



**Sociaal
Werk**
Nederland

Governancecode Sociaal Werk 2025

Versie 11 november 2025

In samenwerking met:



verdiwel



toezichthouders in zorg & welzijn



Voorwoord

Voor u ligt de Governancecode Sociaal Werk 2025, de herziene versie van de Governancecode Sociaal Werk 2016.

Met deze code laat de branche sociaal werk zien waar zij voor staat.

Niet de code zelf, maar juist het toepassen en het naleven ervan draagt bij aan de kwaliteit van en het vertrouwen in de branche. Daarvoor is het nodig dat er draagvlak is, dat de principes helder zijn en dat de Code goed toegankelijk en leesbaar is. Met deze opdracht is begin 2025 een breed samengestelde Werkgroep Governancecode Sociaal Werk ingesteld. De Werkgroep heeft relevante documenten bestudeerd en input en feedback vanuit de achterban opgehaald.

De drie belangrijkste doelen van de Governancecode zijn¹:

1. Het integer, maatschappelijk verantwoord, doelmatig en efficiënt vormgeven van intern toezicht en bestuur in de branche.
2. Het verschaffen van een kader van normen en waarden aan bestuur en toezichthouders waarmee zij zowel hun eigen handelen als het handelen van de sociaalwerkorganisatie kunnen afwegen en beoordelen.
3. Het tonen van zelfregulerend vermogen wat bijdraagt aan het vertrouwen van de wetgever/overheden.

De in de Governancecode neergelegde principes zijn in de eerste plaats een instrument voor bestuurders, toezichthouders, bestuurssecretarissen en medewerkers. Maar daarnaast zijn ze ook een instrument om de dialoog te voeren, te reflecteren en verantwoording af te leggen. De Governancecode draagt daarmee bij aan zichtbare professionaliteit.

Samen staan we sterk voor sociaal werk in Nederland!

De Werkgroep Governancecode Sociaal Werk 2025:

Sandra Daviena-van Elten (Sociaal Werk Nederland)

Liesbeth Koornneef (Sociaal Werk Nederland)

Lucas Middelhoff (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders Zorg en Welzijn, NVTZ)

Faridah Azimullah (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders Zorg en Welzijn, NVTZ)

Martijn Kool (Vereniging Directeuren Welzijnsorganisaties, Verdiwel)

Dimitri Horsthuis - Tangelder (Vereniging Directeuren Welzijnsorganisaties, Verdiwel)

¹ Op basis van een quickscan, in september 2025 door de Werkgroep Governancecode Sociaal Werk uitgezet onder bestuurders, toezichthouders en bestuurssecretarissen.



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Context en leidende uitgangspunten	4
Definities	6

De 7 principes

Principe 1. Kwaliteit dienstverlening	8
Principe 2. Waarden en normen	9
Principe 3. Responsiviteit, inspraak en samenspraak	11
Principe 4. Inrichting governance	13
Principe 5. Goed bestuur	14
Principe 6. Goed toezicht	16
Principe 7. Continue ontwikkeling	19



Context en leidende uitgangspunten

a. Maatschappelijke verantwoordelijkheid: het versterken van de sociale basis

Inwoners van de samenleving betrokken houden. Ondersteuning bieden bij het sociaal functioneren. Naar vermogen meedoen en meetellen. Gemeenschappen sterker en veerkrachtiger maken. Daarvoor is het sociaal werk de verbindende schakel in wijken en buurten. Sociaalwerkorganisaties geven in samenwerking met andere partijen invulling aan deze maatschappelijke taak.

De Governancecode sluit aan bij actuele inzichten over de rol van sociaalwerkorganisaties in het versterken van de sociale basis. Deze sociale basis bestaat uit de netwerken, voorzieningen en relaties in buurten en wijken die bijdragen aan participatie en onderlinge zorg. Movisie heeft hiervoor vijf richtinggevende bouwstenen benoemd: bestaanszekerheid, gelijkwaardig samenwerken, eigenaarschap versterken, responsiviteit en ondersteuning van informele zorg en vrijwilligers.² De Code ziet deze bouwstenen als essentieel fundament voor goed bestuur en toezicht in het sociaal werk.

b. Bestuur en (indien daarvoor gekozen is) raad van toezicht

In de branche Sociaal Werk komen verschillende vormen van governance voor. Sommige organisaties kennen een raad van toezicht naast een bestuur, terwijl andere organisaties werken met een toezichthoudend bestuur en een directeur bij wie de dagelijkse leiding is belegd. Daarnaast zijn er organisaties met een uitvoerend bestuur dat zelf beleid ontwikkelt en (een deel van) de uitvoering voor zijn rekening neemt.

Deze code is zo opgesteld dat zij in alle modellen toepasbaar is en houvast biedt.

