



iHUB - VISIE OP TOEZICHT

Versienummer 2.1: Jaartal: 2018, 7 juni 2018

Inleiding

In dit document wordt de visie op toezicht, zoals de Raad van Toezicht van iHUB dat wenst uit te oefenen, beschreven.

De transformatie van de jeugdzorg, en in het bijzonder van iHUB, is in volle gang. De Raad van Toezicht (hierna: “RvT”) van iHUB heeft in dit document een visie op toezicht geformuleerd die aansluit bij de huidige ontwikkelingen en daarmee toekomstbestendig is. Door middel van participatief toezicht wil de RvT samen met de Raad van Bestuur en het Bestuurscollege (verder samen: ‘het Bestuur’) van iHUB de beweging naar innovatie, implementatie en doorontwikkeling versnellen.¹

In de toezichtvisie geeft de RvT onder andere aan waarom hij toezicht houdt, wat de RvT daarmee wil bereiken, wat hij onder goed toezicht verstaat, wat de visie op besturen is, voor wie er toezicht wordt gehouden, wat de kern en de resultaten van zijn toezicht zijn en aan wie hij verantwoording aflegt. In de toezichtvisie geeft de RvT een antwoord op basisvragen over zijn doel en functie. De toezichtvisie is aanvullend aan hetgeen over de invulling van het toezicht reeds is opgenomen in de statuten en reglementen van iHUB. De visie geeft meer inzicht in intenties en doelen en is meer beschrijvend. Bij mogelijk verschil van interpretatie tussen de tekst van de formele documenten van iHUB en deze visie, is de tekst van de formele documenten beslissend. Deze visie geeft nader inzicht in de formele bevoegdheden, maar vooral ook in de overige aspecten die daarnaast nodig zijn voor goed toezicht. In de visie is rekening gehouden met de behoefte van het Bestuur van iHUB. De RvT en het Bestuur gaan ervan uit dat de visie aan wijziging onderhevig zal zijn. Wensen en behoeften ten aanzien van de invulling van het toezicht van zowel de RvT zelf, als van het Bestuur, maar ook van externen, zijn aan wijziging onderhevig. Dat geldt in het bijzonder nu iHUB zich in een transformatiefase bevindt en de uitdagingen, waarvoor iHUB zich gesteld ziet, groot zijn.

¹ Zoals ook bij de ‘leading principles’ vermeld, is het de bedoeling hier duidelijk te maken dat de fase, waarin iHUB verkeert om participatief en betrokken toezicht vraagt. Daar verzoekt het Bestuur ook om. Er is echter geen sprake van een ‘one-tier-board’. Onder ‘participatief toezicht’ wordt een vorm van toezicht verstaan die zich onderscheidt van klassiek of traditioneel toezicht en gekarakteriseerd wordt door: (pro-)actief meedenken in plaats van (alleen) achteraf beoordelen; mede koers uitzetten en daarvoor mede verantwoordelijkheid dragen in plaats van (alleen) toetsen en goed- of afkeuren van beleid en initiatief; risico’s helpen taxeren en ideeën genereren in plaats van het strikt scheiden tussen risico nemen en dragen (bestuur) en (alleen) afrekenen op genomen en gedragen risico’s. Deze vorm van toezicht vergt een frequente vergadercyclus en een optimale informatiestroom van RvB naar RvT en – waar aangewezen – terug. In deze vorm van toezicht wordt niet alleen achteraf, maar juist ook vooraf een beroep gedaan op de specifieke deskundigheid van leden RvT.

Enkele ‘leading principles’

Alvorens de aspecten van de visie op toezicht van de RvT van iHUB te beschrijven, worden in deze considerans de *leading principles* verwoord, die in alle onderdelen van de visie op toezicht doorklinken.

