

Governancecode Sociaal Werk 2025



Webinar 18 mei 2026

Sandra van Elten (Sociaal Werk Nederland)
Marjolein Sulter-Zeinstra (Governance ConSulter)
Dimitri Horsthuis (Samenso)
Lucas Middelhoff (NVTZ)

Vanuit welke rol neem jij deel?
Laat het weten via de poll

1

Introductie Marjolein Sulter



Auteur Governancecode Sociaal Werk Nederland 2025
(in opdracht Werkgroep SWN/NVTZ/Verdiwel)

Jurist / Boardroomadviseur
Ondernemingsrecht en governance
Maatschappelijke instellingen
Zelfevaluator – lid zelfevaluatorennetwerk NVTZ
www.governance-conSulter.nl

Toeziethouder
Onderwijs, Zorg, Volkshuisvesting

Docent Governance
Onder andere voor de NVTZ

2

Waarom een Governancecode?



De wet: behoorlijke taakvervulling (2:9 BW)

Bestuurders en toezichthouders zijn verplicht tot een *behoorlijke vervulling* van de hen opgedragen taak.



De wet: houding en gedrag (2:8 BW)

Degenen die bij de organisatie zijn betrokken dienen zich jegens elkaar te gedragen overeenkomstig de eisen van *redelijkheid en billijkheid*



Governancecode

Open normen: branchespecifiek

Inkleuren open normen “behoorlijke vervulling” en “redelijkheid en billijkheid”

Zelfregulering: Wat vinden we met elkaar belangrijk?

3

Doelen Governancecode

Op basis van quickscan 2025 onder bestuurders, toezichthouders en bestuurssecretarissen



Behoorlijke taakvervulling

Het integer, verantwoord, doelmatig en efficiënt vormgeven van intern toezicht en bestuur in de branche



Houding en gedrag

Het verschaffen van een kader van normen en waarden om het handelen te kunnen afwegen en beoordelen



Zelfregulering

Het tonen van zelfregulerend vermogen wat bijdraagt aan het vertrouwen van wetgever en overheden

4



**Met deze code
laat de branche sociaal werk zien
waar zij voor staat**

5

Waarom is de Code uit 2016 herzien?

Code 2016		Code 2025
Gericht op eigen organisatie		Aandacht voor samenwerkingsverbanden en netwerken
Verouderd, actuele thema's niet benoemd		Aandacht voor digitale transformatie, cybersecurity, AI en data, duurzaamheid, diversiteit en inclusiviteit
Bepaling over kwaliteit dienstverlening ontbreekt	➔	Principe voor kwaliteitsontwikkeling en –borging
Leesbaarheid / bruikbaarheid aandachtspunt		Eenvoudiger opgezet, beter leesbaar
Sloot niet aan bij huidige regelgeving		Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) verwerkt

6

Vraag van deelnemers

Waarom gaan we niet gewoon de Governancecode Zorg gebruiken?

Wel afstemming, maar geen kopie
Sociaal werk heeft een eigen karakter



7

Vraag van deelnemers

Is de Governancecode verplicht voor alle sociaalwerkorganisaties?

Principes: verplichtend
Aanbevelingen: pas toe of leg uit



8

Vraag van deelnemers

Wat is de sanctie als mijn organisatie de code niet toepast?

Niet primair sanctiegericht,
maar niet vrijblijvend.



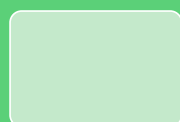
9

7 Principles

- 1 Kwaliteit dienstverlening
- 2 Waarden en normen
- 3 Responsiviteit, inspraak en samenspraak
- 4 Inrichting governance
- 5 Goed bestuur
- 6 Goed toezicht
- 7 Continue ontwikkeling

10

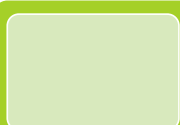
Principe 1: Kwaliteit dienstverlening



Goede dienstverlening



Maatschappelijke meerwaarde



Vakmanschap en professionaliteit medewerkers en vrijwilligers

11

De rol van vrijwilligers

- Vrijwilligers dragen in passende rollen bij aan missie, visie en waarden, in goede samenwerking met medewerkers (principe 1.3c), maar ook:
- Er is beleid nodig om vrijwilligers en mantelzorgers te ondersteunen, te waarderen en gelijkwaardig te betrekken – opgesteld in samenspraak (principe 3.4)
- Meldregelingen en procedures voor misstanden moeten ook bij vrijwilligers bekend en toegankelijk zijn (principe 2.5)

