



 unitus de kracht van delen!	 hoera kindercentra	 vorkmeer meer met mensen!	 punt welzijn samen in beweging	 Let's move kom in beweging; Leef!
Naam document	Reglementen RvT en RvB ~ Governancecode			
Rubriek intranet	3D.3 RvT			
Status	Vastgesteld door de RvT, d.d. 12 november 2018			
Instemming/advies	Ondernemingsraad	n.v.t.		
Ingangsdatum	13-11-2018			
versiedatum	19-12-2019			
Te herzien vóór	01-07-2021			
Eigenaar	Bestuurder			
Document opgeslagen	L:\9_2 Kwaliteitshandboek\3. Organisatie en ondersteuning\3D. RvT-Bestuur-MTwelzijn\3D.3 RvT\Reglementen RvT- RvB - Governancecode.doc			

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Reglement raad van toezicht	3
Reglement raad van bestuur	12
Bijlage A Governancecode Sociaal Werk Nederland	
H. I Betekenis en doel van de code	19
H. II Principes van goed bestuur en toezicht	22
H. III Toelichting diverse besturingsmodellen	28
Bijlage B Commissie-indeling	30
Bijlage C Rooster van aftreden	31
Bijlage D Profielschets Raad van Toezicht	32
Bijlage E Bezoldiging RvT	33

Unitus volgt de Governancecode van



(oktober 2016)

Voorwoord

Sinds 2009 volgt de Raad van Toezicht van Unitus de Governancecode voor Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, opgesteld door de MO-groep in 2008. In de afgelopen jaren is de code op basis van periodieke evaluaties bijgesteld.

Eind 2016 is er door Sociaal Werk Nederland (nieuwe naam MO-groep vanaf 2016) een vernieuwde Governancecode vastgesteld. Deze weerspiegelt hoe de organisaties voor sociaal werk in 2016 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. In deze 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.

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

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

De leidende principes voor goed bestuur en toezicht

- 1. Bij alles wat zij doet, houdt de organisatie haar maatschappelijke doelen steeds sterk voor ogen. Bestuur en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht*
- 2. Bestuur en toezichthouders zijn verantwoordelijk voor (het in acht nemen van) de governance binnen de organisatie*
- 3. Bestuur en toezichthouders zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af*
- 4. De organisatie investeert in de omgang en dialoog met interne en externe belanghebbenden*
- 5. Bestuur en toezichthouders zijn geschikt voor hun taak*
- 6. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de organisatie*
- 7. De toezichthouder houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de organisatie*

Reglement Raad van Toezicht Unitus¹

Dit reglement is gebaseerd op het modelreglement behorende bij de Governancecode.

Artikel 1. Structuur

1. De raad van toezicht houdt toezicht op de raad van bestuur van Unitus, op de besturing van Unitus en aangesloten werkstichtingen alsmede op de algemene gang van zaken in de organisaties en staat de raad van bestuur met raad ter zijde. De raad van toezicht zorgt tevens voor een adequate invulling van de raad van bestuur. 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 organisatie en haar maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid en weegt daarvoor de behoeften en wensen van belanghebbenden en andere bij de onderneming betrokkenen af.
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. Hierbij zoekt hij een voor de organisatie gezonde balans tussen continuïteit en regelmatig nieuwe leden.
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 en het bestuur in staat een zwaarwegend advies uit te brengen over de voorgedragen kandidaten. De OR en het bestuur hanteren bij hun advies de door de raad van toezicht vastgestelde profielschets.
6. De beoordeling van een lid dat voor herbenoeming in aanmerking komt, vindt eveneens plaats aan de hand van de profielschets voor de functie. Tevens kijkt de raad naar het functioneren van het lid gedurende de afgelopen zittingstermijn, het samenspel binnen de raad van toezicht en naar de wenselijkheid van vernieuwing in de samenstelling van de raad van toezicht.
7. De raad van toezicht stelt de honorering en regels voor de onkostenvergoeding van zijn leden vast met inachtneming van de daartoe geldende wettelijke kaders (waaronder de Wet normering topinkomens). Daarbij houdt de raad rekening met de zwaarte van de functie, de maatschappelijke waarden en normen, de maatschappelijke functie van de organisatie en eventuele adviezen of regelingen voor de branche. De honorering is niet gekoppeld aan de prestaties van de organisatie. De regeling voor de honorering en onkostenvergoeding is openbaar en de gegevens zijn opvraagbaar.
8. Elk lid van de raad van toezicht moet in staat zijn het beleid en het functioneren van de organisatie en van de raad van bestuur te beoordelen en de raad van bestuur met raad ter zijde te staan. Op gebieden die voor de maatschappelijke rol en de

¹ Daar waar wordt gesproken over Unitus, organisatie, rechtspersoon of stichting bedoelen wij zowel de stichting Unitus, alsmede de uitvoeringsstichtingen Hoera kindercentra, Punt Welzijn, Vorkmeer en Let's Move. Alle genoemde geledingen hebben eveneens betrekking op de hiervoor genoemde stichtingen.

continuïteit van de organisatie wezenlijk zijn, moet in de raad deskundigheid aanwezig zijn; in elk geval bedrijfseconomische deskundigheid en branche kennis.

9. 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.
10. Nieuwe leden volgen na benoeming een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene en juridische zaken, de financiële verslaglegging door de organisatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de organisatie en haar activiteiten en aan de verantwoordelijkheden van de interne toezichthouder. De raad van toezicht beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van toezicht behoefte hebben aan nadere deskundigheidsbevordering.
11. De raad van toezicht evalueert minimaal één keer per jaar zijn eigen functioneren als raad en dat van zijn afzonderlijke leden en eventuele commissies en trekt op basis daarvan conclusies. Uitkomsten en afspraken uit de evaluatie worden vastgelegd. De evaluatie vindt plaats zonder de raad van bestuur. Wel vraagt de raad van toezicht vooraf aan de raad van bestuur 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 organisatie en op de gang van zaken in de organisatie. Het beleid dient in ieder geval in overeenstemming te zijn met wettelijke, statutaire en andere voorschriften; tevens dient de continuïteit van de organisatie gewaarborgd te zijn. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de organisatie en haar maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid.

De Raad van Toezicht heeft haar zienswijze vastgelegd in een Toezichtvisie en toezichtkader. Elk jaar stelt de Raad van Toezicht een toetsingskader vast voor het daaropvolgende jaar.

De raad van toezicht heeft ten minste de volgende taken:

1. De goedkeuring van de volgende door de raad van bestuur voorgelegde stukken en van de volgende activiteiten:
 - de missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenraming van de organisatie;
 - het jaarplan en de daarbij horende begroting;
 - investeringen hoger dan € 20.000;
 - het jaarverslag en de jaarrekening;
 - het beleid over de relatie van de organisatie met (interne en externe) belanghebbenden;
 - 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 organisatie;
 - het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de organisatie met een andere rechtspersoon, indien dit aangaan of verbreken van ingrijpende betekenis is voor de organisatie;
 - het deelnemen dan wel het vergroten of verminderen van een deelneming in een vennootschap;
 - 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 raad van bestuur en deze waar nodig ondersteuning bieden.
 3. Alert en kritisch volgen van het functioneren van de organisatie en van de raad van bestuur, met oog voor wat wezenlijk is voor het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en de continuïteit van de organisatie.
 4. Ten minste één keer per jaar met de raad van bestuur de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties bespreken voor de meerjarenstrategie en de daarbij horende raming.
 5. Ten minste één keer per jaar de rapportage van de raad van bestuur bespreken over de opzet en werking van de risicobeheersing- en controlesystemen.
 6. Vaststellen van een statutenwijziging en de reglementen voor de raad van bestuur en voor de raad van toezicht.
 7. Erop toezien dat het toezicht op de onder het bestuur van Unitus vallende rechtspersonen adequaat geborgd is.
 8. Ten minste twee keer per jaar (door de voltallige raad of één of meer van zijn leden) bijwonen van de overlegvergadering van de bestuurder met de ondernemingsraad, dan wel de bespreking met de ondernemingsraad.
 9. Indien een cliëntenraad aanwezig is: het ten minste één keer per jaar bijwonen (door de voltallige raad of één of meer van zijn leden) van een vergadering van de bestuurder met de cliëntenraad.
 10. 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 raad van bestuur

