

Toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader

Versie: 4-10-2022

De Raad van Toezicht (RvT) van Unitus heeft in 2017 een toezicht visie, kader en toetsingskader opgesteld. Anno 2022 constateert de huidige RvT dat de ontwikkelingen binnen Unitus en de maatschappelijke ontwikkelingen in de afgelopen 5 jaar aanleiding vormen om deze documenten te actualiseren. Dit is het gevolg van zowel eigen evaluaties als RvT, als onze nadere verdieping in de maatschappelijke opgaves op het gebied van kinderopvang en welzijn in de komende jaren.

I. Inleiding

Vanuit de visie op de rol van Unitus in de huidige maatschappij wordt in dit document duidelijkheid gegeven over de rollen van de RvT en van de Raad van Bestuur (RvB) van Unitus als geheel en de daartoe behorende werkmaatschappijen. De RvB is de "baas" van de organisatie. De RvT houdt toezicht op de wijze waarop de RvB de organisatie bestuurt en dient als klankbord voor de RvB. Objectief toezicht bestaat niet; zorgvuldig toezicht wel. Hierbij moet er ruimte zijn voor dialoog en oog voor de kwaliteit van het samenspel tussen RvB 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 en de integriteit van het handelen van Unitus beoordelen en kunnen vaststellen dat de doelstellingen van Unitus worden gerealiseerd. Dit document ondersteunt een gezamenlijk beeld bij RvB en RvT en toetsingscriteria om te beoordelen wat "goed gaan" inhoudt. Het is een kader dat vastgesteld wordt in dit document en raakt de inhoud van het werk, de relatie, roloppvatting en spelregels in het samenspel tussen RvT en RvB. Dit omvat ook inzicht in welke informatiestromen van de bestuurder naar de RvT nodig zijn opdat de RvT zijn taken adequaat kan vervullen. Vanwege de dynamiek van het werkveld dienen deze aspecten regelmatig herijkt te worden in (zelf)evaluaties.

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 RvB. 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 RvB duidelijk ('fair deal').

II. Unitus

De aansturing en het toezicht op Unitus is gewijzigd door onder andere de volgende ontwikkelingen/inzichten:

- toetreding van Synthese tot Unitus;
- invoering twee hoofdige RvB;
- exponentiële groei van Hoera t.o.v. de Welzijnsinstellingen;
- grotere omvang Unitus (personeel en omzet);
- maatschappelijk profiel kinderopvang en welzijn;
- andere klanten en financiering;
- ontwikkeling van IKC's met onderwijspartners;
- activiteiten van Unitus vinden steeds meer in (gelegenheids-)netwerken plaats;

In het voorgaande is aanleiding gezien om de Unitus brede missie en kernwaarden vast te stellen:

Werken aan vitale gemeenschappen met veerkrachtige inwoners doen we professioneel, betrouwbaar, veelzijdig, duurzaam en met hoge kwaliteit.

- *Lokaal verankerd geworteld /kennen en herkennen / betrokken.*
- *In verbinding lokale samenleving / in verbinding met de inwoner / gelijkwaardig.*
- *Dynamisch continue verandering / meebewegen en aansluiten bij inwoner / maatwerk.*
- *Met lef belangen van inwoners voorop / nek uitsteken / onderzoekend en lerend / onafhankelijk.*

Meer dan diensten; een bijdrage aan de samenleving.

Deze ontwikkelingen hebben geleid tot bijstellingen in de visie, rolopvatting, en kaders. Als RvT zullen we in ons toezicht ook aandacht hebben op de invulling van bovenstaande gemeenschappelijke kernwaarden door Unitus.

III. Rollen RvT

De RvT heeft verschillende rollen:

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



Hoewel de rollen van de RvT ongewijzigd zijn, leiden deze ontwikkelingen wel tot bijstellingen in de competenties van de RvT (expertise leden) en de wijze waarop de RvT invulling geeft aan de diverse rollen.

