

VISIE OP TOEZICHT

Raad van Toezicht Elker jeugdhulp & onderwijs

Vastgesteld 19 juli 2023

Aangepast 16 april 2025

1. Inleiding

Elker jeugdhulp & onderwijs¹ (Elker) heeft een raad van toezicht (RvT). Deze raad is verantwoordelijk voor het interne toezicht op het bestuur en de besturing van Elker. Dit document beschrijft hoe wij als RvT onze functie en rol zien en hoe wij die uitoefenen. Het is de visie op toezicht als werkwijzer voor onze raad en helpt bij het reflecteren op en verbeteren van het toezichtsproces. De visie heeft mede als doel belanghebbenden zicht te geven op wat zij kunnen en mogen verwachten van ons als toezichthouders.

De RvT neemt de *Governancecode Zorg* en de *Code Goed Toezicht VTOI/NVTK* als uitgangspunt en heeft haar visie daarop gebouwd. De visie is in samenspraak met de bestuurder opgesteld in april 2023. Onze visie op toezicht is openbaar beschikbaar en de leden en raad als geheel zijn ook op de visie aanspreekbaar. De toezichtvisie is van toepassing in aanvulling op de statuten en het reglement RvT.

2. Het doel van ons toezicht

Het doel van ons toezicht is dat Elker zijn maatschappelijke doelstelling realiseert. Die doelstelling dat elk kind veilig kan opgroeien en zich kan ontwikkelen. De maatschappelijke doelstelling van Elker is in de huidige context niet eenvoudig te realiseren. Uit het strategisch koers document:

"We zien de jeugdzorg vastlopen. En dat doet pijn. Als we nu niets doen, komt de toekomst van kinderen in de knel. En daarmee die van de ouders van morgen.

Dát laten we niet gebeuren!"

Wij erkennen als raad dat het realiseren van de maatschappelijke doelstelling verder gaat dan alleen het borgen van de continuïteit van Elker of een bepaalde activiteit. Onze maatschappelijke doelstelling kan slechts gerealiseerd worden over domeinen, organisaties en clusters heen, op alle

¹ Elker omvat de stichtingen Stichting Elker Holding (moederstichting), Stichting Elker, Stichting Elker-Portal, Stichting Viyuna. De Holdingstichting is bestuurder van de andere stichtingen. Toezicht op alle stichtingen vindt plaats door de RvT in de vorm van concerntoezicht vanuit de Holdingstichting. Deze toezichtvisie betreft het toezicht van alle stichtingen.

niveaus: lokaal, regionaal, bovenregionaal en landelijk. Het vraagt groot denken. En tegelijk realiseren wij ons dat de verandering op het kleinste niveau plaats zal vinden, in de directe omgeving van het kind, met het netwerk om het kind. Het vraagt dus ook klein doen.

De raad van bestuur vertaalt deze maatschappelijke doelstelling in bestuurlijke opgaven (zie ook 3). Als toezichthouder bestaat ons werk uit het in positie brengen en houden van onze raad van bestuur zodat zij in staat is aan deze opgaven te werken. Dit met inachtneming van de belangen van relevante stakeholders.

Wij zien dat de aard van de bestuurlijke opgaven onze rol verandert. Deze verandering wordt goed gevat in de nieuwe kernwaarden van Elker. De kernwaarden vormen de waarden van handelen van ons als raad van toezicht.

Verbindend

Wij als raad zijn meer en meer voelsprietten in de maatschappij en verbinden deze voelsprietten met onze rol als toezichthouder. Wij maken verbinding met andere gremia en raden van toezicht, steeds in overleg met de raad van bestuur, daar waar dat helpend is voor het in positie brengen en houden van de raad van bestuur. Dit geeft ons inzicht in hoe voor het kind belangrijke partijen de maatschappelijke doelstelling zien en die vertalen naar bestuurlijke opgaven.

