

# **RAAD VAN TOEZICHT – Ruud's Rugzak**

## **PROFIELSCHETS (leden van de) Raad van Toezicht**

### **1. Toezichtvisie Ruud's Rugzak**

Het doel van de Raad van Toezicht is het bewaken en bevorderen van het proces waarin de assistent (cliënt met een afstand tot de arbeidsmarkt) zich kan ontwikkelen. Dit kan plaatsvinden door zowel voorbereiding op (betaald) werk als door het hebben verworven van een zinvolle dagbesteding. Het streven is dat elke assistent zijn zelfstandigheid maximaal kan vergroten, waardoor hij ook hoger op de maatschappelijke participatieladder kan komen te staan.

De Raad ziet zich ook als rentmeester van het maatschappelijk vermogen. Zolang zij zich als organisatie niet overbodig heeft kunnen maken, beoogt zij de continuïteit van Ruud's Rugzak voor medewerkers, deelnemers en vrijwilligers, waarbij een gezonde bedrijfsvoering een voorwaarde is.

De Raad houdt integraal toezicht met oog voor belangen van de vele stakeholders, zoals de assistenten en hun ouders/verzorgers, medewerkers en vrijwilligers en samenwerkings- en ketenpartners als gemeenten, Jeugdbescherming (en Jeugdzorg), justitie, onderwijsinstellingen en Fondsen.

De Raad bevordert en bewaakt de realisatie van de missie van de organisatie en de effecten van beleid. Vanuit een brede achtergrond en oriëntatie houdt de Raad de blik van de bestuurder open en is de Raad denktank en sparringpartner voor de bestuurder.

De Raad legt regelmatig verantwoording af aan alle stakeholders over het gebruik van zijn bevoegdheden en de genomen besluiten. Dit doet de Raad formeel in het jaarverslag en mondeling gericht op de genoemde stakeholders.

De Raad verstaat onder goed toezicht onafhankelijk en professioneel toezicht. De Raad wil vooruitzien en in ontwikkeling blijven. Samenspel is daarbij essentieel daar het de kwaliteit en deskundigheid bevordert.

### **2. Profielschets Raad van Toezicht als geheel**

De taak van de Raad van Toezicht is dus het op alerte en kritische wijze toezicht houden op de directie en op de verdere organisatie van Ruud's Rugzak. Om een goede taakvervulling te kunnen realiseren, is derhalve het uitgangspunt bij de samenstelling van de Raad van Toezicht dat deze uit generalisten bestaat die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen.

Voor integrale besluitvorming hebben de leden in de eerste plaats naast hun specifieke aandachtsgebied een goed algemeen overzicht op de (kern)activiteiten RUUD'S RUGZAK en de omgeving, waarin deze worden uitgevoerd. Zij kunnen daarbij aantoonbaar de rol van toezichthouder vervullen op basis van hun maatschappelijke en professionele ervaring en zij zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie voor de gehele organisatie. Van de leden wordt besluitvaardigheid en resultaatgerichtheid verwacht. Zij moeten in staat zijn scherpe discussies collegiaal te voeren. Zij moeten weten waarop zij dienen te sturen en zij moeten de juiste vragen kunnen stellen. Zij zijn in staat als sparringpartner te fungeren in discussie over vraagstukken waar de directie voor staat.

### **3. Algemene eisen aan de leden van de Raad van Toezicht**

#### **3.1. Algemene eisen**

Van elk lid van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat hij/zij beschikt over:

- Een brede maatschappelijke betrokkenheid/affiniteit met de maatschappelijke functie van RUUD'S RUGZAK en haar klanten;
- Affiniteit met de missie en strategie van RUUD'S RUGZAK en inzicht in de complexiteit van haar dienstverlening in het huidige tijdsbeeld;
- Kennis en ervaring op het gebied van organisatie, bestuur en toezicht;
- Een groot besef van kwaliteit, zowel op het terrein van de interne organisatie als op de zorg- en dienstverlening van de organisatie;
- Onafhankelijkheid en onpartijdigheid;
- Combineren van afstandelijkheid en betrokkenheid;
- Goede communicatieve en sociale vaardigheden;
- (Voldoende) financieel inzicht;
- Vermogen om in teamverband advies en toezicht uit te oefenen;
- Vermogen om een goede gesprekspartner van het bestuur te zijn en tevens het beleid en het functioneren van de bestuurder kritisch en constructief te toetsen;
- Bij voorkeur binding met de regio;
- Een relevant (landelijk, provinciaal, lokaal) netwerk;
- Voldoende tijd voor de uitoefening van de functie;
- Academisch werk- en denkniveau;

De benodigde tijd wordt gebaseerd op gemiddeld 4 -5 formele vergaderingen en bijeenkomsten van de Raad van Toezicht per jaar (ca. 1 x per kwartaal). Hiertoe behoren in ieder geval 1 x per jaar een verantwoordingsoverleg (jaarverslag/jaarrekening), een beleidsoverleg (jaarplan, begroting) en een scholingsbijeenkomst.