Unitus bestaat uit een kleine staf en vijf werkmaatschappijen die onderdeel van het geheel zijn, maar ook eigenstandige rechtspersoonlijkheid hebben. Dat maakt dat dezelfde RvT formeel toezicht houdt op Unitus als geheel en op alle afzonderlijke werkmaatschappijen. De ervaring leert dat de RvT een modus heeft gevonden om het toezicht integraal uit te oefenen met waar nodig verdieping op de individuele onderdelen. De in de inleiding beschreven ontwikkelingen hebben de RvT extra bewust gemaakt dat het van belang is bij de rolinvulling telkens rekening te houden met de verschillen in producten, maatschappelijke context, financiering en cao's en de daarmee gepaarde gaande risico's van de diverse werkmaatschappijen.

IV. 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;

- Het realiseren van de doelstellingen van Unitus (en werkmaatschappijen) en daarmee bijdragen aan vitale gemeenschappen;
- Unitus die in uitstraling en gedrag voldoet aan de eigen missie en kernwaarden;
- 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.

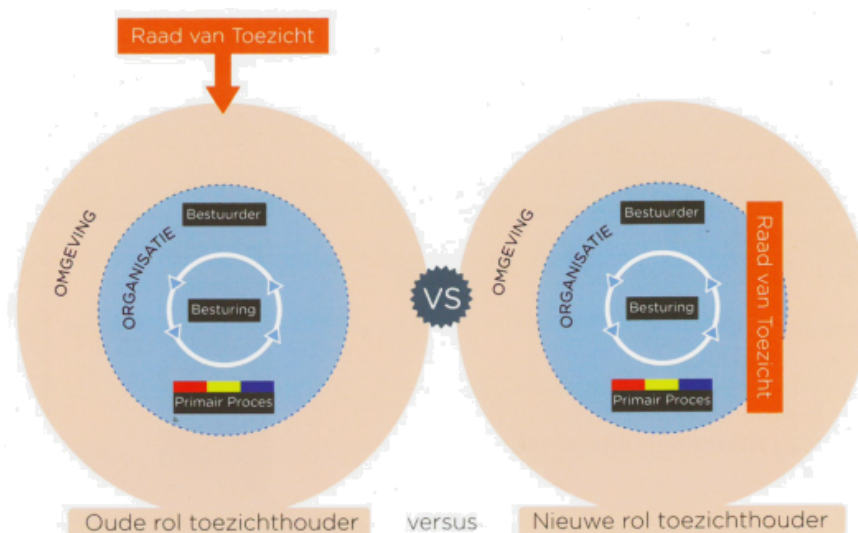
De samenleving is volop in beweging, zonder dat duidelijk is wat de uitkomsten zullen zijn van de verschillende ontwikkelingen. Enerzijds is er meer individualisering en internationalisering, anderzijds wordt er steeds meer een beroep gedaan op de gemeenschappelijke kracht van de lokale gemeenschap. Dit in een steeds complexere economische context waarin krapte op de arbeidsmarkt en ongelijkheid in welvaart van grote invloed zijn op Unitus, zowel als werkgever als de cliënten. Voor kinderopvang heeft dit een andere betekenis en impact dan voor welzijn. De wijze waarop gewerkt wordt op het vlak van welzijn verschilt daarnaast ook per werkmaatschappij in aard van de producten en de aanpak. Daarnaast verschilt het ook 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 andere relaties tussen partijen in het werkveld en daarmee verandert ook het toezicht op de werkmaatschappijen binnen Unitus.

