



ONYX4 PEOPLE

Paul Ansems

paul@onyx4people.nl

0655196336



Sociaal Werk
Nederland



verdiwel
verbindt en inspireert

Governance Principles

Governancecode Sociaal Werk 2017

Hoe de verstandhouding zakelijk en constructief te houden

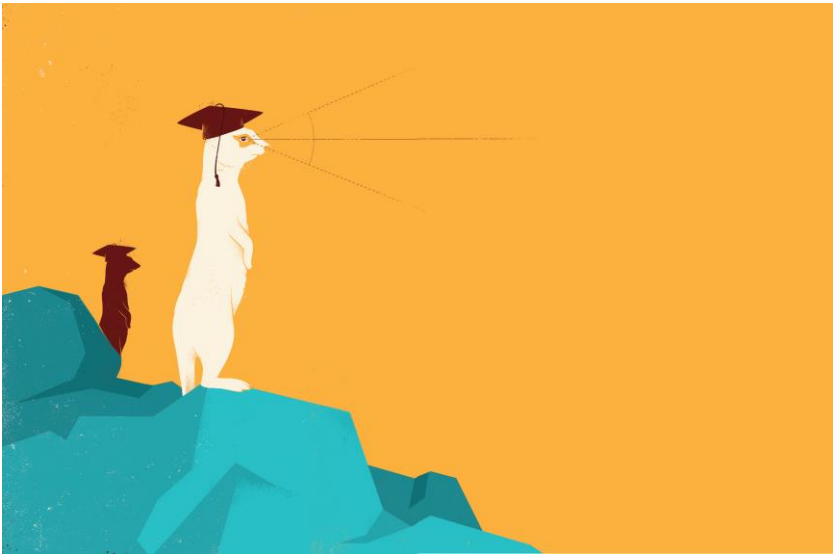
Bestuursmodel

- RvT model:
 - Two Tier (tweelaags model)
 - RvB eindverantwoordelijk voor beleid
- Toezichthoudend bestuur
 - (Toezichthoudend) Bestuur eindverantwoordelijk voor beleid
 - Delegatie van algehele dagelijkse leiding en beleidsvoorbereiding aan directie
- Instruerend bestuur
 - Bestuur eindverantwoordelijk
 - Delegatie van de uitvoering beleid en het beheer aan directie

Aanleiding Nieuwe Governancecode

- Incidenten
- Bewustwording van publieke verantwoordelijkheid
- Beeldvorming en transparantie
- Belang van kwaliteit van de uitvoering
- Kwaliteit van de organisatie

Publiek belang



De 7 leidende principes Governancecode Sociaal Werk

1. Bij alles wat zij doet, houdt de sociaalwerkorganisatie haar maatschappelijke doelen steeds sterk voor ogen. Bestuur en toezicht hanteren **waarden en normen** die passen bij de maatschappelijke opdracht.
2. Bestuur en toezicht zijn **verantwoordelijk voor** (het in acht nemen van) de **governance** binnen de organisatie.
3. Bestuur en toezicht 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 zaken en de continuïteit** van de sociaalwerkorganisatie.
7. De **toezichthouder houdt toezicht** vanuit de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de sociaalwerkorganisatie.

1. Maatschappelijke opdracht: dienstbaarheid RvT en RvB aan publiek belang

Doel en legitimatie van de organisatie

- Maatschappijsensitief/-**bewust**
- **Visie** op maatschappelijke doel
- **Gedeelde**, integere, normen en waarden
- **Procedures** voor veilig melden en klachten

Betekent:

- Publiek speelveld (sociaal domein)
- **Professionele ruimte**
- Draagkracht, draaglast en zelforganisatie klanten
- Leveringsovereenkomsten (gemeente, klant, ...)
- **Hard controls** (kwaliteit, -financiële- continuïteit, veiligheid, ...)

2. Verantwoordelijkheid governancecultuur bij RvT en RvB

Deugdzame mores (integriteit, transparantie, zorgvuldigheid, professionaliteit, ...) in hele organisatie

- Besturingsmodel keuze
 - Wet (BW), code, statuten
 - Two Tier model: RvB bestuurt en RvT houdt toezicht
 - Gelijkwaardigheid
- Kennen en toepassen code
- RvT formuleert wijze van toezichthouden
- RvT overlegt met RvT van netwerkpartners

Betekent:

- Bestuur en Toezicht formuleren een 'Visie op Toezicht' (Toezichtkader en -plan, met o.a. spelregels, afspraken)
- `Bestuur en Toezicht **verantwoorden** zich publiek voor hun keuzes en toepassingswijze
- Bestuur en Toezicht agenderen de **naleving van de code** in hun onderling beraad
- Toezicht formuleert en **publiceert** de wijze van toezichthouden: hoe vervult de RvT zijn rollen

3. Aanspreekbaarheid

Randvoorwaarden en waarborgen

- **Bestuur en Toezicht vervullen voorbeeldfunctie**
- Open aanspreekcultuur in hele organisatie:
 - Feedback en tegenspel
 - Morele moed (misstanden, belangen, benoemen, bespreken, ...)
- Verantwoording afleggen over uitvoering professioneel werk

Betekent:

- Reputatiesensitiviteit
- Past de code toe EN legt deze uit
- **Soft controls** (houding, gedrag, vaardigheden, dialoog, ...)

