



## ***Governancecode Sociaal Werk***

*Versie 27 oktober 2016*

*Auteurs:  
Paul Kelder  
Charlotte Koopman*

# Inhoudsopgave

<b>I.</b>	<b><i>Definities</i></b>	<b>p. 3</b>
<b>II.</b>	<b><i>Voorwoord</i></b>	<b>p. 3</b>
<b>III.</b>	<b><i>Betekenis en doel van de code</i></b>	<b>p. 4</b>
<b>IV.</b>	<b><i>Principes van goed bestuur en toezicht</i></b>	<b>p. 6</b>
<b>V.</b>	<b><i>Toelichting diverse besturingsmodellen</i></b>	<b>p. 11</b>

## Bijlagen

<b>1.</b>	<b>Stappenplan voor implementatie van good governance</b>	<b>p. 15</b>
-----------	---	--------------

Onderstaande bijlagen zijn aparte documenten

- 2a. Modelreglement raad van toezicht**
- 2b. Modelreglement raad van bestuur**
- 2c. Modelreglement toezichhoudend bestuur**
- 2d. Modelreglement directie (bij besturingsmodel toezichhoudend bestuur)**
- 2e. Modelreglement instruerend bestuur**
- 3. Modelovereenkomst voor bestuurders**
- 4. Advies-honoreringregeling voor leden van de raad van toezicht**

## I. Definities

- Belanghebbenden in het kader van deze code: (vertegenwoordigers van de) klanten, de overheden waarmee de organisatie direct te maken heeft en andere opdrachtgevers en financiers, ambtenaren, werknemers, vrijwilligers, netwerkpartners.
- Besturing: besturing bestaat uit drie onderdelen:
  1. De aansturing van bovenaf, het leidinggeven, het richting geven aan interne processen;
  2. De wisselwerking en interacties tussen de verschillende organisatie- en managementlagen;
  3. De wisselwerking tussen de organisatie en diverse belanghebbenden.
- Bestuur in een organisatie met het 'raad-van-toezichtmodel' (zie hieronder in hoofdstuk V), ook raad van bestuur genoemd: het orgaan dat, onder toezicht van een raad van toezicht, is belast met het besturen van de sociaalwerkorganisatie en (eind)verantwoordelijk is voor de strategie, de realisatie van de organisatiedoelstellingen en de financiën van de organisatie en het naleven van wet- en regelgeving.
- Bestuur in een organisatie met het besturingsmodel 'toezichthoudend bestuur' (zie hieronder hoofdstuk V): het orgaan dat is belast met het besturen van de sociaalwerkorganisatie en (eind)verantwoordelijk is voor de strategie, de realisatie van de organisatiedoelstellingen, de strategie, de financiën en het naleven van wet- en regelgeving en een aantal van zijn bestuurlijke taken heeft gedelegeerd aan de directie; het bestuur houdt toezicht op de uitvoering van die gedelegeerde taken.
- Bestuur in een organisatie met het besturingsmodel 'instruerend bestuur' (zie hieronder hoofdstuk V): het orgaan dat is belast met het besturen van de sociaalwerkorganisatie (eind)verantwoordelijk is voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen, de strategie, de financiën en het naleven van wet- en regelgeving; het bestuur kan taken delegeren maar ontwikkelt zelf het beleid en voert belangrijke zaken zelf uit, ondersteund door de directeur en/of medewerkers.
- Directie, in een organisatie met het besturingsmodel 'toezichthoudend bestuur': het orgaan dat, onder toezicht van het bestuur is belast met de dagelijkse leiding van de sociaalwerkorganisatie en de door het bestuur aan hem gedelegeerde taken en voorts met het voorbereiden en uitvoeren van bestuursbesluiten.
- Directie, in een organisatie met het besturingsmodel 'instruerend bestuur': het orgaan dat, geïnstrueerd door het bestuur, het door het bestuur vastgestelde beleid uitvoert.
- Klant: degene voor wie de sociaalwerkorganisatie haar werkzaamheden verricht.
- Medezeggenschapsorgaan: de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging, als bedoeld in de Wet op de ondernemingsraden, dan wel een ander door de organisatie ingesteld orgaan (van bijvoorbeeld klanten of vrijwilligers) waaraan enigerlei vorm van medezeggenschap is toegekend.
- Toezichthouder, ook Raad van Toezicht genoemd: Het orgaan dat integraal toezicht houdt op de besturing van de organisatie en op de algemene gang van zaken in de sociaalwerkorganisatie met het raad-van-toezichtmodel.

## II. Voorwoord

De Governancecode Sociaal Werk weerspiegelt (als opvolger van de in 2008 verschenen eerste editie) hoe de organisaties voor sociaal werk in 2016 aankijken tegen goed bestuur en toezicht en houdt rekening met de ontwikkelingen die in de maatschappij op dit vlak hebben plaatsgevonden. Voorbeeldgedrag, integriteit, transparantie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en goede financiële risicobeheersing zijn van toegenomen belang voor hoe organisaties voor sociaal werk hun werk verrichten. De code is specifiek ontwikkeld voor de branche Sociaal Werk en doet recht aan de complexiteit en diversiteit in de branche. In deze herziene versie is aangesloten bij de adviezen uit het rapport '*Een lastig gesprek*' van de Commissie maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht in semipublieke sectoren (Commissie Halsema) en het rapport '*Tussen*

*Besturing en Samenleving. Een aanzet tot kritische reflectie op de rol van de raad van toezicht in zorg- en welzijnsorganisaties' van de Wetenschappelijke Advies Raad Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn.*

De nieuwe code is ingedeeld in zeven leidende principes voor goed bestuur en toezicht. De principes vullen elkaar aan en moeten in samenhang gezien worden. Elk principe is in deze code nader uitgewerkt.

**De leidende principes voor goed bestuur en toezicht in het sociaal werk**

- 1. Bij alles wat zij doet, houdt de sociaalwerkorganisatie haar maatschappelijke doelen steeds sterk voor ogen. Bestuur en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht*
- 2. Bestuur en toezichthouders zijn verantwoordelijk voor (het in acht nemen van) de governance binnen de organisatie*
- 3. Bestuur en toezichthouders zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af*
- 4. De sociaalwerkorganisatie investeert in de omgang en dialoog met interne en externe belanghebbenden*
- 5. Bestuur en toezichthouders zijn geschikt voor hun taak*
- 6. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de sociaalwerkorganisatie*
- 7. De toezichthouder houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de sociaalwerkorganisatie*

### **III. Betekenis en doel van de code**

#### **1.1 Waarom een governancecode?**

Sociaalwerkorganisaties staan midden in de maatschappij. Zij werken voor en met mensen. De (professionele) sociaalwerkers, vaak in samenwerking met vrijwilligers, zorgen ervoor dat mensen de regie over hun leven (weer) in eigen hand kunnen nemen. Ze helpen hen zich sociaal (verder) te ontwikkelen, waardoor ze volwaardig kunnen functioneren in een groep en in hun buurt. Zij ondersteunen ook een groeiende groep kwetsbaren. In al deze activiteiten zit de grote maatschappelijke meerwaarde van het sociaal werk. Aan die maatschappelijke functie ontleent de sociaalwerkorganisatie haar bestaansrecht.

