



Visie op toezicht

**Proactief toezicht:
de blik op de toekomst**

Raad van toezicht
Juni 2020

MEE & de Wering

ISO-norm: n.v.t. RvT – Visie op toezicht Auteur en proceseigenaar: beleidsadviseur Eindverantwoordelijke : RvT	Vastgesteld door RvT d.d. : 17 juni 2020 Evaluatie : juni 2023 Versie 2
---	---

1. Voorwoord

“Proactief toezichthouden kenmerkt zich door vooral de blik op de toekomst gericht te houden. De tijd dat de raad van toezicht zich beperkt tot het goedkeuren van stukken over behaalde resultaten ligt achter ons.”¹

De vele veranderingen in het sociaal domein vragen om het verder professionaliseren van het toezicht. Er is de laatste jaren een ontwikkeling gaande waarbij de aandacht verschuift van reactief naar proactief toezicht: van achteraf controleren naar vooraf afspraken maken met de Raad van Bestuur (RvB). Waardegericht toezichthouden is daarbij het uitgangspunt. Wat zijn belangrijke waarden in de organisatie maar ook in de samenleving en welke consequenties heeft dit ten aanzien van het toezichthouden? Het continu onderschrijven, delen en actualiseren van de waarden en de oriëntatie van de organisatie zijn daarbij cruciaal. Raden van toezicht moeten daarom regelmatig stil staan bij de manier waarop het interne toezicht is ingericht. Toezichthouder word je niet zomaar: bij de selectie worden hoge eisen gesteld. En terecht. Maar uitstijgend boven wat men kan (vaardigheden) of weet (expertise) komt het aan op wat men doet (gedrag, interactie, interventie).

Professioneel toezicht kenmerkt zich door het hebben van een visie op toezicht, het werken met duidelijke kaders, permanente ontwikkeling van de Raad van Toezicht (RvT) en een proactieve, transparante aanpak van het toezicht. Met het oog daarop stellen veel raden van toezicht een toezichtvisie op.

2. Visie op toezicht MEE & De Wering

Voor u ligt ‘De visie op toezicht houden bij MEE & de Wering’. In dit document beschrijft de Raad van Toezicht (RvT) van MEE & de Wering zijn visie op toezichthouden. Hiermee willen wij aan interne en externe belanghebbenden inzichtelijk maken wat zij van ons kunnen verwachten. We zetten uiteen waarvoor we willen staan, waarop we ons willen richten en hoe wij toezicht willen houden.

Deze toezichtvisie biedt, naast de statuten, de reglementen en de Governancecode Sociaal Werk, het kader van waaruit de RvT invulling geeft aan de toezichthoudende rollen. Deze rollen zijn: toezicht op bestuur en de besturing van de organisatie, werkgever, klankbord/sparringpartner en ambassadeur.

Op basis van deze visie hebben RvT en RvB afspraken gemaakt over de samenwerking en de omgang met elkaar. Afspraken welke ook door manager financiën, de beleidsadviseur, en andere functionarissen op het servicebureau die RvT en RvB bij de uitoefening van hun taken assisteren, worden onderschreven. Hierdoor weten partijen wat ze van elkaar kunnen verwachten, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid.

2.1. Bijdragen vanuit de eigen rol

De RvT beoogt met zijn functioneren bij te dragen aan het realiseren van de missie en doelstellingen van MEE & de Wering, en te voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen die aan de organisatie worden gesteld. Het is onze ambitie onze cliënten de komende jaren effectieve ondersteuning te bieden die hen helpt zelfredzaam te zijn, deel te kunnen nemen aan de samenleving, grip op hun leven (terug) te krijgen en hun wensen en ambities te realiseren. Met als resultaat dat cliënten en opdrachtgevers tevreden zijn over wat wij leveren en wij de maatschappelijke meerwaarde van onze inzet kunnen aantonen. Daarbij hoort een goede bedrijfsvoering, inclusief risicobeheersing. Deskundige en bevoegen medewerkers en enthousiaste vrijwilligers zijn noodzakelijke

¹ Bron: Atlas van het toezicht, NVTZ/Nationaal register, mei 2017

randvoorwaarden. De RvT van MEE & de Wering wil zijn rol vervullen door zowel intern toezicht (weet de organisatie haar doelstellingen te behalen) als maatschappelijk toezicht (draagt de organisatie bij het oplossen van maatschappelijke knelpunten) te houden.

