

**GOVERNANCE CODE  
KINDEROPVANG**

# TOOLKIT

**Hulpmiddelen voor  
integer en transparant  
bestuur en toezicht**

maart 2010 | Commissie Governance Kinderopvang | NVTK en bdKO



**UITGAVE**

Commissie Governance Kinderopvang in opdracht van de NVTK en de bdKO  
maart 2010

**TEKST EN REDACTIE**

Dr. S.C. Peij , Drs. M. Jongsma

*Meer exemplaren zijn te bestellen via*

Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Kinderopvang (NVTK)  
Koraalrood 25, 2718 SB Zoetermeer

T 079-3638120

F 079-3638105

E [bureau@nvtk.nl](mailto:bureau@nvtk.nl)

I [bureau@nvtk.nl](mailto:bureau@nvtk.nl)

**ONTWERP**

Aly Pepping, BNO Thesinge

**FOTO OMSLAG**

Santoso6 | [Dreamstime.com](http://Dreamstime.com)

**DRUKWERK**

Doorn drukkerij, Groningen

De ontwikkeling en de uitgave van de Toolkit is mede mogelijk gemaakt door financiële steun van de subsidieregeling kinderopvang van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

# INHOUD

## Inleiding 5

### 1 Keuze van besturingsmodel 9

- 1.1 Hoe weeg ik de voor- en nadelen van geschikte besturingsmodellen voor onze kinderopvangorganisatie? 9

### 2 Principes 11

- 2.1 Waar moet ik op letten bij integriteit? 11
- 2.2 Hoe kan ik openheid het beste invullen en hoe verhoudt dat zich tot integriteit? 12

### 3 Processen 14

- 3.1 Hoe betrek ik 'relevante belanghebbenden' bij de beleidsvorming? 14
- 3.2 Hoe krijg ik meer inzicht in de maatschappelijke eisen die aan onze kinderopvangorganisatie gesteld worden? 14

### 4 Prestaties 15

- 4.1 Hoe stel ik een missie en visie op? 15
- 4.2 Hoe verantwoorden wij ons het beste over onze doelstellingen en de door ons geleverde prestaties? 15

### 5 Personen 17

#### 5.1 Bestuur (directie) 17

- 5.1.1 Waar moet ik op letten bij de samenstelling van de directie? 17
- 5.1.2 Hoe kan een directiereglement er bijvoorbeeld uitzien? 18
- 5.1.3 Nu een arbeidsovereenkomst niet meer wenselijk is, hoe kan de overeenkomst met bestuurder er dan uitzien? 18

#### 5.2 Controlerend orgaan 19

- 5.2.1 Hoe kan de raad van toezicht of het toezichthoudende deel in het bestuur het beste worden samengesteld? 19
- 5.2.2 Hoe kan een reglement van de Raad van Toezicht er uitzien? 20
- 5.2.3 Waar moet ik op letten bij de statuten? 20
- 5.2.4 Hoe kan ik me als raad van toezicht verantwoorden? 21
- 5.2.5 Hoe kan ik de aansprakelijkheid voor interne toezichthouders beperken? 22
- 5.2.6 Welke informatie heb ik nodig voor goed intern toezicht? 25
- 5.2.7 Hoe kunnen de jaarplanning en het vergaderschema voor de Raad van Toezicht er uitzien? 26
- 5.2.8 Hoe kunnen we de Raad van Toezicht of het bestuur (zichzelf laten) evalueren? 26

#### 5.3 Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVvA) 30

- 5.3.1 Waar moet ik op letten bij het houden van de algemene vergadering van aandeelhouders? (voor BV's) 30

## Bijlagen 31



Bijlage 1	Samenstelling van de commissie Governance Kinderopvang	32
Bijlage 2	Begrippen	33
Bijlage 3	Literatuur	34
Bijlage 4	Nuttige adressen	35
Bijlage 5	Gedragcode voor leden van de bdKO	37
Bijlage 6	Informatievoorziening stakeholders	40
Bijlage 7	Klokkenluideregeling	41
Bijlage 8	Voorbeeld Pedagogische visie en uitgangspunten	43
Bijlage 9	Inhoudsopgave van een jaarverslag op basis van het INK model	45
Bijlage 10	Voorbeelden van directiereglementen	47
Bijlage 10 A	Voorbeeld directiereglement bij het Raad van Toezicht-model	48
Bijlage 10 B	Voorbeeld directiereglement voor het toezichthoudend bestuur-model	52
Bijlage 10 C	Voorbeeld directiereglement bij het instruerend bestuur-model	56
Bijlage 10 D	Voorbeeld directiereglement bij het BV met Raad van Commissarissen-model	59
Bijlage 11	Voorbeeld Profiel voor een Raad van Toezicht in de kinderopvang	62
Bijlage 12	Voorbeeld reglement Raad van Toezicht	65
Bijlage 13	Voorbeeld informatievoorziening Bestuurder - RvT van Stichting kinderopvang XX	73
Bijlage 14	Voorbeelden van de jaarplanning voor 2 besturingsmodellen	75

# INLEIDING

Goed bestuur, behoorlijk toezicht en transparantie voor stakeholders. Daar draait het om in de Code Governance Kinderopvang die op 5 november 2009 is gepresenteerd aan de NVTK en de bdKO. De Code is een startpunt voor de verdere ontwikkeling van goed bestuur, behoorlijk toezicht en transparantie voor stakeholders, ofwel goede governance. Het is een voortdurend proces; het gaat erom dat het een levend document is dat in de handelingspraktijk zichtbaar is. Regels, zoals opgenomen in de Code, geven houvast en kaders, maar ook met een Code moet de nadruk blijven liggen op leiderschap, gedrag, open dialoog en vertrouwen. De samenstelling van de commissie Governance Kinderopvang is opgenomen in bijlage 1.

De sector kinderopvang ontwikkelt zich sterk. In de sector is veel in wetten en convenanten geregeld, zoals de omgang met Ouderraad en Ondernemingsraad. De Code is nuttig om er iets breder naar te kijken. De Code is een onderlinge afspraak over hoe je omgaat met stakeholders en hoe je zorgt dat de interne bestuurlijke hygiëne wordt gewaarborgd. Bestuurlijke hygiëne betekent dat elke macht een tegenwicht kent, dus dat niemand in zijn eentje alles kan beslissen. En dat is belangrijk in het kader van de maatschappelijke taak van kinderopvangorganisaties.

Als er veel diversiteit is in een sector – en bij de kinderopvang zijn de verschillen enorm, van grote commerciële bedrijven tot eenpitters – ontstaan er verschillende beelden van wat goed bestuur is. En over hoe je omgaat met stakeholders. Wat goed genoeg is voor de een, hoeft niet goed genoeg te zijn voor een ander bedrijf dat veel meer maatschappelijke impact heeft. Daarmee is rekening gehouden in de Code en wordt ook rekening gehouden in deze Toolkit.

Goed bestuur is ook een kwestie van je relaties, je belanghebbenden goed definiëren en je communicatie daarop afstemmen, ofwel 'stakeholder management'. In de praktijk vinden stakeholders niet altijd gehoor als ze suggesties hebben voor het beleid van een kinderopvangorganisatie. Ook kunnen ze niet altijd de informatie vinden die ze zoeken (transparantie). De Code schrijft niet voor wie uw stakeholders zijn, maar zegt 'Benoem uw stakeholders', want die verschillen per situatie. De Code stimuleert een bepaald soort denken: dat je zelf nagaat: wie zijn onze stakeholders en wat voor aandacht moeten wij hen schenken? Deze Toolkit biedt ondersteuning bij het stakeholder management.

De Toolkit dient ter ondersteuning van de invoering van de Code door de verantwoordelijke functionarissen: bestuurders, directeuren, leden van de Raad van Toezicht of commissarissen, aandeelhouders. En voor verbetering van de governance van kinderopvangorganisaties in het algemeen. Uit onderzoek van INHolland en Governance University uit 2009 (waarvan het rapport te downloaden is op de sites van de NVTK en de bdKO) komen een aantal concrete verbeterpunten naar voren, zoals het beleid voor afstemming met en verantwoording aan externe belanghebbenden en het formeel inregelen van zaken rondom goede governance.

Veertig procent van de respondenten geeft in dit onderzoek aan de Code onverkort te willen toepassen en nog eens vijftig procent zeer waarschijnlijk en grotendeels. De Toolkit helpt deze negentig procent met het voegen van de daad bij het woord.

### **VOORBEELDEN EN DILEMMA'S**

Mits goed toegepast, wordt de doelgerichtheid en besturing van de organisatie beter als de Code goed wordt toegepast en de checklists uit deze Toolkit worden gebruikt. Dat biedt niet direct een garantie voor succes in het primaire proces, namelijk goede kinderopvang leveren, maar het helpt wel.

De Code kent een aantal voorbeelden en praktijkdilemma's. Deze kunnen slechts ten dele goed worden behandeld in een Toolkit. Wij denken dat praktijkgesprekken en workshops kunnen bijdragen aan het goed doorleven van praktijkdilemma's doordat je daar ervaringen kunt uitwisselen en concrete handvatten krijgt aangereikt. De Code, de Toolkit en de workshops kunnen daarom het beste als één geheel worden gezien en als zodanig worden opgepakt door alle kinderopvangorganisaties.