1. De raad van toezicht bepaalt de omvang van de raad van bestuur en benoemt, schorst en ontslaat leden van de raad van bestuur.
2. De raad van toezicht stelt ten behoeve van de werving en selectie van een lid van de raad van bestuur een profielschets vast.
3. Bij een meerhoofdige raad van bestuur worden in elk geval de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van individuele leden en het besluitvormingsproces binnen de raad van bestuur vastgelegd in een door de raad van toezicht vast te stellen reglement.
4. De raad van toezicht bepaalt de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de leden van de raad van bestuur, met inachtneming van de daartoe geldende wettelijke kaders (waaronder de Wet normering topinkomens). Hij baseert de beloning op een door hem vastgesteld beloningsbeleid voor de bestuurder. Hij houdt daarbij rekening met de functiezwaarte van de bestuurder, met de maatschappelijke waarden en normen, de maatschappelijke functie van de organisatie en regelingen en adviezen voor de branche.
5. 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.
6. Ten minste één keer per jaar bespreekt de raad van toezicht het functioneren van het lid/de leden van de raad van bestuur en, indien van toepassing, van de raad van bestuur als collectief. Dit gebeurt in afwezigheid van de raad van bestuur. Een delegatie van de raad van toezicht heeft een beoordelingsgesprek met de afzonderlijke bestuurders en, al naar behoefte, met het collectief.

7. Periodiek bespreekt de raad van toezicht met het lid/de leden van de raad van bestuur of deze en de organisatie ook voor de komende jaren de goede match zijn.
8. 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.
9. Bij ontbreken of langdurige afwezigheid van de gehele raad van bestuur, dan wel het enige lid van de raad van bestuur, zorgt de raad van toezicht voor waarneming van de raad van bestuur. 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:
 - (het in principe samen met de raad van bestuur) 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 jaarlijks een evaluatie plaatsvindt van de raad van toezicht en zijn leden;
 - erop toezien dat de raad van bestuur en zijn leden jaarlijks op hun functioneren worden beoordeeld;
 - erop toezien dat de contacten van de raad van toezicht met de raad van bestuur, de ondernemingsraad dan wel de personeelsvertegenwoordiging en, indien van toepassing, de cliëntenraad naar behoren verlopen;
 - erop toezien dat eventuele commissies van de raad van toezicht adequaat functioneren;
 - namens de raad van toezicht aanspreekpunt zijn voor leden van de raad van toezicht, leden van de raad van bestuur en derden.
3. De raad van toezicht maakt afspraken over het vervangen van de voorzitter bij diens afwezigheid. Afspraak is dat de overige leden dat onderling regelen.
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 in een door de raad van toezicht vast te stellen bijlage bij dit reglement.

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 raad van bestuur 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 raad van bestuur 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 raad van bestuur 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 raad van bestuur 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 raad van bestuur.
8. De raad van bestuur 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 diens afwezigheid wijzen de leden een vervanger aan. De notulen van de vergadering worden opgemaakt door een lid van het bestuur; deze notulen worden tijdens de eerstvolgende vergadering vastgesteld en ondertekend door de voorzitter. De raad van bestuur draagt vanuit de organisatie 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 volstrekte 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.
6. Bij het aantreden van een toezichthouder dient deze aan te geven dat hij, in geval het zijn eigen positie betreft, zich bij het besluit van de raad van toezicht zal neerleggen en dienovereenkomstig zal handelen.

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 overige 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) lid van de raad van bestuur of een (voormalig) werknemer van de organisatie kan geen lid van de raad van toezicht zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na zijn/haar vertrek.
Een (voormalig) lid van de raad van bestuur kan nooit voorzitter van de raad van toezicht zijn. Andersom kan een (voormalig) lid van de raad van toezicht van de organisatie geen lid van de raad van bestuur zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na beëindiging van zijn/haar laatste zittingstermijn.
Een vrijwilliger die werkt voor de organisatie kan evenmin lid zijn van de raad van bestuur dan wel de raad van toezicht.
6. Lid van de raad van toezicht kan verder niet zijn degene die bestuurder is van een rechtspersoon, waar een lid van de raad van bestuur van de organisatie deel uitmaakt van het toezichthoudend orgaan.
7. Om structurele belangenverstremming te voorkomen, kunnen ook de volgende personen geen lid zijn van de raad van toezicht:
 - leden van de cliëntenraad;
 - leden van het college van burgemeester en wethouders, leden van de gemeenteraad en ambtenaren bij de gemeente waarbinnen de organisatie werkzaam is;

- gedeputeerden en ambtenaren bij de provincie waarbinnen de organisatie werkzaam is;
 - degenen die familiale of vergelijkbare relaties of zakelijke relaties hebben met leden van de raad van toezicht en/of leden van de raad van bestuur van de organisatie;
 - degenen die zakelijke relaties met de organisatie hebben, dan wel degenen die aandeelhouder, lid van het besturend of toezichthoudend orgaan of werknemer zijn bij een rechtspersoon met zakelijke relaties met de organisatie;
 - degenen die accountant van de organisatie zijn of de afgelopen vier jaar geweest zijn;
 - degenen die aandeelhouder of lid van het besturend of toezichthoudend orgaan zijn van een rechtspersoon die (deels) op hetzelfde terrein en in hetzelfde werkgebied als de organisatie opereert; dat geldt ook voor degenen die als zelfstandige op een werkterrein van de organisatie werkzaam zijn;
 - degenen die op andere wijze een functie bekleden of relaties hebben waardoor het onafhankelijk opereren in hun functie bij de organisatie in gevaar komt. De raad van toezicht zal steeds op basis van dit reglement beoordelen of er sprake is van een mogelijk tegenstrijdig belang.
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 raad van bestuur informatie over alle feiten over en ontwikkelingen van de organisatie, 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 raad van bestuur afspraken over onder andere de omvang, presentatie en de frequentie van de informatievoorziening. Deze afspraken worden schriftelijk vastgelegd.
3. Indien een lid van de raad van toezicht informatie ontvangt uit een externe bron die voor de raad van toezicht en/of de raad van bestuur 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 raad van bestuur 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 raad van bestuur. Deze vertrouwelijkheid eindigt niet wanneer het lidmaatschap van de raad van toezicht eindigt.
5. De raad van toezicht is bevoegd op kosten van de organisatie 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 raad van bestuur 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 raad van bestuur en de raad van toezicht. De accountant geeft ook een oordeel over de toekomstverwachtingen en risico's alsmede over de governance binnen de organisatie.
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. Na maximaal vijf jaar benoemt de raad van toezicht een nieuwe accountant.

Artikel 11. Externe inbreng en verantwoording

1. De organisatie onderhoudt regelmatig contacten met interne en externe belanghebbenden om rechtstreeks door hen geïnformeerd te worden over hun visie op ontwikkelingen in het werkveld en de rol van Unitus.
2. Belanghebbenden worden, voor zover voor hen van belang, in elk geval gehoord over:
 - de missie, visie, doelstelling en/of grondslag van de organisatie;
 - het beleid over het aanbod: aanpassing van het aanbod, verandering van doelgroep, inhoud van diensten en producten (aard, locatie, prijs) en hun kwaliteit;
 - het vrijwilligersbeleid.
3. De raad van toezicht zorgt ervoor dat hij bij de goedkeuring van het beleid over de onder lid 2 genoemde onderwerpen geïnformeerd is over de inbreng van belanghebbenden, zodat die inbreng bij het goedkeuringsbesluit kan worden meegewogen.
4. De belanghebbenden worden in elk geval geïnformeerd over:
 - wat de organisatie biedt:
 - missie, visie, doelstellingen en/of grondslag;
 - doelgroepen, producten en diensten waar de organisatie zich op richt.
 - de prestaties van de organisatie in het afgelopen jaar:
 - maatschappelijke prestaties;
 - beschikbare financiële middelen en de inzet daarvan;
 - de inrichting en het functioneren van het bestuur en toezicht in het afgelopen jaar:
 - de hoofdstructuur: keuze uit drie bestuursmodellen en de inrichting van het gekozen model op hoofdlijnen;
 - omvang en samenstelling van de raad van toezicht en de raad van bestuur;
 - wat betreft de leden van de raad van toezicht: hun leeftijd, geslacht, begin en einde van de lopende zittingstermijn, de hoeveelste zittingstermijn, wie op voordracht van een orgaan binnen de organisatie of een andere organisatie is benoemd, hun hoofd- en andere nevenfuncties en hun honorering;
 - wat betreft de leden van de raad van bestuur: hun leeftijd, nevenfuncties, omvang van het dienstverband en de structuur en hoogte van hun beloning;

- wat betreft het functioneren van de raad van toezicht: de werkzaamheden en werkwijze, belangrijke onderwerpen die besproken zijn en de (her)benoeming van leden;
 - de profielschets voor de raad van toezicht, alsmede de reglementen.
 - hoe de relatie met belanghebbenden is ingericht en werkt:
 - het beleid ten aanzien van de relatie met belanghebbenden;
 - de realisatie van dit beleid in het afgelopen jaar.
5. Alle informatie genoemd onder lid 4 die betrekking heeft op het afgelopen jaar wordt in de jaarstukken opgenomen. De jaarstukken worden op de website geplaatst. Alle andere informatie zoals genoemd onder lid 4 is eveneens beschikbaar op de website.

