

## **Profiel directeur-bestuurder**

Versie: maart 2017

**Datum vaststelling Raad van Commissarissen:**

**22 maart 2017**

## **Koers van de Woonmensen**

De koers van de Woonmensen is vastgelegd in ons ondernemingsplan uit 2015. Samen met de portefeuillestrategie uit 2016 vormt het een helder handvat om de toekomst vorm te geven.

### Onze missie

Een missie geeft aan waar we voor staan. Wat bieden we, op wie richten we ons en wat kenmerkt ons? De missie van de Woonmensen luidt:

Wij richten ons op mensen uit de regio Apeldoorn met beperkte kansen op de woningmarkt. We kennen deze mensen en daarmee ook hun woonbehoeften. Dit is ons vertrekpunt om hen goed, passend en betaalbaar te laten wonen in een prettige buurt. Een buurt die bewoners zelf maken waarbij we op zoek gaan naar hun initiatieven. Zij zijn medeverantwoordelijk voor hun woning en woonomgeving en hebben invloed op keuzes die we maken. Onze corporatie is voor en van bewoners.

### Cultuur en kernwaarden

De cultuurwaarden vormen onze basisprincipes. Ze zijn het kompas die onze acties en beslissingen leiden. De cultuur van de Woonmensen kenmerkt zich door openheid, samenwerking en resultaatgerichtheid. In onze kleine, dynamische organisatie zijn de lijnen kort en kunnen we snel handelen. Medewerkers zijn teamspelers die elkaar inspireren. Zo werken we met elkaar, maar vooral ook met onze klanten. De volgende waarden geven invulling aan deze cultuur.

- Wij maken concrete afspraken en komen die na.
- Wij nemen en waarderen initiatief.
- Wij ondernemen verantwoord en transparant.
- Wij spreken elkaar persoonlijk aan.

### Hoofdonderwerpen uit het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie:

- investeren in duurzaamheid van de bestaande woningvoorraad, vooral vanuit het oogpunt van betaalbare woonlasten;
- nieuwbouw van woningen die past bij de portemonnee van onze (toekomstige)huurder: compact en energieneutraal;
- oog voor zo laag mogelijke bedrijfslasten in combinatie met zo efficiënt en effectief mogelijk werken met behoud van goede dienstverlening aan onze huurders;
- oog voor betaalbaarheid van onze producten in termen van woonlasten;
- huurders meer aan zet: invloed op beleid, bedrijfsvoering, zelfwerkzaamheid;
- oog voor het belang van andere stakeholders en het uitdrukkelijk opzoeken van de samenwerking.

### Terugblik

De ontwikkeling van de Woonmensen vanaf het aantreden van interim bestuur eind 2011 tot en met 2016, valt als volgt te kenschetsen:

- sterke nadruk op verlagen van de bedrijfslasten;
- nadruk op opheffen van negatief financieel resultaat uit de operationele bedrijfsvoering;
- professionalisering van de bedrijfsvoering;
- optimale beheersing van derivatenportefeuille;
- reorganisatie in 2013 waarbij het personeelsbestand fors is teruggebracht;
- terugtreding uit diverse risicodragende deelnemingen, waaronder WIF;
- afstoten van grondposities en onroerend goed gekocht met het oog op herontwikkeling van locaties;

- verdiensten uit verkoop bijna volledig aangewend om de schuld per woning te verlagen met als gevolg weinig tot geen nieuwe investeringen in bestaand en te realiseren vastgoed;
- volledige ontvlechting corporatie-zorgorganisatie;
- qua imago heeft de Woonmensen zich in de afgelopen jaren sterk ontwikkeld als organisatie die zich richt op aanwezigheid in de buurten en het samen met en vooral ook door huurders laten organiseren van tal van zaken. Het succes van de +punten is versterkt doordat ze nu ook functioneren als ontmoetingsplekken waar tal van instellingen en vrijwilligers informatie en hulp bieden aan wijkbewoners die het niet altijd op eigen houtje redden. Dit profiel van 'naar de mensen toe' verdient de komende jaren een verdere versterking. Het profiel van een maatschappelijke onderneming wordt verder versterkt door een nieuw opgerichte huurdersbelangenvereniging met 7 bestuursleden (ambitie: rond de 20) die thematiek onderling verdelen, het werken met een corporatieraad als maatschappelijk geweten, het werken met een onderhoudsploeg wijkbeheer waarin mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt actief zijn en het begeleiden van participanten op weg naar betaald werk.

In deze periode werd de nieuwe Woningwet van kracht. Het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie zijn in lijn met de Woningwet. Onze basis, het zorgdragen voor betaalbare huisvesting van hen die daar zelfstandig niet in kunnen voorzien, is in deze documenten stevig verankerd. De Woningwet gaat uit van een grotere invloed van lokale overheid en huurders op beleid en bedrijfsvoering van de Woonmensen. Ook dit is uitdrukkelijk meegenomen in het ondernemingsplan.