### **TOELICHTING EN LEESWIJZER**

Deze Toolkit is opgezet volgens het 'Q&A' ('questions and answers') principe: door het stellen van vragen en het beantwoorden daarvan worden de relevante onderdelen van de Code nader toegelicht met checklijsten en voorbeelden. Deze voorbeelden zijn opgenomen in de bijlagen. In de tekst wordt hiernaar ook verwezen. Bijlage 2 bevat een overzicht van gebruikte begrippen. In bijlage 3 is de literatuurlijst opgenomen: hierin vindt u ook de bronnen voor het materiaal in deze Toolkit. Want bij de samenstelling van de Toolkit is gebruik gemaakt van materiaal dat ook in andere branches is ontwikkeld. In bijlage 4 zijn nuttige adressen opgenomen.

Net als de Code is de Toolkit te gebruiken voor alle organisaties in de kinderopvang. Uiteraard zijn niet alle onderdelen van de Toolkit voor alle organisaties bruikbaar.

Eerder in deze inleiding is al aangegeven dat de diversiteit in de sector een gegeven is waar we optimaal mee om moeten gaan. Voor het onderdeel Personen is in een tabel aangegeven voor welke besturingsvorm welke checklist van toepassing kan zijn. Het verschilt nu eenmaal of er een Raad van Toezicht is ingesteld of niet, of er sprake is van een BV-structuur of een eenmanszaak.

De beginselen van de onderdelen Principes (waar het gaat om integriteit en openheid), Prestaties (waar het gaat om doelgerichtheid en doelmatigheid) en Processen (waar het gaat om verantwoording en maatschappelijke beïnvloeding) gelden wel voor iedere kinderopvangorganisatie, want zaken als het zich verantwoorden en zich integer gedragen gelden natuurlijk voor iedere functionaris in een sector die maatschappelijk zo relevant is als de kinderopvang.

Het is voor iedere kinderopvangorganisatie verstandig het eigen besturingsmodel af en toe onder de loep te nemen. Zo komen wij op de eerste Q&A van deze Toolkit:

**GOVERNANCE  
CODE**

**KINDEROPVANG**

**TOOLKIT**



# 1 KEUZE VAN BESTURINGSMODEL

De kernvraag luidt hier:

## **1.1** Hoe weeg ik de voor- en nadelen van geschikte besturingsmodellen voor onze kinderopvangorganisatie?

In de Code staat het als volgt:

**UITGANGSPUNT** *De organen van de kinderopvangorganisatie zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.*

Met ‘de organen’ worden bestuur, directie, Raad van Toezicht bedoeld. Deze formulering vraagt aan die organen om expliciet na te denken over het besturingsmodel dat van toepassing is. Iedere directeur, bestuurder of toezichthouder treft een organisatie met een bepaald besturingsmodel aan. De uitdaging is nu deze niet als een gegeven te beschouwen maar deze kritisch, in de context van de alternatieven, te bekijken.

De zes besturingsmodellen die de Commissie Governance Kinderopvang heeft onderscheiden zijn:

- Raad van Toezicht model
- Toezichthoudend bestuur model
- Instruerend bestuur model
- BV zonder Raad van Commissarissen model
- BV met Raad van Commissarissen model
- Eenmanszaak model

Ze staan uitgebreider beschreven in hoofdstuk 2 van de Governance Code Kinderopvang. Ter toelichting worden de eerste drie bestuursmodellen op pagina 10 in een schematisch overzicht gezet.

De verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen het bestuur en het management dient duidelijk te zijn. Alleen dan weten beide partijen wat van hen verwacht wordt en kunnen zij de hen toebedeelde verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk waarmaken. Een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden veronderstelt vooral een consequent verdelingsprincipe. Als op het ene terrein het bestuur veel bevoegdheden aan zichzelf voorbehoudt en op het andere terrein de manager een ruim mandaat geeft, dan is dat verschil een bron van onbedoelde grensoverschrijdingen.

Het consequente verdelingsprincipe van taken en bevoegdheden wordt veelal aangeduid als het ‘bestuursconcept’. In de praktijk kunnen enkele basisconcepten onderscheiden worden. In het navolgende overzicht worden de meest voorkomende varianten aangeduid. Er zijn echter meer modaliteiten denkbaar.

Bij de schematische weergave blijkt ook dat het te kiezen bestuursconcept gevolgen heeft op meerdere aspecten, zoals de inrichting en samenstelling van het bestuur en het functieprofiel voor het management. Ook wat dat betreft heeft het schema in hoofdzaak een illustratief karakter en is het niet uitputtend of dwingend voor wat betreft de consequenties van bepaalde concepten.

	<b>INSTRUEREND BESTUUR-MODEL</b>	<b>TOEZICHTHOUDEND BESTUUR-MODEL</b>	<b>RAAD VAN TOEZICHT- MODEL</b>
<b>Eindverantwoordelijkheid</b>	Bestuur is eindverantwoordelijk.	Bestuur is eindverantwoordelijk.	Raad van Toezicht heeft toezichtrol.
<b>Structuur management-statuut</b>	<i>'Bestuur is bevoegd tenzij ...'</i> (beperkte volmacht directie)	<i>'Directie is bevoegd met uitzondering van ...'</i>	(Statuten:) <i>'RvB/bestuurder behoeft goedkeuring voor ...'</i>
<b>Correctie-Mogelijkheid</b>	Bestuur kan directie corrigeren en instructies geven.	Bestuur kan directie corrigeren en instructies geven (maar behoort daar terughoudend mee om te gaan).	RvT kan RvB/bestuurders niet corrigeren of instrueren, wel ontslaan.
<b>Bestuurs-Profiel</b>	Vereist bestuursleden (7/10) met deskundigheid (kinderopvang, personeel, financiën, gebouwen, juridisch) en tijd.	Vereist bestuursleden (4/6) met verstand van zaken vanuit toezien houding (bestuurlijk, financieel) en legitimatie en gezag.	Vereist leden RvT (3/5) met verstand van zaken vanuit toezien houding (bestuurlijk, financieel), legitimatie en gezag.
<b>Bestuurs-Structuur</b>	Bestuurs-vergaderingen (ca. 10x/jaar) sterk menings- en besluitvormend. DB en bestuurscommissies met eigen taken.	Bestuurs-vergaderingen (ca. 6x/jaar) sterk gericht op verantwoording door het management.	RvT-vergaderingen (ca. 4x/jaar) vrijwel uitsluitend verantwoording door de RvB.
<b>Management-profiel</b>	Managementfunctie met sterk accent op inhoudelijk leiderschap en minder beheersaffiniteit. Eigen uitvoerende taak normaal.	Vereist integraal management. Moet om kunnen gaan met grote verantwoordelijkheid. Sterke adjunct of stafdienst vereist.	Vereist directeur-bestuurder als integraal eindverantwoordelijke. Bestuurlijke visie vereist. Bredere RvB (portefeuilles) gewenst.
<b>Geëigend voor</b>	Geëigend voor kleinschalige situaties, beginnende organisaties, sterk betrokken bestuursleden.	Bestuur moet kunnen vertrouwen op ervaren directeur. Past bij grotere of grootschaliger organisatie.	Er moet sprake zijn van een stabiele situatie en gegroeid of bewezen vertrouwen in de bestuurder(s). Past bij grootschaliger organisatie.

## 2 PRINCIPES

Principes gelden voor iedereen. Ze gaan over houding en gedrag. De Code stelt het als volgt:

**UITGANGSPUNT** *Het bestuur is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. Het bestuur geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten. De bepalingen in de Code komen erop neer dat verantwoordelijke functionarissen bij kinderopvangorganisaties integer en open moeten zijn. Hieronder staan Q&A's opgenomen die hierbij kunnen helpen.*

### 2.1 Waar moet ik op letten bij integriteit?

Bij het opstellen van integriteitsbeleid kun je denken aan maatregelen die helpen bij het voorkomen van fraude, corruptie, diefstal, misbruik van werktijden of middelen van de werkvloer, machtsmisbruik, (seksuele) intimidatie, discriminatie, pesten, agressie en geweld, strijdige nevenactiviteiten, wetsontwijking, milieuschade en misbruik van informatie.

Je kunt je beleidsmatig afvragen:

- Welke wetten en regels zijn van toepassing (bijvoorbeeld Wetboek van Strafrecht, de Code Governance Kinderopvang)?
- Welke interne richtlijnen en procedures zijn van toepassing (bijvoorbeeld interne gedragscode, reglementen, statuten)?
- Hoe frequent komen deze zaken bij ons voor?
- Hoe erg is het per geval?
- Wat spreken we af, wat is het beleid als een geval zich voordoet?

