

Visie op besturen en toezicht



Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Nut van de visie op besturen en toezicht	3
Aanleiding voor de visie.....	4
De visie.....	4
Hoofdgebied 1: Waarde scheppen voor en in de samenleving.....	4
Hoofdgebied 2: Integer en rolbewust handelen	5
Hoofdgebied 3: Zorgvuldig besturen	7
Hoofdgebied 4: Goed toezicht uitoefenen.....	7

Visie op besturen en toezicht

Inleiding

Het Apostolisch Genootschap (genootschap) is een religieus-humanistische beweging die werkt vanuit de grondslag van het geloof, zoals opgenomen in artikel 2 van zijn statuten:

‘De schepping ervaren we als een niet te bevatten mysterie, dat ons met ontzag vervult. We beseffen dat alle leven een eindig deel is van een oneindig, ondeelbaar geheel.

Omdat we geloven dat alle leven uit één oorsprong voortkomt, willen we elk mens als gelijkwaardig zien en steeds weer zoeken naar wat ons verbindt.

We geloven dat de macht waaruit alles ontstaan is, ook in mensen werkzaam is en tot uitdrukking kan komen in liefdevol handelen. Vanuit dat besef willen we zin aan ons leven geven.

Als we het woord God gebruiken, doen we dat om een naam te geven aan dat wat ons overstijgt en ontroert om zo, binnen de menselijke werkelijkheid, ruimte te maken voor het onzegbare.

Wij ontnemen vertrouwen aan het vermogen om in alle levensomstandigheden een liefdevol mens te zijn of opnieuw te worden. Dat vertrouwen geeft ons moed in het eigen leven waarden als compassie, duurzaamheid en solidariteit beleefbaar te maken.

We voelen de verantwoordelijkheid om te kiezen voor deze waarden en willen in liefde werken aan een menswaardige wereld. Apostolisch-zijn is geloven en werken. Het geeft zin aan ons bestaan en draagt bij aan ons levensgeluk.

Het licht van de liefde willen we koesteren en van generatie op generatie overdragen.’

De doelstelling van het genootschap is verwoord in artikel 3, leden 1 en 2, van de statuten: ‘Om de grondslag te realiseren wil het genootschap mensen inspireren en verdieping en nabijheid bieden en bijdragen aan verbinding tussen mensen. Het genootschap organiseert hiertoe ontmoetingen en andere activiteiten, verbindt mensen met elkaar en biedt inhoudelijke bijdragen aan voor gesprek en gedachtenvorming.’

Nut van de visie op besturen en toezicht

Met deze visie geven we een richtsnoer voor het bestuurlijk handelen en organiseren. Goed besturen en toezicht houden wordt bepaald door gedrag van mensen, door hun bereidheid verantwoordelijkheid te nemen en over hun gedrag hier vervolgens verantwoording over af te leggen.

De visie zet leden van het bestuur en de raad van toezicht aan tot nadenken over hun functioneren. ‘Hoe doen we het eigenlijk?’, ‘Waarom doen we het zo?’ en ‘Wanneer doen we het goed?’. Het gaat om bewust handelen. Het beoogde gevolg daarvan is professionalisering van bestuur, toezicht en het samenspel tussen beide.

De raad van toezicht en het bestuur kunnen terugvallen op de visie. Deze biedt namelijk handvatten ter voorkoming van ongewenste situaties, zoals bijvoorbeeld belangenverstrengeling.

De visie geeft aanwijzingen en zorgt voor transparantie: het is duidelijk wat het genootschap van bestuurders en toezichthouders verwacht en zij zijn daarop aanspreekbaar.

Kortom, de visie levert ingrediënten voor goed en duurzaam bestuur en toezicht en draagt daardoor bij aan het vertrouwen in het genootschap.

Aanleiding voor de visie

Het Apostolisch Genootschap heeft groeiende ambities waardoor de groep interne en externe belanghebbenden (liefhebbers, leden, deelnemers, samenwerkingspartners etc.) groter en diverser wordt. Bovendien bewegen wij mee met maatschappelijke ontwikkelingen.

