

**Governancecode  
Welzijn & Maatschappelijke  
Dienstverlening**  
uitgewerkt in drie modellen

## Colofon

Governancecode Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening  
uitgewerkt in drie modellen

### **Uitgave**

MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening  
Admiraal Helfrichlaan 1  
Postbus 3332  
3502 GH Utrecht  
telefoon: 030 - 298 34 34  
fax: 030 - 298 34 37  
[www.mogroep.nl](http://www.mogroep.nl)

### **Tekst**

Hildegard Pelzer, Governance Support

### **Eindredactie,**

MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening

### **Prijs tweede (ongewijzigde) druk**

Voor niet leden MOgroep € 15 per stuk

Voor leden MOgroep:

1 exemplaar € 10

5 exemplaren € 40

10 exemplaren € 70

### **Bestelwijze**

Bij de MOgroep, per fax of via de website, met vermelding van titel  
en brochurenummer WMDB0020.

ISBN 9789055682393

NUR 752

Utrecht, juli 2008

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk,  
fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van de  
MOgroep. Bij overname is bronvermelding verplicht.

**Governancecode  
Welzijn & Maatschappelijke  
Dienstverlening**  
uitgewerkt in drie modellen



# Voorwoord

## Van georganiseerd vertrouwen naar toetsbare professionaliteit

Een titel met grote woorden? Misschien, maar ze zijn nodig. Er zijn een aantal dominante trends in onze samenleving. Waarvan er één het eroderend (basis)vertrouwen in instituties en in mensen is. Een belangrijke verklaring daarvoor is het veranderend gedrag van individuen. Ze komen meer voor zichzelf op, het korte termijnbelang gaat voor, ze maken zich zorgen over andere culturen en opvattingen en daarnaast raken klassieke instituties hun positie kwijt.

Deze geleidelijke veranderingen lopen parallel aan het veranderende gedrag van professionele organisaties. De klassieke instituties wisten wat goed was voor hun cliënten en hadden veel aandacht voor het organisatiebelang. Het was niet vanzelfsprekend dat de professional een dialoog tot stand bracht met cliënt, opdrachtgever en samenleving. Als ook de opdrachtgever, subsidieverstrekker, in deze patronen vastzit, ontstaat een somber totaalbeeld van de maatschappelijke dienstverlening. Een zwart-wit geschetst beeld met financiers die matig stilstaan bij duurzaam beleid, cliënten die gisteren wilden dat vooral hun probleem wordt opgelost en organisaties die zo vanzelfsprekend denken dat ze de goede dingen doen waardoor ze weinig aandacht schenken aan verantwoording.

Dat het basisvertrouwen afneemt bij dergelijke ontwikkelingen zal niemand verbazen. Zeker als de overheid in reactie daarop vooral administratieve en 'zware' instrumenten inzet. Met als grootste risico dat organisaties en overheid elkaar gaan 'beschieten' met voorschriften, regels, codes en nog meer. Het vertrouwen is veranderd in georganiseerd kritisch kijken en bevragen. De toets is niet meer of organisaties de goede dingen doen, maar of ze 'gedekt' zijn. Hoe is deze dreigende spiraal te doorbreken?

De sleutel ligt in het laten zien van goede activiteiten en resultaten. Het is onvervalst mensenwerk in de branche Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening. Dagelijks, op de meest vreemde tijden, met bijzondere vragen en unieke mensen. Er zijn indrukwekkende voorbeelden hoe mensen, door allerlei belemmeringen heen, toch weer op het goede spoor gebracht worden. Kortom, een branche om trots op te zijn en die er echt toe doet. De slogan van de branche is dan ook: Altijd kansrijk. Niemand staat alleen.

De branche zichtbaar maken en het werk verantwoorden is vooral een verantwoordelijkheid van directie en bestuur. Zij zijn goed in staat om de inzet en betrokkenheid van medewerkers te vertalen naar (on)mogelijkheden in de samenleving. En als die talenten van mensen en potentie in de samenleving niet of onvoldoende worden benut door de organisatie, dan ligt er de opdracht die organisatie te verbeteren.

Kortom het draaipunt van goed beleid en goede verantwoording ligt bij bestuur en directie. Zij borgen wat goed gaat, brengen de branche scherper voor het voetlicht en organiseren erkenning. Zij verbeteren waar nodig. Dat betekent opnieuw of versterkt investeren in de relatie met cliënten en omgeving om vertrouwen te bevestigen of terug te winnen. Het zijn de eisen van professioneel bestuur en het is nog leuk ook! Dat bij professionalisering ook het toezicht voluit meedoet, behoeft geen betoog.

Dit vraagt om betrokken en deskundige bestuurders en toezichthouders. Juist in dit maatschappelijk werkveld. Dat betekent dus ook uitzoeken of de organisatie klaar is voor de volgende vijf jaar. En als toezichthouder een goede bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de organisatie door bijvoorbeeld na te gaan of de kwaliteit van bestuur en directie nog wel voldoende is.

In de vormgeving van bestuur en toezicht is veel mogelijk. Er zijn verschillende modellen en methoden die recht doen aan de diversiteit van de branche. Maar hoe het ook geregeld is, de hele branche kan met goed bestuur en toezicht een bijdrage leveren aan verdergaande professionalisering. En daarmee aan het verbeteren van kwaliteit van dienstverlening. Uiteindelijk gaat het om de cliënt. Die moet kunnen vertrouwen op goede en adequate dienstverlening.

Op deze manier kijken en denken is niet nieuw in de branche. Integendeel. Maar de veranderingen in de omgeving en maatschappij vragen om er nog eens extra naar te kijken. Als steun in de rug heeft de Commissie Governancecode gewerkt aan een code die heldere toezichts- en verantwoordingsprincipes beschrijft. Praktisch en op maat gesneden voor de branche. Geen extra last op het dagelijks werk, maar juist een ondersteuning om de goede dingen goed te kunnen doen. De stellige verwachting van de commissie is dat het verder in praktijk brengen van goede governance ook het belang dient van mensen, organisatie en samenleving. Daarbij veel resultaat en ook plezier.

Namens de Commissie Governancecode,

Anton Westerlaken

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	9
<b>2. Overwegingen achter de code</b>	11
2.1 Relevante ontwikkelingen en implicaties voor de code	11
2.2 Doelgroep en implicaties voor de code	12
2.3 Meerwaarde van de code	13
<b>3. Keuze uit drie modellen</b>	15
3.1 Drie modellen	15
3.2 Kiezen tussen de modellen	17
<b>4. Governancecode, principes en bepalingen</b>	19
I Naleving van de code	19
<b>4. Vervolg Governancecode voor model Raad van Toezicht</b>	21
II Taken en werkwijze van de Raad van Bestuur	22
Taken en werkwijze van de Raad van Toezicht	23
III De personele invulling van de Raad van Bestuur	25
IV De personele invulling van de Raad van Toezicht	27
V De voorzitter van de Raad van Toezicht en commissies	29
VI Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties	30
VII Financiële verslaggeving en externe accountant	32
VIII Externe inbreng en verantwoording	33
<b>4. Vervolg Governancecode voor model Toezichthoudend Bestuur</b>	35
II Taken en werkwijze van de Directie	36
Taken en werkwijze van het Bestuur	37
III De personele invulling van de Directie	39
IV De personele invulling van het Bestuur	40
V De voorzitter van het Bestuur en commissies	42
VI Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties	43
VII Financiële verslaggeving en externe accountant	45
VIII Externe inbreng en verantwoording	46
<b>4. Vervolg Governancecode voor model Instruerend Bestuur</b>	49
II Taken en werkwijze van het Bestuur	50
III De personele invulling van de Directie	53
IV De personele invulling van het Bestuur	54
V De voorzitter van het Bestuur en commissies	56
VI Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties	57
VII Financiële verslaggeving en externe accountant	59
VIII Externe inbreng en verantwoording	60
Bijlage: Samenstelling van de Commissie Governancecode W&MD	63





# 1 Inleiding

Voor u ligt het voorstel voor een Governancecode Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening. Het voorstel voor de code bevat de basiseisen voor good governance, dat wil zeggen: goed besturen van de W&MD-onderneming, goed toezicht houden op het besturen en een adequate verantwoording afleggen over het besturen en toezicht houden.

Het bestuur van MOgroep W&MD heeft in het najaar 2007 besloten dat er een eigentijdse governancecode voor haar leden moet komen. Ze heeft een Commissie Governancecode ingesteld om een passende code te ontwikkelen. Februari 2008 is de commissie gestart. (Zie bijlage voor samenstelling commissie.)

De code is het vervolg op de aanbevelingen *Bestuur en verantwoording helder regelen* (MOgroep, 2002, heruitgave 2005). Op deze aanbevelingen is voortgeborduurd en de nieuwste inzichten zijn verwerkt. Daarbij is ook gekeken naar codes die de afgelopen jaren in andere branches van maatschappelijke ondernemingen zijn ontwikkeld.

Ging het in de eerdere publicatie van de MOgroep om aanbevelingen, nu gaat het om een code. Een code is minder vrijblijvend, zoals verderop wordt toegelicht.

## Leeswijzer

De inhoud van de code staat in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 2 staan de overwegingen achter de gekozen invulling van de code. Een van de uitgangspunten is dat de code moet aansluiten bij de grote diversiteit onder de leden van MOgroep W&MD. Dit komt vooral tot uitdrukking in de keuzemogelijkheid tussen drie governancemodellen: model Raad van Toezicht, model Toezichthoudend Bestuur en model Instruerend Bestuur. Toelichting op de modellen is te vinden in hoofdstuk 3. Er is een zekere begrenzing van de keuze. Vanaf een bepaalde omvang van de W&MD-onderneming is een bepaald governancemodel verplicht.

In hoofdstuk 4 treft u de code zelf aan:

- in geel de eisen voor naleving van de code en de keuze voor de passende governance-structuur (het passende model)
- in donkergroen het vervolg van de code voor het model Raad van Toezicht
- in middengroen het vervolg van de code bij het model Toezichthoudend Bestuur
- in lichtgroen het vervolg van de code bij het model Instruerend Bestuur.

De codes bevatten algemene principes (grijze kaders) en uitgewerkte bepalingen.



## 2. Overwegingen achter de code

### 2.1 Relevante ontwikkelingen en implicaties voor de code

#### **Aandacht voor good governance**

De maatschappelijke aandacht voor good governance is eind jaren negentig/begin van deze eeuw ontstaan. Daar liggen meerdere oorzaken aan ten grondslag. In het bedrijfsleven had een aantal schandalen de samenleving opgeschrikt. Dit gebeurt overigens nog steeds. In de not-for-profit sector werd de weg ingeslagen van minder overheidsbemoeienis en meer marktwerking. Dan moesten het intern bestuur en intern toezicht wel goed geregeld en de externe verantwoording verder ontwikkeld worden. Tot slot kan worden gezegd dat de samenleving hogere eisen is gaan stellen aan onder meer kwaliteit, integriteit, openheid en transparantie van managers, bestuurders en toezichthouders.

Als gevolg daarvan is eind 2003 de eerste governancecode gepubliceerd, de code Tabaksblat voor beursgenoteerde bedrijven. Codes voor maatschappelijke ondernemingen volgden al gauw.

Alle governancecodes bevatten normen ten aanzien van:

- checks and balances (verdeling van enerzijds de bevoegdheid beleid uit te zetten en uit te voeren en anderzijds de controle op het gebruik van die bevoegdheid);
- kwaliteit van degenen die een organisatie besturen en daar toezicht op houden;
- onafhankelijkheid van degenen die besturen en daar toezicht op houden;
- een passende rol van aandeelhouders en bij maatschappelijke ondernemingen van belanghebbenden;
- transparantie van het functioneren en presteren van de onderneming in het algemeen en de governance-inrichting in het bijzonder.

Dit soort normen wordt door bestuurders en toezichthouders steeds meer als vanzelfsprekend ervaren.

Onderhavige governancecode wil de leden van MOgroep W&MD ondersteunen bij het vormgeven van bestuur, toezicht en verantwoording conform de inzichten van deze tijd.

De code kan voor belanghebbenden een hulpmiddel zijn bij de oordeelsvorming over good governance bij de W&MD-onderneming.

#### **Maatschappelijke onderneming en good governance**

De leden van MOgroep W&MD zijn maatschappelijk ondernemers. Zij handelen uit maatschappelijke betrokkenheid en streven maatschappelijke doelen na. De burger met zijn behoeften en wensen staat centraal. Op basis daarvan bepalen zij hun aanbod en hun markt. Zij leveren diensten die bijdragen aan het algemeen belang. Die diensten zijn helder omschreven, evenals de kosten en de resultaten. De belangrijkste financier en opdrachtgever is de (lokale) overheid, maar ook anderen dragen bij aan de inkomsten, zoals zorgverzekeraars en bedrijven die diensten afnemen. Maatschappelijk ondernemers maken geen winst voor zichzelf of voor derden. Winst wordt gebruikt voor nieuwe investeringen en het dekken van risico's.

De governancecode houdt rekening met de specifieke kenmerken van de maatschappelijk ondernemer, met name als het gaat om transparantie en de relatie met belanghebbenden.

Belanghebbenden zijn in het kader van de governancecode:

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

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

### **Vrijblijvendheid voorbij**

De governancecodes die de afgelopen jaren door en voor verschillende branches zijn ontwikkeld, zijn niet meer vrijblijvend. Zij hebben het karakter van 'pas toe of leg uit'. Dit in tegenstelling tot de aanbevelingen voor de MOgroep uit 2002 *Bestuur en verantwoording helder regelen*.

De code heeft, in lijn met ontwikkelingen elders, het karakter van 'pas toe of leg uit'.

'Pas toe of leg uit' betekent dat de W&MD-onderneming de codebepalingen toepast, tenzij er voor de onderneming zwaarwegende redenen zijn om ervan af te wijken. Hierover moet verantwoording worden afgelegd.

## **2.2 Doelgroep en implicaties voor de code**

### **Omvang**

MOgroep W&MD kent circa 1.000 leden van zeer uiteenlopende omvang: van minder dan 10 tot 500 en meer formatieplaatsen<sup>0</sup>. De governancevereisten mogen organisaties niet overvragen en mogen, in relatie tot hun omvang, geen overmatige regeldruk met zich meebrengen. Toch moeten ook kleine organisaties zich aan minimale governancevereisten houden.

De code en de verplichting 'pas toe of leg uit' geldt voor alle leden van MOgroep W&MD, ongeacht hun omvang.

Kleine leden hebben, anders dan grote, wel meer keuze wat betreft de structuur waarbinnen bestuurs- en toezichtfuncties worden geregeld (zie de code in hoofdstuk 4).

### **Vrijwilligers**

Kenmerkend voor welzijnsondernemingen is het zeer grote aantal vrijwilligers. De vrijwilligers vormen een belangrijk maatschappelijk kapitaal voor de onderneming. Zij zijn van wezenlijk belang

<sup>0</sup> 50% van de leden heeft minder dan 12 formatieplaatsen. Iets meer dan 10% van de leden heeft 100 formatieplaatsen en meer, met als uitschieter een lid met meer dan 1000 formatieplaatsen.

voor de uitvoering van het werk, zijn een exponent van burgerparticipatie en zijn een belangrijke link met de lokale samenleving.

