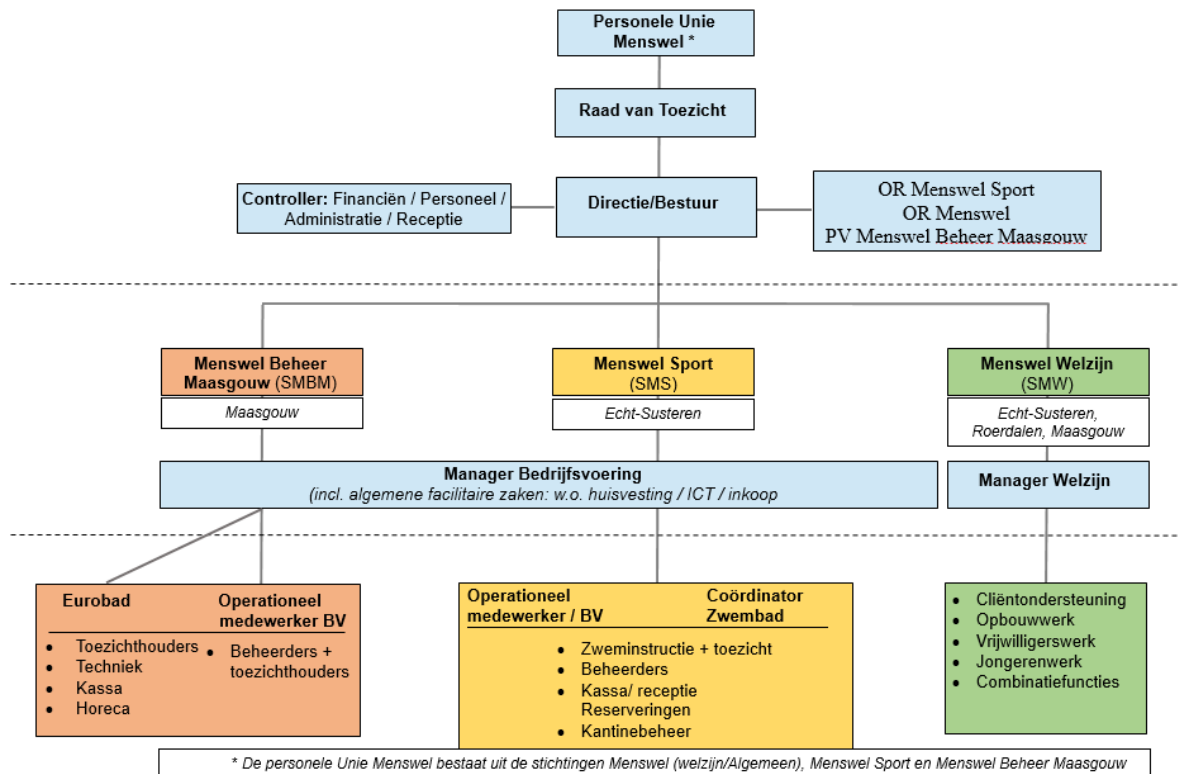


# Governancecode



**Vastgesteld in vergadering RvT Menswel, d.d. 14/03/2022**  
**Gewijzigd d.d. 12/12/2022**

Versie 1-12-2022

De code is gebaseerd op de Modelcode van Sociaal Werk Nederland (versie 27 oktober 2016). Indien wordt afgeweken van de modelcode, wordt dat in de tekst toegelicht.

## Voorwoord

### *Van georganiseerd vertrouwen naar toetsbare professionaliteit*

Voor u ligt het voorstel voor actualisering van de Governancecode voor de stichtingen vallend onder de personele unie van Menswel, welzijn en sport & beweging (verder aangeduid als Menswel of de sociaalwerkorganisatie). Aanleiding voor actualisering is tweeledig:

- de vigerende governancecode is gebaseerd op het oude model van 2008 van Sociaal Werk Nederland.
- met ingang van 1 september 2021 is het bestuursmodel gewijzigd van “toezichthoudend bestuur” naar “raad van toezicht”.

De code bevat de basiseisen voor good governance, dat wil zeggen: goed besturen van de Sociaalwerkorganisatie, goed toezicht houden op het besturen en een adequate verantwoording afleggen over het besturen en toezicht houden conform de inzichten van deze tijd.

Deze governancecode bevat normen ten aanzien van:

- de kwaliteit van degenen die de dagelijkse leiding uitoefenen en daar toezicht op houden;
- de onafhankelijkheid van degenen die de directie voeren en daar toezicht op houden;
- een passende rol van de belanghebbenden;
- de transparantie van het functioneren en presteren van de onderneming in het algemeen en de governance-inrichting in het bijzonder.

Menswel is lid van Sociaal Werk Nederland<sup>1</sup>. Voor leden van Sociaal Werk Nederland is de modelcode verplicht, volgens het principe 'pas toe of leg uit'

Menswel is een maatschappelijk ondernemer. Zij handelt uit maatschappelijke betrokkenheid en streeft maatschappelijke doelen na. De burger met zijn behoeften en wensen staat centraal. Op basis daarvan bepaalt zij haar aanbod en haar markt. Zij levert diensten die bijdragen aan het algemeen belang. Die diensten zijn helder omschreven, evenals de kosten en de resultaten. De belangrijkste financier en opdrachtgever is de (lokale) overheid, maar ook anderen dragen bij aan de inkomsten. Menswel maakt geen winst voor zichzelf of voor derden. Winst wordt gebruikt voor nieuwe investeringen en het dekken van risico's. De governancecode houdt rekening met de specifieke kenmerken van de maatschappelijk ondernemer, met name als het gaat om transparantie en de relatie met belanghebbenden. Belanghebbenden zijn in het kader van de governancecode:

- degenen die belang hebben bij de maatschappelijke functie van Menswel, waaronder in elk geval: de gebruikers van de diensten, de overheden in het werkgebied en andere opdrachtgevers en financiers;
- degenen die de Sociaalwerkorganisatie nodig heeft om zijn maatschappelijk aanbod te kunnen realiseren, met name de vrijwilligers en de ketenpartners.

Het dienen van algemeen belang en het gebruik maken van publiek geld en maatschappelijk bestemd vermogen, vraagt om publieke verantwoording.

Deze governancecode vervangt de code uit 2016 in zijn geheel. De vernieuwde governancecode gaat in per 1 september 2021. De datum dat het nieuwe bestuursmodel van Raad van Toezicht van kracht is geworden voor Menswel.

De governancecode van Menswel is vastgesteld op 14 maart 2022 en zal periodiek worden geëvalueerd en zo nodig worden bijgesteld.

---

<sup>1</sup> Brancheorganisatie voor welzijn & maatschappelijke dienstverlening / sociaal werk (voorheen MO-groep)

## Inhoudsopgave

### Governancecode Menswel

1	Definities .....	1
2	Inleiding .....	2
3	Betekenis en doel van de code.....	3
4	Principes van goed bestuur .....	8
5	Toelichting model Raad van Toezicht .....	12

### Bijlagen

A.	Reglement van Raad van Toezicht en Directeur-bestuurder .....	1
B.	Stappenplan voor implementatie good governance .....	1
C.	Profiel schets bestuursleden .....	15
D.	Commissies en functies .....	17
E.	Honorering/onkostenvergoeding bestuursleden .....	17
F.	Rooster van aftreden bestuur .....	17

## 1. Definities

- Belanghebbenden:  
(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 ‘raad-van-toezichtmodel’ (zie hieronder in hoofdstuk V), ook raad van bestuur genoemd:  
het orgaan dat, onder toezicht van een raad van toezicht, is belast met het besturen van de sociaalwerkorganisatie en (eind)verantwoordelijk is voor de strategie, de realisatie van de organisatiedoelstellingen en de financiën van de organisatie en het naleven van wet- en regelgeving.
- Klant:  
degene voor wie de sociaalwerkorganisatie haar werkzaamheden verricht.
- Medezeggenschapsorgaan:  
de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging, als bedoeld in de Wet op de ondernemingsraden, dan wel een ander door de organisatie ingesteld orgaan (van bijvoorbeeld klanten of vrijwilligers) waaraan enigerlei vorm van medezeggenschap is toegekend.
- Toezichthouder, ook Raad van Toezicht genoemd:  
Het orgaan dat integraal toezicht houdt op de besturing van de organisatie en op de algemene gang van zaken in de sociaalwerkorganisatie met het raad-van-toezichtmodel.