De landelijke organisatie van het genootschap zet de ambities om in resultaten in samenspraak met de belanghebbenden. Hun belangen dienen gewaarborgd te worden bij het maken en uitvoeren van beleid, en risico's moeten aanvaardbaar worden gehouden.

Dit alles vergroot de complexiteit van besturen en toezicht houden. Transparantie en openheid zijn basiswaarden. Er is aandacht voor integriteit en voor het voorkomen van ongewenste situaties, zoals belangenverstrengeling. Een scherpere afbakening van de verschillende rollen van bestuur en raad van toezicht is nodig om rolverwarring en rolvermenging te voorkomen. In de visie spreken we daarom spelregels af: de aanwijzingen.

De visie

De visie op besturen en toezicht is gebaseerd op principes en aanwijzingen die toegepast moeten worden en waarvan alleen afgeweken mag worden als daarvoor goede redenen worden aangevoerd.

De visie bestaat uit vier hoofdgebieden (hieronder verder uitgewerkt):

1. Waarde scheppen voor en in de samenleving
2. Integer en rolbewust handelen
3. Zorgvuldig besturen
4. Goed toezicht uitoefenen

Elk hoofdgebied heeft twee principes met bijbehorende spelregels: de aanwijzingen voor handelen. De principes zijn ruim geformuleerd, maar ook verplichtend. Voor de principes geldt: pas toe én leg uit. Dit betekent in de dagelijkse praktijk dat de principes moeten worden gevolgd en, omdat ze ruim geformuleerd zijn, wordt een toelichting gevraagd bij afwijking. Het bestuur legt in het jaarverslag (komt ook op onze website) verantwoording af over de toepassing van de principes.

Hoofdgebied 1: Waarde scheppen voor en in de samenleving

Principe A: Het genootschap realiseert zijn doelstelling het leven vanuit religieus-humanistische waarden te stimuleren en deze waarden te behouden en te vermeerderen in de samenleving.

Aanwijzingen:

1. Het bestuur en de raad van toezicht werken professioneel en het genootschap biedt belanghebbenden mogelijkheden om betrokken te zijn bij het beleid.
2. Het genootschap realiseert zijn doelstelling op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze.
3. Het genootschap heeft een integere en open cultuur. Bestuurders en toezichthouders dragen dat uit en vervullen een voorbeeldfunctie.
4. De samenleving waar het genootschap onderdeel van uitmaakt is divers, evenals de groep belanghebbenden. Bestuurders en toezichthouders zijn zich hiervan bewust en gaan bij het realiseren van de doelstelling zorgvuldig en op evenwichtige wijze om met de verschillende belangen.
5. Het genootschap heeft als maatschappelijke organisatie beleid voor de dialoog met belanghebbenden.
6. De belanghebbenden (dan wel hun vertegenwoordigers) worden door het bestuur in elk geval geïnformeerd en/of geraadpleegd over de volgende onderwerpen:
 - de vaststelling of wijziging van de missie, doelstelling of grondslag van het genootschap;
 - de hoofdlijnen van het (strategisch) beleid van het genootschap als maatschappelijke organisatie.

Principe B: Het genootschap past de principes van de visie op besturen en toezicht toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan. De organisatie volgt de aanwijzingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af.

