



Toezihtskader Raad van Toeziht

Kaderstellend document over het toeziht van SLAK

Leeswijzer

- Dit toezihtskader omvat de afspraken die de Raad van Toeziht (in aanvulling op de statuten en het Raad van Toeziht-reglement) heeft vastgesteld ten aanzien van:
 - de taakopvatting van de Raad van Toeziht en de wijze waarop de raad vanuit zijn verschillende rollen invulling geeft aan het besluitvormingsproces (feitelijk toezihtskader);
 - het monitoren van de beleidscyclus om de organisatie op de juiste maatschappelijke koers te houden (toetsingskader);
 - de wijze waarop de raad van toeziht de continuïteit van de organisatie borgt (beheersingskader).
- Functies toezihtskader:
 - referentiekader voor de leden van de Raad van Toeziht ;
 - expliciet maken wederzijdse verwachtingen tussen directeur-bestuurder en Raad van Toeziht;
 - transparantie over werkzaamheden toeziht aan stakeholders (publicatie op website);
 - hoe doet de organisatie het en wanneer doet de organisatie het goed?;
 - vroegtijdig verkrijgen van informatie wanneer er mogelijk iets mis is (*early warnings*).
- Door het toezihtskader met regelmaat te bespreken en te herijken blijft deze actueel, eenduidig en breed gedragen. Streven is een herijking van 1 maal per 2 jaar.

1 Feitelijk toezichtskader: taakopvatting en hoe we het toezicht organiseren

Toezichtsvisie

De Raad van Toezicht van SLAK is onbezoldigd. Zij acht zich verantwoordelijk voor het integraal toezicht houden op (het beleid van het) bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting maar ook voor het toezien op de interne besturing en de kwaliteit van de dienstverlening. De Raad van Toezicht richt zich naar het belang en de continuïteit van de organisatie maar betreft daarbij ook het bredere publieke belang. De Raad van Toezicht vormt een verbinding tussen samenleving en interne organisatie.

De komende periode zal de Raad van Toezicht de individuele profielen van de onderlinge leden verder aanscherpen. Daarbij wordt gedacht aan het verdelen van portefeuilles met betrekking tot besturen, kunst en cultuur, financiën, juridische zaken, huurderszaken, economie, communicatie en imagozaken, personeelszaken en projectontwikkeling. Kennis over deze onderwerpen dient gewaarborgd zijn binnen de Raad van Toezicht. Ook wordt specifiek gekeken naar het profiel van de voorzitter als gezicht van de Raad van Toezicht met een netwerk in de stad.

Interactie Raad van Toezicht en directeur-bestuurder

De Raad van Toezicht zal zijn verschillende rollen (toezichthouder, werkgever, adviseur en ambassadeur) zo goed mogelijk invullen conform de Governance Code Cultuur, de heersende maatschappelijke opvattingen en in open overleg met de directeur-bestuurder. Daarbij wordt gezocht naar een goede balans tussen distantie en betrokkenheid.

	Invulling
Toezichthouder	De Raad van Toezicht houdt statutair toezicht op het beleid van de directeur-bestuurder (aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht onderworpen besluiten staan genoemd in artikel 5.4 van de statuten).
Werkgever	Als werkgever van de directeur-bestuurder geeft de Raad van Toezicht op de volgende wijze vorm aan de plannings- en beoordelingscyclus: <ul style="list-style-type: none">▪ Voorafgaand aan de beoordeling bespreekt de Raad van Toezicht of de directeur-bestuurder nog past bij de huidige ontwikkelingsfase van de organisatie. Ook kan verdere ontwikkeling (bijvoorbeeld door bijscholing) onderwerp van gesprek zijn;▪ Opzet en invulling van de gesprekken zijn vermeld in het bijgevoegde directiestatuut;▪ De arbeidsvoorwaarden zullen zoveel mogelijk in lijn zijn met de maatschappelijke opvattingen daarover en de bepalingen in de Governance Code Cultuur.
Adviseur/ sparringpartner	De Raad van Toezicht denkt gevraagd en ongevraagd met de directeur-bestuurder mee over de toekomst en strategische opties van de organisatie, rekening houdend met (en aanspreekbaar op) ieders eigen rol en verantwoordelijkheid. In dit kader wordt jaarlijks binnen de Raad van Toezicht en met de directeur-bestuurder een (strategisch) thema verkend. Om de rol van adviseur effectief in te zetten geeft de Raad van Toezicht bewust invulling aan zijn haalplicht (contacten met interne en externe stakeholders).

