



Profielschets Raad van Toezicht

- Profielschets en profielkenmerken
- Benoeming, Portefeuilles en Zelfevaluatie

Inleiding

Swazoom is een organisatie die zich richt op sociaal-cultureel werk voor kinderen, jeugd en jongeren. Swazoom biedt een breed scala aan producten en diensten. Het bestaat uit Stichting Swazoom Kinderopvang en Swazoom Welzijn; van kinderopvang zoals voorschool en BSO tot kinder- en jeugdwerk. Bij Welzijn kan je denken aan jeugd en jongerenactiviteiten zoals sportfaciliteiten en evenementen, van jeugdzorg tot cultuur zoals moderne dans voor jongeren. Swazoom is een organisatie die continu werkt aan een ambitieus en professioneel aanbod die zich de achterstandsproblematiek van het stadsdeel Amsterdam Zuidoost ter harte neemt, is de uitdaging waar de medewerkers van Swazoom voor staat.

Positie RvT

Uitgangspunt voor de samenstelling van de Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de stichting en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden van de raad van toezicht zijn geen vertegenwoordiger van enige interne of externe partij en handelen zonder last of ruggespraak, maar kijken wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke en commerciële positie van Swazoom.

De Raad van Toezicht benoemt zelf zijn leden, stelt hoge eisen aan het verantwoordelijkheidsgevoel en de maatschappelijke sensitiviteit en inbedding van (de leden van) de raad zelf. De Raad van Toezicht kan werken met commissies uit zijn midden ter voorbereiding van of advisering over de besluitvorming.

De Raad van Toezicht stelt een algemeen profiel op voor de samenstelling van zijn raad naar ten minste deskundigheden, vaardigheden en diversiteit. De Raad van Toezicht draagt er zorg voor dat de raad van bestuur als orgaan goed en evenwichtig is samengesteld en geschikt is en blijft. Voor iedere vacature stelt de Raad van Toezicht een specifiek profiel op. Het zorgt in het profiel en in zijn samenstelling voor diversiteit naar geslacht, maatschappelijke achtergrond, deskundigheid, leeftijd, regionale binding en rol in het team. Toezichthouders worden via een transparante, openbare procedure geworven. De Raad van Toezicht stelt de Raad van Bestuur in staat om over de profielen en de benoeming van personen tot lid van de Raad van Toezicht voorafgaand advies uit te brengen.

Taken RvT

De Raad van Toezicht van Swazoom heeft de volgende taken:

- toezicht op de directie van de stichtingen; zowel op de maatschappelijke als op de commerciële doelstellingen.
- de directeur-bestuurder met reflectie of raad terzijde te staan
- het werkgeverschap van de directeur-bestuurder te vervullen
- conform de statuten al dan niet goedkeuring verlenen van de door directie voorbereide besluiten en stukken.
- De Raad van Toezicht benoemt en ontslaat de externe accountant.

De Raad van Toezicht heeft een controlerende rol 'op afstand' maar ook een adviserende en vaststellende betrokkenheid bij het tot stand komen van de hoofdlijnen van het strategisch beleid. De Raad van Toezicht vervult zijn toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het belang van Stichting Swazoom

Externe accountant

De externe accountant woont het van belang zijnde gedeelte van de vergaderingen van de Raad van Toezicht bij waarin de jaarrekening wordt besproken en/of waarin wordt besloten over de goedkeuring of vaststelling van de jaarrekening. De externe accountant rapporteert zijn definitieve bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening op het zelfde moment aan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht wisselt voldoende frequent van accountant. De externe accountant verricht geen advieswerkzaamheden die een risico vormen voor zijn onafhankelijke positie. Indien in het te controleren boekjaar wel advieswerkzaamheden zijn verricht, wordt hiervan in het verslag over de jaarrekening melding gemaakt en de onafhankelijkheid hierin verantwoord.

Profielschets Raad van Toezicht als geheel

Het algemeen profiel van de (volledige) Raad van Toezicht dient te waarborgen dat de samenstelling zodanig is voor een kwalitatief goed functionerende raad met een passende samenstelling.