Aanwijzingen:

1. In het genootschap hebben het bestuur en de raad van toezicht ieder een eigen verantwoordelijkheid voor het naleven van de visie. Het bestuur neemt het initiatief voor het verankeren van de visie in het genootschap en draagt zorg voor het naleven van de visie door het genootschap. De raad van toezicht houdt toezicht op het naleven van de visie en evalueert dit jaarlijks.
2. De verantwoording in het jaarverslag (dat ook op de website van het genootschap wordt geplaatst) gaat in ieder geval over:
 - Rechtsvorm en besturingsmodel;
 - Wijze waarop het genootschap de principes en aanwijzingen van de visie heeft toegepast;
 - Wijze waarop het genootschap overleg heeft gevoerd met de belanghebbenden;
 - Functioneren van het bestuur, de raad van toezicht en de wijze waarop is omgegaan met bepaalde dilemma's;
 - Toepassing van het beleid ten aanzien van risicobeheersing en interne controle;
 - Beloningsbeleid, benoemingstermijn en (neven)functies van bestuurders;
 - Honorering en/of vergoedingsregels en (neven)functies van de leden van de raad van toezicht.

Hoofdgebied 2: Integer en rolbewust handelen

Principe A: Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

Uitleg begrippen:

- Belangenverstrengeling is een situatie waarin een bestuurder of toezichthouder meerdere belangen of functies heeft die elkaar raken. Belangenverstrengeling kan soms nuttig en zelfs nodig zijn, bijvoorbeeld in het kader van de netwerkfunctie van bestuurders en toezichthouders.
- Ongewenste belangenverstrengeling. Als de belangen een zodanige invloed op elkaar hebben dat de onafhankelijkheid of integriteit van een bestuurder of toezichthouder in het geding komt, dan is er sprake van ongewenste belangenverstrengeling. Het genootschap kan daardoor worden beschadigd en vertrouwen en/of legitimiteit verliezen.
- Tegenstrijdig belang is een zodanig persoonlijk belang van een bestuurder of toezichthouder (direct of indirect) dat deze niet meer in staat is om de belangen van het genootschap op een integere, objectieve en onbevooroordeelde wijze te behartigen.

Aanwijzingen:

1. Bestuurders en toezichthouders zorgen voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen het genootschap.
2. Het bestuur en de raad van toezicht vergewissen zich van de onafhankelijkheid van hun leden. Bestuurders en toezichthouders hebben geen zakelijke of persoonlijke belangen bij het genootschap anders dan als bestuurder of toezichthouder. Bestuurders en toezichthouders aanvaarden zonder voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht geen (neven)functies die gezien de aard of het tijdsbeslag raken aan hun functioneren.
3. Een voormalig lid van het bestuur kan gedurende vier jaar geen toezichthouder van het genootschap zijn.

4. Bestuurders en toezichthouders laten het belang van het genootschap prevaleren boven eigen belangen en onthouden zich van bevoordeling van henzelf of hun naasten.
5. De organisatie hanteert spelregels om belangenverstrengeling in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren om ongewenste belangenverstrengeling te vermijden en om te waarborgen dat bestuurders en toezichthouders op een transparante en zorgvuldige wijze omgaan met eventuele tegenstrijdige belangen:
 - Bestuurders en toezichthouders melden elke vorm van (mogelijke) belangenverstrengeling en (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaffen hem/haar daarover alle relevante informatie. De raad van toezicht besluit vervolgens zonder de aanwezigheid van de betrokken toezichthouder(s) en/of bestuur der(s) of er sprake is van ongewenste belangenverstrengeling of tegenstrijdig belang en treft passende maatregelen. De raad van toezicht geeft hierover openheid binnen het genootschap en naar externe belanghebbenden;
 - Als op basis van een melding geconstateerd wordt dat sprake is van (potentieel) ongewenste belangenverstrengeling zorgt de betrokken bestuurder of toezichthouder ervoor dat deze belangenverstrengeling zich niet voordoet of zo snel mogelijk wordt opgeheven. De raad van toezicht ziet hierop toe en neemt maatregelen wanneer de betrokken bestuurder of toezichthouder hierin nalatig is;
 - Als sprake is van tegenstrijdige belangen neemt de betrokken bestuurder of toezichthouder niet deel aan de voorbereiding, beraadslaging, besluitvorming en uitvoering van deze zaken;
 - Besluiten tot het aangaan van transacties of relaties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of toezichthouders (kunnen) spelen, behoeven vooraf goedkeuring door de raad van toezicht. De raad van toezicht legt deze besluiten schriftelijk en met een motivering vast en rapporteert hierover in het jaarverslag.