Deskundig

Van ons wordt andere en aanvullende deskundigheid verwacht op het gebied van bijvoorbeeld (digitale) innovatie, ondernemend zijn, samenwerking en netwerken, ketenkwaliteit en lerend organiseren. Wij vertalen deze deskundigheid naar onze eigen professionalisering en de samenstelling van de RvT. Wij zetten onze deskundigheid in in onze rol als toezichthouder en sparringpartner. We investeren ook in deskundigheid van anderen. Indien mogelijk bieden wij een ervaringsplek voor een toezichthouder in spé, inclusief de begeleiding die daarbij hoort.

Moedig

Onze bestuurder en onze medewerkers wordt gevraagd te doen wat nodig is, ook als dat spannend is. En ook buiten gebaande paden. Dat betekent voor ons toezicht dat wij ook door deze bril naar het bestuur en de besturing kijken. Dat wij vooral kijken naar wat beweging brengt, dat de beweging goed gericht staat en dat Elker de juiste context en condities weet aan te brengen. En dat wij (mede) waken voor een te beklemmende invloed van de landelijke discussies over de jeugdzorg op de activiteiten en ontwikkelingen in het werk en op (de medewerkers van) Elker.

Besturingsfilosofie

Deze veranderingen zijn voor ons als toezichthouders spannend en prikkelend. Wij gaan deze veranderingen aan met de notie dat de besturingsfilosofie van Elker ook doorwerkt in de wijze waarop wij ons toezicht vormgeven en als proces inrichten.

1. In al ons denken en handelen is het belang van het kind en/of de jongere het uitgangspunt.

2. Professionals en management zijn in balans vanuit inhoud en bedrijfsvoering. Er is wederkerigheid en een transparante dialoog.
3. Ieder doet wat hij of zij moet doen, vanuit rol en functie, en met eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Daarop kunnen we elkaar vertrouwen en dat geeft handelingsruimte.
4. We zijn een lerende organisatie. We verbeteren onszelf continu door te leren en te ontdekken. Zo ontwikkelen wij ons samen in een omgeving die constant verandert.

Deze besturingsfilosofie geeft niet alleen richting aan bestuur en toezicht, maar aan de algehele besturing van de organisatie. Als RvT houden we ook toezicht daarop. De algehele besturing van de organisatie moet immers leiden tot het realiseren van de maatschappelijke doelstelling.

3. Kerntaken en rollen

De RvT is de hoeder van de maatschappelijke doelstelling van Elker, zoals deze in de strategische koers staat beschreven. Om dit te kunnen doen, heeft de RvT drie, nauw met elkaar verbonden, taken. Deze drie taken vragen elk een specifieke rolinvulling en bijbehorend gedrag. De drie taken zijn:

De toezichthoudende taak

Deze taak omvat het toezicht houden op alles wat volgens statuten, wet- en regelgeving tot de taken van de RvT behoort en wat formeel onder het goedkeuringsrecht van de RvT valt. Wij zien dat van ons gevraagd wordt in deze taak te verschuiven van het beoordelen op behaalde resultaten naar het beoordelen op een goede context en condities voor beweging en ontwikkeling in de goede richting (van *hier en nu* naar het *daar en straks*, van *reagerend* naar *activerend*).

De taak van werkgever

Het werkgeverschap is in het reglement RvT en in de statuten uitgewerkt. Wij evalueren en beoordelen systematisch het functioneren van de bestuurder. In onze rol als werkgever hebben we oog voor het welbevinden en de professionele ontwikkeling van de bestuurder. Wij scheppen voorwaarden voor en dragen bij aan het zijn van een vitale bestuurder. Wij bieden een luisterend oor, vragen door en zijn constructief kritisch over het doen en laten. Speciale aandacht hebben wij voor wat de bestuurlijke opgaven vragen van de bestuurder in termen van energie, inzet en aandacht, competenties, vaardigheden en gedrag. Wij doen dit altijd respectvol en gaan daarbij uit van goede intenties.