Daarbij geldt steeds dat het bestuur – of dat nu een uitvoerend of toezichthoudend bestuur is – eindverantwoordelijk blijft voor het beleid en de gang van zaken in de sociaalwerkorganisatie, en dat de directeur (niet-bestuurder) en andere medewerkers onder verantwoordelijkheid van het bestuur opereren. De tot het bestuur gerichte bepalingen zijn daarmee ook op het toezichthoudend bestuur van toepassing.

Sociaalwerkorganisaties waar geen raad van toezicht is ingesteld, kunnen de bepalingen over de raad van toezicht uiteraard buiten beschouwing laten.

c. Reikwijdte

Voor de leden van Sociaal Werk Nederland, de leden van Verdiwel en de leden van de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Zorg en Welzijn (NVTZ) hebben de principes van de code een verplichtend karakter.

Ook sociaalwerkorganisaties, bestuurders en toezichthouders die niet lid zijn van Sociaal Werk Nederland, Verdiwel of de NVTZ kunnen de Governancecode gebruiken als leidraad voor hun governance. Zij dragen daarmee bij aan de zichtbare professionaliteit in de branche, en versterken hun legitimiteit.

Goed bestuur en goed toezicht zijn primair de verantwoordelijkheid van het bestuur en de toezichthouders, maar het is van groot belang dat de normen en waarden die daaraan ten grondslag liggen worden gedeeld door alle medewerkers en vrijwilligers van de organisatie.

2 Movisie & Verwey-Jonker Instituut, De sociale basis versterken, investeren in de toekomst (2022)



Het belang van de informele ondersteuning voor het functioneren van de organisatie en het beeld dat de organisatie in de samenleving uitstraalt, neemt toe. En wordt immers grotendeels bepaald door de uitvoerende professionals en vrijwilligers. Het agenderen en signaleren van ontwikkelingen in de samenleving die buiten de organisatiegrens vallen kunnen met informele (externe) ondersteuning dan wel degelijk geadresseerd worden. Dit alles met inachtneming van de Principes van de Governancecode Sociaal Werk.

d. Complexiteit en diversiteit in de branche Sociaal werk

De Code is specifiek ontwikkeld voor de branche Sociaal werk en doet recht aan de complexiteit en diversiteit in de branche. Verschillen tussen sociaalwerkorganisaties zijn groot en liggen bijvoorbeeld op het gebied van het aantal medewerkers (fte), het aantal vrijwilligers, de complexiteit van dienstverlening, type financiering en aantal financieringsbronnen, het werkgebied (aantal gemeenten/provincies), het gehanteerde governancemodel (zie ook hiervoor onder b) en de aard en samenstelling van de samenwerkingsverbanden waarin zij participeren.

e. Pas toe óf leg uit

De code bevat zeven principes die de basis leggen voor goede governance. Van sociaalwerkorganisaties wordt verwacht dat zij deze bepalingen niet alleen toepassen, maar daarover ook in het openbaar jaarverslag verantwoording afleggen en vertellen waarom en hoe zij dat doen.

Per principe zijn aanbevelingen uitgewerkt, waarvoor geldt: pas toe óf leg uit.

In bijzondere gevallen kan daarvan worden afgeweken, maar alleen met een goede en inhoudelijke uitleg die in het openbaar jaarverslag wordt opgenomen.

f. Samenhang met de Governancecode Zorg

De grenzen tussen sociaal werk en zorg vervagen. Toch zijn er twee verschillende Governancecodes.

Om samenwerking tussen sociaalwerkorganisaties en zorgorganisaties te bevorderen, en om het toezicht op samenwerkingsverbanden te vereenvoudigen is de Governancecode Sociaal Werk waar mogelijk afgestemd op de Governancecode Zorg. Er is net als bij de Governancecode Zorg gekozen voor zeven heldere principes. Overeenkomsten en verschillen zijn daarmee zichtbaar en herkenbaar.

g. Toepassing en handhaving

Bestuur en raad van toezicht hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid voor de toepassing van de Governancecode Sociaal Werk.

Sociaal Werk Nederland streeft naar een cultuur waarin leden ook elkaar aanspreken op afwijkingen van de Code, gericht op leren en ontwikkelen.

h. Governancevraagstukken

Voor interpretatievragen en uitleg kunnen sociaalwerkorganisaties terecht bij Sociaal Werk Nederland.



Definities

In deze Governancecode worden enkele kernbegrippen gehanteerd die voor de toepassing van de Code van groot belang zijn. Om te voorkomen dat hierover misverstanden ontstaan, zijn de belangrijkste begrippen hieronder gedefinieerd.

De definities zijn richtinggevend en sluiten aan bij het taalgebruik in de branche en in aanpalende Governancecodes³. Waar in deze Code één van de onderstaande begrippen wordt gebruikt, wordt dit consequent in de hier opgenomen betekenis verstaan.

