



Een goed bestuur voor WereldWijd



Governance leidraad voor WereldWijd



De gevolgen van goed bestuur voor het platteland; Ambrogio Lorenzetti, Palazzo Publico, Siena, 1338-1340

Auteur : Berend Brouwer
Datum : 07-07-2021
Vastgesteld door het bestuur op : 13-09-2021

1. Wat is governance?

De definitie uit het Engelse Business Dictionary luidt als volgt:

Establishment of policies, and continuous monitoring of their proper implementation, by the members of the governing body of an organization. It includes the mechanisms required to balance the powers of the members (with the associated accountability), and their primary duty of enhancing the prosperity and viability of the organization.

Kernbegrippen: Het ontwikkelen en vaststellen van beleid en het voortdurend bewaken ervan door de leden van het bestuur, dat gericht moet zijn op het realiseren van voorspoed voor, en levensvatbaarheid en continuïteit van de organisatie waarbij er tevens voor voldoende machtsevenwicht (checks and balances) gezorgd moet worden. Naast de inhoudelijke en instrumentele kant kent het begrip governance ook een morele component. Korter gezegd; governance betekent niet enkel de wijze van besturen: governance betekent in de kern “goed besturen”.

Goed bestuur betekent ter zake kundig, collegiaal en moreel gedrag van bestuurders, gericht op de realisatie van de (maatschappelijke) doelstellingen van WereldWijd - het leveren van diensten en goederen die voor onze doelgroep meerwaarde opleveren- en de verbetering van de levensvatbaarheid van de Stichting.

Het gaat dus om veel meer dan alleen sturen en met name het sturen op waarden is een belangrijke toevoeging. Het creëren van “meerwaarde” en het borgen van (menselijke) waarden sluit goed aan bij de doelstelling van WereldWijd.



Gevolgen van het goede bestuur voor de stad: Ambrogio Lorenzetti, Palazzo Publico Siena, 1338-1340

2. De leidende principes voor goed bestuur bij WereldWijd

1. Het bestuur van WereldWijd houdt bij alle activiteiten en beslissingen steeds de maatschappelijke doelen van de Stichting voor ogen. Bestuur en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij die maatschappelijke opdracht. Deze waarden zijn b.v. (geen limitatieve opsomming): Openheid, nemen van verantwoordelijkheid, elkaar aanspreken, zorg voor de minder kansrijken in de samenleving, menselijke waardigheid, verbondenheid, uitgaan van kansen en mogelijkheden en moed om door te gaan als het moeilijk wordt.
2. Bestuursleden zijn collectief en ieder individueel verantwoordelijk voor (het in acht nemen van) de governance binnen de organisatie. Het bestuur zorgt voor de inrichting van intern toezicht waarbij de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van de Stichting en deze governance code de voornaamste beoordelingscriteria vormen. Het bestuur houdt toezicht op nalevering van wetten, regelgeving en afgesproken beleidsregels en regels voor de bedrijfsvoering.
3. Bestuursleden zijn collectief en individueel aanspreekbaar voor stakeholders en leggen collectief, actief en op eigen initiatief verantwoording af.
4. Het bestuur zorgt ervoor dat hijzelf en de organisatie investeert in de omgang en dialoog met interne en externe belanghebbenden.
5. Bestuursleden zijn geschikt voor hun taak en zij zorgen voor borging van de benodigde kwaliteit
6. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de Stichting WereldWijd. Het belang van de Stichting en de continuïteit daarvan staat bij het nemen van besluiten steeds voorop.
7. Het bestuur zorgt voor een transparante inrichting en aansturing van de organisatie, met een effectieve verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over de geledingen *bestuur, directie, medewerkers* en *vrijwilligers*; zodat de doelrealisatie en de continuïteit van de Stichting optimaal gewaarborgd zijn.
8. Het bestuur zorgt voor passende maatregelen en afspraken waardoor belangenverstreming of de schijn hiervan wordt voorkomen.
9. Bestuursleden ontvangen voor hun activiteiten geen bezoldiging of vergoeding. Alleen de voor WereldWijd feitelijk gemaakte kosten (kunnen) worden vergoed.