De code besteedt aandacht aan het omgaan met vrijwilligers: het vrijwilligersbeleid en het horen en informeren van vrijwilligers over bepaalde onderwerpen.

### **Rechtspersoon**

Het overgrote deel van de leden van MOgroep W&MD heeft de vorm van een stichting. Sommige zijn een vereniging en andere een besloten vennootschap.

De code gaat in haar beschrijving uit van de stichting. De bepalingen zijn ook, in aangepaste vorm, van toepassing op andere soorten rechtspersonen. In voetnoten bij de codebepalingen wordt dit geïllustreerd.

### **Reikwijdte**

De code is van toepassing op alle leden van MOgroep W&MD. Sommige leden zijn ook bij een andere branche aangesloten, die een eigen governancecode heeft. Daar moet rekening mee worden gehouden.

Een lid dat onder verschillende branches met een governancecode valt, kan kiezen tussen naleving van de code van MOgroep W&MD of van de code van de andere branche. Ook hier geldt het principe van 'pas toe of leg uit'.

## **2.3 Meerwaarde van de code**

Werken conform de governancecode, is geen doel op zich. Het is, niet de enige, voorwaarde voor:

- het stimuleren en bewaken van de kwaliteit van het functioneren van de W&MD-onderneming, zowel vanuit maatschappelijk oogpunt (kwaliteit van aanbod en aansluiting bij maatschappelijke behoeften), alsook vanuit bedrijfseconomisch perspectief (concurrerende prijzen en een gezonde financiële basis);
- het behouden en versterken van het vertrouwen van belanghebbenden en meer in het algemeen van het maatschappelijk draagvlak.

Het verzilveren van de meerwaarde vereist dat de code niet alleen formeel-technisch wordt gevolgd, maar in de praktijk ook inhoudelijk adequaat wordt ingevuld. Het gaat er bijvoorbeeld niet alleen om dat men een profielschets voor het Bestuur of de Raad van Toezicht heeft, maar ook dat die profielschets goed aansluit bij wat de W&MD-onderneming nodig heeft en daadwerkelijk sturend is bij de selectie van leden.

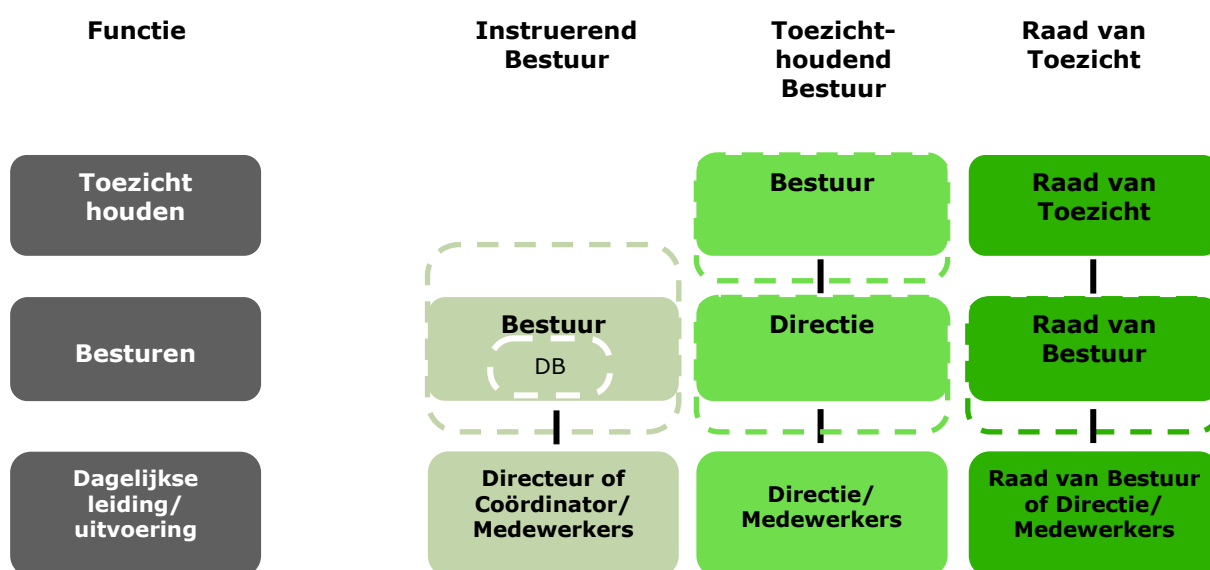


# 3. Keuze uit drie modellen

## 3.1 Drie modellen

De code onderscheidt drie modellen voor het organiseren van de functies van 'besturen' en 'toezicht houden', waaruit de leden van MOgroep W&MD binnen bepaalde grenzen kunnen kiezen. Daarmee wil de code recht doen aan de diversiteit in de branche en tegelijk vasthouden aan minimale eisen voor good governance.

De drie modellen kunnen als volgt worden getypeerd<sup>1</sup>.



De stippellijnen in de tekening geven aan dat de functies van de verschillende organen niet altijd strikt af te bakenen zijn.

### Raad van Toezicht

Het wettelijk bestuur wordt ingevuld door de directie, ook Raad van Bestuur genoemd. (We spreken in het vervolg van Raad van Bestuur, ook als sprake is van een eenhoofdige Raad van Bestuur.) De Raad van Bestuur bestuurt de W&MD-onderneming en vertegenwoordigt deze in en buiten rechte. De Raad van Bestuur heeft alle bevoegdheden die niet door de wet, statuten of reglementen aan een ander orgaan, met name de Raad van Toezicht, zijn toegekend. Hij is eindverantwoordelijk en bestuurlijk aansprakelijk.

<sup>1</sup> Instruerend Bestuur en Toeziht-houdend Bestuur zijn geen formeel erkende begrippen. Ze worden hier gebruikt om de kern van de beide modellen te typeren.

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de W&MD-onderneming en staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde. Het toezicht omvat zowel het goedkeuren van besluiten en vaststellen van plannen van de Raad van Bestuur<sup>2</sup> zoals bepaald in statuten of reglementen, alsook het monitoren van het functioneren van de Raad van Bestuur en de W&MD-onderneming en het zo nodig interveniëren. Hiervoor is de Raad van Toezicht aansprakelijk.

Er is sprake van een dubbele rechtspositie tussen het lid van de Raad van Bestuur en de W&MD-onderneming. Er is een *rechtspersonenrechtelijke* relatie conform de regels van het rechtspersonenrecht (Boek 2 BW) en nader ingevuld door de statuten, reglementen en overige besluiten van de rechtspersoon. De bestuurder kan op grond van het rechtspersonenrecht te allen tijde worden geschorst en ontslagen. En er is ook een contractuele relatie gericht op het verrichten van arbeid, over het algemeen in de vorm van een *arbeidsovereenkomst*. Beëindiging van een arbeidsovereenkomst moet voldoen aan de wettelijke kaders van het arbeidsovereenkomstenrecht en de arbeidsovereenkomst met de betreffende bestuurder.

### **Toezichthoudend Bestuur**

Hier wordt het wettelijk bestuur door het Bestuur uitgeoefend. Dit Bestuur heeft het gros van zijn taken gedelegeerd aan de Directie en houdt toezicht op de uitvoering. De Directie heeft de dagelijkse leiding, bereidt het beleid voor dat het Bestuur vaststelt en voert dit uit. In de statuten en reglementen zijn de bevoegdheden van de Directie vastgelegd. Al wat niet volgens de wet, de statuten en reglementen aan de Directie is toegekend, is de bevoegdheid van het Bestuur. Uiteraard heeft ook het Toezichthoudend Bestuur de taak om de Directie met raad ter zijde te staan en te zorgen voor een adequate personele invulling van de Directie.

Bij een ver doorgevoerde delegatie werkt het model van Toezichthoudend Bestuur de facto als het model van een Raad van Toezicht. Het principiële verschil is dat het Bestuur bestuurlijke eindverantwoordelijkheid blijft houden en dus bestuurlijk aansprakelijk blijft.

De rechtspositie van de Directeur ten opzichte van de rechtspersoon is enkelvoudig, namelijk een contractuele relatie gericht op het verrichten van arbeid, over het algemeen in de vorm van een *arbeidsovereenkomst*.

### **Instruerend Bestuur**

Het wettelijk bestuur wordt hier ook door het Bestuur uitgeoefend. Dit Bestuur ontwikkelt het beleid en instrueert de directeur, coördinator of medewerkers van de W&MD-onderneming. Het kan ook zelf werkzaamheden uitvoeren.

Het Bestuur heeft de beleidsvoorbereidende, instruerende en, indien van toepassing, uitvoerende taken vaak onderling verdeeld. Zo is er vaak een penningmeester die zorg draagt voor een adequate financiële administratie en verantwoording. Vaak vormen enkele leden samen het dagelijks bestuur. Dat dagelijks bestuur zit dichter op de organisatie en ontwikkelt voorstellen die aan het algemeen bestuur ter vaststelling worden voorgelegd. (Bij het Toezichthoudend Bestuur ontwikkelt de Directie de voorstellen en legt de Directie deze ter vaststelling aan het Bestuur voor.)

In hoeverre het Bestuur beleidsvoorbereidende, instruerende en uitvoerende taken uitoefent, kan verschillen en zal over het algemeen afhangen van de omvang en de competenties van het werkapparaat van de W&MD-onderneming.

Het spreekt voor zich dat ook het Instruerend Bestuur bestuurlijk eindverantwoordelijk en aansprakelijk is.

In de praktijk zijn de grenzen tussen een Toezichthoudend en een Instruerend Bestuur niet scherp. Er is sprake van een glijdende schaal van meer of minder delegeren aan een directeur.

---

<sup>2</sup> Goedkeuren betekent het al dan niet instemmen met hetgeen een ander heeft besloten/vastgesteld, bijvoorbeeld goedkeuren van de meerjarenstrategie die de Raad van Bestuur heeft vastgesteld. Als er sprake is van vaststellingsbevoegdheid, ligt bij het orgaan dat vaststelt ook het initiatiefrecht en het recht op amendementen. Bij een Toezichthoudend Bestuur zal de Directie in de praktijk echter over het algemeen zelf het initiatief nemen. In de praktijk is het verschil tussen 'goedkeuren' en 'vaststellen' gering.



## 3.2 Kiezen tussen de modellen

De mogelijkheid om tussen de modellen te kiezen, hangt af van de omvang van de W&MD-onderneming (zie hoofdstuk 4 gele pagina).

In het algemeen kan worden gesteld: hoe kleiner de organisatie, hoe groter de keuzemogelijkheid.

Overwegingen bij de keuze kunnen zijn:

- Kenmerken van de W&MD-onderneming.  
Bij een grote, complexe organisatie ligt het voor de hand de Directie meer bevoegdheden of zelfs de positie van wettelijk bestuurder te geven (model Raad van Toezicht). Voor een Bestuur bestaande uit personen die deze functie als nevenfunctie bekleden, worden de bestuurlijke taken dan te zwaar.
- Kenmerken van de omgeving.  
Hetzelfde geldt voor een organisatie die in een complexe en dynamische omgeving opereert.
- Belang van ideologie/levensbeschouwing.  
Als levensbeschouwing of ideologische grondbeginselen van groot belang zijn, kan de keuze, ondanks overige kenmerken van de organisatie en de omgeving, toch op de eindverantwoordelijkheid van een Bestuur vallen (model Toezichthoudend Bestuur of model Instruerend Bestuur).
- Competentie.  
Competenties van de leiding kunnen een rol spelen bij de keuze voor een model. Kan de directeur meer bevoegdheden of zelfs de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid dragen?
- 'Loslaten'.  
Onafhankelijk van hiervoor genoemde factoren kan het vermogen van het Bestuur om 'los te laten' een rol spelen bij de keuze voor een model waarbij de Directie meer bevoegdheden krijgt of zelf bestuurlijk eindverantwoordelijk wordt. Bij de keuze moet het belang van de onderneming echter de doorslag geven.
- Helderse scheiding van besturen en toezicht houden.  
Een goede scheiding tussen besturen en toezicht houden en helderheid over de aansprakelijkheid, worden het beste bij een model Raad van Toezicht gerealiseerd. Een model Toezichthoudend Bestuur met vergaande delegatie van bevoegdheden aan de directie, komt dicht in de buurt.

De weging van de verschillende factoren kan voor elke W&MD-onderneming anders zijn. Elke onderneming maakt haar eigen afweging.



## 4. Governancecode, principes en bepalingen

### I. Naleving van de code

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur (model Raad van Toezicht) of het Bestuur (beide overige modellen) zijn verantwoordelijk voor goed bestuur, goed toezicht, een goede verantwoording daarover en, in het verlengde daarvan, voor de naleving van de code.

- I.1 De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur, c.q. het Bestuur zorgen voor naleving van de code. Dat betekent dat de principes en bepalingen van de code worden toegepast, tenzij er zwaarwegende redenen zijn om er van af te wijken<sup>3</sup>.
- I.2 De W&MD-onderneming kiest de passende governance- structuur (zie de modellen in hoofdstuk 3).
- Een W&MD-onderneming met minder dan 15 formatieplaatsen is vrij in de keuze van het model.
  - Een W&MD-onderneming met 15 tot 75 formatieplaatsen kan kiezen uit het model Toezichthoudend Bestuur of het model Raad van Toezicht.
  - Een W&MD-onderneming met 75 en meer formatieplaatsen hanteert in elk geval het model Raad van Toezicht.
- I.3 De hoofdlijnen<sup>4</sup> van de governance-structuur van de W&MD-onderneming worden in een apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet.  
Als de hoofdlijnen van de actuele governance-structuur op de website van de onderneming zijn geplaatst, hoeven in het jaarverslag slechts eventuele wijzigingen in de governance-structuur te worden opgenomen.
- I.4. Bij de beschrijving van de governance-structuur geeft de W&MD-onderneming aan dat zij de principes en bepalingen van de code toepast en bij het niet toepassen van de code of delen daarvan, waarom ze afwijkt en welke eigen invulling ze gekozen heeft.
- I.5. Wijzigingen in de governance-structuur en in de toepassing van de governancecode behoeven de vaststelling van de Raad van Toezicht, c.q. het bestuur.

#### Leeswijzer

Afhankelijk van de governance-structuur (het model) die gekozen wordt, wordt de bijpassende code nageleefd.

Heeft u een model Raad van Toezicht, vervolg dan hoofdstuk 4 donkergroen.

Heeft u een model Toezichthoudend Bestuur, vervolg dan hoofdstuk 4 middengroen.

Heeft u een model Instruerend Bestuur, vervolg dan hoofdstuk 4 lichtgroen.

<sup>3</sup> Zwaarwegende redenen kunnen bijvoorbeeld zijn: de onmogelijkheid om een codebepaling toe te passen of een beduidend beter alternatief (een andere invulling dan hetgeen de code voorschrijft, heeft voor de onderneming duidelijk voordelen in termen van goed bestuur, goed toezicht en goede verantwoording).