Principe B: Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

Aanwijzingen:

1. De organisatiestructuur en financiële inrichting zijn helder beschreven en er is een eenduidige toedeling van de bestuurlijke en toezichthoudende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
2. Toezichthouders nemen geen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over die tot de verantwoordelijkheid van het bestuur behoren.
3. Het bestuur zorgt ervoor dat de raad van toezicht zijn toezichthoudende rol volledig en naar behoren kan uitoefenen en treedt niet in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouders.
4. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en geeft deze alle informatie die nodig is voor het goed functioneren van de raad. Het bestuur doet dit tijdig, gevraagd en ongevraagd. Over de informatievoorziening zijn schriftelijk afspraken gemaakt.
5. De leden van de raad van toezicht hebben gezamenlijk en ieder afzonderlijk een eigen verantwoordelijkheid om alle informatie op te vragen die zij nodig hebben om hun rol goed te kunnen vervullen. Wanneer zij dat nodig achten, kunnen de leden van de raad van toezicht informatie vragen aan het bestuur, aan overige functionarissen van het genootschap, aan de externe accountant en aan ieder ander.
6. Bestuur en raad van toezicht zorgen ervoor dat zij in het belang van het genootschap conflicten met (een lid van) het bestuur, binnen het bestuur, binnen de raad van toezicht of tussen het bestuur en de raad van toezicht actief beheersen en zo snel mogelijk oplossen. Arbeidsconflicten met bestuurders worden door de raad van toezicht opgelost.
7. Het bestuur en de raad van toezicht bevorderen, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid, de betrokkenheid van de medewerkers bij het (strategisch) beleid van het genootschap. Zij maken afspraken over de omgang met de ondernemingsraad.

Hoofdgebied 3: Zorgvuldig besturen

Principe A: Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van het genootschap.

Aanwijzingen:

1. Het bestuur handelt bij de vervulling van zijn taak steeds vanuit de grondslag van het geloof en de doelstelling van het genootschap. Het bestuur weegt daarbij de inhoudelijke, maatschappelijke en andere belangen van het genootschap en die van de belanghebbenden op zorgvuldige en evenwichtige wijze af.
2. Het bestuur bevordert goede wederzijdse betrekkingen met de belanghebbenden. Het bestuur voert daarmee periodiek overleg, gericht op het verwerven van vertrouwen, draagvlak en legitimiteit.
3. Het bestuur kan de eigen taken, aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden zelf verdelen. In dat geval legt het bestuur zijn werkwijze en onderlinge taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling vast in het bestuursreglement, dat goedkeuring behoeft van de raad van toezicht.
4. Bestuurders zorgen ervoor dat zij goed toegerust zijn voor een adequate vervulling van hun functie en blijven daartoe steeds aan hun eigen ontwikkeling werken.

Principe B: Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van het genootschap.

Aanwijzingen:

1. Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van wet- en regelgeving, het inhoudelijk en bedrijfsmatig beleid en het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van het genootschap. Het bestuur voert hierin een op het genootschap toegesneden beleid, ook voor risicobeheersing en controle.
2. Het bestuur handelt als goed werkgever voor werknemers en vrijwilligers: het schept de randvoorwaarden voor een goede en veilige werkomgeving, stelt een interne gedrags- of integriteitsvisie op en onderhoudt deze.
3. Het bestuur maakt het mogelijk dat de belanghebbenden vermoedens van misstanden en onregelmatigheden zonder risico voor hun positie kunnen melden bij de voorzitter van de raad van toezicht of bij een onafhankelijke vertrouwenspersoon als deze onregelmatigheden het bestuur of de raad van toezicht zelf betreffen.
4. Het beloningsbeleid en vergoedingsbeleid voor medewerkers en vrijwilligers van het genootschap past bij de aard, omvang en doelstelling van het genootschap en stemt overeen met wettelijke voorschriften.