Daarnaast is er mogelijk informeel overleg tussen (aandachtsvelders van) de Raad van Toezicht en (portefeuillehouders van) het bestuur.

#### **3.2. Specifieke eisen aan de leden van de Raad van Toezicht**

Van de diverse leden van de Raad van Toezicht worden één of meer specifieke kwaliteiten verlangd. Wij streven er naar een raad samen te stellen die minimaal deskundig is op één van de navolgende gebieden, doch bij voorkeur meerdere aandachtsgebieden tot haar/zijn deskundigheid kan rekenen.

Voor een goede taakvervulling van de Raad van Toezicht zijn de volgende specifieke kwaliteiten (deskundigheden) nodig:

- Kennis van de welzijnssector en de organisatie van de welzijnszorg
- Kennis van de publieke sector en gevoel voor landelijke en lokale bestuurlijke verhoudingen
- Kennis van kwaliteitszorgsystemen
- Financieel inzicht, kunnen beoordelen van financiële informatie en risicomanagement
- Kennis en ervaring met vastgoed en projectontwikkeling
- Kennis van markt, marketing en ondernemerschap
- Human Resource Management, kennis van personeel en organisatie
- Juridische kennis en gevoel voor wet- en regelgeving

Bij de werving en selectie van een lid van de Raad worden de competenties en de algemene en specifieke eisen individueel getoetst. Bij de invulling van de vacatures wordt primair verzekerd, dat te

allen tijde zorginhoudelijke kennis en financiële kennis aanwezig is.

### **3.3 Aanvullende eisen aan de voorzitter van de Raad van Toezicht**

Van de voorzitter van de Raad van Toezicht worden, onverminderd de hiervoor genoemde elementen uit de profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht.

De voorzitter dient het vermogen te hebben om met autoriteit en gezag de voorzittersfunctie in de Raad van Toezicht te vervullen.

De voorzitter:

- Is een generalist met visie op de toekomst van de organisatie;
- Heeft een brede maatschappelijke betrokkenheid;
- Beschikt over een duidelijke visie op de reikwijdte van 'toezichthouden';
- Beschikt over voldoende inzicht om de prestaties en de bedrijfsvoering in algemene zin te beoordelen;
- Heeft sterke affiniteit met de welzijnswereld en maatschappelijk ondernemerschap;
- Heeft het vermogen om de wettelijke en professionele uitvoering van de functie als lid van de Raad van Toezicht en betrokkenheid bij de organisatie te combineren met voldoende distantie tot en ruimte laten aan de bestuurder;
- Beschikt over statuur en gezag, en geeft met bevlogenheid, en 'hart voor de zaak' leiding aan de Raad van Toezicht;
- Beschikt over politiek bestuurlijke sensitiviteit;
- Beschikt zelf (bij voorkeur) over een (uitgebreid) netwerk in de zorgmarkt

### **4. Onafhankelijkheid en onverenigbaarheid**

De leden zijn onafhankelijk, ook ten opzichte van elkaar. Ze handelen vanuit het belang van RUUD'S RUGZAK en vertegenwoordigen geen deelbelangen. De leden zijn bij voorkeur werkzaam in en afkomstig uit een professionele, maatschappelijke werkomgeving of het bedrijfsleven.

Uitgesloten van een lidmaatschap van de Raad van Toezicht zijn zij die:

- Een dienstbetrekking met RUUD'S RUGZAK hebben (gehad);
- Zitting hebben in een commissie of organisatie die verbonden is aan of relaties heeft met RUUD'S RUGZAK;
- Werkzaam zijn in een vergelijkbare organisatie in de regio;
- Een zodanige functie bekleden dat het lidmaatschap van de Raad van Toezicht kan leiden tot onverenigbaarheid dan wel strijdigheid dan wel schijn van belangenverstrengeling van deze functie met het belang van RUUD'S RUGZAK.

Bij de selectie van de leden van Raad van Toezicht zullen potentiële leden van de Raad van Toezicht gevraagd worden een volledige opgave te doen van alle professionele, bestuurlijke, politieke danwel vrijwillige functies of activiteiten, zowel de huidige als die in het verleden.

