

Visie op Toezicht



In deze 'Visie op toezicht' zet de Raad van Toezicht uiteen op welke wijze zij invulling geeft aan de rol als toezichthouder bij Humanitas Onder Dak.

Organisatie

Humanitas Onder Dak (HOD) is een maatschappelijke opvangorganisatie in Twente. Al vanaf 1992 verzorgt de organisatie de opvang en begeleiding van dak- en thuisloze mensen. Via de arrangementen Opvang, Wonen en Advies helpt HOD mensen die de aansluiting bij de samenleving zijn kwijtgeraakt of dreigen kwijt te raken. HOD biedt mensen vraaggerichte begeleiding vanuit de humanistische grondwaarden gelijkwaardigheid, eigen verantwoordelijkheid, eigen regie en eigen kracht.

Humanitas Onder Dak helpt mensen om het evenwicht te herstellen op gebied van wonen, werk, eigen inkomen en toegang tot (sociale) voorzieningen en zorgt ervoor dat mensen mee kunnen blijven doen in de samenleving.

Kerntaken Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) heeft als kerntaak het integraal toezicht houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen Humanitas onder Dak. De RvT ziet toe op het functioneren van de interne organisatie en de rol van HOD in het maatschappelijke krachtenveld. Bij het opstellen van de meerjarenstrategie vervult de RvT een actieve en adviserende rol.

Naast het toezicht houden op beleid vervult de RvT tevens een rol als sparringpartner, ambassadeur en werkgever.

Inhoud

Organisatie	2
Kerntaken Raad van Toezicht	2
Raad van Toezicht: Onze visie op toezichthouden	4
Inleiding	4
Positie en maatschappelijke meerwaarde Humanitas Onder Dak	5
Belang en verantwoording van de visie	5
Gedeelde waarden RvT en bestuur	6
Visie op besturen (de zaak)	7
Visie op besturen (de persoon)	8
Visie op toezichthouden.....	8
Rolverdeling.....	9
Relatie RvT en bestuur	11
Informatievoorziening en verslaglegging	11
Toezichtkaders RvT.....	13
Inrichting rolverdeling RvT	13
Tot slot.....	14
Begrippenlijst.....	15

Raad van Toezicht: Onze visie op toezichthouden

Inleiding

Toezicht houden op een organisatie als Humanitas Onder Dak zien we als een taak die je er niet zomaar even bij doet. Toezichthouders en bestuur moeten een gezamenlijke visie en een gezamenlijk beeld hebben van de bedoeling (het wezen) van Humanitas Onder Dak. Wat is de maatschappelijke meerwaarde van het werk van de organisatie en waaraan ontleent de organisatie haar legitimatie om te handelen.

Die meerwaarde en de legitimatie kan de organisatie niet geheel zelf benoemen. Belanghebbenden zoals cliëntenraad, ondernemingsraad, financiers, collega organisaties, gemeenten en woningcorporaties, dienen de meerwaarde te onderkennen en mede te benoemen en de legitimatie te geven. Het is van belang om de goede dingen te doen en de maatschappelijke waardering en erkenning te krijgen. Dat kan alleen wanneer de betrokkenheid van onder andere de hierboven genoemde partijen op een goede wijze wordt georganiseerd.

Raad van Toezicht en bestuur bespreken met elkaar de algemene waarden waaraan de organisatie moet voldoen (zoals integriteit, betrouwbaarheid, aanspreekbaarheid, menselijkheid). Daarnaast heeft de organisatie eigen waarden en normen. Voor bestuur en Raad van Toezicht dienen die eigen waarden helder en duidelijk te zijn en moet er overeenstemming zijn over die eigen waarden en normen. Ook moet duidelijk zijn op welke wijze die eigen waarden en normen zichtbaar zijn binnen de cultuur en het gedrag van de organisatie.

Goed besturen (good governance) vraagt om adequaat leiderschap van het bestuur en een evenwichtig tegenspel van de Raad van Toezicht. Dat laatste zowel tussen bestuur en Raad van Toezicht als tussen de leden van de Raad van Toezicht onderling. Er moet een gezamenlijk beeld zijn (ontwikkeld worden) over wat wordt verstaan onder adequaat leiderschap en op welke manier leden van de Raad van Toezicht op een faire en open manier tegenspraak kunnen geven.

