



Governance code

Stichting Paasheuvelgroep

September 2019

Voorwoord

De Governance code van de Stichting Paasheuvelgroep is geschreven aan de hand van de Governance code Sociaal Werk. De Governance code Sociaal Werk is door het bestuur van de Paasheuvelgroep beoordeeld als een deugdelijke voor de Paasheuvelgroep toepasbare code die rekening houdt met de ontwikkelingen in de maatschappij en invulling geeft aan een goed bestuur en toezicht. Voorbeeldgedrag, integriteit, transparantie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en goede financiële risicobeheersing zijn van toegenomen belang voor de Paasheuvelgroep.

De code is ingedeeld in zeven leidende principes voor goed bestuur en toezicht. De principes vullen elkaar aan en moeten in samenhang gezien worden. Elk principe is in deze code nader uitgewerkt.

De leidende principes voor goed bestuur en toezicht

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

Hoofdstuk 1: Betekenis en doel van de code

1.1 Waarom een governance code?

Missie

“Stichting Paasheuvelgroep wil de ontwikkeling en sociale interactie van de jeugd faciliteren in de natuur. Wij zijn ervan overtuigd dat wij het individu, de groep de organisatie en indirect de maatschappij sterker kunnen maken.

Daarom bieden wij betaalbare en basic accommodaties met veel buitenruimte inclusief maaltijden voor onderwijs en verenigingen. ”

Visie

“De maatschappij individualiseert en digitaliseert. Het is onze ambitie om jongeren weer direct in contact met de natuur en elkaar te brengen, zowel tijdens het verblijf als daarna.”

Aan bovenstaande maatschappelijk functie ontleent stichting Paasheuvelgroep haar bestaansrecht.

Door de belangrijke maatschappelijke functie heeft de organisatie een grote verantwoordelijkheid. De organisatie werkt deskundig en doelmatig en overlegt over haar dienstverlening met gasten en opdrachtgevers. Ze bouwt aan een duurzame vertrouwensrelatie met hen. Dit onder meer door transparant te zijn over wat de Paasheuvelgroep doet en wat ze met haar inspanningen wil bereiken, maar ook door afspraken na te komen, integer en aanspreekbaar te zijn, verantwoording af te leggen over haar handelen, alsmede een zorgvuldig en verantwoord financieel beleid te voeren.

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

Duidelijke maatstaven voor good governance dragen bij aan het vorm geven van een gewenste open cultuur die incidenten als gevolg van niet goed functionerend bestuur en/of toezicht moet voorkomen. Dit voorkomt ook een negatieve beeldvorming voor de Paasheuvelgroep en sector.

1.2 Doel van de governance code

De code legt normen vast en werkt deze uit. Het gaat om normen voor goed bestuur en toezicht zoals kwaliteit, transparantie, integriteit, maatschappelijk draagvlak, financiële beheersing en in- en externe verantwoording. Zaken waarop de Paasheuvelgroep maatschappelijk en juridisch kan worden aangesproken.

Doel hiervan is een goede professionele dienstverlening in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren, klantgerichter te werken, de effecten van het werk zichtbaarder te maken en risico's op fouten en uitglijders (verder) te verminderen.

1.3 Een goed gesprek

Een code is een goede basis, maar er is meer nodig. Governance is niet een kwestie van 'even regelen'. Ook leidt het alleen maar keurig volgen van de regels niet per se tot goed handelen. Governance is onderdeel van de manier van werken, van gedrag naar onder andere werknemers en vrijwilligers, samenwerkingspartners, gasten, ambtenaren en andere belanghebbenden. Good governance moet als het ware in de genen van de organisatie gaan zitten.

Goed bestuur en goed toezicht zijn primair de verantwoordelijkheid van bestuurder en toezichthouders, maar het is van groot belang dat de normen en waarden die daaraan ten grondslag liggen, worden gedeeld door alle werknemers en vrijwilligers van de Paasheuvelgroep. Het functioneren van de organisatie en het beeld dat de organisatie in de samenleving uitstraalt, worden immers grotendeels bepaald door de uitvoerende medewerkers en vrijwilligers. Zij zijn degenen die moeten zorgen dat de organisatie goed werk verricht en het is van belang dat zij mede de cultuur binnen de organisatie creëren, van waaruit de organisatie goede kwaliteit kan leveren. Ook voor hen zijn de principes van de code daarom een 'must'.