Artikel 12. Relatie tot de cliëntenraad en ondernemingsraad

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

Reglement Raad van Bestuur

Dit reglement is gebaseerd op het modelreglement behorende bij de Governacecode.

Artikel 1. Structuur

1. De raad van bestuur is belast met het besturen van en draagt de verantwoordelijkheid voor de algehele gang van zaken binnen de organisatie. 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 organisatie, behoren tot de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur.
3. Een lid van de raad van bestuur is bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden (WOR).
4. Het reglement van de raad van bestuur wordt vastgesteld dan wel gewijzigd door de raad van toezicht.

Artikel 2. De personele invulling van de raad van bestuur

1. De raad van toezicht bepaalt de omvang van de raad van bestuur en benoemt, schorst en ontslaat leden van de raad van bestuur.
2. De raad van toezicht stelt ten behoeve van de werving en selectie van een lid van de raad van bestuur een profielschets vast. Bij de formulering van de profielschets wordt tevens input van de raad van bestuur betrokken.
3. Bij een meerhoofdige raad van bestuur stelt de raad van toezicht een reglement vast waarin deze in elk geval de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van individuele leden en het besluitvormingsproces binnen de raad van bestuur vastlegt.
4. De raad van toezicht bepaalt de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de leden van de raad van bestuur met inachtneming van de daartoe geldende wettelijke kaders (waaronder de Wet normering topinkomens). Hij baseert de beloning op een door hem vastgesteld beloningsbeleid voor de bestuurder. Hij houdt daarbij rekening met de functiezwaarte van de bestuurder, met de maatschappelijke waarden en normen, de maatschappelijke functie van de organisatie en regelingen en adviezen voor de branche.
5. 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.
6. Ten minste één keer per jaar bespreekt de raad van toezicht het functioneren van de afzonderlijke leden van de raad van bestuur en, indien van toepassing, van de raad van bestuur als collectief. Dit gebeurt bij afwezigheid van de raad van bestuur. Een delegatie van de raad van toezicht heeft een beoordelingsgesprek met de afzonderlijke bestuurders en, indien van toepassing, met het collectieve bestuur. De raad van toezicht bereidt dit gesprek buiten de aanwezigheid van het bestuur voor.
7. In de in het vorige lid bedoelde gesprekken bespreekt de raad van toezicht met het lid/de leden van de raad van bestuur of deze en de organisatie ook voor het komende jaar de goede match zijn.
8. 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.
9. Bij het ontbreken of langdurige afwezigheid van de gehele raad van bestuur, dan wel het enige lid van de raad van bestuur, 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 raad van bestuur legt ten minste de besluiten over de volgende onderwerpen ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor:
 - missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenraming van de organisatie;
 - het jaarplan en de daarbij horende begroting;
 - het jaarverslag en de jaarrekening; het beleid over de relatie van de organisatie met de belanghebbenden;
 - rechtshandelingen en financiële transacties die een bepaald bedrag te boven gaan;
 - 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 organisatie;
 - het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de organisatie met een andere rechtspersoon, indien dit van ingrijpende betekenis is voor de organisatie; alsmede het deelnemen dan wel het vergroten of verminderen van een deelneming in een vennootschap;
 - het oprichten van een rechtspersoon;
 - fusie met een andere rechtspersoon;
 - aangifte van faillissement of aanvraag van surseance van betaling;
 - voorstel tot ontbinding van de organisatie.
2. De raad van bestuur 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 raad van bestuur zorgt voor een op de organisatie toegesneden intern risicobeheersing- en controlesysteem en voor een goede werking daarvan.
4. Indien de producten en diensten van de organisatie uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt de raad van bestuur voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording, rekening houdend met eventuele voorwaarden van financiers.
5. De raad van bestuur zorgt voor goede procedures die het mogelijk maken dat werknemers van de organisatie zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden kunnen melden bij de raad van bestuur, bij een daartoe aangewezen (in-of externe) functionaris of bij de raad van toezicht indien het (leden van) de raad van bestuur betreft.
6. De raad van bestuur 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 raad van bestuur evalueert zijn eigen functioneren jaarlijks waarbij de raad actief feedback vraagt aan anderen binnen en buiten de organisatie. De raad van bestuur rapporteert over deze evaluatie aan de raad van toezicht.

Artikel 4. Bevoegdheden

1. De raad van bestuur heeft alle bevoegdheden die niet door de wet, statuten of reglementen aan de raad van toezicht zijn toegekend.
2. De raad van bestuur is bevoegd arbeidscontracten aan te gaan, te wijzigingen en te beëindigen.

3. De raad van bestuur is bevoegd tot financiële transacties en aanbestedingen binnen de begroting en tot een bedrag van € 20.000 buiten de begroting zonder voorafgaande toestemming van de raad van toezicht.
4. Vóór het geven van opdrachten aan derden vraagt de raad van bestuur meerdere offertes bij uiteenlopende bedrijven aan of volgt de raad van bestuur een aanbestedingsprocedure zodra deze opdrachten een bedrag van ten minste € 20.000 omvatten. Alleen in dringende gevallen is de raad van bestuur bevoegd van deze procedure af te wijken; in die gevallen deelt de raad van bestuur dit, onder vermelding van de reden van de afwijking mee aan de voorzitter van de raad van toezicht.
5. De raad van bestuur 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 raad van bestuur draagt er zorg voor dat zijn delegatie van bevoegdheden dan wel zijn mandatering zorgvuldig wordt vastgelegd. Bij delegatie of mandatering blijft de raad van bestuur eindverantwoordelijk.
6. De raad van bestuur is bevoegd zijn eigen werkwijze nader te regelen binnen het kader van dit reglement en van de functieomschrijving(en) van het lid (de leden) van de raad van bestuur.
7. De raad van bestuur is bevoegd de organisatie te vertegenwoordigen conform de statuten en dit reglement.

Artikel 5. Functioneren raad van bestuur in relatie tot de raad van toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op de raad van bestuur alsmede op de besturing van de organisatie en op de algemene gang van zaken in de organisatie en staat de raad van bestuur met raad terzijde. De raad van toezicht zorgt tevens voor een adequate invulling van de raad van bestuur.

1. Besluiten van de raad van bestuur, die de goedkeuring behoeven van de raad van toezicht, worden toegelicht door de raad van bestuur in de vergadering van de raad van toezicht.
2. Vergaderingen van de raad van toezicht worden conform de statuten bijgewoond door de raad van bestuur, tenzij de raad van toezicht anders bepaalt.
3. De raad van toezicht stelt de raad van bestuur zo spoedig mogelijk doch uiterlijk binnen drie dagen na het nemen van een goedkeuringsbesluit als bedoeld in lid 1 schriftelijk op de hoogte van dat besluit.
4. De raad van bestuur 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 raad van bestuur toegang tot de vergadering van (een) dergelijke commissie(s). Indien de raad van toezicht een commissie instelt om het functioneren van de raad van bestuur dan wel een lid ervan te onderzoeken, heeft de raad van toezicht het recht besprekingen te houden zonder de aanwezigheid van de raad van bestuur dan wel het desbetreffende lid.
6. De voorzitter van de raad van bestuur is belast met de voorbereiding van de vergaderingen van de raad van toezicht. In overleg met de raad van toezicht stelt de voorzitter van de raad van bestuur een jaaragenda en vergaderkalender op. De voorzitter van de raad van toezicht en de voorzitter van de raad van bestuur stellen in overleg de agenda van elke vergadering op.