Belanghebbenden

Alle personen of organisaties die direct of indirect geraakt worden door of betrokken zijn bij het handelen van de sociaalwerkorganisatie. Hieronder vallen in ieder geval: inwoners, medewerkers, vrijwilligers, mantelzorgers, medezeggenschapsorganen, opdrachtgevers, maatschappelijke adviesorganen, belangenorganisaties, zorgorganisaties, collega-sociaalwerkorganisaties en andere samenwerkingspartners.

Belangenverstrengeling

De situatie waarin meerdere belangen, posities of functies elkaar raken of beïnvloeden, waardoor (de schijn van) ongewenste beïnvloeding van het onafhankelijk en zorgvuldig handelen kan ontstaan.

Bestuur

Het bestuur dat volgens de statuten van de sociaalwerkorganisatie belast is met het besturen.

In de branche sociaal werk komen verschillende bestuursmodellen voor. De bepalingen die gericht zijn op het bestuur zijn van toepassing voor alle modellen, ongeacht of er een raad van toezicht is ingesteld, en of het bestuur uitvoerende en/of toezichthoudende taken vervult.

Dienstverlening

Individueel, collectief en preventief handelen gericht op het bevorderen van welzijn, bestaanszekerheid, veerkracht en participatie van inwoners en gemeenschappen.

Inwoner

Inwoner van de lokale gemeenschap, die direct of indirect betrokken is bij of geraakt wordt door het handelen van de sociaalwerkorganisatie. De inwoner kan ontvanger van dienstverlening zijn, maar ook actief deelnemen en mede vormgeven aan de activiteiten van de organisatie.

Medezeggenschapsorgaan

De ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging (als bedoeld in de Wet op de Ondernemingsraden), dan wel een ander door de organisatie ingesteld orgaan van bijvoorbeeld opdrachtgevers of vrijwilligers waaraan enigerlei vorm van medezeggenschap is toegekend.

Opdrachtgever

De persoon of instantie in wiens opdracht de sociaalwerkorganisatie haar werkzaamheden verricht, zoals een gemeente, subsidiegever of samenwerkingspartner.

3 De Governancecode Zorg 2022 en de Governancecode Woningcorporaties 2025

**Raad van toezicht**

Het orgaan dat volgens de statuten van de sociaalwerkorganisatie belast is met het intern toezicht op het bestuur.

Responsiviteit

Het vermogen om signalen, behoeften en verwachtingen van belanghebbenden en maatschappelijke omgeving tijdig te onderkennen, te wegen en daarop zorgvuldig en transparant te reageren in beleid, besluitvorming en handelen.

Sociale basis⁴

Het geheel van verbanden, voorzieningen en relaties in buurten en wijken die bijdragen aan participatie en onderlinge zorg. Belangrijke bouwstenen zijn onder meer: bestaanszekerheid, gelijkwaardig samenwerken, het versterken van eigenaarschap, responsiviteit en de ondersteuning van informele zorg en vrijwilligers.

Vrijwilliger

Persoon die uit vrije wil en om niet (zonder het ontvangen van een financiële vergoeding anders dan een eventuele vrijwilligersvergoeding) werkzaamheden verricht voor een sociaalwerkorganisatie.

4 Movisie & Verwey-Jonker Instituut, De sociale basis versterken, investeren in de toekomst (2022)



Principe 1. Kwaliteit dienstverlening

De sociaalwerkorganisatie biedt goede dienstverlening die bijdraagt aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling.

Dit principe is een verwijzing naar het Kwaliteitslabel van Sociaal Werk Nederland. Medewerkers en vrijwilligers zijn voor sociaalwerkorganisaties het belangrijkste kapitaal. Hun kennis, vaardigheden en inzet zijn in hoge mate bepalend voor de kwaliteit van dienstverlening.

Dit principe is als volgt uitgewerkt:

1.1 Goede dienstverlening

- a. De sociaalwerkorganisatie biedt dienstverlening die effectief bijdraagt aan een stevige sociale basis. De behoeftes, wensen, ervaringen en belangen van de inwoners en gemeenschappen staan centraal en zijn richtinggevend voor de te bieden dienstverlening.
- b. De dienstverlening vindt plaats met verantwoord gebruik van beschikbare middelen en in dialoog en afstemming met belanghebbenden.
- c. De organisatie maakt duidelijk wat haar maatschappelijke taak is, welke bijdrage zij levert en zorgt ervoor dat de kwaliteit van haar handelen toetsbaar en zichtbaar is.

1.2 Maatschappelijke meerwaarde

Sociaalwerkorganisaties dragen bij aan het publieke belang van de branche door goede dienstverlening te bieden (kwaliteit), door deze breed beschikbaar te maken (toegankelijk) en door sober en doelmatig om te gaan met de publieke en private middelen (betaalbaar).