#### Vooruitblik

Met het jaar 2016 sluiten we een periode af. Vanaf 2017 zijn we weer in staat om te investeren in bestaand en nieuw vastgoed met als kader de portefeuillestrategie. Dit is een trendbreuk met de afgelopen 5 jaar. Hierbij hanteren we als uitgangspunt dat de markt haar werk moet doen. Wij vragen aan de markt een product, liefst gekoppeld aan een meerjarig onderhoudsperspectief. De markt komt met slimme oplossingen en voert uit.

Met het verder optimaliseren van de bedrijfsvoering gaan we onverdroten door. Nadruk komt te liggen op optimaal financieel rendement van vastgoedexploitatie binnen het gewenste maatschappelijke rendement.

Daarnaast werken we aan het verder versterken van ons maatschappelijk profiel. Een corporatie als netwerkorganisatie die juist vanuit samenwerking met huurders, vrijwilligers en andere organisaties komt tot oplossingen op het punt van wonen. Een belangrijke maatschappelijke trend is dat zelfstandig wonen voor zo veel mogelijk mensen uitgangspunt is. Dat geldt voor de snel vergrijzende huurderspopulatie, maar ook voor mensen met een beperking op weg naar zo zelfstandig mogelijk wonen. Dit vraagt om nieuwe arrangementen, waarbij de corporatie in veel gevallen als huisbaas kan optreden.

Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woonruimte is en blijft voor de komende jaren een kernvraagstuk. Het investeringsbeleid en huurbeleid van de Woonmensen moet hiermee rekening houden.

Governance is voor de komende jaren een wezenlijk thema. Vooral het risicomanagement vraagt aandacht.

Met het afgeven van een werkgelegenheidsgarantie tot 1 januari 2019 komt de nadruk meer te leggen op het maximaal benutten van aanwezige en te ontwikkelen kwaliteiten van medewerkers. Hier zetten we op in. Dat betekent overigens niet dat bezuinigingen op personeelkosten niet langer nodig zijn.

#### Wat vraagt de vooruitblik?

Wat betekent dit voor medewerkers, bestuur en RvC:

- qua basishouding een open oog en oor voor maatschappelijke ontwikkelingen die een relatie hebben met het brede domein wonen;
- een houding waarbij samenwerking met huurdersbelangenvereniging, huurders, gemeente, collega corporaties en maatschappelijke organisaties vanzelfsprekend is;
- bereidheid om verantwoording af te leggen en transparant te zijn;
- oog voor efficiënte en effectieve bedrijfsvoering binnen het domein wonen gericht op bedrijfscontinuïteit waarbij maatschappelijk rendement voorop staat;
- aandacht voor risico's en het managen daarvan, zonder dat dit leidt tot gebrek aan initiatief. Vooral een goede vastgoedstrategie als het gaat om verduurzaming vraagt om een scherpe risicoanalyse;
- bereidheid om jezelf te ontwikkelen en met elkaar de organisatie naar een hoger niveau te tillen. Dat vraagt om een flexibele opstelling, luisteren en willen leren van anderen.

#### **Profiel**

##### Verwachtingen

Gezien de gewenste koers voor de komende jaren mag van de bestuurder worden verwacht dat hij:

- maatschappelijk geëngageerd is en passie heeft voor de doelstellingen van een corporatie;
- leiding kan geven aan het daadwerkelijk uitvoeren van de koers vanuit een heldere strategie waarin een brug wordt geslagen naar de uitvoering;
- onderschrijft dat bij een corporatie die procesgericht werkt de bevoegdheden laag in de organisatie liggen;
- de komende jaren veel energie wil steken in de nieuwbouwambitie en de ambitie om de woningvoorraad ingrijpend te verduurzamen;
- wil werken aan een open cultuur waarin samenwerken, voor elkaar opkomen en elkaar aanspreken vanzelfsprekendheden zijn;
- een goede balans kent tussen sturen en faciliteren en daarmee draagvlak weet te creëren;
- kan coachen met nadruk op de proceskant;
- op collegiale wijze leiding geeft, maar waar nodig grenzen kan trekken en corrigerend kan optreden;
- inzicht heeft in governance-verhoudingen en een open relatie met de Raad van Commissarissen, de ondernemingsraad en externe stakeholders wil onderhouden.