7. De raad van bestuur 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 raad van bestuur draagt zorg voor de uitvoering van de besluiten van de raad van toezicht.

Artikel 6. De voorzitter

1. De voorzitter van de raad van bestuur is tevens de algemeen directeur van de organisatie.
2. De voorzitter van de raad van bestuur heeft tot taak de activiteiten van de raad van bestuur te coördineren.
3. De voorzitter van de raad van bestuur bereidt de vergaderingen van de raad van bestuur voor, heeft de zorg voor de afspraken- en besluitenlijsten en ondertekent, na goedkeuring, de notulen van de vergadering.
4. De voorzitter van de raad van bestuur is in overlegstructuren binnen of buiten de organisatie de woordvoerder van de directie.
5. De voorzitter van de raad van bestuur is de eerst aangewezen overlegpartner van de voorzitter van de raad van toezicht.

Artikel 7. Besluitvorming (alleen bij meerhoofdig bestuur)

1. Vergaderingen van de raad van bestuur worden gehouden zo dikwijls de voorzitter of een ander lid van de raad van bestuur dat wenst, maar ten minste één maal per drie maanden.
2. De voorzitter of een ander lid van de raad van bestuur, dan wel namens deze(n) een door de voorzitter daarvoor aan te wijzen persoon roept de leden van de raad van bestuur schriftelijk bijeen voor een vergadering van de raad, onder vermelding van de te behandelen onderwerpen. Bijeenroeping vindt plaats op een termijn van ten minste vijf werkdagen, de dag van de oproeping en die van de vergadering niet meegerekend. Indien de bijeenroeping niet schriftelijk of digitaal heeft plaatsgevonden, of onderwerpen aan de orde komen die niet bij de oproeping werden vermeld dan wel de bijeenroeping op een kortere termijn dan vijf werkdagen heeft plaatsgevonden, is besluitvorming niettemin mogelijk, mits ter vergadering alle in functie zijnde leden van de raad van bestuur aanwezig of vertegenwoordigd zijn.
3. Bestuursvergaderingen worden gehouden op een plaats die wordt bepaald door degene die de vergadering bijeenroept.
4. Toegang tot de vergaderingen hebben de leden van de raad van bestuur en degenen die door de raad van bestuur worden toegelaten. Een lid van de raad van bestuur kan zich door een schriftelijk door hem daartoe gevolmachtigd ander lid van de raad van bestuur ter vergadering laten vertegenwoordigen. Ieder lid van de raad van bestuur heeft één stem.
5. Voor zover dit reglement geen grotere meerderheid voorschrijft, worden alle besluiten van de raad van bestuur genomen met volstreekte meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen. Blanco stemmen worden beschouwd als niet te zijn uitgebracht. Indien de stemmen staken, beslist de voorzitter.
6. Alle stemmingen vinden mondeling plaats, tenzij een lid van de raad van bestuur schriftelijke stemming verlangt.
7. De voorzitter leidt de vergaderingen. Bij afwezigheid van de voorzitter, wijzen de aanwezigen uit hun midden een vervanger aan als voorzitter van de desbetreffende vergadering.

8. Van wat in de vergadering is behandeld, maakt een door de voorzitter aangewezen persoon een besluitenlijst op. De besluitenlijst wordt vastgesteld door de raad van bestuur en door de voorzitter van de raad van bestuur ondertekend. De vastgestelde besluitenlijst is ter inzage voor alle leden van de raad van bestuur.
9. De raad van bestuur kan ook buiten vergadering besluiten nemen, mits alle leden van de raad van bestuur zich schriftelijk of per e-mail over het desbetreffende voorstel hebben uitgesproken. Van een besluit buiten vergadering wordt onder bijvoeging van de ingekomen antwoorden een verslag gemaakt, dat na ondertekening door de voorzitter bij de notulen wordt gevoegd.
10. In alle gevallen beslist de voorzitter over stemmingen die niet bij de statuten zijn voorzien.
11. Elk lid van de raad van bestuur behandelt de informatie die hij in zijn functie als bestuurder krijgt als vertrouwelijk, als die vertrouwelijkheid nadrukkelijk is opgelegd dan wel als het lid van de raad van bestuur uit de inhoud van de stukken redelijkerwijs heeft kunnen begrijpen dat het om vertrouwelijke informatie gaat. Hij deelt deze informatie niet met anderen dan de leden van de raad van bestuur en de leden van de raad van toezicht. Deze vertrouwelijkheid eindigt niet met het einde van het bestuurslidmaatschap.

Artikel 8. Financiële verslaggeving en externe accountant

1. De raad van bestuur 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 raad van bestuur als de raad van toezicht. De accountant geeft ook een oordeel over de toekomstverwachtingen en risico's alsmede over de governance binnen de organisatie.
3. Minimaal één maal per vijf jaar stelt de raad van toezicht een nieuwe accountant aan.

Artikel 9. Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties

1. Een lid van de raad van bestuur meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang direct aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaft hem/haar alle relevante informatie. Een lid van de raad van bestuur meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang tevens aan de overige leden van de raad van bestuur.
2. Een lid van de raad van bestuur neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij/zij een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft.
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij een tegenstrijdig belang van een lid van de raad van bestuur speelt, hebben de goedkeuring van de raad van toezicht nodig.
4. Een (voormalig) lid van de raad van toezicht van de organisatie kan geen lid van de raad van bestuur zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na beëindiging van zijn/haar laatste zittingstermijn.
Een vrijwilliger die werkt voor de organisatie kan evenmin lid zijn van de raad van bestuur.
5. Om structurele belangenverstremming te voorkomen, kunnen ook de volgende personen geen lid zijn van de raad van bestuur:
 - leden van de cliëntenraad;
 - leden van het college van burgemeester en wethouders, leden van de gemeenteraad en ambtenaren bij de gemeente waarbinnen de organisatie werkzaam is;

- gedeputeerden, leden van gedeputeerde staten en ambtenaren bij de provincie waarbinnen de organisatie werkzaam is;
 - degenen die familiale of vergelijkbare relaties of zakelijke relaties hebben met leden van de raad van toezicht en/of leden van de raad van bestuur van de organisatie;
 - degenen die zakelijke relaties met de organisatie hebben, dan wel degenen die aandeelhouder, lid van het besturend of toezichthoudend orgaan of werknemer zijn bij een rechtspersoon met zakelijke relaties met de organisatie;
 - degenen die accountant van de organisatie zijn of de afgelopen vier jaar geweest zijn;
 - degenen die aandeelhouder of lid van het besturend of toezichthoudend orgaan zijn van een rechtspersoon die (deels) op hetzelfde terrein en in hetzelfde werkgebied als organisatie opereert; dat geldt ook voor degenen die als zelfstandige op een werkterrein van de organisatie werkzaam zijn;
 - degenen die op andere wijze een functie bekleden of relaties hebben waardoor het onafhankelijk opereren in hun functie bij de organisatie in gevaar komt.
6. Een lid van de raad van bestuur meldt een relevante hoofd- en nevenfunctie aan de raad van toezicht. De nevenfuncties worden ook in het jaarverslag vermeld.
 7. De voorzitter van de raad van bestuur zal zich ervan onthouden:
 - a. middellijk of onmiddellijk deel te nemen aan aannemingen van de organisatie;
 - 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 organisatie;
 - 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 organisatie werkzaamheden te laten verrichten voor persoonlijke doeleinden of zaken die aan de organisatie 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 organisatie te beleggen.