2.2. Goed toezicht

MEE & de Wering onderschrijft de Governancecode Sociaal Werk (2016) en de principes van goed toezicht die daaraan ten grondslag liggen. Deze zijn:

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

De RvT hanteert de Governancecode Sociaal Werk bij zijn functioneren en is daarop intern en extern aanspreekbaar. De statuten en de reglementen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn op basis van deze uitgangspunten uitgewerkt.

2.3. Waardegericht toezichthouden

De RvT wil de drager en bewaker zijn van de drie kernwaarden van MEE & de Wering: deskundig, bevlogen en effectief.

- ❖ Deskundig Wij hebben de kennis en ervaring om mensen optimaal te laten meedoen aan de samenleving.
- ❖ Bevlogen Wij zijn gedreven en enthousiast over wat we tot stand kunnen brengen.
- ❖ Effectief Wij gaan altijd voor het beste resultaat. Niets is onmogelijk.

Daarnaast wil de RvT, vanuit maatschappelijke waarden als inclusie, participatie, versterken eigen kracht en het bevorderen van zelfredzaamheid, erop toezien dat de organisatie een bijdrage levert aan het transformatieproces in het sociaal domein. Inzetten op preventie en vroegsignalering en het samen met partijen zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke knelpunten als armoede, schulden en eenzaamheid is noodzakelijk.

Kaderbrieven, jaarplannen en jaarverslagen worden door de RvT op bovenstaande waarden getoetst. Daarnaast stelt de RvT in de jaarlijkse zelfevaluatie zich de vraag hoe de raad in de praktijk zelf invulling geeft aan deze waarden.

2.4. Rollen van de RvT

De RvT van MEE & de Wering houdt toezicht op de Raad van Bestuur (RvB) de besturing en het functioneren van MEE & de Wering vanuit vier te onderscheiden rollen:

- ❖ *Toezicht op RvB en de besturing van de organisatie*

De RvT is collectief verantwoordelijk en bevoegd voor het toezicht op de RvB en de

algemene gang van zaken binnen MEE & de Wering. Onder het toezicht vallen in ieder geval de realisatie van de doelstellingen, strategie, risicobeheersing en het financieel beleid. Daarnaast is de RvT verantwoordelijk voor de benoeming van de externe accountant. Om te voorkomen dat een langdurige relatie met een externe accountant kan leiden tot een zekere 'blindheid' bij controles, bekijkt de RvT periodiek of het wenselijk is de bestaande relatie voort te zetten, dan wel van accountant te wisselen.

❖ *Werkgever*

De RvT is de werkgever van de RvB. Hij benoemt, beoordeelt, schorst en ontslaat de RvB. Hij is verantwoordelijk voor een transparant bezoldigingsbeleid dat past bij de maatschappelijke positie van de organisatie en dat overeenstemt met wettelijke- en subsidievoorschriften. De RvT zorgt ervoor dat het inkomen van de RvB altijd binnen de grenzen van de Wet normering topinkomens blijft.

❖ *Klankbord/sparringpartner*

De RvT heeft een adviserende en stimulerende rol richting de RvB. De RvT bespreekt dilemma's met de RvB en geeft actief feedback op zijn gedrag. Hij vraagt kritisch naar analyses, de onderbouwing van strategische beslissingen en de aanpak van een geconstateerd probleem. Daarbij is de RvT zich ervan bewust dat de RvB zijn eigen afweging maakt of adviezen worden opgevolgd.