Een belangrijk uitgangspunt voor de invulling van het toezicht door de RvT zijn de missie en ambities van iHUB als stichting en moederstichting van werkstichtingen. De RvT wordt door het Bestuur intensief betrokken bij de missie- en visievorming. De RvT maakt de missie, visie en ambities tot de zijne. Vervolgens richt de RvT het toezicht zo in dat deze past bij de ambities en ontwikkeling van iHUB. Binnen de kaders van de wet en de toepasselijke Codes dient het toezicht passend en effectief te zijn, gegeven de uitdagingen waarvoor iHUB staat.

Een ander belangrijk *leading principle* van de RvT van iHUB is het, op de samen met het Bestuur gekozen afstand, bewaken van de doelstellingen van iHUB en haar werkmaatschappijen. Hierbij spelen vragen zoals: Waarom deden we het ook al weer? Voor wie zijn we er? Passen beleidsacties in de lange termijn doelstelling? Rolvastheid en een duidelijke rolverdeling voor alle geledingen is hierbij van belang en bevordert adequate besturing en toezicht. De RvT voert daarin geen repressief, afstandelijk en afwachtend toezicht, maar betrokken en participatief toezicht.

Tenslotte is een *leading principle* van de RvT dat het toezicht niet alleen *top down* plaats vindt. Er dient sprake te zijn van wederkerigheid met het Bestuur bij het formuleren van de visie op het toezicht en de wijze van uitvoeren hierop. Gerechtigde wensen en behoeften van het Bestuur op het gebied van de invulling en de kwaliteit van het toezicht zijn voor de RvT mede bepalend bij het formuleren en uitvoeren van de visie.

De inhoud van het toezicht

1. De RvT als orgaan.

De RvT is een orgaan van iHUB dat vanuit zijn positie, taak en samenstelling op zelfstandige, onafhankelijke en betrokken wijze toezicht houdt op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het Bestuur. Daarnaast staat de RvT het Bestuur – in overleg - met raad en (in onderling overleg tussen RvT en RvB waar gewenst ook met) daad terzijde.

2. Toepasselijkheid van codes.

Binnen iHUB – en specifiek ook voor het werk van de RvT - gelden de uitgangspunten van de zorgbrede Governance Code en van de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs.

3. Toepasselijke documenten.

De wijze waarop de RvT binnen de kaders van wet en code invulling geeft aan het toezicht is beschreven in een aantal documenten:

- 1) de statuten van iHUB en aan iHUB verbonden stichtingen;
- 2) het reglement van de RvT (nog niet aanwezig)
- 3) het bestuursreglement van iHUB
- 4) deze visie op toezicht (incl. kaders voor toezicht en toetsing).

Daarnaast stelt de RvT een *profiel* op en een jaarlijks geactualiseerd *rooster van aftreden*. Jaarlijks doet de RvT tenslotte in het jaardocument van iHUB verslag van het werk van de RvT en zijn commissies.

4. Doel van het toezicht.

De RvT houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het Bestuur en staat het Bestuur – in goed overleg - met raad en daad terzijde.

De RvT heeft steeds het algemeen belang van de gehele organisatie en haar belanghebbenden voor ogen. We willen er aan bijdragen dat:

1. *cliënten* zich op de hiervoor onder a) uiteengezette manier kunnen ontwikkelen;
2. *medewerkers* zich gewaardeerd voelen en bereid zijn zich voortdurend te ontwikkelen en te professionaliseren, innovaties ondersteunen en mee ontwikkelen;
3. *externe stakeholders* worden bediend.

Het voorgaande geeft tevens aan voor wie de RvT toezicht houdt.

5. Taken RvT

Als toezichthouder heeft de RvT drie primaire taken:

- a) *Houden van adequaat toezicht* op alles wat het Bestuur doet, niet doet en zou moeten doen. Hier gaat het om toezicht in de engere, meer klassieke zin van het woord. Het betreft zowel bestuurlijke als beleidsmatige zaken. Tevens geldt het toezicht voor de planning- en control-cyclus;

- b) *Vervullen van de werkgeversrol*, hetgeen betekent het benoemen, beoordelen en ontslaan van de leden van het Bestuur. Ook dit hoort bij het toezicht in de enge betekenis van het woord;
- c) *Optreden als adviseur, meedenker en klankbord* voor het Bestuur. Dit adviseren, meedenken en klankborden kan gevraagd (door het Bestuur) en ongevraagd plaatsvinden. Specifiek bij ongevraagd advies let de RvT erop dat er geen misverstand kan ontstaan over de waarde die hij aan het advies hecht en de opvolging die hij daarvan verwacht.