Artikel 10. Externe inbreng en verantwoording

1. De organisatie heeft 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 organisatie;
 - 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 organisatie biedt:
 - missie, visie, doelstellingen en/of grondslag;
 - producten en diensten en doelgroepen waar de organisatie zich op richt.
 - de prestaties van de organisatie in het afgelopen jaar:
 - maatschappelijke prestaties;
 - beschikbare financiële middelen en de inzet daarvan.
 - de inrichting en het functioneren van het bestuur en toezicht in het afgelopen jaar:
 - omvang en samenstelling van de raad van toezicht en de raad van bestuur;
 - wat betreft de leden van de raad van toezicht: hun leeftijd, geslacht, begin en einde van de lopende zittingstermijn, de hoeveelste zittingstermijn; wie op voordracht van een orgaan binnen de organisatie of een andere instelling is benoemd, hun hoofd- en andere nevenfuncties en hun honorering;
 - wat betreft de leden van de raad van bestuur: hun leeftijd, nevenfuncties, omvang van hun dienstverband en de structuur en hoogte van hun beloning;
 - wat betreft het functioneren van de raad van toezicht: de werkzaamheden en werkwijze, belangrijke onderwerpen die besproken zijn en de (her)benoeming van leden;
 - de profielschets voor de raad van toezicht, alsmede de reglementen.
 - hoe de relatie met belanghebbenden is ingericht en werkt:
 - het beleid ten aanzien van de relatie met belanghebbenden;
 - de realisatie van dit beleid in het afgelopen jaar.
4. Er wordt rekening gehouden met van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de vereisten van financiers.
 5. Alle informatie genoemd onder lid 3 die betrekking heeft op het afgelopen jaar wordt in de jaarstukken opgenomen. De jaarstukken worden op de website geplaatst. Alle andere informatie genoemd onder lid 3 is beschikbaar op de website.

BIJLAGE A: Governance Code Sociaal Werk Nederland 2016

I. Betekenis en doel van de Governancecode Sociaal Werk Nederland

1.1 Waarom een governancecode?

Onze organisaties staan midden in de maatschappij. Zij werken voor en met mensen. De professionals, vaak in samenwerking met vrijwilligers, zorgen ervoor dat mensen de regie over hun leven (weer) in eigen hand kunnen nemen. Ze helpen hen zich sociaal (verder) te ontwikkelen, waardoor ze volwaardig kunnen functioneren in een groep en in hun buurt. Zij ondersteunen ook een groeiende groep kwetsbaren. Kinderopvangvoorzieningen worden door ons beschouwd als basisvoorzieningen waar kinderen zich veilig en gezond kunnen ontwikkelen. Dat doen wij samen met ouders en maatschappelijke partners, bij voorkeur in de vorm van een integraal kindcentrum. Wij brengen mensen letterlijk en figuurlijk in beweging en bouwen op deze wijze aan positieve gezondheid. In al deze activiteiten zit de grote en duurzame maatschappelijke meerwaarde en innovatie binnen het sociale domein. Aan die maatschappelijke functie ontleent de organisatie haar bestaansrecht.

Door de belangrijke maatschappelijke functie hebben de organisaties een grote verantwoordelijkheid. De organisaties werken deskundig en doelmatig en overleggen over hun dienstverlening met klanten en opdrachtgevers. Ze bouwen aan een duurzame vertrouwensrelatie met hen. Dit onder meer door transparant te zijn over wat ze doen en wat ze met hun inspanningen bereiken, maar ook door hun afspraken na te komen, integer en aanspreekbaar te zijn, verantwoording af te leggen over hun handelen, alsmede een zorgvuldig en verantwoord financieel beleid te voeren.

Het vervullen van de maatschappelijke doelstelling vraagt om goed en deskundig bestuur en toezicht. De governancecode geeft daarvoor de richting aan.

De code heeft ook een organisatie-overstijgend belang. Voor de sectoren waarin wij werkzaam zijn is het wenselijk dat de afzonderlijke organisaties in de branches uitgaan van deze principes rond goed bestuur en toezicht en die principes waarborgen. Aan de ene kant biedt dat klanten, overheden en overige belanghebbenden duidelijkheid over wat zij aan kwaliteit, participatie en transparantie van de organisaties kunnen verwachten; naar buiten geeft het gebruik van de code een duidelijk signaal af dat de branches zich bewust zijn van haar maatschappelijke rol en verantwoordelijkheden. Aan de andere kant dragen duidelijke maatstaven voor good governance bij aan het vorm geven van een gewenste open cultuur die incidenten als gevolg van niet goed functionerend bestuur en/of toezicht moet voorkomen; incidenten die hard kunnen neerslaan op de beeldvorming van de verschillende branches.

1.2 Doel van de governancecode

De code legt normen vast en werkt deze uit. Het gaat om normen voor goed bestuur en toezicht zoals kwaliteit, transparantie, integriteit, maatschappelijk draagvlak, financiële beheersing en in- en externe verantwoording; zaken waarop de organisatie maatschappelijk en juridisch kan worden aangesproken. Doel hiervan is een goede professionele dienstverlening in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren, klantgericht te werken, de effecten van het werk zichtbaarder te maken en risico's op fouten en uitglijders (verder) te verminderen.

Sociaal Werk Nederland wil zijn leden met deze governancecode een praktische ondersteuning bieden bij het vormgeven van goed bestuur en toezicht volgens de inzichten van deze tijd.

1.3 Een goed gesprek

Een code is een goede basis, maar er is meer nodig. Governance is niet een kwestie van 'even regelen'. Ook leidt het alleen maar keurig volgen van de regels niet per se tot goed handelen. Governance is onderdeel van de manier van werken, van gedrag naar onder andere werknemers en vrijwilligers, samenwerkingspartners, klanten, ambtenaren en andere belanghebbenden.

Daarom moet 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.

2. Verbreding en verdieping van het toezicht

Toezicht was in het verleden vooral toezicht op het bestuur. Tegelijkertijd was de toezichthouder voor zijn oordeel over de gang van zaken binnen de organisatie en het functioneren van het bestuur hoofdzakelijk afhankelijk van de informatie die hij van datzelfde bestuur kreeg. De afstand tot de werkorganisatie, de belanghebbenden en externe partners was erg groot.

Door aanbestedingen en de verbreding van taken als gevolg van de transitie in het sociaal domein is het dienstverleningsaanbod verbreed en is dit ook steeds aan veranderingen onderhevig; tegelijkertijd worden klanten, opdrachtgevers, financiers en andere belanghebbenden steeds kritischer. Omdat vanuit de organisatie veel veranderingen tegelijk plaatsvinden, is risicobeheersing door sluitende interne procedures en in- en externe controle nog belangrijker geworden. Daarom en ook als gevolg van een aantal incidenten waarbij het toezicht in een aantal sectoren tekortschoot, is de kijk op toezicht veranderd. Toezicht wordt nu veel meer gezien als een instrument voor toezicht op de besturing van de

organisatie in haar geheel. Dat wil zeggen dat toezicht zich nog steeds moet richten op de aansturing van de organisatie door het bestuur, maar daarnaast ook op het verloop van de processen tussen de diverse afdelingen en eventuele managementlagen van de organisatie onderling en op de wisselwerking tussen de organisatie en de klanten en belanghebbenden.

Ook andere ontwikkelingen hebben consequenties voor de rol van de toezichthouder. Steeds meer activiteiten worden samen met andere organisaties uitgevoerd, vaak binnen een netwerk of kindcentrum. Dat heeft niet alleen consequenties voor de uitvoering van de activiteiten, maar ook voor de verantwoordelijkheden van de afzonderlijke organisaties: zij zijn tevens medeverantwoordelijk voor het handelen van het netwerk en daardoor ook voor het toezicht daarop. Nadere afspraken moeten duidelijk maken wie voor welke activiteiten binnen het netwerk verantwoordelijk is; dat geldt ook voor het toezicht op die activiteiten.

3. Reikwijdte en karakter, naleving, inhoud en inwerkingtreding

3.1 Reikwijdte en karakter van de code

De governancecode geldt voor de sociaalwerkorganisaties, ongeacht hun omvang.

Voor de leden van Sociaal Werk Nederland hebben de principes van de code een verplichtend karakter; afwijking van de code is alleen – gemotiveerd – mogelijk als deze geen afbreuk doet aan de good governance binnen de organisatie (de zogenaamde ‘pas toe of leg uit-regel’). Afwijkingen kunnen bijvoorbeeld wenselijk zijn als de organisatie verplicht onder de werkingssfeer van meerdere governancecodes valt en die codes op bepaalde onderwerpen verschillende regelingen kennen. Ook kan het zijn dat strikte toepassing van een regel in een bepaalde situatie niet het gewenste effect heeft. In die gevallen kan een organisatie een andere dan een in deze code opgenomen regel toepassen, mits die andere regel aantoonbaar past binnen de principes van deze code.