4. Dialoog met interne en externe belanghebbenden

Onderscheiden posities

- Bestuur bepaalt de omgang met interne en externe stakeholders
- Bestuur evalueert periodiek het beleid en de omgang ter zake

Betekent:

- 2-luik of 3-luik: uiteenlopende invulling Governancecode
 - 2 luik: RvB onderhoudt actieve contacten met belanghebbenden
 - 3-luik: RvT zoekt zelf actief verbinding met de maatschappelijke omgeving en RvT stelt zich op als strategisch adviseur (pas op de mogelijke roloverwarring hierbij)

5. Professioneel en deskundig / Geschikt voor taak

Permanente ontwikkeling

- Toezicht benoemt en ontslaat Bestuur met in achtname van wet, beloningsregels, periodieke evaluaties, arbeidsovereenkomst
- Toezicht benoemt zichzelf en zorgt voor evenwichtige samenstelling (obv geslacht, leeftijd, beroep, kennis, maatschappelijke positie, persoonlijkheidskenmerken), eigen beloning, zelfevaluatie
- W&S is **openbaar** obv profielschets
- Herbenoeming is geen automatisme maar verloopt als bij 1^{ste} W&S
- B&T houden **geschiktheid op peil** obv POP
- B&T vermijden en voorkómen belangenverstremgeling

Betekent:

- B&T zijn (en onderhouden dit) vakbekwaam, integer, deskundig, hebben bestuurlijke ervaring, zijn onafhankelijk in denken en belangen, hebben lerend vermogen, zijn kritisch, hebben een open blik
 - Kennis en Intrinsieke motivatie
 - Zelfreflectie en Zelfevaluatie
 - Accreditatie
 - Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid
 - **Wederzijdse feedback RvB / RvT**
 - Leiderschaps- en performance focus dmv: intervisie, visitatie, begeleiding, communities of practice, bij- en nascholing

6. Besturen /

Bestuur is verantwoordelijk voor continuïteit

RvB bestuurt ten dienste van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie

- Bestuur bepaalt de strategie en realiseert de doelen
- Bestuur bepaalt het financieel beleid en de middeleninzet
- Bestuur zorgt voor risicobeheersing
- Bestuur zorgt voor medezeggenschap, intern en extern
- Bestuur zorgt voor kwaliteit (veilig melden en veiligheid)

Betekent:

- Strategie- en beleidsbepaling
- Bedrijfsvoering
- Risicobeheersing (financieel, kwaliteit/veiligheid, continuïteit)
- Besluitvorming
- Informeren RvT
- Faciliteren RvT

7. Toezien op bestuur en organisatie / Toezicht vanuit maatschappelijke doel en verantwoordelijkheid organisatie

RvT ziet toe vanuit maatschappelijk doel van de organisatie op bestuurder en op uitoefening maatschappelijk doel door de organisatie

- Toezicht heeft geen deelbelangen, behartigt geen groepen of individuen
- Toezicht vervult 4 rollen: toezicht, adviseur, werkgever, ambassadeur organisatie
- Toezicht is zelf verantwoordelijk voor eigen taakuitvoering en voor de relatie met de RvB
- Toezicht bepaalt de aard, samenstelling en rolinvulling van commissies tbv het toezicht

Betekent:

- Onafhankelijk, Onpartijdig, Op afstand
- Reagerend en reflecterend op RvB (vertrouwen; proactief of reactief)
- Hoe zijn checks and balances in de organisatie georganiseerd?
- Waarde toevoegend aan RvB
- Niet vrijblijvend
- Cave: Macht van de voorzitter RvT
- Eigen functioneren RvT
 - Taken (goedkeuren, vaststellen, verantwoorden, handhaven, evalueren, beoordelen)
 - Rollen (kompas, klankbord, werkgever)
 - Controls (hard en soft, **betrekkingsdynamiek**)

Ontwikkelingen algemeen

Van Pas toe OF leg uit:

1. Rule based
2. Letter van de wet/code toepassen
3. Compliance integriteit
4. Normengestuurd
5. RvT beoordeelt RvB
6. RvT en RvB hebben ieder eigen verantwoordelijkheid binnen de governance

Naar Pas toe EN leg uit:

1. Principle based
2. Geest van de wet/code toepassen
3. Gedragsintegriteit
4. Waardengestuurd
5. RvT wordt zelf ook beoordeeld
6. Governance is gezamenlijke RvT/RvB verantwoordelijkheid

Ontwikkelingen mbt Bestuur

Van:

1. RvB raadpleegt medezeggenschap
2. Collectieve verantwoordelijkheid RvB
3. Interne risicobeheersing

Naar:

1. RvB besluit na overleg met medezeggenschap
2. OOK individuele verantwoordelijkheid leden RvB obv herkenbaar verdeelde aandachtsgebieden
3. OOK externe risicobeheersing

