

BIJLAGE behorend bij het Reglement Raad van Commissarissen KWH Water B.V.

PROFIELSCHETS EN SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN CONFORM ARTIKEL 1 LID 1

Profielschets Raad van Commissarissen KWH Water

Het RvC-profiel geeft weer welke eisen gesteld worden aan de samenstelling van de RvC, welke persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten gevraagd worden van de leden en welke specifieke kennis- en ervaringsgebieden nodig zijn om het werkveld van KWH als RvC goed te kunnen bestrijken.

Samenstelling

1. Overeenkomstig het bepaalde in de statuten bestaat de RvC uit vier leden.
2. De samenstelling van de raad van commissarissen is zodanig dat deze zijn taken goed kan vervullen.
3. De samenstelling is zodanig dat de leden ten opzichte van elkaar en de directie onafhankelijk en kritisch (maar wel oplossingsgericht) opereren en aan elkaar complementair zijn.
4. Alle leden van de raad van commissarissen zijn onafhankelijk.
5. Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen op het gebied van geslacht, leeftijd, internationale/culturele achtergrond en/of ervaring.
6. Alle relevante competenties zijn binnen het collectief van de raad van commissarissen of de commissies in voldoende mate vertegenwoordigd.
7. Verder dient de raad van commissarissen zodanig gebalanceerd te zijn samengesteld dat de kwaliteiten toegeschreven aan de volgende rollen in de raad zijn vertegenwoordigd: analyticus, aanvoerder, visionair mediator, ambassadeur en 'domme-vragen'-steller¹.
8. Een deel van de commissarissen is afkomstig uit de wereld van organisaties die op een of andere manier betrokken zijn bij water in de breedste zin des woords of organisaties op andere gebieden, die een grote mate van overeenkomst hebben met diensten, markten en/of (productie)processen bij KWH en haar dochters, waaronder bijvoorbeeld ervaringen op het gebied van valorisatie van diensten in internationale context.

Algemene, persoonlijke eigenschappen/kwaliteiten

Ieder lid van de raad van commissarissen dient aan het volgende te voldoen:

1. In staat zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid en besluitvorming van de directie van KWH Water en de belangrijkste risico's die worden gelopen, te overzien en te beoordelen (beschikken over: strategische inzicht, helikopterblik, bestuurlijke ervaring of gevoel daarvoor).
2. Actief (internationale) sociale, economische, politieke of andere ontwikkelingen volgen die voor KWH Water relevant zijn, en in staat zijn deze te beoordelen.
3. Zich bewust zijn van de maatschappelijke rol van KWH en van de belangen van interne en externe stakeholders en ook zelf over een 'maatschappelijke antenne' beschikken.
4. Beschikken over specifieke deskundigheid en ervaring, naast de algemene persoonlijke eigenschappen.
5. Beschikken over voldoende tijd om zijn of haar taken naar behoren te vervullen. De verwachte tijdsbesteding voor een gewoon lid is gemiddeld 200 tot 300 uur per jaar. De rol van voorzitter vergt een hoger tijdsbeslag.

¹ **Analyticus:** overziet complexe situaties, weet informatie op waarde te schatten en waar nodig te nuanceren.

Aanvoerder: neemt de leiding op zich, wil graag invloed uitoefenen en toont zich daadkrachtig.

Visionair: heeft een duidelijke visie en weet de horizon te verleggen.

Mediator: zorgt voor overeenstemming en geeft advies. Voorkomt polarisatie.

Ambassadeur: heeft een brede oriëntatie en een externe blik. Stelt zich steeds actief op de hoogte van wat er in en buiten de organisatie speelt, voorkomt kokervisie door informatie van buiten naar binnen te halen en draagt tevens bij aan de beeldvorming van de organisatie in de buitenwereld.

'Domme-vragen'-steller: stelt basale vragen, die ervoor kunnen zorgen dat andere gezichtspunten worden ingenomen en die kunnen leiden tot verrissende en praktische nieuwe benadering/oplossingen/inzichten.