Naast deze primaire taken heeft de RvT als ondersteunende taak:

- d) *Het beschikbaar stellen van het netwerk en de specifieke kennis van de individuele leden* en het als collectief en als individuele leden steeds in overleg met het Bestuur koppelen hiervan aan iHUB.

Deze vier taken staan niet los van elkaar. Zij versterken elkaar. Zij maken alle vier onderdeel uit van de hoofdtaak, namelijk het houden van zodanig toezicht dat iHUB en haar bestuur daardoor worden versterkt.

6. Bereik van het toezicht.

De RvT houdt integraal toezicht op het Bestuur van iHUB en haar (dochter) organisaties. Het toezicht richt zich op het beleid, de processen en de algemene gang van zaken binnen iHUB. Het Bestuur legt daarover intern verantwoording af aan de RvT en extern aan daartoe bevoegde instanties. De RvT ziet erop toe dat het Bestuur de RvT alle voor het toezicht relevante informatie verstrekt. Daartoe formuleert de RvT deze informatiebehoefte op heldere wijze in een informatieprotocol.

7. Toezichtskader.

Om haar doelen te kunnen bereiken moet iHUB stabiel, gezond en ‘in control’ zijn. Bij zijn werkzaamheden gaat de RvT daarom uit van:

- *Integrale PDCA-cyclus:*
de PDCA-cyclus, een cyclus van planvorming (Plan), de uitvoering (Do), de evaluatie (Check) en de aanpassing/verbetering (Act), op iHUB-niveau, waarbij de RvT (met inachtneming van zijn rol) integraal betrokken is van de planvorming tot en met de beoordeling van de bereikte resultaten.
- *Adequaate risicomanagement;*
een systeem van risicoanalyse en -beheersing op iHUB-niveau, dat passend is bij de doelen van de iHUB, waarbij de risico's en maatregelen ter beheersing van die risico's in het kader van de PDCA-cyclus in kaart worden gebracht en wel zo dat de RvT daarvoor op een bij zijn rol passende en overigens verantwoorde manier medeverantwoordelijkheid kan dragen.
- *Compliance:*
het door iHUB voldoen aan de voor gespecialiseerde jeugdzorginstellingen en instellingen voor speciaal onderwijs geldende wet- en regelgeving.

- *Resultaatgerichtheid:*
monitoren van de te bereiken resultaten, die - binnen de kaders van de PDCA-cyclus – zijn gebaseerd op strategische plannen, meerjarenplannen en het lopende jaarplan.
- *Innovatie:*
De transformatie van de jeugdzorg, en van iHUB in het bijzonder, is alleen mogelijk met forse innovaties in de manier van werken, denken en ontwikkelen van iHUB. De RvT zal bovenstaande punten van het toetsingskader dus altijd in het licht van deze noodzakelijke innovaties moeten bekijken.

8. Kader voor de toetsing van het werk van de RvB

Het Bestuur wordt beoordeeld op de mate waarin zij de geformuleerde ambities (waaronder innovatie) weten te realiseren. Hierbij is ook het cliëntperspectief van groot belang. De mate van realisatie van de resultaten over een begrotingsjaar is daarbij medebepalend voor de uitkomst van de beoordeling van het functioneren van het Bestuur. De RvT beoordeelt het persoonlijk functioneren van het Bestuur - in de context van het voor het Bestuur vastgestelde profiel - mede op basis van een methodiek van '360-graden' feedback. Bij 'resultaten' wordt gelet op veel meer dan alleen 'een sluitende winst- en verliesrekening'. Het gaat evenzeer om het behalen van de doelen die iHUB zich heeft gesteld op het gebied van innovatie en kwaliteit. De noodzakelijke transformaties binnen iHUB van de komende twee jaar vraagt ook op het gebied van beoordeling om extra aandacht voor innovatie.

