

Goed bestuur en toezicht

Reglement en koers raad van toezicht 2019 – 2022



Raad van Toezicht Stichting KijkopWelzijn Binnenlandse Baan 30, 2991 EA BARENDRECHT
raadvantoezicht@kijkopwelzijn.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Raad van toezicht in het kort	3
Inleiding en doel	4
Doel	4
Historie en recente ontwikkelingen.....	4
Goed bestuur en toezicht	5
Universele principes en KijkopWelzijn	5
Governancecode Sociaal Werk	7
Reglement raad van toezicht	7
Maatschappelijke doelstelling	16
Definitie en kerntaak sociaal werk.....	16
Statuten en statutair doel	16
Missie	17
Visie	17
Organisatiestructuur	17
Organigram	18
Samenwerking met Welzijn Albrandswaard	18
Rolopvatting raad van toezicht	19
Toezichthouder	19
Adviseur	19
Werkgever	19
Ambassadeur	20
Kenmerken raad van toezicht	20
Rol- en taakopvatting (samenvatting)	20
Algemene kenmerken	20
Individuele kenmerken	21
Evaluatie raad van toezicht	22
Zelfevaluatie	22
Vreemde ogen	23
Kwaliteitsbevordering en -borging	23
Raad van toezicht	23
Directeur-bestuurder	24
Organisatie	24
Samenstelling raad van toezicht	24
Leden raad van toezicht op 1 januari 2019	24
Rooster van aftreden	25
Nieuwe leden / (her)benoeming	25
Taakverdeling raad van toezicht	26
Werkwijze raad van toezicht	27
Voorzitter en vicevoorzitter	27
Vergaderingen, agenda en locatie	27
Jaaragenda en meerjarenplanning	27
Verslaglegging	27
Archivering en documentenbeheer.....	27
Toegang tot archief en documenten	28
Commissies raad van toezicht.....	28
Commissie strategie en ontwikkeling	28
Financiële commissie	28
Remuneratiecommissie	28
Communicatie raad van toezicht	29
Externe communicatie	29
Interne communicatie	29
Kenmerken directeur-bestuurder	30
Algemene kenmerken functie	31
Competenties en stijlen	31
Kennis en ervaring	32
Ontwikkelopdracht	32
Vergoeding	33
Raad van toezicht	33
Directeur-bestuurder	33
Betaalde krachten en vrijwilligers	33
Aandachtspunten periode 2019 – 2022	34
Kostenraming raad van toezicht 2019 – 2022	37
Planning raad van toezicht 2019 – 2022	38
Jaaragenda 2020 raad van toezicht	39
Ondertekening	40

Raad van toezicht in het kort

Stichting KijkopWelzijn is een sociaalwerkorganisatie. De stichting hanteert het zogenoemde Raad-van-Toezichtbesturingsmodel: de directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk, maar legt verantwoording af aan de raad van toezicht. Hoe de raad van toezicht werkt, is gebaseerd op zijn wettelijke taken en verplichtingen, de uitgangspunten van de Governancecode Sociaal Werk, het reglement dat daaruit voortvloeit en universele principes van goed bestuur¹: legitimiteit en inspraak, richting geven, presteren, verantwoording afleggen en rechtvaardigheid.

Vier rollen

1. Toezichthouder

De raad van toezicht houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen KijkopWelzijn en op de directeur-bestuurder als eindverantwoordelijke voor de gehele organisatie.

2. Werkgever van de directeur-bestuurder

De raad van toezicht is werkgever van de directeur-bestuurder. De raad benoemt (en ontslaat) de directeur-bestuurder en beoordeelt zijn/haar functioneren.

3. Adviseur

De raad van toezicht is adviseur van de directeur-bestuurder. Leden hebben samen inhoudelijke deskundigheid en ervaring op alle voor de organisatie strategisch relevante onderwerpen.

4. Ambassadeur

De raad van toezicht is belangenbehartiger en soms ook smeeroilie voor de organisatie naar buiten toe. Dit doet de raad van toezicht in samenspraak met de directeur-bestuurder.

Werkwijze

- a) De raad van toezicht analyseert en anticipeert op ontwikkelingen in de samenleving en intervenueert wanneer nodig.
- b) De raad van toezicht houdt afstand van de dagelijkse gang van zaken van de organisatie.
- c) De raad van toezicht levert een meerwaarde door kennis(niveau), ervaring, contacten / netwerk en optreden.
- d) De raad van toezicht is objectief en onafhankelijk en opereert transparant.

De raad van toezicht vergadert in principe 4 tot 6 keer per jaar, maar door omstandigheden vaker (zoals in 2018 en 2019). In de vergaderingen met de directeur-bestuurder worden in elk geval jaarbegroting, jaarplan, financieel jaarverslag, jaarverslag, meerjarenplan en meerjarenbegroting besproken en vastgesteld. De directeur-bestuurder heeft als taak om ervoor te zorgen dat de raad van toezicht tijdig en goed geïnformeerd is over alle relevante zaken en zorgt voor een goede (jaar)planning.

De raad van toezicht onderhoudt (in)formele contacten met medewerkers, inwoners, samenwerkingspartners en opdrachtgevers van KijkopWelzijn, om vinger aan de pols te kunnen houden, het functioneren van de directeur-bestuurder te kunnen beoordelen en tijdig in te grijpen als dat nodig is.

De raad van toezicht handelt niet op basis van de individuele verhalen van medewerkers, cliënten of betrokkenen, tenzij dit wettelijk of moreel noodzakelijk is. Meer vergelijkbare signalen kunnen reden zijn om het gesprek hierover aan te gaan met de directeur-bestuurder of zelfs in te grijpen. De controller en externe accountants hebben een zelfstandige adviesfunctie richting de raad van toezicht.

Uitwerking en aandachtspunten

In het document 'Goed bestuur en toezicht. Reglement en koers raad van toezicht 2019 – 2022' staat bovenstaande uitgewerkt en worden aandachtspunten voor de organisatie benoemd.

¹ UNDP, zie voor een toelichting het RvT-koersdocument 'Goed bestuur en toezicht. Reglement en koers raad van toezicht 2019 – 2022, vanaf pagina 6.

Inleiding en doel

Bij een professionele sociaalwerkorganisatie zoals KijkopWelzijn past het om geregeld het eigen functioneren te evalueren en bestaande afspraken en werkwijzen waar nodig aan te passen aan de veranderende werkelijkheid. Door het vertrek van de directeur-bestuurder op 1 juni 2018, het aflopen van het strategische meerjarenplan, het verschijnen van een herziene Governancecode Sociaal Werk en een evaluatie over de samenwerking tussen KijkopWelzijn en gemeente Barendrecht, ontstond een natuurlijk moment om met elkaar stil te staan bij het gevoerde beleid van de raad van toezicht en de aandachtspunten voor de komende jaren.

Doel

Het doel van dit document is het beleid en functioneren van de raad van toezicht in samenhang te beschouwen, integraal opnieuw vast te stellen en als zodanig te publiceren. Dit document bevat daarom (opnieuw vastgesteld) beleid van de raad van toezicht ten aanzien van zijn samenstelling en werkwijze, (evaluatie van) zijn eigen functioneren en de eigen kwaliteitsbevordering en –borging. Ook heeft de raad van toezicht in dit document enkele elementen aangemerkt die de komende jaren extra aandacht krijgen.

Met dit document geeft de raad van toezicht mede invulling aan zijn verantwoordelijkheid om op transparante wijze zorg te dragen voor de governance (goed bestuur en toezicht) in de organisatie. In de aanloop naar het vaststellen van dit document heeft de raad van toezicht geïnvesteerd in het nadenken over governance binnen KijkopWelzijn en de Governancecode Sociaal Werk te vertalen naar concrete uitgangspunten, afspraken en doelen van de raad van toezicht en de organisatie als geheel.

In algemene zin kunnen de zeven principes van de Governancecode Sociaal Werk teruggevonden worden in de diverse onderdelen van dit document. Juist om te voorkomen dat governance zich beperkt tot een papieren issue en het een mooie aanleiding was om erover in gesprek te gaan, heeft de raad van toezicht ervoor gekozen om de diverse elementen uit de Governancecode Sociaal Werk als uitgangspunt te gebruiken en te verwerken in een eigen document. De Governancecode Sociaal Werk hanteert de raad nog altijd – juist – als uitgangspunt voor onze organisatie en wijze van aansturing en toezicht, maar hem achtte het goed om de meer universele governancecode te vertalen naar concrete aandachtspunten en afspraken voor de organisatie.

Het ligt voor de hand dat dit document in sterke mate overeenkomt met het document zoals de raad van toezicht van Stichting Welzijn Albrandswaard dit heeft opgesteld. Twee organisaties die voor langere tijd dezelfde directeur-bestuurder en dezelfde samenstelling van de raden van toezicht hebben, maken op een bepaalde manier vergelijkbare ontwikkelingen door. Tegelijkertijd heeft elke organisatie haar eigen cultuur en historie, haar eigen context en identiteit.

Historie en recente ontwikkelingen

KijkopWelzijn is op 1 januari 2012 ontstaan vanuit de Stichting Ouderenwerk Barendrecht en de Stichting Alle-rhande. Over de oprichting van stichting KijkopWelzijn schrijft Gemeente Barendrecht²: “Met de oprichting van de stichting wilde de gemeente Barendrecht het tot dan toe versplinterde welzijnsveld binnen één organisatie bundelen. De gemeente wilde de relatie met de (professionele) welzijnsorganisaties verbeteren door duidelijke afspraken te maken over het opdrachtgeverschap en opdrachtnemersrol. En daarmee steviger te sturen op de afgesproken resultaten. Daarnaast zou worden ingezet op een regiemodel om de samenhang tussen welzijnsaanbieders te regisseren.”

Bij de start van KijkopWelzijn werd de overstap gemaakt van een bestuursmodel naar een raad-van-toezichtmodel met een directeur-bestuurder. In 2015 is een samenwerking met Stichting Welzijn Albrandswaard (SWA) tot stand gekomen. Een volledige fusie tussen beide organisaties stuitte op bezwaar van de beide

² Bron: <https://barendrecht.raadsinformatie.nl/document/6768962/1#search=%22kijkopwelzijn%22>. Geraadpleegd op 14 juli 2018.

gemeentebesturen, maar een intensieve samenwerking kreeg wel akkoord. Het toenmalige bestuur van SWA werd omgevormd tot een raad van toezicht, de statuten van beide stichtingen werden geharmoniseerd en de raden van toezicht werden over en weer aangevuld met leden van de andere stichting. Hierdoor bestaan beide raden van toezicht sinds 1 januari 2016 uit dezelfde leden en vergaderen ze gezamenlijk en gelijktijdig.

Goed bestuur en toezicht

Universele principes en KijkopWelzijn

Het ontwikkelingsprogramma van de Verenigde Naties (UNDP) formuleerde vijf principes van goed bestuur. Graham, Amos en Plumptre (2003)³ werkten deze principes verder uit en kwamen tot de conclusie dat deze principes sterk overeenkomen met universele uitgangspunten van goed bestuur. De vijf universele principes van goed bestuur zijn legitimiteit en inspraak, richting geven, presteren, verantwoording afleggen en rechtvaardigheid.

Legitimiteit en inspraak

Legitimiteit en inspraak zijn erop gericht dat belanghebbenden betrokken zijn bij de besluitvorming (*participation*⁴) en dat in zekere zin consensus bestaat over de werkwijze en activiteiten van de organisatie (*consensus orientation*). Voor KijkopWelzijn is het niet altijd eenvoudig of mogelijk om de diverse belangen met elkaar in balans te brengen. Op straat is dat al merkbaar wanneer jongeren graag op straat rondhangen, terwijl omwonenden klagen over 'jongerenoverlast'. In de uitvoering van werkzaamheden en activiteiten worden cliënten en directe belanghebbenden zoveel mogelijk betrokken bij de gekozen werkwijze en verwachte uitkomsten. Maar de praktijk leert dat inwoners vaak ook goed in staat zijn om mee te denken over 'grotere' kwesties en de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. KijkopWelzijn kan daarin een faciliterende rol vervullen en een voorbeeld zijn. Niet in de laatste plaats worden (vertegenwoordigers van) inwoners betrokken bij het formuleren van doelstellingen en verwachte resultaten en wordt hen inzicht geboden in de gekozen aanpak en werkwijze. Primair gaat het om gemeenteraadsleden en het college van burgemeester en wethouders als volksvertegenwoordigers, maar het betrekken van bijvoorbeeld wijkbewoners of andere belanghebbenden is zeker ook een reële vorm van legitimiteit en inspraak.

De raad van toezicht vraagt de directeur-bestuurder om met passend beleid te komen waarin duidelijk is op welke wijze de diverse belanghebbenden op voor hen relevante onderwerpen worden geïnformeerd en worden betrokken bij de besluitvorming. Van een kennisintensieve organisatie als KijkopWelzijn mag verwacht worden dat medewerkers (vrijwillig en betaald) goed kunnen meedenken over te nemen beslissingen, al blijft de directeur-bestuurder eindverantwoordelijk voor de beslissingen en heeft hij/zij waarschijnlijk meer zaken tegen elkaar af te wegen dan medewerkers in beeld hebben.

Richting geven

Richting geven betekent dat duidelijkheid wordt gegeven over welke kant we opgaan en hoe we (samen)werken. De raad van toezicht van KijkopWelzijn geeft hieraan invulling door een eigen meerjarenplan op te stellen en transparant te communiceren, maar ook door de directeur-bestuurder op te dragen een strategisch meerjarenplan op te stellen (*strategic vision*). Het strategisch meerjarenplan geeft helder richting aan de organisatie. Dat is niet alleen voor eigen medewerkers (vrijwillig en betaald) prettig, maar ook voor opdrachtgevers en (vertegenwoordigers van) het publiek. Uit een evaluatie van gemeente Barendrecht naar de samenwerking tussen de gemeente en KijkopWelzijn⁵ kwam voort dat de gemeente haar eigen rol ten aanzien van het richting geven aanzienlijk beter moet gaan invullen. De gemeente pakt dat inmiddels op door in samenspraak met KijkopWelzijn goede afspraken te maken over de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer. Het is van belang dat de gemeente haar rol als opdrachtgever verwoordt in termen als 'welk doel willen we

³ Bron: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf>. Geraadpleegd op 31 oktober 2018.

⁴ Cursieve (Engelse) woorden zijn de begrippen van UNDP waaraan de principes gerelateerd zijn.

⁵ Bron: <https://barendrecht.raadsinformatie.nl/document/6768962/1#search=%22kijkopwelzijn%22>. Geraadpleegd op 14 juli 2018.

bereiken?', terwijl KijkopWelzijn vervolgens als inhoudelijk deskundige partij kan aangeven op welke wijze dat doel het beste bereikt kan worden en wat daarvoor nodig is. Vanuit de inhoudelijke deskundigheid van KijkopWelzijn kan zij bijdragen aan het formuleren van de doelen die de gemeente in het sociaal domein wil of moet stellen. KijkopWelzijn heeft immers ogen en oren in de wijk en volgt landelijke en lokale ontwikkelingen in en rond het sociale domein en gericht op het welzijn van inwoners.

Presteren

Wanneer eenmaal een opdracht is aangenomen, is het van belang dat deze zo goed mogelijk wordt uitgevoerd (*effectiveness and efficiency*), rekening houdend met de diverse belangen en belanghebbenden (*responsiveness*). De raad van toezicht stuurt op heldere afspraken over de verwachtingen ten aanzien van de uitvoering en uitkomsten van de opdracht. Vanuit de visie van goed bestuur betekent dit dat afspraken over de verwachte uitkomsten meer in samenspraak tussen de directeur-bestuurder en de gemeente als opdrachtgever worden gemaakt en de uitvoering meer de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder is.

