

Goede wil kan niet zonder professionaliteit

Kinderopvang ontwerpt eigen governance code

Geen grote schandalen in de kinderopvang, toch vindt de branche het tijd om te komen tot een governancecode. Met de code in de hand wordt duidelijk wat ouders van de kinderopvang kunnen verwachten, welke eisen de raad van toezicht aan een bestuurder kan stellen en waarop een toezichthouder eigen toezicht houdt.

Astrid van de Weijenberg

Integer en transparant handelen en goed toezicht daarop, dat is in het kort *good governance*. Maar hoe geef je *good governance* vorm? De MOgroep heeft daarvoor al langer een governancecode, maar dat is een heel brede code, die voor de hele welzijnsector bedoeld is. Daarom vond de sector kinderopvang het tijd worden om speciaal voor de kinderopvang een governancecode te ontwerpen. Het is een initiatief van directeurenvereniging bdKO en de vereniging van toezichthouders NVTK. Dat het initiatief van de sector zelf komt, is heel bijzonder, zegt Cor van Montfort, voorzitter van de commissie Governance Kinderopvang. 'Vaak ontwikkelen branches een dergelijke code als een zwaard van Damocles dat boven hun hoofd hangt, vanuit een defensieve houding. Maar in de kinderopvang zijn geen grote schandalen geweest, zoals in sommige andere branches. Het feit dat deze governancecode uit de sector zelf voortkomt, wil zeggen dat de sector eraan toe is.'

Van Montfort is bijzonder hoogleraar Goed bestuur bij publiek-private arrangementen aan de Universiteit van Tilburg en werkzaam bij de Algemene Rekenkamer. Onder zijn voorzitterschap komt de commissie binnenkort met een gedetailleerd document, waarin vastgelegd is waar transparante en integere organisaties aan moeten voldoen. De details zijn nog niet openbaar, want daar zullen de bdKO- en NVTK-leden in november nog in workshops over discussiëren en er hun definitieve oordelen over vellen. Naar verwachting zal de code op 1 januari 2010 van kracht worden. Dan komt er ook een *toolkit* met een praktische handleiding en voorbeeldreglementen.

Bad practices

De kinderopvang kent dus nog niet veel *bad practices* die zo'n code noodzakelijk maken. Maar als dat wel het geval is, ben je te laat. Zo'n code ontwerp je niet voor als het allemaal goed gaat, zegt commissielid en BOinK-voorzitter Gjalt Jellesma. 'In de kinder-

opvang is veel hart voor de zaak. De intentie is bijna altijd goed. Toch kan het ook dan mis gaan. Dan zeggen directeuren "hoe kan dat nou, ik wilde het alleen maar goed doen". Maar dat is niet voldoende. Je moet ook laten zien hoe serieus je je werk neemt. Je legt beslag op publieke middelen. Dat moet je goed verantwoorden. Ik snap wel dat met name kleine organisaties zullen zeggen: "Weer een regel erbij". Maar stel dat het mis gaat, dan ben je er wel klaar voor. Dan ben je blij dat de rechter niet hoeft te concluderen dat het niet klopt in je organisatie. En heeft de branche eenmaal een governancecode dan zal ook de Ondernemerskamer daarnaar vragen en zal de rechter het in zijn oordeel meenemen.'

Kleine organisaties

'De code is er voor om de bestuurders bij de les te houden. Dat geldt evenzeer voor grote als voor kleine organisaties', zegt Van Montfort. Hij erkent wel dat voor veel kleine organisaties de scheiding tussen toezicht en bestuur

lage prioriteit heeft. De directeur-eigenaar legt 's avond op de bank verantwoording af aan zijn of haar partner en een beetje aan de oudercommissie en de GGD. Dat is het. Ook zijn er nog steeds organisaties met een vrijwillig bestuur dat nog actief meewerkt. Het idee om een governancecode te ontwikkelen voor de branche kinderopvang komt dan ook niet van dit soort organisaties, maar van de grote die het toezicht en de transparantie eigenlijk al heel goed geregeld hebben, waarvoor de code dus ook niet heel veel consequenties heeft. Zo zit Pico Kuiper (Skon) er namens de Branchevereniging in. Jacob Boskma van een grote club als Stichting SWKGroep neemt deel namens de BdKO. Zij erkennen dat het nog wel moeite zal kosten om organisaties te overtuigen van het belang van zo'n code, ook voor kleine organisaties. Toch zijn ze ervan overtuigd dat ook die kleine welvaren bij een dergelijke code. Wel moet de governancecode recht doen aan de grote verschillen in de kinderopvang, vinden de commissieleden. Daarom onderscheidt de commissie Governance zes besturingsmodellen van een eenmanszaak met eigenaar en directeur (al dan niet dezelfde persoon) tot een raad van toezicht met directeur-bestuurder.

