

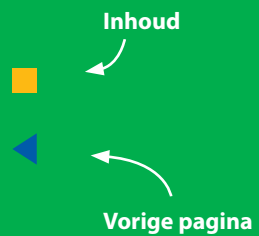


Governancecode  
Kinderopvang

# Governancecode Kinderopvang 2019

Beginselen van deugdelijk bestuur  
in de sector Kinderopvang





Commissie Governancecode Kinderopvang  
Doorn, zomer 2019

Aanklikbaar



## Inhoud

### Inleiding

#### Beginselen van deugdelijk bestuur in de sector Kinderopvang

1. Legitimiteit
2. Doelgerichtheid en doelmatigheid
3. Openheid en integriteit
4. Omgevingsbewustzijn en participatie
5. Zelfreinigend en lerend vermogen
6. Verantwoording en beheersing

#### Verantwoording Commissie

#### Colofon



Volgende pagina

Deze interactieve pdf is het beste te bekijken in acrobat reader.

# Inleiding

Iedereen die werkzaam is in de sector Kinderopvang, bestuurders en interne toezichthouders voorop, werkt vanuit het vertrouwen van belanghebbenden en van de wetgever. Bestuurders en toezichthouders stellen daar een goede kwaliteit en continuïteit tegenover, vanuit een bewustzijn op deugdelijkheid.

Deugdelijkheid wordt omschreven als “degelijk; solide; goed; aan alle eisen voldoende”.

Een goede governancecode helpt daarbij. Een goede governance loont, omdat het kinderopvangorganisaties (zelf)vertrouwen, stabiliteit en rust geeft. Een goede Code inspireert bestuurders en interne toezichthouders van grote én kleine organisaties tot dialoog, samenwerking en handelen naar normen en waarden. De Code kan op zo'n manier helpen om toezicht en bestuur integer, maatschappelijk verantwoord en efficiënt vorm te geven.

Deze Code bevat beginselen voor deugdelijkheid: bepalingen voor goed gedrag, bestuur en toezicht. Van kinderopvangorganisaties op wie de Code van toepassing kan worden verwacht dat zij al het nodige doen om aan de bepalingen van deze Code te voldoen. Daarmee dragen zij bij aan de eigen legitimiteit.

De Kinderopvangorganisatie vermeldt elk jaar in haar openbaar (jaar)verslag op welke wijze zij de uitgangspunten van de Code in het afgelopen boekjaar heeft toegepast.

Vanuit de bedoeling te inspireren is deze Code richtinggevend en bevat zij geen juridisch afdwingbare normen. Er is al veel en ook nieuwe wet- en regelgeving die het optreden van de sector Kinderopvang reguleert.

De waarden die aan deze wet- en regelgeving in de visie van de Commissie ten grondslag liggen worden in de Code expliciet gemaakt. Het zijn de gezamenlijke waarden op basis waarvan de sector Kinderopvang functioneert. De Code nodigt uit tot vertaling van deze waarden naar de eigen situatie en tot het nemen van actie: het actief uitdragen binnen en buiten de organisatie, het stellen van een voorbeeld en het aanspreekbaar zijn daarop. Het ontbreken van juridisch afdwingbare normen betekent dus niet dat sprake is van vrijblijvendheid. Uit de maatschappelijke verantwoordelijkheid van kinderopvangorganisaties vloeit voort dat zij zich verantwoorden over hun governance.

Deze Code richt zich op zowel het bestuur (zoals de directeur, raad van bestuur, of dergelijke) als het interne toezicht (zoals de raad van toezicht, raad van commissarissen of aandeelhouder) en deels ook op de medewerkers en belanghebbenden bij kinderopvangorganisaties. Onder die laatsten verstaat de Commissie ook leveranciers, ouders, medezeggenschap en aandeelhouders. De Commissie ziet vooral de hoogst verantwoordelijken van deze organisaties, hoe groot of klein ook, als verantwoordelijk voor de naleving van de bepalingen in deze Code. Echter, elke belanghebbende bij een kinderopvangorganisatie, op welke positie en in welke rol dan ook, heeft zich ook te houden aan beginselen voor deugdelijkheid, zoals doelgerichtheid en aanspreekbaarheid. Op de werkvloer, in de keuken en in de bestuurskamer: iedereen draagt bij en is op zijn of haar eigen niveau verantwoordelijk.

Deze Code betreft de governance van kinderopvangorganisaties. Zij gaat niet in op het externe toezicht door of vanwege de verantwoordelijke Minister.

**De code volgen, doe je niet omdat het moet, maar omdat het lonend én inspirerend is.**

De Code omvat slechts de beginselen. De toelichtingen zijn ter verduidelijking en ter ondersteuning bij het toepassen van de beginselen. VTOI-NVTK en bdKO bevorderen de dialoog en volgen de toepassing van de Code bij kinderopvangorganisaties.