<sup>4</sup> Met hoofdlijnen wordt bedoeld: de modelkeuze en de uitgangspunten voor de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het besturende en toezichthoudende orgaan, én hun personele invulling.



## **4. Vervolg**

### **Governancecode voor model Raad van Toezicht: principes en bepalingen**

## II. Taken en werkwijze

### De Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de W&MD-onderneming. Dat houdt onder meer in dat hij verantwoordelijk is voor realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, de strategie, het organiseren van de noodzakelijke middelen en de prestaties, alsmede voor het naleven van wet- en regelgeving.

De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de W&MD-onderneming en haar maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe de behoeften en wensen van belanghebbenden en andere bij de onderneming betrokkenen af.

De Raad van Bestuur is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten, noch handelingen nalaten die schade toebrengen aan het belang of de reputatie van de W&MD-onderneming.

De Raad van Bestuur legt over het functioneren van de W&MD-onderneming en over het eigen functioneren verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

- II.1 De Raad van Bestuur legt in elk geval ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voor<sup>5</sup>:
- missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenraming van de W&MD-onderneming;
  - het jaarplan en de daarbij horende begroting;
  - het jaarverslag en de jaarrekening;
  - beleid over de relatie van de W&MD-onderneming met belanghebbenden (zie ook VIII), waaronder de vrijwilligers;
  - ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden of beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers van de W&MD-onderneming, tegelijk of binnen een kort tijdbestek;
  - aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de W&MD-onderneming met een andere rechtspersoon, indien van ingrijpende betekenis voor de W&MD-onderneming; alsmede het nemen van een deelneming, dan wel het vergroten of verminderen van een deelneming in een vennootschap;
  - oprichten van een rechtspersoon;
  - rechtshandelingen en financiële transacties die een door de Raad van Toezicht bepaald bedrag te boven gaan;
  - fuseren met een andere rechtspersoon;
  - aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
  - voorstel tot ontbinding.
- II.2 De Raad van Bestuur bespreekt met de Raad van Toezicht minstens een keer per jaar de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties voor de meerjarenstrategie en de daarbij horende raming.

<sup>5</sup> De goedkeuringsbevoegdheid van de Raad van Toezicht kan uitgebreid worden; het gaat hier om een minimum. Er zijn wel grenzen: de Raad van Bestuur moet bestuurlijke verantwoordelijkheid kunnen blijven dragen.

Bij een vereniging of vennootschap kan ook de algemene ledenvergadering dan wel de algemene vergadering van aandeelhouders goedkeurings- of vaststellingsbevoegdheden hebben, deels (bijvoorbeeld wat betreft de jaarrekening) zijn die wettelijk verplicht.

- II.3 De Raad van Bestuur zorgt voor een op de W&MD-onderneming toegesneden intern risicobeheersing- en controlesysteem<sup>6</sup> en voor een goede werking daarvan.
- II.4 Indien de producten en diensten van de W&MD-onderneming 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.
- II.5 De Raad van Bestuur zorgt ervoor dat werknemers van de W&MD-onderneming zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden kunnen melden bij de Raad van Bestuur, bij een daartoe aangewezen functionaris of, indien het (leden van) de Raad van Bestuur betreft, bij de Raad van Toezicht.
- II.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.
- II.7 De taken en werkwijze van de Raad van Bestuur, zoals in voorgaande bepalingen geschetst, worden vastgelegd in, door de Raad van Toezicht vast te stellen, statuten en/of reglementen.

### **De Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de W&MD-onderneming en staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde<sup>7</sup>. De Raad van Toezicht zorgt tevens voor een adequate invulling van de Raad van Bestuur (zie ook III).

De Raad van Toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de W&MD-onderneming en haar maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe de behoeften en wensen van belanghebbenden en andere bij de onderneming betrokkenen af.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

- II.8 Het toezicht van de Raad van Toezicht bevat in elk geval:
  - al dan niet goedkeuren van besluiten van de Raad van Bestuur zoals in II.1 genoemd;
  - alert en kritisch volgen van het functioneren van de W&MD-onderneming en van de Raad van Bestuur, met oog voor wat wezenlijk is voor het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en de continuïteit van de onderneming;
  - minstens een keer per jaar met de Raad van Bestuur de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties bespreken voor de meerjarenstrategie en de daarbij horende raming;
  - minstens een keer per jaar de rapportage van de Raad van Bestuur bespreken over de opzet en werking van de risicobeheersing- en controlesystemen;
  - vaststellen van statutenwijziging en reglement voor de Raad van Bestuur en voor de Raad van Toezicht;
  - benoemen van de externe accountant.

<sup>6</sup> Bij risicobeheersing- en controlesystemen kan het gaan om: risico's van de operationele en financiële doelstellingen van de onderneming en daaraan gekoppelde beheersing- en controlesystemen; inrichting van de financiële verslaggeving en de voor het opstellen hiervan te volgen procedures; systeem voor het monitoren van en rapporteren over het functioneren van de onderneming.

<sup>7</sup> Met raad ter zijde staan betekent: klankborden, sparren, ideeën en tips aanreiken, etcetera.

- II.9 De Raad van Toezicht en zijn afzonderlijke leden hebben het recht en de plicht om van de Raad van Bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die zij nodig hebben voor hun taakuitoefening. De Raad van Toezicht kan daartoe ook functionarissen en adviseurs van de W&MD-onderneming raadplegen, evenals andere externe deskundigen. De Raad van Toezicht heeft te allen tijde inzage in alle boeken en bescheiden van de W&MD-onderneming, rekening houdend met wet- en regelgeving over de bescherming van persoonsgegevens.
- II.10 De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het toezicht op gelieerde rechtspersonen adequaat geborgd is<sup>8</sup>.
- II.11 De Raad van Toezicht of één of meer van zijn leden woont minstens twee keer per jaar de overlegvergadering van de bestuurder met de ondernemingsraad bij, dan wel de bespreking met de personeelsvertegenwoordiging<sup>9</sup>.
- II.12 Indien een cliëntenraad aanwezig is, woont de Raad van Toezicht of een of meer van zijn leden minstens een keer per jaar een vergadering van de bestuurder met de cliëntenraad bij<sup>10</sup>.
- II.13 De Raad van Toezicht bespreekt tenminste een keer per jaar, buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur, zijn eigen functioneren en dat van zijn leden, en de conclusies die daaraan moeten worden verbonden. De Raad van Toezicht vraagt hiertoe vooraf de visie van de Raad van Bestuur en betreft die in de bespreking van het eigen functioneren.
- II.14 De taken en werkwijze van de Raad van Toezicht staan in door de Raad van Toezicht vast te stellen statuten en/of reglementen.

<sup>8</sup> Een gelieerde rechtspersoon kan bijvoorbeeld een dochterstichting zijn of een vennootschap met de W&MD-onderneming als (enig) aandeelhouder. Zeker als de gelieerde rechtspersoon een belangrijke functie vervult, moet ook hier het toezicht op degene die de onderneming bestuurt, goed geregeld zijn. Dit kan op verschillende manieren. De code laat ruimte om een geschikte vorm te kiezen.

De W&MD-onderneming kan ook zelf onderdeel zijn van een groter geheel. Dan moeten de functies 'besturen' en 'toezicht houden' met betrekking tot het onderdeel dat lid is van MOgroep W&MD op vergelijkbare wijze worden ingevuld als in deze code is bedoeld. Dat kan in het onderdeel zelf geregeld zijn en/of in de overkoepelende rechtspersoon met uitwerking op het betreffende onderdeel.

Het is ook mogelijk dat het grotere geheel waar de W&MD-onderneming deel van uitmaakt de code van een andere branche volgt en dat de W&MD-onderneming ook onder deze andere code valt.

<sup>9</sup> Volgens de Wet op de ondernemingsraden (Wor) wordt in de overlegvergadering de algemene stand van zaken van de onderneming besproken. De overlegvergadering wordt gevoerd door de bestuurder in de zin van de Wor. Dat is doorgaans een lid van de Raad van Bestuur. Voor onder meer vennootschappen geldt dat daarbij (vertegenwoordigers van) de Raad van Commissarissen aanwezig dienen te zijn. Voor stichtingen en verenigingen horen (vertegenwoordigers) van het Bestuur aanwezig te zijn. Het ligt voor de hand dat bij een model Raad van Toezicht (vertegenwoordigers van) de Raad van Toezicht aanwezig zijn.

Een W&MD-onderneming met 35 of meer werknemers is volgens de cao verplicht een ondernemingsraad in te stellen. Bij 10 tot 35 werknemers is volgens de cao een personeelsvertegenwoordiging verplicht.

<sup>10</sup> W&MD-ondernemingen die (deels) via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) gefinancierd worden, vallen onder de werking van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) en dienen dus een cliëntenraad te hebben.



### III. De personele invulling van de Raad van Bestuur

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor een adequate invulling van de Raad van Bestuur. Dat betekent onder meer een zorgvuldige werving en selectie, een gedegen jaarlijkse beoordeling en periodiek een beoordeling met het oog op de toekomst.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor een adequate bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur.

Bij ontstentenis of belet van de Raad van Bestuur zorgt de Raad van Toezicht voor waarneming.

- III.1 De Raad van Toezicht bepaalt de omvang van de Raad van Bestuur en benoemt, schorst en ontslaat leden van de Raad van Bestuur<sup>11</sup>.
- III.2 De Raad van Toezicht stelt ten behoeve van de werving en selectie van een lid van de Raad van Bestuur een profielschets vast.
- III.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.
- III.4 De Raad van Toezicht bepaalt de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de leden van de Raad van Bestuur. 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, en regelingen en adviezen voor de branche W&MD.
- III.5 De Raad van Toezicht legt het beloningsbeleid en de realisatie daarvan vast in een dossier dat door of wegens de Raad van Toezicht wordt beheerd (Zie VIII voor de externe verantwoording over de beloning.)
- III.6 Minstens een keer per jaar bespreekt de Raad van Toezicht het functioneren van het lid 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<sup>12</sup>.
- III.7 Periodiek bespreekt de Raad van Toezicht met het lid van de Raad van Bestuur of deze en de W&MD-onderneming ook voor de komende jaren de goede match zijn<sup>13</sup>.
- III.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 wegens de Raad van Toezicht wordt beheerd.

<sup>11</sup> Bij een vereniging en vennootschap heeft de algemene ledenvergadering c.q. vergadering van aandeelhouders dwingendrechtelijk een aantal bevoegdheden betreffende de personele invulling van de Raad van Bestuur.

Het is mogelijk ook andere bevoegdheden aan de algemene ledenvergadering of vergadering van aandeelhouders over te dragen.

<sup>12</sup> Bij het bepalen van de delegatie is het van belang te kijken naar de kwaliteiten die nodig zijn voor het voeren van een goed beoordelingsgesprek. Vaak maakt de voorzitter er deel van uit.

<sup>13</sup> Om de drie of vier jaar is een gesprek nodig over de kwaliteiten en ambities van het lid van de Raad van Bestuur in het licht van wat de W&MD-onderneming de komende jaren nodig heeft. De Raad van Toezicht en het lid van de Raad van Bestuur moeten scherp blijven letten op een goede match in het belang van de W&MD-onderneming en haar maatschappelijke functie en zo nodig tijdig afscheid van elkaar nemen.

- III.9 Bij ontstentenis of belet van de gehele Raad van Bestuur, dan wel het enig lid van de Raad van Bestuur, zorgt de Raad van Toezicht voor waarneming van de Raad van Bestuur. In principe wordt de waarneming niet door één of meer leden van de Raad van Toezicht vervuld. Als dit toch nodig is, dan gebeurt dat voor zeer beperkte tijd en treedt het lid voor die periode uit de Raad van Toezicht<sup>14</sup>.
- III.10 De werkwijze ten aanzien van de personele invulling van de Raad van Bestuur wordt vastgelegd in door de Raad van Toezicht vast te stellen statuten en/of reglement.

---

<sup>14</sup> Het tijdelijk voorzien in de Raad van Bestuur kan de onafhankelijkheid aantasten van het betreffende lid van de Raad van Toezicht als toezichthouder. Immers, hij/zij moet dan toezicht houden op het eigen functioneren en op beslissingen die hij/zij zelf in de functie van Raad van Bestuur heeft genomen. Daarom zijn beperkende bepalingen opgenomen voor het geval het nodig is dat één of meer leden van de Raad van Toezicht in het bestuur voorzien.

## IV. De personele invulling van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen personele invulling. De invulling dient adequaat te gebeuren, hetgeen onder meer tot uiting komt in een zorgvuldige werving en selectie van nieuwe leden, herbenoeming van leden waarvan de zittingstermijn is afgelopen en het op peil brengen en houden van de benodigde kennis en overige competenties van de leden. Dat komt ook tot uiting in een jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht.

De zittingstermijn en het aantal herbenoemingen van de leden van de Raad van Toezicht zijn beperkt.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor een adequate honorering van zijn leden.

- IV.1 De Raad van Toezicht bepaalt zijn eigen omvang en benoemt, schorst en ontslaat de eigen leden<sup>15</sup>.
- IV.2 Benoeming geschiedt voor een periode van drie jaar met de mogelijkheid van twee herbenoemingen, dan wel voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid van één herbenoeming.
- IV.3 De Raad van Toezicht stelt een rooster van aftreden vast. Hierbij zoekt hij een voor de W&MD-onderneming gezonde balans tussen continuïteit en regelmatig vers bloed.
- IV.4 De Raad van Toezicht stelt een profielschets op als leidraad voor de eigen samenstelling, rekening houdend met de kwaliteiten en diversiteit die de onderneming 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.
- IV.5 De Raad van Toezicht zoekt een nieuw lid ook buiten het eigen netwerk en maakt de vacature openbaar<sup>16</sup>. Bij de selectie wordt de herijkte profielschets voor de betreffende vacature gehanteerd.
- IV.6 De beoordeling van een herbenoeming geschiedt eveneens aan de hand van de herijkte profielschets voor de vacature. Tevens wordt gekeken naar het functioneren van de kandidaat gedurende de afgelopen zittingstermijn en naar de wenselijkheid van vers bloed in de Raad van Toezicht.
- IV.7 Bij een eventuele voordracht van een lid voor de Raad van Toezicht door een ander orgaan van de W&MD-onderneming of door een andere organisatie, is de door de Raad van Toezicht vastgestelde herijkte profielschets eveneens richtinggevend.
- IV.8 De Raad van Toezicht stelt de honorering en regels voor de onkostenvergoeding van zijn leden vast. Daarbij wordt rekening gehouden met de zwaarte van de functie, de maatschappelijke waarden en normen en eventuele adviezen of regelingen voor de branche W&MD. De honorering is niet gekoppeld aan de prestaties van de W&MD-onderneming. (Zie VIII voor de externe verantwoording over de honorering.)

<sup>15</sup> Bij een vereniging en vennootschap heeft de algemene ledenvergadering c.q. vergadering van aandeelhouders dwingendrechtelijk een aantal bevoegdheden betreffende de personele invulling van de Raad van Toezicht.

