



Visie op toezicht

Raad van Commissarissen



1. Inleiding

De Raad van Commissarissen heeft haar visie op het houden van toezicht op de stichting in overleg met de bestuurder opgesteld en vervolgens in haar vergadering van 22 februari 2022 vastgesteld, in 2024 en 2025 zijn hier enkele toevoegingen op gedaan en is deze opnieuw vastgesteld.

In dit visiedocument leggen wij de uitgangspunten en de waarden vast, die wij als Raad van Commissarissen bij het houden van toezicht hanteren. Wij beschrijven de wijze waarop wij toezicht willen houden door onze rollen te duiden en onze betrokkenheid bij het vaststellen van strategie te verankeren. Aangevuld met de wijze waarop wij omgaan met de interne en externe stakeholders. Tot slot geven wij aan wat voor mensen de Raad van Commissarissen nodig heeft om haar taak optimaal uit te voeren.

2. Inhoud

1.	Inleiding	2
2.	Inhoud	2
3.	Uitgangspunten en waarden	3
4.	De wijze van toezichthouden	4
5.	Samenstelling	6
6.	Evaluatie	10



3. Uitgangspunten en waarden

Als Raad van Commissarissen van Stichting Join Us onderschrijven wij de visie en missie van Join Us.

Ons doel bij het houden van toezicht is erop toe te zien dat Join Us doelmatig haar maatschappelijke opgave en taken kent, beheerst en realiseert. Dit toezicht is niet star en past zich aan de omstandigheden en ontwikkelingen binnen en buiten Join Us aan. Hiertoe evalueren wij ons visiedocument tijdens onze (periodieke) zelfevaluatie.

Wij zijn als Raad van Commissarissen van meerwaarde voor Join Us, omdat wij op basis van onze gemêleerde samenstelling vanuit meerdere perspectieven naar de vraagstukken van de organisatie en haar omgeving kijken. Als relatieve buitenstaanders brengen wij externe ontwikkelingen en onze kennis en ervaringen vanuit meerdere sectoren in.

Wij houden toezicht met ons 'hoofd, hart en buik'. Ratio, maatschappelijke inleving en gevoel zijn drie hoofdelementen waarop wij de waarden van de Raad van Commissarissen van Join Us baseren, als volgt:

1. *Wij hanteren de waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht van Join Us (HOOFD).*

Wij vervullen hierbij binnen een integere en open cultuur een voorbeeldfunctie met volop ruimte voor reflectie en tegenspraak. Wij zijn aanspreekbaar en spreken aan.

2. *Wij vervullen onze rol met grote betrokkenheid op gepaste afstand (HART).*

Wij weten wat er speelt en staan hiertoe in verbinding met de omgeving. Wij bezoeken met enkele keren per jaar activiteiten van Join Us en onderhouden desgewenst contacten met stakeholders zoals gemeenten, sociaal werkorganisaties, samenwerkende partners, de jongerenraad en deelnemers. Wij gaan ook actief in dialoog met de medewerkers van Join Us. Zo begrijpen en voelen wij als Raad van Commissarissen van Join Us waar het voor de deelnemers feitelijk om draait.

3. *Wij baseren ons toezicht op gezond vertrouwen (BUIK).*

Wij vertrouwen op de kwaliteit en juistheid van de stukken die Join Us - al dan niet via de bestuurder - aanlevert. Met een positief kritische benadering onderzoeken wij of dit vertrouwen terecht is. *Checks en balances* moeten in evenwicht zijn met ruimte voor bestuurlijke slagkracht. Ratio en buikgevoel worden hierbij beiden optimaal benut. Wij gaan uit van de kracht van de bestuurder en van ieder lid in onze Raad afzonderlijk en als collectief. Vanuit een balans tussen *prove me* en *trust me* zetten wij een ieder in zijn kracht om gezamenlijk vanuit vertrouwen de maatschappelijke opgave van Join Us te dienen.