Als voorbeeld voor een gedragscode kan die van de bdKO worden genomen. De NVTK werkte mee aan de totstandkoming hiervan. Deze is goedgekeurd door de leden van de bdKO in 2008 en stelt onder meer de volgende gedragsregels:

- Een professionele, collegiale en betrouwbare beroepshouding aannemen.
- Continuïteit van de onderneming voorop stellen, belangenverstrengeling vermijden.
- Op een transparante, objectieve en onafhankelijke wijze leidinggeven.
- De belangen van de onderneming zorgvuldig afwegen tegen de wensen en verlangens van klanten en medewerkers.
- Belanghebbenden alle ruimte geven om vragen te stellen, suggesties te doen en kritiek te leveren.
- Individuele deskundigheidsbevordering is een voortdurend aandachtspunt.
- In- en extern kiezen voor een toetsbare opstelling, openstaan voor opbouwende kritiek.
- Continu en systematisch de kwaliteit van de onderneming bewaken en borgen.
- Vakbekwaamheid op de werkvloer stimuleren en bij- en nascholing bevorderen.
- Innovatie: voortdurende aandacht voor verbetering en vernieuwing van het aanbod.
- Toekomstgerichte en maatschappelijk verantwoorde vorm van ondernemen.
- Collegiale uitwisseling van kennis en ervaring en onderzoek bevorderen.
- Klanten, medewerkers en andere belanghebbenden betrekken bij het beleid.

Om te handelen conform de Governance Code Kinderopvang is de gedragscode voor directeuren, bestuurders en toezichthouders een goed handvat. Daarom is de volledige tekst van de gedragscode van de bdKO opgenomen in bijlage 5.

## **2.2 Hoe kan ik openheid het beste invullen en hoe verhoudt dat zich tot integriteit?**

Ouders, de gemeente en andere stakeholders vereisen een grote mate van transparantie in het optreden van een moderne overheid. Dat geldt voor de beleidsvoorbereiding, voor de geleverde producten en diensten, voor concrete besluitvormingsprocedures alsook voor het functioneren van de organisatie. Openheid over de prestaties vormt een stimulans voor verbetering en bevordert de integriteit van de organisatie. Integriteit gaat verder dan het bieden van transparantie. Dat gaat ook om gedrag en verantwoordelijkheidsgevoel. Organisaties en medewerkers zijn zich ervan bewust dat zij bij al hun handelen de overheid vertegenwoordigen en daarin een voorbeeldfunctie vervullen. Om integriteit te borgen is het ingebed in beleid, concrete maatregelen en – vooral ook – in de cultuur binnen organisaties. Onderstaande lijst met suggesties kan helpen.

### **A TRANSPARANTIE BELEID EN UITVOERING**

Voor belanghebbenden is informatie verkrijgbaar over de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en procedures binnen de kinderopvangorganisatie die hen aangaan alsmede over de overwegingen en motivering van over hen genomen beslissingen. De balanced scorecard, een organisatie model ontwikkeld door de heren Kaplan en Norton, geeft een beeld van de breedte van de onderwerpen waarop de informatievoorziening voor een bestuur of Raad van Toezicht zich richt. In dit model waarin visie en strategie centraal staan, worden vier perspectieven gehanteerd om de visie en strategie te copmmuniceren naar betrokkenen, te weten het financieel perspectief, het afnemersperspectief, het interne-procesperspectief en het leer- en groeiperspectief. De balanced scorecard kan gebruikt worden als een communicatie- en informatie-middel binnen een onderneming. Meer informatie over de balanced scorecard is te vinden op [www.adburdias.nl/bsc.htm](http://www.adburdias.nl/bsc.htm).

Daarnaast kan informatie over kwaliteitsbeoordeling in de zorg en welzijn gevonden worden op de website van stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ, [www.hkz.nl](http://www.hkz.nl)).

Een tweede kwaliteitsnorm is de ISO 9001. Meer informatie over deze norm en bijbehorend procesmodel voor kwaliteitsmanagement is te vinden op [www.adburdias.nl/isog9001.htm](http://www.adburdias.nl/isog9001.htm).

Voor een transparante informatievoorziening aan de Raad van Toezicht is een informatieplan essentieel. In bijlage 6 is een voorbeeld van een informatieplan dat is toegespitst op de kinderopvang opgenomen.

### **B INTEGRITEITBELEID**

De interne structuur, systemen en werkprocessen zijn zo ingericht dat er sprake is van een integere organisatie. Hiertoe ontwikkelt de organisatie een samenhangend integriteitbeleid. Een gedragscode voor goed handelen c.q. goed werknemerschap maakt daar onderdeel van uit. De bdKO gedragscode voor directeuren/bestuurders is als bijlage 5 opgenomen. Daarnaast is ook integriteit als leidraad voor het handelen van alle medewerkers van belang. In de kinderopvang is i.s.m. de werkgeversorganisaties een gedragscode integriteit voor groepsleiding opgesteld. Deze is op [www.nvtnk.nl](http://www.nvtnk.nl) in de digitale Toolkit opgenomen.

### **C OMGAAN MET INFORMATIE / GEHEIMHOUDING**

Er zijn maatregelen genomen om te voorkomen dat informatie waarvan redelijkerwijs duidelijk is dat deze vertrouwelijk moet worden behandeld, in handen van onbevoegde derden komt. Organisaties beschermen de persoonlijke levenssfeer (privacy) van personen waarvan de zorg aan hen is toevertrouwd.

### **D VERTROUWENSPERSOON INTEGRITEIT**

De organisatie kent een voorziening waarbij medewerkers concrete vraagstukken in de sfeer van integriteit in een vertrouwelijke en veilige setting voor advies aan de orde kunnen stellen; een zgn. vertrouwenspersoon integriteit.

### **E OMGAAN MET VERMOEDENS VAN MISSTANDEN**

Het management zorgt voor een open cultuur waarin het mogelijk is om integriteit-dilemma's aan de orde te stellen en werknemers vermoedens van misstanden veilig kunnen melden. Daarnaast is voorzien in een structuur waarin vermoedens van mogelijke schendingen kunnen worden gemeld en worden afgehandeld. De medewerker die een integriteitschending te goeder trouw en volgens een vastgestelde procedure meldt, geniet (rechtspositionele) rechtsbescherming. Dat kan bijvoorbeeld met een klokkenluiderregeling. De Stichting van de Arbeid heeft daarvoor een model ontwikkeld. Dat model is opgenomen in de digitale Toolkit. Ook de bdKO heeft een voorbeeld ontwikkeld van een regeling waarbij wordt samengewerkt met een organisatie voor bedrijfsrecherche. Deze is als bijlage 7 opgenomen.

### **F ONVERENIGBAARHEID VAN FUNCTIES (INCOMPATIBILITEITEN)**

Voorkomen wordt dat medewerkers of hun naasten naast de primaire functie andere functies vervullen die kunnen leiden tot belangenverstrengeling en daarmee een risico vormen voor de onafhankelijke oordeelsvorming van medewerkers. Bijvoorbeeld: de partner van een medewerker van een kinderopvangorganisatie is de voor kinderopvangbeleid verantwoordelijk ambtenaar van de gemeente.

### **G FINANCIËLE BELANGENVERSTRENGELING**

Voorkomen wordt dat een medewerker op enigerlei wijze te maken heeft met besluitvorming waarbij bedrijven zijn betrokken waarmee hij een financiële relatie heeft; ook wordt voorkomen dat hij/zij effecten bezit of daarmee handelt terwijl hij/zij vanuit zijn/haar functie over koersgevoelige informatie kan beschikken.

### **H OMGAAN MET GESCHENKEN, GIFTEN E.D.**

Voorkomen wordt dat een medewerker in het kader van zijn/haar taak niet meer objectief zijn/haar mening kan vormen. Het aanvaarden van een geschenk of een gift, bijvoorbeeld van een leverancier aan een inkoper, is alleen toegestaan wanneer dit risico volledig is uitgesloten, en dan nog binnen grenzen.

## 3 PROCESSEN

Alle kinderopvangorganisaties moeten zich maatschappelijk verantwoorden en belanghebbenden de mogelijkheid geven invloed uit te oefenen. De Code stelt het als volgt:

**UITGANGSPUNT** *Het bestuur hanteert een visie op de maatschappelijke positie van de kinderopvangorganisatie als uitgangspunt voor zijn beleid.  
Het bestuur vertaalt die visie in een missie en beleidsdoelstellingen.  
Het bestuur betreft relevante belanghebbenden bij beleidsvorming en legt aan hen over de uitvoering van het beleid verantwoording af.  
Het bestuur geeft inzicht in realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.*

### 3.1 Hoe betrek ik 'relevante belanghebbenden' bij de beleidsvorming?

De eerste stap kan het maken van een stakeholdersanalyse zijn. Daartoe zet u op een rij welke belanghebbenden voor 'uw' kinderopvangorganisatie belangrijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan kinderen, ouders, medewerkers, vrijwilligers, maatschappij, leveranciers en overheid.

Vervolgens bekijkt u welke verwachtingen die partijen van de kinderopvangorganisatie (kunnen) hebben. Bijvoorbeeld een veilige en gezellige kinderopvang, een goede prijs-kwaliteitverhouding, een stabiel inkomen en stimulerende werkomgeving (voor werknemers), tijdige betaling (leveranciers) en informatie (ouders, medewerkers, gemeente). Tenslotte stelt u zichzelf de vraag: voldoen wij al aan die verwachting / wat moet er gebeuren om deze stakeholder tevreden te stellen?

### 3.2 Hoe krijg ik meer inzicht in de maatschappelijke eisen die aan onze kinderopvangorganisatie gesteld worden?

Bijvoorbeeld door het bestuderen en in het eigen beleid opnemen van een verwijzing naar het wettelijk kader in de kinderopvang en andere richtinggevende documenten, zoals: de Wet kinderopvang inclusief de beleidsregels; het convenant kinderopvang van de branchepartijen en BOinK; de context kinderopvang; het pedagogisch kader; de algemene voorwaarden van de brancheorganisaties; het manifest kinderopvang zoals dat door een grote groep kinderopvangorganisaties wordt onderschreven. Deze documenten zijn niet als bijlage bijgevoegd, maar wel in de digitale Toolkit opgenomen.