Kenmerken van de leden:

- heeft affiniteit met of belangstelling voor de sector Welzijn en Kinderopvang waarbinnen Swazoom werkzaam is;
- kennis van organisaties, waarbij ook kennis van het bedrijfsleven aanwezig is
- een brede maatschappelijke binding en relevante functionele netwerken, een voor de stichting relevant netwerk;
- een spreiding van maatschappelijke achtergronden en omstandigheden aanwezig is;
- de leden van de Raad van Toezicht samen beschikken over een combinatie van specifieke kennis met betrekking tot de volgende relevante ervaringsgebieden: welzijn, kinderopvang, bedrijfsvoering (m.n. financiën), openbaar bestuur, juridische zaken en human resources management;
- er adequaat wordt voorzien in een advies- en klankbordfunctie ten behoeve van de bestuurder;
- er expertise aanwezig is om de werkgeversrol adequaat in te vullen;
- gevoel voor politieke verhoudingen
- bestuurservaring
- heeft een goed ontwikkelde maatschappelijke antenne;
- kan snel overzicht en inzicht verwerven en hoofdlijnen van beleid beoordelen;
- heeft samenwerkingskwaliteiten en kan anderen motiveren en activeren;
- heeft oog voor de relatie tussen doelstellingen en resultaten en beschikt over voldoende kennis en ervaring om de succes- en risicoparameters van de stichting goed te kunnen beoordelen;
- is rolbekwaam;
- kan beslissingen of meningen beargumenteren;
- is in staat tot kritische zelfreflectie en zelfcorrectie.

Samenstelling

Voor een goede afspiegeling van de organisatie en een goede balans in de Raad van Toezicht zoeken wij vanuit diversiteit naar kandidaten met affiniteit of kennis van een of meerdere van de volgende aandachtsgebieden:

- Bedrijfsleven
- Financiële achtergrond
- ICT
- Juridische kennis
- Human resource management
- Organisatie & Kwaliteit
- Voorzitterschap

De aanstellingsprocedure

Na een positief oriënterend gesprek met twee of meer leden van de Raad van Toezicht, volgt een gesprek met de directeur-bestuurder van de Stichting Swazoom. Tenslotte neemt de Raad van Toezicht het definitieve besluit. Verwacht wordt dat de aanstellingsprocedure in ca. 8 weken wordt doorlopen.

Uitwerking lid en voorzitter Raad van Toezicht

Lid Raad van Toezicht

Algemeen

De Raad van Toezicht als geheel dient:

1. het doel van Swazoom, zoals vermeld in artikel 2 van de statuten, te onderschrijven en zich ten opzichte hiervan actief en constructief op te stellen;
2. een brede maatschappelijke belangstelling te hebben, in het bijzonder betrokken te zijn bij de maatschappelijke opdracht van Swazoom en over een breed maatschappelijk netwerk te beschikken;
3. een afspiegeling te zijn en kennis te hebben van voor Swazoom relevante werkvelden/netwerken zijnde onderwijs, kinderopvang, (jeugd)zorg en welzijn;
4. voldoende relevante kennis en/of ervaring te hebben om de functie uit te oefenen. Dit vraagt academisch denk- en werk niveau en het op strategisch niveau kunnen opereren. Bestuurlijke ervaring (in een complexe omgeving) en/of ervaring als toezichthouder zijn daarbij belangrijk;
5. vanuit een helicopterview ontwikkelingen te analyseren;
6. voldoende beschikbaar te zijn om vergaderingen bij te wonen, zich daarop voor te bereiden en aanwezig te zijn bij gelegenheden waar de aanwezigheid van de Raad van Toezicht gewenst is;
7. te kunnen functioneren als een collegiaal team;
8. te handelen en denken vanuit algemeen aanvaarde ethische normen en waarden en ervoor te zorgen dat er geen strijdigheid ontstaat tussen persoonlijke belangen en de belangen van Swazoom.

Profielkenmerken leden Raad van Toezicht

Uitgangspunt voor de bezetting is dat de Raad van Toezicht uit generalisten bestaat die allen ook een specifiek expertisegebied hebben en gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Leden zijn waar mogelijk complementair qua kennis, ervaring en netwerken.

