



Governancecode

Governancecode

Malkander past de governancecode van Sociaal Werk Nederland (SWN) toe. Deze geldt voor de sociaalwerkoverorganisaties, ongeacht hun omvang (artikel 3.1 Governancecode SWN). 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’).

Naleving van de code

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

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

Principes van goed bestuur en toezicht

1. Kernwaarde

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

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

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

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

3. Uitwerking principes

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

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 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 sociaalwerkorganisatie heeft een duidelijke visie en een maatschappelijke doelstelling

De organisatie heeft als missie het realiseren van maatschappelijke doelen; daar ontleent zij haar bestaansrecht aan. Uitgaand van deze missie formuleert het bestuur de visie voor de organisatie en betreft daar (vertegenwoordigers van) de klanten en andere belanghebbenden bij. In de visie wordt veel aandacht besteed aan de beginselen van goed bestuur en toezicht. De visie dient niet alleen als uitgangspunt voor de organisatiedoelen, maar is ook richtinggevend voor de strategische plannen om die doelen te realiseren. Bij verschillen van opvatting overgenomen of te nemen beslissingen kan de organisatie op de visie terugvallen.

Het is van belang missie, visie en beleids- en organisatiedoelstellingen steeds actueel te houden, zodat de praktijk daarbij aan kan sluiten. Dit is een doorlopend proces, waarbij het bestuur in samenspraak met de belanghebbenden zich steeds kritisch afvraagt: doet de organisatie (nog) waarvoor deze bedoeld is, zijn de activiteiten nog steeds maatschappelijk relevant en worden de doelen nog op de beste manier gediend?

De organisatie baseert zich op waarden en normen

Bestuur, toezichthouders, management, werknemers en vrijwilligers delen waarden en normen (die bijvoorbeeld zijn neergelegd in een gedrags- of integriteitscode en) die passen bij de maatschappelijke opdracht en doelstellingen van de organisatie. Die gedeelde waarden en normen vormen het uitgangspunt voor samenwerking bij de realisatie van de doelen en zijn onontbeerlijk voor de kwaliteit en positieve effecten van de dienstverlening.

De organisatie kent procedures voor het signaleren en veilig melden van misstanden

Het bestuur zorgt voor goede procedures die het mogelijk maken dat medewerkers misstanden aan de orde kunnen stellen. Die procedures voorzien in de mogelijkheid misstanden veilig intern te melden en om gebruik te maken van de voor de organisatie geldende klokkenluidersregeling. Deze procedures en de inhoud van de klokkenluidersregeling worden gepubliceerd op een openbare en algemeen te raadplegen plek.

De organisatie kent een klachtenprocedure

Het bestuur zorgt voor een procedure in geval van klachten van klanten of derden.

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

De organisatie maakt een bewuste keuze voor het besturingsmodel

Goed bestuur en toezicht kenmerken zich tevens door duidelijkheid over het besturingsmodel en de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Dit begint met het kiezen van het besturingsmodel dat het

beste bij de organisatie past (Model Raad van Toezicht, Model Toezichthoudend Bestuur of Model Instruerend Bestuur; zie de toelichting in hoofdstuk V en de voorbeeldreglementen voor deze modellen in de bijlage bij deze code).

Het bestuur en de toezichthouders evalueren vervolgens het besturingsmodel periodiek; zij spreken concreet af om de hoeveel tijd zij dit doen.

De organisatie kent de code en past deze toe

Het bestuur en de toezichthouders kennen de inhoud van de code en passen deze toe. Het bestuur houdt de toepassing van de code bovendien levend door periodiek 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 eenieder 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 sociaalwerkorganisatie investeert in de dialoog en omgang met interne en externe belanghebbenden

Het bestuur bepaalt hoe de organisatie omgaat met belanghebbenden

Het bestuur formuleert welke partijen voor de organisatie als interne en externe belanghebbenden worden beschouwd en voert een actief en transparant beleid voor de omgang met hen; over dit beleid legt de 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.

- o *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.
- o *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 leidinggevendenden, werknemers, vrijwilligers, toezichthouders, klanten, opdrachtgevers, ambtenaren en partners het gesprek aan over het presteren van de organisatie overeenkomstig de afgesproken prestaties en normen en waarden.

Het bestuur evalueert periodiek het beleid over de omgang met de verschillende belanghebbenden

Het bestuur evalueert periodiek, samen met de belanghebbenden, of er voldoende overleg met de diverse belanghebbenden is geweest, of met alle groepen belanghebbenden overleg heeft plaatsgevonden, of de overleggen doelmatig zijn gevoerd en of de overleggen voldoende voor alle betrokkenen hebben opgeleverd. Het bestuur geeft hierover toelichting en legt verantwoording af aan de toezichthouders.

5. De bestuurders en toezichthouders zijn geschikt voor hun taak

Het maatschappelijke doel van de sociaalwerkorganisaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders

Bestuurders en toezichthouders worden geselecteerd op vakbekwaamheid, integriteit, deskundigheid, geschiktheid, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken, lerend vermogen en het hebben van een kritische en open blik.