Wijze waarop in de praktijk inhoud wordt gegeven aan het toezicht

Het toezicht wordt ingevuld op basis van het streven naar betekenisvolle, gespecialiseerde jeugdzorg die aansluit bij de behoefte van de jeugdige en naar toegankelijk speciaal onderwijs, gericht op zelfontplooiing van kind en jongere. Daarbij herkent de RvT zich in de doelstellingen van iHUB, waarin de wens zit om door het aanbieden van ambulante en residentiele gespecialiseerde jeugdzorg en speciaal onderwijs kinderen en jongeren in staat te stellen zich overeenkomstig hun mogelijkheden en ambities en in een veilig klimaat zo goed mogelijk te ontwikkelen en zich een plaats te verwerven in de samenleving. Wij zien het als de maatschappelijke opgave van iHUB om kinderen en jongeren bij wie het niet allemaal vanzelf gaat te begeleiden bij het nemen van de hindernissen, waarvoor zij zich gesteld zien. Zij worden daardoor (weer) regisseur van hun eigen bestaan en ontwikkelen zich tot zelfstandige mensen met dromen mogelijkheden en succes- en gelukservaringen.



iHUB wil deze doelen met name ook realiseren door innovatie. Met behoud van het goede moet de komende jaren worden gezocht naar nieuwe mogelijkheden om het doel te bereiken. iHUB wil nieuwe mogelijkheden ontwikkelen en implementeren, ook als dat niet mogelijk is zonder het nemen van verantwoorde en ingecalculerde risico's. De continuïteit c.q. de gezondheid van de organisatie van iHUB is geen doel op zich. Het is een randvoorwaarde ten dienste van het doel. De RvT houdt toezicht op dit streven.

Daarbij is de basis van het toezicht is vertrouwen. De RvT wil uitgaan van de kracht en expertise van het Bestuur, maar ook van de kracht en expertise van elk lid van de RvT, zodat ieders talent kan worden gebruikt. De RvT wil daarbij over en weer ieder in de gelegenheid stellen zijn/haar rol optimaal te vervullen en gaat daarbij uit van een balans tussen *'prove me'* en *'trust me'*. Het gaat om toezicht met een positief kritische benadering. Vanuit betrokkenheid checkt de RvT of het vertrouwen terecht is. Het gaat om een evenwicht in *'checks and balances'* enerzijds en ruimte voor voldoende bestuurlijke slagkracht, aanpassing en vernieuwing anderzijds. Dit betekent actief toezicht op hoofdlijnen, als het kan, maar ook toezicht op detailniveau houden als het moet. De mate van toezicht, de intensiteit daarvan, kan daarom afhankelijk van het onderwerp en de omgeving, van situatie tot situatie verschillen.

De RvT zorgt ervoor goed op de hoogte te zijn van de relevante omgeving van iHUB en onderhoudt daartoe contacten met externe stakeholders. De RvT informeert de RvB over de inhoud van deze contacten. Om een scherp beeld te kunnen krijgen van 'het wel en wee' van iHUB en de aan iHUB verbonden (dochter)organisaties en van de opvattingen van interne en externe belanghebbenden, onderhoudt de RvT contact met diverse belanghebbenden. Daartoe behoort in ieder geval regulier overleg met de Medezeggenschap.

Individuele leden die persoonlijk contact hebben onderhouden met interne of externe stakeholders rapporteren daarover kort aan de voltallige RvT, hetzij per mail, hetzij bij gelegenheid van de eerstvolgende regulier vergadering.

De RvT formuleert zijn verwachtingen met betrekking tot bestuur, beleid en uitvoering daarvan binnen iHUB in heldere termen en maakt deze verwachtingen duidelijk kenbaar. De RvT legt - onder andere via het jaarverslag - zo goed mogelijk en op een open en transparante manier verantwoording af over het uitgevoerde toezicht.