4. De wijze van toezichthouden

In dit hoofdstuk beschrijven wij de wijze waarop wij als Raad van Commissarissen toezicht wil houden. In de eerst paragraaf gaan wij in op de vier rollen die wij als Raad van Commissarissen hebben. In de tweede paragraaf beschrijven wij de rol die wij innemen bij het vaststellen en uitrollen van de strategie van Join Us. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaan wij in op de dialoog die de raad wil voeren met de interne en externe stakeholders van Join Us.

4.1 De vier rollen van de Raad van Commissarissen

Wij vullen de rollen die ons als Raad van Commissarissen binnen de verantwoordelijkheden die vanuit het wettelijk kader, de statuten die zijn toegekend, als volgt in:

De rol van toezichthouder op het bestuur. Wij zien als Raad van Commissarissen toe op de algemene gang van zaken binnen Join Us, het beleid en de handelswijze van de bestuurder en het management. Wij toetsen of de bestuurder in control is. Daarbij bekijken wij of de besluiten van de bestuurder bijdragen aan de realisatie van de strategische doelstellingen van Join Us en of deze behaald worden. Ook houden wij vanuit deze rol het oog op risico's die de realisatie van de doelstellingen bedreigen en de maatregelen die getroffen worden om deze te beheersen. Daarbij keuren wij de besluiten van de bestuurder over belangrijke onderwerpen goed of af, vanuit de kaders die daarvoor gelden zoals de statuten, (aanvullende) bepalingen in het bestuursreglement en/of de Governancecode. Verder hebben wij ook nadrukkelijk oog voor de soft controls van Join Us. Bijvoorbeeld de mate waarin integer en transparant wordt gehandeld, er vertrouwen is tussen medewerkers en bestuurder en de passie waarmee Join Us zich inzet voor haar deelnemers.

Er zijn enkele specifieke momenten waarop de bestuurder eerst toestemming vraagt aan de Raad van Commissarissen, de bestuurder stuurt hierbij een voorstel over de situatie. De Raad van Commissarissen neemt onderling een besluit, desnoods met een extra overleg met de bestuurder, daarna volgt een beslissing richting de bestuurder.

Het gaat (niet uitsluitend) om de volgende situaties:

- Financiële aankopen boven € 150.000,-
- Aangaan van nieuwe partnerschappen buiten de reguliere samenwerkingen
- Uitbreiding directieteam
- Keuzes in strategie die van grote invloed zijn op doelen van Join Us.

De rol van klankbord/raadgever voor het bestuur. Wij zijn als Raad van Commissarissen klankbord en raadgever voor de bestuurder over de gewenste richting van de organisatie en zorgt voor nieuwe inzichten van buitenaf. Bij belangrijke besluiten en strategievorming reflecteren wij met de bestuurder. Wij houden een spiegel voor en analyseren risico's en gevolgen die te nemen besluiten met zich mee kunnen brengen. Daarnaast houden wij de bestuurder scherp en ondersteunen haar door gevraagd en ongevraagd advies te geven. Dit doen wij zonder de verantwoordelijkheid van de bestuurder te ondermijnen of over te nemen.

De rol van werkgever van de bestuurder. Als Raad van Commissarissen zijn wij de werkgever van de bestuurder en spelen een rol bij het vormgeven van de topstructuur. Wij werven en



benoemen de bestuurder. Wij stellen de beloning vast en houden via de remuneratiecommissie jaarlijks met de bestuurder ontwikkelings- en functioneringsgesprekken. De remuneratie-commissie bestaat uit de voorzitter met een wisselend lid van de Raad van Commissarissen. Tijdens de remuneratie wordt extra zorg besteedt aan onafhankelijkheid, deskundigheid en permanente educatie van de directeur - bestuurder. Zoals ook opgesteld in het directiereglement. Wij stimuleren de Algemeen Directeur het beste uit zichzelf te halen en zich te blijven ontwikkelen. Indien de situatie daarom vraagt, kunnen wij ook de bestuurder schorsen of ontslaan.