3.2 Naleving van de code

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

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

3.3 Inhoud en inwerkingtreding van de code

De code omvat:

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

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

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

De governancecode vervangt de code uit 2008 in zijn geheel. De vernieuwde governancecode gaat in per 1 januari 2017. De organisaties worden geacht de nieuwe code binnen een redelijke termijn te implementeren, in ieder geval vóór 1 januari 2018.

II. Principes van goed bestuur en toezicht

1. Kernwaarde

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

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

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

De code gaat in de uitwerking van de principes uit van de rechtsvorm van een stichting. Dit is de rechtsvorm waarin het overgrote deel van de leden van Sociaal Werk Nederland georganiseerd is. Ook Unitus kent alleen stichtingen.

3. Uitwerking principes

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

1. Bij alles wat zij doet, houdt de organisatie haar maatschappelijke doelen steeds sterk voor ogen. Bestuur en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht

- *Bestuur en toezichthouders zijn zich volledig bewust van de maatschappelijke positie van de organisatie*
Bestuur en toezichthouders realiseren zich dat een organisatie voor sociaal werk, kinderopvang en sport alleen goed kan functioneren als die het vertrouwen heeft van de (potentiële) klanten, belanghebbenden en 'de publieke opinie'. Zij maken duidelijk wat hun publieke taken zijn en zorgen ervoor dat de kwaliteit van hun handelen toetsbaar en zichtbaar is. De bestuurders en toezichthouders laten intern en naar buiten zien voor welke normen en waarden zij staan, gaan respectvol met mensen om, gaan verantwoordelijk om met de financiën en zorgen dat zij geen privé- of andere belangen vermengen met die van de organisatie (en ook niet de schijn wekken dat te doen). Zij houden zich vanzelfsprekend aan wetten en

regels en nemen geen besluiten die wettelijk misschien wel kunnen, maar maatschappelijk gezien 'fout' zijn. Bestuurders en toezichthouders vinden het vanzelfsprekend zich te verantwoorden voor hun handelen. Als iemand van de organisatie een misstap begaat, wordt die niet weggestopt, maar zegt de bestuurder of toezichthouder helder wat er aan de hand is. Hij geeft op die manier een duidelijk signaal aan de buitenwereld dat hij zich bewust is van zijn maatschappelijke positie en verantwoordelijkheden. Uiteraard blijven salaris en vergoedingen van de bestuurders en toezichthouders binnen de wettelijke (Wet normering topinkomens) maar ook de maatschappelijk aanvaardbare normen.

- *De organisatie heeft een duidelijke visie en een maatschappelijke doelstelling*
De organisatie heeft als missie het realiseren van maatschappelijke doelen; daar ontleent zij haar bestaansrecht aan. Uitgaand van deze missie formuleert het bestuur de visie voor de organisatie en betreft daar (vertegenwoordigers van) de klanten en andere belanghebbenden bij. In de visie wordt veel aandacht besteed aan de beginselen van goed bestuur en toezicht. De visie dient niet alleen als uitgangspunt voor de organisatiedoelen, maar is ook richtinggevend voor de strategische plannen om die doelen te realiseren. Bij verschillen van opvatting over genomen of te nemen beslissingen kan de organisatie op de visie terugvallen. Het is van belang missie, visie en beleids- en organisatiedoelstellingen steeds actueel te houden, zodat de praktijk daarbij aan kan sluiten. Dit is een doorlopend proces, waarbij het bestuur in samenspraak met de belanghebbenden zich steeds kritisch afvraagt: doet de organisatie (nog) waarvoor deze bedoeld is, zijn de activiteiten nog steeds maatschappelijk relevant en worden de doelen nog op de beste manier gediend?
- *De organisatie baseert zich op waarden en normen*
Bestuur, toezichthouders, management, werknemers en vrijwilligers delen waarden en normen (die bijvoorbeeld zijn neergelegd in een gedrags- of integriteitscode en) die passen bij de maatschappelijke opdracht en doelstellingen van de organisatie. Die gedeelde waarden en normen vormen het uitgangspunt voor samenwerking bij de realisatie van de doelen en zijn onontbeerlijk voor de kwaliteit en positieve effecten van de dienstverlening.
- *De organisatie kent procedures voor het signaleren en veilig melden van misstanden*
Het bestuur zorgt voor goede procedures die het mogelijk maken dat medewerkers misstanden aan de orde kunnen stellen. Die procedures voorzien in de mogelijkheid misstanden veilig intern te melden en om gebruik te maken van de voor de organisatie geldende klokkenluidersregeling. Deze procedures en de inhoud van de klokkenluidersregeling worden gepubliceerd op een openbare en algemeen te raadplegen plek.
- *De organisatie kent een klachtenprocedure*
Het bestuur zorgt voor een procedure in geval van klachten van klanten of derden.

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

- *De organisatie maakt een bewuste keuze voor het besturingsmodel*
Goed bestuur en toezicht kenmerken zich tevens door duidelijkheid over het besturingsmodel en de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Dit begint met het kiezen van het besturingsmodel dat het beste bij de organisatie past (Model Raad van Toezicht, Model Toezichthoudend Bestuur of Model Instruerend Bestuur). Het bestuur en de toezichthouders evalueren vervolgens het besturingsmodel periodiek; zij spreken concreet af om de hoeveel tijd zij dit doen.
- *De organisatie kent de code en past deze toe*
Het bestuur en de toezichthouders kennen de inhoud van de code en passen deze toe. Het bestuur houdt de toepassing van de code bovendien levend door periodiek goed governance op de agenda te zetten.
- *De raad van toezicht formuleert de wijze van toezichthouden*
De raad van toezicht formuleert hoe deze het toezicht wil vormgeven. De raad beschrijft diens rollen richting bestuurder als werkgever, toezichthouder en klankbord én zijn toezichthoudende rol rond de besturing van de organisatie in haar totaliteit.
- *De raad van toezicht overlegt over het toezicht in samenwerkingsrelaties*
Door samenwerking met andere maatschappelijke organisaties in netwerken en andere samenwerkingsverbanden is vaak niet helemaal duidelijk welke organisatie waarvoor verantwoordelijk is. Dat heeft ook consequenties voor het toezicht. De toezichthouder overlegt met de toezichthouders van de partnerorganisaties om te voorkomen dat er gaten in het toezicht vallen.

3. Bestuur en toezichthouders zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

- *De organisatie kent een open aanspreekcultuur*
De organisatie is erbij gebaat dat er geen belemmeringen zijn om anderen binnen de organisatie aan te spreken op hun gedrag of daden, ongeacht of het om leden van het bestuur, toezichthouders, professionals of vrijwilligers gaat. Bestuur, toezichthouders en professionals dragen daarom een open aanspreekcultuur binnen de organisatie uit. Binnen een dergelijke cultuur kan een ieder zich veilig voelen een ander, ongeacht diens positie binnen de organisatie, aan te spreken op diens gedrag of te melden wat mis dreigt te gaan. Het bestuur zorgt ervoor dat de open aanspreekcultuur goed binnen de organisatie wordt geregeld. De raad van toezicht ziet hierop toe. Maar daarbij blijft het niet: bestuurders en toezichthouders zorgen tevens voor een klimaat in de hele organisatie (bestuur, toezichthouders, professionals, management, het medezeggenschapsorgaan, overige interne belanghebbenden) waarin feedback en tegenspel welkom zijn. Ze zorgen ervoor dat feedback en tegenspel binnen alle lagen van de organisatie worden georganiseerd.
- *Maatschappelijk verantwoord handelen geeft vertrouwen in de organisatie*
Bestuur, toezichthouders, managers en andere werknemers alsmede de vrijwilligers zijn zich bewust van de invloed van hun gedrag op de reputatie

van de organisatie. Bestuurders en toezichthouders hebben daarbij een voorbeeldfunctie.

- *Verantwoording*
Het bestuur legt op een transparante wijze periodiek verantwoording af voor het gevoerde beleid en de uitgevoerde activiteiten. Voor een groot deel berust die verantwoording op verplichtingen uit de wet en de statuten en reglementen van de organisatie. Daarnaast verantwoordt het bestuur zich periodiek tegenover de belanghebbenden voor de afgesproken prestaties en leggen bestuur en toezichthouders verantwoording af over het verloop van good governance binnen de organisatie.