Door de belangrijke maatschappelijke functie hebben de organisaties een grote verantwoordelijkheid. De organisaties werken deskundig en doelmatig en overleggen over hun dienstverlening met klanten en opdrachtgevers. Ze bouwen aan een duurzame vertrouwensrelatie met hen. Dit onder meer door transparant te zijn over wat ze doen en wat ze met hun inspanningen bereiken, maar ook door hun afspraken na te komen, integer en aanspreekbaar te zijn, verantwoording af te leggen over hun handelen, alsmede een zorgvuldig en verantwoord financieel beleid te voeren.

Het vervullen van de maatschappelijke doelstelling vraagt om goed en deskundig bestuur en toezicht. De governancecode geeft daarvoor de richting aan.

De code heeft ook een organisatie-overstijgend belang. Voor de sector Sociaal Werk in zijn geheel is het wenselijk dat de afzonderlijke organisaties in de branche uitgaan van dezelfde principes rond goed bestuur en toezicht en die principes op eenzelfde wijze waarborgen. Aan de ene kant biedt dat klanten, overheden en overige belanghebbenden duidelijkheid over wat zij aan kwaliteit, participatie en transparantie van de sociaalwerkorganisaties kunnen verwachten; naar buiten geeft het gebruik van de code een duidelijk signaal af dat de branche zich bewust is van haar maatschappelijke rol en verantwoordelijkheden. Aan de andere kant dragen duidelijke maatstaven voor goed governance bij aan het vorm geven van een gewenste open cultuur die incidenten als gevolg van niet goed functionerend bestuur en/of toezicht moet voorkomen; incidenten die hard kunnen neerslaan op de beeldvorming van de hele sector.

#### **1.2 Doel van de governancecode**

De code legt normen vast en werkt deze uit. Het gaat om normen voor goed bestuur en toezicht zoals kwaliteit, transparantie, integriteit, maatschappelijk draagvlak, financiële beheersing en in- en externe verantwoording; zaken waarop de organisatie maatschappelijk en juridisch kan worden aangesproken.

Doel hiervan is een goede professionele dienstverlening in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren, klantgerichter te werken, de effecten van het werk zichtbaarder te maken en risico's op fouten en uitglidders (verder) te verminderen.

Sociaal Werk Nederland wil zijn leden met deze governancecode een praktische ondersteuning bieden bij het vormgeven van goed bestuur en toezicht volgens de inzichten van deze tijd.

### **1.3 Een goed gesprek**

Een code is een goede basis, maar er is meer nodig. Governance is niet een kwestie van 'even regelen'. Ook leidt het alleen maar keurig volgen van de regels niet per se tot goed handelen. Governance is onderdeel van de manier van werken, van gedrag naar onder andere werknemers en vrijwilligers, samenwerkingspartners, klanten, ambtenaren en andere belanghebbenden. Daarom moet goed governance als het ware in de genen gaan zitten. Goed bestuur en goed toezicht zijn primair de verantwoordelijkheid van het bestuur/de directie en toezichthouders, maar het is van groot belang dat de normen en waarden die daaraan ten grondslag liggen worden gedeeld door alle werknemers en vrijwilligers van de organisatie. Het functioneren van de organisatie en het beeld dat de organisatie in de samenleving uitstraalt, worden immers grotendeels bepaald door de uitvoerende professionals en vrijwilligers. Zij zijn degenen die moeten zorgen dat de organisatie goed werk verricht en het is van belang dat zij mede de cultuur binnen de organisatie creëren, van waaruit de organisatie goede kwaliteit kan leveren. Ook voor hen zijn de principes van de code daarom een 'must'.

Omdat goed-governance-uitgangspunten als maatschappelijke verantwoordelijkheid, voorbeeldgedrag, integriteit, transparantie, feedback geven en nemen voor de hele organisatie en bij elk werkproces spelen en inzichten hierover voortdurend in ontwikkeling zijn, is het belangrijk deze uitgangspunten regelmatig te agenderen en te evalueren. Bestuur, toezichthouders en medewerkers gaan daarover regelmatig de dialoog aan en kunnen elkaar op die manier scherp houden: op hun gedrag en op hun manier van werken. Gedrag en manier van werken zijn meestal niet de eenvoudigste gespreksonderwerpen, zeker niet voor degene die daarop wordt aangesproken. Emoties kunnen hoog oplopen of men laat juist niet het achterste van de tong zien. Een goed gesprek over gedrag en werkwijze, op welk niveau binnen de organisatie dan ook, is daarom pas mogelijk als de organisatie bereid is te investeren in een open en veilige aanspreekcultuur; een cultuur waarin ieder anderen – ongeacht de functie die zij hebben – kan aanspreken zonder bang te hoeven zijn voor de eigen positie, maar ook een cultuur waarin men zich niet bedreigd hoeft te voelen als men wordt aangesproken.

## **2. Verbreding en verdieping van het toezicht**

Toezicht was in het verleden vooral toezicht op het bestuur. Tegelijkertijd was de toezichthouder voor zijn oordeel over de gang van zaken binnen de organisatie en het functioneren van het bestuur hoofdzakelijk afhankelijk van de informatie die hij van datzelfde bestuur kreeg. De afstand tot de werkorganisatie, de belanghebbenden en externe partners was erg groot. Door aanbestedingen en de verbreding van taken als gevolg van de transitie in het sociaal domein is het dienstverleningsaanbod verbreed en is dit ook steeds aan veranderingen onderhevig; tegelijkertijd worden klanten, opdrachtgevers, financiers en andere belanghebbenden steeds kritischer. Omdat vanuit de organisatie veel veranderingen tegelijk plaatsvinden, is risicobeheersing door sluitende interne procedures en in- en externe controle nog belangrijker geworden. Daarom en ook als gevolg van een aantal incidenten waarbij het toezicht in een aantal sectoren tekortschoot, is de kijk op toezicht veranderd. Toezicht wordt nu veel meer gezien als een instrument voor toezicht op de besturing van de organisatie in haar geheel. Dat wil zeggen dat toezicht zich nog steeds moet richten op de aansturing van de organisatie door het bestuur, maar daarnaast ook op het verloop van de processen tussen de diverse afdelingen en eventuele managementlagen van de organisatie onderling en op de wisselwerking tussen de organisatie en de klanten en belanghebbenden.