12

Principe 2: Waarden en normen

- ☐ Kernwaarden
- ☐ Belangenverstrengeling
- ☐ Diversiteit en inclusie
- ☐ Sociale veiligheid
- ☐ Meldregeling

13

Vraag van deelnemers

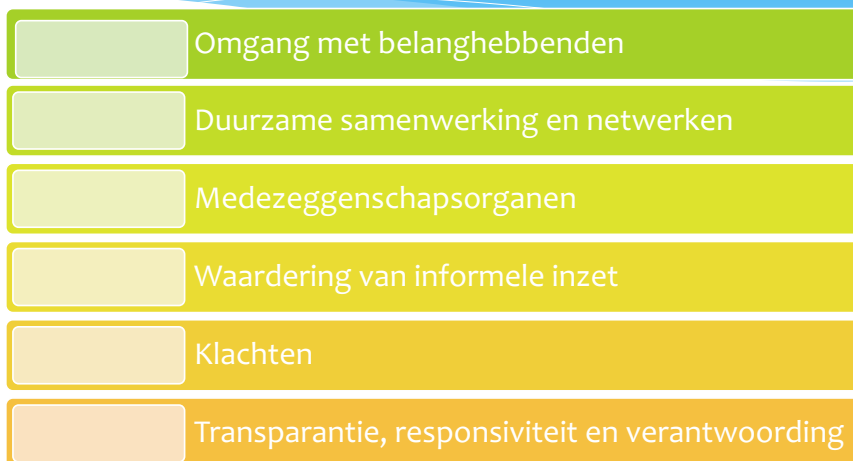
Hoe zit het met (de schijn van)
belangenverstrengeling
in een bestuur of raad van toezicht?



Niet accepteren, ook de schijn vermijden.
Bij tegenstrijdig belang: niet deelnemen aan voorbereiding,
beraadslaging en besluitvorming.

14

Principe 3: Responsiviteit, inspraak, samenspraak



15

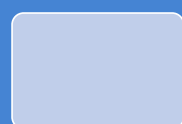
Responsiviteit

Concreet betekent dit dat:

- de organisatie actief luistert naar signalen uit de gemeenschap en deze verwerkt in beleid en uitvoering (principe 3.6b)
- uitlegt wat er met die signalen is gedaan
- de raad van toezicht (indien aanwezig) hier toezicht op houdt (principe 6.1a)

16

Principe 4: Inrichting governance



Besturingsmodel



Toepassing Governancecode



Interne en externe
verantwoording

17

Vraag van deelnemers

Onze organisatie is klein.
Wordt er niet te veel van ons gevraagd?

De code vraagt toepassing,
passend bij omvang, complexiteit,
rechtsvorm en besturingsmodel.



18

Principe 5: Goed bestuur

- ☐ Taak bestuur
- ☐ Strategische doelen
- ☐ Risico's
- ☐ Digitale transformatie en nieuwe technologie
- ☐ Duurzaamheid
- ☐ Informatie en verantwoording
- ☐ Het bestuur is geschikt voor zijn taak
- ☐ Honorering bestuurder

19

Vraag van deelnemers

Wat vraagt de code van ons op
het gebied van digitalisering en AI?

Bestuurders hoeven geen ICT-specialist te zijn,
maar moeten wel een visie ontwikkelen,
risico's beheersen en kansen benutten



20

Principe 6: Goed toezicht

	Taak Raad van Toezicht
	Toetsingskader
	Werkgeversrol richting bestuurder
	Samenstelling Raad van Toezicht
	Accountant
	Rooster van aftreden
	Honorering
	Voorzitter

21

Vraag van deelnemers

Onze organisatie heeft geen raad van toezicht maar een toezichthoudend bestuur. Hoe werkt de code dan?



Een toezichthoudend bestuur blijft juridisch een bestuur: principe 5 geldt.
Principe 6 geldt alleen bij een afzonderlijke raad van toezicht.

22

Principe 7: Continue ontwikkeling



23

Vraag van deelnemers

In andere sectoren zien we
verplichtingen ontstaan: een
minimum aantal punten of een
verplicht accreditatietraject.
Hoe kijkt de werkgroep daarnaar?



Geen verplichte punten of accreditatie:
Eigen verantwoordelijkheid bestuurders en toezichthouders
Voor passende professionalisering

24

Toepassing in de praktijk

“Niet de code zelf, maar juist het toepassen en het naleven ervan draagt bij aan kwaliteit van en het vertrouwen in de branche.” (Voorwoord, p. 2)