Alle aspecten die hierboven zijn genoemd vragen veel van bestuur en (individuele) leden van de Raad van Toezicht. Temeer daar deze aspecten alleen ontwikkeld kunnen worden wanneer er sprake is van een constructieve en soms kritische dialoog. Veiligheid en een open klimaat zijn uitermate belangrijke randvoorwaarden.

Positie en maatschappelijke meerwaarde Humanitas Onder Dak.

HOD levert een bijdrage aan een inclusieve samenleving, maar ook aan het voorkomen van maatschappelijke overlast.

HOD draagt vanuit haar missie bij aan een sociale, gastvrije en veilige woonomgeving waar voor alle bewoners een vertrouwde plek is om te wonen. HOD stimuleert daarbij de opbouw en versterking van het sociale netwerk van mensen die een beroep (moeten) doen op de maatschappelijke opvang. Daarbij biedt HOD passende ondersteuning waarbij vaak sprake is van complexe vraagstukken voor ondersteuning. Daarom werkt HOD intensief samen met andere welzijns- en zorgorganisaties, gemeente en woningcorporaties. Deze samenwerkingsverbanden zullen in toenemende mate aandacht vragen van het bestuur en de RvT.

HOD bevindt zich op diverse locaties in wijken en buurten. Op deze ontmoetingsplekken biedt HOD een luisterend oor zodat we weten wat er leeft onder de gebruikers van de maatschappelijke opvang en de ondersteuning kan worden geboden die nodig is. Door onze werkwijze en de inzet van onze betrokken medewerkers en vrijwilligers worden cliënten ondersteund waar nodig.

Belang en verantwoording van de visie

Vanuit de maatschappelijke meerwaarde stelt het bestuur in afstemming met de RvT een (meerjaren)strategie op. Het bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de strategie. De RvT vervult de rol van intern toezichthouder waarbij zij niet alleen de realisatie van de strategie toetst, maar ook toeziet op het functioneren van de interne organisatie en de rol van HOD in het maatschappelijk krachtenveld. Naast de toezichthoudende rol vervult de RvT ook een rol als sparringpartner, ambassadeur en werkgever.

Om zo goed mogelijk aan onze taken en rolinvulling te voldoen, vinden wij het belangrijk dat de RvT en het bestuur handelen vanuit **good governance**. Dat betekent dat:

- wij handelen vanuit gedeelde waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht en de daarop gebaseerde maatschappelijke doelen
- wij eigen gezag ontleen aan onze dienstbaarheid aan het publieke belang, daarop aanspreekbaar zijn en verantwoording afleggen
- wij in onze visie de realisatie van de maatschappelijke meerwaarde van HOD vooropstellen

- tussen de RvT en het bestuur sprake is van een transparante rolinvulling en een gezonde open relatie die gebaseerd is op vertrouwen waarin we aanspreekbaar zijn op onze rolinvulling en ook ongemakkelijke kwesties bespreekbaar maken
- wij in deze visie niet alleen aandacht hebben voor het realiseren van de doelstellingen, maar ook ingaan op het toezicht en toetsingskader en
- wij aansluiten bij de zeven basisprincipes (toelichting op pagina 15) van goed bestuur en toezicht zoals die voor elke sociaalwerkorganisatie gelden en verwoord zijn in de Governancecode (2016) van Sociaal Werk Nederland. Dat betekent dat we handelen vanuit professioneel bestuur en toezicht.

Gedeelde waarden RvT en bestuur

HOD is een waardegedreven organisatie die haar gezag en legitimatie ontleent aan de mate waarin zij bijdraagt aan het publieke belang. Bestuur en RvT-leden zijn verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op de manier waarop HOD haar dienstbaarheid aan de lokale samenleving vormgeeft en bijdraagt aan dat publieke belang. Bij alles wat wij doen als bestuur en toezichthouders, houden wij de maatschappelijke doelen van HOD voor ogen en hanteren we waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht om onze rol en taak goed te kunnen uitoefenen. Ook in de onderlinge samenwerking tussen bestuur en RvT hanteren we waarden en normen die bijdragen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht.