1.3 Vakmanschap en professionaliteit medewerkers en vrijwilligers

- a. Sociaalwerkorganisaties zorgen ervoor dat hun medewerkers hun handelen funderen op basis van de beginselen die in vakkenis, wet en beroepsethiek verankerd zijn.
- b. Het bestuur geeft voldoende ruimte voor kwaliteitsontwikkeling en –borging van de medewerkers.
- c. Vrijwilligers dragen in passende rollen bij aan de missie, visie en waarden van de organisatie en werken daarbij in goede afstemming en samenwerking met medewerkers.



Principe 2. Waarden en normen

De sociaalwerkorganisatie hanteert waarden en normen die passen bij de maatschappelijke taak.

Dit principe is als volgt uitgewerkt:

2.1 Kernwaarden

- a. Bestuur en raad van toezicht ontleen hun gezag aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- b. Naast deze centrale kernwaarde bepaalt de sociaalwerkorganisatie de eigen kernwaarden, passend bij de eigen positie en doelstellingen. Deze kernwaarden komen tot stand in dialoog binnen en tussen alle niveaus van de organisatie. Zij zijn duidelijk, vindbaar en naleefbaar voor belanghebbenden.
- c. Het bestuur stuurt op toepassing van de waarden. Bestuur en toezichthouders laten door hun eigen gedrag zien dat zij handelen volgens de kernwaarden die de organisatie drijven.
- d. De kernwaarden zijn mede richtinggevend voor de manier waarop de organisatie samenwerkt met belanghebbenden.

2.2 Belangenverstrengeling/ tegenstrijdige belangen

- a. De sociaalwerkorganisatie accepteert geen belangenverstrengeling en vermijdt ook de schijn daarvan. Het bestuur stelt een interne gedrags- of integriteitscode op.
- b. Het bestuur en de raad van toezicht voeren hun taken uit in het belang van de organisatie, in het belang van de betrokken belanghebbenden en in het belang van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij voorkomen belangenverstrengeling, vermijden de schijn daarvan en gaan daar op een transparante en zorgvuldige manier mee om. Zij vergewissen zich van de onafhankelijkheid van hun leden.
- c. Het is bestuurders en toezichthouders in ieder geval niet toegestaan:
 - Activiteiten te ontplooiën die concurreren met de eigen sociaalwerkorganisatie.
 - Betaalde werkzaamheden voor de organisatie te verrichten naast hun functie.
- d. Bestuurders en toezichthouders accepteren geen betaalde of onbetaalde (neven)functies waarvan de vervulling een behoorlijke taakvervulling kan belemmeren of tot de (schijn van) belangenverstrengeling kan leiden. Als een belangenverstrengeling desondanks ontstaat, zorgt de betrokken bestuurder of toezichthouder ervoor dat deze belangenverstrengeling zich niet langer voordoet of zo snel mogelijk wordt opgeheven.
- e. Als er sprake is van een incidenteel tegenstrijdig belang neemt de bestuurder of toezichthouder niet deel aan de voorbereiding, de beraadslaging en besluitvorming rondom het betreffende punt.⁵

2.3 Diversiteit

Het bestuur zorgt voor een evenwichtige samenstelling van medewerkers- en vrijwilligersbestand, met aandacht voor diversiteit en inclusie. Wanneer in deze samenstelling iedereen gehoord wordt en mee kan doen inclusief beperkingen (inclusie), geeft dat verschillende perspectieven. En dat helpt de sociaalwerkorganisatie een goede aansluiting te vinden bij de samenleving.

2.4 Sociale veiligheid en open aanspreekcultuur

- a. Het bestuur borgt een sociaal veilige cultuur waarin medewerkers, bewoners en/of cliënten elkaar veilig, zonder negatieve gevolgen, kunnen en durven aanspreken op ongepast gedrag, misstanden en/of op het anderszins niet naleven van de kernwaarden.
- b. Bestuur en toezichthouders laten zien en dragen uit dat zij het vanzelfsprekend en noodzakelijk vinden om elkaar aan te spreken, en om aanspreekbaar en reflectief op het eigen handelen te zijn.

⁵ Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen



2.5 Procedures en meldregeling

De organisatie kent procedures voor het signaleren en veilig melden van misstanden en grensoverschrijdend gedrag. Deze procedures en de inhoud van de regelingen worden gepubliceerd op een openbare en algemeen te raadplegen plek. Het bestuur zorgt voor bekendheid bij vrijwilligers en medewerkers.



Principe 3. Responsiviteit, inspraak en samenspraak

De sociaalwerkorganisatie toont responsiviteit en investeert in de omgang en dialoog met interne en externe belanghebbenden.

Er wordt gelijkwaardig samengewerkt met belanghebbenden. Responsiviteit is een kernwaarde: de sociaalwerkorganisatie luistert naar signalen uit de gemeenschap, leert van ervaringen en past haar handelen daarop aan.