Het is van belang om met diverse belanghebbenden (blijvend) in gesprek te zijn over de verwachtingen van bepaalde werkzaamheden en activiteiten. Niet altijd zijn concrete resultaten zichtbaar of merkbaar, maar in toenemende mate is het sociaal werk in staat om – in elk geval in algemene termen – inzichtelijk te maken wat het maatschappelijk effect is. Juiste en onderling overeenstemmende verwachtingen van de beoogde resultaten en prestaties voorkomen teleurstellingen of onbegrip ten aanzien van de geleverde diensten en producten. Manieren om als raad van toezicht op gepaste afstand contact te onderhouden met de opdrachtgever, zijn eens per jaar overleg hebben met de portefeuillehouder(s) welzijn van het gemeentebestuur en bijvoorbeeld aanwezig zijn bij voor KijkopWelzijn relevante (politieke) bijeenkomsten.

Verantwoording afleggen

De raad van toezicht zet sterk in op meer transparantie (*transparency*) en het actief verantwoording afleggen over de uitgevoerde werkzaamheden en activiteiten.

Van ontwikkeling in 2018 en begin 2019 heeft de raad van toezicht geleerd dat volksvertegenwoordigers en bestuurders niet altijd goed op de hoogte zijn van het werk van KijkopWelzijn, de toegevoegde waarde daarvan voor het welzijn in Barendrecht en/of van het belang van sociaal werk in het algemeen. Het is daarom van belang dat KijkopWelzijn zich inzet om volksvertegenwoordigers, bestuurders en overige belangstellenden en belanghebbenden op gepaste wijze en geregeld te informeren over zaken als voortgang, werkwijze en inhoud van het werk en de kwesties waarmee men te maken heeft.

Hetzelfde geldt voor de verantwoording die KijkopWelzijn heeft af te leggen aan (vertegenwoordigers van) het publiek. Deze moet geborgd zijn en de belanghebbenden die het betreft dienen te worden betrokken bij het ontwikkelen van een passende wijze van informatievoorziening en verantwoording. Bovendien worden zij betrokken bij (tussentijdse) evaluatie van de gekozen wijze van informeren, betrekken en verantwoorden.

Rechtvaardigheid

KijkopWelzijn heeft als sociaalwerkorganisatie een belangrijke rol in het bewaken van rechtvaardigheid. De organisatie werkt niet zelden met en voor mensen die (tijdelijk) minder goed in staat zijn om voor zichzelf op te komen en / of hun eigen belangen te behartigen. Ook dient de organisatie zich bewust te zijn van de afhankelijke positie die – bijvoorbeeld – werknemers ten opzichte van de werkgever hebben. Daarbij passen niet alleen goede regelingen voor klachten en ongeoorloofd gedrag, maar ook het creëren van een open werkcultuur, waarin medewerkers (betaald en vrijwillig) zich gehoord voelen, serieus genomen worden en actief bijdragen aan de kwaliteit van het werk. De raad van toezicht ziet erop toe dat de positie van de directeur-bestuurder evenwel gerespecteerd wordt. Hij/zij is eindverantwoordelijk en van medewerkers mag worden verwacht dat ze zijn besluiten respecteren en uitvoeren, zolang ze niet in strijd zijn met wet- en regelgeving.

Maar KijkopWelzijn als organisatie en haar medewerkers begeven zich ook in een spannende positie. Wanneer ze opkomen voor de belangen van hun cliënten / klanten, komen ze geregeld in een confronterende positie ten opzichte van de gemeente, die ook haar opdrachtgever is. Van de gemeente als opdrachtgever mag daarom verwacht worden dat zij eveneens zorgvuldig en rechtvaardig omgaat met deze positie en in algemene zin haar

eigen tegenspraak faciliteert en de waarde daarvan van goed bestuur als gemeente onderschrijft. Juist wanneer de gemeente en KijkopWelzijn overeenkomen dat het helpen opkomen voor de belangen van inwoners een belangrijke rol van het sociaal werk in Barendrecht is, zijn goede afspraken onontbeerlijk over de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer, de opdracht(en) en de wijze waarop en het moment van verantwoording.

Tot slot borgt de raad van toezicht in zijn beleid en dit document de wijze waarop KijkopWelzijn zich moreel en formeel aan wet- en regelgeving houdt. De raad van toezicht draagt de directeur-bestuurder en organisatie op om conform geldende wet- en regelgeving te werken en de geest van de wet in acht te nemen, zonder daarbij het eigen morele kompas uit het oog te verliezen. Alle afspraken die de raad van toezicht onderling, met de directeur-bestuurder en met andere partijen maakt, vallen binnen de relevante wet- en regelgeving.

Governancecode Sociaal Werk

KijkopWelzijn is een sociaalwerkorganisatie en hanteert de Governancecode Sociaal Werk (2017)⁶ van Sociaal Werk Nederland. Deze governancecode is in grote mate een uitwerking van de universele principes van goed bestuur. De code gaat uit van de kernwaarde dat de directeur-bestuurder en toezichthouders van KijkopWelzijn verantwoordelijk zijn voor de manier waarop KijkopWelzijn haar dienstbaarheid aan het publieke belang vormgeeft. Zij zijn daarop aanspreekbaar.

Deze kernwaarde uit zich in zeven (basis)principes⁷, vertaald naar de situatie van KijkopWelzijn:

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

De raad van toezicht van KijkopWelzijn beoordeelt het functioneren van de organisatie als geheel en van de directeur-bestuurder en van de raad van toezicht zelf op basis van de principes zoals verwoord in de Governancecode Sociaal Werk (2017) van Sociaal Werk Nederland.

Reglement raad van toezicht

Het reglement is gebaseerd op het voorbeeldreglement van Sociaal Werk Nederland en is gerelateerd aan de Governancecode Sociaal Werk. Het reglement kijkt op punten af van het voorbeeldreglement.

Artikel 1. Structuur

1. De raad van toezicht houdt toezicht op de directeur-bestuurder, op de besturing van de sociaalwerkorganisatie alsmede op de algemene gang van zaken in de sociaalwerkorganisatie en staat de directeur-bestuurder met raad ter zijde. De raad van toezicht zorgt tevens voor een adequate invulling van

⁶ Bron: <https://www.sociaalwerknederland.nl/?file=11686&m=1480425740&action=file.download>, geraadpleegd op 12 augustus 2018.

⁷ Overgenomen uit de Governancecode Sociaal Werk (2017) van Sociaal Werk Nederland en 'vertaalt' naar de eigen situatie van KijkopWelzijn. Voor een uitgebreide toelichting op de algemene principes verwijzen we naar de Governancecode Sociaal Werk (2017). Zie voetnoot 5.

de functie van directeur-bestuurder. Ook heeft de raad van toezicht zowel in- als extern een ambassadeursrol.

2. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de sociaalwerkorganisatie en haar maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid en weegt daarvoor de behoeften en wensen van belanghebbenden en andere bij de onderneming betrokkenen af.
3. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

Artikel 2. De personele invulling van de raad van toezicht

1. De raad van toezicht bepaalt zijn eigen omvang, met een minimum van drie natuurlijke personen, en benoemt, schorst en ontslaat de eigen leden.
2. Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van drie jaar met de mogelijkheid van twee herbenoemingen.
3. De raad van toezicht stelt een rooster van aftreden vast. Hierbij zoekt hij een voor de sociaalwerkorganisatie gezonde balans tussen continuïteit en regelmatig nieuwe leden.
4. De raad van toezicht stelt een profielschets op als leidraad voor de eigen samenstelling, rekening houdend met de kwaliteiten en diversiteit die de organisatie de komende jaren nodig heeft. Hij herijkt de profielschets periodiek; in elk geval als een nieuw lid gezocht wordt en bij de herbenoeming van een aftredend lid.
5. De raad van toezicht zoekt een nieuw lid via een openbare wervingsprocedure. De raad van toezicht stelt de ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging in staat de voordracht te doen waarop deze in het kader van de CAO Sociaal Werk recht heeft; indien de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen op de sociaalwerkorganisatie van toepassing is, stelt de raad van toezicht de cliëntenraad in de gelegenheid de voordracht te doen waarop deze in het kader van deze wet recht heeft. Bij de selectie wordt de profielschets voor de desbetreffende functie gehanteerd. De beoordeling van een lid dat voor herbenoeming in aanmerking komt, vindt eveneens plaats aan de hand van de profielschets voor de functie. Tevens kijkt de raad naar het functioneren van het lid gedurende de afgelopen zittingstermijn, het samenspel binnen de raad van toezicht en naar de wenselijkheid van vernieuwing in de samenstelling van de raad van toezicht.
6. Bij een eventuele voordracht van een lid voor de raad van toezicht door een ander orgaan van de sociaalwerkorganisatie of door een andere (sociaalwerk)organisatie, is de door de raad van toezicht vastgestelde profielschets eveneens richtinggevend.
7. De raad van toezicht stelt de honorering en regels voor de onkostenvergoeding van zijn leden vast met inachtneming van de daartoe geldende wettelijke kaders (waaronder de Wet normering topinkomens). Daarbij houdt de raad rekening met de zwaarte van de functie, de maatschappelijke waarden en normen, de maatschappelijke functie van de sociaalwerkorganisatie en eventuele adviezen of regelingen voor de sociaalwerkbranche. De honorering is niet gekoppeld aan de prestaties van de sociaalwerkorganisatie. De regeling voor de honorering en onkostenvergoeding is openbaar en de gegevens zijn opvraagbaar.
8. Elk lid van de raad van toezicht moet in staat zijn het beleid en het functioneren van de sociaalwerkorganisatie en van de directeur-bestuurder te beoordelen en de directeur-bestuurder met raad ter zijde te staan. Op gebieden die voor de maatschappelijke rol en de continuïteit van de sociaalwerkorganisatie wezenlijk zijn, moet in de raad deskundigheid aanwezig zijn; in elk geval bedrijfseconomische deskundigheid en branchekennis.
9. Elk lid van de raad van toezicht moet zijn/haar kennis die nodig is om de betreffende functie te vervullen, op peil brengen en houden.

10. Nieuwe leden volgen na benoeming een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene en juridische zaken, de financiële verslaglegging door de sociaalwerkorganisatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de sociaalwerkorganisatie en haar activiteiten en aan de verantwoordelijkheden van de interne toezichthouder. De raad van toezicht beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van toezicht behoefte hebben aan nadere deskundigheidsbevordering.
11. De raad van toezicht evalueert minimaal één keer per jaar zijn eigen functioneren als raad en dat van zijn afzonderlijke leden en eventuele commissies en trekt op basis daarvan conclusies. Uitkomsten en afspraken uit de evaluatie worden vastgelegd. De evaluatie vindt plaats zonder de directeur-bestuurder. Wel vraagt de raad van toezicht vooraf aan de directeur-bestuurder om diens beeld over het functioneren van de raad van toezicht.

Artikel 3. Taken van de raad van toezicht

De raad van toezicht dient zijn taak onafhankelijk te kunnen uitoefenen. De raad van toezicht heeft als taak toezicht te houden op het bestuur, de besturing van de sociaalwerkorganisatie en op de gang van zaken in de sociaalwerkorganisatie. Het beleid dient in ieder geval in overeenstemming te zijn met wettelijke, statutaire en andere voorschriften; tevens dient de continuïteit van de sociaalwerkorganisatie gewaarborgd te zijn. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de sociaalwerkorganisatie en haar maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid.

De raad van toezicht heeft ten minste de volgende taken:

1. De goedkeuring van de volgende door de directeur-bestuurder voorgelegde stukken en van de volgende activiteiten:
 - de missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenraming van de sociaalwerkorganisatie;
 - het jaarplan en de daarbij horende begroting;
 - het jaarverslag en de jaarrekening;
 - het beleid over de relatie van de sociaalwerkorganisatie met (interne en externe) belanghebbenden;
 - een ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden of het tegelijk dan wel binnen een kort tijdsbestek beëindigen van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers van de sociaalwerkorganisatie;
 - het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de sociaalwerkorganisatie met een andere rechtspersoon, indien dit aangaan of verbreken van ingrijpende betekenis is voor de sociaalwerkorganisatie;
 - het deelnemen dan wel het vergroten of verminderen van een deelneming in een vennootschap;
 - het oprichten van een rechtspersoon;
 - het verrichten van rechtshandelingen en financiële transacties die het bedrag van € 10.000 te boven gaan, voor zover deze buiten de vastgestelde begroting vallen;
 - fusie met een andere rechtspersoon;
 - het doen van aangifte van faillissement of het aanvragen van surseance van betaling;
 - het doen van een voorstel tot ontbinding van de rechtspersoon.
2. Adviseren van de directeur-bestuurder en deze waar nodig ondersteuning bieden.
3. Alert en kritisch volgen van het functioneren van de sociaalwerkorganisatie en van de directeur-bestuurder, met oog voor wat wezenlijk is voor het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en de continuïteit van de organisatie.
4. Ten minste één keer per jaar met de directeur-bestuurder de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties bespreken voor de meerjarenstrategie en de daarbij horende raming.
5. Ten minste één keer per jaar de rapportage van de directeur-bestuurder bespreken over de opzet en werking van de risicobeheersing- en controlesystemen.
6. Vaststellen van een statutenwijziging en de reglementen voor de directeur-bestuurder en voor de raad van toezicht.
7. Erop toezien dat het toezicht op gelieerde rechtspersonen adequaat geborgd is.

8. Ten minste twee keer per jaar (door de voltallige raad of één of meer van zijn leden) bijwonen van de bespreking met de personeelsvertegenwoordiging.
9. Indien een cliëntenraad aanwezig is: het ten minste één keer per jaar bijwonen (door de voltallige raad of één of meer van zijn leden) van een vergadering van de directeur-bestuurder met de cliëntenraad.
10. Het zowel in- als extern vervullen van een ambassadeursrol, waarbij de raad extern optreedt als belangenbehartiger en verantwoording aflegt aan de buitenwereld.

Artikel 4. Taken raad van toezicht voor de adequate invulling van de directeur-bestuurder

1. De raad van toezicht bepaalt de omvang van de directeur-bestuurder en benoemt, schorst en ontslaat leden van de directeur-bestuurder.
2. De raad van toezicht stelt ten behoeve van de werving en selectie van de directeur-bestuurder een profielschets vast.
3. Bij een meerhoofdige directeur-bestuurder worden in elk geval de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van individuele leden en het besluitvormingsproces binnen het bestuur vastgelegd in een door de raad van toezicht vast te stellen reglement.
4. De raad van toezicht bepaalt de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder, met inachtneming van de daartoe geldende wettelijke kaders (waaronder de Wet normering topinkomens). Hij baseert de beloning op een door hem vastgesteld beloningsbeleid voor de directeur-bestuurder. Hij houdt daarbij rekening met de functiezwaarte van de directeur-bestuurder, met de maatschappelijke waarden en normen, de maatschappelijke functie van de sociaalwerkorganisatie en regelingen en adviezen voor de sociaalwerkbranche.
5. De raad van toezicht legt het beloningsbeleid en de realisatie daarvan vast in een dossier dat door of namens de raad van toezicht wordt beheerd.
6. Ten minste één keer per jaar bespreekt de raad van toezicht het functioneren van de directeur-bestuurder. Dit gebeurt in afwezigheid van de directeur-bestuurder. Een delegatie van de raad van toezicht heeft een beoordelingsgesprek met de afzonderlijke bestuurders en, al naar behoefte, met het collectief.
7. Periodiek bespreekt de raad van toezicht met de directeur-bestuurder of deze en de sociaalwerkorganisatie ook voor de komende jaren de goede match zijn.
8. De raad van toezicht legt uitkomsten en afspraken uit het beoordelingsgesprek en het periodieke gesprek over de verdere toekomst vast in een dossier dat door of namens de raad van toezicht wordt beheerd.
9. Bij ontbreken of langdurige afwezigheid van de directeur-bestuurder, zorgt de raad van toezicht voor waarneming van de directeur-bestuurder. In principe fungeert een lid van de raad van toezicht niet als waarnemer. Als dit toch nodig is, gebeurt dat voor zeer beperkte tijd en treedt het lid voor die periode uit de raad van toezicht.