6. Van onbesproken gedrag, integer, eerlijk en onafhankelijk zijn en beschikken over voldoende kritisch vermogen.
7. Beschikken over een onafhankelijke opstelling, intuïtie en kunnen luisteren. Teamspeler en evenwichtig zijn en overtuigingskracht hebben om effectief voorgestelde beslissingen ter discussie te stellen.
8. In staat zijn invulling te geven aan de 'ambassadeursrol' van de raad van commissarissen met interne en externe stakeholders, zoals vooral met vertegenwoordigers van de aandeelhouders, klanten en medewerkers.
9. In staat en bereid zijn om transparant verantwoording af te leggen over de wijze waarop de raad van commissarissen zijn taken en verantwoordelijkheden heeft vervuld en het belang hiervan onderschrijven.
10. In staat zijn binnen de raad van commissarissen voorzittersrollen te vervullen van commissies uit de raad.
11. Beheersing van de Nederlandse en Engelse taal (in woord en geschrift).

Specifieke kennis- en ervaringsgebieden.

Binnen de RvC dient in relatie tot de activiteiten, markten en diensten van KWH Water aanwezig te zijn:

- bestuurlijke ervaring, hetzij als commissaris, hetzij als eindverantwoordelijke bestuurder van een organisatie of ondernemer met een RvC;
- relevante operationele, sector-/branche, politieke bestuurlijke en internationale ervaring;
- ervaring met veranderingsprocessen en met valorisatie van kennis;
- kennis/ervaring op het gebied van ICT, digitalisering, HR, financiën, technologie, marketing/sales, juridisch domein en risicomanagement; en
- een wetenschappelijke/R&D achtergrond/ervaring, netwerk in Nederland en internationaal netwerk.

BIJLAGE Toezichtsvisie RvC

Inleiding

KWH is een toegepaste onderzoeksorganisatie die via toonaangevend, innovatief en excellent onderzoek belangrijke bijdrages levert aan het vinden van oplossingen voor wereldwijde watervraagstukken. Zij doet dit vanuit de missie “Bridging Science to Practice”. KWH bestaat uit de uitvoerende takken, KWR voor onderwerpen met een meer (semi)publiek karakter en Allied Waters voor onderwerpen met een meer commercieel karakter. De besturing van KWH is in handen van een eenhoofdige directie, die wordt ondersteund door een MT. De Raad van Commissarissen, bestaande uit vier leden, houdt toezicht en vervult de werkgeversrol. De aandeelhouders van KWH zijn de elf verenigde Nederlandse en Vlaamse drinkwaterbedrijven. De aandeelhouders zijn ook de voornaamste opdrachtgevers van KWH. Daarnaast zijn waterschappen, nationale en internationale (EU) overheden, industrie en MKB belangrijke klanten.

Doel van deze visie

Het doel van deze visie is om met name ten aanzien van de relatie met de directeur en het MT de taken, verantwoordelijkheden en rollen van de RvC te verduidelijken. Daarnaast wordt ingegaan op de beoogde werkwijze en *tone of voice* van de RvC.

Taken, verantwoordelijkheden en rollen van de RvC KWH

De RvC van KWH heeft twee commissies: de Governance Commissie (GC) en de Audit Commissie (AC). De RvC wordt ondersteund door de bestuurssecretaris. Het toezicht en de bevoegdheden van de RvC, de voorzitter en de twee commissies worden formeel beschreven in de “Statuten en Reglementen KWH Water B.V en KWR Water B.V.”, inclusief bijlages. De RvC vergadert tenminste vijfmaal per jaar met de directeur en eventuele MT leden en tenminste tweemaal met de aandeelhouders (AvA). De RvC heeft regelmatig informeel contact met de OR via één van de RvC-leden en er vindt tenminste eenmaal per jaar een formeel overleg met de gehele RvC plaats. De Audit Commissie komt tenminste driemaal per jaar bijeen en de Governance Commissie tenminste tweemaal; in het algemeen voorafgaand aan een algemene RvC vergadering.

