



Governance Code Swazoom

- Governance Code – goed bestuur
- Bijlage 1 Leidende principes
- Bijlage 2 Stappenplan voor implementatie van Good Governance

Inleiding

De Governance Code gaat om goed bestuur en heeft een 'ontwikkelkarakter'. Goed bestuur komt namelijk niet tot stand doordat de Raad van Bestuur een code vaststelt, maar doordat zij ieder voor zich en gezamenlijk invulling geven aan de principes van de code en zo het bestuur verder professionaliseren. De Governance Code is een voorwaarde voor het verbeteren van de kwaliteit voor Swazoom. De code beschrijft wat er wordt verstaan onder goed bestuur. De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur toetsen de bestuurlijke inrichting en bestuurlijk functioneren aan de principes van de code. En de code is een leidraad bij keuzes voor inrichting en gedrag binnen de eigen organisatie. Het gaat met name om integriteit en kritische reflectie op de rol.

Doel van de Governance Code

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, klantgericht te werken, de effecten van het werk zichtbaarder te maken en risico's op fouten en uitglijders (verder) te verminderen.

Door de belangrijke maatschappelijke functie heeft 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 Governance Code geeft daarvoor de richting aan.

De code heeft ook een organisatie-overstijgend belang. Aan de ene kant biedt dat klanten, overheden en overige belanghebbenden duidelijkheid over wat zij aan kwaliteit, participatie en transparantie van de organisatie kunnen verwachten; naar buiten geeft het gebruik van de code een duidelijk signaal af dat de organisatie zich bewust is van haar maatschappelijke rol en verantwoordelijkheden. Aan de andere kant dragen duidelijke maatstaven voor Good 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.

Reikwijdte en karakter van de code

De principes van de code zijn een verplichtend karakter; afwijking van de code is alleen – gemotiveerd (de zogenaamde 'pas toe of leg uit-regel'). Afwijkingen kunnen bijvoorbeeld wenselijk

zijn als de organisatie verplicht onder de werkingssfeer van meerdere Governance Codes valt en die 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.

Naleving van de code

Het signaleren van afwijkingen van de code is in de eerste plaats een interne aangelegenheid. De Raad van Toezicht zijn verantwoordelijk voor een cultuur die het signaleren van afwijkingen mogelijk maakt en die leidt tot correctie en correcte naleving van de code. Onderdeel van dit stappenplan Good Governance is ook de periodieke evaluatie van het besturingsmodel.

Governance Code

- 1 De Raad van Toezicht vindt zijn legitimering in de instandhouding van Swazoom te realiseren. De Raad van Toezicht handelt ten dienste van Swazoom.
- 2 De Raad van Toezicht legt verantwoording af over zijn functioneren middels een verslag welke in het Jaarverslag verwerkt wordt.
- 3 Bij de inrichting van de bestuurlijke organisatie richt De Raad van Toezicht zich op het creëren van optimale condities voor het werkproces in Swazoom en de daaruit voortvloeiende eisen ten aanzien van de kinderen, hun ouders, het personeel én de organisatie op Swazoom.
- 4 De Raad van Toezicht treedt als eenheid op en spreekt met één mond
- 5 De Raad van Toezicht formuleert tezamen met de directeur bestuurder van Swazoom de doelen van de organisatie en stelt vast op welke wijze getoetst wordt in welke mate deze doelen bereikt zijn.
- 6 De Raad van Toezicht definieert in overleg met de directeur bestuurder van Swazoom het begrip kwaliteit zoals dat voor de organisatie van Swazoom wordt gehanteerd en stelt vast op welke wijze de kwaliteit van de organisatie en de organisatie wordt getoetst.
- 7 De Raad van Toezicht maakt de samenstelling van De Raad van Toezicht en de achtergrond van de leden bekend aan de organisatie.
- 8 De Raad van Toezicht maakt de profielen op basis waarvan De Raad van Toezicht wordt samengesteld bekend en evalueert deze periodiek én in ieder geval bij het ontstaan van een vacature.
- 9 Bestuurders verdiepen zich in relevante ontwikkelingen en inzichten in de doelen van Swazoom.
- 10 Vergoedingen aan bestuurders worden vermeld in de jaarrekening.

Transparantie, verantwoording en motivering

- 11 Het handelen van De Raad van Toezicht is transparant en 'actief openbaar' dat wil zeggen dat relevante inlichtingen en gegevens uit eigen beweging worden verstrekt aan belanghebbenden.
- 12 De Raad van Toezicht motiveert op deugdelijke en heldere wijze de beweegredenen voor zijn handelen.

13 De informatievoorziening door en aan De Raad van Toezicht wordt gekenmerkt door tijdigheid en consistentie, is toegankelijk en inzichtelijk en is toegesneden op de behoeften van diegenen die betrokken zijn bij Swazoom.

Onafhankelijkheid

14 Bestuurders handelen zó dat er geen vermenging is tussen bestuurlijke belangen en eigen zakelijke en/of persoonlijke belangen, en dat iedere schijn daartoe wordt vermeden.

