

Toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader

Vastgesteld in de RvT, d.d. 18-09-2017 -Versie: 18-9-2017

a. Inleiding

Dit document dient om duidelijkheid te bieden over de rollen van de RvT en van het bestuur van Unitus. Het bestuur is de "baas" van de organisatie. De RvT houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de organisatie bestuurt. Objectief toezicht bestaat niet; zorgvuldig toezicht wel. Hierbij moet er ruimte zijn voor dialoog en oog voor de kwaliteit van het samenspel tussen bestuur en RvT. Zeker in de sterk veranderende samenleving is de tijd van "achteruit kijken" voorbij en wordt van de toezichthouder een pro-actieve, op de toekomstgerichte inzet verwacht, rekening houdende met de omgeving waarin de organisatie functioneert.

De RvT wil "weten dat het goed gaat" en daarmee de legitimiteit van het handelen van Unitus beoordelen en kunnen vaststellen dat de doelstellingen van Unitus worden gerealiseerd.

Tevens maakt dit kader op hoofdlijnen duidelijk hoe de RvT en de bestuurder ten opzichte van elkaar zijn gepositioneerd en welke informatiestromen van de bestuurder naar de RvT nodig zijn opdat de RvT zijn taken adequaat kan vervullen.

In dit document beschrijven wij eerst de toezichtvisie van de RvT. Daarna volgen het toezichtkader en het toetsingskader, als uitwerking van deze visie. Deze kaders zijn de concretisering van de afspraken tussen RvT en bestuur. Deze kaders worden jaarlijks geactualiseerd en bijgesteld. Om voldoende focus te behouden zullen ook jaarlijks accenten worden benoemd voor de korte termijn. Hierdoor zijn de verwachtingen tussen RvT en bestuur duidelijk ('fair deal').

b. Rollen RvT

De RvT heeft verschillende rollen:

- Toezicht op het bestuur
(financiële) resultaten, stakeholdermanagement en kwaliteitsbeleid; besluitvorming fundamentele documenten (conform statuten);
- Bewaken van missie en visie
strategisch beleid, verantwoording;
- Klankbord / Sparringpartner
meedenkend, dialoog met bestuur en stakeholders;
- Werkgever
Benoemen en beoordelen bestuurder(s) en toezicht op HRM-beleid.



c. Visie op toezicht

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat het volgende wordt beoogd met het toezicht:

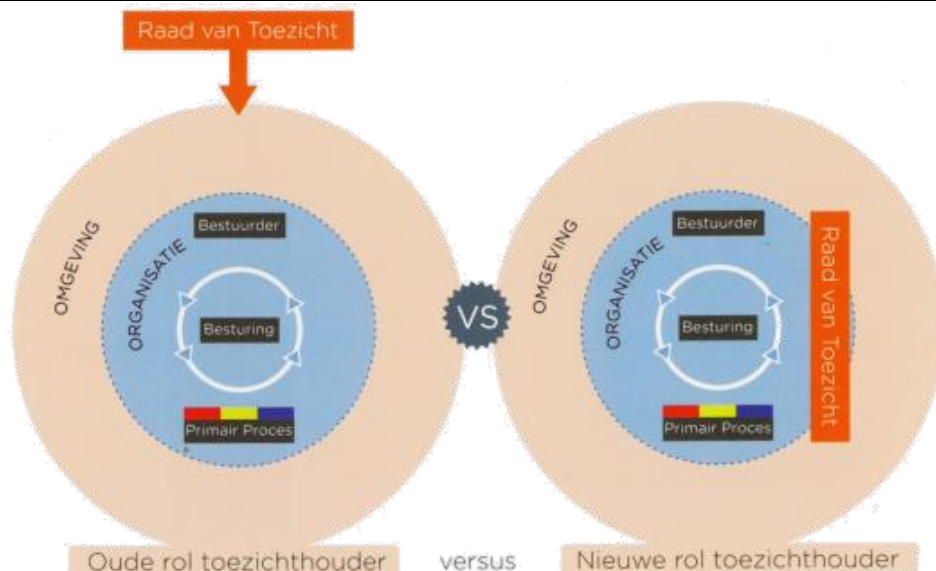
- Goed bestuur en goed leiderschap in de organisatie/de werkmaatschappijen van Unitus;
- Een goede financiële positie van Unitus en zijn werkmaatschappijen met het oog op de continuïteit van de dienstverlening van Unitus aan zijn doelgroepen;
- Een goede reputatie van Unitus/de werkmaatschappijen bij de externe en interne stakeholders;
- Een heldere en transparante verantwoording over de bovenstaande punten.