Ontwikkelingen mbt RvT

Van:

1. RvT stelt **omvang** van RvB vast
2. **Evaluatie eigen functioneren** en dat van RvB door RvT
3. Omschreven verantwoordelijkheid voor **eigen** handelen
4. Algemene **openbare W&S** nieuwe toezichthouders
5. **Interne** (zelf)evaluatie
6. RvT benoemt accountant
7. B&T **melden** belangenverstrengeling

Naar:

1. RvT stelt **omvang EN samenstelling** RvB vast met inbreng van RvB en medezeggenschap
2. OOK van de **persoonlijke ontwikkeling van de RvB en evaluatie van de relatie RvT – RvB en van de samenwerking RvB – medezeggenschap – management**
3. RvT verantwoordt zich voor eigen handelen **met inbreng van RvB en medezeggenschap**
4. OOK: RvT verantwoordt zich voor eigen samenstelling en **vraagt advies van RvB en medezeggenschap voor W&S**
5. **360-graden** feedback en evaluatie (door zichzelf en RvB) en 1 x 3 jaar **externe** evaluator
6. RvT benoemt accountant **na advies** RvB hierover
7. B&T **voorkómen** belangenverstrengeling

Consequenties van de ontwikkelingen

- Inrichting van de governance en het toezichthoudende werk:
 - Modelkeuze bij Two Tier: RvT model of Toezichthoudend Bestuur (delegatie)
 - Commissies (welke, samenstelling, verdeling, voorzitter en leden)
 - Vergaderingen (frequentie, agenda, contacten intern en extern, afstand en nabijheid)
- Tijdbesteding door RvT (serieuze aandacht en verdieping):
 - Besef van prioriteit (het is werk, geen vrijetijdsbesteding/vrijwilligersinzet)
 - Er zijn wanneer het moet (beschikbaarheid en attendance)
- Persoonlijke ontwikkeling en assessment van de (leden van de) RvT en de RvB:
 - vakkennis, regionale kennis, inhoudskennis, relatienetwerk
 - persoonlijke competenties (als toezichthouder en bestuurder)
 - onderlinge complementariteit (teamsamenstelling, profielen)

Besturen in een Tweelaags governancemodel

- De RvB **bestuurt** en **vertegenwoordigt** en is **eindverantwoordelijk**
- Wettelijk en statutair vastgelegd
- Samenspel met RvT

Toezicht houden in een Tweelaags governancemodel

- Werkwijze/Gedrag:
 - [Afstand houden](#) (onderscheiden verantwoordelijkheden) tov Bestuur
 - [Aanwezigheid in de organisatie: geregisseerd](#)
 - Hoofdlijnen, geen details
- Informatievoorziening ([meerdere kanalen](#))
 - Door wie (RvB, accountant, controller, interne medezeggenschap, klachten/meldingenfunctionaris...)?
 - Hoe (wanneer, vorm, frequentie, diepgang, ...)?
- [Contacten](#)
 - Mag/kan RvT (on)aangekondigd, geregisseerd, formeel, informeel, intern, extern, ongeacht wie, ...?
 - Overleg (vz) RvT – RvB: wekelijks, maandelijks, geagendeerd, op wiens initiatief, waarover, ...?
- Commissies:
 - Kwaliteit en veiligheid
 - Audit
 - Remuneratie
 - ... (vastgoed, ICT, ...)
 - Vakkennis bij domein
 - Alleen RvT leden [of ook RvB, \(staf\)managers?](#)
- Rolverdeling
 - Eigen portefeuilles binnen en [collectieve](#) verantwoordelijkheid van de RvT
 - Complementariteit van kwaliteiten en competenties