Het is mogelijk ook andere bevoegdheden aan de algemene ledenvergadering of vergadering van aandeelhouders over te dragen.

<sup>16</sup> Bij een openbare werving wordt een bredere bekendheid aan de vacature gegeven en de mogelijkheid vergroot uit verschillende kandidaten te kiezen. Bijvoorbeeld door het plaatsen van een advertentie, het inschakelen van een werving- en selectiebureau of het plaatsen van de vacature op de website of in het 'eigen blad'.

- IV.9 Elk lid van de Raad van Toezicht moet in staat zijn het beleid en het functioneren van de W&MD-onderneming en van de Raad van Bestuur te beoordelen en de Raad van Bestuur met raad ter zijde te staan. Op voor de maatschappelijke rol en de continuïteit van de W&MD-onderneming wezenlijke gebieden, moet deskundigheid aanwezig zijn. In elk geval bedrijfseconomische deskundigheid en branchekennis.
- IV.10 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.  
Nieuwe leden krijgen een introductie die ervoor zorgt dat zij zo snel mogelijk volwaardig in de Raad van Toezicht kunnen functioneren.
- IV.11 De Raad van Toezicht evalueert minimaal een keer per jaar zijn eigen functioneren en dat van zijn leden en eventuele commissies (zie V) en trekt op basis daarvan conclusies.  
Uitkomsten en afspraken uit de evaluatie worden vastgelegd.  
De evaluatie geschiedt zonder de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur wordt vooraf gevraagd zijn beeld over het functioneren van de Raad van Toezicht mee te geven.
- IV.12 De werkwijze ten aanzien van de personele invulling van de Raad van Toezicht wordt vastgelegd in door de Raad van Toezicht vast te stellen statuten en/of reglement.

## V. De voorzitter van de Raad van Toezicht en commissies

De Raad van Toezicht heeft een voorzitter. De voorzitter bereidt de agenda voor de Raad van Toezicht-vergadering voor, leidt de vergadering, ziet toe op het adequaat functioneren van de Raad van Toezicht en is namens de Raad van Toezicht het eerste aanspreekpunt.

De Raad van Toezicht kan uit zijn midden commissies met een bepaalde taak instellen of leden met een bepaalde taak belasten.

- V.1 De Raad van Toezicht benoemt zijn voorzitter.
- V.2 De taken van de voorzitter zijn onder meer:
- voorbereiden van de agenda van de Raad van Toezicht (dit geschiedt in principe met de Raad van Bestuur);
  - leiden van de Raad van Toezicht-vergadering;
  - zorgdragen 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.
- V.3 De Raad van Toezicht maakt afspraken over het vervangen van de voorzitter bij diens afwezigheid.
- V.4 De Raad van Toezicht kan uit zijn leden commissies instellen of personen met een bepaalde taak aanwijzen<sup>17</sup>. Zij hebben voorbereidende taken ten behoeve van de oordeels- en besluitvorming door de Raad van Toezicht.
- V.5 De functie van de commissies of van leden van de Raad van Toezicht met een bepaalde taak worden vastgelegd in door de Raad van Toezicht vast te stellen statuten en/of reglementen.

<sup>17</sup> Voorbeelden zijn de auditcommissie en de remuneratiecommissie, of het lid van de Raad van Toezicht dat de contacten met de accountant onderhoudt.

## VI. Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties

Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de W&MD-onderneming en leden van de Raad van Toezicht, dan wel leden van de Raad van Bestuur worden vermeden.

Ieder lid heeft de verantwoordelijkheid om onbevangen en kritisch te opereren ten opzichte van leden van het besturend en van het toezichthoudend orgaan en ten opzichte van elk deelbelang. Ieder lid heeft de verantwoordelijkheid om op evenwichtige wijze afwegingen te maken tussen alle relevante factoren.

Dat geldt ook voor leden van de Raad van Toezicht die op voordracht van een orgaan van de W&MD-onderneming of van een andere organisatie zijn benoemd. Zij vertegenwoordigen de voordragende partij niet en werken zonder last en ruggespraak.

De Raad van Toezicht bewaakt het onafhankelijk en onbevangen opereren van de eigen leden en van de leden van de Raad van Bestuur.

- VI.1 Een lid van de Raad van Toezicht, dan wel een lid van de Raad van Bestuur meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en verschaft 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.  
Indien de voorzitter van de Raad van Toezicht een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, meldt hij/zij dit terstond aan de plaatsvervangend voorzitter van de Raad van Toezicht en verschaft alle informatie.
- VI.2 De Raad van Toezicht besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van de Raad van Toezicht, dan wel van de Raad van Bestuur, of er sprake is van een tegenstrijdig belang en hoe daarmee om te gaan.
- VI.3 Een lid van de Raad van Toezicht, dan wel 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.
- VI.4 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij een tegenstrijdig belang speelt van een lid van de Raad van Toezicht dan wel van een lid van de Raad van Bestuur, behoeven de goedkeuring van de Raad van Toezicht<sup>18</sup>.
- VI.5 Een (voormalig) lid van de Raad van Bestuur of een (voormalig) werknemer van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon 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 W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon 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 W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon kan evenmin lid zijn van de Raad van Bestuur dan wel de Raad van Toezicht.
- VI.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 W&MD-onderneming deel uitmaakt van het toezichthoudend orgaan.

<sup>18</sup> Bij een vereniging en bij een vennootschap heeft de algemene ledenvergadering, respectievelijk de vergadering van aandeelhouders een aantal bevoegdheden als sprake is van tegenstrijdig belang.

- VI.7 Om structurele belangenverstrengeling te voorkomen, kunnen ook de volgende personen geen lid zijn van de Raad van Toezicht, dan wel 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 waar de W&MD-onderneming werkzaam is; alsmede gedeputeerden, leden van gedeputeerde staten en ambtenaren bij de provincie waar de W&MD-onderneming 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 W&MD-onderneming of van een gelieerde rechtspersoon; het gaat om zakelijke relaties van materiële betekenis voor één of beide betrokken partijen;
  - degenen die zakelijke relaties met de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon hebben, dan wel degenen die aandeelhouder, lid van het besturend of toezichthoudend orgaan of werknemer zijn bij een rechtspersoon met zakelijke relaties met de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon; het gaat om zakelijke relaties van materiële betekenis voor één of beide betrokken partijen;
  - degenen die accountant van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon 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 W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon opereert; dat geldt ook voor degenen die als zelfstandige op een werkterrein van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon werkzaam zijn;
  - degenen die op andere wijze een functie bekleden of relaties hebben waardoor het onafhankelijk opereren in de functie van de W&MD-onderneming in gevaar komt.
- VI.8 Een lid van de Raad van Toezicht en een lid van de Raad van Bestuur melden een relevante hoofd- en nevenfunctie aan de Raad van Toezicht.
- VI.9 Regels ten aanzien van het omgaan met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van de Raad van Toezicht en leden van de Raad van Bestuur in relatie tot de W&MD-onderneming zijn vastgelegd in de door de Raad van Toezicht vastgestelde statuten en/of reglementen.

## VII. Financiële verslaggeving en externe accountant

De wettelijk bestuurder van de W&MD-onderneming, dat wil zeggen de Raad van Bestuur, is eindverantwoordelijk voor de financiële verslaggeving. De Raad van Toezicht heeft een toezichthoudende verantwoordelijkheid.

De externe accountant toetst de financiële verslaggeving en legt daarover een verklaring af. Hij wordt door de Raad van Toezicht benoemd en periodiek beoordeeld<sup>19</sup>.

- VII.1 De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de financiële verslaggeving. De Raad van Toezicht ziet toe op een adequate invulling van die verantwoordelijkheid.
- VII.2 De Raad van Toezicht benoemt de externe accountant en verstrekt de opdracht tot de controle op de jaarrekening conform de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en afspraken met eventuele financiers<sup>20</sup>.  
Ook zonder wettelijke verplichtingen en eisen van financiers wordt een externe accountant benoemd voor de controle op de jaarrekening.
- VII.3 De externe accountant rapporteert zijn/haar bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijkelijk aan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.  
De Raad van Toezicht overlegt minstens een 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.
- VII.4 De Raad van Toezicht bewaakt de onafhankelijkheid van de externe accountant en zijn/haar adequaat functioneren in het algemeen. Minstens een keer in de vier jaar vindt een grondige beoordeling van de externe accountant door de Raad van Toezicht plaats.

<sup>19</sup> De code gaat uit van een verplichte accountantscontrole, ook als wet- en regelgeving of eisen van de financier de onderneming daar niet toe verplichten.

<sup>20</sup> Bij een vereniging kent de wet de bevoegdheid een accountant te benoemen toe aan de algemene ledenvergadering en bij een vennootschap aan de algemene vergadering van aandeelhouders.



## VIII. Externe inbreng en verantwoording

Als maatschappelijke onderneming heeft de W&MD-onderneming een bijzondere relatie met haar belanghebbenden. Daarmee worden in elk geval bedoeld degenen die belang hebben bij de maatschappelijke functie van de W&MD-onderneming en degenen die de W&MD-onderneming nodig heeft om zijn maatschappelijke functie te vervullen.

In elk geval zijn dat: de gebruikers van de producten en diensten, de overheden in het werkgebied, overige opdrachtgevers en financiers, de ketenpartners en vrijwilligers.

Wie concreet de belanghebbenden zijn, bepaalt de W&MD-onderneming op basis van haar positionering als maatschappelijke onderneming. Het is mogelijk dat de belanghebbenden per aspect van de maatschappelijke functie verschillen.

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht staan open voor inbreng van belanghebbenden en stellen zich toetsbaar op. Zij zorgen ervoor dat de belanghebbenden inbreng kunnen hebben bij het ontwikkelen van beleid en plannen die hen raken en dat zij geïnformeerd zijn over onder meer de gemaakte keuzen, de gerealiseerde prestaties en de inrichting en het functioneren van de besturende en toezichhoudende organen.

VIII.1 De W&MD-onderneming heeft een beleid over de relatie met de belanghebbenden. Hierin staat in elk geval:

- wie de belanghebbenden zijn;
- waarover zij worden gehoord en hoe;
- waarover zij worden geïnformeerd en hoe.<sup>21</sup>

VIII.2 Belanghebbenden worden, voor zover voor hen van belang, in elk geval gehoord over:

- missie, visie, doelstelling en/of grondslag van de W&MD-onderneming;
- beleid over het aanbod: aanpassing van de portfolio, verandering van doelgroep, inhoud van diensten en producten (aard, locatie, prijs) en hun kwaliteit;
- vrijwilligersbeleid.

VIII.3 De Raad van Toezicht zorgt ervoor dat hij bij de goedkeuring van het beleid over de onder VIII.2 genoemde onderwerpen geïnformeerd is over de inbreng van belanghebbenden, zodat die bij het goedkeuringsbesluit kan worden meegewogen.<sup>22</sup>

VIII.4 De belanghebbenden worden in elk geval geïnformeerd over:

- wat de W&MD-onderneming biedt:
  - missie, visie, doelstellingen en/of grondslag;
  - producten en diensten en doelgroepen waar de onderneming zich op richt.
- de prestaties van de W&MD-onderneming in het afgelopen jaar:
  - maatschappelijke prestaties;
  - beschikbare financiële middelen en de inzet daarvan.

<sup>21</sup> W&MD-ondernemingen hebben over het algemeen relaties met belanghebbenden om het aanbod beter op hun wensen af te stemmen en om te rapporteren over wat geleverd is. De principes en bepalingen van de code vragen om een integraal en expliciet beleid in deze.

<sup>22</sup> Net zoals bij een reorganisatie gevraagd wordt naar het commentaar van de ondernemingsraad en het draagvlak bij medewerkers, wordt hier gevraagd naar de wensen en behoeften van belanghebbenden. Van leden van de Raad van Toezicht mag worden verwacht dat zij daarnaast ook zelf hun oor te luisteren leggen en opvangen hoe de W&MD-onderneming in de omgeving valt.

- de inrichting en het functioneren van het bestuur en toezicht in het afgelopen jaar:
  - de hoofdstructuur: keuze uit drie modellen (zie hoofdstuk 3) en de inrichting van deze modellen op hoofdlijnen<sup>23</sup>;
  - 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 W&MD-onderneming 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 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.

Er wordt rekening gehouden met van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de vereisten van financiers.

VIII.5 Alle informatie genoemd onder VIII.4 die betrekking heeft op het afgelopen jaar wordt in de jaarstukken opgenomen. De jaarstukken worden op de website geplaatst. Indien de W&MD-onderneming geen website heeft, zorgt zij ervoor dat geïnteresseerden de stukken kunnen opvragen.

Alle andere informatie genoemd onder VIII.4 is beschikbaar op de website of zijn opvraagbaar indien de W&MD-onderneming geen website heeft.

---

<sup>23</sup> Met hoofdlijnen wordt bedoeld: de modelkeuze en de uitgangspunten voor de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het besturende en toezichthoudende orgaan, én hun personele invulling.

**4. Vervolg  
Governancecode voor  
model Toezichhoudend  
Bestuur:  
principes en bepalingen**

## II. Taken en werkwijze

### De Directie

De Directie is belast met de dagelijkse leiding van de W&MD-onderneming en de door het Bestuur aan de Directie gedelegeerde taken. Die zijn onder meer: de werkgeversrol richting werknemers en de rol van bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden.

De Directie richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de W&MD-onderneming en haar maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe de behoeften en wensen van belanghebbenden en andere bij de onderneming betrokkenen af.

De Directie is zich bewust van haar verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten, noch handelingen nalaten die schade toebrengen aan het belang of de reputatie van de W&MD-onderneming.

De Directie legt over het functioneren van de W&MD-onderneming en over het eigen functioneren verantwoording af aan het Bestuur.

- II.1 Het Bestuur heeft in elk geval aan de Directie de voorbereiding en de uitvoering van de bestuursbesluiten over de volgende onderwerpen gedelegeerd, met behoud van de vaststellingsbevoegdheid van het Bestuur<sup>5</sup>:
- missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenraming van de W&MD-onderneming;
  - het jaarplan en de daarbij horende begroting;
  - het jaarverslag en de jaarrekening;
  - beleid over de relatie van de W&MD-onderneming met belanghebbenden (zie ook VIII), waaronder de vrijwilligers;
  - ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden of beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers van de W&MD-onderneming, tegelijk of binnen een kort tijdbestek;
  - aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de W&MD-onderneming met een andere rechtspersoon, indien van ingrijpende betekenis voor de W&MD-onderneming; alsmede het nemen van een deelneming, dan wel het vergroten of verminderen van een deelneming in een vennootschap;
  - oprichten van een rechtspersoon;
  - rechtshandelingen en financiële transacties die een door het Bestuur bepaald bedrag te boven gaan;
  - aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
  - statutenwijziging en reglement voor de Directie en voor het Bestuur;
  - ontbinding van de W&MD-onderneming.
- II.2 De Directie bespreekt minstens een keer per jaar met het Bestuur de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties voor de meerjarenstrategie en de daarbij horende raming.