3. Uitwerking van de principes van goed bestuur voor WereldWijd

Eerste principe: *“Het bestuur van WereldWijd houdt bij alle activiteiten en beslissingen steeds de maatschappelijke doelen van de Stichting voor ogen. Bestuur en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij die maatschappelijke opdracht”*.

- Bestuursleden realiseren zich dat WereldWijd alleen goed kan functioneren als wij het vertrouwen hebben van de (potentiële) cliënten, belanghebbenden en ‘de publieke opinie’. Bestuursleden maken duidelijk wat hun publieke taken zijn en zorgen ervoor dat de kwaliteit van hun handelen toetsbaar en zichtbaar is. De bestuurders en laten intern en naar buiten zien voor welke normen en waarden zij staan, gaan respectvol met mensen om, gaan verantwoordelijk om met de financiën en zorgen dat zij geen privé- of andere belangen vermengen met die van de organisatie (en ook niet de schijn wekken dat te doen). Zij houden zich vanzelfsprekend aan wetten en regels en nemen geen besluiten die wettelijk misschien nog net mogelijk zijn, maar maatschappelijk gezien niet door de beugel kunnen.
- Bestuursleden van WereldWijd vinden het vanzelfsprekend zich te verantwoorden voor hun handelen.
- De Stichting WereldWijd heeft zijn maatschappelijke functie uitgewerkt in een duidelijke visie en missie en omschreven doelen. Deze doelen zijn voortdurend leidend bij het handelen van het bestuur en het nemen van beslissingen. Het bestuur van WereldWijd zorgt voor het periodieke actualiseren van de missie, visie en de maatschappelijke doelen. Dit is een doorlopend proces, waarbij het bestuur in samenspraak met de belanghebbenden zich steeds kritisch afvraagt: doet de organisatie (nog) waarvoor deze bedoeld is, zijn de activiteiten nog steeds maatschappelijk relevant en worden de doelen nog op de beste manier gediend?
- Bestuur, toezichthouders, directie, werknemers en vrijwilligers delen waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht en doelstellingen van WereldWijd.
- Deze waarden zijn: Openheid, nemen van verantwoordelijkheid, elkaar aanspreken, zorg voor de minder kansrijken in de samenleving met specifiek aandacht voor mensen met een migratieachtergrond, menselijke waardigheid, verbondenheid, uitgaan van kansen en mogelijkheden en moed om door te gaan als het moeilijk wordt.
- Deze gedeelde waarden en normen vormen het uitgangspunt voor samenwerking bij de realisatie van de doelen en zijn onontbeerlijk voor de kwaliteit en positieve effecten van de dienstverlening.
- Deze waarden en normen kunnen desgewenst verder worden uitgewerkt in een gedrags- of integriteitscode.

Tweede principe: *“Bestuur (en toezichthouders binnen het bestuur) zijn verantwoordelijk voor (het in acht nemen van) de governance binnen de organisatie Het bestuur zorgt voor de inrichting van intern toezicht waarbij de realisatie van de maatschappelijke doelstelling, deze governance code, wet- en regelgeving en de interne beleidskaders en de afgesproken regels voor de bedrijfsvoering de beoordelingscriteria vormen. Het bestuur houdt toezicht op nalevering van wetten, regelgeving en afgesproken beleidsregels en regels voor de bedrijfsvoering”*. Zie ook de uitwerking bij het zevende principe.

- Goed bestuur en toezicht kenmerken zich tevens door duidelijkheid over het besturingsmodel en de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Dit begint met het kiezen van het besturingsmodel dat het beste bij de organisatie past. Het bestuur zorgt

voor een transparante inrichting van de organisatie waarbij periodieke verantwoording een belangrijk element vormt. Het bestuur evalueert periodiek. Deze zaken kunnen in een (huishoudelijk) reglement verder worden uitgewerkt. Het bestuur zorgt ervoor dat er intern toezicht is op het bestuurlijk handelen.