❖ *Ambassadeur*

De RvT is ambassadeur van MEE & de Wering en treedt op als belangenbehartiger van de organisatie en legt namens deze verantwoording af naar buiten. Als ambassadeur houdt de RvT ook feeling met externe belanghebbenden en ziet ook toe op de wijze waarop MEE & de Wering voldoet aan haar maatschappelijke opdracht.

Leden van de RvT kunnen hun eigen professionele of persoonlijke netwerk inzetten bij issues die binnen MEE & de Wering spelen. Echter, deze inzet beperkt zich uitsluitend tot het bij elkaar brengen van partijen en niet op inhoud. Dit laatste om mogelijke belangenverstrengeling dan wel de schijn daarvan te voorkomen.

2.5. Proactieve rolopvatting

De laatste jaren is de toezichthoudende rol van raden van toezicht verschoven van een reactieve naar een proactieve rolopvatting. Maatschappelijke ontwikkelingen noodzaken hiertoe. Dit betekent dat de RvT zich niet alleen moet beperken tot het goedkeuren van stukken over behaalde resultaten, maar vooral de blik op de toekomst gericht moet houden.

Het blikveld van de RvT is daarmee verbreed. Informele rollen als 'klankbord/sparringpartner' en 'ambassadeur' vragen om meer kennis, expertise en tijd van de leden van de RvT om deze, naast de formele rollen als 'toezicht houden op bestuur' en de rol van 'werkgever' te kunnen vervullen.

De RvT realiseert zich dat in de praktijk het combineren van de verschillende formele en informele rollen spanning kan opleveren. Door expliciet te benoemen vanuit welke rol de raad opereert, denken we scherpe discussies te kunnen voeren, zonder dat daarbij de verschillende rollen uit het oog worden verloren en/of met elkaar conflicteren.

2.6. De rol van de voorzitter

De voorzitter stimuleert de omstandigheden voor optimale oordeelsvorming en toezicht. Hij/zij zorgt ervoor dat de raad goed functioneert en integrale besluiten neemt.

De voorzitter houdt daarom niet alleen toezicht op de besturing, maar heeft ook een scherp oog voor de kwaliteit van het toezicht.

3. Strategische samenstelling

De RvT van MEE & de Wering bestaat sinds 1 mei 2019 uit vijf leden. De RvT wordt samengesteld op basis van een profielschets voor de raad als geheel, voor de leden individueel en voor de voorzitter (website).

We streven naar een brede diversiteit aan kennisachtergronden, een focus op sociaal-maatschappelijke vraagstukken en een variëteit in stijlen, karakters en temperamenten. Dit maakt het mogelijk vanuit verschillende perspectieven naar MEE & de Wering en haar omgeving te kijken. Tevens vindt de raad het belangrijk dat een toezichthouder ook beschikt over een generalistische kijk.

3.1. Commissies

De Raad van Toezicht werkt met drie commissies, te weten de auditcommissie, de benoemings- en remuneratiecommissie en de commissie kwaliteit. Besluiten worden altijd in de (voltallige) RvT genomen, niet in de commissies.

3.2. Actualiseringsrooster

De samenstelling van de RvT moet aansluiten bij de opdrachten waarvoor MEE & de Wering staat. Wijzigt deze opdracht, dan betekent dit dat de RvT tussentijds – dus eerder dan conform het rooster van aftreden - naar de samenstelling en het gewenste profiel kijkt. Niet de datum van aantreden is dan de reden om het als zittende RvT over herbenoeming te hebben, maar de vraag: beschikken we als team over de competenties die op dit moment en in de nabij toekomst wenselijk zijn? Dit kan betekenen dat leden die volgens het rooster nog niet aan de beurt zijn, toch plaats maken.

De RvT acht de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvT het geschikte moment om zich deze vraag te stellen.

4. Werkwijze

De leden van de RvT beschouwen zichzelf als een team van toezichthouders dat goed samenwerkt om de kwaliteit van bestuur en toezicht voortdurend te verbeteren. Dit vraagt van de individuele leden betrokkenheid en de inzet zich permanent te ontwikkelen. Ieder RvT lid heeft voldoende tijd beschikbaar, bereidt zich goed voor, neemt een onderzoeken houding aan en staat open voor reflectie op eigen handelen en op dat van de raad in zijn geheel. De RvT voelt zich individueel en gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren van de raad.