De beginselen moeten in elkaars verband worden gezien. In de praktijk zullen beginselen soms tegen elkaar afgewogen moeten worden. Zo hoeft bijvoorbeeld een legitieme beslissing niet altijd de meest doelmatige beslissing te zijn. Belangrijk is dat het bestuur en het interne toezicht hun afwegingen bewust maken en daarover open zijn. Het belang van de kinderopvangorganisatie staat daarbij altijd voorop.

Deugdelijke governance vergt onderhoud en continue aandacht. De Code 'leeft' als het bestuur en het interne toezicht hem gewetensvol toepassen en daarvan regelmatig verslag doen.

## Beginselen van deugdelijk bestuur in de sector Kinderopvang

### 1. Legitimiteit

#### Beginsel

Het bestuur en het interne toezicht nemen de beslissingen en maatregelen die zij mogen nemen, die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving en die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen. De beslissingen zijn te rechtvaardigen.

#### Toelichting

Het bestuur en het interne toezicht nemen beslissingen en maatregelen waartoe zij bevoegd zijn en welke inhoudelijk en procedureel te rechtvaardigen zijn. Dit dient ter legitimiteit van het gevoerde beleid, ook voor degenen die het ermee oneens zijn. Het bestuur en het interne toezicht zorgen ook voor rechtmatige inning, beheer en besteding van de middelen.

### 2. Doelgerichtheid en doelmatigheid

#### Beginsel

Het bestuur en het interne toezicht maken de korte- en langetermijn-doelen van de organisatie bekend en richten zich daarop in hun dagelijkse werk. Zij richten de kinderopvangorganisatie op de doelen in en maken daarbij een bewuste keuze voor een passende cultuur en organisatie-model.

### Toelichting

Kinderopvangorganisaties hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij moeten de best mogelijke kinderopvang verzorgen voor ieder kind, voor medewerkers en kinderen optimale omstandigheden creëren en structuren opzetten die garanderen dat de taakstelling wordt gerealiseerd. Binnen die context maken het bestuur en het interne toezicht de doelen van de organisatie bekend en zorgen voor het behalen – en waar nodig bijstellen – van de gestelde doelen. Zowel de kortetermijndoelen, waarbij iedere belanghebbende duidelijk wordt wat de te nemen maatregelen en acties binnen een jaar zijn, als de langetermijndoelen, waarbij aandacht wordt besteed aan toekomstige ontwikkelingen, duurzaamheid en continuïteit. Het bestuur en het interne toezicht nemen de verantwoordelijkheden die zij hebben en werken doelgericht samen met andere organisaties.

Het werk gebeurt doelgericht. Dat wil zeggen dat het bestuur en het interne toezicht zorgen voor een passende organisatie-inrichting en -cultuur en voor afstemming van de doelen met partijen in en om de organisatie en de doelen vertaalt in uitvoerbaar beleid. Het bestuur en het interne toezicht maken duidelijk wie op bestuurlijk en op andere niveaus verantwoordelijk is voor welke doelen. Het bestuur en het interne toezicht richten de organisatie effectief in op het bereiken van de doelen en zijn daarop aanspreekbaar.

In de sector komen verschillende organisatie (governance) modellen voor, variërend van de stichting met een raad van toezicht of alleen een bestuur tot een eenmanszaak of een BV met of zonder raad van commissarissen. Het bestuur en het interne toezicht kiezen bewust voor een model, evalueren regelmatig of dat model nog doelgericht is en verantwoorden zich daarover.

## 3. Openheid en integriteit

### Beginsel

Het bestuur en het interne toezicht zijn open en integer en maken duidelijk wat zij daaronder verstaan. Het bestuur en het interne toezicht geven in hun gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten. Zij vermijden elke schijn van verstrengeling van belangen en zijn onafhankelijk in voorkomen en gedrag.

### Toelichting

Het bestuur en het interne toezicht geven het goede voorbeeld en maken collega's bewust van integriteit. Alleen op die manier kunnen de organisatie en de mensen die voor de organisatie werken geloofwaardig zijn.

Openheid betekent in ieder geval dat het bestuur en het interne toezicht open zijn over procedures en besluiten. Ook maken het bestuur en het interne toezicht relevante informatie toegankelijk. Openheid vraagt om een ontvankelijke houding; dat wil zeggen dat het bestuur en het interne toezicht ontvankelijk zijn voor signalen uit de omgeving en dat zij laten zien wat het met die signalen doet. Die ontvankelijke houding is ook nodig als het gaat om signalen uit de eigen organisatie. Het bestuur en het interne toezicht scheppen een veilig klimaat in de organisatie waarin die signalen kunnen worden afgegeven en geven overigens ook invulling aan goed werkgeverschap.