Ambassadeur	Op verzoek van de directeur-bestuurder kan de Raad van Toezicht haar netwerk inzetten ten behoeve van de organisatie. Hierbij wordt terughoudendheid betracht aangezien de directeur-bestuurder het gezicht van de organisatie naar buiten is.
--------------------	--

Interactie interne stakeholders

In het gesprek met de Raad van Toezicht bleek dat er behoefte is aan een gestructureerd overleg met het personeel. Het is van belang dat de Raad van Toezicht zicht blijft houden op de organisatiecultuur en mogelijke problemen. Hiervoor worden de volgende maatregelen genomen:

- De frequentie van het overleg tussen de Raad van Toezicht met het personeel is 1 maal per jaar, zonder aanwezigheid van de directeur-bestuurder. Als men besluit dat dit overleg met een vertegenwoordiging van het personeel moet plaatsvinden, bestaat die vertegenwoordiging uit minimaal 3 leden die jaarlijks rouleren.
- Om ook contacten met het projectteam te onderhouden en inzicht te krijgen van het opvolgingspotentieel binnen de organisatie een projectmedewerker zal zo nu en dan een toelichting komen geven tijdens het overleg tussen de Raad van Toezicht en directeur-bestuurder (1 maal per jaar);
- Ook zullen de Raad van Toezicht-leden meer momenten benutten tot informeel contact met medewerkers bijvoorbeeld door met een delegatie aanwezig te zijn bij personeelsbijeenkomsten.

Interactie externe stakeholders

Een overzicht van de verschillende stakeholders is bijgevoegd als bijlage. Hierin wordt benoemd hoe SLAK zich verhoudt tot haar externe stakeholders (wie zijn zij, hoe ziet de relatie eruit, hoe kunnen we deze relatie verder ontwikkelen?). De Raad van Toezicht zal erop toezien dat de directeur-bestuurder zo goed mogelijk omgaat met de huurders en andere belangrijke stakeholders. De Raad van Toezicht heeft daarbij zelf ook een belangrijke rol:

- Via eigenstandige contacten met interne/externe stakeholders of als ambassadeur in het netwerk (na afstemming met de directeur-bestuurder);
- Vanuit strategisch perspectief kan het in een bepaald geval zinvol zijn dat een lid van de Raad van Toezicht (bij voorkeur de voorzitter) met de directeur-bestuurder meegaat naar een relatie zoals een bestuurlijk overleg met de gemeente (wethouder). Dit gebeurt tenminste 1 maal per 2 jaar. Met dezelfde frequentie kan (de voorzitter van) de Raad van Toezicht een gesprek tussen de directeur-bestuurder en de stakeholders op ambtelijk niveau bijwonen. De belangrijkste stakeholders op ambtelijk niveau zijn de ambtenaren van de afdeling Cultuur en de afdeling Vastgoed (zie overzicht stakeholders);
- Een aantal leden van de Raad van Toezicht komt uit de kring van de huurders. Zij vervullen een belangrijke rol om belangrijke signalen en thema's die leven bij de huurders naar voren te brengen binnen de Raad van Toezicht-vergaderingen;
- Ook zullen enkele leden van de Raad van Toezicht aanschuiven bij het jaarlijkse beheerdersoverleg dat plaatsvindt tussen de organisatie en de pandbeheerders;
- Daarnaast wordt er 2 maal per jaar een bijeenkomst met een klankbordgroep georganiseerd, waarbij thema's worden besproken die van invloed zijn op huurders. Deze klankbordgroep wordt, naast de bijeenkomsten, via de mail bevraagd over actuele thema's. De klankbordgroep bestaat

uit de huurdersleden van de Raad van Toezicht en andere huurders en wordt samengesteld door SLAK.

Frequentie zelfevaluatie en herijking toezichtskader

De Raad van Toezicht zal in ieder geval jaarlijks zijn eigen functioneren evalueren (eventueel met externe begeleiding), het toezichtskader is hierbij leidend (deze wordt ook besproken en indien nodig 1 maal per 2 jaar herijkt). Ook het Raad van Toezicht-reglement, het directiestatuut en de onderlinge portefeuillevdeling worden in deze bespreking meegenomen. De resultaten van de evaluatie worden gerapporteerd aan de directeur-bestuurder, tevens wordt er een korte melding over gemaakt in het jaarverslag.

2 Toetsingskader: hoe we de prestaties beoordelen

Omgevingsanalyse

De Raad van Toezicht toetst de visie en strategie van de organisatie aan de hand van een (periodieke) omgevingsverkenning. Deze verkenning wordt besproken met de directeur-bestuurder door middel van een jaarlijks strategisch overleg. Deze bespreking vindt plaats voor de zomer zodat dit meegenomen wordt in het werkplan dat de directeur-bestuurder in september schrijft. Ook imagerisico's kunnen bij bestuurlijke overleggen aan het licht komen.

Inrichting beleidscyclus

De beleidscyclus van SLAK is als volgt ingedeeld:

- Meerjarige beleidsvisie (huidig: 2017-2020), 1 maal per jaar
- Jaarverslag en jaarrekening, 1 maal per jaar in het voorjaar (maart)
- Werkplan en begroting, 1 maal per jaar in het najaar (september)
- Kwartaal- en halfjaarrapportages: naast jaarverslag en werkplan tussentijdse rapportages met stand van zaken aan gemeente Nijmegen (2 x kwartaalrapportage) en gemeente Arnhem.