Hoofdgebied 4: Goed toezicht uitoefenen

Principe A: De raad van toezicht stelt het strategisch beleid vast en voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.

Aanwijzingen:

1. De raad van toezicht vervult zijn rol vanuit het perspectief van de doelstelling van het genootschap. De raad van toezicht toetst of het bestuur bij de uitoefening van zijn taken een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van het genootschap en de belangen van de belanghebbenden, en stelt daarbij onder meer de volgende vragen:
Is het strategisch beleid ...
... in het belang van de liefhebber;
... in lijn met de grondslag van het geloof en de leidende principes;
... haalbaar (financieel, menskracht, ...);

- ... toekomstgericht en verbindend.
2. De leden van de raad van toezicht bepalen of het voorgenomen strategisch beleid ten uitvoer gebracht wordt en houden actief, kritisch en op stimulerende wijze toezicht. Zij bewaken het nastreven van de doelstelling en de continuïteit van het genootschap. De raad van toezicht geeft het bestuur de ruimte voor creatief ondernemerschap vanuit het besef dat besturen het maken van keuzes is waaraan kansen én risico's verbonden zijn.
 3. De werkzaamheden en onderlinge taakverdeling van de raad van toezicht en al hetgeen zijn functioneren en de evaluatie daarvan betreft worden nader geregeld in het reglement van de raad van toezicht.
 4. De toezichthoudende taak heeft in ieder geval betrekking op:
 - het realiseren van de doelstelling van het genootschap;
 - de strategie, identiteit en continuïteit van het genootschap;
 - de dialoog met de belanghebbenden;
 - de naleving van wet- en regelgeving;
 - de bedrijfsvoering, het risicobeheer en het bedrijfsintern beleid.
 5. De raad van toezicht benoemt, mede op advies van het bestuur, de externe accountant, telkens voor een periode van maximaal vier jaar. De externe accountant brengt ten minste eenmaal per jaar in de vergadering van de raad van toezicht verslag uit van zijn bevindingen. De externe accountant krijgt vanuit de organisatie geen opdrachten die zijn onafhankelijke controlewerkzaamheden in gevaar zouden kunnen brengen. Het bestuur rapporteert jaarlijks aan de raad van toezicht over de relatie met de externe accountant en eventuele ontwikkelingen daarin.
 6. De raad van toezicht adviseert het bestuur, reflecterend op beslissingen van het bestuur en doet dat gevraagd en ongevraagd.
 7. Vanuit de werkgeversrol beslist de raad van toezicht over de profielschets, benoeming, arbeidsvoorwaarden en (maatschappelijk passende) beloning, beoordeling, schorsing en ontslag van de leden van het bestuur. Bij de benoeming van een bestuurder toetst de raad van toezicht diens integriteit, kwaliteit en geschiktheid voor de bestuursfunctie. De raad van toezicht vraagt de kandidaat om een Verklaring Omrent het Gedrag.
 8. Toezichthouders en bestuurders treden op als ambassadeur en representeren in onderling overleg het genootschap bij externe gelegenheden.
 9. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren. Iedere toezichthouder moet voldoende tijd hebben voor een goede taakvervulling.
 10. De raad van toezicht bespreekt zijn functioneren ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur en eens per drie jaar onder externe begeleiding. Aan de orde komen: het functioneren van de raad van toezicht, de samenwerking tussen de raad van toezicht en het bestuur en de onderlinge samenwerking tussen de leden van de raad van toezicht. De raad van toezicht rapporteert hierover jaarlijks in het jaarverslag.
 11. De raad van toezicht bespreekt ten minste eenmaal per jaar met het bestuur het functioneren van het bestuur en de onderlinge samenwerking.
 12. De voorzitter van de raad van toezicht heeft bijzondere taken: hij bereidt de agenda voor, leidt de vergaderingen en zorgt voor een zorgvuldige besluitvorming in de raad van toezicht. De voorzitter bewaakt het goed functioneren van de raad van toezicht, collectief en individueel. De voorzitter is eerstverantwoordelijke voor de evaluatie van de raad van toezicht. Het genootschap zorgt voor een goede ondersteuning van de voorzitter.
 13. In situaties waarbij sprake is van (mogelijke) belangenverstrengeling, tegenstrijdig belang, onderlinge conflicten of calamiteiten bevordert de voorzitter een zorgvuldige behandeling en besluitvorming door de raad van toezicht. De voorzitter is in zulke situaties het eerste aanspreekpunt voor het bestuur, de raad van toezicht en belanghebbenden.