## 2. Inleiding

De Governancecode Sociaal Werk weerspiegelt (als opvolger van de in 2008 verschenen eerste editie) hoe de organisaties voor sociaal werk aankijken tegen goed bestuur en toezicht en houdt rekening met de ontwikkelingen die in de maatschappij op dit vlak hebben plaatsgevonden. Voorbeeldgedrag, integriteit, transparantie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en goede financiële risicobeheersing zijn van toegenomen belang voor hoe organisaties voor sociaal werk hun werk verrichten. De code is specifiek ontwikkeld voor de branche Sociaal Werk en doet recht aan de complexiteit en diversiteit in de branche<sup>2</sup>.

De 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 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. *Het bestuur 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*

<sup>2</sup> In deze herziene versie is aangesloten bij de adviezen uit het rapport 'Een lastig gesprek' van de Commissie maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht in semipublieke sectoren (Commissie Halsema) en het rapport 'Tussen Besturing en Samenleving. Een aanzet tot kritische reflectie op de rol van de raad van toezicht in zorg- en welzijnsorganisaties' van de Wetenschappelijke Advies Raad Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn.

### **3. Betekenis en doel van de code**

#### **3.1.1 Waarom een governancecode?**

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 governancecode 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.

#### **3.1.2 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, 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 governancecode een praktische ondersteuning bieden bij het vormgeven van goed bestuur en toezicht volgens de inzichten van deze tijd.

#### **3.1.3 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 good 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.

### **3.2 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. Dat heeft niet alleen consequenties voor de uitvoering van de activiteiten, maar ook voor de verantwoordelijkheden van de afzonderlijke organisaties: zij zijn tevens mede-verantwoordelijk 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.

### **3.3 Reikwijdte en karakter, naleving, inhoud en inwerkingtreding**

#### **3.3.1 Reikwijdte en karakter van de code**

Voor de leden van Sociaal Werk Nederland hebben de principes van de code een verplichtend karakter. De governancecode geldt voor alle Stichtingen die onder Menswel vallen.

#### **3.3.2 Naleving van de code**

Het bestuur en de toezichthouder van Menswel 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.

#### **3.3.3 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 IV)
- Reglementen besturingsmodel Raad van toezicht<sup>3</sup> (Bijlage A):
  - een reglement raad van toezicht voor het besturingsmodel raad van toezicht
  - een reglement raad van bestuur voor het besturingsmodel raad van toezicht
- een stappenplan voor invoering en evaluatie van de code (bijlage B).
- honoreringsregeling voor leden van de raad van toezicht (bijlage E)

---

<sup>3</sup> Het zijn volledige uitwerkingen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zoals de governancecode Sociaal Werk die voorschrijft; met daaraan toegevoegd (keuze)bepalingen voor de werkwijzen.



## 4. Principes van goed bestuur en toezicht

### 4.1 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 ontlene hun gezag aan hun dienstbaarheid aan het publieke belang; zij zijn verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op de manier waarop zij die dienstbaarheid vorm geven.

### 4.2 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.

### 4.3 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 organisatie doelen, 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). Menswel heeft gekozen voor het besturingsmodel van Raad van Toezicht. 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 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.*  
Menswel 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 good 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 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 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: 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 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.

#### **6. 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.

#### **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.

- *4 rollen van de raad van toezicht.*

De raad van toezicht heeft 4 rollen:

1. 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.
  2. 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;
  3. 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;
  4. 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.

## 5. Toelichting besturingsmodel Raad van Toezicht

### 5.1 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. 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 toezichhoudend proces aan de andere kant (de controle op het gebruik van die bevoegdheden).

In dit hoofdstuk worden eerst de drie in de sector voorkomende besturingsmodellen toegelicht (onder 2). Daarna volgt de toelichting hoe kan worden gekomen tot een keuze voor een besturingsmodel en welke elementen daarbij een rol kunnen spelen (onder 3). Aan het einde van dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de continue evaluatie van het besturingsmodel, die binnen de organisatie dient plaats te vinden (onder 4).

### 5.2 Drie besturingsmodellen

De governancecode Sociaal Werk onderscheidt drie besturingsmodellen:

- het model raad van toezicht
- het model toezichhoudend bestuur
  - het model instruerend bestuur

Aan de hand van de kenmerken en omstandigheden binnen de sociaalwerkorganisatie wordt bekeken welk besturingsmodel het beste past binnen de organisatie. Zonder uitputtend te willen zijn, volgt hieronder een aantal omstandigheden die bij de keuze voor een besturingsmodel meegenomen kunnen worden, waarna nog een algemene toelichting volgt.

- De omvang van de organisatie en haar budget
- Kenmerken van de omgeving
- Ideologische beginselen/levensbeschouwing
- Ontwikkelingsstadium van de organisatie
- De complexiteit van de (werkzaamheden van de) organisatie in samenhang met het doel en de organisatiestructuur
- De opbouw van het personeelsbestand (betaalde functies/vrijwilligers)
- De aanwezige competenties van het bestuur (professioneel of vrijwillig)

Hoe groter en complexer een organisatie is, hoe wenselijker een duidelijke scheiding tussen beleidsbepaling en uitvoering enerzijds en toezicht anderzijds. Hierbij is het model raad van toezicht aangewezen. De beleidsbepalende en uitvoerende taken van het bestuur bij grote, complexe organisaties vragen een grote deskundigheid en verantwoordelijkheid van het bestuur aan de ene kant (professionele dagelijkse leiding), waarvoor bijvoorbeeld een vrijwilligersbestuur niet geschikt is. Een grote, complexe organisatie vraagt aan de andere kant ook een aparte, deskundige toezichthouder die het bestuur en de besturing van de organisatie zorgvuldig en objectief kan beoordelen. Bij het model raad van toezicht zijn de bestuurs- en toezichthoudende taken van de organen het meest helder gekaderd.

Menswel heeft (o.a. op grond van de omvang van de organisatie, complexiteit en opbouw personeelsbestand) gekozen voor het model van Raad van Toezicht. Hieronder wordt geschetst wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van het Bestuur en de 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/zij 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  
integraal toezicht houden 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.
- een adviserende en stimulerende rol.  
adviseert en fungeert als klankbord en sparringpartner het bestuur
- de werkgeversrol ten aanzien van de bestuurder  
bij benoeming en ontslag alsmede bij beoordeling en bij vaststelling van het salaris.
- 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.

## **5.3 Evaluatie**

In het kader van good governance zal het gekozen besturingsmodel in het kader van de jaarlijkse governance-check 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.



## BIJLAGEN

### Bijlagen

A. Reglement van Raad van Toezicht en Directeur-bestuurder .....	1
B. Stappenplan voor implementatie good governance .....	11
C. Profielschets leden RvT .....	13
D. Profielschets directeur/bestuurder .....	15
E. Commissies en functies .....	17
F. Honorering/onkostenvergoeding bestuursleden .....	19
G. Rooster van aftreden bestuur .....	20

**Bijlage A. Reglementen Raad van Toezicht en directeur-bestuurder**

 MEEDOEN   BEWEGEN   BEHEREN						
Stichtingen	SMW		SMS		SMBM	
Naam document	<b>Reglementen Raad van Toezicht en Directeur-Bestuurder</b>					
Personeelshandboek	9. Organisatie					
Status	<b>VASTGESTELD</b>					
Instemming/advies	MT	--	Bestuur	19-04-2021	OR	--
versiedatum	06-04-2021					
Ingangsdatum	01-01-2022					
Te herzien vóór	01-07-2026					
Inhoudelijk beheer	directie					
Documentnaam	N:\Vastgestelde Documenten\c. Bestuur-directie					

## Vooraf

De voorbeeldreglementen RvT en RvB behorende bij de Governancecode van Sociaal Werk Nederland zijn erg uitgebreid en gedetailleerd beschreven en bevatten veel elementen die ook al beschreven zijn in

- De statuten
- De Governancecode
- Geldende wet- en regelgeving, waaronder Wet Normering Topinkomens (WNT), de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) en de vereisten aan een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI).

