

Governance Code Stichting Balans Soest



**Vastgesteld in de bestuursvergadering van
28 november 2022**

Governance Code Stichting Balans Soest

Inhoud

Governance Code Stichting Balans Soest	2
Inhoud.....	2
I. Definities.....	3
II. Voorwoord.....	3
De leidende principes voor goed bestuur en toezicht in het sociaal werk.....	3
III. Betekenis en doel van de code	4
Waarom een Governance Code?.....	4
Doel van de Governance Code	4
Een goed gesprek.....	5
Reikwijdte en karakter van de code	6
Inhoud en inwerkingtreding van de code.....	6
IV Principes van goed bestuur en toezicht.....	6
1. Kernwaarde.....	6
2. De principes van goed bestuur en toezicht en de rollen van toezichthoudende bestuursleden en directie.....	6
3. Uitwerking principes.....	7
Bijlage 1	11
Stappenplan voor implementatie van good governance	11
Bestaande organisaties.....	11

Governance Code Stichting Balans Soest

I. Definities

- ✓ Belanghebbenden in het kader van deze code: (vertegenwoordigers van de) klanten, de overheden waarmee de organisatie direct te maken heeft en andere opdrachtgevers en financiers, ambtenaren, werknemers, vrijwilligers, netwerkpartners.
- ✓ Besturing: 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.
- ✓ Bestuur in een organisatie met het besturingsmodel 'toezichthoudend bestuur': het orgaan dat is belast met het bestuur van de sociaalwerkorganisatie en (eind)verantwoordelijk is voor de strategie, de realisatie van de organisatiedoelstellingen, de strategie, de financiën en het naleven van wet- en regelgeving en een aantal van zijn bestuurlijke taken heeft gedelegeerd aan de directie; het bestuur houdt toezicht op de uitvoering van die gedelegeerde taken.
- ✓ Directie, in een organisatie met het besturingsmodel 'toezichthoudend bestuur': het orgaan dat, onder toezicht van het bestuur is belast met de dagelijkse leiding van de sociaalwerkorganisatie en de door het bestuur aan hem gedelegeerde taken en voorts met het voorbereiden en uitvoeren van bestuursbesluiten.
- ✓ Klant: degene voor wie de sociaalwerkorganisatie haar werkzaamheden verricht.
- ✓ Medezeggenschapsorgaan: de personeelsvertegenwoordiging, als bedoeld in de Wet op de ondernemingsraden.

II. Voorwoord

De Governance Code is ingedeeld in zeven leidende principes voor goed bestuur en toezicht. De principes vullen elkaar aan en moeten in samenhang gezien worden. Elk principe is in deze code nader uitgewerkt.

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

1. Bij alles wat zij doet, houdt de sociaalwerkorganisatie haar maatschappelijke doelen steeds sterk voor ogen. Bestuur hanteert waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.
2. Bestuur is verantwoordelijk voor (het in acht nemen van) de governance binnen de organisatie
3. Bestuur is aanspreekbaar en legt actief verantwoording af.
4. De sociaalwerkorganisatie investeert in de omgang en dialoog met interne en externe belanghebbenden.

5. Bestuur is geschikt voor zijn taak.
6. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de sociaalwerkorganisatie.
7. het bestuur houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de sociaalwerkorganisatie.

III. Betekenis en doel van de code

Waarom een Governance Code?

Sociaalwerkorganisaties staan midden in de maatschappij. Zij werken voor en met mensen. De (professionele) sociaalwerkers, 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. In al deze activiteiten zit de grote maatschappelijke meerwaarde van het sociaal werk. Aan die maatschappelijke functie ontleent de sociaalwerkorganisatie 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 Governance Code geeft daarvoor de richting aan.

De code heeft ook een organisatie-overstijgend belang. Voor de sector Sociaal Werk in zijn geheel is het wenselijk dat de afzonderlijke organisaties in de branche uitgaan van dezelfde principes rond goed bestuur en toezicht en die principes op eenzelfde wijze waarborgen. Aan de ene kant biedt dat klanten, overheden en overige belanghebbenden duidelijkheid over wat zij aan kwaliteit, participatie en transparantie van de sociaalwerkorganisaties kunnen verwachten; naar buiten geeft het gebruik van de code een duidelijk signaal af dat de branche 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; incidenten die hard kunnen neerslaan op de beeldvorming van de hele sector.

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, klantgerichter 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 Governance Code een praktische ondersteuning bieden bij het vormgeven van goed bestuur en toezicht volgens de inzichten van deze tijd.

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 good governance als het ware in de genen gaan zitten.

Goed bestuur en goed toezicht zijn primair de verantwoordelijkheid van het toezichthoudend bestuur en de directie, 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. Toezichthoudend bestuur, directie 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.

Reikwijdte en karakter van de code

De Governance Code 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 Governance Codes 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.

Inhoud en inwerkingtreding van de code

De code omvat:

- de principes van goed bestuur;
- een toelichting op model toezichthoudend bestuur;
- een stappenplan voor invoering en evaluatie van de code.

De vernieuwde Governance Code is ingegaan per 1 januari 2017.

IV 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 toezichthoudende bestuurders van de organisaties en de directie: 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 toezichthoudende bestuursleden en directie

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.