## 4 PRESTATIES

Iedere kinderopvangorganisatie moet 'presteren' in de zin van het leveren van de best mogelijke prestaties. Alle kinderopvangorganisaties moeten heldere doelen vaststellen in een maatschappelijke context, deze doelen bekendmaken en ze vertalen in een organisatiestructuur. De Code stelt het als volgt:

**UITGANGSPUNT** *Kinderopvangorganisaties hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij moeten de best mogelijke kinderopvang verzorgen, voor medewerkers en kinderen optimale omstandigheden creëren en structuren opzetten die garanderen dat de taakstelling wordt gerealiseerd. Binnen die context stelt het bestuur de doelen van de organisatie vast, maakt die doelen bekend en richt zich daarop in zijn dagelijkse werk.*

### 4.1 Hoe stel ik een missie en visie op?

Een visie is een langetermijnformulering van het 'wat': wat streeft de organisatie na op lange termijn? De missie is het ultieme doel dat daaruit voortvloeit, ofwel het 'hoe'.

Een voorbeeld van een gecombineerde missie/visie:

*'Kinderopvang XX is een landelijk werkende groep van diverse kinderopvangorganisaties. Wij bieden professionele kinderopvang. Opvang die aansluit bij de wensen van de ouders en waarbij het kind altijd centraal staat. Kinderopvang XX staat voor betrokkenheid, professionaliteit, kwaliteit en zekerheid.'*

Een missie/visie moet richting geven voor medewerkers en duidelijkheid geven aan ouders voor hun verwachtingen.

*'Uw kind toevertrouwen aan de zorg van anderen, dat doet u niet zomaar. Als ouder wilt u immers de zekerheid, dat uw kind wordt opgevangen in een veilige, vertrouwde en inspirerende omgeving. Bij XX Kinderopvang zullen u en uw kind zich snel thuis voelen. Uw kind krijgt alle gelegenheid om zich - mede dankzij onze professionele, pedagogisch medewerkers en een duidelijk pedagogisch beleid - te ontwikkelen en op te groeien tot een bewust individu dat zelfstandig kan functioneren.'*

*XX Kinderopvang streeft naar een optimale kwaliteit van haar dienstverlening, maar houdt ook zoveel mogelijk rekening met de situatie in uw gezin. Wij proberen flexibel om te gaan met uw verzoeken en bieden, als service, diensten aan die het u gemakkelijker maken.'*

Zie bijlage 8 voor een geanonimiseerd voorbeeld.

### 4.2 Hoe verantwoordend wij ons het beste over onze doelstellingen en de door ons geleverde prestaties?

De visie en missie vormen de kapstok voor het bestaansrecht van de organisatie. Het strategische beleid komt tot stand na een zorgvuldig uitgevoerde sterkte-zwakte-analyse (SWOT). De strategische doelstellingen dienen vertaald te worden naar subdoelen die per afdeling /locatie worden uitgewerkt in SMART geformuleerde plannen/acties (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en gepland in de Tijd en zo mogelijk ook Inspirerend). Een zorgvuldige registratie/ evaluatie/ verslaglegging kan dienen als verantwoordingsinstrument.

De visie en missie worden concreet gemaakt door het formuleren van doelstellingen. De in 4.1 genoemde 'betrokkenheid, professionaliteit, kwaliteit en zekerheid' kunnen

worden geconcretiseerd door doelstellingen als:

- 'Betrokkenheid van ouders vergroten wij door een maandelijkse nieuwsbrief en drie-maandelijkse bijeenkomsten, waarbij voor hen relevante zaken worden besproken.'
- 'Medewerkers doen minimaal 40 uur per jaar aan deskundigheidsbevordering.'
- 'Wij voldoen aan de kwaliteitsstandaarden van instanties X, Y en Z.'
- 'De veiligheid van de kinderen wordt geborgd door de volgende maatregelen: ...'

Verantwoording vindt dus plaats door nieuwsbrieven aan ouders, interne besprekingen met medewerkers, externe besprekingen met gemeente en andere instanties en natuurlijk via de website en het jaarverslag.

Om een idee te krijgen van zaken die op de website en het jaarverslag kunnen worden beschreven, kan bijvoorbeeld de website van Wout Sorgdrager worden geraadpleegd ([www.woutsordragercommunicatie.nl](http://www.woutsordragercommunicatie.nl)), die ingaat op de inhoud van een jaarverslag. In bijlage 9 is een voorbeeld van de inhoudsopgave van het jaarverslag opgenomen. Op de genoemde website staan bijvoorbeeld de volgende 12 tips voor een prettig proces en een mooi product:

- 1 Begin tijdig: u kunt al heel veel vóór 31 december doen.
- 2 Maak een hangmap 'jaarverslag'. Knip stukjes uit uw bedrijfsblad, maak een extra kopietje als u een rapport aantreft dat interessant is voor later.
- 3 Zorg voor een duidelijk jaarlijks beleids- en/of activiteitenplan: concretiseer uw plannen zoveel mogelijk. In uw jaarverslag kunt u op dat plan teruggrijpen. Benoem ook mislukte initiatieven maar zorg wel voor een verklaring en beantwoord de vraag hoe u nu verder gaat.
- 4 Betrek mensen erbij. Maak bijvoorbeeld een kleine redactie. Bespreek samen de inhoudsopgave en de belangrijkste tendensen. Maak er een inspirerende gezamenlijke terugblik van. Tel uw zegeningen!
- 5 Kies zo mogelijk een thema. Dat zorgt voor een rode draad die uw verslag beter leesbaar maakt. Bovendien kunt u daardoor de beeldvorming rond het afgelopen jaar enigszins sturen.
- 6 Overweeg om het verslag te illustreren met bijvoorbeeld wat interviews over projecten die beeldbepalend waren. De interviews zijn ook een mooie aanleiding voor foto's of andere illustraties.
- 7 Verspreid de inhoudsopgave vooraf onder degenen die meewerken aan het jaarverslag. Stel duidelijke eisen aan de teksten die u van hen vraagt. Hoeveel woorden? Wat is het thema? Welke vragen moet men daarover beantwoorden?
- 8 Houd het kort. De leesbaarheid van een tekst wordt vooral bepaald door de lengte. Hoe leuk en vlot ook geschreven, meer dan 15 pagina's lezen uw relaties niet. Willen ze meer weten? Verwijs door!
- 9 Zorg voor meerjarenoverzichten in grafieken en tabellen. Zo maakt u de tendensen inzichtelijk. Voor uw lezers, voor uzelf! En natuurlijk licht u de resultaten toe.
- 10 Zorg voor een projectleider die overzicht houdt.
- 11 Zorg voor een goede redacteur die eenheid brengt in de aangeleverde stukken. Voorkom dat deze twee functies vervuld worden door één persoon: dat is on dankbaar werk en onnodig kwetsbaar.
- 12 Maak er iets moois van. Als u de aanpak hierboven hebt gehanteerd, heeft u een goed jaarverslag in handen. Maak er daarom dan ook een visitekaartje van dat u met plezier verspreidt.

Daarnaast kan ter inspiratie ook de website van het waarborgfonds kinderopvang (WBF) worden geraadpleegd. Het WBF organiseert jaarlijks een wedstrijd beste jaarverslag. En de jaarverslagen van de prijswinnaars worden op de website [www.waarborgfondskinderopvang.nl](http://www.waarborgfondskinderopvang.nl) gepubliceerd.

# 5 PERSONEN

In het hoofdstuk 'Personen' wordt de werkwijze van de directie, het bestuur, de Raad van Toezicht of commissarissen en Algemene Vergadering van Aandeelhouders beschreven. Deze verschilt per besturingsmodel, zoals beschreven in hoofdstuk 2 van de Code.

## 5.1 Bestuur (directie)

Voor het (uitvoerend) bestuur ofwel de directie geldt het volgende in de Code:

**UITGANGSPUNT** *Het bestuur is belast met het besturen van de kinderopvangorganisatie, hetgeen onder meer inhoudt dat het bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de kinderopvangorganisatie, de strategie, de financiering en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en het beleid ten aanzien van deelnemingen van de kinderopvangorganisatie. Het bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de kinderopvangorganisatie in het licht van haar maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de kinderopvangorganisatie betrokkenen af. Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van de kinderopvangorganisatie. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de kinderopvangorganisatie en leden van het bestuur wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur kunnen spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van het bestuur, behoeven de goedkeuring van het controlerend orgaan.<sup>1</sup>*

### 5.1.1 Waar moet ik op letten bij de samenstelling van de directie?

Voor een profielschets (t.b.v. werving en beoordeling van directieleden) zijn in ieder geval de volgende zaken belangrijk:

- Het gezicht zijn van de instelling naar binnen en naar buiten.
- Kennis hebben van de branche en bedrijfsvoering in het algemeen.
- Zich open opstellen voor signalen van binnen en buiten de organisatie en van de Raad van Toezicht / bestuur, zonder de eigen verantwoordelijkheid voor het maken van keuzen uit het oog te verliezen.
- Bij het maken van keuzen verschillende kennisgebieden en perspectieven weten mee te nemen, te doorgronden en te wegen.
- Strategisch denken.
- Communicatief vaardig.
- Zorgdragen voor adequate risicobeheersing en controle.
- Zelfkritisch en zelfreflecterend vermogen.