Dit principe is als volgt uitgewerkt:

3.1 De omgang met belanghebbenden

- a. De maatschappelijke omgeving van de sociaalwerkorganisatie is divers, evenals de kring van belanghebbenden. Het bestuur formuleert welke partijen voor de organisatie als interne en externe belanghebbenden worden beschouwd en voert een actief en transparant beleid voor een betekenisvolle, constructieve en respectvolle dialoog met hen, gericht op het verwerven van vertrouwen, draagvlak en legitimiteit. Het bestuur evalueert dit beleid regelmatig.
- b. Het bestuur bevordert goede wederzijdse betrekkingen met de interne en externe belanghebbenden. Waarbij de bewoners door de kracht van participatie uitstekend kunnen bijdragen. Besluitvorming krijgt vorm in een open dialoog waarin ieders belang een plaats heeft. Vanuit de overtuiging dat dit bijdraagt aan de kwaliteit van het besluit.
- c. Het bestuur evalueert periodiek, samen met de belanghebbenden, of er voldoende overleg met de diverse belanghebbenden is geweest, of de overleggen doelmatig zijn gevoerd en of de overleggen voldoende hebben opgeleverd.
- d. De raad van toezicht houdt toezicht op de betekenisvolle, constructieve en respectvolle dialoog van de sociaalwerkorganisatie met belanghebbenden.
- e. De raad van toezicht kan, in afstemming met het bestuur, zelf contact onderhouden met belanghebbenden indien de raad van toezicht dit voor de uitoefening van zijn toezichthoudende functie wenselijk acht of voor zover deze behoefte kenbaar is gemaakt door de belanghebbende. Met in achtneming van rolvastheid van de raad van toezicht.

3.2 Duurzame samenwerking en netwerken

- a. Het bestuur kan besluiten tot het aangaan en onderhouden van duurzame samenwerkingen of deelname in netwerken, als deze bijdragen aan het maatschappelijk doel van de organisatie. Het bestuur draagt zorg voor een transparante en wederkerige samenwerking en weegt daarbij de kansen en risico's van afhankelijkheden en belangen zorgvuldig af.
- b. Het bestuur zorgt ervoor dat binnen samenwerkingsverbanden en netwerken duidelijke afspraken zijn gemaakt over besluitvorming, verantwoordelijkheden, middelen, informatievoorziening en verantwoording.
- c. De raad van toezicht ziet erop toe dat samenwerkingen en netwerken passen binnen de maatschappelijke doelstelling en strategie van de organisatie en dat deze meerwaarde opleveren voor inwoners en samenleving.



3.3 Medezeggenschapsorganen

- a. Het bestuur maakt met ieder medezeggenschapsorgaan afspraken over de wijze waarop met elkaar wordt samengewerkt, de procedures voor overleg, advies of instemming en de daarbij te hanteren termijnen. Daar waar een wettelijke regeling geldt wordt deze ten minste gevolgd. Daar waar geen wettelijke regeling geldt (bij informele medezeggenschapsorganen) passen de afspraken bij rol en positie.
- b. De raad van toezicht ziet erop toe dat het bestuur de medezeggenschapsorganen bij de besluitvorming betreft op een zodanige wijze en moment dat zij daarmee daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen.

3.4 Waardering van informele inzet

Vrijwilligers en mantelzorgers zijn een pijler van de sociale basis. De sociaalwerkorganisatie biedt beleid om hen te ondersteunen, te waarderen en gelijkwaardig te betrekken. Dit beleid wordt in samenspraak met betrokkenen opgesteld.

3.5 Klachten

- a. De sociaalwerkorganisatie zorgt voor een laagdrempelige, adequate, zorgvuldige en respectvolle afhandeling van klachten van belanghebbenden.
- b. Het bestuur bespreekt jaarlijks met de raad van toezicht een overzicht van binnengekomen klachten en hoe daarmee is omgegaan.

3.6 Transparantie, responsiviteit en verantwoording

- a. Vanuit de maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid van de sociaalwerkorganisatie is zij transparant en legt zij intern en extern verantwoording af aan de belanghebbenden over het handelen, de afgesproken prestaties en de gemaakte keuzes.
- b. De organisatie verwerkt signalen uit de samenleving actief in beleid en uitvoering, en legt uit wat met die signalen is gedaan.



Principe 4. Inrichting governance

Bestuur en raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de sociaalwerkorganisatie.

Goede governance is een instrument om samenhang, kwaliteit en vertrouwen in bestuur en toezicht te waarborgen.

Dit principe is als volgt uitgewerkt:

4.1 Besturingsmodel

- a. Het besturingsmodel, de organisatiestructuur en inrichting van de sociaalwerkorganisatie zijn zodanig dat van de organen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden eenduidig zijn belegd.
- b. De organen oefenen hun functie zorgvuldig uit conform de wettelijke en statutaire taak- en bevoegdheidsverdeling. Zij zijn rolzuiver en respecteren elkaars rol.
- c. Het bestuur evalueert het besturingsmodel regelmatig. De evaluatie, conclusies en verbeteracties worden met de raad van toezicht besproken.