Ook andere ontwikkelingen hebben consequenties voor de rol van de toezichthouder. Steeds meer activiteiten worden samen met andere organisaties uitgevoerd, vaak binnen een netwerk. Dat heeft niet alleen consequenties voor de uitvoering van de activiteiten, maar ook voor de verantwoordelijkheden van de afzonderlijke organisaties: zij zijn tevens mede-verantwoordelijk voor het handelen van het netwerk en daardoor ook voor het toezicht daarop. Nadere afspraken moeten duidelijk maken wie voor welke activiteiten binnen het netwerk verantwoordelijk is; dat geldt ook voor het toezicht op die activiteiten.

### **3. Reikwijdte en karakter, naleving, inhoud en inwerkingtreding**

#### **3.1 Reikwijdte en karakter van de code**

De governancecode geldt voor de sociaalwerkorganisaties, ongeacht hun omvang.

Voor de leden van Sociaal Werk Nederland hebben de principes van de code een verplichtend karakter; afwijking van de code is alleen – gemotiveerd – mogelijk als deze geen afbreuk doet aan de good governance binnen de organisatie (de zogenaamde ‘pas toe of leg uit-regel’). Afwijkingen kunnen bijvoorbeeld wenselijk zijn als de organisatie verplicht onder de werkingssfeer van meerdere governancecodes valt en die codes op bepaalde onderwerpen verschillende regelingen kennen. Ook kan het zijn dat strikte toepassing van een regel in een bepaalde situatie niet het gewenste effect heeft. In die gevallen kan een organisatie een andere dan een in deze code opgenomen regel toepassen, mits die andere regel aantoonbaar past binnen de principes van deze code.

#### **3.2 Naleving van de code**

Het bestuur en de toezichthouder van sociaalwerkorganisaties hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid voor de integrale toepassing van de code. Zij zijn daarin transparant en verantwoorden de gemaakte keuzes.

Het signaleren van afwijkingen van de code is in de eerste plaats een interne aangelegenheid. Het bestuur en de toezichthouder zijn verantwoordelijk voor een cultuur die het signaleren van afwijkingen mogelijk maakt en die leidt tot correctie en correcte naleving van de code.

#### **3.4 Inhoud en inwerkingtreding van de code**

De code omvat:

- de principes van goed bestuur en toezicht en de rollen van toezichthouder en de raad van bestuur daarbij (hoofdstuk IV)
- een toelichting op de drie besturingsmodellen die het meest binnen de branche voorkomen: model raad van toezicht, model toezichthoudend bestuur en model instruerend bestuur (hoofdstuk V)
- een stappenplan voor invoering en evaluatie van de code (bijlage 1).
- vijf modelreglementen opgenomen voor de drie meest voorkomende besturingsmodellen (in de bijlage): een reglement raad van toezicht voor het besturingsmodel raad van toezicht (bijlage 2a), een reglement raad van bestuur voor het besturingsmodel raad van toezicht (bijlage 2b), een reglement toezichthoudend bestuur voor het besturingsmodel toezichthoudend bestuur (bijlage 2c), een directiereglement voor het besturingsmodel toezichthoudend bestuur (bijlage 2d) en een bestuursreglement voor het model instruerend bestuur (bijlage 2e). Het zijn volledige uitwerkingen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zoals de governancecode Sociaal Werk die voorschrijft; met daaraan toegevoegd (keuze)bepalingen voor de werkwijzen.
- modelreglementen (bijlage):
  - de modelarbeidsovereenkomst voor bestuurders (bijlage 3)
  - de advies-honoreringsregeling voor leden van de raad van toezicht (bijlage 4)

De governancecode vervangt de code uit 2008 in zijn geheel. De vernieuwde governancecode gaat in per 1 januari 2017. De organisaties worden geacht de nieuwe code binnen een redelijke termijn te implementeren, in ieder geval vóór 1 januari 2018.

## **IV. Principes van goed bestuur en toezicht**

### **1. Kernwaarde**

Sociaal werk gaat over mensen en hun leefomgeving en behartigt daarom publieke belangen: dit legt een grote verantwoordelijkheid bij organisaties binnen de branche om zo professioneel en gewetensvol mogelijk te handelen. Eén kernwaarde staat daarom voorop voor de bestuurders van de organisaties en de toezichthouders: zij ontnemen hun gezag aan hun dienstbaarheid aan het publieke belang; zij zijn verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op de manier waarop zij die dienstbaarheid vorm geven.

## 2. De principes van goed bestuur en toezicht en de rollen van bestuur en toezichthouder

Bovengenoemde kernwaarde ligt ten grondslag aan de zeven (basis)principes van goed bestuur en toezicht, zoals die voor elke sociaalwerkorganisatie gelden. De principes zijn alle zeven van belang voor het goed functioneren van bestuur en toezicht.

De code gaat in de uitwerking van de principes uit van de rechtsvorm van een stichting. Dit is de rechtsvorm waarin het overgrote deel van de leden van Sociaal Werk Nederland georganiseerd is. In de uitwerking baseert de code zich op het model raad van toezicht, het model dat het meest onderscheidend is in de rollen van bestuur en toezichthoudend orgaan; de code is echter zonder meer toepasbaar op de bestuurlijke en toezichthoudende rollen in de besturingsmodellen toezichthoudend bestuur en instruerend bestuur en ook op andere rechtsvormen dan de stichting. In de in de bijlage opgenomen voorbeeldreglementen zijn de principes voor de drie voorkomende besturingsmodellen uitgewerkt.