De individuele leden dienen te beschikken over de volgende kenmerken:

Toezicht houden

1. het vermogen om informatie te verwerven, vragen te stellen en een beeld te vormen van hoe de uitvoering van beleid en interne processen verlopen;
2. het vermogen informatie zodanig te verwerken dat een oordeel kan worden gevormd over de doelbereiking en besturing van Swazoom;
3. het zich een oordeel weten te vormen over de strategie (koers), het beleid, het besturen en de doelbereiking van Swazoom waarna beleid/besluiten kunnen worden goedgekeurd en vastgesteld;
4. beleidsdocumenten kunnen doorgronden en analyseren, en daarbij hoofd- van bijzaken en prioriteiten van posteriteit kunnen onderscheiden;
5. inzicht in bestuur en management, organisatieprocessen, projectmatig werken, doel-middelen cycli en het primaire proces van Swazoom.

Werkgeversrol

1. het vermogen informatie zodanig te verwerken dat een oordeel kan worden gevormd en het zich een oordeel weten te vormen over het functioneren van de directeur-bestuurder;
2. kennis van en/of ervaring in werving en selectie van management;
3. kennis van en/of ervaring in functionerings- en beoordelingsprocedures;
4. meelevens, begrip tonen en actief beschikbaar en bereikbaar zijn voor de directeur-bestuurder;
5. alertheid op het welzijn van de organisatie en directeur-bestuurder;
6. ervaring in het voeren van onderhandelings- en slechtnieuwsgesprekken.

Klankbordfunctie

1. het vermogen de directeur-bestuurder met raad ter zijde te staan en als klankbord te functioneren: mee- en tegendenken, een breed perspectief en perspectiefwisseling bieden;
2. het vermogen tegenwicht te bieden door proactief en kritisch andere invalshoeken en alternatieven naar voren te brengen. Dit zowel op eigen initiatief als op vraag van de directeur-bestuurder en zowel vanuit het collectief als individueel.

Evalueren en verantwoorden

1. kennis van en/of ervaring met evaluatietechnieken en evaluatie kunnen hanteren;
2. zelfcontrole kunnen hanteren en het vermogen te zelfreflectie;
3. communicatie vaardig: eigen inbreng helder kunnen verwoorden en met een passende toonzetting.

Pluriformiteit Raad van Toezicht - aandachtsgebieden

1. De Raad van Toezicht werkt met een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden. Binnen de Raad van Toezicht dient op basis van achtergrond, discipline en deskundigheid van individuele leden kennis beschikbaar te zijn met betrekking tot de volgende aandachtsgebieden:
 - a. bestuur en organisatie, algemeen management.
 - b. kwaliteitsbeleid; kennis van (actuele) ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsmanagement.
 - c. financiën; kennis zodat jaarstukken en begrotingen kunnen worden gelezen en geïnterpreteerd waardoor de financiële continuïteit kan worden gewaarborgd.
 - d. personeel en organisatie; kennis van personeelszaken, HRM-beleid, management & development, automatisering en de structuur en cultuur van organisaties.
 - e. externe relaties; kennis van marketing, PR, communicatie en stakeholdersbeleid.¹
2. Van elk lid van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat hij of zij de ontwikkelingen ten aanzien van zijn aandachtsgebied weet te vertalen naar het functioneren van Swazoom.
3. Bepaalde aandachtsgebieden kunnen gecombineerd voorkomen bij één persoon.
4. De verdeling van aandachtsgebieden laat de verantwoordelijkheid voor het integrale toezicht door de Raad van Toezicht op dat aandachtsgebied onverlet.

¹ Onder stakeholdersbeleid wordt verstaan de manier waarop de organisatie contact onderhoudt met zijn externe partners. Alternatieve aanduidingen zijn horizontale dialoog of meervoudige publieke verantwoording.

Voorzitter Raad van Toezicht

Profielkenmerken voorzitter Raad van Toezicht

De voorzitter is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de effectiviteit van het functioneren van de Raad van Toezicht. Als architect van de Raad van Toezicht is de voorzitter tevens verantwoordelijk voor de bewaking van de roldiscipline binnen de Raad van Toezicht.