De rol van ambassadeur/verbinder. Wij zien vanuit onze rol toe op een actieve verbinding tussen Join Us en haar stakeholders en de wijze waarop Join Us succesvol acteert in het brede speelveld van haar stakeholders. Wij zetten hiertoe ook onze eigen contacten met de stakeholders in. Als lid van de Raad van Commissarissen benutten wij daarnaast ieder ons eigen netwerk om kennis en ideeën in te brengen bij Join Us en stellen deze aan de bestuurder beschikbaar.

4.2 Vaststellen van de strategie en de rol van de Raad van Commissarissen

De visie op toezicht staat niet op zichzelf, maar hangt samen met de strategie van Join Us. Waar wil Join Us zich de komende jaren heen bewegen. Wat voor een type organisatie wil zij zijn. Welke rol wil Join Us pakken in het maatschappelijk spectrum waarin zij opereert? Daarom dragen wij vanuit onze verschillende rollen als Raad van Commissarissen bij aan de strategievaststelling van Join Us: als toezichthouder, klankbord en ambassadeur/verbinder van Join Us. Wanneer een strategiewijziging of -herijking vanuit Join Us op de agenda staat, worden wij op verschillende momenten betrokken zodat de bovengenoemde rollen vervuld kunnen worden. De rollen van klankbord en ambassadeur/verbinder worden ingezet in werksessies met de bestuurder, management en medewerkers van Join Us en eventueel met de stakeholders. Ieder van ons, vanuit eigen kracht en expertise, bevragen, vragen door, denken mee over de gewenste strategie en dragen actief bij aan het prioriteren van de belangen van Join Us én haar stakeholders.

Na de opstelling en goedkeuring van strategie door de bestuurder en de bekrachtiging van dit besluit door de Raad van Commissarissen, begint onze toezichthoudende en klankbordrol. Vervolgens toetsen wij of de strategische doelstellingen behaald worden. Daarbij zijn wij alert op het voldoende afdekken van risico's. Als klankbord denken en sparren wij met de bestuurder over de te nemen besluiten, met als doel de strategie van Join Us te realiseren. Wij doen dit vanuit verschillende invalshoeken, met een frisse blik. Wij schromen niet hierbij ook vanuit ons gevoel vragen te stellen, ideeën aan te reiken en scenario's te verkennen.

4.3 Dialoog met de stakeholders

Als Raad van Commissarissen winnen wij, als de situatie daar naar ons oordeel om vraagt, informatie in bij onder andere de interne en externe en stakeholders van Join Us. Zo nodig laten wij ons door externe specialisten adviseren. Periodiek zoeken wij het dialoog op met de stakeholders van Join Us. Dit doen wij op eigen initiatief, maar ook als de bestuurder of de



stakeholder daarom vraagt. Zo toetsen wij of de partijen in het maatschappelijk veld waarin Join Us acteert, bijdragen aan de maatschappelijke opgaven waar deze partijen gezamenlijk, en Join Us in het bijzonder, voor staan.

Wij vinden het als Raad van Commissarissen belangrijk te weten wat er écht speelt bij de deelnemers van Join Us. Door de actuele thema's te kennen en ons breed te informeren, weten wij of er maatschappelijk draagvlak is voor de strategische keuzes van Join Us.

5. Samenstelling

Om als Raad van Commissarissen meerwaarde aan Join Us te kunnen bieden, stellen wij voorwaarden aan de leden die wij werven. Wij zijn hierbij specifiek op zoek naar inspirerende mensen die met hoofd, hart en buik de Raad van Commissarissen aan aanvullen. Om daarmee de maatschappelijke opgave van Join Us zo goed mogelijk te ondersteunen en de bestuurder en organisatie te laten excelleren.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is zo divers mogelijk qua competenties en kennisgebieden. Voor de voorzitter geldt specifiek dat hij of zij ruime toezichthoudende ervaring heeft. De voorzitter heeft een dienende leiderschapsstijl, bestuurlijk overzicht, reflectief vermogen, oog voor het teamproces en uitstekende sociale en coachende eigenschappen. Een voorzitter die, met de overige leden van de Raad van Commissarissen, werk maakt van professioneel toezicht en daarop actie inzet.