1. We handelen vanuit **vertrouwen** en werken met elkaar aan een open sociaal klimaat waarin we elkaar eerlijk en oprecht **aanspreken** en er ruimte is voor **tegenspraak** in een **open dialoog**.
2. Bestuur en RvT zijn consensus-georiënteerd, maar blijven als individuen met een eigenstandige verantwoordelijkheid scherp op de eigen **autonome oordeelsvorming**.
3. Bestuur en RvT zijn zich **bewust van de (lokale) omgeving** waarin HOD acteert, hebben zicht op maatschappelijke veranderingen, bespreken met elkaar signalen uit het lokale netwerk en gaan daarover ook het gesprek aan waar nodig.
4. We stimuleren elkaar om, naast het toezicht houden op de gestelde kaders, het **goede gesprek** te voeren over de toegevoegde waarde van HOD (de maatschappelijke meerwaarde op termijn) en de realisatie van de gestelde doelen.

Visie op besturen (de zaak)

De bestuurder van HOD is verantwoordelijk voor:

- De **strategievorming** (in samenspraak met de RvT en de belanghouders), het **realiseren van de gestelde doelen** en een toekomstbestendige (financiële) positie van de organisatie.
- De **positionering en profilering van HOD** in het (lokale) maatschappelijk krachtenveld, daarin aandacht hebbende voor:
 - het zijn van een boegbeeld richting gemeente, cliënten en belanghouders
 - het onderhouden van een vitale relatie met de cliëntenraad, gemeente en andere belanghouders zoals zorg- en welzijnspartners en woningcorporaties
 - het oppakken van signalen vanuit de doelgroep, de samenleving en van medewerkers
 - het signalen van (lokale) maatschappelijke ontwikkelingen die impact (gaan) hebben op de strategie en de positie van HOD en deze bespreekbaar maken
 - adequate informatievoorziening over zaken die van belang zijn voor de positie en de realisatie van de doelen. Daarbij expliciet de eigen overwegingen aangeven en de verwachtingen ten aanzien van de RvT.
- De **verantwoording richting RvT, stakeholders en maatschappij** op de:
 - gestelde (wettelijke) kaders
 - realisatie van de gestelde doelen
 - rolinvulling in het maatschappelijk krachtenveld en de impact die dat heeft
 - waardering van cliënten/gebruikers, stakeholders en medewerkers
- continuïteit en financiële bestendigheid van de organisatie.
De **professionalisering van de organisatie**: zorgen dat de organisatie ook in staat is om gestelde doelen te realiseren en **goed werkgeverschap**, waaronder het bieden van een aantrekkelijk werkklimaat waarin medewerkers gemotiveerd zijn om de gestelde doelen te realiseren

Visie op besturen (de persoon)

Passend bij de cultuur van de organisatie, de strategie van HOD, de waarden en uitgangspunten die we met elkaar delen, kenmerkt de **bestuursstijl** zich door:

- **Empathie:** voelsprietten uitzetten en je kunnen verplaatsen in de emoties en behoeften van de ander en daarop kunnen reflecteren zonder je eigen emoties of mening, maar vanuit de vraag wat is er nodig voor een duurzame verbinding.
- Het **in verbinding blijven** staan met inwoners, belanghouders, medewerkers en de RvT en benaderbaar blijven.
- Vanuit deze verbinding **open staan voor de meningen en zienswijzen van anderen** en deze mee te nemen in en te betrekken bij het komen tot zorgvuldige afwegingen en besluiten.
- **Zichtbaar zijn** in het maatschappelijk krachtenveld. In staat zijn grenzen te stellen en gemaakte keuzes te rechtvaardigen zodat deze als 'fair' worden ervaren.
- In de dialoog van oordeelsvorming en besluitvorming om kunnen gaan met het principe van **kracht & tegenkracht**. Zowel in het strategisch netwerk, het MT als in de relatie met de RvT, waarbij tegenspraak (feedback) wordt benut voor de algehele verbetering van de prestaties van HOD.
- **Daadkracht, creativiteit** en **bereidheid om samen te werken**, om vanuit meerdere invalshoeken te komen tot het beste resultaat en passende oplossingsrichtingen.
- **Zelfkritisch vermogen** om op het eigen functioneren te kunnen reflecteren, hieruit lessen te trekken en ontwikkelstappen te zetten.