Omdat good-governance-uitgangspunten als maatschappelijke verantwoordelijkheid, voorbeeldgedrag, integriteit, transparantie, feedback geven en nemen voor de hele organisatie en bij elk werkproces spelen en inzichten hierover voortdurend in ontwikkeling zijn, is het belangrijk deze uitgangspunten regelmatig te agenderen en te evalueren. Bestuurder, toezichthouders en medewerkers gaan daarover regelmatig de dialoog aan en kunnen elkaar op die manier scherp houden: op gedrag en op manier van werken. Gedrag en manier van werken zijn meestal niet de eenvoudigste gespreksonderwerpen, zeker niet voor degene die daarop wordt aangesproken. Emoties kunnen hoog oplopen of men laat juist niet het achterste van de tong zien. Een goed gesprek over gedrag en werkwijze, op welk niveau binnen de organisatie dan ook, is daarom pas mogelijk als de organisatie bereid is te investeren in een open en veilige aanspreekcultuur; een cultuur waarin iedereen anderen – ongeacht de functie die zij hebben – kan aanspreken zonder bang te hoeven zijn voor de eigen positie, maar ook een cultuur waarin men zich niet bedreigd hoeft te voelen als men wordt aangesproken.

Hoofdstuk 2: Verbreding en verdieping van het toezicht

De Paasheuvelgroep kende tot 2019 een traditioneel bestuursmodel: het bestuur was eindverantwoordelijk voor de organisatie, terwijl de uitvoering gedelegeerd werd aan een directeur.

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

Gasten, opdrachtgevers, financiers en andere belanghebbenden worden steeds kritischer. Omdat vanuit de organisatie veel veranderingen tegelijk plaatsvinden, is risicobeheersing door sluitende interne procedures en in- en externe controle nog belangrijker geworden. Toezicht wordt nu veel meer gezien als een instrument voor toezicht op de besturing van de organisatie in haar geheel. Dat wil zeggen dat toezicht zich nog steeds moet richten op de aansturing van de organisatie door de bestuurder, maar daarnaast ook op het verloop van de processen tussen de diverse afdelingen en eventuele managementlagen van de organisatie onderling en op de wisselwerking tussen de organisatie en de gasten en belanghebbenden.

Hoofdstuk 3: Reikwijdte en karakter, naleving, inhoud en inwerkingtreding

3.1 Reikwijdte en karakter van de code

De governance code van de Paasheuvelgroep is afgeleid van de governance code sociale werk organisaties. De recreatiebranche heeft immers geen eigen governance code. In haar doelstelling, maatschappelijke functie, oriëntatie van de organisatie en primaire dienstverlening is de Paasheuvelgroep overigens goed vergelijkbaar met een sociale werkorganisatie.

Afwijking van de code is alleen gemotiveerd mogelijk als het geen afbreuk doet aan de good governance binnen de organisatie (Pas toe of leg uit). Ook kan het zijn dat strikte toepassing van een regel in een bepaalde situatie niet het gewenste effect heeft. In die gevallen kan de Paasheuvelgroep een andere dan een in deze code opgenomen regel toepassen, mits die andere regel aantoonbaar past binnen de principes van deze code.

3.2 Naleving van de code

De bestuurder en de toezichthouder van de Paasheuvelgroep hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid voor de integrale toepassing van de code. Zij zijn daarin transparant en verantwoorden de gemaakte keuzes.

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

3.4 Inhoud en inwerkingtreding van de code

De code omvat:

- de principes van goed bestuur en toezicht en de rollen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur daarbij (hoofdstuk IV);
- een toelichting op de keuze voor een Raad van Toezicht model;
- een stappenplan voor invoering en evaluatie van de code (bijlage 1).
- een reglement Raad van Toezicht (in de bijlage 2)
- een reglement]Raad van Bestuur (in de bijlage 3)

De governance code gaat in per 1 juli 2019. De Paasheuvelgroep wordt geacht de nieuwe code binnen een redelijke termijn volledig geïmplementeerd te hebben, in ieder geval vóór 1 januari 2021. Regelmatig zal de governance code sociaalwerk worden geraadpleegd, eventuele noodzakelijke wijzigingen worden verwerkt in de eigen governance code Paasheuvelgroep. Daarnaast zal de organisatie de ontwikkelingen binnen de recreatie volgen op een eventueel ontstaan van een specifieke branche code.