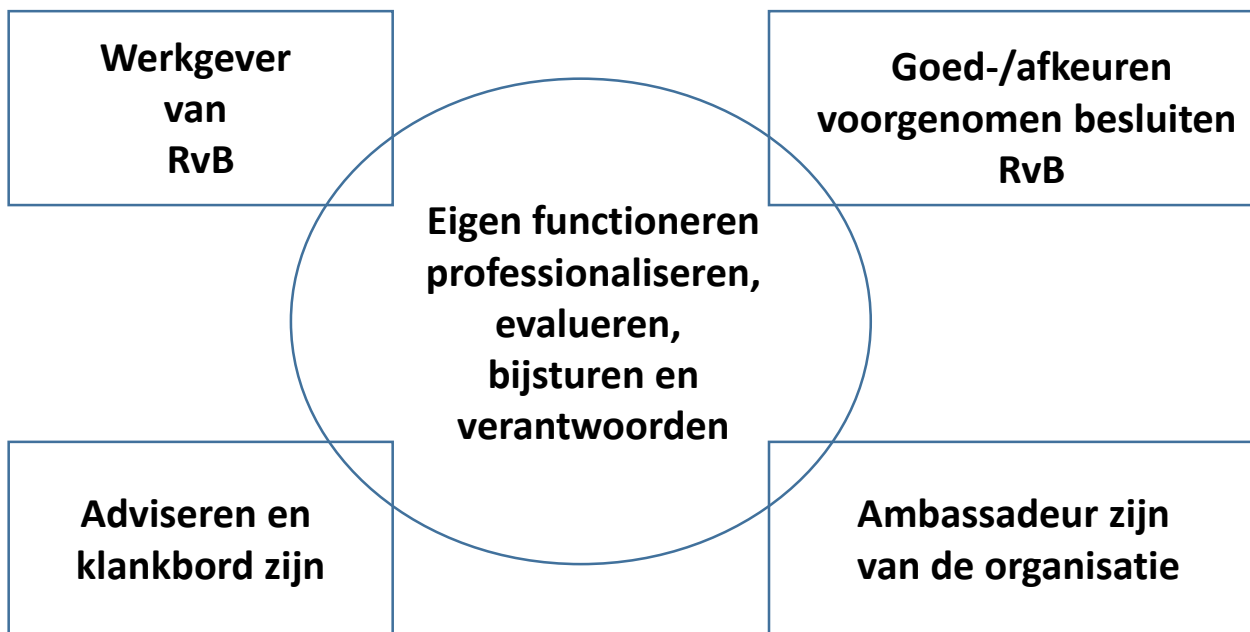
Toeziethouden in een Two Tier model

wat zijn de rollen van de RvT?

WERKGEVER EN ADVISEUR ZIJN

TOEZICHTHOUDEN

Statutair bepaald



Rolverdeling

= niet: formele vertegenwoordiging

Governance in netwerken

Governancemodel van de gezamenlijke entiteit prevaleert

Formele samenwerking
Één (netwerk) bestuur:
Verlegde zeggenschap



**Governance bewaakt
doel en
resultaat
van het project,
wanneer van strategische
betekenis**

**Governance
bewaakt
structureel
op beide lagen
de effectiviteit
van het netwerk**

Eigen governancemodel partners prevaleert

Visie op Toezicht

Voorbeeld visie op toezicht document

Hoofdstukindeling:

1. Inleiding
2. Visie op toezicht en besturing
3. Informatievoorziening
4. Risicobeheersing
5. Commissies en hun werkwijze
6. Interne en externe communicatie
7. Werkgeverschap van en relatie met RvB
8. Conflicten
9. Samenstelling, competenties, evaluatie en leren
10. Werkwijze
11. Transparantie en verantwoording

•

Bijlagen bij dit toezichtkader:

- a) Informatieprotocol
- b) Geschillenregeling RvT - RvB
- c) Reglementen commissies Audit, Kwaliteit en Veiligheid, Remuneratie
- d) Crisiscommunicatieprotocol
- e) Netwerksamenwerking protocol