Het is vanzelfsprekend dat het bestuur en het interne toezicht wet- en regelgeving naleven. Integriteit betekent ook gewetensvol handelen. Het bestuur en het interne toezicht stellen vast wat dat voor de specifieke organisatie betekent.

## 4. Omgevingsbewustzijn en participatie

### Beginsel

Het bestuur en het interne toezicht weten wat er leeft in de samenleving en meer specifiek bij de eigen belanghebbenden en doelgroep en laten zien wat zij daarmee doen. Belanghebbenden en medewerkers stellen zich participatief op richting de kinderopvangorganisatie.

### Toelichting

Participatie betekent het betrekken van belangrijke belanghebbenden bij het vormen of bijstellen van beleid. Participatie vraagt van het bestuur en het interne toezicht een transparante belangenafweging te maken, interactief te zijn met de eigen omgeving, zich bewust te zijn van het belang van inclusiviteit en toegankelijkheid, daadwerkelijk te luisteren naar vragen en ideeën van belanghebbenden over een concreet onderwerp en tegenover hen te verantwoorden wat zij daarmee hebben gedaan. Belanghebbenden en medewerkers stellen zich niet afzijdig op richting de kinderopvangorganisatie, maar laten zich betrekken, hebben een voorbeeldrol en denken waar mogelijk mee. Belanghebbenden en medewerkers zijn, net als het bestuur en het interne toezicht, hierop aanspreekbaar.

## 5. Zelfreinigend en lerend vermogen

### Beginsel

Het bestuur en het interne toezicht vervullen hun taken en hebben hun verantwoordelijkheden en richten de organisatie hierop in. Het bestuur en het interne toezicht laten zich hierop controleren en zijn hierop aanspreekbaar. Het bestuur en het interne toezicht verbeteren hun prestaties door te leren van hun ervaringen. Dat vraagt om permanente

ontwikkeling, feedback en reflectie op hun handelen en prestaties, alsmede een regelmatige evaluatie of zij nog passen bij de opgaven waar de kinderopvangorganisatie voor staat.

### Toelichting

Het bestuur en het interne toezicht laten zich controleren op hun functioneren en zijn daarop aanspreekbaar. Zo ontstaat de nodige 'hygiëne' in de organisatie. Het bestuur en het interne toezicht scheppen een klimaat waarin de organisatie leert van eventuele fouten en andere ervaringen, zoals ervaringen van andere organisaties. Ontvankelijkheid voor signalen uit de omgeving draagt bij aan het zelfreinigend en lerend vermogen.

Aan de deskundigheid en professionaliteit van de raad van bestuur en raad van toezicht worden hoge eisen gesteld. De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen daarom permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

## 6. Verantwoording en beheersing

### Beginsel

Het bestuur en het interne toezicht zijn bereid zich regelmatig en ruimhartig jegens de omgeving te verantwoorden. Zij hanteren deugdelijke normen voor financiële verslaggeving en interne procedures en geven inzicht in de beheersingsstructuur, financiën en financiering en risicobereidheid en -beheersing. Op individueel niveau verantwoorden bestuurders en intern toezichthouders zich over hun onafhankelijkheid, kwaliteit en professionaliteit.

### Toelichting

Het afleggen van verantwoording is essentieel voor deugdelijk bestuur en toezicht en is onlosmakelijk verbonden aan het dragen van verantwoordelijkheden. Om controle mogelijk te maken hebben het bestuur en het interne toezicht de bereidheid ruimhartig verantwoording af te leggen hoe zij hun verantwoordelijkheden dragen en invullen. Bij verantwoording op individueel niveau betreft het de onafhankelijkheid (het niet hebben van tegenstrijdige belangen), kwaliteit (geschiktheid, concrete activiteiten) en professionaliteit (permanente educatie, zelfevaluatie) van bestuurders en intern toezichthouders.

## De Governancecode Kinderopvang: voor goed gedrag, bestuur en toezicht.

## Verantwoording Commissie

**VTOI-NVTK en bdKO, verenigingen voor toezichthouders respectievelijk directeuren van kinderopvangorganisaties, hebben een commissie (Commissie Governancecode Kinderopvang) ingesteld om een governancecode te ontwikkelen, met als doel richtlijnen te geven voor deugdelijk bestuur van kinderopvangorganisaties.**