Vanzelfsprekend zijn hierin genoemde bepalingen van toepassing voor bestuur en toezicht van de Menswel-stichtingen.

Daarnaast zijn verschillende in het standaard reglementen genoemde zaken niet van toepassing, zoals een tweehoofdige RvB, cliëntenraad, e.d. In de reglementen is dus rekening gehouden met de maatvoering van de Menswel-stichtingen en de praktische uitvoerbaarheid.

Minimaal één keer per vijf jaar zullen de reglementen worden geëvalueerd en worden bijgesteld.

## Reglement raad van toezicht

### Artikel 1. Structuur

1. De raad van toezicht houdt toezicht op de directeur-bestuurder, op de besturing van de Menswel-stichtingen alsmede op de algemene gang van zaken in de Menswel-stichtingen en staat de directeur-bestuurder met raad ter zijde. De raad van toezicht zorgt tevens voor een adequate invulling van de directeur-bestuurder. Ook heeft de raad van toezicht zowel in- als extern een ambassadeursrol.
2. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de Menswel-stichtingen en haar maatschappelijke doelstelling conform de statuten.
3. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

### Artikel 2. De personele invulling van de raad van toezicht

1. De raad van toezicht bepaalt zijn eigen omvang, met een minimum van drie natuurlijke personen, en benoemt, schorst en ontslaat de eigen leden.
2. Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid van één herbenoeming.
3. De raad van toezicht stelt een rooster van aftreden vast.

4. De raad van toezicht stelt een profielschets op als leidraad voor de eigen samenstelling, rekening houdend met de kwaliteiten en diversiteit die de organisatie de komende jaren nodig heeft. Hij herijkt de profielschets periodiek; in elk geval als een nieuw lid gezocht wordt en bij de herbenoeming van een aftredend lid.
5. De raad van toezicht zoekt een nieuw lid via een openbare wervingsprocedure. De raad van toezicht stelt de ondernemingsraad/persononeelsvertegenwoordiging in staat een advies uit te brengen over alle door de raad van toezicht voorgedragen leden; Bij de selectie wordt de profielschets voor de desbetreffende functie gehanteerd.
6. Bij een eventuele voordracht van een lid voor de raad van toezicht door een ander orgaan van de Menswel-stichtingen of door een andere organisatie, is de door de raad van toezicht vastgestelde profielschets eveneens richtinggevend.
7. De raad van toezicht stelt de honorering en regels voor de onkostenvergoeding van zijn leden vast met inachtneming van de richtlijnen vanuit de branche en de geldende wettelijke kaders.
8. Elk lid van de raad van toezicht moet zijn/haar kennis die nodig is om de betreffende functie te vervullen, op peil brengen en houden.
9. De raad van toezicht evalueert één keer per twee jaar zijn eigen functioneren als raad en dat van zijn afzonderlijke leden en eventuele commissies en trekt op basis daarvan conclusies. De evaluatie vindt plaats zonder de directeur-bestuurder. Wel vraagt de raad van toezicht vooraf aan de directeur-bestuurder om diens beeld over het functioneren van de raad van toezicht.

### Artikel 3. Taken van de raad van toezicht

De raad van toezicht dient zijn taak onafhankelijk te kunnen uitoefenen. De raad van toezicht heeft als taak toezicht te houden op het bestuur, de besturing van de Menswel-stichtingen en op de gang van zaken in de Menswel-stichtingen. Het beleid dient in ieder geval in overeenstemming te zijn met wettelijke, statutaire en andere voorschriften; tevens dient de continuïteit van de Menswel-stichtingen gewaarborgd te zijn. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de Menswel-stichtingen en haar maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid.

De raad van toezicht heeft ten minste de volgende taken:

1. De goedkeuring van de volgende door de directeur-bestuurder voorgelegde stukken en van de volgende activiteiten:
  - de missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenraming van de Menswel-stichtingen;
  - het jaarplan en de daarbij horende begroting;
  - het jaarverslag en de jaarrekening;
  - het beleid over de relatie van de Menswel-stichtingen met (interne en externe) belanghebbenden;
  - het verrichten van rechtshandelingen en financiële transacties buiten de vastgestelde begroting, conform afspraken in de mandaatregeling Menswel.
  - een ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden of het tegelijk dan wel binnen een kort tijdsbestek beëindigen van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers van de Menswel-stichtingen;
  - het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de Menswel-stichtingen met een andere rechtspersoon, indien dit aangaan of verbreken van ingrijpende betekenis is voor de Menswel-stichtingen;
  - het oprichten van een rechtspersoon;
  - fusie met een andere rechtspersoon;
  - het doen van aangifte van faillissement of het aanvragen van surseance van betaling;
  - het doen van een voorstel tot ontbinding van de rechtspersoon.
2. Adviseren van de directeur-bestuurder en deze waar nodig ondersteuning bieden.
3. Ten minste één keer per jaar met de directeur-bestuurder de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties bespreken voor de meerjarenstrategie en de daarbij horende raming.
4. Ten minste één keer per jaar de rapportage van de directeur-bestuurder bespreken over de opzet en werking van de risicobeheersing- en controlesystemen.

5. Vaststellen van een statutenwijziging en de reglementen voor de directeur-bestuurder en voor de raad van toezicht.
6. Ten minste één keer per jaar (door één of meer van zijn leden) bijwonen van de overlegvergadering van de bestuurder met de ondernemingsraden/ personeelsvertegenwoordiging.
7. Het zowel in- als extern vervullen van een ambassadeursrol, waarbij de raad extern optreedt als belangenbehartiger en verantwoording aflegt aan de buitenwereld.

#### **Artikel 4. Taken raad van toezicht voor de adequate invulling van de directeur-bestuurder**

1. De raad van toezicht benoemt, schorst en ontslaat de directeur-bestuurder.
2. De raad van toezicht stelt ten behoeve van de werving en selectie van de directeur-bestuurder een profielschets vast. Bij de formulering van de profielschets wordt tevens input van het management en de ondernemersraad/ personeelsvertegenwoordiging betrokken.
3. De raad van toezicht bepaalt de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder, met inachtneming van de daartoe geldende wettelijke kaders. Hij baseert de beloning op een door hem vastgesteld beloningsbeleid voor de directeur-bestuurder. Hij houdt daarbij rekening met de functiewaarde, met de maatschappelijke waarden en normen, de maatschappelijke functie van de Menswel-stichtingen en regelingen en adviezen voor de branche.
4. De raad van toezicht legt het beloningsbeleid en de realisatie daarvan vast in een dossier dat door of namens de raad van toezicht wordt beheerd.
5. Ten minste één keer per jaar bespreekt de raad van toezicht het functioneren van de directeur-bestuurder. Dit gebeurt in afwezigheid van de directeur-bestuurder. Een delegatie van de raad van toezicht heeft een beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder.
6. Periodiek bespreekt de raad van toezicht met de directeur-bestuurder of de Menswel-stichtingen en de directeur-bestuurder ook voor de komende jaren de goede match zijn.
7. De raad van toezicht legt uitkomsten en afspraken uit het beoordelingsgesprek en het periodieke gesprek over de verdere toekomst vast in een dossier dat door of namens de raad van toezicht wordt beheerd.
8. Bij ontbreken of langdurige afwezigheid van de directeur-bestuurder, zorgt de raad van toezicht voor waarneming van de directeur-bestuurder. In principe fungeert een lid van de raad van toezicht niet als waarnemer. Als dit toch nodig is, gebeurt dat voor zeer beperkte tijd en treedt het lid voor die periode uit de raad van toezicht.