Organisatie van de werkzaamheden

De RvT organiseert zijn werkzaamheden aan de hand van een jaarplan. De RvT komt (vooralnog) tenminste acht keer per jaar bijeen en daarnaast kent de RvT een aantal commissies die eveneens regelmatig bijeenkomen en die de RvT adviseren, te weten:

- 1) de remuneratiecommissie (organisatie van het toezicht, werkgeverstaken, governance binnen iHUB, omgaan met opdrachtgevers/politiek en externe partijen)
- 2) de auditcommissie (financieel beheer en toezicht, liquiditeit en treasury, interne organisatie en control, accountant, ict, prijzen, aanbestedingen, vast goed)
- 3) de kwaliteitscommissie (kwaliteitsmanagement, incidenten, inspectie, medezeggenschap, klantwaardering, HRM, opleiding/professionalisering en innovatie/productontwikkeling)

Op basis van tijdige, actuele en relevante informatievoorziening via de reguliere formele kanalen, maar ook tijdens informele bijeenkomsten, worden in samenspraak met het Bestuur de relevante onderwerpen besproken. Daarnaast laat de RvT zich informeren over de gang van zaken binnen iHUB via de Medezeggenschap, de cliëntenraden, de externe accountant en de controller. Hetzij in het kader van een ‘aandachtscommissie’ hetzij op individuele basis stellen leden van de RvT zich op de hoogte van de specifieke gang van zaken in gebieden ‘residentieel’, ‘ambulante’ en ‘onderwijs’.

Samenstelling van de RvT, eigenschappen en competenties van de leden

De RvT is samengesteld uit leden die onafhankelijk zijn, een brede diversiteit vertegenwoordigen, complementair zijn en inhoudelijke en toezichthoudende ervaring en deskundigheid hebben. Aldus kunnen de leden van de RvT ten opzichte van elkaar, het Bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch opereren. Leden van de RvT vermijden elke vorm en schijn van belangenverstrengeling. Elk lid van de RvT dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad is onafhankelijk en heeft daarmee buiten het werk als lid van de RvT geen enkel persoonlijk of zakelijk belang bij iHUB. Leden RvT en hun hiervoor omschreven verwanten nemen geen opdrachten aan van iHUB en verrichten geen werkzaamheden tegen betaling voor iHUB, tenzij daarvoor in een specifiek geval tevoren toestemming is verleend door de RvT.

Bij goed toezicht door de RvT hoort dat de leden zowel individueel als in een team effectief en efficiënt functioneren. RvT-leden spreken elkaar aan, geven elkaar feedback, stellen vragen en voeren een open dialoog, waarin ze luisteren naar elkaars argumenten, zodat ze van elkaar kunnen leren. Eén maal per jaar evalueert de RvT het functioneren van de RvT als geheel. Hierbij vraagt de RvT feedback van het Bestuur. De RvT beziet jaarlijks of op de RvT betrekking hebbende stukken, zoals deze visie – moeten worden geactualiseerd.

Uit recent onderzoek blijkt dat een goede toezichthouder zich kenmerkt door:

- Beschikken over levenservaring
- Kunnen reflecteren op eigen functioneren
- Besef dat onzekerheid bestaat en daarmee om kunnen gaan
- Emoties kunnen reguleren
- Oog voor relaties en beschikken over empathisch vermogen

Idealiter zijn in ieder geval de navolgende kennis- en ervaringsgebieden in de RvT vertegenwoordigd:

- organisatie en sturingsmodellen
- (maatschappelijk) ondernemen
- medezeggenschap
- juridische zaken
- financiële zaken
- jeugdzorg
- (speciaal) onderwijs.

Daarnaast is de RvT idealiter divers samengesteld uit een oogpunt van vrouw/man, jong/oud en Nederlandse/andere herkomst.