Visie op toezichthouden

De RvT is betrokken bij de bedoeling van HOD en het realiseren van de beoogde **maatschappelijke meerwaarde**. De leden van de RvT:

- zijn aanspreekbaar en benaderbaar en leggen actief verantwoording af
- hanteren waarden en normen passend bij de maatschappelijke opdracht van HOD
- hebben een actieve opstelling in het lokale netwerk en zoeken op gepaste wijze in afstemming met de bestuurder, de dialoog met interne en externe belanghebbenden
- zijn actief betrokken bij de **visie- en strategievorming**, waarin zij medeverantwoordelijkheid nemen voor de lange termijn koers van HOD
- zorgen voor hun eigen kennisontwikkeling.

Ten aanzien van de oordeelsvorming en besluitvorming hanteert de RvT de volgende uitgangspunten:

- Van elk RvT-lid wordt verwacht dat hij vanuit zijn eigen expertise punten bespreekbaar maakt. Besluiten worden in gezamenlijkheid genomen op basis van consensus.
- Om te komen tot zorgvuldige besluitvorming stimuleert de voorzitter de autonome oordeelsvorming van elk lid van de RvT.
- Het principe van kracht & tegenkracht geldt ook binnen de RvT. De toezichthouders zijn aanspreekbaar op het onderling functioneren. Door ruimte te bieden aan tegenspraak (o.a. door het stellen van kritische vragen) wordt "groupthink" voorkomen.
- De leden van de RvT houden hun vakgebied bij en stimuleren elkaar om hun kennis te verbreden.

Rolverdeling

Voor de rolinvulling van toezichthouder is van belang dat:

- De bestuurder zorgt voor adequate sturingsinformatie met bijbehorende analyse, waarin ook aandacht is voor de maatschappelijke doelen die wat minder met cijfers te onderbouwen zijn, maar wel van belang zijn.
- De bestuurder de planning- & controlcyclus in acht neemt en verklaring biedt voor afwijkingen van realisaties ten aanzien van de begroting.
- De bestuurder rapporteert over de maatschappelijke impact en betrokkenheid van HOD.
- Voorgenomen strategische besluiten van de bestuurder worden gekoppeld en getoetst aan de strategie van HOD op lange termijn. De rol van **klankbord** (sparringpartner) wordt door de RvT vooral gezien als vragen stellen en goed luisteren. Om die rol goed te vervullen is van belang dat de RvT zich verbonden voelt met de interne en externe stakeholders zoals:
 - de ondernemingsraad en het MT
 - de vertegenwoordigers van de cliënten/gebruikers
 - de gemeente
 - de overige belanghouders

De RvT streeft naar periodiek structureel overleg met de ondernemingsraad, het MT en de vertegenwoordigers van cliënten/gebruikers. Het overleg met de externe belanghouders gaat in afstemming met de bestuurder.

- Wat betreft de rolverdeling van bestuur en RvT in het strategisch netwerk en de invulling van de ambassadeursrol, volgt de organisatie de Governancecode Sociaal Werk Nederland:
Het bestuur heeft de regie ten aanzien van de rolinvulling in het strategisch netwerk.
- Het bestuur formuleert welke partijen voor de organisatie als interne en externe belanghebbenden worden beschouwd en voert een actief en transparant beleid voor de omgang met hen.
- Over dit beleid legt het bestuur verantwoording af aan de toezichthouders.
- Het bestuur is voortdurend in dialoog met de belanghebbenden en bevordert dat medewerkers van de organisatie eveneens een dialoog met belanghebbenden voeren.
- Ook de RvT heeft in afstemming met de bestuurder, met enige regelmaat overleg met belanghebbenden.