## 3. Uitwerking principes

De zeven (basis)principes en de rollen van bestuur en toezichthouders daarbij:

<p><b>1. <i>Bij alles wat zij doet, houdt de sociaalwerkorganisatie haar maatschappelijke doelen steeds sterk voor ogen. Bestuur en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht</i></b></p>
--

- *Bestuur en toezichthouders zijn zich volledig bewust van de maatschappelijke positie van de organisatie*  
Bestuur en toezichthouders realiseren zich dat een organisatie voor sociaal werk alleen goed kan functioneren als die het vertrouwen heeft van de (potentiële) klanten, belanghebbenden en 'de publieke opinie'. Zij maken duidelijk wat hun publieke taken zijn en zorgen ervoor dat de kwaliteit van hun handelen toetsbaar en zichtbaar is. De bestuurders en toezichthouders laten intern en naar buiten zien voor welke normen en waarden zij staan, gaan respectvol met mensen om, gaan verantwoordelijk om met de financiën en zorgen dat zij geen privé- of andere belangen vermengen met die van de organisatie (en ook niet de schijn wekken dat te doen). Zij houden zich vanzelfsprekend aan wetten en regels en nemen geen besluiten die wettelijk misschien wel kunnen, maar maatschappelijk gezien 'fout' zijn. Bestuurders en toezichthouders vinden het vanzelfsprekend zich te verantwoorden voor hun handelen. Als iemand van de organisatie een misstap begaat, wordt die niet weggelaten, maar zegt de bestuurder of toezichthouder helder wat er aan de hand is. Hij geeft op die manier een duidelijk signaal aan de buitenwereld dat hij zich bewust is van zijn maatschappelijke positie en verantwoordelijkheden. Uiteraard blijven salaris en vergoedingen van de bestuurders en toezichthouders binnen de wettelijke (Wet normering topinkomens) maar ook de maatschappelijk aanvaardbare normen.
- *De sociaalwerkorganisatie heeft een duidelijke visie en een maatschappelijke doelstelling*  
De organisatie heeft als missie het realiseren van maatschappelijke doelen; daar ontleent zij haar bestaansrecht aan. Uitgaand van deze missie formuleert het bestuur de visie voor de organisatie en betreft daar (vertegenwoordigers van) de klanten en andere belanghebbenden bij. In de visie wordt veel aandacht besteed aan de beginselen van goed bestuur en toezicht. De visie dient niet alleen als uitgangspunt voor de organisatiedoelen, maar is ook richtinggevend voor de strategische plannen om die doelen te realiseren. Bij verschillen van opvatting over genomen of te nemen beslissingen kan de organisatie op de visie terugvallen.  
Het is van belang missie, visie en beleids- en organisatiedoelstellingen steeds actueel te houden, zodat de praktijk daarbij aan kan sluiten. Dit is een doorlopend proces, waarbij het bestuur in samenspraak met de belanghebbenden zich steeds kritisch afvraagt: doet de organisatie (nog) waarvoor deze bedoeld is, zijn de activiteiten nog steeds maatschappelijk relevant en worden de doelen nog op de beste manier gediend?
- *De organisatie baseert zich op waarden en normen*  
Bestuur, toezichthouders, management, werknemers en vrijwilligers delen waarden en normen (die bijvoorbeeld zijn neergelegd in een gedrags- of integriteitscode en) die passen bij de maatschappelijke opdracht en doelstellingen van de organisatie. Die gedeelde

waarden en normen vormen het uitgangspunt voor samenwerking bij de realisatie van de doelen en zijn onontbeerlijk voor de kwaliteit en positieve effecten van de dienstverlening.

- *De organisatie kent procedures voor het signaleren en veilig melden van misstanden*  
Het bestuur zorgt voor goede procedures die het mogelijk maken dat medewerkers misstanden aan de orde kunnen stellen. Die procedures voorzien in de mogelijkheid misstanden veilig intern te melden en om gebruik te maken van de voor de organisatie geldende klokkenluidersregeling. Deze procedures en de inhoud van de klokkenluidersregeling worden gepubliceerd op een openbare en algemeen te raadplegen plek.
- *De organisatie kent een klachtenprocedure*  
Het bestuur zorgt voor een procedure in geval van klachten van klanten of derden.

## **2. Bestuur en toezichthouders zijn verantwoordelijk voor (het in acht nemen van) de governance binnen de organisatie**

- *De organisatie maakt een bewuste keuze voor het besturingsmodel*  
Goed bestuur en toezicht kenmerken zich tevens door duidelijkheid over het besturingsmodel en de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Dit begint met het kiezen van het besturingsmodel dat het beste bij de organisatie past (Model Raad van Toezicht, Model Toezichthoudend Bestuur of Model Instruerend Bestuur; zie de toelichting in hoofdstuk V en de voorbeeldreglementen voor deze modellen in de bijlage bij deze code). Het bestuur en de toezichthouders evalueren vervolgens het besturingsmodel periodiek; zij spreken concreet af om de hoeveel tijd zij dit doen.
- *De organisatie kent de code en past deze toe*  
Het bestuur en de toezichthouders kennen de inhoud van de code en passen deze toe. Het bestuur houdt de toepassing van de code bovendien levend door periodiek good governance op de agenda te zetten.
- *De raad van toezicht formuleert de wijze van toezichthouden*  
De raad van toezicht formuleert hoe deze het toezicht wil vormgeven. De raad beschrijft diens rollen richting bestuurder als werkgever, toezichthouder en klankbord én zijn toezichthoudende rol rond de besturing van de organisatie in haar totaliteit.
- *De raad van toezicht overlegt over het toezicht in samenwerkingsrelaties*  
Door samenwerking met andere maatschappelijke organisaties in netwerken en andere samenwerkingsverbanden is vaak niet helemaal duidelijk welke organisatie waarvoor verantwoordelijk is. Dat heeft ook consequenties voor het toezicht. De toezichthouder overlegt met de toezichthouders van de partnerorganisaties om te voorkomen dat er gaten in het toezicht vallen.

## **3. Bestuur en toezichthouders zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af**

- *De organisatie kent een open aanspreekcultuur*  
De organisatie is erbij gebaat dat er geen belemmeringen zijn om anderen binnen de organisatie aan te spreken op hun gedrag of daden, ongeacht of het om leden van het bestuur, toezichthouders, professionals of vrijwilligers gaat. Bestuur, toezichthouders en professionals dragen daarom een open aanspreekcultuur binnen de organisatie uit. Binnen een dergelijke cultuur kan een ieder zich veilig voelen een ander, ongeacht diens positie binnen de organisatie, aan te spreken op diens gedrag of te melden wat mis dreigt te gaan. Het bestuur zorgt ervoor dat de open aanspreekcultuur goed binnen de organisatie wordt geregeld. De raad van toezicht ziet hierop toe. Maar daarbij blijft het niet: bestuurders en toezichthouders zorgen tevens voor een klimaat in de hele organisatie (bestuur, toezichthouders, professionals, management, het medezeggenschapsorgaan, overige interne belanghebbenden) waarin feedback en tegenspel welkom zijn. Ze zorgen ervoor dat feedback en tegenspel binnen alle lagen van de organisatie worden georganiseerd.
- *Maatschappelijk verantwoord handelen geeft vertrouwen in de organisatie*



Bestuur, toezichthouders, managers en andere werknemers alsmede de vrijwilligers zijn zich bewust van de invloed van hun gedrag op de reputatie van de organisatie. Bestuurders en toezichthouders hebben daarbij een voorbeeldfunctie.