Voor de voorzitter Raad van Toezicht gelden de volgende aanvullende kenmerken:

1. kan vergaderingen leiden, waarbij hij of zij streeft naar optimale participatie van alle leden;
2. is in staat balans en eenheid binnen de Raad van Toezicht in stand te houden;
3. kan leidinggeven aan actieve informatiewerving en besluitvorming door de Raad van Toezicht;
4. beschikt over coachende en bindende leiderschapskwaliteiten; is een bruggenbouwer en gezaghebbend door kennis en uitstraling;
5. is besluitvaardig, ziet toe op de naleving van afspraken en durft mensen aan te spreken;
6. is in staat Swazoom extern te vertegenwoordigen, kan een representatieve rol vervullen en heeft een uitstekend netwerk;
7. heeft een sturende en initiërende rol ten aanzien van de bemensing van de Raad van Toezicht, zowel bij het aantrekken van nieuwe mensen, als bij het beoordelen en eventueel terzijde stellen van zittende mensen.
8. gaat bij een conflict analytisch te werk, neemt kennis van verschillende standpunten en belangen en is oplossingsgericht;
9. heeft een visie, maar is diplomatiek en terughoudend in zijn/ haar optreden;
10. kan zich verplaatsen in de belevingswereld van de directeur-bestuurder;
11. heeft extra tijd beschikbaar om de rol van voorzitter uit te kunnen voeren.

Aandachtsgebieden/ portefeuille

Naam: voorzitter; bestuur en organisatie, algemeen management.

Aanvullende taken:

1. voorbereiden en voorzitten van vergaderingen en zorgdragen voor (controle op) de uitvoering van de vergaderbesluiten;
2. fungeren als eerste aanspreekpunt als werkgever voor de directeur-bestuurder;
3. het voorbereiden en voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met de directeur-bestuurder (tezamen met een ander lid van de Raad van Toezicht);
4. het voorbereiden en voeren van het jaarlijkse overleg met de ondernemingsraad;
5. het beoordelen en toetsen van de eigen werkzaamheden van de Raad van Toezicht en het controleren van de externe verantwoording daarvan;
6. bewaken van de kwaliteit van het functioneren van individuele leden van de Raad van Toezicht.

Naam: financiën; kennis zodat jaarstukken en begrotingen kunnen worden gelezen en geïnterpreteerd, waardoor de financiële continuïteit kan worden gewaarborgd.

Aanvullende taken: informatief overleg met de directeur-bestuurder en de controller en fungeren als eerste aanspreekpunt voor de accountant.

Naam: kwaliteitsbeleid; kennis van (actuele) ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsmanagement (onder andere: beschrijving werkprocessen, medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken, monitoring resultaten).

Naam: personeel en organisatie; kennis van personeelszaken, HRM-beleid, management en development, automatisering en de structuur en cultuur van organisaties.

Naam: externe relaties; kennis van marketing, pr, communicatie en stakeholdersbeleid.

Aanvullende taak: samen met de voorzitter voorbereiden en voeren van de functionerings- en beoordelingsgesprekken van de directeur-bestuurder.

Zelfevaluatie

De Raad van Toezicht is onderdeel van de gemeenschap die SWAZOOM vormt en wil vanuit dezelfde principes werken. Dat wil zeggen dat de raad zijn afspraken nakomt, leden verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen doen en laten en dat de raad elkaar onderling aanspreekt en reflecteert op het eigen handelen, met als doel te leren. Het gaat bij dit alles om integriteit.

Het is de taak van de voorzitter erop toe te zien dat de raad eenmaal per jaar systematisch een evaluatie uitvoert van het functioneren van de raad en de effectiviteit van het interne toezicht. De conclusies en afspraken worden schriftelijk vastgelegd en de raad verantwoordt zich hierover in het jaarverslag. De directeur-bestuurder hoeft niet aanwezig te zijn bij de evaluatie van de raad, maar kan wel om inbreng en een terugkoppeling vragen. De raad evalueert tevens jaarlijks en in aanwezigheid van de directeur-bestuurder de onderlinge samenwerking.

Daarnaast hanteert de raad incidenteel de volgende evaluatievorm:

- Na een vergadering of in een aparte vergadering wordt tijd ingepland om op metaniveau met elkaar het eigen functioneren en de rolname te evalueren.

De professionaliseringsbehoefte van de raad als geheel en afzonderlijke leden staat om het jaar ter bespreking op de agenda van de raad. De uitkomsten van evaluaties en de (herijkte) profielschets vormen input voor het gesprek. Conclusies en afspraken worden vastgelegd en de organisatie stelt indien nodig de benodigde middelen ter beschikking in de vorm van een professionaliseringsbudget voor de Raad van Toezicht.