Hoofdstuk 4 Principes van goed bestuur en toezicht

4.1. Kernwaarde

Missie

“Stichting Paasheuvelgroep wil de ontwikkeling en sociale interactie van de jeugd faciliteren in de natuur.

Wij zijn ervan overtuigd dat wij het individu, de groep de organisatie en indirect de maatschappij sterker kunnen maken.

Daarom bieden wij betaalbare en basic accommodaties met veel buitenruimte inclusief maaltijden voor onderwijs en verenigingen. “

Visie

“De maatschappij individualiseert en digitaliseert. Het is onze ambitie om jongeren weer direct in contact met de natuur en elkaar te brengen, zowel tijdens het verblijf als daarna.”

Missie en visie leggen een grote verantwoordelijkheid bij Paasheuvelgroep om zo professioneel en gewetensvol mogelijk te handelen. Een kernwaarde staat daarom voorop voor de bestuurder van de organisaties en de toezichthouders: zij ontleen hun gezag aan hun dienstbaarheid aan het maatschappelijk belang. Zij zijn verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op de manier waarop zij die dienstbaarheid vorm geven.

4.2 De principes van goed bestuur en toezicht en de rollen van bestuur en toezichthouder

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

De code gaat in de uitwerking van de principes uit van de rechtsvorm van een stichting.

4.3 Uitwerking principes

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

<p>1. Bij alles wat zij doet, houdt de Paasheuvelgroep haar maatschappelijke doelen steeds sterk voor ogen. Bestuurder en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht</p>

- *Bestuurder en toezichthouders zijn zich volledig bewust van de maatschappelijke positie van de organisatie*
Bestuurder en toezichthouders realiseren zich dat de Paasheuvelgroep alleen goed kan functioneren als die het vertrouwen heeft van de (potentiële)gasten, leveranciers belanghebbenden. Zij maken duidelijk wat hun maatschappelijke taken zijn en zorgen ervoor dat de kwaliteit van hun handelen toetsbaar en zichtbaar is. De bestuurder en toezichthouders laten intern en naar buiten zien voor welke normen en waarden zij staan, gaan respectvol met mensen om, gaan verantwoordelijk om met de financiën en zorgen dat zij geen privé- of andere belangen vermengen met die van de organisatie (en ook niet de schijn wekken dat te doen). Zij houden zich vanzelfsprekend aan wetten en regels en nemen geen besluiten die wettelijk misschien wel kunnen, maar maatschappelijk gezien ‘fout’ zijn. Bestuurders en toezichthouders vinden het vanzelfsprekend zich te verantwoorden voor hun handelen. Als iemand van de Paasheuvelgroep

een misstap begaat, wordt die niet weggestopt, maar zegt de bestuurder of toezichthouder helder wat er aan de hand is. Hij geeft op die manier een duidelijk signaal aan de buitenwereld dat hij zich bewust is van zijn maatschappelijke positie en verantwoordelijkheden.

De Wet Normering Topinkomens (WNT) is niet wettelijke verplicht. De Paasheuvelgroep kiest er niettemin voor deze wet toe te passen bij het vaststellen van salaris en vergoedingen van de bestuurder en toezichthouders. Deze beloningen blijven ook verder binnen de maatschappelijk aanvaardbare normen.

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

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

- *De Paasheuvelgroep maakt een bewuste keuze voor een besturingsmodel*
Goed bestuur en toezicht kenmerken zich tevens door duidelijkheid over het besturingsmodel en de daarbij behorende verantwoordelijkheden. De Paasheuvelgroep kiest hierbij voor het besturingsmodel "Raad van Toezicht". Dat past het beste bij de organisatie. Het bestuur en de toezichthouders evalueren vervolgens het besturingsmodel periodiek; zij spreken concreet af om de hoeveel tijd zij dit doen.