Werkgeversrol:

- Jaarlijks functioneringsgesprek met de bestuurder, voorzitter van de RvT en één RvT-lid vormen de remuneratiecommissie en voeren het gesprek.
- RvT volgt daarin de beoordeling- en beloningscyclus.
- RvT maakt resultaatafspraken: niet alleen op de harde kant, maar ook op de meer zachte maatschappelijke kant gekoppeld aan de strategische doelen.
- De RvT heeft ook oog voor de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurder en gaat op gepaste wijze om met de ontwikkelingsbehoefte van de bestuurder.
- De RvT zorgt voor vastlegging van afspraken.

Relatie RvT en bestuur

Een toezichthouder en bestuur moeten zich realiseren dat ze van elkaar afhankelijk zijn in de uitoefening van hun functie. Het bestuur heeft een hiërarchische relatie tot de toezichthouder en het bestuur kan worden vervangen. De toezichthouder is op haar beurt kwetsbaar omdat hij voor de oordeelsvorming afhankelijk is van de informatievoorziening van de bestuurder. Zowel toezichthouders als bestuur dienen zich te realiseren dat dit vraagt om een open en "heerschappijvrije" communicatie waarin macht in beginsel een lege plaats is. Maar, de schaduw van de macht is altijd op de achtergrond aanwezig en kan plotseling manifest worden. Daarbij komt dat het bestuur en de leden van de Raad van Toezicht verschillende verwachtingen en percepties kunnen hebben. Dat vraagt om veiligheid en vertrouwen om kwesties met elkaar te bespreken en daarbij ook het mogelijk ervaren ongemak te benoemen.

Ten aanzien van het **onderling functioneren** van de RvT en de relatie met de bestuurder streven RvT en bestuur naar:

- Een open klimaat waarin ruimte is om ervaren ongemak te benoemen en elkaar aan te spreken.
- Een onderlinge sfeer waarin ruimte is voor tegenspraak en kritiek die nader wordt verkend.
- Het naleven van de zeven kernbegrippen van een gezonde relatie waarbij vertrouwen een sleutelbegrip is omdat dit een voorwaarde is voor voorspelbaarheid en doelmatigheid in de organisatie.
- Een balans tussen hard controls en soft controls en de inzet van hard skills en soft skills.

Informatievoorziening en verslaglegging

Ten aanzien van de informatievoorziening:

- Om de taken uit te kunnen voeren, is een goede informatievoorziening aan de RvT noodzakelijk. De regulering van de informatievoorziening is een taak van het bestuur. Het bestuur zorgt voor tijdige aanlevering van relevante informatie in algemene zin en in specifieke zin zorgt de bestuurder voor de informatie die nodig is voor oordeelsvorming en besluitvorming. Dit doet niets af aan de eigen onderzoeksplicht van de RvT-leden om relevante informatie te verkrijgen voor oordeelsvorming en besluitvorming.

- In het kader van de interne informatievoorziening zal de RvT minimaal 1x per jaar een gesprek voeren met de ondernemingsraad en het MT. Daarnaast kan de RvT de controller raadplegen en is het wenselijk dat MT-leden afhankelijk van het bespreekpunt, op bepaalde momenten ook zaken toelichten in de RvT. Het is van belang dat de RvT zich een beeld vormt van de organisatie en de betrokkenheid van medewerkers.
- In het kader van externe informatievoorziening publiceert de RvT ieder jaar een verslag in het jaarverslag van HOD. Zo nodig en indien gewenst gaat de RvT tevens in gesprek met de verschillende stakeholders. Van de RvT-leden wordt verwacht dat zij een goede maatschappelijke antenne hebben om maatschappelijke ontwikkelingen, sentimenten en omstandigheden te signaleren en de mogelijke impact daarvan te bespreken.

Toezichtkaders RvT

De RvT voert haar werkzaamheden uit op basis van onderstaande interne en externe toezichtkaders.

De RvT heeft daarnaast een eigen reglement waarin wordt vermeld hoe de besluitvorming is georganiseerd en vastgelegd.