Alle beleidsstukken worden behandeld in de Raad van Toezicht. Over de meerjarige beleidsvisie denkt de Raad van Toezicht actief mee; dit document krijgt nadrukkelijk vorm in overleg tussen de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder. Het werkplan met begroting en het jaarverslag met jaarrekening worden ter goedkeuring behandeld. De kwartaalrapportages en halfjaarrapportage worden slechts ter informatie rondgestuurd. Daarnaast staan de volgende onderwerpen jaarlijks op de agenda:

- Jaaragenda;
- Rooster van aan- en aftreden leden Raad van Toezicht;
- Zelfevaluatie Raad van Toezicht;
- Personeel en organisatie (terugkoppeling Raad van Toezicht), inclusief cijfers ziekteverzuim;
- Functioneren directeur-bestuurder;
- Signalen beheerdersoverleg (waarbij ook imagerisico's aan het licht kunnen komen).

Aanvullende afspraken met de directeur-bestuurder over de informatievoorziening

Naast de genoemde beleidsstukken, inclusief de bijbehorende liquiditeitsoverzichten, ontvangt de Raad van Toezicht van de directeur-bestuurder (indien nodig) elke vergadering inzicht over de volgende onderwerpen:

- Fasedocumenten met betrekking tot risicovolle projecten (aankopen, verkopen, huurverplichtingen voor meer dan 5 jaar en meer dan €50.000 per jaar), met een 4 maal per jaar toelichting door de directeur-bestuurder en 1 maal per jaar toelichting door een van de personeelsleden uit het projectteam. Een fasedocument geeft inzicht in de volgende projectinformatie:
 - Gevraagd besluit van de Raad van Toezicht;
 - Project (gegevens, doelstelling, verhuurbaarheid, vervolg/strategie);
 - Juridisch advies huurcontract;
 - Financieel advies;
 - Planning.

- Risico's project;
- Projectenoverzicht lopende projecten, op basis van het projectenoverzicht dat het projectteam van SLAK eens per 2 maanden maakt;
- Binnengekomen klachten;
- (Huur)achterstanden;
- Juridische procedures.

3 Beheersingskader: sturen op de continuïteit van de organisatie

De Raad van Toezicht zal de continuïteit van de organisatie waarborgen door te beoordelen op een aantal belangrijke onderdelen van de bedrijfsvoering van SLAK. De Raad van Toezicht dient raadzaam te zijn op *early warnings*, signalen die erop (kunnen) duiden dat er (wellicht) iets misgaat in de bedrijfsvoering van SLAK. Dat kunnen financiële data, klachten of ziekteverzuimpercentages zijn, maar ook uitingen in gedrag zoals verstandhoudingen tussen de directeur-bestuurder, betrokken wethouders, ambtenaren en andere relaties. Signalen dienen te allen tijden zo spoedig mogelijk (op zijn laatst tijdens de eerstvolgende Raad van Toezicht-vergadering) met de directeur-bestuurder worden besproken. In het waarborgen van de continuïteit van de organisatie valt er onderscheid te maken tussen de inhoudelijke en de financiële bedrijfsvoering (uiteraard onlosmakelijk met elkaar verbonden). De Raad van Toezicht dient op beide aspecten toe te zien. Dit kan middels het signaleren van de hieronder genoemde zaken.

Inhoudelijke bedrijfsvoering

De Raad van Toezicht van SLAK ziet toe op de waarborging van de inhoudelijke bedrijfsvoering door te beoordelen op de volgende zaken:

- Verstandhouding interne stakeholders (personeel, Raad van Toezicht);
- Ziekteverzuim onder personeelsleden;
- Verstandhouding externe stakeholders (beleidsmakers, bestuurders, huurders, ontwikkelaars, culturele en zakelijke samenwerkingspartners);
- Klachten;
- Juridische zaken;
- Toezien op imagerisico's;
- Ontwikkelingen in het werkveld.

Financiële bedrijfsvoering

De Raad van Toezicht van SLAK ziet toe op de waarborging van de financiële bedrijfsvoering door te beoordelen op de volgende zaken:

- Liquiditeit, solvabiliteit, begroting en jaarrekening;
- Projectmanagement d.m.v. fasedocumentensystematiek met betrekking tot risicovolle projecten (aankopen, verkopen, huurverplichtingen voor meer dan 5 jaar en meer dan €50.000 per jaar), waarin een prognose van de verhuurbaarheid van panden die in beheer komen wordt opgenomen;
- Cijfers over verhuurbaarheid van panden die in beheer zijn / cijfers over leegstand;
- Stand van zaken m.b.t. tijdelijke panden versus permanente panden (is er genoeg stabiliteit?);
- Opgelopen achterstanden door huurders en de oplossingen hiervoor.

Beheersing door de Raad van Toezicht

Deze onderwerpen worden in ieder geval opgenomen in de jaaragenda. Hiermee bouwt de Raad van Toezicht een systeem in waarbij automatisch kritisch kan worden gekeken naar de verschillende aspecten van de bedrijfsvoering en (strategische) keuzes. Daarnaast is vooral ook aandacht nodig voor de achterliggende, vaak 'zachtere' aspecten van de bedrijfsvoering zoals besturingsfilosofie, stijl van leidinggeven, cultuur en voorbeeldgedrag.