- Het bestuur zorgt ervoor dat het financiële beheer van de Stichtingen transparant en verantwoord wordt ingericht. Geen van de bestuursleden heeft individueel zeggenschap over geldmiddelen. Het bestuur zorgt ervoor dat er controle en toezicht is op het beheer van geldmiddelen.
- De bestuursleden kennen de inhoud van de code en passen deze toe. Het bestuur houdt de toepassing van de code bovendien levend door eenmaal per jaar het thema governance (bestuurlijk functioneren) op de agenda te zetten. Het bestuur beschrijft in interne documenten hoe het interne toezicht vorm krijgt.
- Het bestuur zorgt voor toegankelijke procedures die het mogelijk maken dat medewerkers misstanden aan de orde kunnen stellen. Die procedures voorzien in de mogelijkheid misstanden veilig intern te melden.
- Het bestuur zorgt voor een procedure in geval van klachten van klanten of derden.
- Het bestuur zorgt dat de kwaliteit van de dienstverlening periodiek wordt gemeten (cliënttevredenheidsonderzoeken).

Derde principe: *“Bestuursleden zijn collectief en individueel aanspreekbaar voor stakeholders en leggen collectief actief en op eigen initiatief verantwoording af”*.

- Het bestuur bevordert een open aanspreekcultuur. WereldWijd is erbij gebaat dat er geen belemmeringen zijn om anderen binnen de organisatie aan te spreken op hun gedrag of daden, ongeacht of het om leden van het bestuur, professionals of vrijwilligers gaat. Bestuur, en professionals dragen daarom een open aanspreekcultuur binnen de organisatie uit. Binnen een dergelijke cultuur kan eenieder zich veilig voelen een ander, ongeacht diens positie binnen de organisatie, aan te spreken op diens gedrag of te melden wat mis dreigt te gaan. Medewerkers en vrijwilligers geven feedback en tegenspel.
- Het bestuur legt op een transparante wijze periodiek verantwoording af voor het gevoerde beleid en de uitgevoerde activiteiten. In de eerste plaats aan medewerkers en vrijwilligers, maar in de tweede plaats aan externe stakeholders.
- Bestuur, directeur, medewerkers en vrijwilligers zijn zich bewust van de invloed van hun gedrag op de reputatie van de organisatie. Bestuursleden hebben hierbij een voorbeeldfunctie.



Vierde principe: *“Het bestuur zorgt ervoor dat zichzelf en de organisatie investeert in de omgang en dialoog met interne en externe belanghebbenden”.*

- WereldWijd investeert als netwerkorganisatie voortdurend in de dialoog en omgang met interne en externe belanghebbenden.
- Het bestuur bepaalt hoe de organisatie omgaat met deze belanghebbenden. Het bestuur formuleert welke partijen voor de organisatie als interne en externe belanghebbenden worden beschouwd en voert een actief en transparant beleid voor de omgang met hen; over dit beleid legt het bestuur ook verantwoording af.
- Het bestuur bevordert in dit kader ook de interne medezeggenschap: Het bestuur creëert open kanalen voor medewerkers en vrijwilligers. Dit gebeurt onder meer door periodieke acte de presence op stafbijeenkomsten. Alle onderwerpen zijn bespreekbaar zeker ook de relevante ontwikkelingen binnen het maatschappelijke speelveld waarin de organisatie zich beweegt.
- Het bestuur heeft een open oog voor het welzijn en de gezondheid van de medewerkers, vrijwilligers en de cliënten en zorgt ervoor dat zij in een veilige werkomgeving worden gehuisvest.
- Het bestuur houdt de oren en ogen open voor de direct belanghebbenden bij de dienstverlener en activiteiten. Het bestuur tracht binnen de wettelijke mogelijkheden en de beleidsmatige en financiële kaders de belangen van de doelgroepen van WereldWijd zo goed mogelijk te bedienen. Het bestuur sluit aan bij de behoeften van de cliënten (cursisten en terugkeerders) en opdrachtgevers en wil hun de best mogelijke diensten leveren.
- Het bestuur maakt daarbij optimaal gebruik van de kennis en deskundigheden van de professionals en staat open voor de inbreng van de klanten, andere belanghebbenden en maatschappelijke adviesorganen en belangenorganisaties.
- Het bestuur evalueert periodiek het beleid over de omgang met de verschillende belanghebbenden
- Het bestuur evalueert periodiek, samen met de belanghebbenden, of er voldoende overleg met de diverse belanghebbenden is geweest, of met alle groepen belanghebbenden overleg heeft plaatsgevonden, of de overleggen doelmatig zijn gevoerd en of de overleggen voldoende voor alle betrokkenen hebben opgeleverd.