<sup>1</sup> De laatste zin is niet van toepassing voor het eenmanszaak-model

### **5.1.2 Hoe kan een directiereglement er bijvoorbeeld uitzien?**

Door de diversiteit binnen de branche kinderopvang geldt dat verschillende keuzen gemaakt kunnen worden voor de wijze van formulering van de reglementen. In de bijlagen 10A, B, C en D zijn voorbeelden opgenomen van directiereglementen voor organisaties met respectievelijk een Raad van Toezicht-model, een toezichthoudend bestuur-model, een instruerend bestuur-model en een BV met Raad van Commissarissen-model.

### **5.1.3 Nu een arbeidsovereenkomst niet meer wenselijk is, hoe kan de overeenkomst met bestuurder er dan uitzien?**

Organisaties met een bestuursmodel (toezichthoudend of instruerend) sluiten gewoonlijk een arbeidsovereenkomst met de directeur. Als er sprake is van een Raad van Toezicht model volstaat een reguliere arbeidsovereenkomst niet meer. Want zaken die in de CAO geregeld zijn voor medewerkers horen niet standaard in de overeenkomst met de directeur/bestuurder. In de overeenkomst met de directeur/bestuurder wordt in ieder geval het volgende geregeld:

- Functie (benadrukken dat directeur/bestuurder niet alleen uitvoerende maar bestuurlijke verantwoordelijkheid heeft)
- Integriteit (zich houden aan de gedragscode)
- Duur en beëindiging van de overeenkomst (overeenkomst voor bepaalde tijd)
- Vast en variabel inkomen (al dan niet uitgaan van de algemeen geaccepteerde normen voor maatschappelijke organisaties; let ook op regeling/schadevergoeding bij vertrek)
- Kosten vergoedingen (geen hypotheek of andere leningen verstrekken)
- Vakantiedagen
- Pensioen
- Ziekte/arbeidsongeschiktheid
- Bestuurdersaansprakelijkheid
- Toepasselijk recht

Op de websites van de NVTK en de bdKO zijn verschillende voorbeelden beschikbaar ([www.nvtk.nl](http://www.nvtk.nl) en [www.bdco.nl](http://www.bdco.nl)).

## 5.2 Controlerend orgaan

Veel kinderopvangorganisaties hebben voorts nog een ‘controlerend orgaan’. Dit controlerend orgaan houdt toezicht op de directievoering ofwel het uitvoerend bestuur van de organisatie. Wat precies het controlerend orgaan is, verschilt per besturingsvorm:

- Het toezichthoudend of instruerend bestuur of de Raad van Toezicht bij een stichting.
- De eigenaar(s) / Algemene Vergadering van Vandeelhouders (AVvA) bij BV’s zonder Raad van Commissarissen.
- Bij BV’s met Raad van Commissarissen is die Raad het controlerend orgaan (die neemt de controlerende taak feitelijk over van de AVvA).

Over het controlerend orgaan zegt de Code het volgende:

**UITGANGSPUNT** *Het controlerend orgaan heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de kinderopvangorganisatie. Het controlerend orgaan richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de kinderopvangorganisatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de kinderopvangorganisatie betrokkenen af. Het controlerend orgaan is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Het controlerend orgaan beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders. Leden van het controlerend orgaan zijn onafhankelijk en geschikt voor hun taak. Het controlerend orgaan is behoorlijk samengesteld en legt verantwoording af over zijn samenstelling en functioneren. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de kinderopvangorganisatie en leden van het controlerend orgaan wordt vermeden.*

### 5.2.1 Hoe kan de raad van toezicht of het toezichthoudende deel in het bestuur het beste worden samengesteld?

Bij de samenstelling kan worden uitgegaan van de volgende tips / adviezen:

- Zorg voor een actuele profielschets.
- Denk na over de omvang: zo klein mogelijk en zo groot als nodig:
  - drie tot vijf leden lijken voldoende om de profielschets te kunnen dekken;
  - de antennefunctie wordt versterkt door een klantenplatform / Ouderraad en aanvullende vormen van de dialoog met belanghebbenden.
- De zittingsperiode voor toezichthouders is idealiter:
  - maximaal 4 jaar per termijn;
  - maximaal 2 termijnen.
- Leden worden geworven en geselecteerd op basis van de profielschets. De profielschets wordt ook gehanteerd bij het besluit over herbenoeming.
- Onafhankelijkheid en onbevangenheid zijn basisvereisten. Elk lid moet ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.
- Aandachtspunt is de honorering van de interne toezichthouders. Algemene trend is een honorering die verplicht en het belang van professioneel toezicht onderstreept en die tegelijk rekening houdt met het maatschappelijk karakter van de organisatie. Voor de honorering van de toezichthouders in de kinderopvang heeft de NVTK een advies opgesteld. Dit advies is te bestellen bij de NVTK.

Voorbeeld van vereiste kwaliteiten van leden in een bestuur/Raad van Toezicht:

<b>KENNIS EN ERVARING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ervaring als directeur/bestuurder van een organisatie die minimaal even groot en liefst groter is dan XX</li> <li>- Relevante bedrijfseconomische expertise</li> <li>- Kennis van de kinderopvangsector</li> <li>- Ervaring met opereren in een marktomgeving</li> <li>- Ervaring met opereren in de semi-publieke sector / maatschappelijke onderneming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- min. 2</li> <li>- min. 2</li> <li>- min. 1</li> <li>- min. 1</li> <li>- min. 1</li> </ul>
<b>PERSOONLIJKHEID EN VAARDIGHEID</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Snel overzicht en inzicht weten te verwerven</li> <li>- Strategisch denken</li> <li>- Effectief functioneren in een team: luisteren en opvattingen van anderen meewegen, zelf inbreng leveren en daartoe ruimte nemen/ creëren</li> <li>- Op de leuning blijven als het kan, handen uit de mouwen als het moet</li> <li>- Maatschappelijke sensitiviteit</li> <li>- Zelfreflectie en -correctie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alle</li> <li>- bijna alle</li> <li>- alle</li> <li>- alle</li> <li>- alle</li> <li>- alle</li> </ul>
<b>OVERIGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afkomstig uit de regio van XX en enige verankering in gemeenschap</li> <li>- Diversiteit qua sociaal-culturele achtergrond, temperament, leeftijd en sekse</li> <li>- Nodige tijd beschikbaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- min. 2</li> <li>- min. 1</li> <li>- alle</li> </ul>

In bijlage 11 is een voorbeeld opgenomen van een profielschets voor de leden van de Raad van Toezicht van een kinderopvangorganisatie.

### 5.2.2 Hoe kan een reglement van de Raad van Toezicht er uitzien?

Voor een stichting met Raad van Toezicht is een standaardtekst voor het reglement opgenomen. U treft een voorbeeld aan in bijlage 12.

### 5.2.3 Waar moet ik op letten bij de statuten?

Bij de statuten moet u zich bewust zijn van het goed regelen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de organen van de stichting of vennootschap: de Raad van Toezicht, het bestuur, de directie, de Ondernemingsraad en Ouderraad.

De statuten hoeven niet te uitgebreid te zijn: in reglementen kan veel afgekaart worden. Zo past de uitgebreide lijst van besluiten die ter goedkeuring aan de raad moeten worden voorgelegd, beter in de reglementen dan in de statuten. Anders moet voor iedere verandering een statutenwijziging plaatsvinden.

De statuten kunnen voorts worden 'opgelijnd' met de Code Governance Kinderopvang. Let er ook op dat statuten en reglementen naadloos op elkaar aansluiten.

Voorbeelden van statuten zijn wel online beschikbaar via [www.nvtn.nl](http://www.nvtn.nl), maar worden niet in deze uitgave opgenomen.

## 5.2.4 Hoe kan ik me als raad van toezicht verantwoorden?

Hieronder een voorbeeld van uitgebreide verantwoording van de Raad van Toezicht: Kinderopvangorganisatie XX hecht veel waarde aan een 'goed ondernemingsbestuur', waarin begrippen als transparantie, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, etc. centraal staan. Kinderopvangorganisatie XX onderschrijft daarom ook de Governance Code Kinderopvang. Deze code stelt normen voor onder andere goed bestuur en toezicht, externe verantwoording en financiële beheersing.

### **SAMENSTELLING BESTUUR**

Kinderopvangorganisatie XX is een stichting. De stichting wordt bestuurd door een bestuur, dat bestaat uit één natuurlijk persoon, de algemeen directeur.

### **SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT (RvT)**

De RvT houdt toezicht op het bestuur. De RvT bestaat uit ten minste drie en ten hoogste vijf personen. Kinderopvangorganisatie XX heeft gekozen voor vijf personen. Een lid van de RvT treedt volgens een rooster van aftreden af, uiterlijk vier jaar na zijn/haar benoeming. Een afgetreden lid kan ten hoogste tweemaal opnieuw worden benoemd. (Rooster van aftreden publiceren)

### **GOVERNANCESTRUCTUUR**

De Governancestructuur is in een aantal documenten vastgelegd.