- *De Paasheuvelgroep kent de code en past deze toe*
Het bestuur en de toezichthouders kennen de inhoud van de code en passen deze toe. Het bestuur houdt de toepassing van de code bovendien levend door periodiek good governance op de agenda te zetten.
- *De Raad van Toezicht formuleert de wijze van toezichthouden*
De Raad van Toezicht formuleert hoe deze het toezicht wil vormgeven. De raad beschrijft de rollen richting bestuurder als werkgever, toezichthouder en klankbord én zijn toezichthoudende rol rond de besturing van de organisatie in haar totaliteit.
- *De Raad van Toezicht overlegt over het toezicht in samenwerkingsrelaties*
Door samenwerking met andere maatschappelijke organisaties in netwerken en andere samenwerkingsverbanden is vaak niet helemaal duidelijk welke organisatie waarvoor verantwoordelijk is. Dat heeft ook consequenties voor het toezicht. De toezichthouder overlegt met de toezichthouders van de partnerorganisaties om te voorkomen dat er gaten in het toezicht vallen.

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

- *De Paasheuvelgroep kent een open aanspreekcultuur*
De organisatie is erbij gebaat dat er geen belemmeringen zijn om anderen binnen de organisatie aan te spreken op hun gedrag of daden, ongeacht of het om leden van het bestuur, toezichthouders, medewerkers of vrijwilligers gaat. Bestuur, toezichthouders en medewerkers dragen daarom een open aanspreekcultuur binnen de organisatie uit. Binnen een dergelijke cultuur kan een ieder zich veilig voelen een ander, ongeacht diens positie binnen de organisatie, aan te spreken op diens gedrag of te melden wat mis dreigt te gaan. Het bestuur zorgt ervoor dat de open aanspreekcultuur goed binnen de organisatie wordt geregeld. De Raad van Toezicht ziet hierop toe. Maar daarbij blijft het niet: bestuurders en toezichthouders zorgen tevens voor een klimaat in de hele organisatie (bestuur, toezichthouders, medewerkers, management, het medezeggenschapsorgaan, overige interne belanghebbenden) waarin feedback en tegenspel welkom zijn. Ze zorgen ervoor dat feedback en tegenspel binnen alle lagen van de organisatie worden georganiseerd.
- *Maatschappelijk verantwoord handelen geeft vertrouwen in de organisatie*
Bestuur, toezichthouders, managers en medewerkers alsmede de vrijwilligers zijn zich bewust van de invloed van hun gedrag op de reputatie van de organisatie. Bestuurders en toezichthouders hebben daarbij een voorbeeldfunctie.
- *Verantwoording*
Het bestuur legt op een transparante wijze periodiek verantwoording af voor het gevoerde beleid en de uitgevoerde activiteiten. Voor een groot deel berust die verantwoording op verplichtingen uit de wet en de statuten en reglementen van de organisatie. Daarnaast verantwoordt het bestuur zich periodiek tegenover de belanghebbenden voor de afgesproken prestaties en leggen bestuur en toezichthouders verantwoording af over het verloop van good governance binnen de organisatie.

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

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

5. De bestuurders en toezichthouders zijn geschikt voor hun taak

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

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

- *De Raad van Toezicht benoemt en evalueert zichzelf*

De Raad van Toezicht benoemt, schorst en ontslaat zijn leden. De raad zorgt voor de eigen samenstelling.

De Raad van Toezicht is evenwichtig samengesteld: zoveel mogelijk een verscheidenheid qua geslacht, leeftijd, beroepsgroep, kennis en expertise, maatschappelijke positie en achtergrond en persoonlijkheidskenmerken.

De beloning van de Raad van Toezicht voldoet aan de (wettelijke) kaders; bij het vaststellen van het beleid rond zijn beloning is de Raad van Toezicht zich bewust van de maatschappelijke positie van de organisatie.