Artikel 5 De voorzitter van de raad van toezicht en commissies

1. De raad van toezicht benoemt zijn voorzitter.
2. De taken van de voorzitter zijn onder meer:
 - (het in principe samen met de directeur-bestuurder) voorbereiden van de agenda van de raad van toezicht;
 - Periodieke afstemming met Directeur-Bestuurder;
 - leiden van de vergaderingen van de raad van toezicht;
 - zorg dragen voor een goede oordeels- en besluitvorming door de raad van toezicht en erop toezien dat de leden van de raad van toezicht kunnen beschikken over de benodigde informatie;
 - erop toezien dat de leden van de raad van toezicht hun kennis en deskundigheid op peil brengen en houden;
 - erop toezien dat jaarlijks een evaluatie plaatsvindt van de raad van toezicht en zijn leden;
 - erop toezien dat de directeur-bestuurder en zijn leden jaarlijks op hun functioneren worden beoordeeld;

- erop toezien dat de contacten van de raad van toezicht met de directeur-bestuurder, de ondernemingsraad dan wel de personeelsvertegenwoordiging en, indien van toepassing, de cliëntenraad naar behoren verlopen;
 - erop toezien dat eventuele commissies van de raad van toezicht adequaat functioneren;
 - namens de raad van toezicht aanspreekpunt zijn voor leden van de raad van toezicht, de directeur-bestuurder en derden.
3. De raad van toezicht maakt afspraken over het vervangen van de voorzitter bij diens afwezigheid.
 4. De raad van toezicht kan uit zijn leden commissies instellen of personen met een bepaalde taak aanwijzen. Deze commissies of personen hebben voorbereidende taken ten behoeve van de oordeels- en besluitvorming door de raad van toezicht.
 5. De functies van de commissies of van leden van de raad van toezicht met een bepaalde taak worden vastgelegd in een door de raad van toezicht vast te stellen bijlage⁸ bij dit reglement.

Artikel 6. Vergaderingen en besluitvorming van de raad van toezicht

1. De raad van toezicht stelt elk jaar een vergaderschema vast, op voorstel van de directeur-bestuurder en rekening houdend met de managementcyclus.
2. Per kalenderkwartaal vergadert de raad van toezicht ten minste één keer. Verder vergadert de raad van toezicht wanneer de voorzitter dit nodig vindt.
3. Wanneer een of meer leden van de raad van toezicht of de directeur-bestuurder het nodig vindt/vinden een vergadering te houden, kan/kunnen deze de voorzitter onder opgave van redenen en de te bespreken onderwerpen verzoeken een vergadering te organiseren.
4. Geeft de voorzitter niet binnen drie weken nadat het verzoek is gedaan, gehoor aan dit verzoek, dan is (zijn) de verzoeker(s) bevoegd zelf een vergadering uit te schrijven uit naam van de voorzitter.
5. Aan vergaderingen zoals beschreven in de leden 2, 3 en 4 van dit artikel, neemt de directeur-bestuurder deel tenzij door de raad van toezicht expliciet anders wordt aangegeven.
6. De concept-agenda's van de vergaderingen zoals beschreven in de leden 2, 3 en 4 van dit artikel, worden door de voorzitter in overleg met de directeur-bestuurder opgesteld.
7. De raad van toezicht vergadert ten minste één keer per jaar over de begroting; de conceptjaarstukken; het accountantsverslag en de management letter alsmede de opleidingsbehoefte van leden van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder.
8. De directeur-bestuurder doet de oproep voor een vergadering, uit naam van de voorzitter van de raad van toezicht.
9. De termijn tussen de oproep voor een vergadering en de datum van de vergadering betreft ten minste vijf dagen, de dag van de oproep en die van de vergadering niet meegerekend.
10. De oproep vindt schriftelijk plaats, onder vermelding van plaats en tijdstip van de vergadering. Met de oproep worden de agenda en eventuele bijlagen verstuurd.
11. De vergaderingen van de raad van toezicht worden geleid door de voorzitter en bij diens afwezigheid door de vicevoorzitter. Indien op deze wijze niet in het voorzitterschap van de vergadering kan worden voorzien, beslissen de aanwezige leden wie van hen tijdens de desbetreffende vergadering als voorzitter zal fungeren. De notulen van de vergadering worden opgemaakt door de secretaris dan wel een door de secretaris daarvoor aangewezen persoon; deze notulen worden tijdens de eerstvolgende vergadering vastgesteld en ondertekend door de voorzitter. De directeur-bestuurder draagt vanuit de sociaalwerkorganisatie desgewenst zorg voor de verdere secretariële ondersteuning alsmede voor de inrichting van een eigen archief van de raad van toezicht.
12. De raad van toezicht neemt slechts besluiten over zaken die bij de oproep van de vergadering zijn geagendeerd. Over alle andere aan de orde komende onderwerpen kunnen eveneens besluiten genomen worden, mits alle leden van de raad van toezicht op de vergadering aanwezig zijn en mits met algemene stemmen.

⁸ Het document 'Goed bestuur en toezicht. Reglement en koers raad van toezicht 2019 – 2022' van de raad van toezicht van Stichting KijkopWelzijn kan worden gezien als bedoelde bijlage.

13. De raad van toezicht besluit met volstreekte meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen, tenzij in de statuten anders is vermeld. Een besluit kan slechts worden genomen indien ten minste de helft van het aantal leden van de raad van toezicht ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is. Een lid van de raad van toezicht kan zich door een ander lid van de raad van toezicht laten vertegenwoordigen, mits hij/zij daartoe door dit andere lid schriftelijk is gemachtigd.
Bij staking van stemmen geeft de stem van de voorzitter van de raad van toezicht de doorslag. De raad van toezicht kan ook buiten vergadering besluiten nemen, mits alle leden van de raad van toezicht zich schriftelijk of via e-mail over het desbetreffende voorstel hebben uitgesproken. Van een besluit buiten vergadering wordt onder bijvoeging van de ingekomen antwoorden een verslag opgemaakt, dat na ondertekening door de voorzitter bij de notulen wordt gevoegd.
14. Een besluit van de raad van toezicht blijkt uit het verslag dat door de voorzitter van de raad van toezicht is ondertekend.

Artikel 7. Schorsing en ontslag van leden van de raad van toezicht

1. Een lid van de raad van toezicht kan onder meer worden ontslagen door de raad van toezicht op grond van verwaarlozing van zijn taak, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of indien zijn integriteit in het geding is of dreigt te komen.
2. Voordat het besluit tot ontslag wordt genomen, heeft de voorzitter van de raad van toezicht, buiten aanwezigheid van het lid waarover het besluit gaat, met de overige leden van de raad van toezicht afzonderlijk een raadplegend gesprek over het te nemen besluit tot ontslag.
3. Voordat het besluit tot ontslag wordt genomen, krijgt het lid voor wie ontslag dreigt de gelegenheid zijn standpunt toe te lichten aan de vergadering van leden van de raad van toezicht.
4. Een besluit tot ontslag wordt zo mogelijk door de voltallige raad van toezicht genomen.
5. Het besluit tot ontslag wordt met redenen omkleed direct aan het ontslagen lid schriftelijk bevestigd.
6. Bij het aantreden van een toezichthouder dient deze aan te geven dat hij/zij, in geval het zijn/haar eigen positie betreft, zich bij het besluit van de raad van toezicht zal neerleggen en dienovereenkomstig zal handelen.

Artikel 8. Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties

1. Een lid van de raad van toezicht meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang direct aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaft deze alle relevante informatie.
Indien de voorzitter van de raad van toezicht een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, meldt hij/zij dit terstond aan de plaatsvervangend voorzitter van de raad van toezicht en verschaft hem/haar alle informatie.
2. De raad van toezicht besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van de raad van toezicht of er sprake is van een tegenstrijdig belang en hoe daarmee om te gaan.
3. Een lid van de raad van toezicht neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij/zij een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft.
4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij een tegenstrijdig belang speelt van een lid van de raad van toezicht kunnen alleen met goedkeuring van de raad van toezicht worden genomen.
5. De (voormalige) directeur-bestuurder of een (voormalig) werknemer van de sociaalwerkorganisatie of een gelieerde rechtspersoon kan geen lid van de raad van toezicht zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na zijn/haar vertrek.
De (voormalige) directeur-bestuurder kan nooit voorzitter van de raad van toezicht zijn. Andersom kan een (voormalig) lid van de raad van toezicht van de sociaalwerkorganisatie of een gelieerde rechtspersoon geen directeur-bestuurder zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na beëindiging van zijn/haar laatste zittingstermijn. Een vrijwilliger die werkt voor de sociaalwerkorganisatie of een gelieerde rechtspersoon kan evenmin directeur-bestuurder dan wel lid van de raad van toezicht zijn.
6. Lid van de raad van toezicht kan verder niet zijn degene die bestuurder is van een rechtspersoon, waar de directeur-bestuurder van de sociaalwerkorganisatie deel uitmaakt van het toezichthoudend orgaan.
7. Om structurele belangenverstrengeling te voorkomen, kunnen ook de volgende personen geen lid zijn van de raad van toezicht:

- leden van de cliëntenraad;
 - leden van het college van burgemeester en wethouders, leden van de gemeenteraad en ambtenaren bij de gemeente waarbinnen de sociaalwerkorganisatie werkzaam is;
 - gedeputeerden, leden van provinciale staten en ambtenaren bij de provincie waarbinnen de sociaalwerkorganisatie werkzaam is;
 - degenen die familiäre of vergelijkbare relaties of zakelijke relaties hebben met leden van de raad van toezicht en/of leden van de directeur-bestuurder van de sociaalwerkorganisatie of van een gelieerde rechtspersoon;
 - degenen die zakelijke relaties met de sociaalwerkorganisatie of een gelieerde rechtspersoon hebben, dan wel degenen die aandeelhouder, lid van het besturend of toezichthoudend orgaan of werknemer zijn bij een rechtspersoon met zakelijke relaties met de sociaalwerkorganisatie of een gelieerde rechtspersoon;
 - degenen die accountant van de sociaalwerkorganisatie of een gelieerde rechtspersoon zijn of de afgelopen vier jaar geweest zijn;
 - degenen die aandeelhouder of lid van het besturend of toezichthoudend orgaan zijn van een rechtspersoon die (deels) op hetzelfde terrein en in hetzelfde werkgebied als de sociaalwerkorganisatie of een gelieerde rechtspersoon opereert; dat geldt ook voor degenen die als zelfstandige op een werkterrein van de sociaalwerkorganisatie of een gelieerde rechtspersoon werkzaam zijn;
 - degenen die op andere wijze een functie bekleden of relaties hebben waardoor het onafhankelijk opereren in hun functie bij de sociaalwerkorganisatie in gevaar komt.
8. Een lid van de raad van toezicht meldt een relevante hoofd- en nevenfunctie aan de raad van toezicht. De nevenfuncties worden ook in het jaarverslag vermeld.
 9. Regels over het omgaan met (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad van toezicht zijn vastgelegd in de door de raad van toezicht vastgestelde statuten en/of reglementen.

Artikel 9. Informatie

1. De raad van toezicht ontvangt schriftelijk van de directeur-bestuurder informatie over alle feiten over en ontwikkelingen van de sociaalwerkorganisatie, die de raad van toezicht nodig heeft om adequaat te kunnen functioneren en zijn taken uit te oefenen.
2. De raad van toezicht maakt met de directeur-bestuurder afspraken over onder andere de omvang, presentatie en de frequentie van de informatievoorziening. Deze afspraken worden schriftelijk vastgelegd.
3. Indien een lid van de raad van toezicht informatie ontvangt uit een externe bron die voor de raad van toezicht en/of de directeur-bestuurder van belang zou kunnen zijn, geeft hij/zij deze informatie zo spoedig mogelijk door aan zijn/haar voorzitter. Deze brengt op zijn/haar beurt de overige leden van de raad van toezicht en/of de directeur-bestuurder op de hoogte.
4. Elk lid van de raad van toezicht behandelt de informatie en documenten die hij/zij in zijn/haar functie van toezichthouder krijgt, als vertrouwelijk als die vertrouwelijkheid nadrukkelijk is opgelegd, dan wel als het lid van de raad van toezicht redelijkerwijs heeft kunnen begrijpen dat het om vertrouwelijke informatie gaat; hij/zij deelt deze informatie en documenten niet met anderen dan de leden van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder. Deze vertrouwelijkheid eindigt niet wanneer het lidmaatschap van de raad van toezicht eindigt.
5. De raad van toezicht is bevoegd op kosten van de sociaalwerkorganisatie externe expertise in te schakelen om adequaat te kunnen functioneren.
6. De raad van toezicht heeft te allen tijde toegang tot de interne informatie en informatiekanaal voor zover hij die nodig heeft om zijn taken te kunnen uitoefenen.

Artikel 10. Financiële verslaggeving en externe accountant

1. De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor de financiële verslaggeving. De raad van toezicht ziet toe op een adequate invulling van die verantwoordelijkheid.
2. De raad van toezicht benoemt de externe accountant en verstrekt de opdracht tot de controle op de jaarrekening.

3. De externe accountant rapporteert jaarlijks zijn/haar bevindingen over het onderzoek van de jaarrekening aan de directeur-bestuurder en de raad van toezicht. De accountant geeft ook een oordeel over de toekomstverwachtingen en risico's alsmede over de governance binnen de sociaalwerkorganisatie.
De raad van toezicht overlegt ten minste één keer per jaar met de externe accountant. De accountant woont in elk geval de vergadering bij waarin over de goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten.
4. De raad van toezicht bewaakt de onafhankelijkheid van de externe accountant en zijn/haar adequaat functioneren in het algemeen. Na maximaal vijf jaar benoemt de raad van toezicht een nieuwe accountant.

Artikel 11. Externe inbreng en verantwoording

1. De sociaalwerkorganisatie heeft een beleid over de relatie met de (interne en externe) belanghebbenden. Hierin staat in elk geval:
 - Wie de belanghebbenden zijn;
 - Waarover en hoe zij worden gehoord;
 - Waarover en hoe zij worden geïnformeerd.
2. Belanghebbenden worden, voor zover voor hen van belang, in elk geval gehoord over:
 - De missie, visie, doelstelling en/of grondslag van de sociaalwerkorganisatie;
3. De raad van toezicht zorgt ervoor dat hij bij de goedkeuring van het beleid over de onder lid 2 genoemde onderwerpen geïnformeerd is over de inbreng van belanghebbenden, zodat die inbreng bij het goedkeuringsbesluit kan worden meegewogen.
4. De belanghebbenden worden, voor zover voor hen van belang, in elk geval geïnformeerd over:
 - Wat de sociaalwerkorganisatie biedt:
 - Missie, visie, doelstellingen en/of grondslag;
 - Doelgroepen, producten en diensten waar de organisatie zich op richt.
 - De prestaties van de sociaalwerkorganisatie in het afgelopen jaar:
 - Maatschappelijke prestaties en besteding financiële middelen (jaarverslaglegging);
 - De inrichting en het functioneren van het bestuur en toezicht in het afgelopen jaar:
 - De hoofdstructuur: keuze uit drie bestuursmodellen en de inrichting van het gekozen model op hoofdlijnen;
 - Omvang en samenstelling van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder;
 - Wat betreft de leden van de raad van toezicht: begin en einde van de lopende zittingstermijn, de hoeveelste zittingstermijn, wie op voordracht van een orgaan binnen de sociaalwerkorganisatie of een andere organisatie is benoemd, hun hoofd- en andere nevenfuncties en hun honorering;
 - Wat betreft de directeur-bestuurder: nevenfuncties, omvang van het dienstverband en de structuur en indien relevant zijn/haar beloning;
 - Wat betreft het functioneren van de raad van toezicht: de werkzaamheden en werkwijze, belangrijke onderwerpen die besproken zijn en de (her)benoeming van leden;
 - De profielschets voor de raad van toezicht, alsmede het reglement.
5. Alle informatie genoemd onder lid 4 die betrekking heeft op het afgelopen jaar wordt in de jaarstukken opgenomen. De jaarstukken worden op de website geplaatst. Indien de sociaalwerkorganisatie geen website heeft, zorgt zij ervoor dat geïnteresseerden de stukken kunnen opvragen.
Alle andere informatie zoals genoemd onder lid 4 is eveneens beschikbaar op de website.

Artikel 12. Relatie tot cliëntenraad en personeelsvertegenwoordiging

1. Indien de organisatie beschikt over een cliëntenraad neemt de raad van toezicht elk jaar het initiatief tot minimaal één gezamenlijke vergadering(en) van de raad van toezicht, cliëntenraad en directeur-bestuurder. Het doel daarvan is te komen tot een rechtstreekse informatie-uitwisseling en – waar gewenst – meningsvorming.