Personele unies en dubbele petten

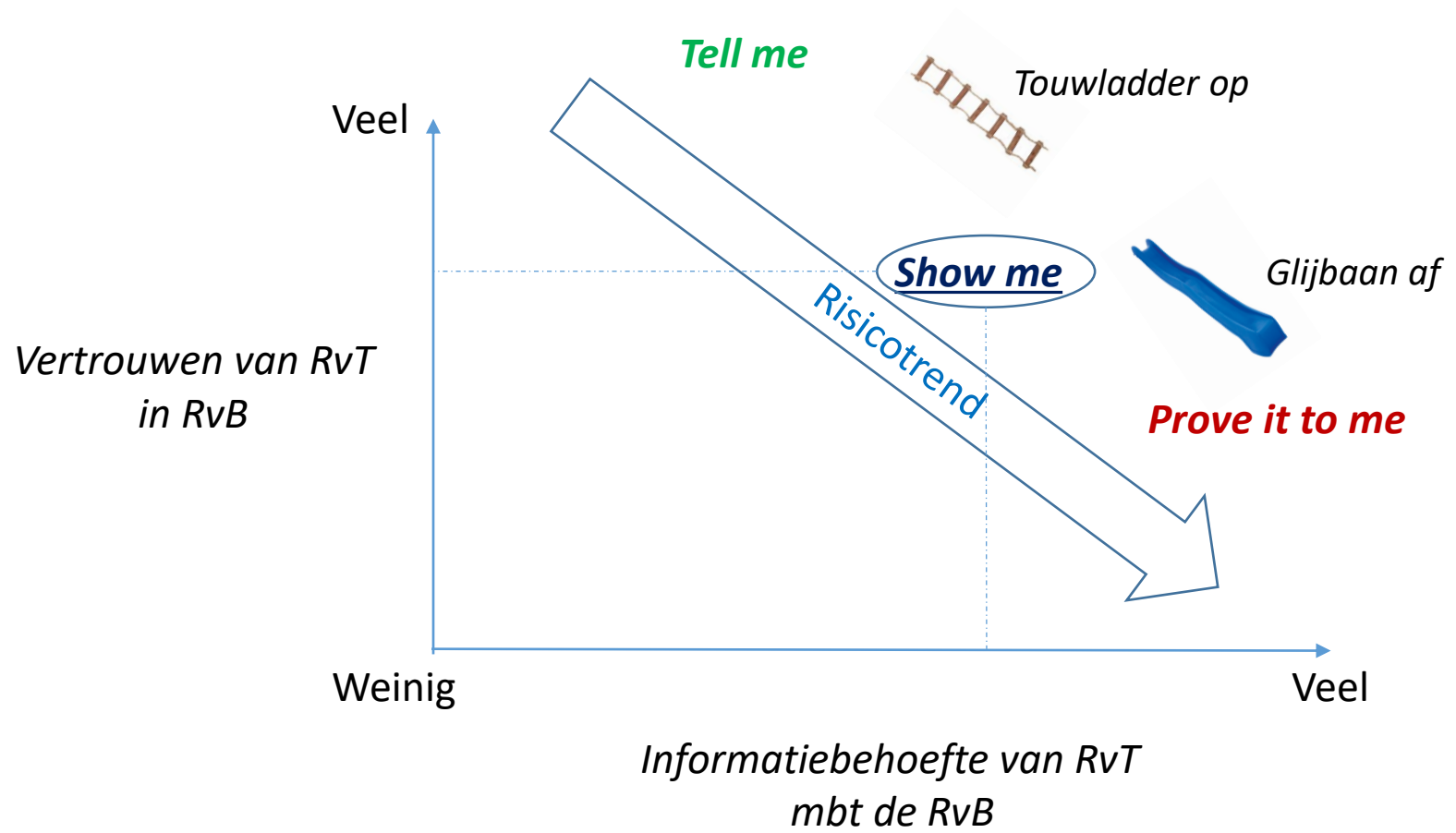
Vraagstukken

- Letter of geest van de code? ...
- Twee verschillende governance modellen bij één personele unie ... een gelukkige combinatie? ...
- Belangenverstrengeling is er eerder dan je denkt? ... (machts- of -informele- gezagsposities) ...
- Opdrachtgever/subsidiegever én toezicht of uitvoeringsverantwoordelijkheid verenigd in één persoon? ...
- Raad van Advies ... is het advies verplichtend? ..., ... ingeperkt tot specifieke vraagstukken? ...

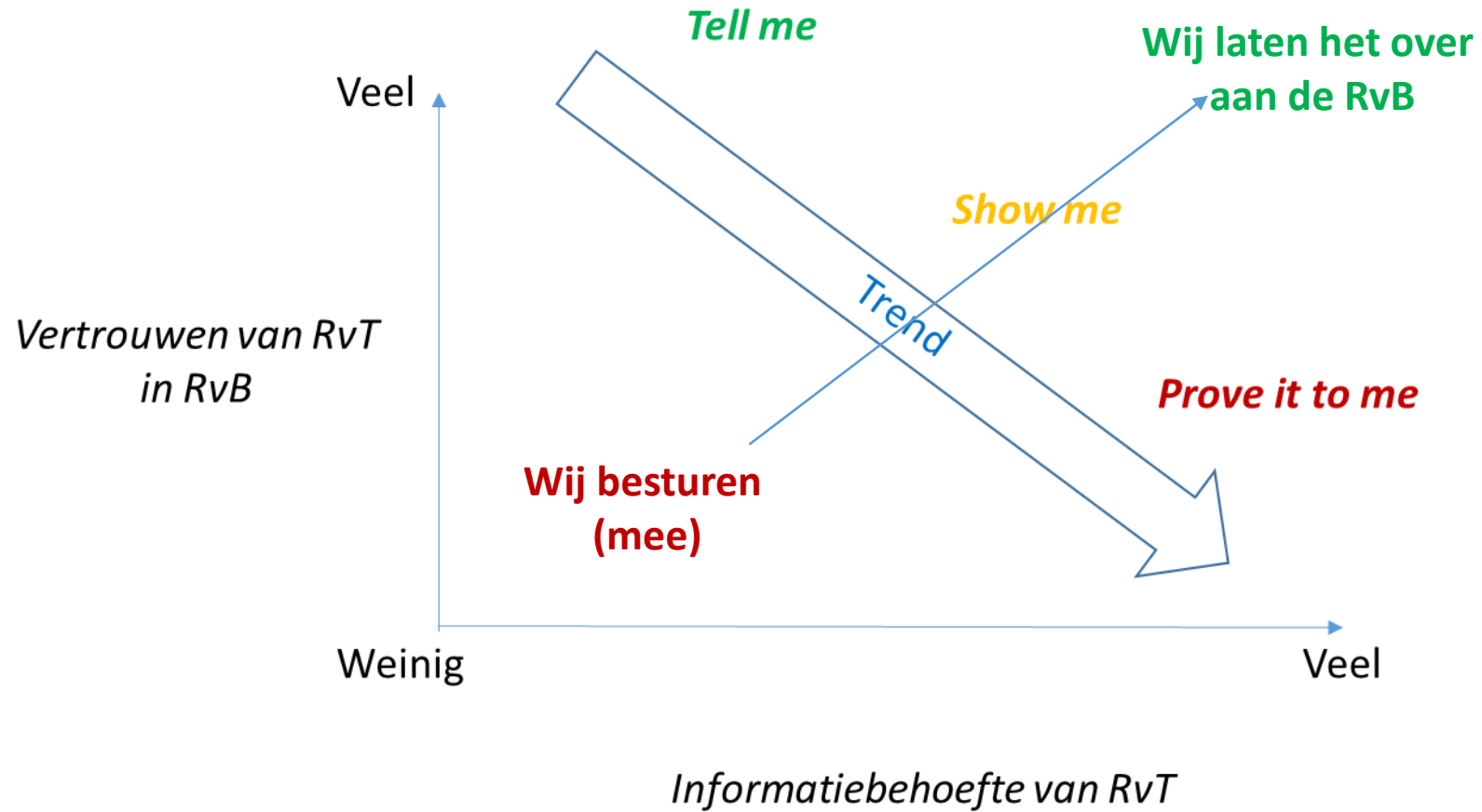
ANALYSE EN INTERPRETATIE VAN INHOUD & GEDRAG