4.2 Toepassing Governancecode

- a. Hoe de organisatie de principes en de aanbevelingen uit de Code precies toepast en wanneer zij kiest voor (toegelichte) afwijkingen, is passend bij de omvang, complexiteit, rechtsvorm en het besturingsmodel van de organisatie.
- b. Het bestuur verankert de Code in de organisatie en draagt zorg voor het naleven ervan.
- c. De raad van toezicht houdt toezicht op het naleven van de Code en bespreekt jaarlijks de naleving ervan.

4.3 Interne en externe verantwoording

Het bestuur legt op een transparante wijze periodiek verantwoording af over de inrichting en de toepassing van de governance in de organisatie. In het jaarverslag verantwoorden het bestuur en de raad van toezicht hoe de organisatie de principes en aanbevelingen van de Code heeft toegepast.



Principe 5. Goed bestuur

Het bestuur bestuurt de sociaalwerkorganisatie gericht op het verwezenlijken van haar maatschappelijke doelstelling.

Dit principe is als volgt uitgewerkt:

5.1 Taak bestuur

- a. Het bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie en voor de algemene gang van zaken.
- b. Het bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de sociaalwerkorganisatie op korte en lange termijn vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en de centrale positie van de inwoner daarin.
- c. Het bestuur draagt zorg voor zorgvuldige besluitvorming naar procedure, proces en inhoud. Het bestuur legt besluiten, adviezen en eventuele goedkeuring vast, zodat zij traceerbaar zijn.
- d. De maatschappelijke doelstelling van een organisatie wordt steeds vaker ook gerealiseerd buiten de eigen organisatiegrens, door samenwerking met partners uit de regio. Van belang is dat het bestuur oog heeft voor dit eco-perspectief. Met name in de formulering van de (governance) aspecten van de samenwerking.

5.2 Strategische doelen

- a. Het bestuur legt in een strategisch plan vast wat het ziet als zijn doelen. De raad van toezicht dient het strategisch plan goed te keuren. De vastgestelde doelen zijn de uitkomst van een zorgvuldig en transparant proces waarin de organisatie de mening betreft van belanghebbenden.
- b. Het bestuur weegt de belangen op zorgvuldige en evenwichtige wijze af, maakt op basis daarvan keuzes en legt uit hoe de belangen zijn gewogen.
- c. Ten minste eens per jaar wordt gezien of actuele ontwikkelingen dienen te leiden tot aanpassingen van strategie en beleid, bijvoorbeeld om risico's te beheersen of om kansen en nieuwe mogelijkheden te benutten.

5.3 Risico's

- a. Het bestuur hanteert een systeem van risicobeheersing en controle, passend bij de aard en omvang van de organisatie.
- b. Het bestuur bespreekt ten minste eens per jaar met de raad van toezicht de voornaamste risico's, de risicobereidheid, en de werking van het systeem van risicobeheersing en controle.

5.4 Digitale transformatie en nieuwe technologie

Het bestuur ontwikkelt een visie en strategie op digitale transformatie en nieuwe technologie, op het benutten van de mogelijkheden en op het adequaat beheersen van de daaraan verbonden risico's. Het bestuur waarborgt de digitale veiligheid (cybersecurity) en de continuïteit van de (digitale) dienstverlening. Het bestuur draagt zorg voor het zorgvuldig omgaan met data en artificial intelligence (AI), met inachtneming van privacywetgeving en de belangen van de inwoners.

5.5 Duurzaamheid

Het bestuur houdt bij beleid en besluitvorming rekening met de leefomgeving en draagt bij aan brede welvaart. Het weegt sociale, ecologische en economische aspecten zorgvuldig af, beperkt nadelige milieueffecten en richt zich op duurzame waardecreatie op korte en lange termijn.



5.6 Informatie en verantwoording

- a. Het bestuur verschaft de raad van toezicht en de medezeggenschapsorganen tijdig de voor de vervulling van hun taak noodzakelijke informatie.
- b. Het bestuur legt in het openbaar jaarverslag extern verantwoording af over het gevoerde beleid en de maatschappelijke resultaten.

5.7 Het bestuur is geschikt voor zijn taak

- a. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de werving van de bestuurder(s) (zie ook Principe 6; artikel 6.3 a, Werkgeversrol richting bestuurder).
- b. Het bestuur is geschikt om de bestuurlijke taak naar behoren te vervullen.
- c. De werving en selectie van bestuur is openbaar en transparant. Werving geschiedt aan de hand van een profielschets, met aandacht voor de gewenste deskundigheden, vaardigheden en diversiteit, passend bij de opgave.

5.8 Honorering bestuurder

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de vaststelling van de honorering van het bestuur (zie ook Principe 6; artikel 6.7).