Aanvullend op de formele governance-documentatie van KWH ziet de RvC zijn drie rollen als volgt:

- **De RvC houdt toezicht** op de gang van zaken binnen KWH, met oog voor het maatschappelijk belang waar KWH voor staat. De directeur is verantwoordelijk voor vorming en uitvoering van strategie, financiën en beleid van KWH en het stakeholdermanagement. KWH opereert in een maatschappelijk zeer relevant, maar complex onderzoeksveld, met veel verschillende stakeholders. De RvC ziet onder andere toe op adequate financiële en operationele bedrijfsvoering, kwaliteit van de (onderzoeks)activiteiten en het stakeholdermanagement. Speciale aandacht is er daarbij voor risicomanagement op operationeel en strategisch niveau. De RvC ziet erop toe dat de organisatie risico-inventarisaties uitvoert en het risicomanagement gestructureerd en met voldoende diepgang toepast.
- **De RvC heeft een rol als werkgever**, waarbij allereerst het functioneren van de directeur in de context van de organisatiestrategie en -doelen aan de orde komt. Daarnaast wordt in het toezicht aandacht gegeven aan andere HR-gerelateerde zaken zoals verzuim, verlof en vorming en ontwikkeling van het MT.

- **De RvC is sparringpartner en klankbord** voor de directeur en in tweede instantie de organisatie. De RvC draagt er zorg voor zodanig te zijn samengesteld dat deze rol kan worden ingevuld voor de verschillende expertisevelden die voor een onderzoeksorganisatie als KWH van belang zijn. De directeur kan erop vertrouwen dat de RvC-leden deze expertise en hun netwerk beschikbaar stellen. De RvC-leden geven ook proactief in hun netwerk aan wat het belang en de strategie is van KWH en fungeren zo als ambassadeur van KWH. De directeur kan altijd een beroep doen op de RvC als geheel dan wel op afzonderlijke leden om op bepaalde onderwerpen van gedachten te wisselen.

Onze Tone of Voice en Werkwijze

Wij willen een moderne RvC zijn voor de KWH organisatie in het algemeen en de directeur in het bijzonder.

Daarvoor zijn naast de **inhoudelijke expertise** van de RvC-leden een aantal meer **persoonlijke vaardigheden** en **de te voeren Tone of Voice** van belang. We willen vanuit een hechte en wederzijdse vertrouwensbasis met directeur, MT en aandeelhouders werken. Vanuit die basis willen wij de directeur en haar team motiveren, stimuleren en prikkelen. Dat start met een open, positieve grondhouding, waarbij het stellen van vragen essentieel is, voordat suggesties worden gedaan. We zijn kritisch en hulpvaardig ten aanzien van de directeur en het MT. Wij zien het binnen onze wettelijke taak als werkgever als een belangrijke opgave om de directeur te laten excelleren en schitteren in haar/zijn rol als bestuurder. We realiseren ons dat de wijze waarop wij als RvC-leden advies en feedback geven impact heeft op de directeur.

Hoogwaardige R&D en innovatie is van groot belang voor KWH. De RvC heeft een oog voor en open houding richting directeur en organisatie voor de ontwikkeling, toepassing en commercialisatie van de onderzoeksresultaten en kennis. Het is de RvC duidelijk dat niet alles tot succes leidt.

Onze werkwijze is dat wij richting de directeur en het MT vanuit de drie beschreven rollen optreden. De directeur bestuurt en de RvC houdt toezicht en adviseert. Op een aantal onderwerpen, zoals het accorderen van (nieuwe) strategie, financiën en bepaalde beleidsveranderingen (zie ook statuten en reglementen) is formele betrokkenheid en toestemming van de RvC en/of aandeelhouders vereist. De RvC realiseert zich dat de aandeelhouders ook opdrachtgevers van KWH zijn. Als RvC dragen wij in nauwe samenspraak met de directeur mede zorg voor een goede relatie en vertrouwensband met de drinkwaterbedrijven en nemen hun belangen ter harte. Tegelijkertijd is het daarbij van belang dat de RvC de eigen rol en onafhankelijkheid bewaakt, alsmede die van de directeur en KWH.