Vertrouwen en Informatie

(de touwladder, de glijbaan en de sweet spot)



Vertrouwen en Informatie



Vragen voor Toezichthouders

wat is onze toegevoegde waarde?

- Bestuur ik mee?
- Oefen ik toezicht uit zonder (te veel bij) te sturen?
- Geef ik (niet te veel) ruimte aan de RvB?
- Houdt de RvB mij (te veel) buiten de deur?

- Ben ik (te) kritisch of (te veel) vertrouwend?
- Ben ik in control?

- Deugt mijn bestuurder?
- Doet de organisatie wat zij belooft?

- Hoe snij ik gevoelige onderwerpen aan?
- Delen we onze referentiekaders voldoende?
- Is er genoeg dialoog?
- Spreek ik mijn teamgenoten voldoende aan?



Gebruik ik voldoende LSD?

Laat ik OMA genoeg thuis?

Vragen voor Bestuurders

- Heb ik en communiceer ik een heldere visie, strategie en missie?
- Past die (nog steeds) bij mijn organisatie en het speelveld?
- Hoe neem ik mijn RvT daarin mee?
- Krijg ik voldoende ruimte van mijn RvT?

- Op welke manier onderhoud ik contact met mijn RvT?
- Hoe en hoe vaak en waarover informeer ik en overleg ik met mijn vz RvT?
- Staan er soft controls op mijn agenda voor de RvT vergaderingen?

- Deugt mijn RvT?
- Doet de RvT wat zij behoort te doen?
- Ben ik voldoende in control in het samenspel RvB – RvT?

- Hoe snij ik gevoelige onderwerpen aan?
- Delen we onze governance visie voldoende?
- Is er genoeg dialoog?
- Spreek ik mijn RvT voldoende aan?



Hoe ga ik om met mijn (vz) RvT?

Dilemma's en uitdagingen van Toezichthouders:

intervenieren of adviseren?

UITDAGINGEN

- Klachten, incidenten, aanwijzingen en publiciteit over kwaliteit, veiligheid en continuïteit
 - Existentiële bedreigingen
 - Aansprakelijkheid

- Zorgvuldigheid
- Confrontaties met stakeholderbelangen

- Uitlegbaarheid
 - Openheid
 - Integriteit

DILEMMA'S

- Macht en invloed
- Onafhankelijkheid
- Zichtbaarheid

- Betrokkenheid
- Betrouwbaarheid
- Verantwoordelijkheid

- Kennis en ervaring
 - Eigen visies
 - Eigen relaties

INHOUD

Op welk niveau bespreken we vraagstukken?

“stapelen”

“helikopter”

1^{ste} Orde

2^{de} Orde

3^{de} Orde

Wat voor vragen

VRAGEN

Wat en Hoe?

Waarom?

Waar toe?

Wat wordt besproken

INFORMATIE

Regels

Inzichten

Waarden

Welke kennis wordt gedeeld

KENNIS

Weetjes

Begrijpen

Willen zijn

Met welk doel

RESULTAAT

Verbeteren

Vernieuwen

Ontwikkelen

TOETSING

KADER

Assessments RvT en RvB

voorbeelden

(Zelf)Evaluatie RvT

Governancecode

- Kaders (code)
- Eisen (vakkennis)
- Verwachtingen (van zelf en team en maatschappij)
- Visies (op toezicht: rol en operationalisering)
- Teamsamenstelling (complementariteit, effectiviteit)

Persoonlijke competenties en ontwikkeling

- Voldoen aan gewenste competenties en gezichtspunten
- Fit and proper zijn
- Motivatie
- Psychologisch kapitaal
- Belangen

- 1. Is er besef van wat gevraagd/verwacht wordt?*
- 2. Is er besef van eigen kracht en aandachtspunten?*
- 3. Is er een match tussen de voorgeschreven governancecode, persoonlijke visies en competenties?*
- 4. Is er overeenstemming over het ambitieniveau voor de teamperformance?*