De taak van klankbord

De rol van klankbord of sparringpartnerrol vullen wij in met een focus op de bestuurlijke vraagstukken, de strategie, actuele vraagstukken, dilemma's en potentiële risico's. Wij nodigen de raad van bestuur actief uit om dilemma's en complexe vraagstukken in te brengen waarover wij met haar van gedachten kunnen wisselen. De diverse achtergronden en verschillende perspectieven van de leden van RvT zien wij als een kracht. Wij nodigen elkaar en de raad van bestuur uit tot dialoog ten behoeve van verkenning en meningsvorming, zonder gericht te zijn op een gezamenlijke standpuntbepaling.

De veelheid van agendapunten maakt dat we effectief klankborden waar mogelijk. Daar waar grotere (strategische) thema's aan de orde zijn, creëren wij ruimte en tijd om, ook met externe belanghebbenden, een dialoog te voeren. In deze rol luisteren we naar elkaar, zijn we nieuwsgierig naar elkaars ideeën en stellen we open vragen. We durven ons kwetsbaar op te stellen en nodigen elkaar uit om ook nieuwe en/of onverwachte invalshoeken in te brengen. Een verkennende houding en uitstel van oordeel zijn kenmerken van onze stijl.

Rolzuiver

Als toezichthouders zijn wij alert op de verschillende rollen die wij vervullen. Wij zijn naar alle betrokkenen, in het bijzonder de bestuurder, duidelijk over welke rol wij op enig moment innemen. Dat is immers situationeel. Wij zijn, indien het zich voordoet, expliciet over en zorgvuldig in het wisselen van rol. Daarmee creëren we duidelijkheid in wat de bestuurder in een gegeven situatie van ons mag verwachten.

Toeziethoudende opgaven

De bestuurlijke opgaven leiden tot een aantal afgeleide toezichthoudende opgaven. Deze zijn te beschrijven aan de hand van de vijf pijlers uit de strategische koers. De toezichthoudende opgave is richtinggevend voor de drie kerntaken.

Pijler 1: expertise verdiepen en delen

Deze pijler leunt sterk op het zijn van een lerende en zich steeds ontwikkelende organisatie die ook kinderen, hun netwerk en ketenpartners helpt om te leren en ontwikkelen. Voor ons als toezichthouder is het van belang te toetsen of het besturingsmodel, de systemen en de cultuur gericht zijn op en bijdragen aan deze opgave.

Pijler 2: innovatie benutten

Het benutten van innovatie brengt ook kunnen en durven experimenteren en falen met zich mee, steeds gericht op de opdracht van Elker. Als raad toetsen wij de verschillende aspecten van innovatie zoals het aanbrengen van richting en beddingen voor innovatie en kwalitatieve, ethische, sociale en normatieve aspecten van innovatie. Ook laten wij ons inspireren door de innovaties van Elker. Niet zozeer vanuit een houding van risicobeheersing en control, wel vanuit nieuwsgierigheid naar of beweging binnen Elker vorm krijgt en hoe dat eruitziet.

Pijler 3: krachten bundelen

Onze maatschappelijke doelstelling kan niet zonder samenwerking met de samenleving, keten- en netwerkpartners en (boven)regionale belanghebbenden. Onze raad van bestuur staat aan het roer van het aangaan, wijzigen of beëindigen van samenwerkingen. Als toezichthouder houden wij toezicht op het samenwerkingsportfolio en de effectiviteit daarvan voor onze maatschappelijke doelstelling via onze raad van bestuur.

Daar waar wij een formele rol in het toezicht op samenwerkingsvormen hebben, nemen wij die. Daar waar die niet aan de orde is houden wij toezicht op de bijdrage van Elker aan de samenwerking, met de wetenschap dat partners in de samenwerking elk op hun eigen manier in de samenwerking zullen staan. De wijze waarop partners in de samenwerking staan beluisteren wij door geïnformeerd te worden door de bestuurder of in georganiseerde kennismakingen tussen raden van toezicht en andere gremia als bijvoorbeeld cliëntenraden. Ook dit altijd in overleg met en onder regie van onze raad van bestuur. Wij zijn nieuwsgierig naar congruentie in het kijken van partners naar de maatschappelijke opgaven en de wijze waarop de maatschappelijke opgave bij partners vorm krijgt.