2. Elk jaar neemt de raad van toezicht het initiatief tot minimaal één gezamenlijke vergadering van de raad van toezicht, ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging en directeur-bestuurder. Het doel daarvan is te komen tot een rechtstreekse informatie-uitwisseling en - waar gewenst - meningsvorming.
3. De directeur-bestuurder draagt er zorg voor dat de raad van toezicht desgewenst kennis kan nemen van de notulen van de overlegvergaderingen van de bestuurder met de personeelsvertegenwoordiging en de cliëntenraad.
4. Besluiten van de directeur-bestuurder waarvoor op grond van de statuten de goedkeuring van de raad van toezicht is vereist en waarover de personeelsvertegenwoordiging en/of de cliëntenraad instemming- of adviesrecht hebben, worden eerst voorlopig vastgesteld door de directeur-bestuurder en voor advies voorgelegd aan de ondernemingsraad/personeelsvergadering en/of cliëntenraad. Na verkregen instemming dan wel ontvangst van het advies stelt de directeur-bestuurder het besluit definitief vast en legt dat, met het verstrekte advies van de ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging en/of cliëntenraad en een toelichting daarop, voor goedkeuring voor aan de raad van toezicht.

Artikel 13. Status reglement

Het reglement is vastgesteld door de raad van toezicht in zijn vergadering van 18 juli 2019 en herijkt en opnieuw vastgesteld op 6 februari 2020 en integraal opgenomen in het document '**Goed bestuur en toezicht. Reglement en koers raad van toezicht 2019 – 2022**'. Het is te vinden op de website van KijkopWelzijn, www.kijkopwelzijn.nl.

Maatschappelijke doelstelling

Definitie en kerntaak sociaal werk

Eerder is gesteld dat sociaal werk nauw verbonden is met goed bestuur. In feite is een wezenlijk onderdeel van de kernopdracht dat het sociaal werk bijdraagt aan het bevorderen van goed bestuur. Sociaal werk gaat immers over het bevorderen van participatie, empowerment en bevrijding van mensen. De principes van sociale rechtvaardigheid, mensenrechten, collectieve verantwoordelijkheid en respect voor diversiteit worden zelfs centraal gesteld in de internationale definitie van sociaal werk⁹.

De raad van toezicht hecht waarde aan het voortdurend voor ogen houden van de kern van het sociaal werk in de uitvoering van werkzaamheden en activiteiten en in het representeren van het belang en de toegevoegde waarde van het werk van KijkopWelzijn voor het welzijn in Barendrecht. Dit is niet alleen van belang om te voorkomen dat het sociaal werk zou kunnen versmallen tot het organiseren van activiteiten – of in elk geval de schijn wekken dat dit de kern is – of dat essentiële onderdelen van het sociaal werk onderbelicht blijven of zelfs zouden kunnen verdwijnen, zonder dat daarvoor (latente) maatschappelijke reden is.

Als iemand wil weten wat het werk van KijkopWelzijn typeert en samenbindt, dan is het deze kern van het sociaal werk, vertaald naar de lokale context en gericht op het welzijn van inwoners van Barendrecht. De raad van toezicht ziet erop toe dat deze kernopdracht zo goed mogelijk wordt gerealiseerd.

“Sociaal werk is een praktijk-gebaseerd beroep en academische discipline die sociale verankering en ontwikkeling, sociale cohesie, empowerment en bevrijding van mensen bevordert. Principes van sociale rechtvaardigheid, mensenrechten, collectieve verantwoordelijkheid en respect voor diversiteit staan centraal in het sociaal werk. Onderbouwd door sociaalwerktheorieën, sociale wetenschappen, menswetenschappen en inheemse en lokale vormen van kennis, engageert sociaal werk mensen en structuren om levensuitdagingen en problemen aan te pakken en welzijn te bevorderen.”

– Internationale definitie Sociaal Werk

Statuten en statutair doel

Stichting KijkopWelzijn is op 2 december 2011 opgericht bij notaris mr. A.W. van Spreeuwel te Barendrecht. Op 30 april 2018 zijn de statuten van Stichting KijkopWelzijn voor het laatst gewijzigd.

⁹ De internationale koepelorganisaties van sociaal werk, IFSW en IASSW, hebben in 2014 de internationale definitie van sociaal werk vastgesteld. Deze definitie kan naar gelang de nationale, regionale en lokale situatie toegelicht, gespecificeerd en uitgebreid worden. De internationale definitie wordt onverkort overgenomen door het Adviescollege Hogere sociale studies, dat verantwoordelijk is voor het [landelijk opleidingsdocument Sociaal Werk](#).

Stichting KijkopWelzijn heeft tot doel:

- a. Coördinatie, stimulering en organisatie van activiteiten gericht op het bevorderen van het maatschappelijk welzijn van de inwoners van Barendrecht, waarbij speciale aandacht uitgaat naar jongeren, ouderen en kwetsbare individuen en groepen die in een achterstandssituatie verkeren dan wel dreigen te geraken, en voorts al hetgeen met bovenstaand verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords om de zelfredzaamheid en de eigenkracht van de inwoners van Barendrecht te stimuleren en activeren, de maatschappelijke samenhang te versterken en de participatie te stimuleren en te vergroten. Talentontwikkeling bij de doelgroepen draagt hieraan bij;
- b. Het verrichten van alle verdere handelingen, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

– Statutaire doelstelling Stichting KijkopWelzijn

Een volledig afschrift van de statuten is te vinden op kijkopwelzijn.nl en op te vragen bij het secretariaat van KijkopWelzijn.

Missie¹⁰

Stichting KijkopWelzijn is een welzijnsorganisatie die werkt vanuit Welzijn Nieuwe Stijl, waarbij de vraag en de eigenkracht van inwoners uitgangspunt is. De missie van KijkopWelzijn is het activeren en laten participeren van inwoners tot het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen welzijn, het dragen van (mede)verantwoordelijkheid voor een goede leefomgeving en voor het welzijn van mede-inwoners die ondersteuning nodig hebben.

Stichting KijkopWelzijn werkt vanuit verbinding, is innovatief en gedreven, met als uitkomst een meetbaar resultaat waarin de inwoners van Barendrecht zich herkennen.

Visie¹¹

Stichting KijkopWelzijn heeft als visie het bevorderen van maatschappelijke participatie van alle inwoners van Barendrecht door de ontwikkeling, ondersteuning en uitvoering van projecten en/of activiteiten in het sociaal domein.

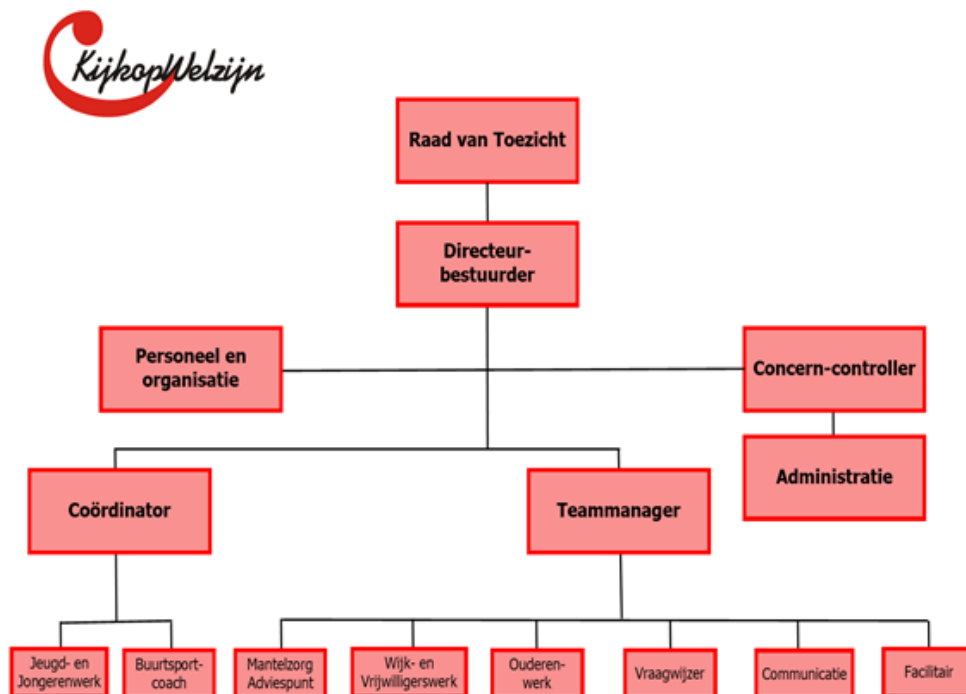
Het stimuleren van eigen initiatief en het versterken van de eigenkracht van inwoners van Barendrecht is uitgangspunt, maar daarnaast is extra oog voor de meer kwetsbare inwoners van deze gemeente, die tijdelijk of (nog) niet beschikken over deze kracht. Stichting KijkopWelzijn stelt zich ten doel ook de meest kwetsbaren uit de samenleving te bereiken en passende ondersteuning te bieden; inwoners die niet of in mindere mate over eigenkracht beschikken.

Organisatiestructuur

KijkopWelzijn is een stichting en wordt bestuurd door een directeur-bestuurder, op basis van het zogenoemde 'Raad-van-Toezicht-model'. De raad van toezicht controleert en beoordeelt het functioneren van de directeur-bestuurder.

¹⁰ In 2019 wordt een strategisch meerjarenplan definitief vastgesteld. Wanneer dit leidt tot een gewijzigde missie en/of visie van Stichting KijkopWelzijn, vervangt deze de huidige missie en/of visie. ¹¹ Zie voetnoot 8.

Organigram¹¹



Missie¹²

Stichting KijkopWelzijn is een welzijnsorganisatie die werkt vanuit Welzijn Nieuwe Stijl, waarbij de vraag en de eigenkracht van inwoners uitgangspunt is. De missie van KijkopWelzijn is het activeren en laten participeren van inwoners tot het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen welzijn, het dragen van (mede)verantwoordelijkheid voor een goede leefomgeving en voor het welzijn van mede-inwoners die ondersteuning nodig hebben.

Stichting KijkopWelzijn werkt vanuit verbinding, is innovatief en gedreven, met als uitkomst een meetbaar resultaat waarin de inwoners van Barendrecht zich herkennen.

Visie¹¹

Stichting KijkopWelzijn heeft als visie het bevorderen van maatschappelijke participatie van alle inwoners van Barendrecht door de ontwikkeling, ondersteuning en uitvoering van projecten en/of activiteiten in het sociaal domein.

¹¹ In 2019 wordt de organisatiestructuur geëvalueerd en mogelijk herzien. In dit laatste geval wordt het in dit document opgenomen organigram vervangen door het nieuwe.

¹² In 2019 wordt een strategisch meerjarenplan definitief vastgesteld. Wanneer dit leidt tot een gewijzigde missie en/of visie van Stichting KijkopWelzijn, vervangt deze de huidige missie en/of visie. ¹¹ Zie voetnoot 8.

Het stimuleren van eigen initiatief en het versterken van de eigenkracht van inwoners van Barendrecht is uitgangspunt, maar daarnaast is extra oog voor de meer kwetsbare inwoners van deze gemeente, die tijdelijk of (nog) niet beschikken over deze kracht. Stichting KijkopWelzijn stelt zich ten doel ook de meest kwetsbaren uit de samenleving te bereiken en passende ondersteuning te bieden; inwoners die niet of in mindere mate over eigenkracht beschikken.

KijkopWelzijn heeft geen wettelijke verplichting voor instelling van een ondernemingsraad op grond van de Wet ondernemingsraad (Wor) en is geen zorginstelling zoals bedoeld in de Wmcz.¹³ Maar de inbreng van cliënten, vrijwilligers, betaalde krachten en andere betrokkenen is voor de raad van toezicht van KijkopWelzijn van grote waarde. Zij ziet daarom toe op geborgde inbreng van deze betrokkenen, inclusief adequate opvolging en terugkoppeling.

Samenwerking met Welzijn Albrandswaard

In 2019 wordt een directeur-bestuurder geworven voor zowel KijkopWelzijn als Stichting Welzijn Albrandswaard (SWA). Beide organisaties zijn aparte rechtspersonen en functioneren zelfstandig, maar wisselen kennis en diensten uit. Hiervoor zijn onderlinge (financiële) afspraken gemaakt. Door deze samenwerking is het voor beide, relatief kleine organisaties mogelijk enkele faciliteiten 'in huis' te hebben, zoals een beleidsmedewerker.

De raden van toezicht van KijkopWelzijn en Welzijn Albrandswaard zijn van oordeel dat een – door de gemeenten onwenselijk geacht – financieel overdraagbaar risico tussen beide stichtingen bestaat, wanneer gezamenlijk overeenkomsten worden aangegaan (tripartite overeenkomsten). Het kan gaan om arbeidsovereenkomsten, maar bijvoorbeeld ook om overeenkomsten met leveranciers van diensten en producten. De raden van toezicht hebben daarom besloten om de nieuwe directeur-bestuurder twee zelfstandige arbeidsovereenkomsten aan te bieden en de nieuwe directeur-bestuurder op te dragen om bij het aangaan of verlengen van overeenkomsten het financieel overdraagbaar risico zoveel mogelijk te voorkomen dan wel te reduceren. Ook is de directeur-bestuurder gevraagd de huidige samenwerkingsafspraken te evalueren en zo nodig te herzien.

De externe accountants hebben op 23 april 2019 bevestigd dat sprake is van een financieel overdraagbaar risico tussen beide organisaties voor zover gezamenlijk overeenkomsten zijn aangegaan.

Rolopvatting raad van toezicht

Zoals beschreven in de Governancecode Sociaal Werk (2017) van Sociaal Werk Nederland heeft de raad van toezicht vier rollen.

De raad van toezicht:

- is collectief verantwoordelijk voor het toezicht op de directeur-bestuurder en algemene gang van zaken van de organisatie, inclusief realisatie van doelstellingen, en benoeming van de externe accountant
- heeft een adviserende en stimulerende rol richting de directeur-bestuurder
- is de werkgever van de directeur-bestuurder
- is ambassadeur (belangenbehartiger en legt naar buiten toe verantwoording af) van de organisatie

Toeziethouder

Voor een goed toezicht op de directeur-bestuurder en de algemene gang van zaken is het van belang dat de juiste balans tussen afstand en nabijheid wordt gehandhaafd en dat de raad van toezicht tijdig over de benodigde informatie beschikt om adequate besluiten te nemen en – indien nodig – tijdig in te grijpen. De raad van toezicht zet daarom in op het sturen op tijdige en zorgvuldige informatieverstrekking door de directeur-bestuurder. Ook wordt de directeur-bestuurder gevraagd contact tussen medewerkers, vrijwilligers (en cliënten) en de raad van

¹³ [Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen](#). Op 22 mei 2019 is de herziening [Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 \(34.858\)](#) bekend gemaakt. Deze treedt op een nader bekend te maken tijdstip in werking. Ook in de zin van de nieuwe Wmcz 2018 wordt Stichting KijkopWelzijn niet aangemerkt als zorginstelling.

toezicht op passende wijze te organiseren en te borgen. De raad van toezicht investeert op zijn beurt in het informele contact met medewerkers en vrijwilligers en andere belanghebbenden om vinger aan de pols te houden aangaande het functioneren van de directeur-bestuurder en de algemene gang van zaken.

Adviseur

In 2018 is gestart met intensivering van de adviserende en stimulerende rol van de raad van toezicht, onder meer door instelling van de commissie strategie en ontwikkeling. Deze commissie fungeert als klankbord voor de directeur-bestuurder die belast is met onder meer het schrijven van een strategisch meerjarenplan 2019 – 2022. In 2019 wordt het functioneren van deze commissie en haar rol geëvalueerd, zodat deze in nakomende periode in al dan niet gewijzigde vorm of werkwijze kan worden voortgezet. Naast de commissie strategie en ontwikkeling kent de raad van toezicht twee andere commissies: de financiële commissie en de remuneratiecommissie. Uitgangspunt van de commissies is dat ze voorbereidend werk voor de raad van toezicht kunnen verrichten, maar ook als klankbord kunnen fungeren voor de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder heeft een actieve rol en verantwoordelijkheid in het organiseren van de klankbordfunctie en adviesrol van de raad van toezicht.