#### **Artikel 5 De voorzitter van de raad van toezicht en commissies**

1. De raad van toezicht benoemt zijn voorzitter.
2. De taken van de voorzitter zijn onder meer:
  - met de directeur-bestuurder voorbereiden van de agenda van de raad van toezicht;
  - leiden van de vergaderingen van de raad van toezicht;
  - zorg dragen voor een goede oordeels- en besluitvorming door de raad van toezicht en erop toezien dat de leden van de raad van toezicht kunnen beschikken over de benodigde informatie;
  - erop toezien dat de leden van de raad van toezicht hun kennis en deskundigheid op peil brengen en houden;
  - erop toezien dat periodiek een evaluatie plaatsvindt van de raad van toezicht en zijn leden;
  - erop toezien dat de directeur-bestuurder en zijn leden jaarlijks op hun functioneren worden beoordeeld;
  - erop toezien dat de contacten van de raad van toezicht met de directeur-bestuurder, de ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging naar behoren verlopen;
  - namens de raad van toezicht aanspreekpunt zijn voor leden van de raad van toezicht, leden van de directeur-bestuurder en derden.
3. De raad van toezicht maakt afspraken over het vervangen van de voorzitter bij diens afwezigheid.
4. De raad van toezicht kan uit zijn leden commissies instellen of personen met een bepaalde taak aanwijzen. Deze commissies of personen hebben voorbereidende taken ten behoeve van de oordeels- en besluitvorming door de raad van toezicht.
5. De functies van de commissies of van leden van de raad van toezicht met een bepaalde taak worden vastgelegd.

## **Artikel 6. Vergaderingen en besluitvorming van de raad van toezicht**

1. De raad van toezicht stelt elk jaar een vergaderschema vast, op voorstel van de directeur-bestuurder en rekening houdend met de managementcyclus.
2. Per kalenderkwartaal vergadert de raad van toezicht ten minste één keer. Verder vergadert de raad van toezicht wanneer de voorzitter dit nodig vindt.
3. Wanneer een of meer leden van de raad van toezicht of de directeur-bestuurder het nodig vindt/vinden een vergadering te houden, kan/kunnen deze de voorzitter onder opgave van redenen en de te bespreken onderwerpen verzoeken een vergadering te organiseren.
4. Geeft de voorzitter niet binnen drie weken nadat het verzoek is gedaan, gehoor aan dit verzoek, dan is (zijn) de verzoeker(s) bevoegd zelf een vergadering uit te schrijven uit naam van de voorzitter.
5. Aan vergaderingen zoals beschreven in de leden 2, 3 en 4 van dit artikel, neemt de directeur-bestuurder deel tenzij door de raad van toezicht expliciet anders wordt aangegeven.
6. De concept-agenda's van de vergaderingen zoals beschreven in de leden 2, 3 en 4 van dit artikel, worden door de voorzitter in overleg met de directeur-bestuurder opgesteld.
7. De raad van toezicht vergadert ten minste één keer per jaar over de begroting; de conceptjaarstukken; het accountantsverslag en de management letter alsmede de opleidingsbehoefte van leden van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder.
8. De directeur-bestuurder doet de oproep voor een vergadering, uit naam van de voorzitter van de raad van toezicht.
9. De termijn tussen de oproep voor een vergadering en de datum van de vergadering betreft ten minste vijf dagen, de dag van de oproep en die van de vergadering niet meegerekend.
10. De oproep vindt schriftelijk plaats, onder vermelding van plaats en tijdstip van de vergadering. Met de oproep worden de agenda en eventuele bijlagen verstuurd.
11. De vergaderingen van de raad van toezicht worden geleid door de voorzitter. Bij afwezigheid van de voorzitter, beslissen de aanwezige leden wie van hen tijdens de desbetreffende vergadering als voorzitter zal fungeren. De notulen van de vergadering worden opgemaakt door een daarvoor aangewezen persoon; deze notulen worden tijdens de eerstvolgende vergadering vastgesteld en ondertekend door de voorzitter. De directeur-bestuurder draagt vanuit de Menswel-stichtingen desgewenst zorg voor de verdere secretariële ondersteuning alsmede voor de inrichting van een eigen archief van de raad van toezicht.
12. De raad van toezicht neemt slechts besluiten over zaken die bij de oproep van de vergadering zijn geagendeerd. Over alle andere aan de orde komende onderwerpen kunnen eveneens besluiten genomen worden, mits alle leden van de raad van toezicht op de vergadering aanwezig zijn en mits met algemene stemmen.
13. De raad van toezicht besluit met volstreekte meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen, tenzij in de statuten anders is vermeld. Een besluit kan slechts worden genomen indien ten minste de helft van het aantal leden van de raad van toezicht ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd is. Een lid van de raad van toezicht kan zich door een ander lid van de raad van toezicht laten vertegenwoordigen, mits hij daartoe door dit andere lid schriftelijk is gemachtigd. Bij staking van stemmen geeft de stem van de voorzitter van de raad van toezicht de doorslag.  
De raad van toezicht kan ook buiten vergadering besluiten nemen, mits alle leden van de raad van toezicht zich schriftelijk of via e-mail over het desbetreffende voorstel hebben uitgesproken. Van een besluit buiten vergadering wordt onder bijvoeging van de ingekomen antwoorden een verslag opgemaakt, dat na ondertekening door de voorzitter bij de notulen wordt gevoegd.
14. Een besluit van de raad van toezicht blijkt uit het verslag dat door de voorzitter van de raad van toezicht is ondertekend.

## **Artikel 7. Schorsing en ontslag van leden van de raad van toezicht**

1. Een lid van de raad van toezicht kan onder meer worden ontslagen door de raad van toezicht op grond van verwaarlozing van zijn taak, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of indien zijn integriteit in het geding is of dreigt te komen.
2. Voordat het besluit tot ontslag wordt genomen, heeft de voorzitter van de raad van toezicht, buiten aanwezigheid van het lid waarover het besluit gaat, met de overige leden van de raad van toezicht afzonderlijk een raadplegend gesprek over het te nemen besluit tot ontslag.
3. Voordat het besluit tot ontslag wordt genomen, krijgt het lid voor wie ontslag dreigt de gelegenheid zijn standpunt toe te lichten aan de vergadering van leden van de raad van toezicht.
4. Een besluit tot ontslag wordt zo mogelijk door de voltallige raad van toezicht genomen.