Assessment van de competenties van een toezichthouder / RvT-team

- Twaalf competenties
- Vier gezichtspunten
 1. Persoonlijk leiderschap
 2. Leiderschap & Vertrouwen
 3. Afstand & Betrokkenheid
 4. Voorzittersvaardigheid

- Voldoen aan wettelijke eisen, code, maatschappelijke verwachtingen en eigen waarden en normen

Persoonlijk leiderschap

- Evenwichtigheid
- Zorgvuldigheid
- Zelfstandigheid
- Onderhandelingsvaardigheid

In beeld brengen in welke mate de leden van het team beschikken over de voorwaardelijke eigenschappen die hen in staat stellen tot dialoog, zelfevaluatie en transparantie. Het gaat hier over het vermogen tot morele moed en de intentie tot soft controls, zelfreflectie en open staan voor feedback en zelfverbetering.

*Hoe **evenwichtig en moreel moedig** ben je als toezichthouder?*

Leiderschap en Vertrouwen

- Leiderschap
- Loyaliteit
- Helikopterview

*In beeld brengen in welke mate de leden van het team bereid en in staat zijn vertrouwen te hebben.
Het gaat om het effectief inzetten van ervaring en kennis.*

*Hoeveel **inbreng** van kennis en ervaring heb je als toezichthouder?*

Afstand en Betrokkenheid

- Onafhankelijke oordeelsvorming
- Samenwerkingsvermogen
- Omgevingssensitiviteit
- Stressbestendigheid

In beeld brengen in welke mate de leden van het team bestand zijn tegen externe druk, dynamiek en interne stress.

Dit vergt behalve overzicht en een koel hoofd ook compassie en de intentie tot samenspel zonder zichzelf daarin te verliezen.

*Hoeveel **afstand** weet je als toezichthouder te bewaren ten opzichte van (de verantwoordelijkheden van) het bestuur?*