Werkgever

De raad van toezicht is van oordeel dat het vertrek van de directeur-bestuurder in 2018, de realisatie van het strategisch meerjarenplan en de werving van een nieuwe directeur-bestuurder goede aanleiding geven om de eigen rol als werkgever nog eens tegen het licht te houden. Een intensief traject om de uitgangspunten van goed bestuur en bestaand beleid van de raad van toezicht in één document in samenhang vast te leggen, draagt bij aan een transparante invulling van het werkgeverschap. De lijn van vertrouwen in de directeur-bestuurder zet de raad van toezicht voort, maar hij gaat in de werving van een nieuwe directeur-bestuurder tevens uit naar een betere toetsing van het functioneren van de directeur-bestuurder, inclusief gerichte sturing op tijdige informatievoorziening door de directeur-bestuurder en het organiseren van zowel formele als informele contacten tussen de raad van toezicht en belanghebbenden, zoals medewerkers (vrijwillig en betaald), cliënten en volksvertegenwoordigers om vinger aan de pols te kunnen houden. Ook zet de raad van toezicht zich in voor heldere opdrachtformulering aan de directeur-bestuurder, waaraan dit document, inclusief – bijvoorbeeld – een jaaragenda, bijdraagt. Als werkgever heeft de voorzitter van de raad van toezicht periodiek overleg met de directeur-bestuurder (indien gewenst met een medebestuurder), waarin het functioneren van de organisatie(s), de directeur-bestuurder en de algemene gang van zaken centraal staan. Terugkoppeling vindt plaats tijdens de formele raad van toezicht vergaderingen. Deze twee leden hebben geen zelfstandig mandaat ten opzichte van de raad van toezicht als geheel en bevorderen de inzet van de directeur-bestuurder om zowel zijn/haar eigen werk als dat van de raad van toezicht te kunnen doen zoals mag worden verwacht.

Ambassadeur

Het is van belang om met diverse belanghebbenden (blijvend) in gesprek te zijn over de verwachtingen van bepaalde werkzaamheden en activiteiten. Niet altijd zijn concrete resultaten zichtbaar of merkbaar, maar in toenemende mate is het sociaal werk in staat om – in elk geval in algemene termen – inzichtelijk te maken wat het maatschappelijk effect is. Juiste en onderling overeenstemmende verwachtingen van beoogde resultaten en prestaties voorkomen teleurstellingen of onbegrip ten aanzien van de geleverde diensten en producten. Daarin kan de raad van toezicht een rol spelen. Manieren om als raad van toezicht op gepaste afstand contact te onderhouden met de opdrachtgever, zijn eens per jaar overleg hebben met de portefeuillehouder(s) welzijn van het gemeentebestuur en bijvoorbeeld aanwezig zijn bij voor KijkopWelzijn relevante (politieke) bijeenkomsten.

De raad van toezicht vraagt de directeur-bestuurder om een passende communicatie met belanghebbenden vorm te geven en te borgen, waarin ook een passende rol voor de raad van toezicht is weggelegd. Een goede communicatie met belanghebbenden moet in de periode 2019 – 2022 leiden tot een evidente bekendheid met de toegevoegde waarde van KijkopWelzijn als organisatie en haar producten en diensten ten behoeve van het welzijn in Barendrecht. Ook moet de bekendheid met het belang van goed sociaal werk onder betrokken partijen vergroot zijn.

Kenmerken raad van toezicht

Rol- en taakopvatting (samenvatting¹⁴)

De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen KijkopWelzijn en staat de directeur-bestuurder met raad ter zijde op basis van de Governancecode Sociaal Werk. Het toezicht omvat zowel het goedkeuren van besluiten en het vaststellen van plannen van de directeur-bestuurder zoals bepaald in de statuten van Stichting KijkopWelzijn en het Reglement voor de raad van toezicht KijkopWelzijn, alsook het monitoren van het functioneren van de directeur-bestuurder en de stichting en het waar nodig interveniëren. Kort samengevat:

- a) de raad van toezicht analyseert en anticipeert op ontwikkelingen in de samenleving en interveeneert wanneer nodig
- b) de raad van toezicht houdt afstand van de dagelijkse gang van zaken in de organisatie
- c) de raad van toezicht levert een meerwaarde door kennis(niveau), ervaring, contacten / netwerk en optreden
- d) de raad van toezicht is objectief en onafhankelijk en opereert transparant

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat leden voldoende tijd beschikbaar hebben om hun verantwoordelijkheden adequaat te vervullen en gezamenlijk beschikken over de benodigde kennis en kunde om toezicht te houden op deze organisatie. Ieder lid is zelfstandig in staat om zich over de diverse aspecten van de organisatie en bedrijfsvoering een oordeel te vormen.

Algemene kenmerken

Voor de algemene samenstelling van de raad van toezicht geldt:

- 1) Voldoende lokale betrokkenheid
- 2) Voldoende kennis van het lokale politiek-bestuurlijke netwerk
- 3) Voldoende kennis van het lokale sociaal werk en de lokale maatschappelijke opdracht
- 4) Voldoende kennis van (relevante) maatschappelijke ontwikkelingen in het sociaal domein

Daarnaast heeft de raad van toezicht enkele eigenschappen specifiek benoemd:

- 1) Minimaal één lid is actief of nauw betrokken in een lokaal politiek-bestuurlijke omgeving en is bekend met de gemeentelijke beleids- en uitvoeringspraktijk
- 2) Minimaal één lid is actief in het sociaal werk en kent de uitvoeringspraktijk
- 3) Minimaal één lid is betrokken inwoner van de gemeente waarin de organisatie werkzaam is en goed op de hoogte van actuele maatschappelijke ontwikkelingen en sentimenten in deze gemeente
- 4) De raad van toezicht is divers samengesteld¹⁵.

De raad van toezicht bestaat uit minimaal 3 en maximaal 7 natuurlijke personen, conform de statuten. Uitgangspunt is een raad van toezicht bestaande uit vijf natuurlijke personen. Conform de statuten is op 19 april 2018 een [rooster van aftreden](#) vastgesteld.

Individuele kenmerken

Algemeen

- 1) Leden van de raad van toezicht hebben binding met de regio waarin KijkopWelzijn werkzaam is

¹⁴ Deze samenvatting is bedoeld voor publicatie van het profiel van de raad van toezicht, bijvoorbeeld ten behoeve van werving van nieuwe leden van de raad van toezicht. In 'Goed bestuur en toezicht' wordt in andere hoofdstukken uitgebreid stilgestaan bij de rolopvatting, taakverdeling en werkwijze van de raad van toezicht.

¹⁵ KijkopWelzijn is geen onderneming zoals bedoeld in de [Wet verbetering evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in topfuncties in het bedrijfsleven \(34.435\)](#), maar de raad van toezicht vindt een zoveel mogelijk gelijke verdeling van mannen en vrouwen van toegevoegde waarde, evenals andere vormen van diversiteit en het belang van een raad van toezicht als afspiegeling van de samenleving.

- 2) Leden van de raad van toezicht vullen elkaar aan qua kennis, ervaring en netwerk
- 3) Leden van de raad van toezicht zijn objectief, onafhankelijk en vrij van een verantwoordingsplicht naar een achterban
- 4) Leden van de raad van toezicht hebben een intrinsieke motivatie, affiniteit met de maatschappelijke doelstelling van KijkopWelzijn, collegialiteit en bereidheid tot samenwerking
- 5) Leden van de raad van toezicht zijn in staat het beleid en functioneren van KijkopWelzijn en de directeurbestuurder te beoordelen en de directeur-bestuurder met raad ter zijde te staan
- 6) Leden van de raad van toezicht brengen en houden benodigde deskundigheid op peil (o.a. bedrijfseconomische kennis, kennis van sociaal werk)
- 7) Leden van de raad van toezicht bieden gezamenlijk de kwaliteit en diversiteit die KijkopWelzijn de komende jaren nodig heeft

Leden van de raad van toezicht hebben elk navolgende competenties:

- 1) Analytisch vermogen (hbo / academisch werk- en / of denkniveau)
- 2) Inzicht in strategische afwegingsprocessen
- 3) Kennis van of affiniteit met het veld van sociaal werk
- 4) Kennis van of ervaring met organisatieprocessen en bestuurlijke zaken
- 5) Een actief relevant netwerk
- 6) Kunnen werken en denken vanuit het RvT-model
- 7) Goede sociale en communicatieve vaardigheden
- 8) Het vermogen in teamverband te kunnen werken, maar tevens besluitvaardig, resultaatgericht en doortastend
- 9) Functioneel kritische houding
- 10) Kennis van bestuurlijke besluitvormingsprocessen, gevoel voor politieke verhoudingen
- 11) Affiniteit met de visie, missie, strategie en doelstellingen van KijkopWelzijn
- 12) Kennis van één of meer van navolgende relevante aandachtsgebieden:
 - a. Financiën en economie
 - b. Sociaal Werk
 - c. Bestuurs- en / of organisatiekunde

Voorzitter

De voorzitter van de raad van toezicht wordt in functie benoemd door de leden van de raad van toezicht. De voorzitter heeft een bijzondere rol, onder andere in de relatie tussen de raad van toezicht en de directeur-bestuurder en/of de werkorganisatie. Aan de voorzitter worden daarom extra eisen gesteld. De taken van de voorzitter omvatten onder meer:

- 1) Voorbereiden van de agenda voor de vergaderingen van de raad van toezicht
- 2) Leiden van de vergaderingen van de raad van toezicht
- 3) Zorgdragen voor goede oordeels- en besluitvorming door de raad van toezicht en erop toezien dat de leden van de raad van toezicht kunnen beschikken over de benodigde informatie
- 4) Erop toezien dat leden van de raad van toezicht hun kennis en deskundigheid op peil brengen en houden
- 5) Erop toezien dat jaarlijks evaluatie plaatsvindt van de raad van toezicht en zijn leden
- 6) Erop toezien dat de directeur-bestuurder jaarlijks op zijn/haar functioneren wordt beoordeeld
- 7) Erop toezien dat de contacten van de raad van toezicht met de directeur-bestuurder, medewerkers (betaald en vrijwillig) en cliënten naar behoren verlopen
- 8) Namens de raad van toezicht aanspreekpunt zijn voor de leden van de raad van toezicht, de directeur-bestuurder en derden

De voorzitter heeft naast de algemene competenties van leden van de raad van toezicht navolgende specifieke competenties:

- 1) Ruime bestuurlijke ervaring
- 2) Oog hebben voor de positie en taken van de directeur-bestuurder
- 3) Stimulerend, gezaghebbend, besluitvaardig en objectief
- 4) Bekend met politieke en maatschappelijke verhoudingen in de regio
- 5) Voor bijzondere situaties goed bereikbaar

Evaluatie raad van toezicht

In 2017 heeft brancheorganisatie Sociaal Werk Nederland de aangepaste Governancecode Sociaal Werk gepubliceerd, die de stichting KijkopWelzijn onderschrijft en hanteert als uitgangspunt voor haar beleid en functioneren.

Wezenlijke onderdelen van goed bestuur, zoals beschreven in de Governancecode Sociaal Werk, zijn geregelde (zelf)evaluatie van het functioneren van de individuele leden van de raad van toezicht en de raad van toezicht als geheel en een adequate kwaliteitsbevordering en –borging om als individuele leden van de raad van toezicht en als raad van toezicht als geheel over adequate deskundigheid te (blijven) beschikken zoals mag worden verwacht.

Zelfevaluatie

Volgens het reglement evalueert de raad van toezicht eenmaal per jaar het eigen functioneren. Uitgangspunt voor deze zelfevaluatie zijn de belangrijkste taken die de raad van toezicht heeft: toezichthouden, (strategisch) adviseren, werkgeverschap en ambassadeurschap (zie ook de beschrijving in de Governancecode Sociaal Werk¹⁶ en het reglement van de raad van toezicht). In de huidige raad van toezicht heeft deze zelfevaluatie nog niet plaatsgevonden. De raad van toezicht geeft daarom de komende jaren hieraan vorm en inhoud. Het doel van de evaluatie is immers om de eigen handelwijze te verbeteren en te versterken.

Om de kerntaken van de raad van toezicht op een goede wijze uit te voeren, is een aantal voorwaarden van belang. Denk hierbij aan helderheid over de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, adequate informatie om de vinger aan de pols te kunnen houden, kennis om met de directeur-bestuurder een goede sparringpartner te zijn over de strategische koers en inzichtelijke werkwijze als raad van toezicht (bijv. een bepaalde systematiek in de (jaar)agenda aan te brengen) en een passende samenstelling van de raad. Op deze hoofdthema's is de zelfevaluatie met name gericht. Ook wordt in de evaluatie ingezoomd op zowel het niveau van het functioneren van de raad van toezicht als collectief als het niveau van het functioneren van de leden van de raad van toezicht individueel.

De eerste zelfevaluatie is voorzien in 2019.

Vreemde ogen

Naast de zelfevaluatie verdient het aanbeveling dat periodiek gereflecteerd wordt op het functioneren van de raad van toezicht met behulp van een externe auditor of door middel van collegiale toetsing door een andere sociaalwerkorganisatie. Hoe vult de raad van toezicht zijn taken in? Doet hij dat op de juiste wijze? Waar zijn nog verbeteringen mogelijk? Dan kan het helpen om ondersteuning van externen te gebruiken. Daarbij kan gedacht worden aan een frequentie van eenmaal in de vier jaar.

De commissie belast met de uitwerking van de evaluatie van de raad van toezicht zal mede aan de hand van de ervaringen van de zelfevaluaties van de raad van toezicht als collectief en van zijn leden in de tweede helft van 2020 deze evaluatie voorbereiden

De evaluatie met behulp van een externe auditor of collegiale toetsing is voorzien in 2021 en vervolgens elke vier jaar. In 2020 bepaalt de raad van toezicht welke vorm van externe evaluatie wordt ingezet en worden stappen gezet om daartoe te komen.

¹⁶ <https://www.sociaalwerk nederland.nl/?file=13761&m=1480581329&action=file.download>. Geraadpleegd op 10 november 2018.

Wanneer gebruik gemaakt wordt van een externe auditor, brengt dat kosten met zich mee. Hiervoor reserveert KijkopWelzijn voldoende middelen in de (meerjaren)begroting.

Planning (zelf)evaluatie / externe evaluatie

Jaar	Aard en type (zelf)evaluatie en evaluatiebeleid
2019	- Jaarlijkse zelfevaluatie raad van toezicht (collectief en individuele leden)
2020	- Jaarlijkse zelfevaluatie raad van toezicht (collectief en individuele leden) - Uitvraag externe evaluatie (vreemde ogen) raad van toezicht als geheel (2021)
2021	- Externe evaluatie (vreemde ogen)
2022	- Herijking evaluatiebeleid, samen met kwaliteitsbevorderingsbeleid - Jaarlijkse zelfevaluatie raad van toezicht (collectief en individuele leden)

Kwaliteitsbevordering en -borging

Raad van toezicht

Bij de kwaliteitsbevordering zijn, evenals bij de evaluatie, twee niveaus van belang: de raad van toezicht als collectief enerzijds en de individuele leden anderzijds. Op basis van de zelfevaluaties (collectief en individuele leden), externe evaluaties en andere signalen en ontwikkelingen bepaalt de raad van toezicht geregeld aan welke scholing behoefte is, zodat dit in overleg met de directeur-bestuurder kan worden georganiseerd. De raad van toezicht kijkt daarbij naar het eigen functioneren als geheel en in de verschillende rollen, maar ook naar ontwikkelingen in de (lokale) samenleving en vanuit de opdrachtgever die om passende bijscholing vragen.

De raad van toezicht houdt ontwikkelingen op het gebied van (verplichte) Permanente Educatie voor toezichthouders in zorg en welzijn in de gaten. In de geschatte kosten voor de raad van toezicht, in het bijzonder de geschatte kosten voor kwaliteitsbevordering, is rekening gehouden met meer (verplichte) kwaliteitsbevordering in de nabije toekomst.