- *Verantwoording*  
Het bestuur legt op een transparante wijze periodiek verantwoording af voor het gevoerde beleid en de uitgevoerde activiteiten. Voor een groot deel berust die verantwoording op verplichtingen uit de wet en de statuten en reglementen van de organisatie. Daarnaast verantwoordt het bestuur zich periodiek tegenover de belanghebbenden voor de afgesproken prestaties en leggen bestuur en toezichthouders verantwoording af over het verloop van good governance binnen de organisatie.

#### **4. De sociaalwerkorganisatie investeert in de dialoog en omgang met interne en externe belanghebbenden**

- *Het bestuur bepaalt hoe de organisatie omgaat met belanghebbenden*  
Het bestuur formuleert welke partijen voor de organisatie als interne en externe belanghebbenden worden beschouwd en voert een actief en transparant beleid voor de omgang met hen; over dit beleid legt het verantwoording af aan de toezichthouders. Het bestuur is voortdurend in dialoog met de belanghebbenden en bevordert dat medewerkers van de organisatie eveneens een dialoog met belanghebbenden voeren. Ook de raad van toezicht heeft met enige regelmaat overleg met de belanghebbenden.
  - *Medezeggenschap*: het bestuur en medezeggenschapsorgaan zijn veelvuldig met elkaar in gesprek. Dat gesprek gaat over meer dan alleen de wettelijke rechten en verplichtingen rond advies en instemming. Het bestuur en het medezeggenschapsorgaan praten elkaar bij over allerlei ontwikkelingen die de relatie tussen de organisatie als werkgever en de werknemers betreffen, alsmede over de relevante ontwikkelingen binnen het maatschappelijke speelveld waarin de organisatie zich beweegt.
  - *Andere belanghebbenden*: het bestuur sluit aan bij de behoeften van de klanten en opdrachtgevers en wil hun de best mogelijke diensten leveren. Hij maakt daarbij optimaal gebruik van de kennis en deskundigheden van de professionals en staat open voor de inbreng van de klanten, andere belanghebbenden en maatschappelijke adviesorganen en belangenorganisaties, zoals de WMO-raad, Divosa, Gehandicaptenraad, etc. Het bestuur gaat met hen, maar ook met de leidinggevenden, werknemers, vrijwilligers, toezichthouders, klanten, opdrachtgevers, ambtenaren en partners het gesprek aan over het presteren van de organisatie overeenkomstig de afgesproken prestaties en normen en waarden.
- *Het bestuur evalueert periodiek het beleid over de omgang met de verschillende belanghebbenden*  
Het bestuur evalueert periodiek, samen met de belanghebbenden, of er voldoende overleg met de diverse belanghebbenden is geweest, of met alle groepen belanghebbenden overleg heeft plaatsgevonden, of de overleggen doelmatig zijn gevoerd en of de overleggen voldoende voor alle betrokkenen hebben opgeleverd. Het bestuur geeft hierover toelichting en legt verantwoording af aan de toezichthouders.

#### **5. De bestuurders en toezichthouders zijn geschikt voor hun taak**

- *Het maatschappelijke doel van de sociaalwerkorganisaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders*  
Bestuurders en toezichthouders worden geselecteerd op vakbekwaamheid, integriteit, deskundigheid, geschiktheid, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken, lerend vermogen en het hebben van een kritische en open blik.
- *De werving en selectie van bestuur en raad van toezicht is open en transparant*  
Werving geschiedt aan de hand van een profielschets. De wervings- en selectieprocedure is open en transparant.
- *De raad van toezicht benoemt, evalueert en ontslaat de bestuurder(s)*  
De raad van toezicht is verantwoordelijk voor (de werving en selectie van) een geschikt bestuur, alsmede de beoordeling, schorsing en het ontslag van bestuursleden. De raad van toezicht stelt het beloningsbeleid vast van het bestuur met inachtneming van de

daartoe geldende wettelijke kaders. Het beloningsbeleid past bij en houdt rekening met de maatschappelijke functie van de sociaalwerkorganisatie.

Daarnaast voert de raad van toezicht jaarlijks periodiek evaluatiegesprekken met de bestuursleden afzonderlijk alsmede met het bestuur als geheel. In deze gesprekken gaat de raad van toezicht na of het bestuur op de goede weg zit dan wel bij moet sturen. De uitkomsten van de evaluatie kunnen worden ingezet voor besluitvorming over de positie van de bestuurder.

- *De raad van toezicht benoemt en evalueert zichzelf*  
De raad van toezicht benoemt, schorst en ontslaat zijn leden tenzij een van die taken in de statuten expliciet bij een ander orgaan is neergelegd. De raad zorgt voor de eigen samenstelling.

De raad van toezicht is evenwichtig samengesteld: zoveel mogelijk een verscheidenheid qua geslacht, leeftijd, beroepsgroep, kennis en expertise, maatschappelijke positie en achtergrond en persoonlijkheidskenmerken.

De beloning van de raad van toezicht voldoet aan de wettelijke kaders; bij het vaststellen van het beleid rond zijn beloning is de raad van toezicht zich bewust van de maatschappelijke positie van de organisatie.

De raad van toezicht evalueert periodiek het functioneren van de eigen raad als geheel en van de afzonderlijke leden. Ook de onderlinge samenwerking en de relatie tot het bestuur is onderwerp van de evaluatie.

- *Herbenoeming is geen automatisme*  
De raad van toezicht benoemt aftredende bestuurders en toezichthouders niet automatisch opnieuw: herbenoeming voor een nieuwe termijn vindt alleen plaats op basis van een kritische, objectieve en – uiteraard positieve - beoordeling.
- *Bestuur en toezichthouders houden hun geschiktheid op peil.*  
Om hun taken goed te kunnen (blijven) vervullen, investeren bestuur en toezichthouders permanent in hun kennis en kunde.
- *Bestuur en toezichthouders vermijden elke vorm van belangenverstremming.*  
Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van de risico's op belangenverstremming en vermijden ook de schijn daarvan. Het bestuur formuleert beleid voor het omgaan met mogelijke (schijn van) belangenverstremming van bestuurders, toezichthouders en medewerkers in de sociaalwerkorganisatie.