Principe B: De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

Aanwijzingen:

1. De raad van toezicht bestaat uit minimaal 3, maximaal 5 leden. De samenstelling is zodanig dat de raad van toezicht zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol naar behoren kan vervullen. De raad van toezicht waarborgt de onafhankelijkheid, deskundigheid en diversiteit in zijn samenstelling, aansluitend bij de portefeuilleverdeling binnen het bestuur.
2. Het genootschap maakt vacatures in de raad van toezicht openbaar en werft nieuwe toezichthouders op basis van profielschetsen en via een transparante procedure. Periodiek herijkt de raad van toezicht de profielschetsen op basis van externe omstandigheden en aan de hand van de actuele strategische koers van het genootschap.
3. Elke toezichthouder moet het algemeen, inhoudelijk en bedrijfsmatig beleid van het genootschap op hoofdlijnen kunnen beoordelen. Daarnaast draagt elke toezichthouder met eigen specifieke deskundigheid bij aan de kennis en expertise waarover de raad van toezicht overeenkomstig zijn profielschets moet beschikken.
4. De maximale zittingstermijn voor toezichthouders bedraagt tweemaal een periode van ten hoogste vier jaar. Het genootschap legt dat in een reglement vast. Herbenoeming van een toezichthouder vindt plaats via een zorgvuldige procedure. Een evenwichtige samenstelling van de raad van toezicht, de actuele profielschets en een evaluatie van het functioneren van de betrokken toezichthouder vormen hiervoor de basis.
5. Er geldt een zodanig rooster van aftreden dat niet te veel leden tegelijkertijd aftreden zonder herbenoembaar te zijn. Het rooster van aftreden is openbaar en wordt op de website van het genootschap geplaatst.
6. Het investeren van tijd en geld in een regelmatige, gezamenlijke en/of individuele competentieontwikkeling op het gebied van toezicht is een belangrijk aandachtspunt. Nieuwe toezichthouders krijgen na hun benoeming een introductieprogramma aangeboden. Het programma gaat in op verschillende aspecten die voor hun functioneren als toezichthouder relevant zijn. Jaarlijks bespreekt de raad van toezicht in welk opzicht de toezichthouders individueel of collectief behoefte hebben aan verdieping of verbreding van hun kennis.
7. De raad van toezicht stelt een eventuele vergoeding voor zijn leden vast, passend bij aard, omvang en doelstelling van het genootschap. Deze vergoeding is in overeenstemming met de wettelijke voorschriften.

Naast de visie hebben we statuten en reglementen. De visie beschrijft de wijze van samenwerken, de statuten zijn de regels die ten grondslag liggen aan het Apostolisch Genootschap als rechtspersoon. In verschillende reglementen worden de statuten nader uitgewerkt (zoals in het bestuursreglement en het reglement raad van toezicht). De reglementen bevatten naast afspraken, regels, procedures, werkwijzen en richtlijnen ook de taken en bevoegdheden van bestuursleden en toezichthouders.

De nieuwe visie wordt bij de introductie van een nieuwe besturingsfilosofie en bestuursvorm van toepassing verklaard. Maar het is een 'levend' document waarmee we de komende jaren ervaringen opdoen. En we evalueren jaarlijks of zij werkt zoals bij introductie beoogd was.