Planning kwaliteitsbevordering en -borging raad van toezicht 2019 - 2022

Jaar	Aard en type kwaliteitsbevordering en –borging
2019	<ul style="list-style-type: none">- Collectieve kwaliteitsbevordering raad van toezicht (onderlinge rolverdeling herijken)- Collectieve scholingsbehoefte inventariseren, mede op basis van zelfevaluatie 2019
2020	<ul style="list-style-type: none">- Individuele scholingsbehoefte inventariseren, mede op basis van zelfevaluatie 2020- Scholingsprogramma conform inventarisatie en planning, binnen gesteld budget
2021	<ul style="list-style-type: none">- Scholingsprogramma conform inventarisatie en planning, binnen gesteld budget
2022	<ul style="list-style-type: none">- Scholingsprogramma conform inventarisatie en planning, binnen gesteld budget- Herijken scholingsbehoefte (collectief en individueel), mede op basis van externe evaluatie (externe auditor of collegiale toetsing) en samen met herijking evaluatiebeleid

Directeur-bestuurder

De raad van toezicht acht het noodzakelijk dat de kennis en kunde van de directeur-bestuurder blijft passen bij de ambities van de organisatie, de afspraken met opdrachtgevers en maatschappelijke ontwikkelingen in de relevante context. Scholingsmogelijkheden maken deel uit van de afspraken met de directeur-bestuurder en jaarlijks wordt besproken op welke wijze deze worden ingezet en/of worden bijgesteld.

Organisatie

De raad van toezicht acht het ook noodzakelijk dat de kennis en kunde van medewerkers (vrijwillig en betaald) blijven passen bij de ambities van de organisatie, de afspraken met opdrachtgevers en maatschappelijke ontwikkelingen in de relevante context. Individuele voorzieningen voor medewerkers zijn gebaseerd op de CAO Sociaal Werk. Daarnaast ziet de raad van toezicht erop toe dat de directeur-bestuurder adequaat kwaliteitsbevorderings- en -borgingsbeleid ontwikkelt en uitvoert en daarover transparant verantwoording aflegt. Dit punt is opgenomen als aandachtspunt in het hoofdstuk '[Aandachtspunten periode 2019 – 2022](#)'.

Samenstelling raad van toezicht

KijkopWelzijn werkt intensief samen met Stichting Welzijn Albrandswaard (SWA). Ze hebben per 1 mei 2019 dezelfde persoon als directeur-bestuurder en de raden van toezicht bestaan uit dezelfde leden. De samenwerking is beschreven in het hoofdstuk '[Organisatiestructuur](#)'.

Leden Raad van Toezicht per 1 januari 2021

Lid raad van toezicht	Woonplaats	Maatschappelijke (hoofd)functie
M.A. (Marian) Halk-Meijer	Rhoon	Logopedist, ondernemer
W.B. (Wim) van der Hoek	Barendrecht	Voorzitter CBV Binnenland Corporate risk & insurance manager (gepensioneerd)
J.G.M.F. (Joop) Jacobs (vicevoorzitter)	Poortugaal	Controller gemeente (gepensioneerd)
P. (Peter) van Vugt (voorzitter)	Barendrecht	Griffier gemeente
S. (Stephanie) ter Borg	Made	Directeur VVD Algemeen Secretariaat (tot 1 mei 2021) Directeur Rewin (vanaf 1 mei 2021)

Rooster van aftreden

Conform de statuten en reglement is een rooster van aftreden vastgesteld.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
M.A. (Marian) Halk-Meijer		A/H			A/H			A	
<i>Benoemd: 1 januari 2016</i>									
W.B. (Wim) van der Hoek	A/H			A/H			A		
<i>Benoemd: 1 januari 2016</i>									
J.G.M.F. (Joop) Jacobs			A/H			A			
<i>Benoemd: 1 januari 2016</i>									
P. (Peter) van Vugt			A/H			A/H			A
<i>Benoemd: 24 juni 2017</i>									
S.J.A. (Stephanie) ter Borg*				B			A/H		
<i>Benoemd: 1 januari 2021</i>									

B = Eerste benoeming, H = Herbenoeming aan het einde van termijn, A = Aftreden aan het einde van termijn.

Stephanie ter Borg is vanuit de gezamenlijke PVT (en regelgeving statuten) voorgedragen door het personeel SWA en KijkopWelzijn voor benoeming.

Toelichting op het rooster van aftreden

Op 1 januari 2016 zijn de leden Marian Halk-Meijer, Wim van der Hoek en Joop Jacobs benoemd als leden van zowel de raad van toezicht van Stichting KijkopWelzijn als de raad van toezicht van Stichting Welzijn Albrandswaard. Om te voorkomen dat drie van de vijf leden gelijktijdig zouden moeten aftreden is gekozen voor afwijkende zittingstermijnen. Op grond hiervan is Joop Jacobs op 1 januari 2018 benoemd voor zijn tweede termijn als lid van de raad van toezicht. Joop is bij zijn aftreden in 2020 voor één jaar herbenoemd (voor 2021).

Marian Halk-Meijer en Peter van Vugt zijn vervolgens in 2020 een tweede termijn benoemd worden. In de vacature is door de benoeming per 1 januari 2021 van Stephanie ter Borg voorzien. Wim van der Hoek zal eind 2024 aftredend zijn, Marian Halk-Meijer eind 2025, Peter van Vugt rond juni 2026.

De Governancecode Sociaal Werk schrijft voor dat herbenoeming niet vanzelfsprekend is. Bij het naderen van het einde van een zittingstermijn, wordt het functioneren van het betreffende lid geëvalueerd en wordt bezien in hoeverre het gewenst of nodig is dat een nieuw lid van buitenaf geworven wordt om te (blijven) voldoen aan de algemene en individuele kenmerken van de raad van toezicht van KijkopWelzijn. De evaluatie en het besluit tot herbenoeming van Wim van der Hoek zijn om deze reden uitvoeriger gedocumenteerd: op 15 november 2018 heeft de raad van toezicht in een intern beraad gesproken over herbenoeming van Wim van der Hoek en op grond daarvan is in de vergadering van de raad van toezicht met directeur-bestuurder van 28 november 2018 een voorstel tot herbenoeming, inclusief samenvatting van de bevindingen, geagendeerd en vervolgens aangenomen. Wim van der Hoek is derhalve voor zijn tweede zittingstermijn benoemd per 1 januari 2019.

Nieuwe leden / (her)benoeming

Gelet op de algemene en individuele kenmerken en de huidige samenstelling van de raad van toezicht en enkele aanvullende kenmerken, is de raad van toezicht van mening dat de voorkeur voor een nieuw te benoemen lid van de raad van toezicht uitgaat naar een persoon, niet van het mannelijke geslacht en met een migratieachtergrond. Deze afweging wordt meegenomen in het wervings- en benoemingsproces van nieuwe leden van de raad van toezicht, tezamen met eventuele gewenste kenmerken die voortkomen uit de zelfevaluatie ten aanzien van de kennis en kunde van de raad van toezicht.

Voor een goed wervings- en selectieproces voor nieuwe leden van de raad van toezicht wordt navolgende planning gehanteerd. Hiervan kan worden afgeweken.

Planning (her)benoeming leden raad van toezicht

Actie	Aantal maanden vóór (her)benoeming
Evaluatie benodigde competenties en / of representatie als aanvulling op huidige samenstelling raad van toezicht (evaluatie mag maximaal 1 jaar oud zijn ¹⁷)	6 maanden
Evaluatie lid dat voor herbenoeming in aanmerking komt (evaluatie mag maximaal 1 jaar oud zijn ¹⁸)	6 maanden
Vaststellen of tot herbenoeming kan worden overgegaan of besluit tot externe werving	5 maanden
Directeur-bestuurder informeren over beoogde herbenoeming / werving externe kandidaat. Ruimte voor bezwaar / advies	5 maanden
Personeel informeren over beoogde herbenoeming / werving externe kandidaat (indien van toepassing: personeel kan kandidaat voordragen conform statuten)	5 maanden
Start externe werving (publicatie vacature)	4 maanden
Sluiting reactietermijn (bij benadering)	3 maanden
Briefselectie en uitnodiging voor gesprekken	3 maanden
Besluit tot benoeming kandidaat, inclusief externe communicatie (voorbereiding)	2 maanden

Taakverdeling raad van toezicht

De raad van toezicht heeft de verschillende taken onderling verdeeld. Ieder lid van de raad van toezicht is actief in één of meerdere commissies. Daarnaast zijn drie leden van de raad van toezicht aangewezen als voorzitter, vicevoorzitter en secretaris, met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. De raad van toezicht blijft als geheel verantwoordelijk voor zijn taken en verantwoordelijkheden.

Taakverdeling per 1 januari 2021

Functie / commissie	Lid / leden raad van toezicht	
Voorzitter	P. (Peter) van Vugt	
Vicevoorzitter	J.G.M.F. (Joop) Jacobs	
Commissie strategie en ontwikkeling	M.A. (Marian) Halk – Meijer	S. (Stephanie) ter Borg
Financiële commissie	W. B. (Wim) van der Hoek	J.G.M.F. (Joop) Jacobs
Remuneratiecommissie	M.A. (Marian) Halk – Meijer	P. (Peter) van Vugt

Werkwijze raad van toezicht

De werkwijze van de raad van toezicht is gebaseerd op de [Governancecode Sociaal Werk](#), het [reglement van de raad van toezicht](#) en [algemene principes van goed bestuur](#).

¹⁷ Wanneer recent (maximaal 1 jaar geleden) evaluatie van de raad van toezicht als geheel heeft plaatsgevonden op basis van regulier [evaluatiebeleid](#), kan deze evaluatie hiervoor gebruikt worden.

¹⁸ Wanneer recent (maximaal 1 jaar geleden) evaluatie van het betreffende lid als individu heeft plaatsgevonden op basis van regulier [evaluatiebeleid](#), kan deze evaluatie hiervoor gebruikt worden.

Voorzitter en vicevoorzitter

De raad van toezicht benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vicevoorzitter. Het functioneren van de leden in de rollen van voorzitter en vicevoorzitter wordt geëvalueerd in de cyclus van het evalueren van het eigen functioneren van de raad van toezicht. In beginsel worden voorzitter, vicevoorzitter en secretaris benoemd voor de duur van een zittingstermijn.

Vergaderingen, agenda en locatie

De raad van toezicht vergadert minimaal vijf maal per jaar met de directeur-bestuurder. De raad van toezicht kan daarnaast in afwezigheid van de directeur-bestuurder vergaderen (intern beraad).

De vergaderingen van de raad van toezicht worden geleid door de voorzitter van de raad van toezicht, of in zijn/haar afwezigheid door de vicevoorzitter. Ze vinden afwisselend plaats in een locatie van KijkopWelzijn of Stichting Welzijn Albrandswaard (SWA).

De voorzitter (of zijn/haar vervanger) draagt zorg voor tijdige verspreiding van de agenda en agendastukken, tenminste één week voorafgaand aan de vergadering. Een conceptagenda wordt in overleg tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder opgesteld en verspreid. In beginsel worden in de voorafgaande RvT-vergadering de voorgenomen agendapunten reeds besproken.

Wanneer de raad van toezicht in afwezigheid van de directeur-bestuurder vergadert (intern beraad), worden voorgenomen besluiten in de eerstvolgende RvT-vergadering in aanwezigheid van de directeur-bestuurder bekrachtigd, tenzij hiervan om logische redenen dient te worden afgeweken.

Jaaragenda en meerjarenplanning

De raad van toezicht stelt een jaaragenda op, waarin de diverse onderwerpen voldoende belicht worden. De jaaragenda is afgestemd met de bedrijfsvoering en planning van de directeur-bestuurder, maar kan door omstandigheden worden bijgesteld. Een [planning raad van toezicht 2019 – 2022](#) en een [jaaragenda raad van toezicht 2019](#) zijn opgenomen in dit document.

Verslaglegging

Van de RvT-vergaderingen, waarbij de directeur-bestuurder aanwezig is, worden notulen gemaakt. Het conceptverslag wordt in de daaropvolgende RvT-vergadering door de raad van toezicht en de directeurbestuurder vastgesteld. Vastgestelde verslagen worden gearchiveerd.

Van commissievergaderingen en interne beraadslagingen wordt niet standaard verslag gemaakt. Commissies geven op eigen initiatief of op verzoek terugkoppeling in de RvT-vergaderingen. Daarvan wordt verslag gemaakt. Eventueel kunnen commissieverslagen ter kennisgeving verspreid worden onder de leden van de raad van toezicht en/of de directeur-bestuurder. Deze hebben geen bindend karakter, tenzij de raad van toezicht anders beslist.

Verslagen, besluiten, agenda's en agendastukken worden in een [archief- en documentenbeheersysteem](#) opgeslagen.

Archivering en documentenbeheer

De raad van toezicht hanteert per 2020 een (online) archief- en documentenbeheersysteem. Daarnaast zijn de gegevens ook opgeslagen bij de organisatie server.

Toegang tot archief en documenten

Uitsluitend leden van de raden van toezicht van KijkopWelzijn en Welzijn Albrandswaard hebben toegang tot de hoofdmap 'Raden van Toezicht KijkopWelzijn en Welzijn Albrandswaard' en alle mappen die daaronder hangen.

De directeur-bestuurder heeft uitsluitend toegang tot de map 'Raden van Toezicht en Directeur-Bestuurder' en alle mappen die daaronder hangen.

De controller en externe accountants wordt (op verzoek) toegang verleend tot de mappen en agenda bijlagen en indien relevant tot andere mappen die nodig zijn voor een goede uitoefening van hun taak.

Commissies raad van toezicht

De raad van toezicht kent drie commissies, met elk een specifiek aandachtsgebied en passende samenstelling en werkwijze. Voor de commissies geldt dat zij adviserend zijn aan de raad van toezicht en voorbereidend werk (kunnen) verrichten voor de raad van toezicht. De commissies hebben geen zelfstandig mandaat en acteren in opdracht van de raad van toezicht.

Commissies zorgen voor tijdige agendering van binnen het aandachtsgebied relevante onderwerpen en ontwikkelingen, op zodanige wijze dat de raad van toezicht zich adequaat en tijdig een oordeel kan vormen over zich voordoende kwesties. De agenderende rol van commissies komt niet in de plaats van de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder om de raad van toezicht tijdig te informeren en in staat te stellen adequate besluiten te nemen.

Commissie strategie en ontwikkeling

De commissie strategie en ontwikkeling is belast met de voorbereiding van *inhoudelijke* behandeling van meerjarenplanningen, jaarplanning, (meerjaren)begrotingen en subsidieaanvragen en met de voorbereiding van *inhoudelijke* behandeling van jaarverslagen en kwartaalrapportages. De commissie heeft regelmatig overleg met de directeur-bestuurder (en kwaliteitsmedewerkers) en fungeert als klankbord voor de strategie en het ontwikkelingsbeleid.

De commissie strategie en ontwikkeling bestaat uit (minimaal) twee leden van de raad van toezicht. Eén van de leden van de raad van toezicht fungeert als voorzitter van de commissie.

De commissie strategie en ontwikkeling is op 27 augustus 2018 ingesteld en wordt in 2020 geëvalueerd ten aanzien van werkwijze en effectiviteit.

Financiële commissie

De financiële commissies is belast met de voorbereiding van *financiële* behandeling van meerjarenplanningen, jaarplanningen, (meerjaren)begrotingen en subsidieaanvragen en met de voorbereiding van financiële behandeling van jaarrekeningen en kwartaalrapportages. De commissie voert overleg met de accountant en adviseert de raad van toezicht elke twee jaar over de te benoemen accountant. De commissie heeft regelmatig overleg met de controller en fungeert als klankbord voor de het financiële beleid van KijkopWelzijn.

De financiële commissie bestaat uit (minimaal) twee leden van de raad van toezicht. Eén van de leden van de raad van toezicht fungeert als voorzitter van de commissie.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie is belast met het beoordelen van het functioneren van de directeur-bestuurder, uitvoering van het wervings- en selectiebeleid voor zowel de directeur-bestuurder als de leden van de raad van toezicht en het evaluatiebeleid van de raad van toezicht en zijn individuele leden.

De remuneratiecommissie bestaat uit (minimaal) twee leden van de raad van toezicht. Eén van hen fungeert als voorzitter van de commissie.