5. Het besluit tot ontslag wordt met redenen omkleed direct aan het ontslagen lid schriftelijk bevestigd.

### **Artikel 8. Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties**

1. Een lid van de raad van toezicht meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang direct aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaft deze alle relevante informatie.  
Indien de voorzitter van de raad van toezicht een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, meldt hij/zij dit terstond aan de leden van de raad van toezicht en verschaft hen alle informatie.
2. De raad van toezicht besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van de raad van toezicht of er sprake is van een tegenstrijdig belang en hoe daarmee om te gaan.
3. Een lid van de raad van toezicht neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij/zij een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft.
4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij een tegenstrijdig belang speelt van een lid van de raad van toezicht kunnen alleen met goedkeuring van de raad van toezicht worden genomen.
5. Een (voormalig) directeur-bestuurder of een (voormalig) werknemer van de Menswel-stichtingen of een gelieerde rechtspersoon kan geen lid van de raad van toezicht zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na zijn/haar vertrek.  
Andersom kan een (voormalig) lid van de raad van toezicht van de Menswel-stichtingen of een gelieerde rechtspersoon geen directeur-bestuurder zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na beëindiging van zijn/haar laatste zittingstermijn.  
Een vrijwilliger die werkt voor de Menswel-stichtingen of een gelieerde rechtspersoon kan evenmin directeur-bestuurder dan wel lid zijn van de raad van toezicht.
6. Lid van de raad van toezicht kan verder niet zijn degene die bestuurder is van een rechtspersoon, waar de directeur-bestuurder van de Menswel-stichtingen deel uitmaakt van het toezichthoudend orgaan.
7. Om structurele belangenverstrengeling te voorkomen, kunnen degenen die een functie bekleden of relaties hebben waardoor het onafhankelijk opereren in hun functie bij de Menswel-stichtingen in gevaar komt geen lid zijn van de raad van toezicht, waar onder wethouders of ambtenaren werkzaam in het werkgebied van de Menswel-stichtingen, of personen met familiale of vergelijkbare relaties of zakelijke relaties hebben met de Menswel-stichtingen of leden van de raad van toezicht en/of de directeur-bestuurder.
8. Een lid van de raad van toezicht meldt een relevante hoofd- en nevenfunctie aan de raad van toezicht. De nevenfuncties worden ook in het jaarverslag vermeld.
9. Regels over het omgaan met (potentieel) tegenstrijdige belangen van leden van de raad van toezicht zijn vastgelegd in de door de raad van toezicht vastgestelde statuten en/of reglementen.

### **Artikel 9. Informatie**

1. De raad van toezicht ontvangt schriftelijk van de directeur-bestuurder informatie over alle feiten over en ontwikkelingen van de Menswel-stichtingen, die de raad van toezicht nodig heeft om adequaat te kunnen functioneren en zijn taken uit te oefenen.
2. De raad van toezicht maakt met de directeur-bestuurder afspraken over onder andere de omvang, presentatie en de frequentie van de informatievoorziening.
3. Indien een lid van de raad van toezicht informatie ontvangt uit een externe bron die voor de raad van toezicht en/of de directeur-bestuurder van belang zou kunnen zijn, geeft hij deze informatie zo spoedig mogelijk door aan zijn voorzitter. Deze brengt op zijn beurt de overige leden van de raad van toezicht en/of de leden van de directeur-bestuurder op de hoogte.
4. Elk lid van de raad van toezicht behandelt de informatie en documenten die hij in zijn functie van toezichthouder krijgt, als vertrouwelijk als die vertrouwelijkheid nadrukkelijk is opgelegd, dan wel als het lid van de raad van toezicht redelijkerwijs heeft kunnen begrijpen dat het om vertrouwelijke informatie gaat; hij/zij deelt deze informatie en documenten niet met anderen dan de leden van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder. Deze vertrouwelijkheid eindigt niet wanneer het lidmaatschap van de raad van toezicht eindigt.
5. De raad van toezicht is bevoegd op kosten van de Menswel-stichtingen externe expertise in te schakelen om adequaat te kunnen functioneren.
6. De raad van toezicht heeft te allen tijde toegang tot de interne informatie en informatiekkanalen voor zover hij die nodig heeft om zijn taken te kunnen uitoefenen.

#### **Artikel 10. Financiële verslaggeving en externe accountant**

1. De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor de financiële verslaggeving. De raad van toezicht ziet toe op een adequate invulling van die verantwoordelijkheid.
2. De raad van toezicht benoemt de externe accountant en verstrekt de opdracht tot de controle op de jaarrekening.
3. De externe accountant rapporteert jaarlijks zijn/haar bevindingen over het onderzoek van de jaarrekening aan de directeur-bestuurder en de raad van toezicht. De accountant geeft ook een oordeel over de toekomstverwachtingen en risico's alsmede over de governance binnen de Menswel-stichtingen. De raad van toezicht overlegt ten minste één keer per jaar met de externe accountant. De accountant woont in elk geval de vergadering bij waarin over de goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten.
4. De raad van toezicht bewaakt de onafhankelijkheid van de externe accountant en zijn/haar adequaat functioneren in het algemeen. Minimaal na vijf jaar wordt er een nieuwe accountant benoemd.

#### **Artikel 11. Externe inbreng en verantwoording**

1. De Menswel-stichtingen heeft een beleid over de relatie met de (interne en externe) belanghebbenden en op welke wijze hiermee contacten worden onderhouden.
2. De raad van toezicht zorgt ervoor dat hij bij de goedkeuring van beleid de inbreng van belanghebbenden wordt meegewogen.
3. De belanghebbenden worden in elk geval geïnformeerd over:
  - wat de Menswel-stichtingen biedt;
  - missie, visie, doelstellingen en/of grondslag;
  - dienstverlening van de organisaties;
  - maatschappelijke prestaties;
  - beschikbare financiële middelen en de inzet daarvan;
  - omvang en samenstelling van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder, hun nevenfuncties, omvang van het dienstverband en de structuur en hoogte van hun beloning;
4. De samenvatting van de jaarstukken worden op de website geplaatst.

#### **Artikel 12. Relatie tot de ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging**

1. Elk jaar neemt de raad van toezicht het initiatief tot minimaal één overleg tussen afvaardigingen van de raad van toezicht en ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging en directeur-bestuurder. Het doel daarvan is te komen tot een rechtstreekse informatie-uitwisseling en - waar gewenst - meningsvorming.
2. De directeur-bestuurder draagt er zorg voor dat de raad van toezicht desgewenst kennis kan nemen van de notulen van de overlegvergaderingen van de bestuurder met de stichtingsraad/personeelsvertegenwoordiging.
3. Besluiten van de directeur-bestuurder waarvoor op grond van de statuten de goedkeuring van de raad van toezicht is vereist en waarover de ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging instemming- of adviesrecht hebben, worden eerst voorlopig vastgesteld door de directeur-bestuurder en voor advies voorgelegd aan de ondernemingsraad/ personeelsvergadering. Na verkregen instemming dan wel ontvangst van het advies stelt de directeur-bestuurder het besluit definitief vast en legt dat, met het verstrekte advies van de ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordiging en een toelichting daarop, voor goedkeuring voor aan de raad van toezicht.

## Reglement directeur-bestuurder

### Artikel 1. Structuur

1. De directeur-bestuurder is belast met het besturen van en draagt de verantwoordelijkheid voor de algehele gang van zaken binnen de Menswel-stichtingen. Hij is verantwoordelijk voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen, de strategie, de financiën, alsmede voor het naleven van wet- en regelgeving.
2. Alle zaken die betrekking hebben op de beleidsvoorbereiding, beleidsontwikkeling, beleidsvoering en evaluatie van het beleid van de Menswel-stichtingen, behoren tot de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder.
3. De directeur-bestuurder is bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden (WOR).
4. Het reglement van de directeur-bestuurder wordt vastgesteld dan wel gewijzigd door de raad van toezicht.

### Artikel 2. De personele invulling van de directeur-bestuurder

1. De raad van toezicht benoemt, schorst en ontslaat de directeur-bestuurder.
2. De raad van toezicht stelt ten behoeve van de werving en selectie van de directeur-bestuurder een profielschets vast. Bij de formulering van de profielschets wordt tevens input van de directeur-bestuurder betrokken.
3. De raad van toezicht bepaalt de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder met inachtneming van de daartoe geldende wettelijke kaders. Hij baseert de beloning op een door hem vastgesteld beloningsbeleid voor de directeur-bestuurder. Hij houdt daarbij rekening met de functiezwaarte, met de maatschappelijke waarden en normen, de maatschappelijke functie van de Menswel-stichtingen en regelingen en adviezen voor de branche.
4. De raad van toezicht legt het beloningsbeleid en de realisatie daarvan vast in een dossier dat door of namens de raad van toezicht wordt beheerd.
5. Ten minste één keer per jaar bespreekt de raad van toezicht het functioneren van de directeur-bestuurder. Dit gebeurt bij afwezigheid van de directeur-bestuurder. Een delegatie van de raad van toezicht heeft een beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder.
6. Periodiek bespreekt de raad van toezicht met de directeur-bestuurder of deze en de Menswel-stichtingen ook voor het komende jaar de goede match zijn.
7. De raad van toezicht legt de uitkomsten en afspraken uit het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek vast in een dossier dat door of namens de raad van toezicht wordt beheerd.
8. Bij het ontbreken of langdurige afwezigheid van de directeur-bestuurder, zorgt de raad van toezicht voor diens waarneming. In principe fungeren leden van de raad van toezicht niet zelf als waarnemer. Als dit toch nodig is, gebeurt dat voor zeer beperkte tijd en treedt het waarnemende lid voor die periode uit de raad van toezicht.