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
Toezicht op producten/ doelen Unitus	Toezicht op dienstverlening en maatschappelijk effect van Unitus
Uniform toezicht op Unitus	Situationeel toezicht op Unitus en de afzonderlijke werkmaatschappijen
Vast toetsingskader	Jaarlijks thematisch toezicht
Modellen, codes, regels (instrumenteel)	Waarde gedreven opstelling (fundamenteel)/ kernwaarden Unitus
Experts	Generalisten
Aangeboden informatie	Eigen informatie
De dingen goed doen	De goede dingen doen



Het is gewenst dat in de RvT, uit de agendavoering en toelichting van de RvB, helder is of het onderwerp ter besluitvorming, om te sparren of ter informatie voorligt. Dat bepaalt immers de aard van de bespreking en de verantwoordelijkheid van RvB en RvT in de bespreking van het specifieke onderwerp.

Al het bovenstaande in acht nemend vraagt dit 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 RvB 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(s), maar ook met elkaar en met andere (interne) stakeholders.

b) Balans in informatievoorziening door RvB en RvT

Goed toezicht vraagt om zicht op het besturingsproces. Hiervoor is contact met de organisatie en omgeving noodzakelijk. De RvT heeft daartoe vaste afstemmingsmomenten met de OR en de manager bedrijfsvoering/controller heeft in bijzondere gevallen direct toegang tot de voorzitter van de RvT. In principe informeert de RvB (op eigen initiatief of desgevraagd) 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 RvB de externe contacten en informeert de RvB de RvT, maar in een nader te bepalen frequentie is de RvT of een delegatie hiervan bij deze contacten aanwezig. De RvT bedient zichzelf ook met relevante externe informatie door gesprekken met stakeholders. De praktische vertaling van deze informatievoorziening wordt in overleg tussen RvB en RvT uitgewerkt en tussentijds geëvalueerd.

c) Balans financieel en maatschappelijk rendement

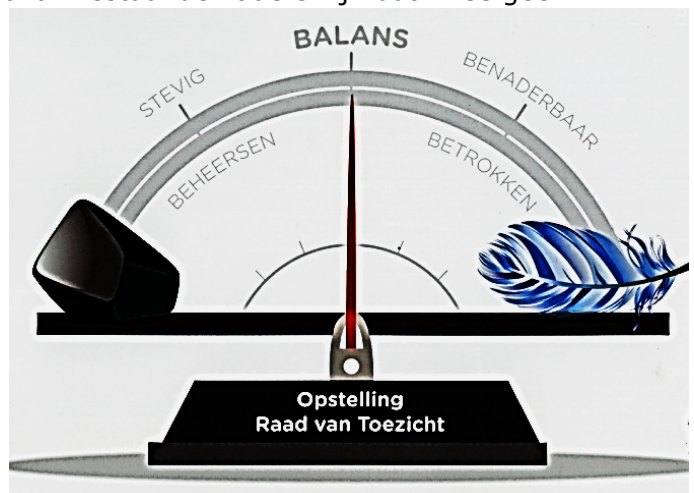
Een goede en verantwoorde bedrijfsvoering is een noodzakelijke voorwaarde voor maatschappelijk ondernemen.

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. Dit is duidelijk ervaren na de uitbraak van corona. Bestaande kaders zijn daarmee geen zekerheden voor de toekomst maar richtinggevend. Bij jaarplannen en beleidsvoorstellen worden duidelijke doelen benoemd. Er moet voldoende focus worden aangebracht om te voorkomen dat er ad hoc en detaillistisch toezicht wordt gehouden.

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).