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

- *Het bestuur bepaalt hoe de organisatie omgaat met belanghebbenden*
Het bestuur formuleert welke partijen voor de organisatie als interne en externe belanghebbenden worden beschouwd en voert een actief en transparant beleid voor de omgang met hen; over dit beleid legt het verantwoording af aan de toezichthouders. Het bestuur is voortdurend in dialoog met de belanghebbenden en bevordert dat medewerkers van de organisatie eveneens een dialoog met belanghebbenden voeren. Ook de raad van toezicht heeft met enige regelmaat overleg met de belanghebbenden.
 - *Medezeggenschap*: het bestuur en medezeggenschapsorgaan zijn veelvuldig met elkaar in gesprek. Dat gesprek gaat over meer dan alleen de wettelijke rechten en verplichtingen rond advies en instemming. Het bestuur en het medezeggenschapsorgaan praten elkaar bij over allerlei ontwikkelingen die de relatie tussen de organisatie als werkgever en de werknemers betreffen, alsmede over de relevante ontwikkelingen binnen het maatschappelijke speelveld waarin de organisatie zich beweegt.
 - *Andere belanghebbenden*: het bestuur sluit aan bij de behoeften van de klanten en opdrachtgevers en wil hun de best mogelijke diensten leveren. Hij maakt daarbij optimaal gebruik van de kennis en deskundigheden van de professionals en staat open voor de inbreng van de klanten, andere belanghebbenden en maatschappelijke adviesorganen en belangenorganisaties, zoals de WMO-raad, Divosa, Gehandicaptenraad, etc. Het bestuur gaat met hen, maar ook met de leidinggevenden, werknemers, vrijwilligers, toezichthouders, klanten, opdrachtgevers, ambtenaren en partners het gesprek aan over het presteren van de organisatie overeenkomstig de afgesproken prestaties en normen en waarden.
- *Het bestuur evalueert periodiek het beleid over de omgang met de verschillende belanghebbenden*
Het bestuur evalueert periodiek, samen met de belanghebbenden, of er voldoende overleg met de diverse belanghebbenden is geweest, of met alle groepen belanghebbenden overleg heeft plaatsgevonden, of de overleggen doelmatig zijn gevoerd en of de overleggen voldoende voor alle betrokkenen hebben opgeleverd. Het bestuur geeft hierover toelichting en legt verantwoording af aan de toezichthouders.

5. De bestuurders en toezichhouders zijn geschikt voor hun taak

- *Het maatschappelijke doel van de organisaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichhouders*
Bestuurders en toezichhouders worden geselecteerd op vakbekwaamheid, integriteit, deskundigheid, geschiktheid, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken, lerend vermogen en het hebben van een kritische en open blik.
- *De werving en selectie van bestuur en raad van toezicht is open en transparant*
Werving geschiedt aan de hand van een profielschets. De wervings- en selectieprocedure is open en transparant.
- *De raad van toezicht benoemt, evalueert en ontslaat de bestuurder(s)*
De raad van toezicht is verantwoordelijk voor (de werving en selectie van) een geschikt bestuur, alsmede de beoordeling, schorsing en het ontslag van bestuursleden. De raad van toezicht stelt het beloningsbeleid vast van het bestuur met inachtneming van de daartoe geldende wettelijke kaders. Het beloningsbeleid past bij en houdt rekening met de maatschappelijke functie van de organisatie.

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

- *De raad van toezicht benoemt en evalueert zichzelf*
De raad van toezicht benoemt, schorst en ontslaat zijn leden tenzij een van die taken in de statuten expliciet bij een ander orgaan is neergelegd. De raad zorgt voor de eigen samenstelling.
De raad van toezicht is evenwichtig samengesteld: zoveel mogelijk een verscheidenheid qua geslacht, leeftijd, beroepsgroep, kennis en expertise, maatschappelijke positie en achtergrond en persoonlijkheidskenmerken.

De beloning van de raad van toezicht voldoet aan de wettelijke kaders; bij het vaststellen van het beleid rond zijn beloning is de raad van toezicht zich bewust van de maatschappelijke positie van de organisatie.

De raad van toezicht evalueert periodiek het functioneren van de eigen raad als geheel en van de afzonderlijke leden. Ook de onderlinge samenwerking en de relatie tot het bestuur is onderwerp van de evaluatie.

- *Herbenoeming is geen automatisme*
De raad van toezicht benoemt aftredende bestuurders en toezichhouders niet automatisch opnieuw: herbenoeming voor een nieuwe termijn vindt alleen plaats op basis van een kritische, objectieve en – uiteraard positieve - beoordeling.

- *Bestuur en toezichthouders houden hun geschiktheid op peil.*
Om hun taken goed te kunnen (blijven) vervullen, investeren bestuur en toezichthouders permanent in hun kennis en kunde.
- *Bestuur en toezichthouders vermijden elke vorm van belangenverstremgeling.*
Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van de risico's op belangenverstremgeling en vermijden ook de schijn daarvan. Het bestuur formuleert beleid voor het omgaan met mogelijke (schijn van) belangenverstremgeling van bestuurders, toezichthouders en medewerkers in de organisatie.

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

- *Het Bestuur bestuurt de organisatie.*
Het bestuur richt zich op het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen en houdt daarbij het belang van de organisatie voor ogen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en besturing van de organisatie. Het zorgt ervoor dat de organisatie aanvoelt wat in de maatschappij leeft en de dingen doet die zijn afgesproken met de doelgroep(en), de gemeente, de andere belanghebbenden. Het bestuur zorgt er ook voor dat de werknemers en vrijwilligers hun werk goed kunnen doen: de bestuurder stimuleert en faciliteert hen en creëert een goed werkklimaat, waarin de kwaliteiten van iedereen tot hun recht komen.
- Het bestuur is als collectief verantwoordelijk voor:
 - de algemene gang van zaken binnen de organisatie;
 - het realiseren van de doelstellingen, de strategie en de financiering alsmede het afleggen van verantwoording daarover;
 - een verantwoorde besteding van de financiële middelen;
 - beheersing van de financiële risico's;
 - goede en heldere besluitvorming die toetsbaar is door de toezichthouder;
 - een goede omgang met het medezeggenschapsorgaan en de overige belanghebbenden en het informeren van de toezichthouder daarover;
 - procedures voor het melden van onregelmatigheden en misstanden.

7. De toezichthouder houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de organisatie

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

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

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

III. Toelichting diverse besturingsmodellen

1. Inleiding

De sector Sociaal Werk kenmerkt zich door de diversiteit aan organisaties, variërend van organisaties met een personeelsbestand van minder dan 10 fte tot (veel) meer dan 100 fte. Deze organisaties leggen zich toe op uiteenlopende activiteiten op het gebied van sociaal werk. Iedere organisatie is anders en de keuze voor een besturingsmodel is daarom maatwerk. In de sectoren kinderopvang en sport is de verscheidenheid nog vele malen groter.

Good governance betekent 'checks and balances'. Het gaat er kortgezegd om binnen de organisatie een evenwichtige verdeling van macht te realiseren. Dit kan door goede balans te vinden tussen het bestuurlijk proces aan de ene kant (de bevoegdheid om te beslissen) en het toezichthoudend proces aan de andere kant (de controle op het gebruik van die bevoegdheden).

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

2. Model raad van toezicht

bestuur

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

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

raad van toezicht

De raad van toezicht heeft een toezichthoudende rol. Dat betekent dat de raad van toezicht integraal toezicht houdt op de besturing van de organisatie² en op de algemene gang van zaken in de organisatie. Onder het houden van toezicht vallen bijvoorbeeld het goedkeuren van besluiten van het bestuur alsmede het monitoren van het functioneren van het bestuur en meer in het algemeen de besturing van de organisatie. Zo nodig intervenueert de raad van toezicht.

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

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

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

3. Evaluatie

In het kader van good governance zal het gekozen besturingsmodel in het kader van de jaarlijkse governance-check ook kritisch geëvalueerd moeten worden. Het is van belang te bekijken of het gekozen besturingsmodel nog volstaat dan wel een ander model misschien meer voor de hand ligt. Gewijzigde inzichten of omstandigheden kunnen daaraan bijvoorbeeld ten grondslag liggen.

In de governancecode is een stappenplan opgenomen om te komen tot good governance binnen de onderneming. Onderdeel van dit stappenplan good governance is ook de periodieke evaluatie van het besturingsmodel.