In principe vergadert de RvT voltallig. Indien de RvT niet voltallig kan vergaderen, hebben de afwezige leden vooraf hun inbreng ingediend, zodat de raad altijd tot besluitvorming kan komen. De RvT heeft respect voor ieders inbreng en streeft bij voorkeur naar consensus bij besluitvorming. Mocht er geen consensus bestaan dan wordt gestreefd naar consent, de afwezigheid van bezwaar. Indien noodzakelijk neemt de RvT beslissingen door middel van stemming. Bij stakende stemmen geeft de stem van de voorzitter de doorslag. Genomen besluiten worden naar buiten toe ondersteund door de voltallige RvT.

De RvT wil vroegtijdig als klankbord betrokken zijn bij het opstellen/wijzigen van de strategie en de ontwikkeling van resultaten en wil het managen van risico's monitoren. Afhankelijk van de situatie wordt het toezicht meer of minder proactief vormgegeven. Dit in nauwe dialoog met de RvB.

Op de werkwijze van de RvT en de actualiteit van de visie op toezicht wordt in de jaarlijkse zelfevaluatie gereflecteerd.

5. Herkenbare omgangsvormen

Teneinde goed met elkaar te kunnen samenwerken en continue aan het verbeteren van de kwaliteit van bestuur en toezicht te kunnen werken, zijn goede en herkenbare omgangsvormen belangrijke succesfactoren. Dit RvT onderscheidt:

❖ *Vertrouwen*

De RvT heeft vertrouwen in de RvB met respect voor de afzonderlijke rollen en verantwoordelijkheden van de RvB ten opzichte van de RvT. De RvT toetst of het gegeven vertrouwen wordt bevestigd door resultaten, en de tijd en wijze waarop die resultaten worden gepresenteerd.

❖ *Passend samenspel*

De RvT biedt zo nodig tegenwicht aan de RvB (*checks and balances*), is steun voor de RvB bij lastige vraagstukken en kiest steeds voor een passende mate van afstand of nabijheid.

❖ *Proactief*

De RvT is proactief, dat wil zeggen dat we niet alleen volgen wat wordt voorgelegd door de RvB, maar ook zelf een beeld vormen van wat op de toezicht agenda hoort. De RvT is zich bewust van zijn eigen verantwoordelijkheid en handelt waar nodig actief. Hierbij zal de RvT echter niet nalaten goed te luisteren voor hij handelt.

❖ *Bewust (on)afhankelijk en feilbaar doorvragend*

De leden van de RvT stellen zich onafhankelijk op, maar realiseren zich dat onafhankelijkheid nooit absoluut is, en/of dat 'derden' hier een ander beeld van kunnen hebben. Hierop is de RvT aanspreekbaar. Juist ook door deze bewustheid hechten we aan goede informatievoorziening en vragen we kritisch door.

❖ *Gepaste distantie en betrokkenheid*

Afhankelijk van tijd, plaats, onderwerp en omstandigheden beweegt de RvT naar of staat open voor meer of minder afstand tot de RvB, organisatie of omgeving. Leden van de RvT kunnen contacten onderhouden met interne en externe belanghebbenden, maar zijn hierover altijd en actief transparant naar de RvB.

❖ *Beschikbaar*

De RvT is voldoende beschikbaar wanneer nodig voor MEE & de Wering. Dit betekent dat een vertegenwoordiging van de RvT ook aanwezig is bij bv. medewerkersdagen, nieuwjaarsbijeenkomsten, ontmoetingen met Ondernemingsraad, Cliëntenraad en externe stakeholders.

❖ *Aanspreekbaar*

De RvT is zowel aanspreekbaar op zijn rol-invulling, als op vragen die leven over gemaakte keuzes. 'Aanspreekbaar' betekent niet dat de RvT, of individuele leden, de rol van de RvB op het gebied van externe communicatie of representatie op zich neemt.