### Artikel 3. Taken

1. De directeur-bestuurder legt ten minste de besluiten over de volgende onderwerpen ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor:
  - missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenraming van de Menswel-stichtingen;
  - het jaarplan en de daarbij horende begroting;
  - het jaarverslag en de jaarrekening;
  - het beleid over de relatie van de Menswel-stichtingen met de belanghebbenden;
  - rechtshandelingen en financiële transacties buiten de vastgestelde begroting, conform afspraken in de mandaatregeling Menswel;
  - ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden of het tegelijkertijd dan wel binnen een kort tijdsbestek beëindigen van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers van de Menswel-stichtingen;
  - het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de Menswel-stichtingen met een andere rechtspersoon, indien dit van ingrijpende betekenis is voor de Menswel-stichtingen;
  - het oprichten van een rechtspersoon;
  - fusie met een andere rechtspersoon;
  - aangifte van faillissement of aanvraag van surseance van betaling;
  - voorstel tot ontbinding van de Menswel-stichting(en).



2. De directeur-bestuurder bespreekt met de raad van toezicht ten minste één keer per jaar de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties voor de meerjarenstrategie en de daarbij horende raming.
3. De directeur-bestuurder zorgt voor een op de Menswel-stichtingen toegesneden intern risicobeheersing- en controlesysteem en voor een goede werking daarvan.
4. Indien de producten en diensten van de Menswel-stichtingen uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt de directeur-bestuurder voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording, rekening houdend met eventuele voorwaarden van financiers.
5. De directeur-bestuurder zorgt voor goede procedures die het mogelijk maken dat werknemers van de Menswel-stichtingen zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden kunnen melden bij de directeur-bestuurder, bij een daartoe aangewezen (in-of externe) functionaris of bij de raad van toezicht indien het (leden van) de directeur-bestuurder betreft.
6. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft de raad van toezicht gevraagd en ongevraagd alle informatie die nodig is om de toezichttaak te kunnen vervullen. Daartoe hoort in elk geval een jaarlijkse rapportage over de opzet en werking van de risicobeheersing- en controlesystemen.
7. De directeur-bestuurder heeft jaarlijks een evaluatiegesprek met de Raad van Toezicht. In dit gesprek reflecteert de directeur-bestuurder ook op zijn eigen functioneren en de samenwerking de raad van toezicht.

#### **Artikel 4. Bevoegdheden**

1. De directeur-bestuurder heeft alle bevoegdheden die niet door de wet, statuten of reglementen aan de raad van toezicht zijn toegekend.
2. De directeur-bestuurder is bevoegd arbeidscontracten aan te gaan, te wijzigen en te beëindigen.
3. De directeur-bestuurder is bevoegd tot financiële transacties en aanbestedingen binnen de begroting zonder voorafgaande toestemming van de raad van toezicht. Voor de overige financiële transacties buiten de vastgestelde begroting die hoger zijn dan € 20.000,- per stichting is goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig.
4. Vóór het geven van opdrachten aan derden vraagt de directeur-bestuurder meerdere offertes bij uiteenlopende bedrijven aan of handelt de directeur-bestuurder conform de vastgestelde mandaatregeling. Alleen in dringende gevallen is de directeur-bestuurder bevoegd hiervan af te wijken; in die gevallen deelt de directeur-bestuurder dit, onder vermelding van de reden van de afwijking mee aan de voorzitter van de raad van toezicht.
5. De directeur-bestuurder is bevoegd zijn bevoegdheden te delegeren en een of meer medewerkers of derden te mandateren deze bevoegdheden (of aspecten hiervan) intern en/of extern uit te oefenen (N.B.: externe mandatering is alleen rechtsgeldig als deze ook in het Handelsregister is vastgelegd). De directeur-bestuurder draagt er zorg voor dat zijn delegatie van bevoegdheden dan wel zijn mandatering zorgvuldig wordt vastgelegd. Bij delegatie of mandatering blijft de directeur-bestuurder eindverantwoordelijk.
6. De directeur-bestuurder is bevoegd zijn eigen werkwijze nader te regelen binnen het kader van dit reglement en van de functieomschrijving van de directeur-bestuurder.
7. De directeur-bestuurder is bevoegd de Menswel-stichtingen te vertegenwoordigen conform de statuten en dit reglement.

#### **Artikel 5. Functioneren directeur-bestuurder in relatie tot de raad van toezicht**

1. De raad van toezicht houdt toezicht op de directeur-bestuurder alsmede op de besturing van de Menswel-stichtingen en op de algemene gang van zaken in de Menswel-stichtingen en staat de directeur-bestuurder met raad terzijde. De raad van toezicht zorgt tevens voor een adequate invulling van de directeur-bestuurder.
2. Besluiten van de directeur-bestuurder, die de goedkeuring behoeven van de raad van toezicht, worden toegelicht door de directeur-bestuurder in de vergadering van de raad van toezicht.
3. Vergaderingen van de raad van toezicht worden conform de statuten bijgewoond door de directeur-bestuurder, tenzij de raad van toezicht anders bepaalt.
4. De directeur-bestuurder kan na verkregen toestemming van de voorzitter van de raad van toezicht derden betrekken bij de behandeling van een geagendeerd onderwerp.
5. Indien de raad van toezicht, al dan niet uit zijn midden, (een) commissie(s) instelt voor de behandeling van een bepaald onderwerp heeft de directeur-bestuurder toegang tot de vergadering van (een) dergelijke commissie(s). Indien de raad van toezicht een commissie instelt om het functioneren van de directeur-

bestuurder te onderzoeken, heeft de raad van toezicht het recht besprekingen te houden zonder de aanwezigheid van de directeur-bestuurder.

6. De directeur-bestuurder is belast met de voorbereiding van de vergaderingen van de raad van toezicht. In overleg met de raad van toezicht stelt de directeur-bestuurder een jaaragenda en vergaderkalender op. De voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder stellen in overleg de agenda van elke vergadering op.
7. De directeur-bestuurder draagt zorg voor het tijdig verzenden van de vergaderstukken van de raad van toezicht en voorziet in secretariële ondersteuning bij het verzorgen en notuleren van de vergaderingen van de raad van toezicht en het verzorgen van de correspondentie.
8. De directeur-bestuurder draagt zorg voor de uitvoering van de besluiten van de raad van toezicht.

#### **Artikel 6. Financiële verslaggeving en externe accountant**

1. De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor de financiële verslaggeving. De raad van toezicht ziet toe op een adequate invulling van die verantwoordelijkheid.
2. De externe accountant rapporteert jaarlijks zijn/haar bevindingen over het onderzoek van de jaarrekening zowel aan de directeur-bestuurder als de raad van toezicht. De accountant geeft ook een oordeel over de toekomstverwachtingen en risico's alsmede over de governance binnen de Menswel-stichtingen.
3. Minimaal één maal per vijf jaar stelt de raad van toezicht een nieuwe accountant aan.