5.1 Tijdsinvestering en verwachtingen

Leden van de Raad van Commissarissen besteden gemiddeld drie tot vijf uur per maand aan hun verantwoordelijkheden. Bestuursleden bieden missie gedreven leiderschap en strategisch toezicht. Specifieke verwachtingen zijn onder andere:

- Optreden als een vertrouwde adviseur (gevraagd en ongevraagd) van het directieteam.
- Join Us vertegenwoordigen bij stakeholders en optreden als ambassadeur van de organisatie.
- Evalueren van resultaten en prestaties om de effectiviteit van de organisatie te waarborgen.
- Controleren van de jaarbegroting, auditrapporten en belangrijke strategische beslissingen.
- Voldoen aan wettelijke en fiduciaire verantwoordelijkheden, inclusief deelname aan de vier jaarlijkse bestuursvergaderingen.
- Een keer per jaar een kwartaaloverleg op kantoor bijwonen met het team van Join Us.



- Een keer per jaar deelnemen aan een evenement van Join Us met deelnemers of andere stakeholders.
- Bijdragen aan de jaarlijkse evaluatie van de directeur.
- We streven naar een diverse samenstelling van de Raad van Commissarissen, met leden van uiteenlopende achtergronden en ervaringen. Hiermee willen we een representatieve afspiegeling van de maatschappij creëren, zodat iedereen zich erkend en vertegenwoordigd voelt.

5.2 Eigenschappen

De leden van de Raad van Commissarissen van Join Us:

- Hebben een scherp strategisch inzicht, zijn onafhankelijk en integer, en hebben kennis van good governance en bestuurlijke verhoudingen.
- Denken in kansen, zijn vernieuwend in hun ideeën en resultaatgericht.
- Hebben een sterk gevoel voor wat er in de (lokale) samenleving leeft en tonen affiniteit met de doelstellingen en doelgroepen van Join Us.
- Zijn inspirerende sparringpartners die constructief kritisch zijn en de dialoog voeren vanuit kracht en tegenkracht.
- Luisteren naar intuïtie, stellen kritische vragen en gaan uit van de intentie en bedoeling bij hun oordeel.

5.3 Kennisgebieden

Uitgangspunt voor de samenstelling van onze Raad van Commissarissen is dat de leden elkaar aanvullen en affiniteit hebben met de doelgroep en waarden van Join Us. Gezamenlijk vormen zij een diverse afspiegeling van de samenleving, met uiteenlopende achtergronden en ervaringen. Voor integraal toezicht beschikken alle leden over een helikopterview. Daarnaast heeft ieder lid specifieke expertise binnen één of meerdere van de voor Join Us belangrijke kennisvelden. De Raad van Commissarissen streeft naar borging van 80% van alle kennisgebieden, indien dat niet het geval is wordt een plan opgesteld.

1. Belevingswereld Jongeren

Kennis van de ontwikkeling van jongeren en inzicht in hun belevingswereld, met oog voor wetenschappelijke trends en maatschappelijke vraagstukken.

2. Ondernemerschap en Groei

Ervaring in het opbouwen, opschalen en vernieuwen van organisaties, met specifieke kennis van innovatieontwikkeling en markttoetreding.

3. Beleidsvorming overheden en gemeenten



Ervaring in beleidsvorming, lobbyen en samenwerken met overheden en gemeenten, met praktische kennis van lokale en nationale besluitvorming.

4. Corporate Partnerships en Fondsenwerving

Expertise en netwerk in het opbouwen van duurzame samenwerkingen met bedrijven en het aantrekken van financiële middelen om de organisatie langdurig te versterken.