❖ *Verbindend in cultuur, gedrag en taal*

De RvT heeft aandacht voor cultuur en gedrag binnen de RvT. Openheid, integriteit en kritische betrokkenheid zijn kenmerken van de cultuur binnen de RvT, de relatie met de RvB en interne en externe belanghebbenden. De RvT is voor veel belanghebbenden niet of nauwelijks zichtbaar. Dat maakt de relatief beperkte tijd dat de RvT wel zichtbaar is extra kwetsbaar als het gaat om de indruk die wordt gemaakt. De RvT is zich dit terdege bewust en wil hierop ook aanspreekbaar zijn en hierop onderling reflecteren.

6. Professionalisering

De RvT ambieert een voortdurende professionalisering van zichzelf en het blijven werken aan de eigen deskundigheid. Dit komt tot uitdrukking door:

❖ *Scholing*

Ieder nieuw lid van een RvT dat voor het eerst zitting neemt in een RvT volgt een inwerkprogramma binnen MEE & de Wering. Elke toezichthouder is zelf verantwoordelijk

voor het volgen van voldoende scholing. We informeren elkaar over gevolgde scholing en delen de opgedane kennis en inzichten.

❖ *Zelfevaluatie*

Eens per jaar evalueert de RvT het eigen functioneren en zorgt voor de vastlegging van de uitkomsten daarvan. Daarbij betrekken we de feedback van de RvB op het functioneren van de RvT. Een externe deskundige begeleidt minimaal eens in de drie jaar deze zelfevaluatie.

❖ *Actualiteiten*

De RvT volgt de politieke, beleidsmatige en inhoudelijke ontwikkeling in het sociaal domein op de voet. We houden ook, voor zover relevant voor MEE & de Wering, de ontwikkeling op hun eigen vakgebied bij, en de actualiteiten in de media.

7. Informatievoorziening

Zonder tijdige, betrouwbare en volledige informatie heeft de RvT onvoldoende zicht op de gang van zaken om de RvB adequaat te controleren en te adviseren. Bij effectieve informatievoorziening is er geen sprake van louter eenrichtingsverkeer van RvB naar RvT; het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De en de functionaris gegevensbescherming hebben daarbij een bijzondere (onafhankelijke) positie. In het uiterste geval dat de manager financiën of de functionaris gegevensbescherming van mening is dat de RvB zijn verantwoordelijkheden niet neemt, kan hij/zij zich rechtstreeks tot de RvT wenden.

De RvT heeft een informatieprotocol vastgesteld dat als bijlage bij het reglement RvT is gevoegd. In dit protocol is vastgelegd welke informatie wanneer aan de RvT wordt aangeboden. De RvB voorziet de RvT van informatie, indien nodig met ondersteuning van staf, management, medewerkers of externen. RvT en RvB bewaken een juiste verhouding tussen informatie op hoofdlijnen en details/deelaspecten. Middels de termijnagenda wordt geborgd dat de informatie ook besproken wordt.

Daarnaast worden ook andere informatiebronnen geraadpleegd, zoals: werkbezoek, aanwezigheid regiomanager of externe accountant bij vergaderingen, bijwonen vergaderingen Ondernemingsraad en Cliëntenraad, enz.

De RvT is zich bewust van zijn plicht ook zelf informatie te vergaren onafhankelijk van de RvB. Deze *'need to know'* informatie organiseert de RvT door het identificeren en raadplegen van meerdere (onafhankelijke) informatiebronnen en het onderhouden van structureel contact met interne en externe belanghebbenden. Deze plicht weegt zwaarder naarmate bijzondere omstandigheden hierom vragen.

8. Deelnemingen

MEE & de Wering heeft deelnemingen in Two2tango, Sociale Kaart Nederland BV, Coöperatie MEE NL. De RvT houdt ook adequaat toezicht op deze deelnemingen. Een goede informatievoorziening door de RvB aan de RvT is daarbij een voorwaarde.