<sup>5</sup> Bij een vereniging of vennootschap kan ook de algemene ledenvergadering dan wel de algemene vergadering van aandeelhouders vaststellings- of goedkeuringsbevoegdheden hebben, deels (bijvoorbeeld wat betreft de jaarrekening) zijn die wettelijk verplicht.

- II.3 De Directie zorgt voor een op de W&MD-onderneming toegesneden intern risicobeheersing- en controlesysteem<sup>6</sup> en voor een goede werking daarvan.
- II.4 Indien de producten en diensten van de W&MD-onderneming uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt de Directie voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording, rekening houdend met eventuele voorwaarden van financiers.
- II.5 De Directie legt verantwoording af aan het Bestuur en verschaft het Bestuur gevraagd en ongevraagd alle informatie die nodig is om de bestuurstaak te vervullen. Daartoe hoort in elk geval een jaarlijkse rapportage over de opzet en werking van het risicobeheersing- en controlesysteem.
- II.6 De taken en werkwijze van de Directie, zoals in voorgaande bepalingen geschetst, worden vastgelegd in, door het Bestuur vast te stellen, statuten en/of reglementen.

## Het Bestuur

Het Bestuur is belast met het besturen van de W&MD-onderneming en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, de strategie, het organiseren van de noodzakelijke middelen en de prestaties van de onderneming, alsmede voor het naleven van wet- en regelgeving.

Het Bestuur heeft een groot deel van haar bestuurlijke taken gedelegeerd aan de Directie en houdt toezicht op de uitvoering hiervan. Het Bestuur staat de Directie tevens met raad ter zijde<sup>7</sup>. Het Bestuur zorgt voor een adequate invulling van de Directie (zie ook III).

Het Bestuur richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de W&MD-onderneming en haar maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe de behoeften en wensen van belanghebbenden en andere bij de onderneming betrokkenen af.

Het Bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar eigen functioneren.

- II.7 De taken van het Bestuur bevatten in elk geval:
  - vaststellen van plannen genoemd onder II.1;
  - alert en kritisch volgen van het functioneren van de W&MD-onderneming en van de Directie, met oog voor wat wezenlijk is voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen en de continuïteit van de onderneming;
  - minstens een keer per jaar met de Directie de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties bespreken voor de meerjarenstrategie en de daarbij horende raming;
  - minstens een keer per jaar de rapportage van de Directie bespreken over de opzet en werking van het risicobeheersing- en controlesysteem;
  - benoemen van de externe accountant.
- II.8 Het Bestuur en haar afzonderlijke leden hebben het recht en de plicht om van de Directie en de externe accountant de informatie te verlangen die zij nodig hebben voor hun taakuitoefening.  
Het Bestuur kan ook functionarissen en adviseurs van de W&MD-onderneming en andere externe deskundigen raadplegen. Het Bestuur heeft te allen tijde inzage in alle boeken en bescheiden van de W&MD-onderneming, rekening houdend met wet- en regelgeving over de bescherming van persoonsgegevens.

<sup>6</sup> Bij risicobeheersing- en controlesystemen kan het gaan om: risico's van de operationele en financiële doelstellingen van de onderneming en daaraan gekoppelde beheersing- en controlesystemen; inrichting van de financiële verslaggeving en de voor het opstellen hiervan te volgen procedures; systeem voor het monitoren van en rapporteren over het functioneren van de onderneming.

<sup>7</sup> Met raad ter zijde staan betekent: klankborden, sparren, ideeën en tips aanreiken etcetera.

- II.9 Het Bestuur ziet erop toe dat het bestuur en toezicht op de gelieerde rechtspersonen adequaat geborgd is<sup>8</sup>.
- II.10 Het Bestuur of één of meer van haar leden woont minstens twee keer per jaar de overlegvergadering van de directeur met de ondernemingsraad bij, dan wel de bespreking met de personeelsvertegenwoordiging<sup>9</sup>.
- II.11 Indien een cliëntenraad aanwezig is, woont het Bestuur of één of meer van haar leden minstens een keer per jaar een vergadering van de directeur met de cliëntenraad bij<sup>10</sup>.
- II.12 Het Bestuur zorgt ervoor dat werknemers van de W&MD-onderneming zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden kunnen melden bij de Directie, een daartoe aangewezen functionaris of, indien het (leden van) de Directie betreft, het Bestuur.
- II.13 Het Bestuur bespreekt ten minste een keer per jaar, buiten de aanwezigheid van de Directie, haar eigen functioneren en dat van haar leden, en de conclusies die daaraan moeten worden verbonden. Het Bestuur vraagt hiertoe vooraf de visie van de Directie en betreft die in de bespreking van het eigen functioneren.
- II.14 De taken en werkwijze van het Bestuur worden vastgelegd in door het Bestuur vast te stellen statuten en/of reglementen.

---

<sup>8</sup> Een gelieerde rechtspersoon kan bijvoorbeeld een dochterstichting zijn of een vennootschap met de W&MD-onderneming als (enig) aandeelhouder. Zeker als de gelieerde rechtspersoon een belangrijke functie vervult, moet ook hier het toezicht op degene die de onderneming bestuurt, goed geregeld zijn. Dit kan op verschillende manieren. De code laat ruimte om een geschikte vorm te kiezen.  
De W&MD-onderneming kan ook zelf onderdeel zijn van een groter geheel. Dan moeten de functies 'besturen' en 'toezicht houden' met betrekking tot het onderdeel dat lid is van MOgroep W&MD op vergelijkbare wijze worden ingevuld als in deze code is bedoeld. Dat kan in het onderdeel zelf geregeld zijn en/of in de overkoepelende rechtspersoon met uitwerking op het betreffende onderdeel.  
Het is ook mogelijk dat het grotere geheel waar de W&MD-onderneming deel van uitmaakt de code van een andere branche volgt en dat de W&MD-onderneming ook onder deze andere code valt.

<sup>9</sup> Volgens de Wet op de ondernemingsraden (Wor) wordt in de overlegvergadering de algemene stand van zaken van de onderneming besproken. De overlegvergadering wordt gevoerd door de bestuurder in de zin van de Wor. Dat is doorgaans een directeur. Voor onder meer vennootschappen geldt dat daarbij (vertegenwoordigers van) de Raad van Commissarissen aanwezig dienen te zijn. Voor stichtingen en verenigingen horen (vertegenwoordigers) van het Bestuur aanwezig te zijn.  
Een W&MD-onderneming met 35 of meer werknemers is volgens de cao verplicht een ondernemingsraad in te stellen. Bij 10 tot 35 werknemers is volgens de cao een personeelsvertegenwoordiging verplicht.

<sup>10</sup> W&MD-ondernemingen die (deels) via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) gefinancierd worden, vallen onder de werking van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) en dienen dus een cliëntenraad te hebben.

### III. De personele invulling van de Directie

Het Bestuur is verantwoordelijk voor een adequate invulling van de Directie. Dat betekent onder meer een zorgvuldige werving en selectie, een gedegen jaarlijkse beoordeling en periodiek een beoordeling met het oog op de toekomst.

Het Bestuur is verantwoordelijk voor een adequate bezoldiging van de Directie.

Bij ontstentenis of belet van de Directie zorgt het Bestuur voor de waarneming.

- III.1 Het Bestuur bepaalt de omvang van de Directie en benoemt, schorst en ontslaat leden van de Directie.
- III.2 Het Bestuur stelt ten behoeve van de werving en selectie van een directeur een profielschets vast.
- III.3 Bij een meerhoofdige Directie worden in elk geval de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van individuele leden en het besluitvormingsproces binnen de Directie vastgelegd in een door het Bestuur vast te stellen reglement.
- III.4 Het Bestuur bepaalt de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de directeur. Ze baseert de beloning op een door haar vastgesteld beloningsbeleid voor de directeur. Ze houdt daarbij rekening met de functiezwaarte van de directeur, met de maatschappelijke waarden en normen, en regelingen en adviezen voor de branche W&MD.
- III.5 Het Bestuur legt het beloningsbeleid en de realisatie daarvan vast in een dossier dat door of wegens het Bestuur wordt beheerd. (Zie VIII voor de externe verantwoording over de beloning.)
- III.6 Minstens een keer per jaar bespreekt het Bestuur het functioneren van de directeur en, indien van toepassing, van de Directie als collectief. Dit gebeurt in afwezigheid van de Directie.  
Een delegatie van het Bestuur heeft een beoordelingsgesprek met de afzonderlijke directeuren en, al naar behoefte, met het collectief<sup>11</sup>.
- III.7 Periodiek bespreekt het Bestuur met de directeur of deze en de W&MD-onderneming ook voor de komende jaren de goede match zijn<sup>12</sup>.
- III.8 Het Bestuur legt uitkomsten en afspraken uit het beoordelingsgesprek en het periodieke gesprek over de toekomst vast in een dossier dat door of wegens het Bestuur wordt beheerd.
- III.9 Bij ontstentenis of belet van de Directie zorgt het Bestuur voor waarneming van de Directie. In principe wordt de waarneming niet door één of meer leden van het Bestuur vervuld. Als dit toch nodig is, dan gebeurt dit voor zeer beperkte tijd en treedt het lid voor die periode uit het Bestuur<sup>13</sup>.
- III.10 De werkwijze ten aanzien van de personele invulling van de Directie wordt vastgelegd in door het Bestuur vast te stellen statuten en/of reglement.

<sup>11</sup> Bij het bepalen van de delegatie is het van belang te kijken naar de kwaliteiten die nodig zijn voor het voeren van een goed beoordelingsgesprek. Vaak maakt de voorzitter er deel van uit.

<sup>12</sup> Om de drie of vier jaar is een gesprek nodig over de kwaliteiten en ambities van het lid van de Directie in het licht van wat de W&MD-onderneming de komende jaren nodig heeft. Het Bestuur en het lid van de Directie moeten scherp blijven letten op een goede match in het belang van de W&MD-onderneming en haar maatschappelijke functie en zo nodig tijdig afscheid van elkaar nemen.

<sup>13</sup> Het tijdelijk voorzien in de Directie kan de onafhankelijkheid van het betreffende lid van het Bestuur als toezichthouder aantasten. Immers, hij/zij moet dan toezicht houden op het eigen functioneren en op beslissingen die hij/zij zelf in de functie van Directie heeft genomen. Daarom zijn beperkende bepalingen opgenomen voor het geval het nodig is dat één of meer leden van het Bestuur in de Directie voorzien.

## IV. De personele invulling van het Bestuur

Het Bestuur is verantwoordelijk voor haar eigen personele invulling.

De invulling dient adequaat te gebeuren, hetgeen onder meer tot uiting komt in een zorgvuldige werving en selectie van nieuwe leden, herbenoeming van leden waarvan de zittingstermijn is afgelopen en het op peil brengen en houden van de benodigde kennis en overige competenties van de leden. Dat komt ook tot uiting in een jaarlijkse evaluatie van het Bestuur.

De zittingstermijn en het aantal herbenoemingen van de leden van het Bestuur zijn beperkt.

Het Bestuur is verantwoordelijk voor een adequate honorering van haar leden.

- IV.1 Het Bestuur bepaalt haar eigen omvang en benoemt, schorst en ontslaat de eigen leden<sup>14</sup>.
- IV.2 Benoeming geschiedt voor een periode van drie jaar met de mogelijkheid van twee herbenoemingen, dan wel voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid van één herbenoeming.
- IV.3 Het Bestuur stelt een rooster van aftreden vast. Hierbij zoekt ze een voor de W&MD-onderneming gezonde balans tussen continuïteit en regelmatig vers bloed.
- IV.4 Het Bestuur stelt een profielschets op als leidraad voor de eigen samenstelling, rekening houdend met de kwaliteiten en diversiteit die de onderneming de komende jaren nodig heeft. Het herijkt de profielschets periodiek; in elk geval als een nieuw lid gezocht wordt en bij de herbenoeming van een aftredend lid.
- IV.5 Het Bestuur zoekt een nieuw lid ook buiten haar eigen netwerk en maakt de vacature openbaar<sup>15</sup>. Bij de selectie wordt de herijkte profielschets voor de betreffende vacature gehanteerd.
- IV.6 De beoordeling van een herbenoeming geschiedt eveneens aan de hand van de herijkte profielschets voor de vacature. Tevens wordt gekeken naar het functioneren van de kandidaat gedurende de afgelopen zittingstermijn en naar de wenselijkheid van vers bloed in het Bestuur.
- IV.7 Bij een eventuele voordracht van een lid voor het Bestuur door een ander orgaan van de W&MD-onderneming of door een andere organisatie, is de door het Bestuur vastgestelde herijkte profielschets eveneens richtinggevend.
- IV.8 Het Bestuur stelt de honorering en regels voor de onkostenvergoeding van haar leden vast. Daarbij wordt rekening gehouden met de zwaarte van de functie, de maatschappelijke waarden en normen en eventuele adviezen of regelingen voor de branche W&MD. De honorering is niet gekoppeld aan de prestaties van de W&MD-onderneming. (Zie VIII voor de externe verantwoording over de honorering.)
- IV.9 Elk lid van het Bestuur moet in staat zijn het beleid en het functioneren van de W&MD-onderneming en van de Directie te beoordelen en de Directie met raad ter zijde te staan. Op voor de maatschappelijke rol en de continuïteit van de W&MD-onderneming wezenlijke gebieden, moet deskundigheid aanwezig zijn. In elk geval bedrijfseconomische deskundigheid en branchekennis.

<sup>14</sup> Bij een vereniging en vennootschap heeft de algemene ledenvergadering c.q. vergadering van aandeelhouders dwingendrechtelijk een aantal bevoegdheden betreffende de personele invulling van het Bestuur.

Het is mogelijk ook andere bevoegdheden aan de algemene ledenvergadering of vergadering van aandeelhouders over te dragen.

<sup>15</sup> Bij een openbare werving wordt een bredere bekendheid aan de vacature gegeven en de mogelijkheid vergroot uit verschillende kandidaten te kiezen. Bijvoorbeeld door het plaatsen van een advertentie, het inschakelen van een werving- en selectiebureau of het plaatsen van de vacature op de website of in het 'eigen blad'.



- IV.10 Elk lid van het Bestuur moet zijn/haar kennis die nodig is om de betreffende functie te vervullen, op peil brengen en houden.  
Nieuwe leden krijgen een introductie die ervoor zorgt dat zij zo snel mogelijk volwaardig in het Bestuur kunnen functioneren.
- IV.11 Het Bestuur evalueert minimaal een keer per jaar haar eigen functioneren en dat van haar leden en eventuele commissies (zie V) en trekt op basis daarvan conclusies. Uitkomsten en afspraken uit de evaluatie worden vastgelegd.  
De evaluatie geschiedt zonder de Directie. De Directie wordt vooraf gevraagd haar beeld over het functioneren van het Bestuur mee te geven.
- IV.12 De werkwijze ten aanzien van de personele invulling van het Bestuur wordt vastgelegd in door het Bestuur vast te stellen statuten en/of reglement.

