



 unitus de kracht van delen	 hoera kindercentra	 vorkmeer meer met mensen	 punt welzijn samen in beweging	 synthese thuis in je wijk
Naam document	Reglementen RvT en RvB ~ Governancecode			
Status	Vastgesteld door de RvT, d.d. 12 november 2018 Herzien door RvT, d.d. 14-06-2023			
Instemming/advies	Ondernemingsraad	n.v.t.		
Ingangsdatum	13-11-2018 / 15-06-2023			
versiedatum	30-06-2023			
Te herzien vóór	01-08-2025			
Eigenaar	Bestuurder			
Document opgeslagen	2023 Reglementen RvT en RvB - governancecode SWN.docx			

Inhoudsopgave

Voorwoord	1	
Reglement raad van toezicht	2	
Reglement raad van bestuur	12	
Bijlage A	Governancecode Sociaal Werk Nederland	
H. I	Betekenis en doel van de code	18
H. II	Principes van goed bestuur en toezicht	21
H. III	Toelichting diverse besturingsmodellen	27
Bijlage B	Commissie-indeling	29
Bijlage C	Rooster van aftreden	30
Bijlage D	Profielchets Raad van Toezicht	31
Bijlage E	Bezoldiging RvT	32

Unitus volgt de Governancecode van



(oktober 2016)

Voorwoord

Sinds 2009 volgt de Raad van Toezicht van Unitus de Governancecode voor Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening van Sociaal Werk Nederland.

De code is specifiek ontwikkeld voor de branche Sociaal Werk en doet recht aan de complexiteit en diversiteit in de branche.

Omdat werkmaatschappijen binnen Unitus een breder werkterrein hebben dan sociaal werk, namelijk kinderopvang en sport, hebben wij ook te maken met andere branche specifieke governancecodes. Gezien de duidelijke sociaal-maatschappelijke oriëntatie van alle werkmaatschappijen (zo is Hoera lid van de brancheorganisatie Maatschappelijke Kinderopvang, BMK) past de code van sociaal werk goed op alle stichtingen binnen Unitus. Er wordt recht gedaan aan de eisen uit de branchecode voor kinderopvang (zoals integriteit en transparantie), maar omdat die code zich ook richt op commerciële kinderopvangbedrijven, mag duidelijk zijn dat de uitgangspunten van de code sociaal werk verdergaand zijn.

De Raad van Toezicht en het bestuur van Unitus hanteren de onderstaande leidende principes voor goed bestuur en toezicht, voor alle onder het bestuur van Unitus vallende rechtspersonen, zoals beschreven in de governancecode sociaal werk. De principes vullen elkaar aan en moeten in samenhang gezien worden. Elk principe is in de governancecode nader uitgewerkt (Bijlage A).

De leidende principes voor goed bestuur en toezicht

- 1. Bij alles wat zij doet, houdt de organisatie 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 organisatie 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 organisatie.*
- 7. De toezichthouder houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de organisatie.*

BIJLAGE A: Governance Code Sociaal Werk Nederland 2016

I. Betekenis en doel van de Governancecode Sociaal Werk Nederland

1.1 Waarom een governancecode?

Onze organisaties staan midden in de maatschappij. Zij werken voor en met mensen. De professionals, 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. Kinderopvangvoorzieningen worden door ons beschouwd als basisvoorzieningen waar kinderen zich veilig en gezond kunnen ontwikkelen. Dat doen wij samen met ouders en maatschappelijke partners, bij voorkeur in de vorm van een integraal kindcentrum. Wij brengen mensen letterlijk en figuurlijk in beweging en bouwen op deze wijze aan positieve gezondheid. In al deze activiteiten zit de grote en duurzame maatschappelijke meerwaarde en innovatie binnen het sociale domein. Aan die maatschappelijke functie ontleent de organisatie 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 sectoren waarin wij werkzaam zijn is het wenselijk dat de afzonderlijke organisaties in de branches uitgaan van deze principes rond goed bestuur en toezicht en die principes waarborgen. Aan de ene kant biedt dat klanten, overheden en overige belanghebbenden duidelijkheid over wat zij aan kwaliteit, participatie en transparantie van de organisaties kunnen verwachten; naar buiten geeft het gebruik van de code een duidelijk signaal af dat de branches zich bewust zijn 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; incidenten die hard kunnen neerslaan op de beeldvorming van de verschillende branches.

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, klantgericht te werken, de effecten van het werk zichtbaarder te maken en risico's op fouten en uitglijders (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 good-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 of kindcentrum. Dat heeft niet alleen consequenties voor de uitvoering van de activiteiten, maar ook voor de verantwoordelijkheden van de afzonderlijke organisaties: zij zijn tevens medeverantwoordelijk 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 organisaties 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.

3.3 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 II)
- een toelichting op het raad van toezicht model (III)
- reglement raad van toezicht en reglement raad van bestuur (bijlagen)
Het zijn volledige uitwerkingen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zoals de governancecode die voorschrijft

Omwille van de leesbaarheid hebben wij alleen teksten opgenomen die betrekking hebben op het Raad van Toezicht model. In de Governancecode van Sociaal Werk Nederland wordt ook ingegaan op andere bestuursmodellen (nl. toezichthoudend en

instruerend bestuur en daarbij horende reglementen van bestuur en directie). Ook geeft de volledige governance code richtlijnen voor de modelarbeidsovereenkomst voor bestuurders en de advies-honoreringregeling voor leden van de raad van toezicht.

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.

II. Principes van goed bestuur en toezicht

1. Kernwaarde

Sociaal Werk, Kinderopvang en Sport gaan over mensen en hun leefomgeving en behartigt daarom publieke belangen: dit legt een grote verantwoordelijkheid bij organisaties binnen de branches om zo professioneel en gewetensvol mogelijk te handelen. Eén kernwaarde staat daarom voorop voor de bestuurders van de organisaties en de toezichthouders: zij ontleen 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 organisatie 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. Ook Unitus kent alleen stichtingen.

3. Uitwerking principes

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

1. Bij alles wat zij doet, houdt de organisatie 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, kinderopvang en sport 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 weggestopt, 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 organisatie 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). 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 goed 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 goed governance binnen de organisatie.

4. De organisatie 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 organisaties 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 organisatie.

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 belangenverstremgeling.*
Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van de risico's op belangenverstremgeling en vermijden ook de schijn daarvan. Het bestuur formuleert beleid voor het omgaan met mogelijke (schijn van) belangenverstremgeling van bestuurders, toezichthouders en medewerkers in de organisatie.

6. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de organisatie

- *Het Bestuur bestuurt de organisatie.*
Het bestuur richt zich op het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen en houdt daarbij het belang van de organisatie voor ogen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en besturing van de organisatie. 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 organisatie

- *De toezichthouder is onafhankelijk*
De toezichthouder houdt bij zijn toezicht steeds de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de organisatie 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 belangenverstremgeling 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 organisatie. 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 uitvoeren 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.

III. 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. In de sectoren kinderopvang en sport is de verscheidenheid nog vele malen groter.

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 gaan we alleen in op het bij Unitus gehanteerde Raad van Toezicht model.

2. Model raad van toezicht

bestuur

Het bestuur is professioneel en bestaat uit één of meerdere personen en is belast met het besturen van de organisatie. 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 organisatie en over het eigen functioneren verantwoording af aan de raad van toezicht.

Een statutair bestuurder heeft een dubbele rechtsbetrekking met de organisatie. 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 organisatie² en op de algemene gang van zaken in de organisatie. 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 organisatie. 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.

3. 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 de governancecode 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.

² 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.