De remuneratiecommissie wordt met het vaststellen van dit document (opnieuw) ingesteld. Ook voorziet dit document in een geborgd evaluatie- en kwaliteitsbevorderingsbeleid voor de raad van toezicht. De remuneratiecommissie wordt in 2020 geëvalueerd ten aanzien van werkwijze en effectiviteit.

Communicatie raad van toezicht

De raad van toezicht is van oordeel dat een maatschappelijke organisatie als KijkopWelzijn transparant en in nauwe verbinding met de samenleving moet opereren. Dat geldt ook voor de raad van toezicht. Een belangrijk onderdeel daarvan is het tijdig publiceren van de (wettelijk verplichte) documentatie, zoals de (financiële) jaarverslagen. Maar ook de communicatie met medewerkers, vrijwilligers en cliënten is van wezenlijk belang voor een adequate uitvoering van de maatschappelijke opdracht.

In het hoofdstuk '[Aandachtspunten periode 2019 – 2022](#)' benoemt de raad van toezicht aandachtspunten voor de communicatie met de diverse belanghebbenden, zowel intern als extern. Daarin benoemt de raad van toezicht ook als aandachtspunt dat de directeur-bestuurder een passende rol voor de raad van toezicht organiseert.

Externe communicatie

Volgens de Governancecode Sociaal Werk is één van de rollen van de raad van toezicht het ambassadeurschap. De raad van toezicht behartigt de belangen van de organisatie en representeert haar. Daarnaast is de raad van toezicht aanspreekbaar op het toezicht en het naleven van de Governancecode binnen KijkopWelzijn.

De raad van toezicht is inhoudelijk op de hoogte van de wensen en aandachtspunten zoals deze bij de gemeenteraad en het bestuur van Gemeente Barendrecht leven. De raad van toezicht is aanwezig bij relevante externe ontmoetingen en vergaderingen, zoals bespreking van KijkopWelzijn in commissie- en gemeenteraadsvergaderingen van Gemeente Barendrecht. De directeur-bestuurder organiseert minimaal eens per jaar een overleg tussen de raad van toezicht en de betrokken portefeuillehouders namens het college van Burgemeester en Wethouders. Tijdens deze jaarlijkse overleggen bespreken de raad van toezicht en de betrokken wethouders de afspraken en voortgang op hoofdlijnen.

De raad van toezicht ziet toe op tijdige publicatie van relevante documenten zoals de (financiële) jaarverslagen. Deze documenten worden met instemming van de raad van toezicht vastgesteld. De raad van toezicht is bereid tot het geven van een toelichting ten aanzien van het toezicht op de gepubliceerde informatie.

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het publiceren van de (wettelijk verplichte) documenten: jaarverslag (uiterlijk op 30 juni van het opvolgende jaar¹⁹), begroting, statutaire doelstelling, reglementen van de raad van toezicht en het bestuur en een samenvatting van het actuele beleidsplan²¹. De raad van toezicht ziet erop toe dat deze basiscommunicatie over de organisatie en algemene gang van zaken tijdig gepubliceerd en beschikbaar voor derden is.

Overzicht (periodieke) publicatiedata

Vastgesteld document (periodiek)	Uiterlijke publicatiedatum (website en <i>hardcopy</i> op aanvraag)
Financieel jaarverslag jaar x	Uiterlijk 1 juni jaar x+1
Jaarverslag jaar x	Uiterlijk 1 juni jaar x+1

Interne communicatie

De raad van toezicht zet de komende jaren in op het verstevigen van het contact met medewerkers, vrijwilligers en cliënten van KijkopWelzijn. Daarbij is het van belang dat de positie van de directeur-bestuurder als boegbeeld,

¹⁹ Verplichting in verband met de ANBI-status. Zie ook: <https://anbi.nl/publicatieverplichting/>. Geraadpleegd op 20 november 2018. KijkopWelzijn heeft op 29 november 2018 geen ANBI-status. Samenwerkingspartner SWA wel. 1 mei is de jaarlijkse deadline voor het inleveren van de jaarverantwoording bij Gemeente Barendrecht. ²¹ Zie voetnoot 16.

aanspreekpunt en regievoerder onbetwist blijft en de raad van toezicht zich tegelijkertijd de nodige informatie kan verschaffen voor zijn taak als toezichthouder en werkgever van de directeur-bestuurder.

De raad van toezicht heeft besloten dat (periodieke) tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers (betaald en vrijwillig) en cliënten van KijkopWelzijn qua opzet, vraagstelling en vertrouwelijkheid ter instemming worden voorgelegd aan de raad van toezicht. Ook ontvangt de raad van toezicht de resultaten van de onderzoeken, zodra deze (uiterlijk 3 maanden na afronding van het onderzoek) zijn voorzien van een inhoudelijke reactie van de directeur-bestuurder op de uitkomsten van het onderzoek en een plan van aanpak ten aanzien van het opvolgen van de uitkomsten en het geven van een terugkoppeling aan de respondenten.

De raad van toezicht vraagt de directeur-bestuurder een samenhangend kader op te stellen, waarin duidelijk is op welke wijze de communicatielijnen tussen de diverse niveaus van de organisatie lopen. In elk geval dient duidelijk te zijn waarvoor en op welke wijze medewerkers (betaald en vrijwillig), cliënten en andere betrokkenen terecht kunnen bij respectievelijk de directeur-bestuurder en de raad van toezicht. Ook moet voorzien zijn in adequate systemen voor klachten, geschillen en misstanden binnen de organisatie. In 2020 dienen deze systemen geëvalueerd en opnieuw vastgesteld te zijn. Mogelijke instelling van een vertrouwensfunctie maakt hiervan onderdeel uit.

Vanaf 2019 organiseert de directeur-bestuurder van KijkopWelzijn eens per jaar een kennisdelingsbijeenkomst, waarvoor de raad van toezicht (gedeeltelijk) is uitgenodigd. De raad van toezicht kan op deze manier een bijdrage leveren aan de kennisdeling binnen de organisatie en geïnformeerd worden over zaken die bij medewerkers spelen. Door deze contactmomenten wordt de afstand tussen raad van toezicht en medewerkers van KijkopWelzijn verkleind, zodat men elkaar weet te vinden wanneer dit nodig is. Tegelijkertijd bieden deze formele contactmomenten de kaders om te voorkomen dat de rollen van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder door elkaar gaan lopen.

De raad van toezicht maakt gebruik van zijn mogelijkheden om op informele wijze informatie te verzamelen over de gang van zaken binnen KijkopWelzijn. Hij treedt niet op bij enkelvoudige situaties, tenzij deze zodanig van ernst zijn dat ingrijpen door de raad van toezicht (wettelijk) noodzakelijk wordt geacht. Belangrijke reden om op informele wijze contact te onderhouden met medewerkers van KijkopWelzijn, is om als raad van toezicht het juiste beeld van de organisatie en gang van zaken te blijven houden in een kennisintensieve organisatie in een sterk veranderend speelveld.

De raad van toezicht wordt door de directeur-bestuurder uitgenodigd voor relevante ontmoetingen, zoals vrijwilligersborrels, medewerkersbijeenkomsten en passende bijeenkomsten voor cliënten. De directeur-bestuurder werkt mee aan initiatieven van de raad van toezicht om contact te onderhouden met medewerkers (betaald en vrijwillig) en cliënten.

Kenmerken directeur-bestuurder²⁰

Als nieuwe directeur-bestuurder heb je een moderne visie op besturen en ervaring in het besturen van een organisatie in het maatschappelijke domein. Je denkt in kansen en mogelijkheden en weet medewerkers te enthousiasmeren voor de veranderingen waarvoor de organisaties staan. Je hebt een duidelijke visie op maatschappelijke dienstverlening en een leiderschaps- en bestuursstijl die gebaseerd is op het vermogen om medewerkers de ruimte te geven hun eigen professionaliteit vorm te geven. Je bent goed in staat om te schakelen tussen beide organisaties en synergievoordelen te benutten waar mogelijk.

Stichting KijkopWelzijn is een platte organisatie, met deskundige medewerkers op het gebied van ouderenadvisering, mantelzorgondersteuning, vrijwilligerswerk en jeugd- en jongerenwerk. Als directeur-bestuurder geef je direct leiding aan de teammanager en coördinator jongerenwerker, welke direct leidinggeven aan de medewerkers van de organisatie. Er is sprake van een kleine centrale staf op het gebied van

²⁰ Uit de profielschets directeur-bestuurder KijkopWelzijn / Stichting Welzijn Albrandswaard 2018, op basis waarvan een nieuwe directeur-bestuurder per 1 mei 2019 is benoemd.

beleidsontwikkeling, financiën, facilitaire zaken en administratie. Deze staffuncties worden gedeeld met Stichting Welzijn Albrandswaard.

De samenwerking tussen de Stichtingen Welzijn Albrandswaard en KijkopWelzijn komt ook tot uitdrukking in de organisatie van het toezicht. Beide organisaties zijn zelfstandig en hebben elk een raad van toezicht, met echter eenzelfde samenstelling. Deze raad van toezicht bestaat uit vier leden en een voorzitter. De raad van toezicht is werkgever van de directeur-bestuurder.

Algemene kenmerken functie

De directeur-bestuurder weet wat het betekent om te besturen in de sector sociaal werk. Hij/zij heeft een duidelijke visie op sociaal werk in de brede context van het sociaal en publiek domein.

De directeur-bestuurder van KijkopWelzijn:

- ✦ is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling, de vaststelling en de realisatie van de strategische koers van beide organisaties en de effecten daarvan op de verschillende beleidsterreinen (inhoudelijk, financiën, personeel etc.);
- ✦ is verantwoordelijk voor de uitvoering en realisatie van de doelstellingen binnen beide organisaties en het waarborgen dat de dienstverlening op korte en lange termijn aansluit bij de gemeentelijke - en marktontwikkelingen;
- ✦ heeft een helicopterview op zo'n manier dat de synergie en meerwaarde van de (organisatorische) samenwerking en inhoudelijke samenhang ook in kwaliteit en professionaliteit, in dienstverlening en programma's zichtbaar en herkenbaar is;
- ✦ onderhoudt interne en externe relaties, met opdrachtgevers en samenwerkingspartners, op een manier die recht doet aan de lokale verscheidenheid;
- ✦ vergroot de zichtbaarheid, toont de toegevoegde waarde aan en laat het effect zien van wat de organisaties doen;
- ✦ zorgt voor goede profilering en positionering van KijkopWelzijn naar bewoners en vrijwilligers, samenwerkingspartners en gemeenten;
- ✦ geeft leiding aan de medewerkers die de ondersteunende diensten op het gebied van beleid, financiën, facilitaire zaken en administratie verzorgen;
- ✦ brengt medewerkers in positie zodat zij ruimte hebben en nemen om te groeien en creëert openheid en een cultuur van leren en aanspreken;
- ✦ legt voor KijkopWelzijn verantwoording af aan de raad van toezicht.

Competenties en stijlen

De directeur-bestuurder van KijkopWelzijn heeft een leiderschapsstijl die gebaseerd is op ruimte voor de medewerkers om hun eigen professionaliteit vorm te geven. De directeur-bestuurder is goed in staat om te schakelen tussen KijkopWelzijn en SWA en synergievoordelen aan te boren, te benutten en te verrijken. Hij/zij denkt in kansen en mogelijkheden en weet medewerkers te enthousiasmeren voor de veranderingen waarvoor de organisaties staan.

De directeur-bestuurder:

- ✦ is een strategisch denker, die keuzes maakt op basis van actuele ontwikkelingen in de branche en in het werkgebied;
- ✦ investeert in draagvlak voor de koers van de organisaties, intern en extern;
- ✦ geeft leiding aan en borgt de gewenste duurzame samenhang en de meerwaarde van samenwerking en inspireert tot vernieuwing en verandering die daarvoor nodig zijn;
- ✦ is duidelijk in het stellen van heldere kaders en kan (be-)sturen op hoofdlijnen;
- ✦ geeft professionals de ruimte om inhoud te geven aan hun vakgebied;
- ✦ is sensitief voor de bijzondere band tussen medewerkers en vrijwilligers.

- ✦ is een echte netwerker, bouwt en bestendigt relaties en kan vaardig manoeuvreren in een (politiek) bestuurlijke omgeving;
- ✦ heeft een leiderschaps- en bestuursstijl die gericht is op samenwerken waarbij veel aandacht is voor verhoudingen;
- ✦ weet wat belangrijk is in de gemeenten en speelt daar effectief op in.

Kennis en ervaring

De directeur/bestuurder heeft:

- ✦ een academisch werk- en denkniveau;
- ✦ kennis van de ontwikkelingen in en een visie op het sociaal werk;
- ✦ ervaring als (eind) verantwoordelijk manager in het sociaal domein of aanverwante werkvelden;
- ✦ ervaring met innovaties in samenwerking met maatschappelijke partners;
- ✦ kennis van managementtechnieken, organisatie-, personeels-, financieel en kwaliteitsbeleid.

Ontwikkelopdracht

De directeur-bestuurder heeft bij zijn/haar aantreden in 2019 de volgende ontwikkelopdracht meegekregen²¹:

- ✦ verdieping van inhoudelijke en organisatorische meerwaarde van de samenwerking;
- ✦ uitwisseling van kennis en kunde, kwaliteit en ervaring tussen de organisaties; en
- ✦ innovatieve dienstverlening in het sociaal werk, samen met bewoners en partnerorganisaties.

Vergoeding

Raad van toezicht

In 2017 heeft brancheorganisatie Sociaal Werk Nederland een advieshonoreringsregeling toezicht gepubliceerd²² om sociaalwerkorganisaties te ondersteunen bij het vaststellen van een passende bezoldiging van toezichthouders. Het functioneringsniveau, als afgeleide van de CAO Sociaal Werk, van de directeur-bestuurder is in de advieshonoreringsregeling toezicht van Sociaal Werk Nederland (2017) een leidende factor voor de vaststelling van de bezoldiging van leden van de raad van toezicht. Daarmee hangt de complexiteit en verantwoordelijkheid van de raad van toezicht samen. In 2018 zou klasse 4, gerelateerd aan de salarisschaal van de directeur-bestuurder, op de raad van toezicht van KijkopWelzijn van toepassing zijn. De *minimale* bedragen voor toezichthouders en voorzitter van de raad van toezicht zouden voor KijkopWelzijn uitkomen op respectievelijk € 2.700 en € 4.000 per persoon per jaar.

Adviesbedragen per persoon per jaar

Klasse*	Toezichthouders		Voorzitter Raad van Toezicht	
	Minimum	Maximum	Minimum	Maximum
1	€ 2.100	€ 3.200	€ 3.100	€ 4.900
2	€ 2.300	€ 3.600	€ 3.400	€ 5.400
3	€ 2.500	€ 4.000	€ 3.800	€ 6.000
4	€ 2.700	€ 4.500	€ 4.000	€ 6.700
5	€ 2.900	€ 5.000	€ 4.300	€ 7.500

²¹ De ontwikkelopdracht wordt middels een opdrachtbrief nader toegelicht.

²² Bron: <https://www.sociaalwerk nederland.nl/?file=13833&m=1482144043&action=file.download>. Geraadpleegd op 4 november 2018.

6	€	3.100	€	5.500	€	4.700	€	8.300
7	€	3.600	€	6.800	€	5.400	€	10.000

* de 7 klassen relateren aan schaal 11 t/m 17 van de CAO Sociaal Werk.

De raad van toezicht van KijkopWelzijn wijkt af van de advieshonoringsregeling toezicht van Sociaal Werk Nederland en kent zijn leden een vergoeding toe die overeenkomt met de maximale onbelaste vrijwilligersvergoeding²³. De leden en voorzitter van de raad van toezicht ontvangen elk een even hoge vergoeding. De raad van toezicht hanteert een factor 0,5 voor KijkopWelzijn. De andere helft van de vergoeding komt voor rekening van Stichting Welzijn Albrandswaard (SWA).

Vergoeding per persoon per jaar

	2019	2020	2021	2022
Toezichthouders	€ 850	€ 850	€ 850	€ 875
Voorzitter RvT	€ 850	€ 850	€ 850	€ 875

De totale vergoedingskosten voor de raad van toezicht van KijkopWelzijn zijn in dezelfde periode als volgt, gebaseerd op een raad van toezicht bestaande uit vijf leden (inclusief voorzitter).