De RvT draagt zorg dat zoveel mogelijk alle genoemde kennis- en ervaringsgebieden in de RvT vertegenwoordigd zijn. Daarnaast draagt de RvT er zorg voor dat de samenstelling van de RvT zodanig is dat tussen de individuele leden goed kan worden samen gewerkt en dat de RvT als een team kan opereren. Tenslotte wordt er zorg voor gedragen dat de RvT als collectief invulling kan geven aan de wijze van toezicht, zoals deze in deze visie is geformuleerd en daarmee optimaal het belang van I-Hub dient.

Competentieprofielen van de leden

Elk individueel lid beschikt over de volgende competenties en ervaring. Hij/zij:

- beschikt over *bestuurlijk inzicht en helicopterview*, waardoor hij/zij strategische materie snel, met realiteitszin en de nodige distantie beschouwt. Heeft oog voor de omgeving van de organisatie en weet tegelijk de complexiteit van het aansturen van een organisatie in al zijn aspecten te duiden. Hij/zij kan over de grenzen van de eigen aandachtsgebieden heen kijken en is geschikt om op hoofdlijnen het totale beleid te beoordelen.
- beschikt over *visie en strategisch inzicht*, waardoor hij/zij zich een realistisch beeld kan vormen van essentiële vraagstukken, risico's en ontwikkelingen. Daarbij bepaalt hij/zij welke informatie benodigd is om mogelijke handelwijzen tegen elkaar af te wegen, zodat hij/zij zich een oordeel kan vormen.
- heeft ervaring dan wel affiniteit met *de jeugdzorg en/of het speciaal onderwijs*, het specifieke karakter van een instelling die in de breedte is gericht op de ontwikkeling van kinderen die daarbij extra zorg, hulp en begeleiding nodig hebben.
- is *professioneel* en heeft voldoende kennis, ervaring en kwaliteit om een positief kritische opstelling te kunnen waarmaken, de RvB uit te dagen en als stimulerend klankbord op te treden.
- is *authentiek* en in staat tot *onafhankelijke oordeelsvorming*. Maakt zichtbaar wat hij werkelijk belangrijk vindt en waar hij voor staat. Dit betekent ook het open communiceren van intenties, ideeën en gevoelens, het uitnodigen tot openheid en eerlijkheid. Hij/zij heeft de moed om lastige vragen te stellen en door te vragen, ook als hij/zij daar alleen in staat. Hij/zij durft in te grijpen als dat nodig is en heeft een 'rechte rug' heeft bij moeilijke beslissingen.
- beschikt over inzicht in *maatschappelijke ontwikkelingen*, zowel nationaal als internationaal, en is *integer*, waardoor hij iHUB als maatschappelijke onderneming (h)erkent en, met inachtneming van wet- en regelgeving en algemeen aanvaarde sociale, politieke en ethische normen, op moreel verantwoorde wijze oordeelt en handelt. Hij/zij vertoont goed voorbeeldgedrag en vermijdt (de schijn van) belangenverstrengelingen en meldt al zijn (neven)functies.

- is een *teamspeler* die beschikt over *zelfreflectie* en lerend vermogen en beseft dat zijn/haar handelen invloed heeft op het functioneren van de RvT, en omgekeerd, waardoor hij/zij oog heeft voor het groepsbelang en een bijdrage levert aan het gemeenschappelijke resultaat. Hij/zij is aanspreekbaar op eigen gedrag en spreekt ook anderen hierop aan. Is betrokken, staat open voor en neemt actief deel aan kritische discussie.

Profiel (vice)voorzitter:

De RvT wijst uit haar midden een voorzitter en vicevoorzitter aan, die naast de hiervoor genoemde profielkenmerken tevens:

- beschikt over ervaring als toezichthouder;
- beschikt over ruime bestuurlijke ervaring en – competenties;
- voldoende ruimte biedt voor discussie en deze op vaardige en kundige wijze tot besluitvorming leidt;
- beschikt over competenties om de RvT als team te laten functioneren;
- ervaring heeft met externe communicatie met media in geval van crisis;
- voldoende ervaring heeft om de werkgeversrol richting Raad van Bestuur namens de RvT adequaat vorm te geven.