Het beloningsbeleid voldoet aan de Wet Normering Topinkomens (WNT) en past daarnaast bij en houdt rekening met de maatschappelijke functie van de sociaalwerkorganisatie.



Principe 6. Goed toezicht

Indien een raad van toezicht is ingesteld, geldt principe 6. De raad van toezicht houdt toezicht op de besturing bij het verwezenlijken van de maatschappelijke doelstelling.

Dit principe is als volgt uitgewerkt:

6.1 Taken van de raad van toezicht

- a. De raad van toezicht heeft verschillende taken:
 - De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de sociaalwerkorganisatie.
 - De raad van toezicht adviseert het bestuur.
 - De raad van toezicht vervult namens de sociaalwerkorganisatie de werkgeversrol richting de bestuurder.
 - De raad van toezicht houdt toezicht op de responsiviteit, inspraak en samenspraak (principe 3).
- b. De raad van toezicht is zelf collectief verantwoordelijk voor het goed uitoefenen van zijn taken en verantwoordelijkheden. Hij richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de sociaalwerkorganisatie op korte en lange termijn vanuit het organisatieperspectief en het realiseren van de maatschappelijke doelstelling.
- c. De raad van toezicht formuleert in een toezichtsvisie hoe hij invulling geeft aan zijn taken. De toezichtsvisie is openbaar. De toezichtsvisie wordt regelmatig geëvalueerd en zo nodig aangepast.
- d. De raad van toezicht bepaalt zijn eigen agenda en de daarvoor noodzakelijke informatie, in overleg met het bestuur.
- e. De raad van toezicht kan werken met commissies uit zijn midden ter voorbereiding van of advisering over de besluitvorming in de raad van toezicht.

6.2 Toetsingskader

De visie van de raad van toezicht wordt vertaald in een toetsingskader waarin staat op welke thema's de raad van toezicht de focus en/of de prioriteit legt en welke criteria en verantwoordingsmomenten daarbij horen. Dit kader wordt door de raad van toezicht vastgesteld in samenspraak met het bestuur. Het kader wordt periodiek herzien.

6.3 Werkgeversrol richting bestuurder

- a. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor (de werving en selectie van) een geschikt bestuur, alsmede de beoordeling, schorsing, het ontslag en het verlenen van decharge aan bestuursleden, tenzij deze bevoegdheden wettelijk of statutair aan een ander orgaan zijn toegekend.
- b. De raad van toezicht toetst regelmatig of er (een schijn van) belangenverstrengeling of nevenfuncties zijn die de bestuurder in het behoorlijk uitoefenen van zijn functie kunnen belemmeren.
- c. De raad van toezicht voert jaarlijks evaluatiegesprekken met de bestuurder alsmede (bij een meerhoofdig bestuur) met het bestuur als geheel.
- d. In het geval een bestuurder wordt herbenoemd na afloop van een gestelde benoemingstermijn, vindt dit plaats via een zorgvuldige procedure. Een evenwichtige samenstelling van het bestuur, de actuele profielschets en een evaluatie van het functioneren van de betrokken bestuurder vormen hiervoor de basis.
- e. De raad van toezicht maakt met ieder medezeggenschapsorgaan afspraken over de wijze waarop het bij (her)benoemingen van een bestuurder wordt betrokken. Daar waar een wettelijke regeling geldt, wordt deze ten minste gevolgd.



6.4 Samenstelling raad van toezicht

- a. De raad van toezicht benoemt, schorst, ontslaat en verleent decharge aan zijn leden tenzij een van die taken in de statuten expliciet bij een ander orgaan is neergelegd. Het bestuur heeft hierbij een adviserende rol.
- b. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat hij naar behoren uitvoering kan geven aan zijn taken. De raad legt de gewenste samenstelling vast in een profielschets raad van toezicht naar deskundigheden, vaardigheden en diversiteit, passend bij de opgave. De profielschets raad van toezicht is openbaar. Elke toezichthouder draagt met eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover de raad van toezicht overeenkomstig zijn profielschets moet beschikken.
- c. De werving en selectie van een lid van de raad van toezicht is openbaar en transparant. Werving geschiedt aan de hand van een profielschets.
- d. Indien op de organisatie een regeling van toepassing is die een voordrachtsrecht toekent aan een cliëntenraad of een ander medezeggenschapsorgaan⁶, respecteert de raad van toezicht dit recht. Het voorgedragen lid functioneert na benoeming onafhankelijk van de voordragende partij. De raad van toezicht kan van benoeming afzien en om een nieuwe voordracht vragen indien de voorgedragen persoon niet aan de statutaire (kwaliteits)eisen, het algemene profiel voor de raad of het specifieke profiel voor de vacature voldoet.
- e. Toezichthouders maken voldoende tijd beschikbaar voor een goede taakvervulling en kunnen te allen tijde onafhankelijk en kritisch bijdragen aan het toezicht.
- f. Een lid van de raad van toezicht wordt in principe voor maximaal vier jaar benoemd en kan, inclusief herbenoeming(en) maximaal acht jaar zitting hebben in de raad van toezicht van de sociaalwerkorganisatie en haar rechtsvoorgangers of -opvolgers. Ook kan er sprake zijn van 2 x drie jaar.
- g. Indien een toezichthouder wordt herbenoemd, vindt dit plaats via een zorgvuldige procedure. Een evenwichtige samenstelling van de raad van toezicht, de actuele profielschets en een evaluatie van het functioneren van de betrokken toezichthouder vormen hiervoor de basis.