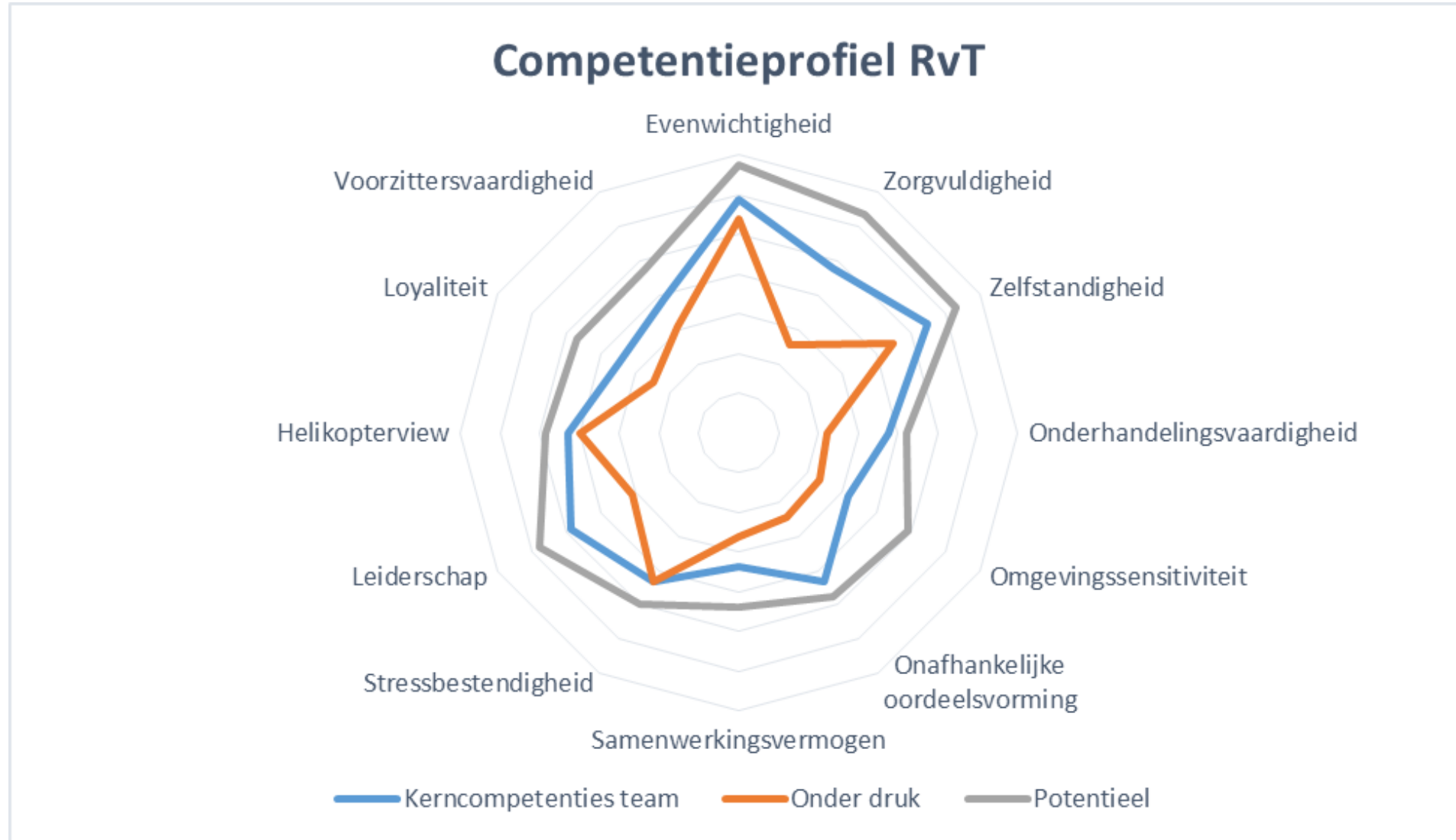
Voorzittersvaardigheid

- Het team formeren, richting geven en aansturen
- Werkgever zijn

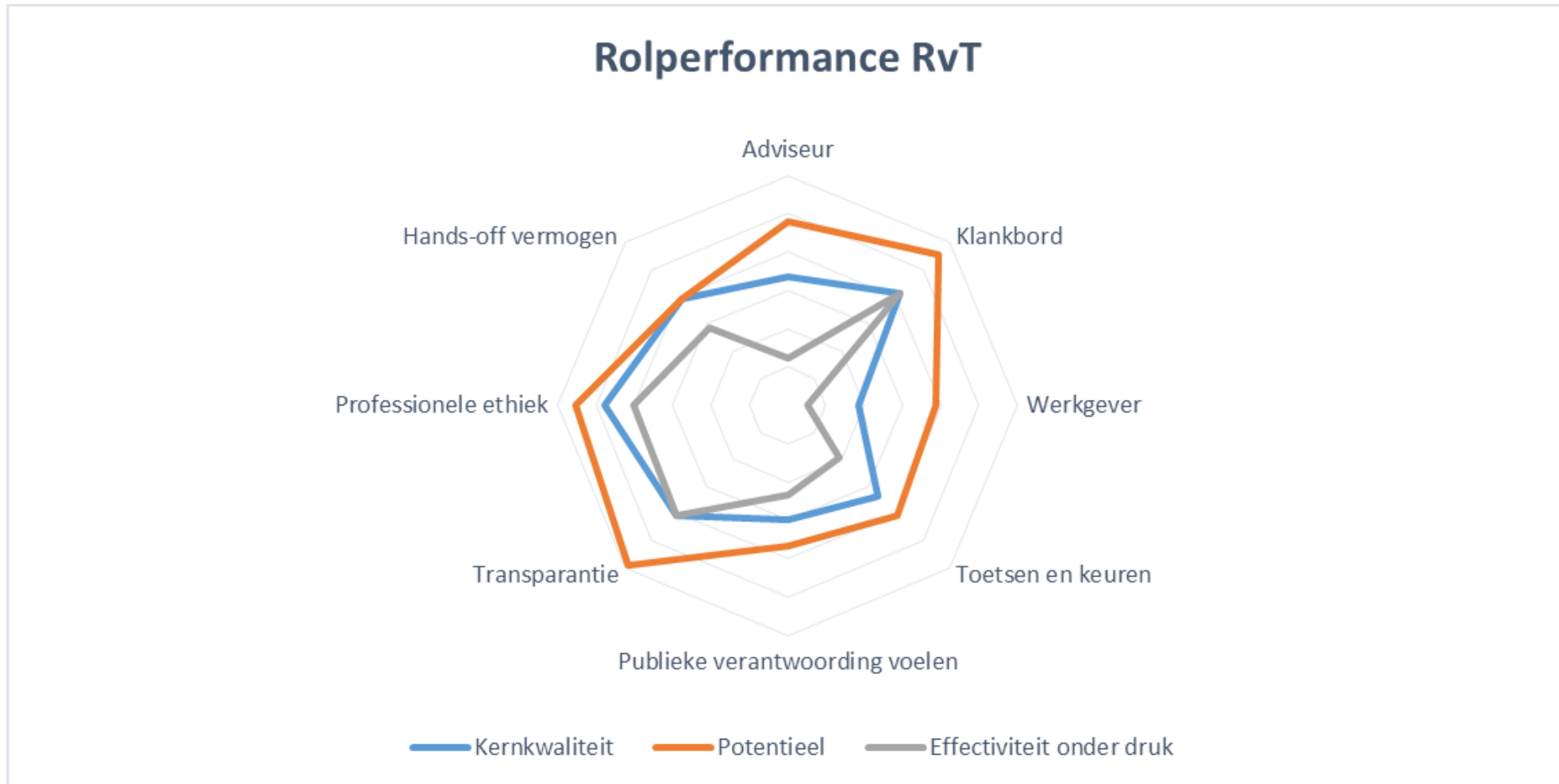
In beeld brengen in welke mate de (kandidaat) voorzitter beschikt over de vaardigheden om voorzitter van de raad te zijn.

*Wat maakt je tot een **goede voorzitter**?*

Een voorbeeld profiel



Rolperformance RvT



Competenties bestuurder