De Commissie heeft dat gedaan door middel van het opstellen en uitwerken van beginselen. Een conceptversie van deze Code is afgestemd met de Brancheorganisatie Kinderopvang (BK), de Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang (BMK) en de Belangenvereniging van Ouders in de Kinderopvang (BOInK) en hun input is verwerkt. Betrokkenen in de sector KO hebben middels een enquête invloed kunnen uitoefenen op de Code en zijn uitgenodigd voorbeelden uit de eigen praktijk en 'best practices' aan te leveren. De Commissie Governancecode Kinderopvang is actief geweest in de periode december 2018 - juni 2019 en is middels eigen vergaderingen en afstemming met partijen in de sector gekomen tot deze Code. De Commissie was samengesteld uit de volgende bestuurders en toezichthouders:

- Leon Broere, als voorzitter RvT Stichting Meander Prokino Amsterdam
- Hanske Plenge, als lid RvT PIT Kinderopvang & Onderwijs Zwijndrecht
- Cobi van Liere, als lid toezichthoudend bestuur Stichting Spelerwijs Hoogeveen
- Bertus Koot, als bestuurder Stichting KMN Kind & Co
- Inge Hertsworm, als bestuurder Stichting Kinderopvang Vianen
- Stefan Peij, onafhankelijk lid, deskundige vanuit Governance University (voorzitter Commissie Governancecode Kinderopvang).

Laatstgenoemde was ook betrokken bij de totstandkoming van de eerste Code, in 2009. Deze eerste Code was sterk geënt op specifieke verantwoordelijkheden van de organen van de rechtsvorm waaraan de kinderopvangactiviteiten verbonden zijn. Omdat uit onderzoek (van Inholland in 2009 en Vyvoy in 2013) blijkt dat deze specifieke bepalingen niet hebben geleid tot meer duidelijkheid over de rol en verantwoordelijkheid van deze organen, heeft de Commissie besloten de Code een meer principiële, waarden-gedreven karakter te geven. Op deze wijze is de Code toegankelijker voor kinderopvangorganisaties in alle soorten en maten en is deze beter toe te passen in de toenemende hybride context waarin deze organisaties zich bevinden. Immers, kinderopvangorganisaties hebben in veel gevallen ook met andere activiteiten te maken, omdat de grenzen tussen voorzieningen in onze maatschappij dunner worden. Daarnaast sluit deze Code beter aan bij de trend van minder vrijblijvendheid, welke zich in de sector Kinderopvang heeft vertaald in meer wetgeving. Deze Code sluit daarop aan en hoeft de wet niet te herhalen. Eerder hoopt de Commissie met deze Code ondersteuning te bieden bij de interpretatie van de nieuwe wetgeving, welke per 1 januari 2018 en 2019 van kracht is geworden.

Tenslotte adviseert de Commissie aan de VTOI-NVTK en de bdKO om hun leden deze Code via de gedragscode en het verenigingconvenant te laten onderschrijven. Ook andere verenigingen in de Kinderopvang, zoals die voor ouders, kunnen dat doen. Op deze wijze krijgt de Code draagvlak en de verenigingen een basis om op voort te bouwen. De overheid kan er dan op vertrouwen dat de Code gedragen en gevolgd wordt.



## Colofon

### VTOI-NVTK

VTOI-NVTK vertegenwoordigt intern toezichthouders uit de sectoren kinderopvang en onderwijs. Wij geven het toezichthouderschap een stem en maken ons hard voor de continuïteit en kwaliteit van de ontwikkeling van iedereen!

[www.vtoi-nvtk.nl](http://www.vtoi-nvtk.nl) | [bureau@vtoi-nvtk.nl](mailto:bureau@vtoi-nvtk.nl) | 079 - 36 38 104

### bdKO

De beroepsvereniging directeuren kinderopvang (bdKO) heeft tot doel ondersteuning te bieden aan directies van kinderopvang-ondernemingen teneinde een innovatief, competent, transparant en integer management te realiseren en te handhaven.

[www.bdko.nl](http://www.bdko.nl) | [bureau@bdko.nl](mailto:bureau@bdko.nl) | 079 - 363 81 02

VTOI  NVTK

  
beroepsvereniging directeuren kinderopvang

## Vormgeving

Marcus Maliepaard | Invormatie





Iedereen die werkzaam is in de sector Kinderopvang, bestuurders en interne toezichthouders voorop, werkt vanuit het vertrouwen van belanghebbenden en van de wetgever. Bestuurders en toezichthouders stellen daar een goede kwaliteit en continuïteit tegenover, vanuit een bewustzijn op deugdelijkheid.

Een goede governancecode helpt daarbij. Een goede governance loont, omdat het kinderopvangorganisaties (zelf)vertrouwen, stabiliteit en rust geeft. Een goede Code inspireert bestuurders en interne toezichthouders van grote én kleine organisaties tot dialoog, samenwerking en handelen naar normen en waarden. De Code kan op zo'n manier helpen om toezicht en bestuur integer, maatschappelijk verantwoord en efficiënt vorm te geven.