V. Toezichtkader

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

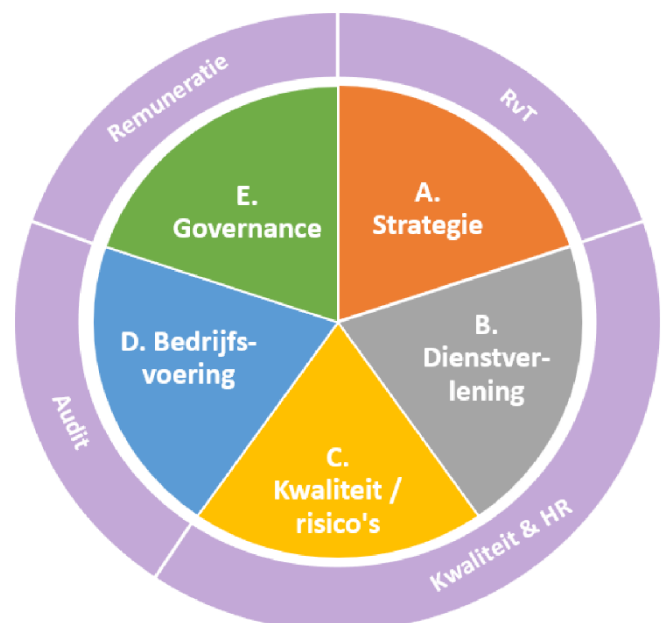
- Relevante wet- en regelgeving
- De Governancecode Sociaal Werk Nederland / Governancecode Kinderopvang
- Rapportages van externe toezichthouders (Inspecties / Financiers)
- Opdrachten en producten van subsidieverstrekking (latent en opvraagbaar)

Het interne toezichtkader wordt gevormd door:

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

VI. Toetsingskader (normen)

In het toetsingskader worden de normen van het toezichtkader jaarlijks nader geconcretiseerd. De RvT heeft haar doelen vastgelegd in een toetsingskader. De doelen zijn onder te verdelen in 5 hoofdthema's. Behoudens het thema strategie, worden de thema's voor behandeling in de RvT voorbereid in een van de commissies. Elke commissie rapporteert over de bevindingen en adviezen aan de RvT. De RvB zal deze zaken voorbereiden, behoudens de onderwerpen die het functioneren van de RvT en OR zelf betreffen. Schematisch is de onderverdeling van de thema's en commissieverdeling als volgt.



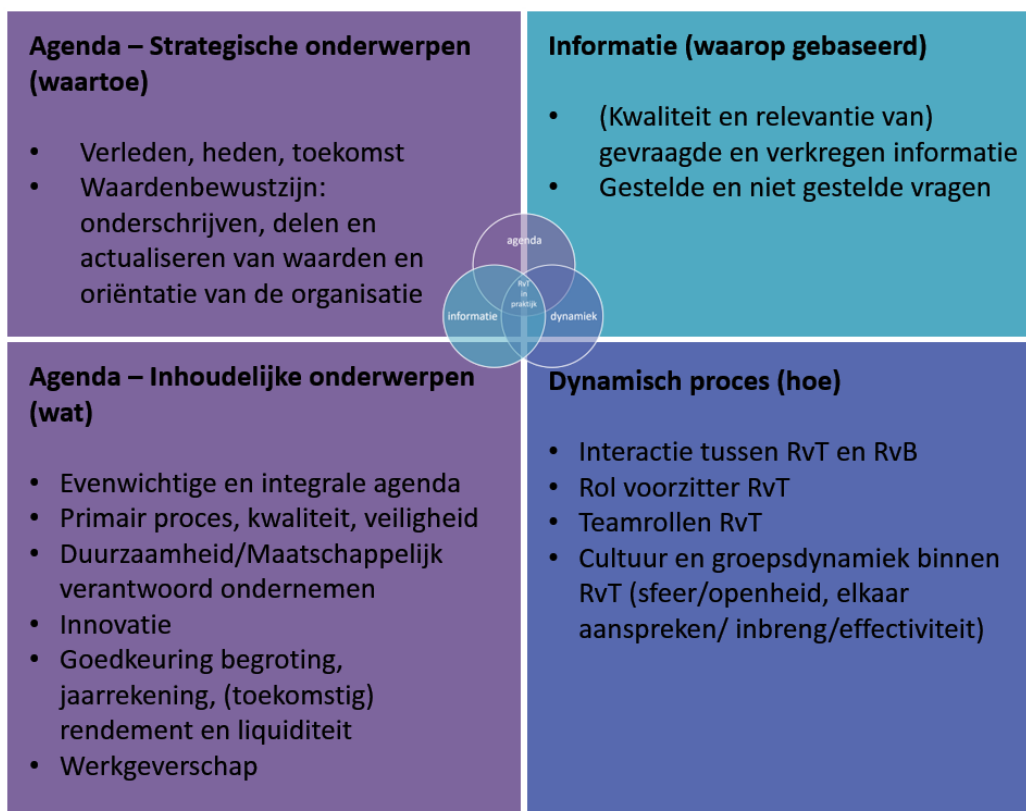
Per thema worden jaarlijks de belangrijkste sub-thema's benoemd. De kwaliteitscommissie zal dit jaarlijks uitwerken en voorleggen aan de RvT aan het eind van het kalenderjaar voor het daaropvolgende kalenderjaar. De RvB bespreekt met de RvT-commissies de planning en wijze van agendering. Alle onderwerpen zijn terug te vinden in de jaaragenda van commissies en RvT. In Juli en December zal er een korte voortgangsrapportage worden aangereikt door de RvB. In de bestuursbeoordeling aan het eind van elk jaar wordt waar nodig ook aanvullend gerapporteerd. In de bijlage als voorbeeld het toetsingskader 2022.