## V. De voorzitter van het Bestuur en commissies

Het Bestuur heeft een voorzitter. De voorzitter bereidt de agenda voor de bestuursvergadering voor, leidt de vergadering, ziet toe op het adequaat functioneren van het Bestuur en is namens dat orgaan het eerste aanspreekpunt.

Het Bestuur kan uit haar midden commissies met een bepaalde taak instellen of leden met een bepaalde taak belasten.

- V.1 Het Bestuur benoemt zijn voorzitter.
- V.2 De taken van de voorzitter zijn onder meer:
- voorbereiden van de agenda van het Bestuur (dit geschiedt in principe met de Directie);
  - leiden van de bestuursvergadering;
  - zorgdragen voor een goede oordeels- en besluitvorming door het Bestuur en erop toezien dat de leden van het Bestuur kunnen beschikken over de benodigde informatie;
  - erop toezien dat de leden van het Bestuur hun kennis en deskundigheid op peil brengen en houden;
  - erop toezien dat jaarlijks een evaluatie plaatsvindt van het Bestuur en haar leden;
  - erop toezien dat de Directie en haar leden jaarlijks op hun functioneren worden beoordeeld;
  - erop toezien dat de contacten van het Bestuur met de Directie, de ondernemingsraad dan wel de personeelsvertegenwoordiging en, indien van toepassing, de cliëntenraad naar behoren verlopen;
  - erop toezien dat eventuele commissies van het Bestuur adequaat functioneren;
  - namens het Bestuur aanspreekpunt zijn voor leden van het Bestuur, leden van de Directie en derden.
- V.3 Het Bestuur maakt afspraken over het vervangen van de voorzitter bij diens afwezigheid.
- V.4 Het Bestuur kan uit zijn leden commissies instellen of personen met een bepaalde taak aanwijzen<sup>16</sup>. Zij hebben voorbereidende taken ten behoeve van de oordeels- en besluitvorming door het Bestuur.
- V.5 De functie van de commissies of van leden van het Bestuur met een bepaalde taak worden vastgelegd in door het Bestuur vast te stellen statuten en/of reglementen.

<sup>16</sup> Voorbeelden zijn de auditcommissie en de remuneratiecommissie, of het lid van het Bestuur dat de contacten met de accountant onderhoudt.

## VI. Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties

Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de W&MD-onderneming en leden van het Bestuur, dan wel leden van de Directie worden vermeden.

Ieder lid heeft de verantwoordelijkheid om onbevangen en kritisch te opereren ten opzichte van leden van het besturend en van het toezichthoudend orgaan en ten opzichte van elk deelbelang. Ieder lid heeft de verantwoordelijkheid om op evenwichtige wijze afwegingen te maken tussen alle relevante factoren.

Dat geldt ook voor leden van het Bestuur die op voordracht van een orgaan van de W&MD-onderneming of van een andere organisatie zijn benoemd. Zij vertegenwoordigen de voordragende partij niet en werken zonder last en ruggespraak.

Het Bestuur bewaakt het onafhankelijk en onbevangen opereren van de eigen leden en van de leden van de Directie.

- VI.1 Een lid van het Bestuur, dan wel een lid van de Directie, meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van het Bestuur en verschaft alle relevante informatie. Een lid van de Directie meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang tevens aan de overige leden van de Directie.  
Indien de voorzitter van het Bestuur een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, meldt hij/zij dit terstond aan de plaatsvervangend voorzitter van het Bestuur en verschaft alle informatie.
- VI.2 Het Bestuur besluit, buiten aanwezigheid van het betrokken lid van het Bestuur, dan wel van de Directie, of sprake is van een tegenstrijdig belang en hoe daarmee om te gaan.
- VI.3 Een lid van het Bestuur, dan wel een lid van de Directie, neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij/zij een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft.
- VI.4 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij een tegenstrijdig belang speelt van een lid van het Bestuur, dan wel van een lid van de Directie, behoeven de goedkeuring van het Bestuur<sup>17</sup>.
- VI.5 Een (voormalig) lid van de Directie of een (voormalig) werknemer van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon kan geen lid van het Bestuur zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na zijn/haar vertrek.  
Een (voormalig) lid van de Directie kan nooit voorzitter van het Bestuur zijn.  
Andersom kan een (voormalig) lid van het Bestuur van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon geen lid van de Directie zijn, tenzij vier jaar zijn verstreken na beëindiging van zijn/haar laatste zittingstermijn.  
Een vrijwilliger die werkt voor de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon kan evenmin lid zijn van de Directie dan wel het Bestuur.
- VI.6 Een lid van het Bestuur kan verder niet zijn degene die bestuurder is van een rechtspersoon, waar een lid van de Directie van de W&MD-onderneming deel uitmaakt van het toezichthoudend orgaan.

<sup>17</sup> Bij een vereniging en bij een vennootschap heeft de algemene ledenvergadering, respectievelijk de vergadering van aandeelhouders een aantal bevoegdheden als sprake is van tegenstrijdig belang.

- VI.7 Om structurele belangenverstrengeling te voorkomen, kunnen ook de volgende personen geen lid zijn van het Bestuur, dan wel van de Directie:
- leden van de cliëntenraad;
  - leden van het college van burgemeester en wethouders, leden van de gemeenteraad en ambtenaren bij de gemeente waar de W&MD-onderneming werkzaam is; alsmede gedeputeerden, leden van gedeputeerde staten en ambtenaren bij de provincie waar de W&MD-onderneming werkzaam is;
  - degenen die familiale of vergelijkbare relaties of zakelijke relaties hebben met leden van het Bestuur en/of leden van de Directie van de W&MD-onderneming of van een gelieerde rechtspersoon; het gaat om zakelijke relaties van materiële betekenis voor één of beide betrokken partijen;
  - degenen die zakelijke relaties met de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon hebben, dan wel die aandeelhouder, lid van het besturend of toezichthoudend orgaan of werknemer zijn bij een rechtspersoon met zakelijke relaties met de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon; het gaat om zakelijke relaties van materiële betekenis voor één of beide betrokken partijen;
  - degenen die accountant van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon 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 W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon opereert; dat geldt ook voor degenen die als zelfstandige op een werkterrein van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon werkzaam zijn;
  - degenen die op andere wijze een functie bekleden of relaties hebben waardoor het onafhankelijk opereren in de functie van de W&MD-onderneming in gevaar komt.
- VI.8 Een lid van het Bestuur en een lid van de Directie melden een relevante hoofd- en nevenfunctie aan het Bestuur.
- VI.9 Regels ten aanzien van het omgaan met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het Bestuur en leden van de Directie in relatie tot de W&MD-onderneming zijn vastgelegd in de door het Bestuur vastgestelde statuten en/of reglementen.

## VII. Financiële verslaggeving en externe accountant

De wettelijk bestuurder van de W&MD-onderneming, dat wil zeggen het Bestuur, is eindverantwoordelijk voor de financiële verslaggeving.

De externe accountant toetst de financiële verslaggeving en legt daarover een verklaring af. Hij wordt door het Bestuur benoemd en periodiek beoordeeld<sup>18</sup>.

- VII.1 Het Bestuur is eindverantwoordelijk voor de financiële verslaggeving.
- VII.2 Het Bestuur benoemt de externe accountant en verstrekt de opdracht tot de controle op de jaarrekening conform de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en afspraken met eventuele financiers<sup>19</sup>.  
Ook zonder wettelijke verplichtingen en eisen van financiers wordt een externe accountant benoemd voor de controle op de jaarrekening.
- VII.3 De externe accountant rapporteert zijn/haar bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening aan het Bestuur.  
Het Bestuur overlegt minstens een keer per jaar met de externe accountant. De accountant woont in elk geval de vergadering bij waarin over de vaststelling van de jaarrekening wordt besloten.
- VII.4 Het Bestuur bewaakt de onafhankelijkheid van de externe accountant en zijn/haar adequaat functioneren in het algemeen. Minstens een keer in de vier jaar vindt een grondige beoordeling plaats van de externe accountant door het Bestuur.

<sup>18</sup> De code gaat uit van een verplichte accountantscontrole, ook als wet- en regelgeving of eisen van de financier de onderneming daar niet toe verplichten.

<sup>19</sup> Bij een vereniging kent de wet de bevoegdheid een accountant te benoemen toe aan de algemene ledenvergadering en bij een vennootschap aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

## VIII. Externe inbreng en verantwoording

Als maatschappelijke onderneming heeft de W&MD-onderneming een bijzondere relatie met haar belanghebbenden. Daarmee worden in elk geval bedoeld degenen die belang hebben bij de maatschappelijke functie van de W&MD-onderneming en degenen die de W&MD-onderneming nodig heeft om de maatschappelijke functie te vervullen.

In elk geval zijn dat: de gebruikers van de producten en diensten, de overheden in het werkgebied, overige opdrachtgevers en financiers, de ketenpartners en vrijwilligers.

Wie concreet de belanghebbenden zijn, bepaalt elke W&MD-onderneming op basis van haar positionering als maatschappelijke onderneming. Het is mogelijk dat de belanghebbenden per aspect van de maatschappelijke functie verschillen.

De Directie en het Bestuur staan open voor inbreng van belanghebbenden en stellen zich toetsbaar op. Zij zorgen ervoor dat de belanghebbenden inbreng kunnen hebben bij het ontwikkelen van beleid en plannen die hen raken en dat zij geïnformeerd zijn over onder meer de gemaakte keuzen, de gerealiseerde prestaties en de inrichting en het functioneren van de besturende en toezichthoudende organen.

VIII.1 De W&MD-onderneming heeft een beleid over de relatie met de belanghebbenden. Hierin staat in elk geval:

- wie de belanghebbenden zijn;
- waarover zij worden gehoord en hoe;
- waarover zij worden geïnformeerd en hoe.<sup>(20)</sup>

VIII.2 Belanghebbenden worden, voor zover voor hen van belang, in elk geval gehoord over:

- missie, visie, doelstelling en/of grondslag van de W&MD-onderneming;
- beleid over het aanbod: aanpassing van de portfolio, verandering van doelgroep, inhoud van diensten en producten (aard, locatie, prijs) en hun kwaliteit;
- vrijwilligersbeleid.

VIII.3 Het Bestuur zorgt ervoor dat zij bij de vaststelling van het beleid over de onder VIII.2 genoemde onderwerpen, geïnformeerd is over de inbreng van belanghebbenden, zodat die kan worden meegewogen bij het vaststellingsbesluit<sup>(21)</sup>.

VIII.4 De belanghebbenden worden in elk geval geïnformeerd over:

- wat de W&MD-onderneming biedt:
  - missie, visie, doelstellingen en/of grondslag;
  - producten en diensten en doelgroepen waar de onderneming zich op richt.
- de prestaties van de W&MD-onderneming in het afgelopen jaar:
  - maatschappelijke prestaties;
  - beschikbare financiële middelen en de inzet daarvan.

<sup>20</sup> W&MD-ondernemingen hebben over het algemeen relaties met belanghebbenden om het aanbod beter op hun wensen af te stemmen en om te rapporteren over wat geleverd is. De principes en bepalingen van de code vragen om een integraal en expliciet beleid in deze.

<sup>21</sup> Net zo als bij een reorganisatie gevraagd wordt naar het commentaar van de ondernemingsraad en het draagvlak bij medewerkers, wordt hier gevraagd naar de wensen en behoeften van belanghebbenden. Van leden van het Bestuur mag worden verwacht dat zij daarnaast ook zelf hun oor te luisteren leggen en opvangen hoe de W&MD-onderneming in de omgeving valt.

- de inrichting en het functioneren van het bestuur en toezicht in het afgelopen jaar:
  - de hoofdstructuur: keuze uit drie modellen (zie hoofdstuk 3) en de inrichting van deze modellen op hoofdlijnen<sup>22</sup>;
  - omvang en samenstelling van het Bestuur en de Directie;
  - wat betreft de leden van het Bestuur: hun leeftijd, geslacht, begin en einde van de lopende zittingstermijn, de hoeveelste zittingstermijn; wie op voordracht van een orgaan binnen de W&MD-onderneming of een andere instelling is benoemd, hun hoofd- en andere nevenfuncties en hun honorering;
  - wat betreft de leden van de Directie: hun leeftijd, nevenfuncties, omvang van dienstverband en de structuur en hoogte van hun beloning;
  - wat betreft het functioneren van het Bestuur: de werkzaamheden en werkwijze, belangrijke onderwerpen die besproken zijn en de (her)benoeming van leden;
  - de profielschets voor het Bestuur, 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.

Er wordt rekening gehouden met van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de vereisten van financiers.

VIII.5 Alle informatie genoemd onder VIII.4 die betrekking heeft op het afgelopen jaar wordt in de jaarstukken opgenomen. De jaarstukken worden op de website geplaatst. Indien de W&MD-onderneming geen website heeft, zorgt zij ervoor dat geïnteresseerden de stukken kunnen opvragen.

Alle andere informatie genoemd onder VIII.4 is beschikbaar op de website of zijn opvraagbaar indien de W&MD-onderneming geen website heeft.

---

<sup>22</sup> Met hoofdlijnen wordt bedoeld: de modelkeuze en de uitgangspunten voor de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het besturende en toezichthoudende orgaan, én hun personele invulling.





## **4. Vervolg**

### **Governancecode voor model Instruerend Bestuur: principes en bepalingen**

## II. Taken en werkwijze

### Het Bestuur

Het Bestuur is belast met het besturen van de W&MD-onderneming en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, de strategie, het organiseren van de noodzakelijke middelen en de prestaties van de onderneming, alsmede voor het naleven van wet- en regelgeving.

Het Bestuur voert belangrijke taken zelf uit, ondersteund door werknemers bij de W&MD-onderneming of externen. Ze kan ook een deel van de taken delegeren<sup>5</sup>.

Het Bestuur richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de W&MD-onderneming en haar maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe de behoeften en wensen van belanghebbenden en andere bij de onderneming betrokkenen af.

Het Bestuur is zich bewust van haar verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten, noch handelingen nalaten die schade toebrengen aan het belang of de reputatie van de W&MD-onderneming.

Het Bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar eigen functioneren.

II.1 Binnen het Bestuur is sprake van een heldere taakverdeling.

II.2 De volgende besluiten worden in elk geval door het Bestuur als collectief genomen<sup>6 en 7</sup>:

- missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenraming van de W&MD-onderneming;
- het jaarplan en de daarbij horende begroting;
- het jaarverslag en de jaarrekening;
- beleid over de relatie van de W&MD-onderneming met belanghebbenden (zie ook VIII), waaronder de vrijwilligers;
- ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden of beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers van de W&MD-onderneming, tegelijk of binnen een kort tijdbestek;

<sup>5</sup> Het Bestuur kan taken delegeren aan bijvoorbeeld een directeur of coördinator. Maar het Bestuur blijft een actieve rol vervullen bij belangrijke zaken zoals beleidsontwikkeling, fusiebesprekingen en het opstellen van de jaarstukken.