3. Uitwerking principes

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

1. *Bij alles wat Balans doet, houdt Balans haar maatschappelijke doelen steeds sterk voor ogen. Bestuur hanteert waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht*

- *Het **Bestuur*** is zich volledig bewust van de maatschappelijke positie van de organisatie*
Bestuur realiseert 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 maakt duidelijk wat de publieke taken zijn en zorgt ervoor dat de kwaliteit van handelen toetsbaar en zichtbaar is. De bestuurders 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 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 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.

** Bestuur*

Daar waar in de tekst gesproken wordt over Bestuur geldt voor Balans een toezichthoudend bestuur.

- *Balans heeft een duidelijke visie en een maatschappelijke doelstelling*
Balans 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. 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 Balans 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 Balans (nog) waarvoor deze bedoeld is, zijn de activiteiten nog steeds maatschappelijk relevant en worden de doelen nog op de beste manier gediend?
- *Balans baseert zich op waarden en normen*
Bestuur, directie, 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.
- *Balans 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.

- *Balans kent een klachtenprocedure*

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

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

- *Balans maakt een bewuste keuze voor het besturingsmodel*

Goed bestuur kenmerkt 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. Het bestuur evalueert het besturingsmodel periodiek; 1x per jaar.

- *Balans kent de code en past deze toe*

Het bestuur kent de inhoud van de code en past deze toe. Het bestuur houdt de toepassing van de code bovendien levend door periodiek good governance op de agenda te zetten.

3. Bestuur is aanspreekbaar en legt actief verantwoording af

- *Balans kent een open aanspreekcultuur*

Balans 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, professionals of vrijwilligers gaat. Bestuur 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. Bestuurders zorgen tevens voor een klimaat in de hele organisatie (bestuur, professionals, directie, 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, directie en andere werknemers alsmede de vrijwilligers zijn zich bewust van de invloed van hun gedrag op de reputatie van de organisatie. Bestuurders 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 het bestuur en de directie verantwoording af over het verloop van good governance binnen de organisatie.

4. Balans investeert in de dialoog en omgang met interne en externe belanghebbenden

- *De directie bepaalt samen met het bestuur hoe Balans omgaat met belanghebbenden*
De directie formuleert welke partijen voor Balans als interne en externe belanghebbenden worden beschouwd en voert een actief en transparant beleid voor de omgang met hen; over dit beleid legt de directie verantwoording af aan het bestuur. De directie is voortdurend in dialoog met de belanghebbenden en bevordert dat medewerkers van de organisatie eveneens een dialoog met belanghebbenden voeren. Ook het bestuur heeft met enige regelmaat overleg met de belanghebbenden.
 - *Medezeggenschap*: de directie en medezeggenschapsorgaan (PVT) zijn veelvuldig met elkaar in gesprek. Dat gesprek gaat over meer dan alleen de wettelijke rechten en verplichtingen rond advies en instemming. Zij praten elkaar bij over allerlei ontwikkelingen die de relatie tussen Balans als werkgever en de werknemers betreffen, alsmede over de relevante ontwikkelingen binnen het maatschappelijke speelveld waarin Balans zich beweegt.
 - *Andere belanghebbenden*: de directie en het bestuur sluiten zoveel als mogelijk aan bij de behoeften van de klanten en opdrachtgevers, met als doel hen de best mogelijke diensten leveren.
- *De directie evalueert waar nodig in overleg met het bestuur periodiek het beleid over de omgang met de verschillende belanghebbenden*
De directie 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 directie geeft hierover toelichting en legt verantwoording af aan het bestuur.

5. De bestuurders zijn geschikt voor hun taak

- *Het maatschappelijke doel van Balans vraagt om deskundige bestuurders*
Bestuurders 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 is open en transparant*
Werving geschiedt aan de hand van een profielschets. De wervings- en selectieprocedure is open en transparant.
- *Herbenoeming is geen automatisme*
Herbenoeming voor een nieuwe termijn vindt alleen plaats op basis van een kritische, objectieve en – uiteraard positieve – beoordeling.
- *Bestuurders houden hun geschiktheid op peil*

Om hun taken goed te kunnen (blijven) vervullen, investeren bestuurders permanent in hun kennis en kunde.

- *Bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling*
Bestuurders 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 en medewerkers in de sociaalwerkorganisatie.

6. De directie is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van Balans

- *De directie bestuurt Balans*
De directie richt zich op het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen en houdt daarbij het belang van Balans voor ogen. De directie is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en besturing van Balans. 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 directie zorgt er ook voor dat de werknemers en vrijwilligers hun werk goed kunnen doen: de directie stimuleert en faciliteert hen en creëert een goed werkklimaat, waarin de kwaliteiten van iedereen tot hun recht komen. De directie laat zich waar nodig adviseren door het bestuur.
- Het bestuur en de directie zijn 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 het bestuur.
 - een goede omgang met het medezeggenschapsorgaan en de overige belanghebbenden en het informeren van het bestuur daarover;
 - procedures voor het melden van onregelmatigheden en misstanden.

7. Het bestuur houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van Balans

Bijlage 1

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.

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 besturingssysteem?

- 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