VII. Vervolg

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

VIII. 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 RvB en de organisatie.



Deze kwadranten kunnen helpen bij het inrichten van de werkafspraken tussen RvB en RvT en als toetsingskader van de samenwerking in (zelf)evaluaties.

Bijlage: uitwerking toetsingskader 2022

A. Strategie

- a. (Updaten) koersplannen alle stichtingen
- b. Uitwerken position paper Unitus (centrale missie, kernwaarden)
- c. Synergie
 - i. Welzijn-welzijn
 - ii. Welzijn-kinderopvang
 - iii. Back-office
- d. Merkenbeleid

B. Dienstverlening – primaire processen ; per werkmaatschappij

- a. Jaarplannen / jaardoelen (voortgangsrapportage in Maraps)
 - i. Afzonderlijke doelen werkmaatschappij
 - ii. Gezamenlijke doelen / thema's (zie ook synergie)

C. Kwaliteit & HR, risico's en kansen

- a. Inhoudelijke beoordeling jaarplannen, Maraps, jaarverslagen
- b. Interne en externe kwaliteitstoetsingen (HKZ / ISO / Inspecties)
- c. "Tevredenheids"metingen / dialoogsessies stakeholders
 - i. Cliënten/deelnemers, medewerkers, vrijwilligers, opdrachtgevers/netwerkpartners
 - ii. Prioriteit: borgen cliëntperspectief
- d. HR-beleidsnotitie
 - i. Vinden en binden
 - ii. Werkdruk en werkgeluk
- e. Evalueren personele regelingen (versneld ivm Synthese)
- f. OR 'nieuwe stijl' (Initiatief bij OR)
- g. Herijken rollen en verantwoordelijkheden directie – management
- h. Bestuursverslag / systeembeoordeling

D. Bedrijfsvoering.

- a. Financiële beoordeling Begroting – Marap – Jaarrekening
- b. Accountantsverslag en bevindingen
- c. Investerings, m.n. Hoera
- d. Beoordeling ICT
- e. Beoordeling Liquiditeiten

E. Good governance

- a. RvT samenstelling, commissies (AC, K&HR, RC, adhoc)
 - i. (verplichte) scholing RvT-leden
 - ii. Jaarlijkse zelfevaluatie
- b. Bestuursevaluatie / duaal bestuur
- c. Statuten, reglementen RvT en RvB, Toezichtvisie
 - i. Reglementen aanpassen in 2022 (o.a. duaal bestuur)
 - ii. Herijken toezichtvisie / kader
- d. Stakeholdercontacten
 - i. Elke vergadering gast (intern / extern)
 - ii. Werkbezoeken, heidagen, contactpersonen naar stichtingen
 - iii. Imago (persberichten / stakeholdercontacten iv. Contacten OR