<sup>6</sup> Bij een vereniging of vennootschap kan de algemene ledenvergadering dan wel de algemene vergadering van aandeelhouders, op onderdelen vaststellings- of goedkeuringsbevoegdheid hebben, deels (bijvoorbeeld wat betreft de jaarrekening) zijn die wettelijk verplicht.

<sup>7</sup> Het Bestuur heeft beleidsvormende, instruerende en eventueel uitvoerende taken vaak onderling verdeeld. Bijvoorbeeld door het instellen van een Dagelijks Bestuur en/of het benoemen van een penningmeester en secretaris. Door de bepaling dat een aantal zaken in elk geval de vaststelling van het Bestuur als collectief behoeft (dus niet alleen van één of enkele Bestuursleden), is een zekere vorm van checks and balances geborgd. Het genoemde aantal zaken dat vaststelling behoeft, is een minimum en kan worden uitgebreid. Ook de bepalingen II.3 (jaarlijkse bespreking van strategische ontwikkelingen in het collectieve Bestuur), II.4 (jaarlijkse bespreking van opzet en werking van risicobeheersing- en controlesystemen in het collectieve Bestuur), II.6 (de plicht van Bestuursleden met bepaalde taken om het collectieve Bestuur en zijn leden van alle gewenste informatie te voorzien) en II.7 (het volgen van het functioneren van de W&MD-onderneming) hebben als doel een bepaalde mate van checks and balances en daarmee toezicht van Bestuursleden op elkaar te borgen.

- aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de W&MD-onderneming met een andere rechtspersoon, indien van ingrijpende betekenis voor de W&MD-onderneming; alsmede het nemen van een deelneming, dan wel het vergroten of verminderen van een deelneming in een vennootschap;
  - oprichten van een rechtspersoon;
  - rechtshandelingen en financiële transacties die een door het Bestuur bepaald bedrag te boven gaan;
  - aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
  - fuseren met een andere rechtspersoon;
  - statutenwijziging en Bestuursreglement;
  - ontbinding van de W&MD-onderneming;
  - benoeming van de externe accountant.
- II.3 Minstens een keer per jaar worden de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties voor de meerjarenstrategie en de daarbij horende raming in het collectieve Bestuur besproken.
- II.4 Het Bestuur zorgt voor een op de W&MD-onderneming toegesneden intern risicobeheersing- en controlesysteem<sup>8</sup> en voor een goede werking ervan. Minstens een keer per jaar wordt de rapportage over de opzet en werking van het risicobeheersing- en controlesysteem in het collectieve Bestuur besproken.
- II.5 Indien de producten en diensten van de W&MD-onderneming uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt het Bestuur voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording, rekening houdend met eventuele voorwaarden van financiers.
- II.6 De bestuursleden met een bepaalde taak hebben de plicht om het Bestuur gevraagd en ongevraagd alle informatie te verschaffen die ze nodig heeft om haar bestuurstaak te vervullen.
- II.7 Het collectieve Bestuur volgt het functioneren van de W&MD-onderneming alert en kritisch, met oog voor wat wezenlijk is voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen en de continuïteit van de onderneming. Het Bestuur en haar afzonderlijke leden hebben het recht en de plicht om van bestuursleden met een bepaalde taak, van de directeur of coördinator en van de externe accountant de informatie te verlangen die zij nodig hebben voor hun taakuitoefening. Het Bestuur kan ook functionarissen en adviseurs van de W&MD-onderneming en andere externe deskundigen raadplegen. Het Bestuur heeft te allen tijde inzage in alle boeken en bescheiden van de W&MD-onderneming, rekening houdend met wet- en regelgeving over bescherming van persoonsgegevens.

<sup>8</sup> Bij risicobeheersing- en controlesystemen kan het gaan om: risico's van de operationele en financiële doelstellingen van de onderneming en daaraan gekoppelde beheersing- en controlesystemen; handleiding voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor het opstellen hiervan te volgen procedures; systeem voor het monitoren van en rapporteren over het functioneren van de onderneming.

- II.8 Het Bestuur ziet erop toe dat het bestuur en toezicht bij gelieerde rechtspersonen adequaat geborgd is<sup>9</sup>.
- II.9 Het Bestuur of één of meer van haar leden woont minstens twee keer per jaar de overlegvergadering bij van de bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden, dan wel de bespreking met de personeelsvertegenwoordiging<sup>10</sup>.
- II.10 Indien een cliëntenraad aanwezig is, woont het Bestuur of één of meer van haar leden minstens een keer per jaar een vergadering bij van de directeur of coördinator met de cliëntenraad<sup>11</sup>.
- II.11 Het Bestuur zorgt ervoor dat werknemers van de W&MD-onderneming zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden kunnen melden bij de directeur, een daartoe aangewezen functionaris of, indien het de directeur betreft, het Bestuur.
- II.12 Het Bestuur bespreekt ten minste een keer per jaar en buiten de aanwezigheid van de directeur of coördinator, haar eigen functioneren en dat van haar leden, en de conclusies die daaraan moeten worden verbonden. Het Bestuur vraagt hiertoe vooraf de visie van de directeur of coördinator en betreft die in de bespreking van het eigen functioneren. Minimaal een keer per drie jaar laat het Bestuur zich bij de evaluatie van het eigen functioneren ondersteunen door een externe, die niet alleen het evaluatiegesprek leidt, maar ook inhoudelijk als kritische sparringpartner kan fungeren en het Bestuur kan helpen om blinde vlekken te onderkennen en te bespreken<sup>12</sup>.
- II.13 De taken en werkwijze van het Bestuur worden vastgelegd in door het Bestuur vast te stellen statuten en/of reglementen.

<sup>9</sup> Een gelieerde rechtspersoon kan bijvoorbeeld een dochterstichting zijn of een vennootschap met de W&MD-onderneming als (enig) aandeelhouder. Zeker als de gelieerde rechtspersoon een belangrijke functie vervult, moet ook hier het toezicht op degene die de onderneming bestuurt, goed geregeld zijn. Dit kan op verschillende manieren. De code laat ruimte om een geschikte vorm te kiezen. De W&MD-onderneming kan ook zelf onderdeel zijn van een groter geheel. Dan moeten de functies 'besturen' en 'toezicht houden' op vergelijkbare wijze worden ingevuld als in deze code is bedoeld. Dat kan in het onderdeel zelf geregeld zijn en/of in de overkoepelende rechtspersoon met uitwerking op het betreffende onderdeel.

Het is ook mogelijk dat het grotere geheel waar de W&MD-onderneming deel van uitmaakt de code van een andere branche volgt en dat de W&MD-onderneming ook onder deze andere code valt.

<sup>10</sup> Volgens de Wet op de ondernemingsraden (Wor) wordt in de overlegvergadering de algemene stand van zaken van de onderneming besproken. De overlegvergadering wordt gevoerd door de bestuurder in de zin van de Wor. Dat kan een lid van het Bestuur of een directeur zijn. Voor onder meer vennootschappen geldt dat daarbij (vertegenwoordigers van) de Raad van Commissarissen aanwezig dienen te zijn. Voor stichtingen en verenigingen horen (vertegenwoordigers van) het Bestuur aanwezig te zijn. Een W&MD-onderneming met 35 of meer werknemers is volgens de cao verplicht een ondernemingsraad in te stellen. Bij 10 tot 35 werknemers is volgens de cao een personeelsvertegenwoordiging verplicht.

<sup>11</sup> W&MD-ondernemingen die (deels) via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) gefinancierd worden, vallen onder de werking van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) en dienen dus een cliëntenraad te hebben.

<sup>12</sup> De bepaling om een keer per drie jaar een externe bij de evaluatie te betrekken, is eveneens een middel om een vorm van checks and balances te borgen.

### III. De personele invulling van de Directie

Het Bestuur is verantwoordelijk voor een adequate invulling van de Directie. Dat betekent onder meer een zorgvuldige werving en selectie, een gedegen jaarlijkse beoordeling en periodiek een beoordeling met het oog op de toekomst.

Het Bestuur is verantwoordelijk voor een adequate bezoldiging van de directeur.

Bij ontstentenis of belet van de Directie zorgt het Bestuur voor waarneming.

- III.1 Het Bestuur bepaalt de omvang van de Directie en benoemt, schorst en ontslaat leden van de Directie.
- III.2 Het Bestuur stelt ten behoeve van de werving en selectie van een directeur een profielschets vast.
- III.3 Bij een meerhoofdige Directie worden in elk geval de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van individuele leden en het besluitvormingsproces binnen de Directie vastgelegd in een door het Bestuur vast te stellen reglement.
- III.4 Het Bestuur bepaalt de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de directeur. Ze baseert de beloning op een door haar vastgesteld beloningsbeleid voor de directeur. Ze houdt daarbij rekening met de functiewaarde van de directeur, met de maatschappelijke waarden en normen, en regelingen en adviezen voor de branche W&MD.
- III.5 Het Bestuur legt het beloningsbeleid en de realisatie daarvan vast in een dossier dat door of wegens het Bestuur wordt beheerd. (Zie VIII voor de externe verantwoording over de beloning.)
- III.6 Minstens een keer per jaar bespreekt het Bestuur het functioneren van de directeur en, indien van toepassing, van de Directie als collectief. Dit gebeurt in afwezigheid van de Directie.  
Een delegatie van het Bestuur heeft een beoordelingsgesprek met de afzonderlijke directeuren en, al naar behoefte, met het collectief<sup>13</sup>.
- III.7 Periodiek bespreekt het Bestuur met de directeur of deze en de W&MD-onderneming ook voor de komende jaren de goede match zijn<sup>14</sup>.
- III.8 Het Bestuur legt uitkomsten en afspraken uit het beoordelingsgesprek en het periodieke gesprek over de toekomst vast in een dossier dat door of wegens het Bestuur wordt beheerd.
- III.9 Bij ontstentenis of belet van de gehele Directie, dan wel het enig lid van de Directie, zorgt het Bestuur voor waarneming van de Directie. In principe wordt de waarneming niet door een of meer leden van het Bestuur vervuld. Als dit toch nodig is, dan gebeurt dit voor zeer beperkte tijd en treedt het lid voor die periode uit het Bestuur. Indien de delegatie aan de Directie beperkt is, gelden de beperkende bepalingen ten aanzien van waarneming door bestuursleden niet.
- III.10 De werkwijze ten aanzien van de personele invulling van de Directie wordt vastgelegd in door het Bestuur vast te stellen statuten en/of reglement.

<sup>13</sup> Bij het bepalen van de delegatie is het van belang te kijken naar de kwaliteiten die nodig zijn voor het voeren van een goed beoordelingsgesprek. Vaak maakt de voorzitter er deel van uit.

<sup>14</sup> Om de drie of vier jaar is een gesprek nodig over de kwaliteiten en ambities van het lid van de Directie in het licht van wat de W&MD-onderneming de komende jaren nodig heeft. Het Bestuur en het lid van de Directie moeten scherp blijven letten op een goede match in het belang van de W&MD-onderneming en haar maatschappelijke functie en zo nodig tijdig afscheid van elkaar nemen.

## IV. De personele invulling van het Bestuur

Het Bestuur is verantwoordelijk voor haar eigen personele invulling. De invulling dient adequaat te gebeuren, hetgeen onder meer tot uiting komt in een zorgvuldige werving en selectie van nieuwe leden, herbenoeming van leden waarvan de zittingstermijn is afgelopen en het op peil brengen en houden van de benodigde kennis en overige competenties van de leden. Dat komt ook tot uiting in een jaarlijkse evaluatie van het Bestuur.

De zittingstermijn en het aantal herbenoemingen van de leden van het Bestuur zijn beperkt.

Het Bestuur is verantwoordelijk voor een adequate honorering van haar leden.

- IV.1 Het Bestuur bepaalt haar eigen omvang en benoemt, schorst en ontslaat de eigen leden<sup>15</sup>.
- IV.2 Benoeming geschiedt voor een periode van drie jaar met de mogelijkheid van twee herbenoemingen, dan wel voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid van één herbenoeming.
- IV.3 Het Bestuur stelt een rooster van aftreden vast. Hierbij zoekt ze een voor de W&MD-onderneming gezonde balans tussen continuïteit en regelmatig vers bloed.
- IV.4 Het Bestuur stelt een profielschets op als leidraad voor de eigen samenstelling, rekening houdend met de kwaliteiten en diversiteit die de onderneming de komende jaren nodig heeft. Het herijkt de profielschets periodiek; in elk geval als een nieuw lid gezocht wordt en bij de herbenoeming van een aftredend lid.
- IV.5 Het Bestuur zoekt een nieuw lid ook buiten haar eigen netwerk en maakt de vacature openbaar<sup>16</sup>. Bij de selectie wordt de herijkte profielschets voor de betreffende vacature gehanteerd.
- IV.6 De beoordeling van een herbenoeming geschiedt eveneens aan de hand van de herijkte profielschets voor de vacature. Tevens wordt gekeken naar het functioneren van de kandidaat gedurende de afgelopen zittingstermijn en naar de wenselijkheid van vers bloed in het Bestuur.
- IV.7 Bij een eventuele voordracht van een lid voor het Bestuur door een ander orgaan van de W&MD-onderneming of door een andere organisatie, is de door het Bestuur vastgestelde herijkte profielschets eveneens richtinggevend.
- IV.8 Het Bestuur stelt de honorering en regels voor de onkostenvergoeding van zijn leden vast. Daarbij wordt rekening gehouden met de zwaarte van de functie, de maatschappelijke waarden en normen en eventuele adviezen of regelingen voor de branche W&MD. De honorering is niet gekoppeld aan de prestaties van de W&MD-onderneming. (Zie VIII voor de externe verantwoording over de honorering.)
- IV.9 Elk lid van het Bestuur moet in staat zijn het beleid en het functioneren van de W&MD-onderneming en van de Directie te beoordelen en de Directie met raad ter zijde te staan. Op voor de maatschappelijke rol en de continuïteit van de W&MD-onderneming wezenlijke gebieden, moet deskundigheid aanwezig zijn. In elk geval bedrijfseconomische deskundigheid en branchekennis. Naarmate het Bestuur meer beleidsvoorbereidende, instruerende en eventueel uitvoerende taken vervult, moeten ook de capaciteiten aanwezig zijn om die taken goed uit te voeren.

<sup>15</sup> Bij een vereniging en vennootschap heeft de algemene ledenvergadering c.q. vergadering van aandeelhouders dwingendrechtelijk een aantal bevoegdheden betreffende de personele invulling van het Bestuur.

Het is mogelijk ook andere bevoegdheden aan de algemene ledenvergadering of vergadering van aandeelhouders over te dragen.

<sup>16</sup> Bij een openbare werving wordt een bredere bekendheid aan de vacature gegeven en de mogelijkheid vergroot uit verschillende kandidaten te kiezen. Bijvoorbeeld door het plaatsen van een advertentie, het inschakelen van een werving- en selectiebureau of het plaatsen van de vacature op de website of in het 'eigen blad'.