6.5 Accountant

- a. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de benoeming van de externe accountant, tenzij die taak in de statuten expliciet bij een ander orgaan is neergelegd, in welk geval de raad van toezicht een voordracht doet; het bestuur heeft een adviserende rol. De raad evalueert regelmatig het functioneren van de accountant na daarover advies te hebben gevraagd van het bestuur. De organisatie wisselt bij voorkeur na zeven jaar van accountant. De wisseling betreft de persoon en niet noodzakelijkerwijs het kantoor waar de persoon mee verbonden is.
- b. De accountant woont het van belang zijnde gedeelte van de vergadering van de raad van toezicht bij, waarin de jaarrekening wordt besproken en/of waarin wordt besloten over de goedkeuring of de vaststelling van de jaarrekening. De accountant rapporteert zijn definitieve bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening op hetzelfde moment aan het bestuur en de raad van toezicht. De raad van toezicht kan daarnaast ook zonder aanwezigheid van het bestuur met de accountant spreken.

6.6 Rooster van aftreden

Er geldt een zodanig rooster van aftreden dat de continuïteit van toezicht is geborgd.

6 Zoals de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen, of een regeling in de statuten



6.7 Honorering

De raad van toezicht stelt een eventuele vergoeding voor zijn leden vast binnen de grenzen van de WNT, en passend bij aard, omvang en maatschappelijke doelstelling van de organisatie.

6.8 Voorzitter raad van toezicht

De voorzitter van de raad van toezicht zorgt ervoor dat:

- a. De vergaderingen efficiënt en effectief verlopen in een open sfeer, waarbij alle leden gelijkwaardig kunnen participeren en tijdig de benodigde informatie ontvangen voor een goede taakuitoefening.
- b. De raad als team goed kan functioneren.
- c. Contacten tussen de raad en het bestuur en belanghebbenden goed verlopen.
- d. De zelfevaluatie van de raad van toezicht jaarlijks plaatsvindt.



Principe 7. Continue ontwikkeling

Bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

7.1 Introductieprogramma

Bestuur en toezichthouders volgen na benoeming een introductieprogramma waarin de relevante aspecten van de functie aan bod komen, toegespitst op de maatschappelijke opdracht van de organisatie.

7.2 Zelfreflectie

Leden van bestuur en raad van toezicht reflecteren regelmatig zelf op hun eigen functioneren en op de vraag of zij nog passen bij de opgaven waar de sociaalwerkorganisatie de komende jaren voor staat. Zij zijn daarop aanspreekbaar.

7.3 Bestuur en toezichthouders investeren in de eigen professionalisering

- a. Bestuur en toezichthouders zorgen ervoor dat zij vakbekwaam en geschikt zijn en blijven. Om hun taken goed te kunnen (blijven) vervullen, investeren bestuur en toezichthouders permanent in hun kennis en kunde, in de ontwikkeling van vaardigheden en in de aanscherping van gewenste houding en gedrag.
- b. Jaarlijks bespreekt de raad van toezicht in welk opzicht de toezichthouders individueel of collectief behoefte hebben aan verdieping of verbreding van hun kennis, of aan de ontwikkeling van vaardigheden. De opleidingsdoelen dragen niet alleen bij aan de eigen ontwikkeling, maar zijn ook afgestemd op de opgaven van de sociaalwerkorganisatie.
- c. Het bestuur maakt voor zichzelf een plan voor professionalisering en bespreekt dit periodiek met de raad van toezicht. Daarbij wordt afgewogen of het volgen van een accreditatietraject passend en behulpzaam kan zijn.

7.4 Zelfevaluatie

- a. De raad van toezicht bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur het eigen functioneren en dat van zijn individuele leden. Ook de samenwerking binnen de raad, en de relatie met het bestuur worden tijdens deze zelfevaluatie besproken.
- b. Eens per drie jaar doet de raad van toezicht dat onder onafhankelijke externe begeleiding.
- c. De raad van toezicht legt de uitkomsten van de zelfevaluatie vast inclusief de afgesproken verbeteracties en informeert hierover het bestuur.

7.5 Kosten

Het introductie-, ontwikkelings- en scholingsprogramma en de zelfevaluatie worden in afstemming met het bestuur door de sociaalwerkorganisatie gefinancierd en gefaciliteerd.