De samenleving is volop in beweging, zonder dat duidelijk is wat de uitkomsten zullen zijn van de verschillende ontwikkelingen. Enerzijds is er meer individualisering en internationalisering, anderzijds wordt er steeds meer een beroep gedaan op de gemeenschappelijke kracht van de lokale gemeenschap. De wijze waarop gewerkt wordt verschilt per gemeente: de een wil welzijnswerk aanbesteden, de andere streeft naar duurzaam partnerschap. Organisaties worden geacht meer samen te werken in netwerken of coöperaties. Deze en andere veranderingen leiden tot een andere relaties tussen partijen in het werkveld en daarmee verandert ook het toezicht op de organisatie.

In de governance code zijn al zaken beschreven die de onafhankelijkheid en integriteit van bestuur en toezicht waarborgen.

De maatschappelijke ontwikkelingen vragen onderstaande verschuiving t.a.v. toezicht:

Van	Naar
Terugblikken	Vooruitkijken
Toezicht op financiën	Toezicht op functioneren van instelling
Toezicht op bestuurder	Toezicht op besturing / organiseren
Modellen, codes, regels (instrumenteel)	Waarde gedreven opstelling (fundamenteel)
Experts	Generalisten
Aangeboden informatie	Eigen informatie
De dingen goed doen	De goede dingen doen



Binnen Unitus is in het verleden de volgende gemeenschappelijke missie vastgesteld: *Het versterken van de (pedagogische) civil society op basis van lokale vragen en mogelijkheden, waarbij uitdrukkelijk de verbinding wordt gezocht met burgers / klanten, netwerkorganisaties en overheden op basis van partnerschap. Door delen van kennis en expertise wordt de kracht van de lokale samenleving versterkt.*

Dit is samengevat in de slogan: "De kracht van delen", met een 2-ledige betekenis:
 - werk (in- en extern) samen, maak gebruik van elkaars mogelijkheden en expertise, in dialoog, duurzaam; ga uit van de heiligheid van de samenleving (integraliteit); vermijd concurrentiemodel; optimaliseren inzet maatschappelijke middelen;
 - werk kleinschalig, persoons- en relatiegericht, dichtbij, betrokken en dienstverlening op maat / vraaggericht (couleur locale).

Dit vraagt een bepaalde rol van de toezichthouders, die wij hieronder opsommen:

a) Balans tussen vertrouwen geven en tegenwicht bieden

De RvT is als onafhankelijke interne toezichthouder constructief kritisch over de aangeboden dienstverlening en beleidsvoorstellen en de betekenis voor burgers en gemeenschappen in het werkgebied. Het interne debat over de effecten van de dienstverlening op de samenleving is de belangrijkste taak. RvT en bestuur hebben hierin eigen rollen en verantwoordelijkheden, maar werken voor het zelfde belang. Zij zijn geen tegenstanders, maar wel tegenspelers. Dit vergt een open relatie en onderling vertrouwen en een reflecterende en lerende houding. Ga niet alleen in gesprek met de bestuurder, maar ook met elkaar en met andere stakeholders.

b) Balans in informatievoorziening door RvB en RvT

Goed toezicht vraagt om zicht op besturingsproces. Hiervoor is contact met de organisatie en omgeving noodzakelijk.

Het bestuur informeert (op eigen initiatief) de RvT tijdig over zaken die voor de RvT van wezenlijk belang kunnen zijn, ook al is dat niet afgesproken. De informatie is objectief en geeft voldoende inzicht in mogelijkheden en risico's. De RvT bepaalt zelf welke informatie zij nodig heeft voor goed toezicht en is zelf ook verantwoordelijk voor goede informatievoorziening, door verschillende bronnen te raadplegen en aangereikte informatie te toetsen op volledigheid.

In de regel onderhoudt de bestuurder de externe contacten en informeert hij de RvT, maar in een nader te bepalen frequentie is de RvT of een delegatie hiervan bij deze contacten aanwezig.

c) Balans financieel en maatschappelijk rendement

Een goede en verantwoorde bedrijfsvoering is een noodzakelijke voorwaarde voor maatschappelijk ondernemen.

d) Balans tussen plannen en flexibiliteit

Jaarplannen zijn van belang om goede kaders en ijkpunten te hebben voor planning, besluitvorming en evaluatie. Anderzijds vraagt de samenleving grote flexibiliteit om snel en adequaat in te kunnen spelen op actuele ontwikkelingen en mogelijkheden. Bestaande kaders zijn geen zekerheden voor de toekomst. Bij jaarplannen en beleidsvoorstellen worden duidelijke doelen benoemd. Er moet voldoende focus worden aangebracht om te voorkomen dat er ad hoc en detaillistisch wordt vergaderd.

e) Balans tussen organisatie- en maatschappelijk belang

De huidige organisatie dient zich aan te passen aan ontwikkelingen in het werkveld en ruimte bieden voor netwerkvorming, coöperaties, afsplitsingen e.d. Organisatie is een middel, geen doel. Wel zullen de consequenties voor de betaalbaarheid, het personeel e.d. meewegen.