15 De Raad van Toezicht waakt ervoor dat bij één of meer bestuurders functies en/of bevoegdheden binnen of buiten De Raad van Toezicht zodanig samenvallen dat de betreffende bestuurder of groep bestuurders onevenredig veel invloed heeft of kan hebben op het handelen van De Raad van Toezicht.

Vertrouwen

16 Het handelen van De Raad van Toezicht wordt gekenmerkt door betrouwbaarheid zodat kan worden gerekend op gedane toezeggingen en gewekte verwachtingen.

17 Bevoegdheid, kennis, informatie en invloed waarover De Raad van Toezicht of een individuele bestuurder uit hoofde van zijn of haar functie beschikt, wendt De Raad van Toezicht c.q. wendt deze individuele bestuurder uitsluitend aan voor het doel waarvoor die zijn gegeven.

Integriteit en gelijke behandeling

18 De Raad van Toezicht en individuele bestuurders handelen zo dat alle belanghebbenden met respect worden bejegend en hun belangen correct worden afgewogen.

19 De Raad van Toezicht handelt in gelijke gevallen en situaties op gelijke wijze.

20 De Raad van Toezicht draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren aan de voorzitter van De Raad van Toezicht of aan een door De Raad van Toezicht aangewezen functionaris of orgaan over vermoede onregelmatigheden van algemene, bestuurlijke, operationele en financiële aard binnen de Raad van Toezicht en/of Swazoom.

Financiële deugdelijkheid

21 De Raad van Toezicht draagt zorg voor een deugdelijke bedrijfsvoering. Met deugdelijke bedrijfsvoering wordt ook bedoeld dat deze bedrijfsvoering is gericht op het realiseren van de door De Raad van Toezicht vooraf geformuleerde doelen.

22 De Raad van Toezicht voert beleid wat betreft risicomanagement, geldbeheer, financiering en belegging. De Raad van Toezicht verantwoordt de uitvoering hiervan in het jaarverslag.

23 De Raad van Toezicht geeft expliciet de herkomst en omvang aan van additionele middelen zoals sponsorgelden en vrijwillige bijdragen en verantwoordt de besteding.

Bijlage 1 **Leidende principes**

De code gaat uit van zeven leidende principes voor goed bestuur en toezicht. De principes vullen elkaar aan en moeten in samenhang gezien worden.

De leidende principes voor goed bestuur en toezicht in het sociaal domein

- 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. De Raad van Toezicht 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*

Uitwerking principes

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

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

- 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 De Raad van Toezicht 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 De Raad van Toezicht 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
De Raad van Toezicht 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
De Raad van Toezicht 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). De Raad van Toezicht 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
De Raad van Toezicht en de toezichthouders kennen de inhoud van de code en passen deze toe. De Raad van Toezicht 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 De Raad van Toezicht, 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. De Raad van Toezicht 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
De Raad van Toezicht 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 De Raad van Toezicht 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

- De Raad van Toezicht bepaalt hoe de organisatie omgaat met belanghebbenden
De Raad van Toezicht 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 de verantwoording af aan de toezichthouders. De Raad van Toezicht 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:
De Raad van Toezicht en medezeggenschapsorgaan zijn veelvuldig met elkaar in gesprek. Dat gesprek gaat over meer dan alleen de wettelijke rechten en verplichtingen rond

advies en instemming. De Raad van Toezicht 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:

De Raad van Toezicht 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. De Raad van Toezicht 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.

● De Raad van Toezicht evalueert periodiek het beleid over de omgang met de verschillende belanghebbenden

De Raad van Toezicht 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. De Raad van Toezicht 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 De Raad van Toezicht 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 De Raad van Toezicht als geheel.

In deze gesprekken gaat de raad van toezicht na of De Raad van Toezicht 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 De Raad van Toezicht 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 belangenverstrengeling.
Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van de risico's op belangenverstrengeling en vermijden ook de schijn daarvan. De Raad van Toezicht formuleert beleid voor het omgaan met mogelijke (schijn van) belangenverstrengeling van bestuurders, toezichthouders en medewerkers in de sociaalwerkorganisatie.

6. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de sociaalwerkorganisatie

- De Raad van Toezicht bestuurt de sociaalwerkorganisatie.
De Raad van Toezicht richt zich op het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen en houdt daarbij het belang van de sociaalwerkorganisatie voor ogen. De Raad van Toezicht 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. De Raad van Toezicht 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.
- De Raad van Toezicht 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 de volgende rollen
De raad van toezicht:
 - is collectief verantwoordelijk en bevoegd voor het toezicht op De Raad van Toezicht 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 De Raad van Toezicht (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.
 - o Hij benoemt, beoordeelt, schorst en ontslaat de leden van De Raad van Toezicht.
 - o 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 De Raad van Toezicht.

Bijlage 2 Stappenplan voor implementatie van Good Governance

Voor een zorgvuldige en effectieve implementatie van de nieuwe Governance Code 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).*

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, 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 kwaliteit bevorderende maatregelen voor de personele bezetting van de raad van toezicht en/of De Raad van Toezicht 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 Governance Code 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 Governance Code 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 Governance Code 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? Liggt 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 besturingsstelsel?

→ *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.