## Bijlage 1      Competenties

### behorende bij profiel Raad van Toezicht RUUD'S RUGZAK

Bij de competenties van een lid van de Raad van Toezicht, denken we aan de volgende aspecten:

- Samenwerking: Integer en met respect handelen;
- Daadkracht: Gericht op klantgericht handelen en ondernemend zijn;
- Inzicht/visie: Gericht op zorgmarkt en een professionele dienstverlening op basis van een grote maatschappelijke betrokkenheid;
- Advisering: (Pro-)actief vanuit een kritische, open en constructieve houding;
- Overzicht: Overzien van zaken in een brede maatschappelijke context en open staan voor vernieuwing/creativiteit. Het vermogen om ideeën buiten de normale paden te ontwikkelen danwel op hun waarde te beoordelen;
- Integriteit: Persoonlijk en zakelijk hoge ethische maatstaven en tonen van integriteit en eerlijkheid in het contact met anderen;
- Eigen inbreng: In staat om zijn om eigen inbreng te realiseren en verantwoordelijkheid te nemen op basis van hun specifieke deskundigheid;
- Beoordeling: In staat zijn een oordeel te geven over het functioneren van de organisatie op basis van het gevoerde beleid en dus van de besluiten van het Bestuur. Belangrijk daarbij is dat integraal toezicht wordt gehouden en alle belangen worden afwogen;
- Kritische distantie en betrokkenheid: Toezicht houden is iets anders dan besturen. Toezicht impliceert betrokkenheid en beperking, gebaseerd op een goede informatievoorziening door het Bestuur;
- Actief toezicht: Adequaat toezicht houden vereist, dat de Raad van Toezicht naast de informatie van de bestuurder open staat voor signalen van diverse in- en externe stakeholders. Onafhankelijkheid, integriteit en een functioneel kritische houding zijn daarbij belangrijk;
- Advies: In staat zijn binnen de kaders van anticiperend toezicht gevraagd en ongevraagd advies te geven;
- Klankbord: Het fungeren als klankbord voor het bestuur door op een inspirerende wijze gedachten uit te wisselen over de interne en externe koers van de organisatie.

## **Bijlage 2      Specifieke aandachtsgebieden**

### **behorende bij profiel Raad van Toezicht RUUD'S RUGZAK**

#### **Inhoudelijke deskundigheid**

Kent de welzijnssector en de spelers op deze markt. Heeft inzicht in de ontwikkelingen in de vraag naar (welzijns)zorg, de wederzijdse beïnvloeding van vraag en aanbod en is in staat strategische keuzes te maken. Verder heeft hij/zij een visie op maatschappelijke ontwikkelingen op lange termijn en de betekenis daarvan voor de bedrijfseconomische mogelijkheden en risico's voor RUUD'S RUGZAK.

#### **Financiële deskundigheid**

Is financieel-economisch / fiscaal onderlegd en heeft speciaal oog voor het beoordelen van inhoudelijke financiële informatie en het beoordelen van risicomanagement. Heeft bij voorkeur een achtergrond als financieel bestuurder of accountant. Hij/zij heeft ervaring en is actief op een breed financieel terrein, is op de hoogte van de actuele ontwikkelingen en kan dit vertalen naar RUUD'S RUGZAK.

#### **Bestuurlijke deskundigheid**

Beschikt over bestuurlijke ervaring en heeft deze bij voorkeur opgedaan in het maatschappelijk middenveld. Hij/zij volgt de ontwikkelingen in het openbaar bestuur en op de voor de sector relevante terreinen. Hij/zij heeft een eigen visie op de manier waarop RUUD'S RUGZAK met die ontwikkelingen om kan gaan.

#### **Organisatie deskundigheid**

Is deskundig op het gebied van organisatie vraagstukken. Hij/zij heeft gevoel voor bedrijfsmatigheid en bedrijfsvoering, Human Resources Management, organisatieontwikkeling en communicatie. Hij/zij weet om te gaan met veranderingsprocessen, organisaties in beweging en ontwikkeling, maar kan (mode)trends ook nadrukkelijk relativeren.

#### **Human Resource Management**

Medewerkers zijn het hart van de organisatie. Bovenliggende kennis en ervaring op dit beleidsterrein is van groot belang. Hij/zij heeft bij voorkeur een functie op het terrein van HR (gehad).

#### **Juridisch**

Heeft praktische ervaring en kennis van de voor RUUD'S RUGZAK relevante juridische gebieden, zoals bestuursrecht, arbeidsrecht en fiscaal recht. Hij/zij beziet het handelen van de Bestuurder en de Raad vanuit het gezichtspunt van het recht en de juridische gevolgen die het kan hebben.

#### **Kwaliteitszorg**

Het kwaliteitsbeleid van RUUD'S RUGZAK vraagt om kennis van kwaliteitsaspecten in de brede zin van het woord. Het gaat hierbij om deskundigheid in kwaliteitszorg en de nieuwe inzichten op dit terrein, in het bijzonder wat betreft zorgorganisaties.

#### **Algemeen maatschappelijk**

Bij toetsing en advisering is kennis van maatschappelijke ontwikkelingen en maatschappelijke verantwoording gewenst. Vanuit deze deskundigheid wordt het aanbod van RUUD'S RUGZAK gezien in het brede perspectief van maatschappelijke ontwikkelingen.