De werving en selectie van bestuur en raad van toezicht is open en transparant

Werving geschiedt aan de hand van een profielschets. De wervings- en selectieprocedure is open en transparant.

De raad van toezicht benoemt, evalueert en ontslaat de bestuurder(s)

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor (de werving en selectie van) een geschikt bestuur, alsmede de beoordeling, schorsing en het ontslag van bestuursleden. De raad van toezicht stelt het beloningsbeleid vast van het bestuur met inachtneming van de daartoe geldende wettelijke kaders. Het

beloningsbeleid past bij en houdt rekening met de maatschappelijke functie van de sociaalwerkorganisatie.

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

De raad van toezicht benoemt en evalueert zichzelf

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

De raad van toezicht is evenwichtig samengesteld, zowel in de man/vrouw-verhouding, als ook vanuit diversiteit in kennis en ervaring.

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 belangenverstrengeling.

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

5. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de sociaalwerkorganisatie

Het Bestuur bestuurt de sociaalwerkorganisatie.

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

Het zorgt ervoor dat de organisatie aanvoelt wat in de maatschappij leeft en de dingen doet die zijn afgesproken met de doelgroep(en), de gemeente, de andere belanghebbenden.

Het bestuur zorgt er ook voor dat de werknemers en vrijwilligers hun werk goed kunnen doen: de bestuurder stimuleert en faciliteert hen en creëert een goed werkklimaat, waarin de kwaliteiten van iedereen tot hun recht komen.

Het bestuur is als collectief verantwoordelijk voor:

- de algemene gang van zaken binnen de organisatie;
- het realiseren van de doelstellingen, de strategie en de financiering alsmede het afleggen van verantwoording daarover;
- een verantwoorde besteding van de financiële middelen;
- beheersing van de financiële risico's;
- goede en heldere besluitvorming die toetsbaar is door de toezichthouder;
- een goede omgang met het medezeggenschapsorgaan en de overige belanghebbenden en het informeren van de toezichthouder daarover;
- procedures voor het melden van onregelmatigheden en misstanden.

6. De toezichthouder houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de sociaalwerkorganisatie

De toezichthouder is onafhankelijk

De toezichthouder houdt bij zijn toezicht steeds de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de sociaalwerkorganisatie in het oog. Hij bekijkt daarbij het functioneren van de organisatie door de bril van de klanten en andere belanghebbenden. De toezichthouder behartigt het publieke belang en vertegenwoordigt geen deelbelangen van groeperingen of individuele personen. Uiteraard onthouden toezichthouders zich van elke vorm van belangenverstrengeling of de schijn daarvan.

De raad van toezicht heeft vier rollen

De raad van toezicht:

- is collectief verantwoordelijk en bevoegd voor het toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken van de sociaalwerkorganisatie. Onder het toezicht vallen in ieder geval de realisatie van de doelstellingen, strategie, risicobeheersing en het financieel beleid. Verder is hij verantwoordelijk voor de benoeming van de externe accountant; om te voorkomen dat een te langdurige relatie met een externe accountant kan leiden tot een zekere 'blindheid' bij controles, bekijkt hij periodiek of het wenselijk is de bestaande relatie voort te zetten dan wel van accountant te wisselen.
- heeft een adviserende en stimulerende rol richting het bestuur (klankbordfunctie, sparringpartner). Hij bespreekt dilemma's met de bestuurder en geeft actief feedback op zijn gedrag. Hij vraagt kritisch naar analyses, de onderbouwing van beslissingen en de aanpak van een geconstateerd probleem;
- is de werkgever van de bestuurder. Hij benoemt, beoordeelt, schorst en ontslaat de leden van het bestuur. Hij is verantwoordelijk voor een transparant bezoldigingsbeleid dat past bij de maatschappelijke positie van de organisatie en dat overeenstemt met wettelijke voorschriften en subsidievoorschriften. Hij zorgt dat de inkomens van bestuurders altijd binnen de grenzen van de Wet normering topinkomens blijven;
- is ambassadeur van de organisatie (treedt op als belangenbehartiger van de organisatie en legt namens deze verantwoording af naar buiten).

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de eigen taakuitoefening

De raad van toezicht is zelf verantwoordelijk voor het goed uitoefenen van zijn taken en verantwoordelijkheden en moet zorgen voor voldoende tegenwicht binnen de raad van toezicht zelf als ook tussen de raad van toezicht en het bestuur.

4. Besturingsmodel

De governancecode Sociaal Werk onderscheidt drie besturingsmodellen: het model raad van toezicht, het model toezichthoudend bestuur en het model instruerend bestuur. In 2016 is besloten dat Malkander werkt met een raad van toezicht.

4.1 Model raad van toezicht

bestuur

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

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

raad van toezicht

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

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

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

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

4.2 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.