5. Financiën

Kennis van financieel management, analyse van jaarrekeningen en begrotingen, en het ontwikkelen van financiële strategieën.

6. Communicatie en Branding

Sterk in het bouwen van merken, storytelling en mediarelaties, met strategisch inzicht om de zichtbaarheid en impact van de organisatie te vergroten.

7. Juridisch en Governance

Achtergrond in wet- en regelgeving, compliance en toezicht, met scherp inzicht in juridische en bestuurlijke kaders.

8. Technologie en Digitale Innovatie

Kennis van digitale tools, platforms en online communities, met een focus op het ontwikkelen en uitbreiden van digitale oplossingen.

9. Personeelszaken

Ervaring in human resource management, organisatieontwikkeling en talentontwikkeling, gericht op het creëren van een aantrekkelijke en duurzame werkomgeving.

5.4 Werving en selectie

De Raad van Commissarissen analyseert jaarlijks de huidige samenstelling en bepaalt welke vaardigheden, kennis en ervaring nodig zijn om de strategische doelen van de organisatie te ondersteunen. Op basis hiervan wordt een profielschets opgesteld met aandacht voor expertise in bijvoorbeeld financiën, governance, juridische zaken of affiniteit met de doelgroep. Vervolgens worden de volgende stappen doorlopen om de juiste leden te werven.

1. De Raad van Commissarissen maakt gebruik van de eigen netwerken, die van het bestuur en van relevante stakeholders om geschikte kandidaten te identificeren. Samenwerkingspartners en adviesorganen worden betrokken om diversiteit en onafhankelijkheid te waarborgen.
2. De Raad van Commissarissen laat indien nodig de vacature publiceren op relevante platforms, zoals de website van de organisatie, LinkedIn, en gespecialiseerde wervingskanalen. Er wordt gezorgd voor een duidelijke vacaturetekst waarin de eisen, verwachtingen en waarden van de organisatie helder zijn omschreven.



3. Indien nodig schakelt de Raad van Commissarissen een gespecialiseerd wervingsbureau in. Dit bureau ondersteunt bij het vinden van kandidaten buiten het bestaande netwerk en helpt bij het waarborgen van diversiteit en onafhankelijkheid in de wervingsprocedure.
4. Een selectiecommissie, bestaande uit Raad van Commissarissen-leden, de Algemeen Directeur en eventueel een onafhankelijk adviseur, wordt samengesteld voor de selectie en gesprekken. Deze commissie voert gesprekken met kandidaten op basis van de vastgestelde criteria en maakt, indien relevant, gebruik van assessmenttools om competenties en persoonlijkheid te toetsen.
5. De Raad van Commissarissen toetst de integriteit en geschiktheid van de voorkeurskandidaat, onder andere door het opvragen van een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG). Vervolgens wordt de kandidaat voorgedragen voor benoeming. Na benoeming zorgt de Raad van Commissarissen voor een zorgvuldige introductie van het nieuwe lid in de organisatie en de raad.

6. Belangenverstrengeling

De Raad van Commissarissen handelt in het belang van de maatschappelijke doelstellingen van de stichting en bewaakt daarbij de onafhankelijkheid, integriteit en transparantie van het toezicht. Belangenverstrengeling wordt actief voorkomen en openheid is essentieel. Daarom hanteren wij de volgende uitgangspunten:

- Er worden geen personen benoemd als bestuurslid of lid van de Raad van Commissarissen die partner of familie zijn (bloed- of aanverwanten tot en met de tweede graad) van andere toezichthouders, bestuursleden, directieleden of medewerkers van de organisatie.
- Personen die in de afgelopen vier jaar directeur zijn geweest van de organisatie komen niet in aanmerking voor een toezichthoudende of bestuurlijke functie, om een onafhankelijk oordeel over eerder beleid te waarborgen.
- Er wordt nagegaan of een kandidaat direct of indirect een financiële vergoeding ontvangt van de organisatie, anders dan de vergoeding voor reguliere bestuurs- of toezichthoudende werkzaamheden.
- Er wordt beoordeeld of er in het recente verleden of in de nabije toekomst sprake is (geweest) van een zakelijke relatie tussen de kandidaat en de organisatie.
- Twee personen die samen al zitting hebben in het bestuur of de raad van toezicht van een andere organisatie worden niet gelijktijdig benoemd binnen onze stichting.
- Kandidaten die behoren tot (mogelijke) financiers van de organisatie – zoals gemeenten, provincies, ministeries of fondsen – worden uitgesloten van benoeming.
- Personen met een functie in het openbaar bestuur die direct of indirect betrokken zijn bij besluitvorming over of financiering van de organisatie, worden niet benoemd.

RvC-leden hebben meldingsplicht bij mogelijke gevallen van belangenverstrengeling. Bij elk geval van (mogelijke) belangenverstrengeling of tegenstrijdig belang worden de afwegingen en het uiteindelijke besluit zorgvuldig vastgelegd in de notulen. Transparantie over de motieven en besluitvorming is essentieel om het vertrouwen in het toezicht te behouden. In

het jaarverslag wordt vermeld of zich dergelijke situaties hebben voorgedaan en hoe daarmee is omgegaan.

Daarnaast worden alle nevenfuncties van bestuursleden en toezichthouders zowel op de website van de organisatie als in het jaarverslag gepubliceerd. Deze transparante aanpak voorkomt speculatie en draagt bij aan een open en integere organisatiecultuur.

7. Doorlopende educatie

De Raad van Commissarissen van Join Us hecht grote waarde aan permanente ontwikkeling en deskundigheidsbevordering. De RvC zorgt ervoor dat haar leden hun kennis en vaardigheden voortdurend actualiseren. Dit gebeurt onder andere via het lidmaatschap van Stichting Intern Toezicht Goede Doelen (ITGD), waar gerichte educatieprogramma's worden gevolgd die bijdragen aan de professionele groei van de RvC. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan actuele thema's en maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn. Door educatie structureel te verankeren, blijft de RvC in staat om effectief toezicht te houden, ondersteuning te bieden aan het bestuur en proactief in te spelen op veranderingen in de externe omgeving.

8. Evaluatie en reflectie

De Raad van Commissarissen borgt haar effectiviteit door middel van regelmatige zelfevaluaties en externe beoordelingen. Jaarlijks vindt een interne evaluatie plaats, gebaseerd op het zelfevaluatiemodel van ITGD. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar het functioneren van de RvC als geheel, maar ook naar de kwaliteit van de samenwerking met het bestuur van Join Us. Onderwerpen zoals rolvastheid, toezicht versus ondersteuning en de bijdrage aan de missie van Join Us worden systematisch besproken.

Elke drie jaar wordt een externe evaluatie uitgevoerd, onder begeleiding van een onafhankelijke partij zoals ITGD. Deze externe blik draagt bij aan een objectieve beoordeling en versterkt het lerend vermogen van de RvC. Op basis van de uitkomsten van zowel de interne als externe evaluaties, en met oog voor relevante maatschappelijke ontwikkelingen, actualiseert de RvC haar kennis en werkwijze. Dit stelt de RvC in staat om haar toezichthoudende rol toekomstbestendig te vervullen. De bevindingen en verbeteracties die voortkomen uit deze evaluaties worden transparant teruggekoppeld in het jaarverslag van Join Us, conform de eisen van het CBF-keurmerk.

9. Vaststelling en wijziging

Dit reglement treedt in werking op de datum van ondertekening en wordt jaarlijks geëvalueerd. Ieder nieuw lid van de Raad van Commissarissen tekent dit reglement bij aanstelling. Wijzigingen in dit reglement kunnen alleen worden doorgevoerd door de Raad van Commissarissen.

PJJ Francken

Voorzitter van de Raad van Commissarissen Stichting Join Us