#### **Artikel 7. Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties**

1. De directeur-bestuurder meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang direct aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaft hem/haar alle relevante informatie.
2. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij een tegenstrijdig belang van de directeur-bestuurder speelt, hebben de goedkeuring van de raad van toezicht nodig.
3. De directeur-bestuurder neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij/zij een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft.
4. Een (voormalig) lid van de raad van toezicht van de Menswel-stichtingen of een gelieerde rechtspersoon kan geen directeur-bestuurder zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na beëindiging van zijn/haar laatste zittingstermijn.  
Een vrijwilliger die werkt voor de Menswel-stichtingen of een gelieerde rechtspersoon kan evenmin directeur-bestuurder zijn.
5. Om structurele belangenverstremming te voorkomen, kunnen degenen die een functie bekleden of relaties hebben waardoor het onafhankelijk opereren in hun functie bij de Menswel-stichtingen in gevaar komt geen directeur-bestuurder zijn, waar onder wethouders of ambtenaren werkzaam in het werkgebied van de Menswel-stichtingen, of personen met familiale of vergelijkbare relaties of zakelijke relaties hebben met de Menswel-stichtingen of leden van de raad van toezicht.
6. De directeur-bestuurder meldt een relevante nevenfunctie aan de raad van toezicht. De nevenfuncties worden ook in het jaarverslag vermeld.
7. De directeur-bestuurder zal zich ervan onthouden:
  - a. middellijk of onmiddellijk deel te nemen aan aannemingen van de Menswel-stichtingen;
  - b. middellijk of onmiddellijk geschenken, provisie of commissieloon aan te nemen of te vorderen van personen die ten behoeve van de stichting werkzaam zijn dan wel van (potentiële) leveranciers van de Menswel-stichtingen;
  - c. giften of beloningen aan te nemen of te vorderen van cliënten of van derden met wie zij door hun functie in aanraking komen;
  - d. zonder schriftelijke toestemming van de raad van toezicht personen die in dienst zijn van de Menswel-stichtingen werkzaamheden te laten verrichten voor persoonlijke doeleinden of zaken die aan de Menswel-stichtingen toebehoren voor persoonlijke doeleinden te gebruiken;
  - e. zonder schriftelijke voorafgaande toestemming van de raad van toezicht deel te nemen aan het toezicht of het bestuur van rechtspersonen, die middellijk of onmiddellijk producten en/of diensten ten behoeve van werkgever (kunnen) aanbieden;
  - f. zonder schriftelijke voorafgaande toestemming van de raad van toezicht middelen van de Menswel-stichtingen te beleggen.

### **Artikel 8. Interne en externe inbreng en verantwoording**

1. De Menswel-stichtingen hebben een beleid over de relatie met de (interne en externe) belanghebbenden; het bestuur stelt dit beleid vast. In dit beleid staat in elk geval:
  - wie de belanghebbenden zijn;
  - waarover zij worden gehoord en hoe;
  - waarover zij worden geïnformeerd en hoe.
2. Belanghebbenden worden, voor zover voor hen van belang, in elk geval gehoord over:
  - missie, visie, doelstelling en/of grondslag van de Menswel-stichtingen;
  - beleid over het aanbod: aanpassing van het aanbod, verandering van doelgroep, inhoud van diensten en producten (aard, locatie, prijs) en hun kwaliteit;
  - vrijwilligersbeleid.
3. De belanghebbenden worden in elk geval geïnformeerd over:
  - wat de Menswel-stichtingen biedt;
  - missie, visie, doelstellingen en/of grondslag;
  - dienstverlening van de organisaties;
  - maatschappelijke prestaties;
  - beschikbare financiële middelen en de inzet daarvan;
  - de samenstelling van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder, hun nevenfuncties, omvang van hun dienstverband en de structuur en hoogte van hun beloning;
4. Alle informatie genoemd onder lid 3 die betrekking heeft op het afgelopen jaar wordt op de website geplaatst.

### **Artikel 9. Deskundigheid**

1. De bestuurder is ervoor verantwoordelijk dat de bestuurskracht op peil blijft.
2. De bestuurder draagt er zorg voor dat zijn kennis en kunde ruim voldoende zijn en blijven voor een adequate functie vervulling in het belang van de stichtingen. Hij laat zich daarop aanspreken door de raad van toezicht via de functioneringsgesprekken.

## Bijlage B. Stappenplan voor implementatie van good governance

Voor een zorgvuldige en effectieve implementatie van de nieuwe governancecode 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). Kijk welke organisatie daarbij past en kies op basis daarvan een besturingsmodel zoals beschreven in hoofdstuk V.*

#### 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 klokkenluiserregeling)*


#### Stap 5. Zorg voor personele bezetting (directeur-bestuurder, directie, 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 kwaliteitsbevorderende maatregelen voor de personele bezetting van de raad van toezicht en/of het bestuur 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 governancecode 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 governancecode 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 governancecode 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? Ligt 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.

## Bijlage C. Profielschetsen leden Raad van Toezicht Menswel (welzijn en sport)

*Onderstaande opsomming is bedoeld om bij het ontstaan van een vacature Raad van toezicht een selectie te maken uit de verschillende items voor de profielschets van de vacature, waarbij rekening wordt gehouden met de reeds aanwezige en gewenste competenties / kenmerken.*

### Algemeen

- \* bestuurlijke en toezichthoudende kwaliteiten en ervaring
- \* het vermogen om het beleid van de stichtingen en het functioneren van de directie te toetsen
- \* beschikken over een relevant netwerk
- \* maatschappelijk bewustzijn en antenne en brede belangstelling
- \* vergader-technische vaardigheden
- \* woonachtig in / goed bekend met de regio
- \* voldoende beschikbaarheid
- \* onderschrijven Governancecode

### Branche kennis

- \* affiniteit met de missie, doelstellingen en functie van de aangesloten stichtingen
- \* inzicht in aspecten van kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit van soortgelijke instellingen
- \* visie op werkveld van de stichtingen

### Persoonlijk

- \* besluitvaardig, proactief, positief kritisch en alert
- \* betrokkenheid op afstand, integriteit
- \* zelfkennis/zelfreflectie
- \* beleidsmatig/ analytisch en strategisch denkvermogen
- \* communicatieve vaardigheid (mondelijke en schriftelijke)
- \* hoofdlijnen onderscheiden
- \* ondernemingsgeest
- \* teamspeler

### Onafhankelijkheid

- \* geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stakeholders of leveranciers van de instelling
- \* geen nevenfuncties vervullen die strijdig of conflictueus kunnen zijn met de belangen van de aangesloten stichtingen

### Samenstelling

- gestreefd wordt naar een evenwichtige en maatschappelijke afspiegeling van de samenstelling van de Raad: man/vrouw, leeftijd, etniciteit, woonplaats.

### Specifieke kennisdomeinen

- \* de bereidheid om zitting te nemen in eventuele commissies
- \* de bereidheid om noodzakelijke kennis eigen te maken
- \* kennis van het sociale domein (welzijn en zorg)
- \* kennis op het domein van sport, bewegen, sportaccommodaties
- \* kennis op de domeinen van financiën, administratie en ICT
- \* kennis op het domein van personeelsbeleid
- \* kennis op de domeinen van wet en regelgeving
- \* kennis op het domein van bedrijfsvoering, management en organisatie

### **Overige relevante informatie**

Alle functies binnen de Raad van Toezicht zijn onbezoldigd. Wel is er een regeling voor onkostenvergoedingen. De leden zijn verzekerd voor WA en Ongevallen en bestuurders/toezichthoudersaansprakelijkheid.

De tijdsbesteding kan variëren per functie. Er wordt circa 10 avonden per jaar vergaderd (plus ca. 1 á 2 avonden voorbereiding). Daarnaast zijn er incidenteel themabijeenkomsten en informele bijeenkomsten of commissies, waarbij leden geacht worden aanwezig te zijn.

### **Profiel voorzitter Raad van Toezicht**

Ook de voorzitter moet voldoen aan de criteria die zijn genoemd in de algemene profielschets, maar daarnaast dient hij te beschikken over enkele specifieke eigenschappen en kwaliteiten.