Per bestuursvorm heeft de commissie uitgangspunten en uitwerkingen geformuleerd. Het aantal verschilt per bestuursvorm. Een eenmanszaak hoeft aan minder bepalingen te voldoen dan een bv met een raad van commissarissen. Enkele basisprincipes gelden voor alle bestuursvormen. Zo moet iedere macht een tegenmacht hebben, zodat een bestuur niet uitsluitend naar eigen inzicht kan handelen. En zo moet ieder bestuur voldoende informatie verschaffen en verantwoording afleggen aan de belanghebbenden in

de organisatie, zoals medewerkers, ouders, kinderen, de lokale overheid, de branchevereniging en financiers.

Vier P's

De uitgangspunten zijn tamelijk algemeen. Zo zijn er de vier P's, van processen, principes, prestaties en personen. Het leveren van zo goed mogelijke kinderopvang valt onder de P van prestaties. Van Montfort: 'Dat klinkt misschien niet revolutionair, maar het komt voor dat de prestaties niet opgenomen zijn in de missie en visie van een organisatie. Dan kan alles in de organisatie op orde zijn, behalve waar het in de kinderopvang om gaat.'

Onder de P van personen valt de integriteit van de bestuurder. De governancecode zal behoorlijk concreet beschrijven wat ze onder integriteit verstaat. Met de code in de hand heeft de raad van toezicht dus een duidelijk instrument om het handelen van de bestuurder te toetsen en hem of haar op het functioneren aan te spreken. En ook voor andere belanghebbenden is het duidelijk waar de organisatie op aan te spreken is. Pico Kuiper: 'Het kan dus betekenen dat de organisatie een mooie winst laat zien, maar dat ze toch niet voldoet aan de code. De code is geen panacee tegen alle kwalen, maar als je je keurig aan de code houdt kan het niet denkbaar zijn dat het heel verkeerd gaat met een organisatie.' Het maakt toezicht houden ook transparanter.

Details

De commissieleden zijn het met elkaar eens dat er nog een wereld te winnen is in de professionaliteit van de raden van toezicht. Commissielid en hoogleraar Janneke Plantenga: 'Een goede intentie is nog geen professionaliteit. De governancecode is ook een benchmark voor het eigen functi-

oneren als toezichthouder.' In de code is bijvoorbeeld ook heel concreet vastgelegd over welke informatie de raad van toezicht dient te beschikken en voor welke beslissingen de raad van toezicht toestemming moet verlenen.

Jacob Boskma: 'Dit maakt het de raad van toezicht gemakkelijker om de juiste vragen te stellen.' Een discussiepunt is nog wel de gedetailleerdheid van de code. Hoe gedetailleerd moet je zijn? Hoeveel eigen verantwoordelijkheid geef je een organisatie? Daar zijn de commissieleden het onderling nog niet over eens. Daar zal het ook in de workshop nog wel over gaan. De commissie wil uit de sfeer blijven van weer een stuk papier erbij, weer meer regels en meer restricties. Voordeel is dat *good governance* in de media leeft als nooit te voren. En organisaties kunnen altijd nog besluiten om de code niet toe te passen, maar dan wel volgens het principe 'pas toe of leg uit'. Van Montfort: 'Als je maar in het jaarverslag en op de website uitlegt waarom je niet volgens de code werkt en wat je daarvoor in de plaats stelt.' ◀

Commissieleden

De leden van de commissie zijn benoemd door de bdKO en de NVTK gezamenlijk. De commissie bestaat uit bestuurder en toezichthouders uit de kinderopvang en externe deskundigen, onder wie een onafhankelijk voorzitter: voorzitter Cor van Montfort, Jacob Boskma, Pico Kuiper, Gjalt Jellesma, Janneke Plantenga, secretaris Maria Jongsma (projectleider NVTK), Atti Hendriksen (projectmanager Mogroep), Leo van de Kerkhof (oud-directeur VNG), Edo de Vette (bestuurslid NVTK en toezichthouder Speelwerk in Meppel), Serv Vinders (adviseur in de kinderopvang)