## **6. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de sociaalwerkorganisatie**

- *Het Bestuur bestuurt de sociaalwerkorganisatie.*  
Het bestuur richt zich op het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen en houdt daarbij het belang van de sociaalwerkorganisatie voor ogen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en besturing van de sociaalwerkorganisatie. Het zorgt ervoor dat de organisatie aanvoelt wat in de maatschappij leeft en de dingen doet die zijn afgesproken met de doelgroep(en), de gemeente, de andere belanghebbenden. Het bestuur zorgt er ook voor dat de werknemers en vrijwilligers hun werk goed kunnen doen: de bestuurder stimuleert en faciliteert hen en creëert een goed werkklimaat, waarin de kwaliteiten van iedereen tot hun recht komen.
- Het bestuur is als collectief verantwoordelijk voor:
  - de algemene gang van zaken binnen de organisatie;
  - het realiseren van de doelstellingen, de strategie en de financiering alsmede het afleggen van verantwoording daarover;
  - een verantwoorde besteding van de financiële middelen;
  - beheersing van de financiële risico's;
  - goede en heldere besluitvorming die toetsbaar is door de toezichthouder;

- een goede omgang met het medezeggenschapsorgaan en de overige belanghebbenden en het informeren van de toezichthouder daarover;
- procedures voor het melden van onregelmatigheden en misstanden.

## **7. De toezichthouder houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de sociaalwerkorganisatie**

- *De toezichthouder is onafhankelijk*  
De toezichthouder houdt bij zijn toezicht steeds de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de sociaalwerkorganisatie in het oog. Hij bekijkt daarbij het functioneren van de organisatie door de bril van de klanten en andere belanghebbenden. De toezichthouder behartigt het publieke belang en vertegenwoordigt geen deelbelangen van groeperingen of individuele personen. Uiteraard onthouden toezichthouders zich van elke vorm van belangenverstrengeling of de schijn daarvan.
- *De raad van toezicht heeft vier rollen*  
De raad van toezicht:
  - is collectief verantwoordelijk en bevoegd voor het toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken van de sociaalwerkorganisatie. Onder het toezicht vallen in ieder geval de realisatie van de doelstellingen, strategie, risicobeheersing en het financieel beleid. Verder is hij verantwoordelijk voor de benoeming van de externe accountant; om te voorkomen dat een te langdurige relatie met een externe accountant kan leiden tot een zekere 'blindheid' bij controles, bekijkt hij periodiek of het wenselijk is de bestaande relatie voort te zetten dan wel van accountant te wisselen.
  - heeft een adviserende en stimulerende rol richting het bestuur (klankbordfunctie, sparringpartner). Hij bespreekt dilemma's met de bestuurder en geeft actief feedback op zijn gedrag. Hij vraagt kritisch naar analyses, de onderbouwing van beslissingen en de aanpak van een geconstateerd probleem;
  - is de werkgever van de bestuurder. Hij benoemt, beoordeelt, schorst en ontslaat de leden van het bestuur.  
Hij is verantwoordelijk voor een transparant bezoldigingsbeleid dat past bij de maatschappelijke positie van de organisatie en dat overeenstemt met wettelijke voorschriften en subsidievoorschriften. Hij zorgt dat de inkomens van bestuurders altijd binnen de grenzen van de Wet normering topinkomens blijven;
  - is ambassadeur van de organisatie (treedt op als belangenbehartiger van de organisatie en legt namens deze verantwoording af naar buiten).
- *De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de eigen taakuitoefening*  
De raad van toezicht is zelf verantwoordelijk voor het goed uitoefenen van zijn taken en verantwoordelijkheden en moet zorgen voor voldoende tegenwicht binnen de raad van toezicht zelf als ook tussen de raad van toezicht en het bestuur.

## **V. Toelichting diverse besturingsmodellen**

### **1. Inleiding**

De sector Sociaal Werk kenmerkt zich door de diversiteit aan organisaties, variërend van organisaties met een personeelsbestand van minder dan 10 fte tot (veel) meer dan 100 fte. Deze organisaties leggen zich toe op uiteenlopende activiteiten op het gebied van sociaal werk. Iedere organisatie is anders en de keuze voor een besturingsmodel is daarom maatwerk. Good governance betekent 'checks and balances'. Het gaat er kortgezegd om binnen de organisatie een evenwichtige verdeling van macht te realiseren. Dit kan door goede balans te vinden tussen het bestuurlijk proces aan de ene kant (de bevoegdheid om te beslissen) en het toezichthoudend proces aan de andere kant (de controle op het gebruik van die bevoegdheden).

In dit hoofdstuk worden eerst de drie in de sector voorkomende besturingsmodellen toegelicht (onder 2). Daarna volgt de toelichting hoe kan worden gekomen tot een keuze voor een besturingsmodel en welke elementen daarbij een rol kunnen spelen (onder 3). Aan het einde van dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de continue evaluatie van het besturingsmodel, die binnen de organisatie dient plaats te vinden (onder 4).

## 2. Drie besturingsmodellen

De governancecode Sociaal Werk onderscheidt drie besturingsmodellen: het model raad van toezicht, het model toezichthoudend bestuur en het model instruerend bestuur. Per model wordt per orgaan geschetst wat de taken en verantwoordelijkheden zijn.

### **Model raad van toezicht**

#### *bestuur*

Het bestuur is professioneel en bestaat uit één of meerdere personen en is belast met het besturen van de sociaalwerkorganisatie. Dat houdt onder meer in dat hij bestuurdersaansprakelijk is en (eind)verantwoordelijk is voor realisatie van de organisatiedoelstellingen, de strategie, de financiën en het naleven van wet- en regelgeving. Het bestuur vertegenwoordigt de organisatie in en buiten rechte en heeft alle bevoegdheden die niet door de wet, statuten of reglementen aan een ander orgaan (raad van toezicht) zijn toegekend. Het bestuur legt over het functioneren van de sociaalwerkorganisatie en over het eigen functioneren verantwoording af aan de raad van toezicht.

Een statutair bestuurder heeft een dubbele rechtsbetrekking met de sociaalwerkorganisatie. Enerzijds het statutaire bestuurderschap dat wordt beheerst door het rechtspersonenrecht van boek 2 BW en is uitgewerkt in de statuten. Anderzijds de arbeidsrechtelijke relatie die wordt beheerst door de arbeidsovereenkomst en het arbeidsovereenkomstenrecht (boek 7 BW).

#### *raad van toezicht*

De raad van toezicht heeft een toezichthoudende rol. Dat betekent dat de raad van toezicht integraal toezicht houdt op de besturing van de organisatie en op de algemene gang van zaken in de sociaalwerkorganisatie. Onder het houden van toezicht vallen bijvoorbeeld het goedkeuren van besluiten van het bestuur alsmede het monitoren van het functioneren van het bestuur en meer in het algemeen de besturing van de sociaalwerkorganisatie. Zo nodig intervenueert de raad van toezicht.