Pijler 4: maatschappelijke dialoog aanjagen

Elker ziet zichzelf als (mede)aanjager van de maatschappelijke dialoog. Het voeren van die dialoog ligt primair in handen van de raad van bestuur en haar organisatie. Als raad zijn wij in continue dialoog met de raad van bestuur over de boodschap met als doel de denkbeelden van raad van bestuur en RvT congruent en consistent te houden. Waar nodig, waar het kan en wanneer gevraagd zal de RvT de raad van bestuur helpen de dialoog op gang te brengen en houden en vormt de RvT een steun voor de raad van bestuur.

Pijler 5: bouwen op de basis

Onze organisatie staat na een flinke reorganisatie weer stevig. De RvT is trots op medewerkers en raad van bestuur en erkentelijk aan partners en cliënten voor het gestelde vertrouwen. Tegelijk realiseert de RvT zich dat die stevigheid niet vanzelfsprekend blijvend is. De *jonge* organisatie Elker staat voor de genoemde opgaven en zal snel stappen in verdere volwassenheid moeten zetten. De RvT toetst de vorderingen op de opgaven en zal tegelijk de basis goed blijven bewaken.

4. Betrokkenheid en beeldvorming

We zijn met regelmaat zichtbaar in de organisatie middels onder meer werkbezoeken, deelname aan bijeenkomsten en evenementen. Dit doen wij niet alleen om onze betrokkenheid te tonen, maar ook om ons een beeld te vormen van het reilen en zeilen van de organisatie en het kunnen beluisteren van de (richting van) de beweging die Elker zoekt.

Wij houden ons daarbij aan de volgende spelregels: horen, zien en vragen stellen en we onthouden ons van het verspreiden van 'eigen' opvattingen. Waarneming en opvattingen bespreken we aan de bestuurstafel. We stemmen bezoeken met de raad van bestuur af en koppelen achteraf altijd terug.

Als toezichthouders wonen we tweemaal per jaar de vergaderingen bij van de cliëntenraad, medezeggenschapsraad, pleegouderraad en de ondernemingsraad. Dit doen wij met het doel te beluisteren hoe de gezochte beweging vorm krijgt en hoe de gremia kijken naar de maatschappelijke en bestuurlijke opgaven. Het vraagt van ons als raad terughoudendheid in het geven van meningen of oordelen.

5. Commissies RvT

Het reglement RvT voorziet in het instellen van commissies. De RvT kent drie commissies: de commissie Kwaliteit & Veiligheid, de auditcommissie Financiën & Bedrijfsvoering en een Remuneratiecommissie. De bestaansreden van deze commissies is dat een aantal elementen uit het toezicht specifieke aandacht, diepgang en expertise vraagt die de reguliere vergadering te zeer zouden belasten. De commissies hebben als doel:

- a. het voorbereiden van bespreking en, waar van toepassing, goedkeuring in de RvT
- b. en het als 'vooruitgeschoven post', agenderen van onderwerpen die bespreking verdienen in de RvT.

De commissies verrichten dus belangrijk voorwerk zodat de RvT in zijn geheel het goede gesprek kan voeren of, indien aan de orde, goedkeuring of besluiten kan nemen. Van belang is een goede verslaglegging van de bespreking in de commissies en tijdige en compacte terugkoppeling naar de gehele raad. Conclusies in commissievergaderingen worden verzilverd en vastgelegd, ter voorkoming van het opnieuw bespreken in de gehele raad.

6. Evaluatie raad van toezicht

In de jaarlijkse evaluatie van de RvT is het werken conform deze toezichtvisie onderdeel van de evaluatie. Bij de wijziging van de samenstelling van de RvT is het raadzaam om deze toezichtvisie gezamenlijk te bespreken en daar waar wenselijk bij te stellen. Dat geldt ook in de situatie dat de strategische koers, de kernwaarden of de bestuurlijke opgaven wijzigen.