De statuten beschrijven ondermeer de bevoegdheden en de werkwijze van het bestuur en de RvT. De governancestructuur is ingericht op basis van de al eerder genoemde Governance Code Kinderopvang. Kinderopvangorganisatie XX voldoet in het algemeen aan de aanbevelingen in deze Code. (Statuten Kinderopvangorganisatie XX publiceren)

### **WERKWIJZE GOVERNANCE**

Het bestuur en de RvT verantwoorden zich via het jaarverslag, ondermeer over het onderwerp governance. De RvT van Kinderopvangorganisatie XX beschikt over een reglement werkwijze Raad van Toezicht. In dit reglement is de werkwijze van de RvT beschreven.

De taken en verantwoordelijkheden voor het bestuur zijn primair opgenomen in de statuten en gedeeltelijk in het reglement werkwijze Raad van Toezicht. (Reglement werkwijze RvT publiceren)

### **BENOEMINGSPROCEDURE**

De RvT heeft drie benoemingsprocedures. De Ondernemingsraad en de Ouderraad worden in de gelegenheid gesteld om ieder één bindende voordracht te doen voor één lid van de Raad van Toezicht. Daarnaast is nog een benoemingsprocedure RvT voor de leden die op persoonlijke titel zitting hebben/nemen in de RvT. (Benoemingsprocedure RvT en benoemingsprocedure RvT voordracht Oudercommissie publiceren)

### **PROFIEL LID VAN DE RvT**

Een kandidaat voor de RvT moet voldoen aan de criteria die door de statuten, het reglement en de RvT worden gesteld (o.a. onverenigbaarheden, passen binnen het team RvT en de profielschets). De profielschets van de RvT beschrijft de kwaliteit waaraan de individuele toezichthouder en de RvT als geheel moet voldoen. (Profielschets RvT publiceren)

## **GOVERNANCE JAARAGENDA**

Er is een Governance jaaragenda opgesteld. Deze jaaragenda bevat alle punten uit de Governance Code die gedurende een boekjaar aan de orde moeten komen tijdens RvT-vergaderingen. De jaaragenda is derhalve een vast onderdeel op de agenda voor de RvT-vergaderingen. (Governance jaaragenda publiceren)

## **GEDRAGSCODE**

De directie van Kinderopvangorganisatie XX is lid van de bdKO en voelt zich gebonden aan de bdKO-gedragscode. In deze gedragscode worden kwaliteitseisen, normen, waarden en regels genoemd die Kinderopvangorganisatie XX bij haar functioneren zowel intern als extern wenst te hanteren en waarop zij aanspreekbaar wil zijn.

## **INTEGRITEITCODE**

Kinderopvangorganisatie XX vindt het van groot belang dat medewerkers integer en betrouwbaar handelen. Daarom is er een integriteitcode opgesteld voor Kinderopvangorganisatie XX en de daaraan gelieerde ondernemingen. Daarin staan regels over onder andere het zakelijk houden van relaties, het omgaan met bedrijfsmiddelen en het respectvol omgaan met anderen (klanten en collega's). (Integriteitcode publiceren)

## **KLOKKENLUIDERREGELING**

Eveneens is er, aansluitend aan de integriteitcode, een klokkenluiderregeling opgesteld. Medewerkers kunnen op grond van deze regeling op een adequate en veilige manier melding doen van eventuele (vermoedens van) misstanden binnen de organisatie, zonder dat er sprake kan en mag zijn van persoonlijke negatieve gevolgen. (Klokkenluiderregeling publiceren)

## **OVERLEG BELANGHEBBENDEN**

Op grond van de Code, maar ook omdat Kinderopvangorganisatie XX dat graag wil, worden benoemde belanghebbenden (stakeholders) tenminste één keer per jaar voor een overleg uitgenodigd om te praten over het voorgenomen beleid en de uitvoering daarvan. Hiervoor worden gemeenten en ouders uitgenodigd. Ook een deel van de RvT is hierbij aanwezig.

Het verslag van het overleg met de stakeholders kan worden gepubliceerd op de website van de kinderopvangorganisatie. (Verslag publiceren)

### **5.2.5 Hoe kan ik de aansprakelijkheid voor interne toezichthouders beperken?**

In de eerste plaats uiteraard door verstandig te handelen in bestuur en toezicht. Met gezond verstand, kennis van de sector en goed bijhouden van stukken en ontwikkelingen komt u normaal gesproken ver genoeg.

Voor de zekerheid is het verstandig ook een aansprakelijkheidsverzekering af te sluiten.

Als bestuurder/toezichthouder van een vennootschap of stichting bent u in bepaalde gevallen persoonlijk aansprakelijk voor gemaakte schulden van de vennootschap of stichting. Het is van belang om u als bestuur en bestuurder bewust te zijn van mogelijke risico's en daarom verdient dit onderwerp serieuze aandacht.

Een vennootschap of stichting is een rechtspersoon. Hierdoor heeft een stichting of vennootschap bepaalde rechten en plichten. Als een vennootschap of stichting aansprakelijk wordt gesteld, is alleen de rechtspersoon aansprakelijk. Dit geldt ook bij een faillissement. Wanneer er echter sprake is van onbehoorlijk bestuur (wanbestuur) kan een bestuur wel degelijk aansprakelijk worden gesteld en zijn bestuurders dus persoon-

lijk aansprakelijk. We spreken van onbehoorlijk bestuur wanneer u zich niet houdt aan wettelijke bepalingen of de statuten.

#### **VOORBEELDEN VAN ONBEHOORLIJK BESTUUR**

- Het bestuur gaat een financiële verplichting aan waarvan duidelijk is dat deze niet kan worden nagekomen.
- Het bestuur vergadert nooit of maakt geen notulen van vergaderingen.
- De jaarstukken worden niet opgemaakt.
- Het bestuur dekt de vennootschap of stichting niet in tegen duidelijk te voorziene financiële risico's.
- De RvT voert haar taken niet uit.
- De RvT houdt zich inhoudelijk bezig met beleidsvorming en -uitvoering (terwijl de omstandigheden dat niet vereisen).
- De RvT bewaakt fraude/ en integriteit onvoldoende, zowel bij haar eigen functioneren als dat van de bestuurder.
- Het bestuur/de RvT ziet niet toe op functiescheiding.

Als bestuursaansprakelijkheid daadwerkelijk wordt vastgesteld, is het gehele bestuur of de hele RvT collectief en hoofdelijk aansprakelijk. Dit houdt in dat een bestuurder ook aansprakelijk kan worden gesteld voor schade die door één van de bestuurders veroorzaakt is.

#### **INTERNE EN EXTERNE AANSPRAKELIJKHEID.**

Er zijn twee vormen van aansprakelijkheid: interne en externe aansprakelijkheid.

**Interne aansprakelijkheid:** een bestuurder die zijn taak niet naar behoren vervult waardoor schade wordt veroorzaakt, kan door de vennootschap of stichting die hij bestuurt aansprakelijk worden gesteld voor de daaruit voortkomende schade. Bestaat het bestuur uit meerdere personen, dan zijn alle bestuurders voor het geheel aansprakelijk.

Voorbeeld van interne aansprakelijkheid: het bestuur van een stichting krijgt een maandelijkse vergoeding voor gemaakte onkosten. Zonder directe aanleiding besluit het bestuur deze vergoeding te verhogen. Bij de subsidietoekenning werd geen rekening gehouden met de hoogte van deze onkostenvergoeding. Het bestuur wordt vervangen wanneer de toekenning van de hoge onkostenvergoeding aan het licht komt.

Later stelt de stichting het oude bestuur aansprakelijk voor de financiële schade die is voortgekomen uit de verhoging van de onkostenvergoeding. Uiteindelijk doet de rechter uitspraak dat het oude bestuur wanprestatie (onrechtmatige daad) heeft gepleegd en dat het hoofdelijk aansprakelijk is voor het totaal teveel ontvangen bedrag.

**Externe aansprakelijkheid:** iemand die schade lijdt als gevolg van een onrechtmatige daad door een vennootschap of stichting, kan deze aansprakelijk stellen. Daarnaast kan een derde een bestuurder persoonlijk aansprakelijk stellen wanneer de onrechtmatige daad hem persoonlijk verweten kan worden.

Een bestuurder sluit bijvoorbeeld een contract namens de stichting of vennootschap terwijl hij weet dat de daarin opgenomen verplichtingen niet nagekomen kunnen worden.

Al met al valt er weinig te vrezen:

- wanneer een bestuur vergadert overeenkomstig de statuten;
- de jaarstukken tijdig worden opgesteld;
- er altijd voldoende inzicht bestaat in de financiën van een vennootschap of stichting;
- er geen risicovolle projecten worden aangegaan die het voortbestaan van een vennootschap of stichting bedreigen.