De raad van toezicht heeft ook een adviserende en stimulerende rol. Dat betekent dat de raad van toezicht het bestuur adviseert en fungeert als klankbord en sparringpartner.

De raad van toezicht vervult voorts de werkgeversrol ten aanzien van de bestuurder bij benoeming en ontslag alsmede bij beoordeling en bij vaststelling van het salaris.

Tot slot heeft de raad van toezicht ook een externe rol, ook wel de 'ambassadeursrol' genoemd: de raad van toezicht treedt op als belangenbehartiger voor de organisatie en legt aan de buitenwereld verantwoording af over het toezicht op de besturing binnen de organisatie.

### **Model toezichthoudend bestuur**

#### *bestuur*

Het bestuur is belast met het besturen van de sociaalwerkorganisatie en is bestuurdersaansprakelijk en (eind)verantwoordelijk voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen, de strategie, de financiën en het naleven van wet- en regelgeving.

Het bestuur houdt toezicht op de uitvoering van een groot deel van zijn bestuurlijke taken die hij gedelegeerd heeft aan de directie. Het bestuur heeft alle bevoegdheden die niet door de wet, statuten of reglementen aan de directie zijn toegekend.

Het toezichthoudende bestuur heeft ook een adviserende rol. Dat betekent dat het bestuur de directie met raad ter zijde staat.

#### *directie*

De directie is belast met de dagelijkse leiding van de sociaalwerkorganisatie en de door het bestuur aan haar gedelegeerde taken. Daaronder valt bijvoorbeeld de werkgeversrol richting de werknemers. Ook bereidt de directie bestuursbesluiten voor en voert deze uit terwijl het bestuur deze vaststelt. De bevoegdheden van de directie zijn in de statuten en reglementen vastgelegd. Het bestuur houdt toezicht op de uitvoering van de taken door de directie.

### **Model instruerend bestuur**

#### *bestuur*

Het bestuur is belast met het besturen van de sociaalwerkorganisatie en is bestuurdersaansprakelijk en (eind)verantwoordelijk voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen, de strategie, de financiën en het naleven van wet- en regelgeving. Het bestuur ontwikkelt het beleid en voert belangrijke taken zelf uit, ondersteund door de directeur of medewerkers die door hem geïnstrueerd worden. Het bestuur kan ook een deel van de taken delegeren, maar blijft een actieve rol vervullen bij belangrijke zaken.

De beleidsvoorbereidende, instruerende en uitvoerende taken zijn vaak onderling verdeeld waarbij de penningmeester bijvoorbeeld zorg draagt voor het financiële beleid en verantwoording. Enkele leden van het bestuur kunnen het dagelijks bestuur vormen, dat dichterbij de organisatie zit en vaak beleidsvoorstellen ontwikkelt en voorlegt aan het algemeen bestuur.

#### *directeur/werknemers*

De directeur voert net als de werknemers of externen het beleid uit dat het bestuur heeft opgesteld en vastgesteld. De directeur en de werknemers worden geïnstrueerd door het bestuur.

### **3. Elementen die een rol kunnen spelen bij de keuze**

Aan de hand van de kenmerken en omstandigheden binnen de sociaalwerkorganisatie moet bekeken worden welk besturingsmodel het beste past binnen de organisatie.

Zonder uitpuittend te willen zijn, volgt hieronder een aantal omstandigheden die bij de keuze voor een besturingsmodel meegenomen kunnen worden, waarna nog een algemene toelichting volgt.

- De omvang van de organisatie en haar budget
- Kenmerken van de omgeving
- Ideologische beginselen/levensbeschouwing
- Ontwikkelingsstadium van de organisatie
- De complexiteit van de (werkzaamheden van de) organisatie in samenhang met het doel en de organisatiestructuur
- De opbouw van het personeelsbestand (betaalde functies/vrijwilligers)
- De aanwezige competenties van het bestuur (professioneel of vrijwillig)

#### Toelichting

Grote en complexe organisaties hebben over het algemeen het besturingsmodel waarbij het bestuur de organisatie bestuurt en de raad van toezicht daarop toeziet.

Hoe groter en complexer een organisatie is, hoe wenselijker een duidelijke scheiding tussen beleidsbepaling en uitvoering enerzijds en toezicht anderzijds. Hierbij is het model raad van toezicht aangewezen. De beleidsbepalende en uitvoerende taken van het bestuur bij grote, complexe organisaties vragen een grote deskundigheid en verantwoordelijkheid van het bestuur aan de ene kant (professionele dagelijkse leiding), waarvoor bijvoorbeeld een vrijwilligersbestuur niet geschikt is. Een grote, complexe organisatie vraagt aan de andere kant ook een aparte, deskundige toezichthouder die het bestuur en de besturing van de organisatie zorgvuldig en objectief kan beoordelen. Bij het model raad van toezicht zijn de bestuurs- en toezichthoudende taken van de organen het meest helder gekaderd.

Bij middelgrote en minder complexe organisaties kan ook het model toezichthoudend bestuur geschikt zijn. Naast het besturen van de organisatie heeft het bestuur in dit model ook toezichthoudende taken, waardoor het al lastiger is een goede, heldere scheiding te maken tussen bestuur en toezicht.

Binnen het instruerend-bestuursmodel is deze scheiding tussen bestuur en toezicht het verst weg. Kleine, minder complexe organisaties zouden niettemin in beginsel kunnen kiezen voor dit model. Nieuwe inzichten ten aanzien van de normen voor goed bestuur en toezicht en het adequaat functioneren van organisaties hebben er echter toe geleid dat ook ten aanzien van deze kleine, minder complexe organisaties het veruit de voorkeur verdient te kiezen voor het model raad van toezicht of toezichthoudend bestuur.

### **4. Evaluatie**

In het kader van good governance zal het gekozen besturingsmodel in het kader van de jaarlijkse governance-check ook kritisch geëvalueerd moeten worden. Het is van belang te bekijken of het

gekozen besturingsmodel nog volstaat dan wel een ander model misschien meer voor de hand ligt. Gewijzigde inzichten of omstandigheden kunnen daaraan bijvoorbeeld ten grondslag liggen.

In bijlage 1 is een stappenplan opgenomen om te komen tot good governance binnen de onderneming. Onderdeel van dit stappenplan good governance is ook de periodieke evaluatie van het besturingsmodel.