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

- *Herbenoeming is geen automatisme*

De Raad van Toezicht benoemt aftredende bestuurders en toezichthouders niet automatisch opnieuw: herbenoeming voor een nieuwe termijn vindt alleen plaats op basis van een kritische, objectieve en – uiteraard positieve - beoordeling.

- *Bestuur en toezichthouders houden hun geschiktheid op peil.*

Om hun taken goed te kunnen (blijven) vervullen, investeren bestuur en toezichthouders permanent in hun kennis en kunde.

- *Bestuur en toezichthouders vermijden elke vorm van belangenverstremgeling.*

Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van de risico's op belangenverstremgeling en vermijden ook de schijn daarvan. Het bestuur formuleert beleid voor het omgaan met mogelijke (schijn van) belangenverstremgeling van bestuurders, toezichthouders en medewerkers in de organisatie.

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

- *Het bestuur bestuurt de Paasheuvelgroep.*

Het bestuur richt zich op het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen en houdt daarbij het belang van de Paasheuvelgroep voor ogen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken en besturing van de Paasheuvelgroep. 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 medewerkers en vrijwilligers hun werk goed kunnen doen: de bestuurder stimuleert en faciliteert hen en creëert een goed werkklimaat, waarin de kwaliteiten van iedereen tot hun recht komen.

- *Het bestuur is (als collectief) verantwoordelijk voor:*
 - de algemene gang van zaken binnen de organisatie;
 - het realiseren van de doelstellingen, de strategie en de financiering alsmede het afleggen van verantwoording daarover;
 - een verantwoorde besteding van de financiële middelen;
 - beheersing van de financiële risico's;
 - goede en heldere besluitvorming die toetsbaar is door de toezichthouder;
 - een goede omgang met het medezeggenschapsorgaan en de overige belanghebbenden en het informeren van de toezichthouder daarover;
 - procedures voor het melden van onregelmatigheden en misstanden.

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

- *De toezichthouder is onafhankelijk*
De toezichthouder houdt bij zijn toezicht steeds de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de Paasheuvelgroep in het oog. Hij bekijkt daarbij het functioneren van de organisatie door de bril van de gasten en andere belanghebbenden. De toezichthouder behartigt het maatschappelijk belang en vertegenwoordigt geen deelbelangen van groeperingen of individuele personen. Uiteraard onthouden toezichthouders zich van elke vorm van belangenverstrengeling of de schijn daarvan.
- *De Raad van Toezicht heeft vier rollen*
De Raad van Toezicht:
 - is collectief verantwoordelijk en bevoegd voor het toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken van de Paasheuvelgroep. Onder het toezicht vallen in ieder geval de realisatie van de doelstellingen, strategie, risicobeheersing en het financieel beleid. Verder is hij verantwoordelijk voor de benoeming van de externe accountant; om te voorkomen dat een te langdurige relatie met een externe accountant kan leiden tot een zekere 'blindheid' bij controles, bekijkt hij periodiek of het wenselijk is de bestaande relatie voort te zetten dan wel van accountant te wisselen.
 - heeft een adviserende en stimulerende rol richting het bestuur (klankbordfunctie, sparringpartner). Hij bespreekt dilemma's met de bestuurder en geeft actief feedback op zijn gedrag. Hij vraagt kritisch naar analyses, de onderbouwing van beslissingen en de aanpak van een geconstateerd probleem;
 - is de werkgever van de bestuurder. Hij benoemt, beoordeelt, schorst en ontslaat de leden van het bestuur.
Hij is verantwoordelijk voor een transparant bezoldigingsbeleid dat past bij de maatschappelijke positie van de organisatie en dat overeenstemt met wettelijke voorschriften en subsidievoorschriften. Hij zorgt dat de inkomens van bestuurders altijd binnen de grenzen van de Wet normering topinkomens blijven;
 - is ambassadeur van de organisatie (treedt op als belangenbehartiger van de organisatie en legt namens deze verantwoording af naar buiten).
- *De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de eigen taakuitoefening*
De Raad van Toezicht is zelf verantwoordelijk voor het goed uitoefenen van zijn taken en verantwoordelijkheden en moet zorgen voor voldoende tegenwicht binnen de Raad van Toezicht zelf als ook tussen de Raad van Toezicht en het bestuur.