Legitimering Raad van Toezicht:

Wij zijn een Raad van Betekenis die zich voortdurend afvraagt hoe de organisatie verder geholpen kan worden om haar maatschappelijke doelen te realiseren en kunnen anticiperen op de maatschappelijke veranderingen (co-productie).

d. Toezichtkader

Het toezichtkader bestaat uit een extern bepaald en een intern bepaald gedeelte. In het externe gedeelte gaat het vooral om de volgende zaken:

- Relevante wet- en regelgeving
- De Governancecode Sociaal Werk Nederland / Governancecode Kinderopvang
- Rapportages van externe toezichthouders (Inspecties / Financiers).

Het interne toezichtkader wordt gevormd door:

- Statuten
- Reglement RvT (inclusief profielschets samenstelling RvT)
- Bestuursreglement
- Reglementen van commissies van de RvT
- Klokkenluidersregeling
- Integriteitscode (?)
- Jaarrekening, jaarverslag en accountantsrapportage
- Accountantsrapportage interim controle
- Beleggingsstatuut / -kader
- Investeringskader
- Periodieke rapportages van de bestuurder aan de RvT
- De jaarlijkse beoordeling van de bestuurder door de RvT, met inbegrip van het formuleren van targets/prestatieafspraken voor het volgende jaar
- Zelfevaluatie RvT (jaarlijks/periodiek) inclusief scholingsplannen

e. Toetsingskader (normen)

In het toetsingskader worden de normen van het toezichtkader jaarlijks nader geconcretiseerd. De kwaliteitscommissie zal het voor het eerst uitwerken en voorleggen aan de RvT eind 2017 t.b.v. 2018. Deze zijn onderdeel van de targets voor het bestuur. Binnen het toetsingskader worden de volgende categorieën onderscheiden: strategie, kwaliteit primair proces, financieel, HRM en stakeholders/maatschappelijke verbinding.

a. Strategie

- Een onderbouwd, afgewogen en met de externe stakeholders afgestemd strategisch meerjarenbeleid/ondernemingsplan (met inbegrip van eventuele aanbesteding van dienstverlening, investeringsplannen, e.d.)
- Prestatieafspraken/dienstverleningsovereenkomsten met de gemeenten in het werkgebied van Unitus
- Jaarplannen per werkmaatschappij
- Risico-analyse en -beheersing

b. Kwaliteit primair proces

- Resultaten tevredenheidsmetingen onder klanten, gemeenten, ouders, medewerkers en vrijwilligers (norm: minimaal ruim voldoende) (1x per 2 jaar)
- Klachten (1x per jaar)
- HKZ-norm met betrekking tot kwaliteit (1x per jaar)
- Interne kwaliteitsaudits (periodiek)
- Inzicht in subsidiestromen en de ontwikkeling hierin

c. Financieel

- Begroting
- Jaarrekening - resultaten

- Financiële meerjarenprognose – omvang vermogen
- Toetsingskader financiële investeringen

d. HRM

- Werkgeversrol bestuurder
- HRM-beleid in werkmaatschappijen

e. Stakeholders/maatschappelijke verbinding

- Contacten met externe stakeholders (gemeenten, doelgroepen, ouders)
- Contacten met interne stakeholders (OR, managers werkmaatschappijen)
- Bijeenkomsten met het werkveld
- Transparante externe verantwoording
- Imago van werkmaatschappijen in de media
- Scholing en ontwikkeling RvT/RvB

f. Vervolg

De onderdelen van het toezicht- en toetsingskader worden opgenomen in de planning & controlcyclus van Unitus en in de jaaragenda van de RvT, en eveneens in de informatiestroom van bestuur naar RvT. Het toezichtkader wordt periodiek herijkt, afhankelijk van interne en externe veranderingen en door bestuur en RvT opgedane inzichten. Het toetsingskader wordt jaarlijks voorzien van normeringen. Dit is (mede) onderwerp van de zelfevaluatie van de RvT en RvB.

g. Reflectie op de vier kwadranten van goed toezicht

Goed toezien in de praktijk vraagt om de juiste agendering van onderwerpen (zowel strategisch als inhoudelijk), het organiseren van de relevante (toezicht)informatie voor de oordeelsvorming en een gezonde dynamiek van en in het toezichtproces. Dit is de dynamiek binnen de RvT onderling, maar ook die met de Raad van Bestuur (RvB) en de organisatie.