Extern toezichtkaders	Intern toezichtkader
<p>Onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Algemene) wet- en regelgeving zoals WNT, Overlegwet, WOR et cetera • Samenwerkingsafspraken met de gemeenten en stakeholders • Cao Sociaal Werk • Governance Code Sociaal Werk Nederland • Het HKZ kwaliteitskeurmerk • De tweejaarlijks CQI (consumer quality index-) meting 	<p>Onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statuten HOD • Reglement RvT HOD • Bestuursreglement HOD • Visie op besturen en toezicht houden • Integriteitscode • Administratieve organisatie en interne controle • Koers- en/of visiedocument • Jaarplan (desbetreffende jaar) • Facetbeleid zoals belanghoudersmanagement • Begroting (jaarlijks en meerjarig) • Risicobeheersingssysteem • Strategisch personeelsplan • Kwartaalrapportages en Kwartaalmeting met behulp van evaluatie- en eindverslag vanuit Krachtwerk • Kwaliteit van de samenwerking met zorgprofessionals (waaronder artsen, psychologen, verpleegkundigen, enzovoort)

Inrichting rolverdeling RvT

De regels voor de governance van de rechtsvormen vereniging, stichting, coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij zijn per 1 juli 2021 veranderd door de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Wbtr). Binnen de sector Sociaal Werk is sprake van professionalisering van toezicht.

De RvT kent 3 verschillende commissies:

1. Een remuneratiecommissie bestaat uit twee leden van de RvT en houdt zich bezig met de werkgeversrol van de RvT; het beloningsbeleid van het bestuur en de RvT is hier onderdeel van. De commissie heeft periodiek overleg met de ondernemings-, cliëntenraad en bestuurder.
2. Een auditcommissie bestaat uit twee leden van de RvT die periodiek overleg hebben met de bestuurder, de manager financiën en de controller om het financiële beleid te beoordelen.
3. Een commissie kwaliteit bestaat uit twee leden van de RvT die periodiek overleg hebben met de medewerkers kwaliteit en de bestuurder en om de integriteit, veiligheid en effectiviteit te beoordelen.

De voorzitter van de RvT kan geen voorzitter zijn van een van de genoemde commissies. Dit om machtsconcentratie te voorkomen.

Tot slot

Deze visie op toezicht en besturen is opgesteld door het bestuur en de RvT van HOD. Met het opstellen van deze visie geven wij invulling aan hoe we met elkaar om willen gaan, onze rol en verantwoordelijkheid en vooral de wijze waarop we sturen op de maatschappelijke meerwaarde van HOD. Deze visie is niet statisch. De omgevingsdynamiek, wisselingen in bestuur en RvT maar bovenal de ontwikkelstappen die we samen zetten maakt dat deze visie een levend document is. Dit betekent concreet dat we om de 2 jaar kijken of herijking van deze visie nodig is.

Begrippenlijst

Onder **toezichtvisie** wordt verstaan het gezamenlijk beeld van de individuele leden van de Raad van Toezicht en het bestuur over de wijze waarop toezicht wordt gehouden.

Onder **toezichtkader** wordt verstaan het totaal aan wet- en regelgeving en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd.

Onder **toetsingskader** wordt verstaan het totaal aan aspecten die worden gemonitord en het totaal aan verwachtingen die worden gesteld aan het bestuur.

Het **informatieprotocol** geeft aan welke informatie op welk aggregatieniveau op welk moment door het bestuur aan de Raad van Toezicht beschikbaar wordt gesteld.

De **jaaragenda** die wordt vastgesteld geeft aan wat wanneer in de Raad van Toezicht aan de orde dient te komen.

De **zeven leidende principes** voor goed bestuur en toezicht in het sociaal werk

1. Bij alles wat zij doet, houdt de sociaalwerkorganisatie haar maatschappelijke doelen steeds sterk voor ogen. Bestuur en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht
2. Bestuur en toezichthouders zijn verantwoordelijk voor (het in acht nemen van) de governance binnen de organisatie
3. Bestuur en toezichthouders zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af
4. De sociaalwerkorganisatie investeert in de omgang en dialoog met interne en externe belanghebbenden
5. Bestuur en toezichthouders zijn geschikt voor hun taak
6. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de sociaalwerkorganisatie
7. De toezichthouder houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de sociaalwerkorganisatie