Totale vergoedingskosten per jaar

	2019	2020	2021	2022
Toezichthouders (4)	€ 3.400	€ 3.400	€ 3.400	€ 3.500
Voorzitter RvT	€ 850	€ 850	€ 850	€ 875
TOTAAL	€ 4.250	€ 4.250	€ 4.250	€ 4.375

Directeur-bestuurder

Bezoldiging van de directeur-bestuurder is in overeenstemming met wet- en regelgeving, waaronder de Wet normering topinkomens 2 (WNT-2). De honorering van de directeur-bestuurder is bovendien niet hoger dan die een wethouder van Gemeente Barendrecht ontvangt (beide op basis van een fulltime aanstelling).

Het salaris van de directeur-bestuurder is afgeleid van de CAO Sociaal Werk, waarbij omvang van de organisatie, relevante werkervaring van de directeur-bestuurder en het takenpakket van de directeur-bestuurder tot uitdrukking komen in de inschaling. Als leidraad voor het gewicht en de bezoldiging van de functie hanteert de raad van toezicht de adviesregeling directiefuncties van Sociaal Werk Nederland en Human Capital Group (2007)²⁴.

De raad van toezicht stelt het salaris van de directeur-bestuurder vast en beoordeelt het functioneren.

Betaalde krachten en vrijwilligers

Bezoldiging en (onkosten)vergoedingen van betaalde krachten en vrijwilligers vallen onder verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder. Uitgangspunt zijn de wettelijke kaders voor bezoldiging en (onkosten)vergoedingen en de geldende CAO Sociaal Werk.

²³ Per 1 januari 2019 is de maximale onbelaste vrijwilligersvergoeding vastgesteld op € 170 per maand en € 1.700 per jaar.

Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/belastingplan/belastingwijzigingen-voor-onsallemaal/vrijwilligersvergoeding-omhoog>. Geraadpleegd op 16 november 2018. De maximale onbelaste vrijwilligersvergoeding wordt vanaf 1 januari 2020 jaarlijks geïndexeerd.

²⁴ Bron: <https://www.sociaalwerk nederland.nl/?file=3873&m=1317720747&action=file.download>. Geraadpleegd op 19 december 2018

Aandachtspunten periode 2019 – 2022

De gehele Governancecode Sociaal Werk en het reglement zijn maat- en richtinggevend, maar de raad van toezicht heeft enkele elementen aangemerkt die in de periode 2019 – 2022 extra aandacht krijgen. De raad van toezicht vraagt de directeur-bestuurder nadrukkelijk om genoemde elementen op te nemen in de visie, strategie en meerjarenplanning van KijkopWelzijn en op passende momenten te agenderen voor overleg met de raad van toezicht en andere belanghebbenden.

In juni 2018 is de directeur-bestuurder a.i. gevraagd een strategisch meerjarenplan te ontwikkelen. Sindsdien zijn onderstaande aandachtspunten geregeld naar voren gebracht en besproken bij voortgangsbesprekingen ten behoeve van de strategieontwikkeling. Belangrijkste doel is een heldere strategie neer te zetten, die mede in overleg met (vertegenwoordigers van) het publiek, medewerkers (vrijwillig en betaald) en andere belanghebbenden tot stand gekomen is. De strategie omvat in elk geval een visie op de identiteit en positionering van KijkopWelzijn en bevat relevante onderdelen zoals een meerjarenplanning en bijbehorende begroting, zodat onder meer op onderbouwde wijze het gesprek gevoerd kan worden over meerjarige financiering door de gemeente. Vanwege de benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder per 1 mei 2019 is besloten het strategisch meerjarenplan definitief vast te stellen voor de periode 2020 – 2023 waar mogelijk in 2020 herijking kan plaatsvinden. Daarnaast zal in 2020 een analyse plaatsvinden van achterstallig onderhoud van de inrichting van de organisatie, plan van aanpak worden opgesteld en uitgevoerd, denkende aan: stagebeleid, strategisch personeelsbeleid, communicatiestrategie, vrijwilligersbeleid, privacy-beleid, inbedden van het registratiesysteem, PVT inbedding, etc.

1) **Shareholdersanalyse, betrekken van belanghebbenden**

Een shareholdersanalyse en strategie om relevante belanghebbenden zoals de gemeente, cliënten, vrijwilligers, betaalde krachten en samenwerkingspartners adequaat te informeren over en betrekken bij relevante ontwikkeling en uitvoering van activiteiten en diensten van KijkopWelzijn. De werkwijze om belanghebbenden adequaat te informeren en betrekken dient geborgd en navolgbaar te zijn.

2) **(SWOT-)analyse eigen organisatie**

Een (SWOT-)analyse van de eigen organisatie, waarin duidelijk wordt op welke wijze de positie van de organisatie in het bijzonder en het sociaal werk in het algemeen in Barendrecht verstevigd en doorontwikkeld kan worden, op zodanige wijze dat de organisatie optimaal kan bijdragen aan de maatschappelijke opdracht. De analyse dient verificerbaar te zijn en te leiden tot concrete conclusies en aanbevelingen ten aanzien van benodigde en gewenste ontwikkelingen binnen de organisatie.

3) **Samen sterker zelfstandig**

Sinds 2016 zijn KijkopWelzijn en Stichting Welzijn Albrandswaard een intensieve samenwerking aangegaan, die heeft geleid tot een gezamenlijke directeur-bestuurder en raden van toezicht die bestaan uit dezelfde leden en in beginsel gelijktijdig vergaderen. De raad van toezicht spreekt zich uit dat in de periode 2019 – 2022 voortgebouwd wordt aan een bij de organisaties passend aansturingsmodel dat optimaal recht doet aan de verschillende aspecten, waaronder in elk geval: lokale identiteit, kwaliteitsbevordering en kennisdeling, continuïteit en financiën.

4) **Relevante kennispartner**

Borging van de kennis en kunde op het gebied van maatschappelijke ontwikkelingen en het sociaal werk en een duidelijkere positionering van KijkopWelzijn als deskundige gesprekspartner op dit terrein voor de gemeente, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. De raad van toezicht acht het van belang dat de organisatie zich blijft ontwikkelen als samenwerkingspartner die adequaat antwoord kan geven op maatschappelijke vragen door passende activiteiten, diensten en innovaties beschikbaar te stellen voor het sociaal werk in Barendrecht.

De raad van toezicht benadrukt met dit aandachtspunt niet op zoek te zijn naar een (wetenschappelijk) kennisbureau, maar om de kennis zoals sociaal werkers deze beroepsmatig op diverse manieren verzamelen, als waardevolle inbreng te gebruiken voor het bepalen en behalen van beoogde resultaten.

5) Medewerkers als zichtbaar deskundige vertegenwoordigers

Sociaal werkers van KijkopWelzijn zijn op hun sterkst als hun vakmanschap kan worden ingezet in relatie tot de hulpvrager en het sociaal netwerk. De raad van toezicht spreekt uit dat medewerkers worden gefaciliteerd in het representeren van het eigen vak, de eigen organisatie en de bijzondere positie die zij hebben in het sociaal domein. Intervisie en andere inschrijvingscriteria voor het beroepsregister sociaal werk kunnen zinvolle hulpmiddelen zijn. Van de directeur-bestuurder wordt gevraagd de medewerkers hierin te inspireren en een voorbeeld te zijn.

6) Integraal en wijkgericht werken

De raad van toezicht vraagt de directeur-bestuurder om passend beleid te voeren om werkvelden, producten en diensten zodanig te laten samenwerken dat ze elkaar versterken en optimaal recht doen aan de meer integrale beleving van inwoners. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is het wijk- en buurtgericht werken. Maar ook gemeente- en wijkgrenzen mogen niet beperkend werken, wanneer de maatschappelijke vraag overstijgende aanpak nodig maakt.

7) Inspelen op lokale en maatschappelijke ontwikkelingen

De raad van toezicht ziet graag op welke wijze KijkopWelzijn inspeelt op actuele maatschappelijke en lokale ontwikkelingen. Wanneer vragen en signalen zich voordoen, laat de organisatie zien wat zij daarmee doet. KijkopWelzijn hoeft uiteraard niet zelf elke vraag of elk signaal op te pakken, maar kan als regisseur van sociaal werk andere aanbieders en organisaties betrekken of op een spoor zetten. Het gaat nadrukkelijk niet alleen om gearticuleerde vragen en signalen, maar ook om latente behoeften en bedreigingen voor de Barendrechtse samenleving en haar inwoners. Daarbij is het van belang dat KijkopWelzijn voldoende draagvlak voor het tijdig aanpakken van deze ontwikkelingen weet te creëren.

8) Alternatieve inkomstenbronnen / ondernemerschap

KijkopWelzijn heeft zeer beperkte alternatieve inkomstenbronnen. De raad van toezicht ziet erop toe dat in de komende jaren duidelijk beleid wordt ontwikkeld en uitgevoerd ten aanzien van het verwerven en behouden van alternatieve inkomstenbronnen. Als kader geeft de raad van toezicht mee dat het verwerven en behouden van alternatieve inkomstenbronnen 'onder de streep' positief moet bijdragen aan de primaire doelstelling van KijkopWelzijn als sociaalwerkorganisatie en dus geen onevenredige belasting mag vormen op de organisatie en gesubsidieerde taken en activiteiten.

9) Sociale spilfunctie

Het sociaal werk van KijkopWelzijn is onmisbaar voor het bereiken van een breed scala aan maatschappelijke doelstellingen in Barendrecht. KijkopWelzijn heeft veelal een verbindende functie, niet alleen als sociale professionals in buurten en wijken, maar ook door zogenoemde voorliggende (informele) voorzieningen en doorverwijzende functies als Vraagwijzer. De raad van toezicht deelt de mening dat deze positie als uitgangspunt voor een toekomstvisie voor KijkopWelzijn als maatschappelijke regisseur en verbinder mag fungeren en op grond daarvan nader kan worden onderzocht, uitgewerkt en doorontwikkeld.

10) Zichtbaarheid van het sociaal werk

KijkopWelzijn en de toegevoegde waarde van het sociaal werk kunnen beter zichtbaar zijn, om daarmee het draagvlak te vergroten en de toegankelijkheid van de producten en diensten te vergroten doordat men (nog) beter weet waarvoor men bij KijkopWelzijn terecht kan. Het is inherent aan sociaal werk dat het werk niet altijd zichtbaar is of juist vanwege het doel (mensen in de eigen kracht zetten bijvoorbeeld) onzichtbaar

gemaakt wordt, maar de raad van toezicht ziet tegelijkertijd ruimte voor het zichtbaarder maken van het sociaal werk in Barendrecht.

11) Samenwerking met opdrachtgever

Duidelijke rollen voor de gemeente als opdrachtgever en KijkopWelzijn als opdrachtnemer. Voor goed bestuur is het van belang dat de gemeente haar rol verder oppakt in het articuleren van de beoogde doelen (het 'wat?'), op grond waarvan KijkopWelzijn als vakinhoudelijke deskundige antwoorden kan formuleren (het 'hoe?'). De raad van toezicht hecht groot belang aan een duurzame samenwerkingsrelatie waarin onderling duidelijkheid is en extern transparant is aan welke maatschappelijke doelen KijkopWelzijn een bijdrage levert, wat deze bijdrage is en hoe en wanneer zij daarover verantwoording aflegt.

12) Veilig groeien en bloeien

KijkopWelzijn heeft een adequaat en bijdetijds systeem voor klachten, geschillen en misstanden in de organisatie. De raad van toezicht draagt de directeur-bestuurder op om in elk geval in 2020 dit systeem te hebben geëvalueerd, waar nodig bijgesteld en transparant gecommuniceerd met medewerkers (betaald en vrijwillig), cliënten en andere betrokkenen.

13)²⁵ Kwaliteitsbevordering en -borging medewerkers (betaald en vrijwillig)

Sinds 2013 voert KijkopWelzijn het kwaliteitscertificaat ISO 9001 van de [International Organization for Standardization \(ISO\)](#)²⁷ welke in 2018 is verlopen. Ontwikkeling en uitvoering van een gestructureerde en geborgde kwaliteitsbevordering van medewerkers (vrijwillig en betaald) staat centraal bij de uitvoering. In het sociaal werk zijn de medewerkers en hun professionaliteit veruit het belangrijkste instrument en het is daarom van belang dat hun kennis en kunde structureel op peil blijft. Dit houdt in elk geval in dat verwoord is op welke wijze binnen de organisatie kwaliteitsbevordering en kennisdeling worden vormgegeven en zijn geborgd, inclusief financiering daarvan. De raad van toezicht geeft ter overweging mee om het kwaliteitslabel van Sociaal Werk Nederland en/of inschrijvingscriteria voor het beroepsregister sociaal werk als uitgangspunt of voorbeeld te gebruiken.

²⁵ Dit is in 2011 als voorwaarde gedefinieerd in de nota maatschappelijke agenda welzijn.

Kostenraming raad van toezicht 2019 – 2022

Bij goed bestuur past het geven van zoveel mogelijk financiële duidelijkheid en transparantie over de motivatie van kosten. De raad van toezicht heeft daarom een schatting gemaakt van de kosten die hij de komende jaren verwacht te maken. De meeste kosten maken integraal deel uit van de bedrijfsvoering en begroting van KijkopWelzijn en daarom is onderstaande tabel geen (bindende) begroting. De raad van toezicht maakt ook geen eigen financiële verantwoording.

Om kosten te besparen, bestaan de raden van toezicht van Stichting Welzijn Albrandswaard (SWA) en Stichting KijkopWelzijn uit dezelfde leden. Ze vergaderen zoveel mogelijk gezamenlijk en kunnen zo de kosten voor het toezicht voor beide organisaties verdelen en daarmee beperkt houden.

Geschatte kosten raad van toezicht KijkopWelzijn, periode 2019 – 2022

UITGAVEN	2019	2020	2021	2022
Vergoeding	4.250	4.250	4.250	4.375
Evaluatie (periodiek)	-	-	750	-
Kwaliteitsbevordering	1.250	1.250	1.250	1.250
Representatie	100	100	100	100
Vergaderkosten	375	375	375	375
Onkosten	350	350	350	350
UITGAVEN	6.325	6.325	7.075	6.500

Toelichting op de schatting

De posten '[vergoeding](#)', '[evaluatie](#)' en '[kwaliteitsbevordering](#)' staan in betreffende hoofdstukken in dit document uitgewerkt.

Begroting 2023 en inhoudelijke subsidieaanvraag (Jaarplan 2023 in december 2022 definitief vastgesteld)	Juli 2022
Start procedure (her)benoeming lid raad van toezicht als gevolg van einde zittingstermijn Marian Halk-Meijer per 31 december 2022 (herbenoembaar)	Juli 2022
Evaluatie strategisch meerjarenplan KijkopWelzijn 2019 – 2022	Juli 2022
Meerjarenplan Raad van Toezicht 2019 – 2022 evalueren, nieuwe koers RvT 2023 – 2026 bepalen	December 2022
Jaarplan 2023 definitief vastgesteld	November 2022
Start procedure (her)benoeming lid raad van toezicht als gevolg van einde zittingstermijn Peter van Vugt per 23 juni 2023 (herbenoembaar)	December 2022
Strategisch meerjarenplan KijkopWelzijn 2024 – 2027	December 2022

Ondertekening²⁸

De leden van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder van Stichting KijkopWelzijn verklaren kennis te hebben genomen van de inhoud van het document ‘**Goed bestuur en toezicht. Reglement en koers 2019 – 2022**’ en de inhoud daarvan naar letter en geest na te leven. Wettelijke bepalingen, de Governancecode Sociaal Werk en het reglement zijn – in deze volgorde – leidend.

P. (Peter) van Vugt

Voorzitter raad van toezicht

W.T.A. (Tonia) Ruybroek

Directeur-bestuurder

M.A. (Marian) Halk – Meijer

W.B. (Wim) van der Hoek

J.G.M.F. (Joop) Jacobs

S. (Stephanie) ter Borg

²⁸ Publieke versies van dit document zijn niet ondertekend.