Vijfde principe: *“Bestuursleden zijn geschikt voor hun taak en zij zorgen voorborging van de benodigde kwaliteit”*

- Het bestuur zorgt ervoor dat de bestuursleden zijn geschikt voor hun taak.
- Het bestuur borgt de kwaliteit van het bestuur o.m. door het opstellen van kwaliteitsprofielen en deze toe te passen op vacante bestuursfuncties.
- Bestuurders worden geselecteerd op vakbekwaamheid, integriteit, deskundigheid, geschiktheid, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken, lerend vermogen en het hebben van een kritische en open blik.
- De werving en selectie van bestuur en raad van toezicht is open en transparant. Werving geschiedt aan de hand van een profielschets. De wervings- en selectieprocedure is open en transparant.
- Voor zover bestuursleden m.b.t. specifieke onderwerpen kennis ontberen wordt deze extern georganiseerd of ingehuurd.

- Om hun taken goed te kunnen (blijven) vervullen, investeren bestuursleden in hun kennis en kunde.
- Het bestuur evalueert periodiek het eigen functioneren en zorgt ervoor dat aandachtspunten daadwerkelijk worden opgevolgd.



Zesde principe: *“Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en de continuïteit van de Stichting WereldWijd. Het belang van de Stichting en de continuïteit daarvan staat bij het nemen van besluiten steeds voorop”.*

- Het bestuur richt zich op het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen en houdt daarbij het belang van de Stichting Wereldwijd en haar stakeholders voor ogen.
- Het bestuur bekijkt in dit perspectief het functioneren van de organisatie door de bril van de cliënten en andere belanghebbenden.
- Het bestuur behartigt het publieke belang en vertegenwoordigt geen deelbelangen van groeperingen of individuele personen.
- In de afweging van belangen; die soms tegengesteld kunnen zijn kiest het bestuur voor het algemene belang.
- Het bestuur bespreekt bestuurlijk dilemma’s open met stakeholders.
- Het bestuur handelt als eenheid.

Zevende principe: *“Het bestuur zorgt voor een transparante inrichting en aansturing van de organisatie, zodat de doelrealisatie, de governance-leidraad en ook de continuïteit van de Stichting optimaal gewaarborgd zijn en medewerkers en vrijwilligers goed hun werk kunnen doen”.* Dit principe kan worden opgevat als een nadere uitwerking van het tweede principe.

- Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en besturing van WereldWijd. Het zorgt ervoor dat de organisatie aanvoelt wat in de maatschappij leeft en de dingen doet die zijn afgesproken met de doelgroep(en), de gemeente, de andere belanghebbenden.

- Het bestuur zorgt er ook voor dat de werknemers en vrijwilligers hun werk goed kunnen doen: de bestuurder stimuleert en faciliteert hen en creëert een goed werkklimaat, waarin de kwaliteiten van iedereen tot hun recht komen.
- Het bestuur is als collectief verantwoordelijk voor:
 - de algemene gang van zaken binnen de organisatie;
 - het realiseren van de doelstellingen, de strategie en de financiering alsmede het afleggen van verantwoording daarover;
 - een verantwoorde besteding van de financiële middelen;
 - beheersing van de financiële risico's;
- Het bestuur delegeert uitvoerende en beleidsvoorbereidende taken en bevoegdheden aan de directeur door middel van een directiestatuut.
- Het bestuur faciliteert de directeur optimaal om haar (zijn) taken binnen dit kader uit te voeren
- Het bestuur stelt nadere regels m.b.t. het eigen bestuurlijk handelen vast in een (huishoudelijk) reglement
- Het bestuur zorgt ervoor dat de regels m.b.t. de bedrijfsvoering (zoals begroting, rekening, jaarverslag, beleidsplan, de planning en systematiek van verantwoordten, het privacy statuut, de regels m.b.t. AO-IC, ARBO etc.) werkbaar zijn en op de maatvoering van WereldWijd worden afgestemd. Het bestuur stelt nadere regels aan de vormgeving, inhoud en frequentie van deze regels.
- Het bestuur zorgt voor een jaarlijkse reflectie bijeenkomst, waarin o.m. het eigen functioneren wordt besproken, het beleidsplan wordt geactualiseerd, een risico-inventarisatie wordt gemaakt en maatregelen worden getroffen om deze risico's te beheersen.