- IV.10 Elk lid van het Bestuur moet zijn/haar kennis die nodig is om de betreffende functie te vervullen, op peil brengen en houden.  
Nieuwe leden krijgen een introductie die ervoor zorgt dat zij zo snel mogelijk volwaardig in het Bestuur kunnen functioneren.
- IV.11 Het Bestuur evalueert minimaal een keer per jaar haar eigen functioneren en dat van haar leden en eventuele commissies (zie V) en trekt op basis daarvan conclusies. Uitkomsten en afspraken uit de evaluatie worden vastgelegd.  
De evaluatie geschiedt zonder de Directie. De Directie wordt vooraf gevraagd haar beeld over het functioneren van het Bestuur mee te geven.
- IV.12 De werkwijze ten aanzien van de personele invulling van het Bestuur wordt vastgelegd in door het Bestuur vast te stellen statuten en/of reglement.

## V. De voorzitter van het Bestuur en commissies

Het Bestuur heeft een voorzitter. De voorzitter bereidt de agenda voor de bestuursvergadering voor, leidt de vergadering, ziet toe op het adequaat functioneren van het Bestuur en is namens dat orgaan het eerste aanspreekpunt.

Het Bestuur kan uit haar midden commissies met een bepaalde taak instellen of leden met een bepaalde taak belasten.

- V.1 Het Bestuur benoemt zijn voorzitter.
- V.2 De taken van de voorzitter zijn onder meer:
- voorbereiden van de agenda van het Bestuur (met de Directie);
  - leiden van de bestuursvergadering;
  - zorgdragen voor een goede oordeels- en besluitvorming door het Bestuur en erop toezien dat de leden van het Bestuur kunnen beschikken over de benodigde informatie;
  - erop toezien dat de leden van het Bestuur hun kennis en deskundigheid op peil brengen en houden;
  - erop toezien dat jaarlijks een evaluatie plaatsvindt van het Bestuur en haar leden;
  - erop toezien dat de Directie en haar leden jaarlijks op hun functioneren worden beoordeeld;
  - erop toezien dat de contacten van het Bestuur met de Directie, de ondernemingsraad dan wel de personeelsvertegenwoordiging en, indien van toepassing, de cliëntenraad naar behoren verlopen;
  - erop toezien dat eventuele commissies van het Bestuur adequaat functioneren;
  - namens het Bestuur aanspreekpunt zijn voor leden van het Bestuur, leden van de Directie en derden.
- V.3 Het Bestuur maakt afspraken over het vervangen van de voorzitter bij diens afwezigheid.
- V.4 Het Bestuur kan uit zijn leden een Dagelijks Bestuur of commissies instellen of personen met een bepaalde taak aanwijzen, bijvoorbeeld een penningmeester. Zij hebben voorbereidende taken ten behoeve van de oordeels- en besluitvorming door het Bestuur. Zij kunnen ook de bevoegdheid hebben om beslissingen te nemen en namens de W&MD-onderneming te handelen binnen de grenzen die in de statuten en/of reglementen zijn vastgesteld.
- V.5 De functie van de commissies, van een Dagelijks Bestuur of van leden van het Bestuur met een bepaalde taak worden vastgelegd in door het Bestuur vast te stellen statuten en/of reglementen.



## VI. Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties

Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de W&MD-onderneming en leden van het Bestuur, dan wel leden van de Directie worden vermeden.

Ieder lid heeft de verantwoordelijkheid om onbevangen en kritisch te opereren ten opzichte van leden van het besturend en van het toezichthoudend orgaan en ten opzichte van elk deelbelang. Ieder lid heeft de verantwoordelijkheid om op evenwichtige wijze afwegingen te maken tussen alle relevante factoren.

Dat geldt ook voor leden van het Bestuur die op voordracht van een orgaan van de W&MD-onderneming of van een andere organisatie zijn benoemd. Zij vertegenwoordigen de voordragende partij niet en werken zonder last en ruggespraak.

Het Bestuur bewaakt het onafhankelijk en onbevangen opereren van de eigen leden en van de leden van de Directie.

- VI.1 Een lid van het Bestuur, dan wel een lid van de Directie, meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van het Bestuur en verschaft alle relevante informatie. Een lid van de Directie meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang tevens aan de overige leden van de Directie.  
Indien de voorzitter van het Bestuur een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, meldt hij/zij dit terstond aan de plaatsvervangend voorzitter van het Bestuur en verschaft alle informatie.
- VI.2 Het Bestuur besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van het Bestuur, dan wel van de Directie, of sprake is van een tegenstrijdig belang en hoe daarmee om te gaan.
- VI.3 Een lid van het Bestuur, dan wel een lid van de Directie, neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij/zij een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft.
- VI.4 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij een tegenstrijdig belang speelt van een lid van het Bestuur, dan wel van een lid van de Directie, behoeven de goedkeuring van het Bestuur<sup>17</sup>.
- VI.5 Een (voormalig) lid van de Directie of een (voormalig) werknemer van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon kan geen lid van het Bestuur zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na zijn/haar vertrek.  
Een (voormalig) lid van de Directie kan nooit voorzitter van het Bestuur zijn.  
Andersom kan een (voormalig) lid van het Bestuur van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon geen lid van de Directie zijn, tenzij vier jaar zijn verstreken na beëindiging van zijn/haar laatste zittingstermijn.  
Een vrijwilliger die werkt voor de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon kan evenmin lid zijn van de Directie dan wel de het Bestuur.
- VI.6 Een lid van het Bestuur kan verder niet zijn degene die bestuurder is van een rechtspersoon, waar een lid van de directie van de W&MD-onderneming deel uitmaakt van het toezichthoudend orgaan.

<sup>17</sup> Bij een vereniging en bij een vennootschap heeft de algemene ledenvergadering, respectievelijk de vergadering van aandeelhouders een aantal bevoegdheden als sprake is van tegenstrijdig belang.

- VI.7 Om structurele belangenverstrengeling te voorkomen, kunnen ook de volgende personen geen lid zijn van het Bestuur, dan wel van de Directie:
- leden van de cliëntenraad;
  - leden van het college van burgemeester en wethouders, leden van de gemeenteraad en ambtenaren bij de gemeente waar de W&MD-onderneming werkzaam is; alsmede gedeputeerden, leden van gedeputeerde staten en ambtenaren bij de provincie waar de W&MD-onderneming werkzaam is;
  - degenen met familiale of vergelijkbare relaties of met zakelijke relaties met leden van het Bestuur en/of leden van de Directie van de W&MD-onderneming of van een gelieerde rechtspersoon; het gaat om zakelijke relaties van materiële betekenis voor één of beide betrokken partijen;
  - degenen die zakelijke relaties met de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon hebben, dan wel die aandeelhouder, lid van het besturend of toezichthoudend orgaan of werknemer zijn bij een rechtspersoon met zakelijke relaties met de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon; het gaat om zakelijke relaties van materiële betekenis voor één of beide betrokken partijen;
  - degenen die accountant van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon 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 W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon opereert; dat geldt ook voor degenen die als zelfstandige op een werkterrein van de W&MD-onderneming of een gelieerde rechtspersoon werkzaam zijn;
  - degenen die op andere wijze een functie bekleden of relaties hebben waardoor het onafhankelijk opereren in de functie van de W&MD-onderneming in gevaar komt.
- VI.8 Een lid van het Bestuur en een lid van de Directie melden een relevante hoofd- en nevenfunctie aan het Bestuur.
- VI.9 Regels ten aanzien van het omgaan met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het Bestuur en leden van de Directie in relatie tot de W&MD-onderneming zijn vastgelegd in de door het Bestuur vastgestelde statuten en/of reglementen.

## VII. Financiële verslaggeving en externe accountant

De wettelijk bestuurder van de W&MD-onderneming, dat wil zeggen het Bestuur, is eindverantwoordelijk voor de financiële verslaggeving.

De externe accountant toetst de financiële verslaggeving en legt daarover een verklaring af. Hij wordt door het Bestuur benoemd en periodiek beoordeeld<sup>18</sup>.

- VII.1 Het Bestuur is eindverantwoordelijk voor de financiële verslaggeving.
- VII.2 Het Bestuur benoemt de externe accountant en verstrekt de opdracht tot de controle op de jaarrekening conform de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en afspraken met eventuele financiers<sup>19</sup>.  
Ook zonder wettelijke verplichtingen en eisen van financiers wordt een externe accountant benoemd voor de controle op de jaarrekening.
- VII.3 De externe accountant rapporteert zijn/haar bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening aan het Bestuur.  
Het Bestuur overlegt minstens een keer per jaar met de externe accountant. De accountant woont in elk geval de vergadering bij waarin over de vaststelling van de jaarrekening wordt besloten.
- VII.4 Het Bestuur bewaakt de onafhankelijkheid van de externe accountant en zijn/haar adequaat functioneren in het algemeen. Minstens een keer in de vier jaar vindt een grondige beoordeling plaats van de externe accountant door het Bestuur.

<sup>18</sup> De code gaat uit van een verplichte accountantscontrole, ook als wet- en regelgeving of eisen van de financier de onderneming daar niet toe verplichten.

<sup>19</sup> Bij een vereniging kent de wet de bevoegdheid een accountant te benoemen toe aan de algemene ledenvergadering en bij een vennootschap aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

## VIII. Externe inbreng en verantwoording

Als maatschappelijke onderneming heeft de W&MD-onderneming een bijzondere relatie met haar belanghebbenden. Daarmee worden in elk geval bedoeld degenen die belang hebben bij de maatschappelijke functie van de W&MD-onderneming en degenen die de W&MD-onderneming nodig heeft om de maatschappelijke functie te vervullen.

In elk geval zijn dat: de gebruikers van de producten en diensten, de overheden in het werkgebied, overige opdrachtgevers en financiers, de ketenpartners en vrijwilligers.

Wie concreet de belanghebbenden zijn, bepaalt elke W&MD-onderneming op basis van haar positionering als maatschappelijke onderneming. Het is mogelijk dat de belanghebbenden per aspect van de maatschappelijke functie verschillen.

De Directie en het Bestuur staan open voor inbreng van belanghebbenden en stellen zich toetsbaar op. Zij zorgen ervoor dat de belanghebbenden inbreng kunnen hebben bij het ontwikkelen van beleid en plannen die hen raken en dat zij geïnformeerd zijn over onder meer de gemaakte keuzen, de gerealiseerde prestaties en de inrichting en het functioneren van de besturende en toezichhoudende organen.

VIII.1 De W&MD-onderneming heeft een beleid over de relatie met de belanghebbenden. Hierin staat in elk geval:

- wie de belanghebbenden zijn;
- waarover zij worden gehoord en hoe;
- waarover zij worden geïnformeerd en hoe.<sup>20</sup>

VIII.2 Belanghebbenden worden, voor zover voor hen van belang, in elk geval gehoord over:

- missie, visie, doelstelling en/of grondslag van de W&MD-onderneming;
- beleid over het aanbod: aanpassing van de portfolio, verandering van doelgroep, inhoud van diensten en producten (aard, locatie, prijs) en hun kwaliteit;
- vrijwilligersbeleid.

VIII.3 Het Bestuur zorgt ervoor dat zij bij de vaststelling van het beleid over de onder VIII.2 genoemde onderwerpen, geïnformeerd is over de inbreng van belanghebbenden, zodat die kan worden meegewogen bij het vaststellingsbesluit<sup>21</sup>.

VIII.4 De belanghebbenden worden in elk geval geïnformeerd over:

- wat de W&MD-onderneming biedt:
  - missie, visie, doelstellingen en/of grondslag;
  - producten en diensten en doelgroepen waar de onderneming zich op richt.
- de prestaties van de W&MD-onderneming in het afgelopen jaar:
  - maatschappelijke prestaties;
  - beschikbare financiële middelen en de inzet daarvan.

<sup>20</sup> W&MD-ondernemingen hebben over het algemeen relaties met belanghebbenden om het aanbod beter op hun wensen af te stemmen en om te rapporteren over wat geleverd is. De principes en bepalingen van de code vragen om een integraal en expliciet beleid in deze.

<sup>21</sup> Net zo als bij een reorganisatie gevraagd wordt naar het commentaar van de ondernemingsraad en het draagvlak bij medewerkers, wordt hier gevraagd naar de wensen en behoeften van belanghebbenden. Van leden van het Bestuur mag worden verwacht dat zij daarnaast ook zelf hun oor te luisteren leggen en opvangen hoe de W&MD-onderneming in de omgeving valt.

- de inrichting en het functioneren van het bestuur en toezicht in het afgelopen jaar:
  - de hoofdstructuur: keuze uit drie modellen (zie hoofdstuk 3) en de inrichting van deze modellen op hoofdlijnen<sup>22</sup>;
  - omvang en samenstelling van het Bestuur en de Directie;
  - wat betreft de leden van het Bestuur: hun leeftijd, geslacht, begin en einde van de lopende zittingstermijn, de hoeveelste zittingstermijn; wie op voordracht van een orgaan binnen de W&MD-onderneming of een andere instelling is benoemd, hun hoofd- en andere nevenfuncties en hun honorering;
  - wat betreft de leden van de Directie: hun leeftijd, nevenfuncties, omvang van dienstverband en de structuur en hoogte van hun beloning;
  - wat betreft het functioneren van het Bestuur: de werkzaamheden en werkwijze, belangrijke onderwerpen die besproken zijn en de (her)benoeming van leden;
  - de profielschets voor het Bestuur, 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.

Er wordt rekening gehouden met van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de vereisten van financiers.

VIII.5 Alle informatie genoemd onder VIII.4 die betrekking heeft op het afgelopen jaar wordt in de jaarstukken opgenomen. De jaarstukken worden op de website geplaatst. Indien de W&MD-onderneming geen website heeft, zorgt zij ervoor dat geïnteresseerden de stukken kunnen opvragen.

Alle andere informatie genoemd onder VIII.4 is beschikbaar op de website of zijn opvraagbaar indien de W&MD-onderneming geen website heeft.

---

<sup>22</sup> Met hoofdlijnen wordt bedoeld: de modelkeuze en de uitgangspunten voor de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het besturende en toezichthoudende orgaan, alsmede hun personele invulling.



## Bijlage

### Samenstelling van de Commissie Governancecode W&MD

#### **Voorzitter**

- Anton Westerlaken, lid Raad van Bestuur Erasmus MC

#### **Leden**

- Arjan Deutekom, lid Raad van Toezicht Portes, directeur-bestuurder woningstichting GoedeStede
- Willem Draaisma, vertegenwoordiger bestuur Verdiwel, interim-directeur Welstede
- Annabell Engles, directeur-bestuurder Scoop Welzijn
- Geert Hoogeboom, voorzitter CMonet, directeur-bestuurder Spectrum CMO Gelderland
- Johan Koeman, vertegenwoordiger branchebestuur MOgroep W&MD, directeur Leger des Heils Regio Haaglanden, onderdeel van St Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
- Ger Wubs, directeur SMD Zaanstreek Waterland

#### **Overige betrokkenen**

- Aly van Beek, MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening
- Annemie Kemps, MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening
- Hildegard Pelzer, Governance Support