# Bijlage 1

## Stappenplan voor implementatie van good governance

Voor een zorgvuldige en effectieve implementatie van de nieuwe governancecode binnen de organisatie is onderstaand stappenplan ontwikkeld. Zowel nieuwe organisaties als bestaande organisaties in de sector Sociaal Werk kunnen dit praktische instrument gebruiken.

### Nieuwe organisaties

Stap 1. Formuleer een visie

→ *Formuleer een visie (wie is de organisatie?), een doel (wat wil de organisatie?), de maatschappelijke functie van de organisatie en het beleid dat daarbij past (beleidsplan). Kijk welke organisatie daarbij past en kies op basis daarvan een besturingsmodel zoals beschreven in hoofdstuk V.*

Stap 2. Stel een profielschets op voor de raad van toezicht en/of bestuur

→ *Bij het opstellen van de profielschetsen zouden als uitgangspunten deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid kunnen gelden. Een voorbeeldprofiel is opgenomen als bijlage bij dit stappenplan.*

Stap 3. Selecteer een team

→ *Kies op basis van de geformuleerde uitgangspunten een kernteam voor de beoogde raad van toezicht of het beoogde bestuur en breidt dit in onderling overleg verder uit op basis van de profielschets.*

Stap 4. Leg vast

→ *Leg zaken die vastgelegd moeten worden vast:*

- *statuten*
- *reglementen bestuur en/of raad van toezicht*
- *zittingstermijn inclusief rooster van aftreden*
- *beleidsplan*
- *interne procedures*
- *bezoldigingsbeleid bestuur/vergoeding leden raad van toezicht (zie honoreringsregelingen)*
- *integriteitsreglementen (zoals een gedrags- of integriteitscode en een klokkenluiderregeling)*

Stap 5. Zorg voor personele bezetting (directeur-bestuurder, directie, vrijwilligers, (tijdelijke) werknemers).

Stap 6. Organiseer tegenspel met de belangrijkste belanghebbenden ten aanzien van de bovenstaande stappen. Blijf tevens op continue basis tegenspel organiseren met belanghebbenden ter bewaking van de kwaliteit van de dienstverlening.

Stap 7. Evalueer tussentijds of de situatie overeenstemt met hetgeen in de eerste stap beoogd is.

Stap 8. Tref kwaliteitbevorderende maatregelen voor de personele bezetting van de raad van toezicht en/of het bestuur van de organisatie.

→ *Organiseer en realiseer (permanente) opleiding en scholing (en bijbehorende reglementen), en indien van toepassing registratie in het beroepsregister voor sociaalwerkers.*

Stap 9. Leg verantwoording af door middel van een goede openbare informatievoorziening.

→ *Communiceer via de website de visie, doelstelling, maatschappelijke functie en werkwijze van de organisatie alsmede dat de governancecode Sociaal Werk door de organisatie onderschreven wordt. Publiceer bijvoorbeeld het besturingsmodel, de samenstelling van raad van toezicht/bestuur/directie, het beleidsplan, klokkenluiderregeling en een eventuele klachtenregeling. Andere mogelijkheden zijn het verspreiden van een periodieke nieuwsbrief en het publiceren van het jaarverslag.*

Bij verantwoording hoort ook toetsing.

→ *De sector organiseert de toetsing die intercollegiaal en/of extern kan plaatsvinden.*

Stap 10. Bewaar de continuïteit van de organisatie via risicobeheersing.

→ *Tref maatregelen om risico's te beperken. 'Op de werkvloer', maar ook op financieel gebied: zorg voor een kwalitatief goede en volledige financiële verslaglegging en adequate financiële procedures. Houdt financieringsstromen gescheiden als sprake is van subsidiëring van bepaalde activiteiten. Zorg ook voor (financiële) transparantie.*

Stap 11. Agendeer een jaarlijkse 'governance-check'

→ *Praktisch: agendeer jaarlijks een evaluatie van de toepassing van de governancecode binnen de organisatie en analyseer met enige regelmaat of nog sprake is van het gewenste besturingsmodel en leg dit vast in het jaarverslag. Als er zich geen ingrijpende wijzigingen in de governancestructuur hebben voorgedaan, wordt daar ook expliciet melding van gemaakt in het jaarverslag.*

## **Bestaande organisaties**

Stap 1. Controleer of u aan de eerste tien stappen voor nieuwe organisaties hebt voldaan en voer de eventueel ontbrekende stappen alsnog uit.

Stap 2. Doe de jaarlijkse governance-check

→ *Evalueer de toepassing van de governancecode binnen de onderneming en bespreek en evalueer het besturingsmodel kritisch en in de context van de alternatieven.*

→ *Hoe functioneert het model? Wat gaat goed en willen we behouden? Wat kan beter? Wat moet beter? Ligt een ander besturingsmodel meer voor de hand?*

Stap 3a. Indien aanleiding bestaat het besturingsmodel te wijzigen: organiseer als bestuur een overleg met betrokken belanghebbenden, waaronder in ieder geval worden verstaan de raad van toezicht en het medezeggenschapsorgaan.

Stap 3b. Kiest de organisatie ervoor het besturingsmodel te behouden?

→ *Onderzoek of daarbinnen nog aanpassingen nodig of wenselijk zijn.*

Kiest de organisatie voor een ander besturingssysteem?

→ *Stel een plan van aanpak op (voorbereiding en implementatie)*

Stap 4. Doe een check van de reglementen, richtlijnen en statuten

→ *Dienen bestaande reglementen en richtlijnen te worden aangepast? Zo ja, vergt de wijziging van de reglementen ook aanpassing van de statuten (anders prevaleren de statuten)?*

Stap 5. Indien aanpassing van de statuten en/of reglementen en/of richtlijnen vereist is, dienen nieuwe conceptteksten te worden vastgesteld en goedgekeurd.

→ *Het vaststellen en goedkeuren van nieuwe teksten dient te geschieden conform de gebruikelijke procedures en richtlijnen die de organisatie daarvoor heeft en die zijn vastgelegd in de statuten en/of reglementen.*

Stap 6. Herhaal de governance-check jaarlijks.



Onderstaande bijlagen zijn aparte documenten

**Bijlage 2a**

**Modelreglement raad van toezicht**

**Bijlage 2b**

**Modelreglement raad van bestuur**

**Bijlage 2c**

**Modelreglement toezichhoudend bestuur**

**Bijlage 2d**

**Modelreglement directie (bij besturingsmodel toezichhoudend bestuur)**

**Bijlage 2e**

**Modelreglement instruerend bestuur**

**Bijlage 3**

**Modelovereenkomst voor bestuurders**

**Bijlage 4**

**Advies-honoreringsregeling voor leden van de raad van toezicht**