Achtste principe: *“Het bestuur zorgt voor passende maatregelen en afspraken waardoor belangenverstremgeling of de schijn hiervan wordt voorkomen.*

- Bestuursleden, directeur, medewerkers en vrijwilligers zijn zich bewust van de invloed van hun gedrag op de reputatie van de organisatie. Bestuursleden en directeur hebben hierin een voorbeeldfunctie
- Bestuursleden en directeur vermijden elke vorm van belangenverstremgeling.
- Bestuursleden zijn transparant over hun andere (neven-)functies.
- Bestuursleden zijn zich bewust van de risico's op belangenverstremgeling en vermijden ook de schijn daarvan.
- Het bestuur kan nadere regels stellen m.b.t. integriteit en het beleid voor het omgaan met mogelijke (schijn van) belangenverstremgeling van bestuurders, directie en medewerkers in de organisatie.

Negende principe: *“Bestuursleden ontvangen voor hun activiteiten geen bezoldiging. Alleen voor WereldWijd gemaakte kosten worden vergoed”*

- Het bestuur bepaalt collectief welke kosten voor vergoeding in aanmerking komen en welke niet.

Tot slot: Bestuursleden verklaren zich schriftelijk akkoord met deze governance leidraad.



Deze governance leidraad is door het bestuur van WereldWijd vastgesteld op 13 september 2021.

De leidraad is niet in beton gegoten maar vormt uitgangspunt voor verdere acties en gedragingen van het bestuur. Werkende weg zijn aanpassingen en aanvullingen mogelijk.

Bijlage 1. Te ondernemen acties op basis van deze governance leidraad

Principe	Onderwerp/Actie	Status	Gereed
Alle	Vaststellen en uitdragen Leidraad	Leidraad is vastgesteld op 13-09-2021	√
Alle	Bestuursleden verklaren zich akkoord	Plannen	
1/2	Vormgeving intern toezicht	Werkgroep Governance komt met nadere voorstellen	Voorjaar 2022
2	Interne en externe klachtenregeling	Werkgroep Governance komt met nadere voorstellen	Voorjaar 2022
2	Periodieke meting kwaliteit dienstverlening	Aansluiting zoeken bij subsidievoorwaarden.	
3/4	Verantwoording en interne dialoog met interne stakeholders	Dit is standaardpraktijk; bijeenkomsten worden 2 keer per jaar ingepland	
4	Externe dialoog	Is standaard praktijk; krijgt ook elke bestuursvergadering wel aandacht.	
4	Veiligheid/ gezondheid	Dit heeft de aandacht van de directeur maar we zullen als bestuur moeten faciliteren en investeren in het gebouw en de machines.	Planning maken en budget in de begroting vrijmaken
4	Evaluatie externe dialoog	Onderwerp reflectie moment: Eén keer per jaar plannen.	Bij het opstellen van de begroting?
5	Kwaliteitsprofielen bestuursleden	Opgestart maar niet afgerond. Voorzitter zoek de voorzet op	
5	Evaluatie functioneren bestuur	Onderwerp reflectie moment: Plannen	
7	Bestuursreglement (huishoudelijk reglement)	Indien niet aanwezig: Werkgroep governance komt met nader voorstel.	
7	P&C	Vormgeven begroting als planning en autorisatie document. Voorzet via Theo en Han.	
7	Risicomanagement	Jaarlijks onderwerp op reflectiebijeenkomst	
7	Directiestatuut voor 2 ^e Stichting	Taak werkgroep governance (copy-past)	
7	Jaarverslag	WW moet naast jaarrekening ook jaarverslag maken, het liefst geïntegreerd.	
7	Beleidsplan updaten	Meenemen in jaarlijks reflectie moment	