##### Plaats in de organisatie

De directeur-bestuurder vormt het bestuur van de stichting in de zin der wet. Dit betekent dat hij/zij eindverantwoordelijk is voor het functioneren/besturen van de organisatie en de medewerkers binnen die organisatie. De directeur-bestuurder vervult de rol van werkgever en is daarmee verantwoordelijk voor de formele en juridische relatie die de werknemers met de stichting hebben. De directeur-bestuurder is ook de bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden en fungeert daarmee als overlegpartner voor de ondernemingsraad.

Voor de directeur-bestuurder wordt de rol van werkgever uitgeoefend door de Raad van Commissarissen. De directeur-bestuurder stelt de Raad van Commissarissen in staat toezicht te

houden, legt de Raad van Commissarissen de in de statuten benoemde bestuursbesluiten ter goedkeuring voor en zorgt ervoor dat de Raad van Commissarissen adviezen kan geven en als sparringpartner van het bestuur kan optreden.

#### Taken en verantwoordelijkheden

Puntsgewijs kunnen deze als volgt worden gedefinieerd:

- het ontwikkelen van visie, het uitzetten van de strategie, vaststellen van het algemene beleid en het ontwikkelen en realiseren van het ondernemingsplan;
- de eindverantwoordelijkheid voor een samenhangende visie op het gebied van volkshuisvesting binnen de corporatie;
- de zorg voor een actieve en samenhangende strategische besturing van de corporatie en optimalisering van de bedrijfsvoering;
- het zorgdragen voor een goede en zakelijke relatie met de stakeholders;
- het afwegen van kansen, tegengestelde belangen en risico's om tot een evenwichtig besluit te komen.

#### Kennis en ervaring

Daarbij zijn de volgende aspecten relevant:

- academisch denk- en werkniveau;
- kennis van de volkshuisvesting, de corporatie en in het bijzonder strategische vastgoedsturing en vastgoedbeheer;
- ervaring met bestuurlijke verhoudingen;
- managementervaring;
- inzicht en passie voor sociaal- maatschappelijke vraagstukken en de doelgroepen;
- affiniteit met en kennis van het concept van de maatschappelijke onderneming;
- visie op maatschappelijke en politieke ontwikkelingen;
- aantoonbaar gevoel voor bestuurlijk-politieke verhoudingen en processen.

#### Competenties

##### *Visie*

Kan afstand nemen van de dagelijkse praktijk, deze in een bredere context plaatsen en zich op de lange termijn richten. Is goed in staat de visie uit te dragen, zodat intern en extern vertrouwen in de koers van de organisatie ontstaat.

##### *Strategische oriëntatie*

Is zich bewust van maatschappelijke, politieke en andere omgevingsfactoren en kan daar op inspelen. Kan toekomstgericht denken en langetermijnplannen vertalen naar een strategische planning.

##### *Realiteitszin*

Heeft oog voor risico's en haalbaarheid van plannen. Is analytisch sterk en laat zich niet meeslepen door wensdenken en durft in dit verband impopulaire besluiten te nemen.

##### *Natuurlijk gezag*

Is in staat te binden en doelgericht sturing te geven aan samenwerkingsverbanden. Neemt op natuurlijke wijze het voortouw en kan anderen ontwikkelen in hun functioneren. De bestuurder maakt - ook extern - het verschil en kan in vastgelopen situaties de zaak openbreken. Is in staat tot zelfreflectie en is niet bang voor kritiek. Heeft voldoende statuur en bindend vermogen om leiding te geven aan een team managers.

#### *Leiderschap*

Is authentiek en evenwichtig, stimulerend en inspirerend. Schakelt makkelijk tussen alle lagen van de samenleving, staat voor het personeel, neemt het voortouw en is opinielider. Durft confrontaties aan te gaan en is in staat daarbij de verhoudingen goed te houden.

#### *Management*

Beschikt over verschillende stijlen van leidinggeven en kan daartussen soepel wisselen, afhankelijk van situatie en persoon. Heeft het vermogen te relativeren en kan met de nodige humor lastige situaties vergemakkelijken.

#### *Zelfinzicht*

Heeft als persoon een evenwichtig beeld van zijn/haar sterke en minder sterke punten en kan dit zo organiseren dat de minder sterke punten worden gecompenseerd.

#### *Netwerken*

In staat een netwerk van (in)formele contacten op te bouwen en te onderhouden dat voor de organisatie functioneel is. Kan de organisatie op het hoogste niveau vertegenwoordigen. Is het boegbeeld van de organisatie en laat daarbij voldoende ruimte voor anderen.

#### *Loyaliteit*

Kan zich identificeren met de belangen, problemen en doelstellingen van de organisatie en kan hiervan het boegbeeld zijn.

#### *Integriteit*

Is in staat de algemeen aanvaarde en professionele sociale en ethische normen en waarden in activiteiten te handhaven, ook bij druk van buitenaf. Grijpt in - ook op hoog niveau - wanneer sociale en ethische regels worden overtreden.