² Besturing bestaat uit drie onderdelen: 1) De aansturing van bovenaf, het leidinggeven, het richting geven aan interne processen; 2) De wisselwerking en interacties tussen de verschillende organisatie- en managementlagen; 3) De wisselwerking tussen de organisatie en diverse belanghebbenden.

Bijlage B: Commissie-indeling

Kerncommissies in de Raad van Toezicht van Unitus

Indien de Raad van Toezicht meer dan 4 leden omvat kan het uit hun midden benoemen van één of meer commissies de efficiëntie van de besluitvorming in de algemene vergadering van de Raad bevorderen.

De commissies doen op hun terrein voorbereidend werk, kunnen wat dieper op de materie ingaan en voorzien op de door hen behandelde onderwerpen de voltallige Raad van advies.

De verschillende kwaliteiten en bijdragen van de verschillende leden komen hierdoor beter tot hun recht.

Dit ontheft de Raadsleden niet van hun afzonderlijke en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De bestuurder is in de regel steeds aanwezig bij alle commissies. Hij zal ook de bijeenkomsten initiëren en verslaglegging verzorgen naar de raad van toezicht.

Ingestelde kerncommissies:

1 De auditcommissie

Richt zich op het toezicht op financiën, financiële informatieverschaffing, risicobeheersing- en controlesystemen, naleving wet en regelgeving, ICT en de rol van de accountant.

De voorzitter van de Raad kan geen voorzitter van de auditcommissie zijn.

Leden: Eric Sentjens (voorzitter), Marlou Absil

2 De renumeratiecommissie

Houdt zich bezig met het werven, selecteren en voordragen (ook bij herbenoeming) van leden van de Raad van Toezicht en leden Raad van Bestuur, vervult de werkgeversrol naar het bestuur en draagt zorg voor de evaluatie van het functioneren van de RvT en haar leden. De commissie onderhoudt ook het contact met de Ondernemingsraad. De Voorzitter van de Raad is Qualitate Qua voorzitter van deze commissie. Deze commissie is in elk geval aanwezig bij het overleg met de OR.

Leden: Marc Knaapen (voorzitter), Gonny van Loon

3 De Commissie Kwaliteit en HR

Deze houdt zich bezig met het dienstverleningspakket, kwaliteit(smangementsysteem), inspectierapporten, risicobeoordeling, toezicht- en toetsingskader, marktontwikkelingen, samenwerking- en allianties met anderen, stakeholders, imago, het HRM beleid, de organisatiestructuur, e.d. De commissie voert het overleg met onder meer de cliëntenraad.

Leden: Gonny van Loon (vz), Marcel Timmermans

Bijlage C: Rooster van aftreden

In de statuten en reglement raad van toezicht van de stichting Unitus is geregeld: De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar. Zij treden af volgens een door de Raad van Toezicht op te maken rooster. Zij zijn na aftreding eenmaal herbenoembaar voor een periode van vier jaar.

De raad van toezicht zoekt een nieuw lid via een openbare wervingsprocedure. De raad van toezicht stelt de ondernemingsraad en het bestuur in staat een zwaarwegend advies uit te brengen over de voorgedragen kandidaten. De OR en het bestuur hanteren bij hun advies de door de raad van toezicht vastgestelde profielschets.

De beoordeling van een lid dat voor herbenoeming in aanmerking komt, vindt eveneens plaats aan de hand van de profielschets voor de functie. Tevens kijkt de raad naar het functioneren van het lid gedurende de afgelopen zittingstermijn, het samenspel binnen de raad van toezicht en naar de wenselijkheid van vernieuwing in de samenstelling van de raad van toezicht.

Aftredend per	Naam	Termijn	Besluit RvT, d.d.
2021 - juli	Marc Knaapen (voorzitter)	1 ^e	10-07-2017
2022 - juli	Marlou Absil	1 ^e	02-07-2018
2022 - juli	Gonny van Loon	1 ^e	02-07-2018
2022 - okt	Eric Sentjens	2 ^e	12-11-2018
2023 - dec	Ans Hoogland	1 ^e	16-12-2019

Bijlage D: Profiel schets Raad van Toezicht

Maatschappelijk betrokken, onafhankelijk en integer

Algemeen

- brede maatschappelijke kennis en interesse
- visie op en affiniteit met het werkveld van de stichtingen en omgeving
- toezichthoudende kwaliteiten
- beleidsmatig/analytisch en strategisch denkvermogen
- betrokkenheid op afstand, integer
- besluitvaardig, proactief, positief kritisch en alert
- onderschrijven doelen stichtingen en Governancecode
- voldoende beschikbaarheid (vergaderingen, commissies, netwerken, scholing)
- geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega- toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stakeholders of leveranciers van de instelling.
- aanbeveling: kennis van het domein onderwijs en / of kinderopvang

Specifieke eisen m.b.t. de voorzitter: regisseur van het toezichtproces

Van de voorzitter van de raad van toezicht worden specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder dient hij/zij :

- *uitstekende vergadertechnische kwaliteiten*; het vermogen om met autoriteit en natuurlijk gezag de voorzittersfunctie in de raad van toezicht te vervullen;
- *teambuilder en bruggenbouwer*; persoonlijkheid en achtergrond om een leidende rol te vervullen bij de mening- en besluitvorming van de raad van toezicht;
- *stimuleert dialoog en reflectie*; inzicht en overzicht ten aanzien van de taken en functie van de raad van toezicht en de raad van bestuur;
- *sterk in communicatie*; eigenschappen en uitstraling om extern een rol in het belang van de stichtingen te vervullen.
- extra beschikbaarheid
- werkgeverservaring

Samenstelling

- gestreefd wordt naar een evenwichtige en maatschappelijke afspiegeling van de samenstelling van de Raad: man/vrouw, leeftijd, etniciteit.
- Wonend/werkend in regio Noord- en Midden-Limburg.

Beloningsbeleid

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.

Bijlage E: Bezoldiging RvT

In de vergadering van de Raad van Toezicht van Unitus, d.d. 18-11-2019 is onderstaande regeling voor honorering vastgesteld, met ingang van 2020. Hierbij is gekeken naar de verschillende adviesregelingen en de vergoedingen bij vergelijkbare welzijnsorganisaties in de regio.

Besloten is om de adviesregeling te volgen van de VTOINVTK, omdat kinderopvang het grootste deel uitmaakt van de organisatie. De vergoeding is gelijk aan het minimumbedrag uit de adviesregeling, overeenkomstig de totale omzet van de Unitus werkmaatschappijen (tussen 10 en 20 miljoen omzet). De vergoeding wordt (jaarlijks) door de VTOINVTK geïndexeerd.

In 2020 bedraagt de vaste vergoeding per jaar (naar rato):

- * lid € 3.122
- * voorzitter: € 4.153 (1/3 toeslag)

Raadsleden zijn in beginsel zelfstandig ondernemers en BTW-plichtig. "Kleine ondernemers" kunnen gebruik maken van de vrijstellingsregeling (omzet lager dan € 20.000)³. Raadsleden moeten eventuele vrijstelling zelf aanvragen bij de belastingdienst.

Raadsleden zullen zelf in de gaten moeten houden of zij BTW-plichtig zijn.

Raadsleden die BTW moeten afdragen over hun inkomsten kunnen op basis van een door hen ingediende factuur het bedrag verhogen met BTW.

De vergoeding is bruto. Raadsleden, die geen ondernemer zijn (i.v.m. vrijstelling), zullen de vergoeding zelf moeten opgeven bij de inkomstenbelasting als "resultaat uit overig werk". Op deze vergoeding kunnen zij zelf kosten in mindering brengen. Hiervoor gelden wel drempelbedragen.

Daarnaast worden vergoed, op declaratiebasis:

- reiskosten: € 0,19 per km (of openbaar vervoer)
- scholingskosten, conform scholingsafspraken in RvT
- eventuele kosten voor vakliteratuur
- lidmaatschap van de NVTZ (sectie welzijn)
- eventuele andere noodzakelijk gemaakte kosten met instemming RvT

De stichting heeft een 'Bestuur en Toezicht Aansprakelijkheidsverzekering' afgesloten.

³ Genoemde bedragen zijn van toepassing per 2020 en kunnen wijzigen, evenals de voorwaarden e.d. Meer info bij de belastingdienst.