- Het vermogen om met autoriteit en een natuurlijk gezag de voorzittersfunctie van het bestuur te vervullen;
- De persoonlijkheid en achtergrond om een leidende /regisserende rol te vervullen bij de mening- en besluitvorming van het bestuur;
- Inzicht en overzicht ten aanzien van de taken en functie van het bestuur en de directie;
- Zodanige eigenschappen en uitstraling hebben dat hij zonodig extern een rol in het belang van de stichtingen kan vervullen (diplomatieke kwaliteiten en onderhandelingsvaardigheden);
- Werkgeverservaring;
- Extra beschikbaarheid;
- Het jaarlijks opstellen van een jaarverslag van de Raad van Toezicht.

### **Profiel vice-voorzitter Raad van Toezicht**

De vice-voorzitter vervangt de voorzitter bij diens afwezigheid. Het profiel is derhalve gelijk aan dat van de voorzitter.

### **Profiel 'financieel deskundige' in Raad van Toezicht**

De financieel deskundige voldoet aan de criteria die zijn genoemd in de algemene profielschets, maar daarnaast dient hij te beschikken over enkele specifieke eigenschappen en kwaliteiten.

- Het vermogen om op basis van vakinhoudelijke kennis de rol van financieel deskundige in het bestuur te vervullen;
- De persoonlijkheid en achtergrond om bij besluitvorming aangaande financieel-economische kwesties een adviserende rol naar de overige leden van het bestuur te kunnen vervullen;
- Zodanige vakinhoudelijke kennis hebben dat hij in het bijzonder voor de externe accountant en de subsidieverstrekker(s) in financieel-economische kwesties een rol in het belang van de stichting(en) kan vervullen.

**Overige specifieke profielen** opstellen bij ontstaan van vacatures.

Meer specifieke informatie: zie **Governancecode Menswel**

### **Wervingsprocedure leden Raad van Toezicht**

Bestuursleden worden in de regel geworven via openbare werving. Bij het bekend worden van vacatures zal aan de hand van bovenstaande profielschets het profiel van de vacature nader worden afgebakend. Ook zal een tijdpad en stappenplan worden opgesteld.

De Bestuurscommissie Personeel is verantwoordelijk voor de selectie en voordracht van nieuwe leden. De Ondernemingsraad en de directieleden adviseren voorafgaand aan een voorgenomen benoeming het bestuur over de kandidaten.



**Commissies:**

De bestuursvergaderingen kan vaste en of tijdelijke commissies instellen, bestaande uit leden van de Raad van Toezicht. De commissies dienen ter voorbereiding van de besluitvorming in de vergadering van de Raad van toezicht. Er is zodoende meer gelegenheid dieper op de materie in te gaan en de specifieke kwaliteiten van de individuele leden van de Raad van Toezicht komen zo beter tot hun recht. Het doel is om de kwaliteit van de voorstellen aan de Raad van Toezicht te verbeteren. Alleen de complexere dossiers worden in de commissie voorbereid.

De commissies benoemen zelf een voorzitter.

De gehele Raad van Toezicht blijft eindverantwoordelijke voor de besluitvorming.

Onderscheiden worden twee vaste commissies:

**I. Bedrijfsvoering & financiën**

Functie:

- Bewaken financiële positie door sturen op financiële kengetallen
- Financieel gezonde organisatie (efficiency, structuur en duurzaamheid)
- Een klankbord voor de bestuurder inzake deze dienstverlening.

Taken:

- Volgen en bespreken actuele ontwikkelingen;
- Voorbereiden begrotingen en jaarrekeningen en gesprek met accountant
- Afstemmen welke zaken besproken moeten worden in de Raad van Toezicht van de personele unie en op welke wijze (besluit, bespreking, oriëntatie, mededeling);
- Afstemmen of voorgestelde bestuursbesluiten helder en volledig zijn geformuleerd (beleidsvoorbereidend);
- Waar mogelijk advies aan Raad van Toezicht over besluitvorming.

Vergaderfrequentie:

Uiterlijk 2 weken voorafgaand aan de vergadering van de Raad van Toezicht.

Bemensing:

Leden: M. Doggen, J. Pörteners; Bestuur: J. Haagmans.

**II. Dienstverlening & kwaliteit**

Functie:

- Bedienen we onze klanten goed.
- Hoe verhouden we ons tot de maatschappij waar we het voor doen.
- Personele aspecten.
- Een klankbord voor de bestuurder inzake deze dienstverlening.

Taken:

- Volgen en bespreken actuele ontwikkelingen;
- Afstemmen welke zaken besproken moeten worden in het bestuur van de personele unie en op welke wijze (besluit, bespreking, oriëntatie, mededeling);
- Afstemmen of voorgestelde bestuursbesluiten helder en volledig zijn geformuleerd (beleidsvoorbereidend);
- Waar mogelijk advies aan Raad van Toezicht over besluitvorming.

Vergaderfrequentie:

Uiterlijk 2 weken voorafgaand aan de vergadering van de Raad van Toezicht.

Bemensing:

Leden: L. Kurstjens, M.J. Martens; Bestuur: J. Haagmans

Daarnaast is er een ad hoc commissies:

### III. Personeel

#### Taken/functies:

- Contact onderhouden OR (1 à 2 x per jaar);
- Functioneringsgesprekken bestuurder (1x per jaar)
- Wervingsprocedure leden Raad van Toezicht en directeur/bestuurder
- Grote P&O-ontwikkelingen binnen de stichtingen

#### Vergaderfrequentie:

- ca. 4 x per jaar

#### Bemensing:

P. Hovens (vz), L. Kurstjens.

#### **Functies:**

- Voorzitter (tevens voorzitter Commissie personeel):
  1. Dhr. P. Hovens
- Vice voorzitter
  1. M. Doggen
- Financieel-deskundigen
  1. Dhr. J. Pörteners
  2. Mw. L. Kurstjens
  3. Dhr. J. Martens

#### Tekenbevoegdheid

Conform de statuten zijn twee leden gezamenlijk bevoegd. Zij kunnen deze bevoegdheid alleen gebruiken als er een bestuursbesluit aan ten grondslag ligt.

Tenzij in het bestuur het mandaat anders geregeld wordt, zullen de onderstaande functionarissen in de regel formele documenten ondertekenen:

- Interne documenten (bijv. verslagen raad van Toezicht, jaarrekeningen, besluiten Raad van Toezicht) na goedkeuring: de voorzitter.
- Externe overeenkomsten / intentieverklaringen zonder financiële verplichtingen): de bestuurder.
- Overeenkomsten e.d. met financiële verplichtingen; de bestuurder
- Bankzaken: de bestuurder

**Bijlage E. Honorering/onkostenvergoeding leden Raad van Toezicht**

De onkostenvergoeding is vastgesteld in de Bestuursvergadering, d.d. 14 maart 2022.

Alle bestuursleden ontvangen per jaar € 1.250. De voorzitter ontvangt een toeslag van € 250,-. Dit is een all-in vergoeding voor de werkzaamheden voor Raad van Toezicht en commissiewerkzaamheden en reguliere reis- en vergaderkosten (zoals reguliere reiskosten, printkosten, e.d.).

De vergoeding is netto en wordt uitgekeerd als vrijwilligersvergoeding.

De leden van de Raad van Toezicht kunnen vrijwillig afzien van een vergoeding; in dat geval kan het als gift worden aangemerkt aan een ANBI-stichting (Stichting Menswel – welzijn) en is mogelijk fiscaal aftrekbaar.

**Bijlage F. Rooster van aftreden bestuur Menswel**
*Versie 1 januari 2023*

<b>aftredend per</b>	<b>Naam</b>	<b>termijn</b>
2023 – dec.	Mw. L. Kurstjens	Aftredend
2024 – dec.	Dhr. J. Pörteners	Aftredend
2026 – dec.	Mw. M Doggen	Aftredend
2026 – dec.	Dhr. J. Martens	Aftredend
2026 – dec.	Dhr. P. Hovens	2 <sup>e</sup> termijn mogelijk
2030 – dec.	Dhr. P. Hovens	Aftredend