#### **TIPS OM BESTUURSAANSPRAKELIJKHEID TE VOORKOMEN**

- Zorg dat de vennootschap of stichting op tijd is ingeschreven bij de KvK.
- Houd het handelsregister bij de KvK up-to-date en laat ex-bestuurders uitschrijven.
- Zorg ervoor dat u precies weet waarover u wel en niet mag beslissen.
- Zorg er bij commerciële activiteiten voor dat de boekhouding in orde is en dat aan de verplichtingen voor het deponeren van de jaarrekening of andere stukken voldaan wordt.
- Laat een vennootschap altijd notarieel oprichten.
- Onderneem meteen actie als u ontdekt dat één van uw medebestuurders zich schuldig maakt aan onbehoorlijke taakvervulling.
- Maak een duidelijke taakafbakening en leg die vast in de statuten of een reglement.
- Begeef u niet buiten de grenzen van uw vertegenwoordigingsbevoegdheid.

#### **LOOPT U RISICO?**

Om een beter beeld te krijgen van uw verantwoordelijkheden als bestuurder, treft u onderstaand een korte vragenlijst aan. De checklist helpt u om meer inzicht te krijgen in het risico van bestuurdersaansprakelijkheid.

##### *Algemeen*

- Bent u bekend met alle terreinen waarop uw organisatie risico's loopt en die kunnen leiden tot niet-begrote uitgaven of tot het niet ontvangen van begrote inkomsten?
- Zijn er op elk van deze risicoterreinen voldoende maatregelen genomen door u of door de verantwoordelijke medebestuurder? Denk bijvoorbeeld aan organisatorische voorzieningen of verzekeren.
- Bent u zelf volledig in staat om uw bestuurstaak te vervullen en kunt u overzien of uw collega-bestuurders aan hun verplichtingen voldoen?
- Bent u er zeker van dat het door uw medebestuurder gevoerde beleid op zijn beleidsterrein niet tot risico's voor uw organisatie leidt?
- Is de besluitvorming van 'gevoelige' onderwerpen, waarover binnen het bestuur overeenstemming bestaat en/of waarvoor door het toezichthoudende orgaan toestemming is gegeven, uitvoerig schriftelijk vastgelegd (onder andere in notulen)?
- Als 'gevoelige' onderwerpen een risico voor uw organisatie kunnen vormen, heeft u dan aan het bestuur en het toezichthoudende orgaan uw bezwaren bekend gemaakt?
- Heeft u maatregelen genomen of verzocht om maatregelen?
- Als het antwoord op de vorige vraag 'ja' is en er wordt geen actie ondernomen, bent u er dan zeker van dat u nog kunt aanblijven als bestuurder?

##### *Formaliteiten*

- Bent u bekend met de inhoud van de statuten van uw organisatie? Houdt u daar ook rekening mee, met name voor wat betreft de regels inzake vertegenwoordiging (bijvoorbeeld: voorafgaande goedkeuring toezichthoudend orgaan) en de doelomschrijving?
- Is/wordt aan alle formaliteiten voldaan die nodig zijn voor de totstandkoming en handhaving van uw organisatie?

### ***Administratieve en openbaarmaking financiële gegevens***

- Is uw organisatie verplicht om de balans of andere financiële gegevens bij het handelsregister openbaar te maken? Zo ja, wordt op tijd en volgens deze regels aan de verplichtingen voldaan?
- Beschikt uw organisatie over een administratie die in overeenstemming is met de omvang van uw organisatie? Geeft die administratie voldoende inzicht in de financiële positie van uw organisatie?
- Zijn organisatorische maatregelen genomen om te zorgen dat de administratie blijft voldoen aan de gestelde eisen? Bijvoorbeeld door controle van de externe deskundige?
- Is uw organisatie financieel gezond?
- Kan uw organisatie aan haar betalingsverplichtingen ten opzichte van de fiscus, bedrijfsvereniging, pensioenfonds en dergelijke blijven voldoen? Zo nee, heeft u tijdig betalingsonmacht gemeld volgens de regels? (Zie ook volgende punt.)
- Is te voorzien dat uw organisatie niet aan haar verplichtingen ten opzichte van andere schuldeisers kan voldoen? Zo ja, is faillissement aangevraagd?

Als één van deze vragen met 'nee' wordt beantwoord, kunnen er aansprakelijkheidsrisico's zijn, en is er reden voor de bestuurder of toezichthouder om actie te ondernemen.

### **5.2.6 Welke informatie heb ik nodig voor goed intern toezicht?**

De RvT van Kinderopvangorganisatie XX heeft met de bestuurder een aantal afspraken gemaakt over de informatievoorziening over de gang van zaken. Per vergadering wordt een verslag gemaakt van de gang van zaken over de voorgaande periode met als vaste onderwerpen:

- 1 Algemeen
- 2 Speciale projecten en onderwerpen
- 3 Klanten (Ouderraad, business to business, marketing en PR)
- 4 Medewerkers
- 5 Pedagogiek
- 6 Bedrijfsvoering
- 7 Samenwerking

Voor speciale onderwerpen is er soms een bijlage, bijvoorbeeld een verslag van een onderzoek, klanttevredenheid, managementdag etc.

Het voordeel van een schriftelijk verslag is een efficiënte informatie-uitwisseling en dat in de vergadering er doelgericht vragen kunnen worden gesteld. Voor de bestuurder is het een handig naslagwerk niet in de laatste plaats ook als basis voor het jaarverslag

Elke vergadering zijn er standaard managementcijfers in de vorm van kengetallen.

- Financiële rapportage, over de resultaten en een prognose van de uiteindelijke jaarcijfers gegeven de kennis van dat moment.
- Verloop van rekening courant, wat indicatie geeft van de liquiditeit.
- Bezettingspercentages van de diverse bedrijfsonderdelen
- Cijfers over het ziekteverzuim.

Een voorbeeld van de informatievoorziening van bestuurder aan de RvT van een kinderopvangorganisatie is opgenomen als bijlage 13.

### **5.2.7 Hoe kunnen de jaarplanning en het vergaderschema voor de Raad van Toezicht er uitzien?**

In de kinderopvang wordt gewerkt met boekjaren van 1 januari – 31 december. In bijlage 14 zijn twee voorbeelden van jaarplanningen opgenomen: een voorbeeld voor een organisatie met een instruerend-bestuur-model en een voorbeeld voor een organisatie met een Raad van Toezicht, toezichhoudend bestuur-model of BV met Raad van Commissarissen-model.

### **5.2.8 Hoe kunnen we de Raad van Toezicht of het bestuur (zichzelf laten) evalueren?**

Wij bespreken hier doel, vorm en inhoud van zelfevaluatie. Ook schetsen wij valkuilen en de verantwoording naar stakeholders.

#### **DOEL VAN ZELFEVALUATIE**

Doel van zelfevaluatie is 'zelfreiniging' van de Raad van Toezicht / bestuur. Door de processen transparant en de gesprekken open te houden, worden 'oneffenheden' glad gestreken en wordt de kwaliteit, effectiviteit en toegevoegde waarde van de raad hoger. Voorbeelden van 'oneffenheden' die wij tegenkomen in de praktijk zijn:

- Te grote omvang van raden van toezicht / besturen als gevolg van bijvoorbeeld fusies, waarbij interne toezichthouders soms hechten aan het pluche.
- Verschil van inzicht tussen interne toezichthouders over inhoudelijke kwesties of over governancekwesties, zoals de invoering van de Code en de samenstelling van bestuur of Raad van Toezicht / bestuur.
- Onvoldoende scherp beeld van welke informatie bij bestuur op te vragen.
- Onduidelijkheid over de omgang met stakeholders.
- Onvoldoende kritisch doorvragen richting de directeur-bestuurder, waardoor deze steeds antwoorden schuldig blijft of zaken niet regelt die de intern toezichthouders van belang achten.

Over het algemeen zijn raden van toezicht zich goed bewust van hun rol en zijn basiszaken goed geregeld, waardoor de uitkomst van een zelfevaluatie neerkomt op finetuning en 'puntjes op de i zetten'.

## VORM

Het verdient de voorkeur om eens per jaar een aparte sessie te beleggen voor (zelf) evaluatie van het functioneren en de samenstelling van de Raad van Toezicht / bestuur. Het onderdeel tijdens een reguliere RvT/-bestuursvergadering bespreken kan ook, maar komt dan in de praktijk veelal in de knel tussen urgente en actuele zaken. Onze ervaring is dat het geen verschil maakt of u de zelfevaluatie sessie in de gebruikelijke vergaderruimte houdt of elders.

De sessie kan op twee niveaus worden ingevuld: collectief of individueel. In beide gevallen is het raadzaam een externe begeleider voor het proces van (zelf) evaluatie aan te stellen, die kan optreden als technisch voorzitter van de plenaire bespreking en mogelijk als interviewer bij de voorbereiding van de plenaire bespreking. Dat maakt het makkelijker voor de voorzitter om inhoudelijk mee te discussiëren, brengt de nodige proceservaring in en voorziet tegelijkertijd in een heldere structuur voor proces en discussie. Bovendien dwingt het de raad om de tijd toegewijd aan dit onderwerp te besteden en het niet 'tussendoor' te behandelen. Om redenen van efficiëntie wordt een zelfevaluatie sessie in onze ervaring vaak gekoppeld aan een korte in company opleiding (briefing) tijdens de jaarlijkse strategiedag van de Raad van Toezicht / bestuur. Daarbij kan de externe begeleider ook zorgen voor de nodige inhoudelijke input ten behoeve van het opleidingsdeel en wordt meteen ook voldaan aan de Code Governance Kinderopvang.

Raden van toezicht / besturen die weinig ervaring hebben met zelfevaluatie beginnen veelal op collectief niveau. Hierbij krijgt ieder lid van de raad de gelegenheid aan de hand van een aantal vooraf bepaalde criteria aan te geven op welke terreinen de raad goed en minder goed functioneert. Deze criteria komen verderop in deze bijdrage aan de orde.

Bij een collectieve (zelf)evaluatie is er wel apart aandacht voor de rol en het functioneren van de voorzitter, vanwege zijn belangrijke positie binnen de Raad van Toezicht / bestuur.

Wanneer iedere toezichthouder voor zichzelf de criteria heeft bepaald bij welke hij/zij vindt dat het goed of minder goed gaat, vindt een plenaire bespreking plaats met uitwisseling van individuele uitkomsten. Doel hiervan is tot een gezamenlijk beeld te komen van het collectief functioneren van de raad en tot een beknopte lijst van actiepunten.

Zelfevaluatie op individueel niveau verdient echter de voorkeur. Dit niveau van (zelf) evaluatie is persoonlijker en daarmee bewerklijker; er moet zowel inhoudelijk als procesmatig een grote mate van zorgvuldigheid in acht worden genomen.

Bij een individuele (zelf) evaluatie speelt de voorzitter van de Raad van Toezicht / bestuur een belangrijke rol. Een externe begeleider van het proces spreekt met ieder lid van de Raad van Toezicht / bestuur afzonderlijk en aansluitend spreekt hij samen met de voorzitter de uitkomsten met de betreffende toezichthouder door. Vervolgens worden de uitkomsten van dat gesprek in hoofdlijnen teruggeschorpt in een plenaire bespreking van de Raad van Toezicht / bestuur.

In alle gevallen is het raadzaam een koppeling te maken tussen individuele en collectieve profielschetsen van intern toezichthouders en de raad als geheel, alsmede met het rooster van aftreden. Een herbenoeming kan natuurlijk afhangen van een positieve beoordeling tijdens de evaluatie.

Hierboven zijn enkele vormen geschetst voor de invulling van de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht / bestuur. Uiteraard zijn alternatieve vormen denkbaar.

## INHOUD

Zowel op collectief als op individueel niveau kunnen in grote lijnen de volgende criteria bij de zelfevaluatie worden gehanteerd:

CRITERIUM	TOELICHTING
Algemene taak / verantwoordelijkheid	Zowel toezicht kunnen houden op als inhoudelijk adviseren over de (strategische) beleidsvorming en –uitvoering binnen de onderneming/instelling (resp. de ‘conformance’ en de ‘performance’ rol)
Kennis en ervaring	Algemene bestuurlijke kennis/ervaring en inzicht in risicomanagement hebben en daarnaast complementaire kennis en ervaring die passen bij de ontwikkelingsfase van de onderneming/instelling en de uitdagingen waar de onderneming voor staat
Onafhankelijkheid	Voldoende onafhankelijk van deelbelangen zijn om toezicht te kunnen uitoefenen in het belang van de vennootschap en stichting en de daarmee verbonden onderneming als geheel
Distantie / betrokkenheid	Niet alleen ‘op afstand’ toezicht houden maar ook voldoende inhoudelijk betrokken zijn bij de totstandkoming van de (hoofdlijnen van het) ondernemingsbeleid zonder dat dit tot bemoeizucht leidt
Actieve opstelling	Je niet alleen reactief maar indien nodig ook pro-actief opstellen ten aanzien van het beleid en een eigen verantwoordelijkheid hebben om informatie in te winnen en inzichten uit te wisselen.
Netwerk	Naast het contact met de directie ook regelmatig contacten onderhouden/afstemmen met andere betrokkenen (stakeholders) binnen en buiten de onderneming en nieuwe relaties opbouwen met voor de onderneming belangrijke personen, groepen of instanties
Integrale benadering	Zich richten op alle, zowel de financieel-economische als de meer sociaal-organisatorische, aspecten van het beleid in hun onderlinge samenhang
Stakeholderoriëntatie	Bij de beoordeling van het directiebeleid ook inzicht hebben in, rekening houden met en streven naar een goede balans tussen de belangen van de relevante stakeholders, inclusief het maatschappelijk belang
Zorgvuldigheid en integriteit	Handelen conform de wetgeving, statuten, codes en maatschappelijke normen, en zorgvuldigheid en integriteit betrachten in het functioneren als toezichthouder/bestuur, in de omgang met elkaar/anderen en in de behandeling van de verstrekte informatie
Beschikbaarheid in het algemeen en aanwezigheid tijdens vergaderingen	Voldoende tijd beschikbaar hebben om de functie van toezichthouder/bestuurslid naar behoren te kunnen vervullen
Bereidheid tot verantwoording	Te allen tijde bereid zijn om ten opzichte van elkaar als toezichthouders, de directie en eventueel stakeholders, transparant te functioneren, aanspreekbaar te zijn op bovengenoemde aspecten en verantwoording af te leggen over het eigen functioneren
Inhoudelijk	Gang van zaken / operatie, financiën, risico's, ICT, acquisities, techniek / innovatie, HRM (management, beloning), strategie / beleid, marketing / commercieel, regels, wetgeving, codes, algemeen juridisch

Daarnaast kan worden gekeken naar de samenwerking met het bestuur en de team-effectiviteit.

Voor wat betreft de rol van de voorzitter van de Raad van Toezicht / bestuur kan gedacht worden aan evaluatie van het zorgen voor een juiste en volledige informatieverschaffing aan de raad, het agenderen van de juiste punten, het ruimte laten voor discussie tijdens de vergaderingen van de raad, het ook buiten de vergaderingen adequaat vertegenwoordigen van de raad en de onderneming, het op efficiënte en effectieve wijze leiden van de vergaderingen van de raad inclusief het samenvatten en formuleren van heldere conclusies en besluiten, het voortouw nemen bij samenstelling van de raad, actualisatie van reglementen en (zelf) evaluatie, het vervullen van de rol van vertrouwensman of – vrouw, aandacht schenken aan continuïteit van bestuur en het toezien op daadwerkelijke implementatie van besluiten van de raad.

### **VALKUILEN**

Zelfevaluatieprocessen moeten zorgvuldig worden uitgevoerd. Wanneer zaken teveel ‘op de man’ worden gespeeld of zonder goede onderbouwing kritiek wordt geleverd op elkaar, kan het gunstige effect negatief worden beïnvloed. De gespreksleider draagt hier een belangrijke verantwoordelijkheid.

Ook een haastig afgewerkte, onvoldoende voorgestructureerde of slecht geleide zelf-evaluatie is een valkuil, bijvoorbeeld wanneer de evaluatie wordt afgewerkt als één van de agendapunten van een drukke vergadering. Dat kan negatief uitpakken. Zaken blijven dan onuitgesproken, worden niet goed doorgediscussieerd en blijven als het ware ‘hangen’. Aan de andere kant moet ook weer niet te lang bij één persoon of onderwerp stil worden gestaan; dat kan weer leiden tot het ‘zondebokeffect’.

Verder is het onvoldoende ‘managen van verwachtingen’ een mogelijke valkuil. Iedere deelnemer aan het proces moet zijn of haar voorkeuren kunnen uitspreken voor de wijze waarop het proces wordt ingericht en moet vooraf duidelijk op de hoogte worden gebracht van de gang van zaken en de eigen verwachte inbreng.

Een goede balans wordt gevonden als in een afzonderlijke bijeenkomst voor dit onderwerp, onder leiding van een ervaren deskundige, een goed voorbereid gesprek wordt gevoerd waarbij uitwisseling van (vaak subjectieve) beelden voorop staat en waarbij tot een synthese van alle uitspraken kan worden gekomen door een goede samenvatting en conclusie.

Basisvereisten bij de werving van een externe deskundige als begeleider van het proces zijn: specifieke ervaring met zelfevaluaties binnen en buiten de kinderopvang, algemene kennis van governance-regels, van de taak en verantwoordelijkheid van raden van toezicht / besturen.

### **VERANTWOORDING NAAR STAKEHOLDERS**

Intern toezichthouders zijn zich over het algemeen terdege bewust van de consequenties van het ontbreken van een ‘parlement’ in stichtingen, zoals de vennootschap die kent in de vorm van een algemene vergadering van aandeelhouders. In die context moet de verantwoording aan stakeholders dan ook worden gezien: wanneer geen verantwoording verschuldigd is aan een dergelijk ‘parlement’ is transparantie richting stakeholders van navenant belang.

Voor de zelfevaluatie geldt dat in het verslag van de Raad van Toezicht / bestuur op hoofdlijnen geïnformeerd kan worden over de wijze waarop het proces van zelfevaluatie invulling heeft gekregen, wat in grote lijnen de uitkomsten waren en wat men voornemens is of gedaan heeft om verbeterpunten op te volgen. Ook op de website mistaakt een dergelijk bericht niet.

### 5.3 Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVvA)

De Code stelt het volgende:

**UITGANGSPUNT** *De Algemene Vergadering van Aandeelhouders dient zodanig invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van het bestuur en de Raad van Toezicht van de vennootschap, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van “checks and balances” in de vennootschap.*

#### 5.3.1 Waar moet ik op letten bij het houden van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders? (voor BV's)

U moet letten op het volgende:

- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden directie en aandeelhouders zijn deels dwingend bepaald in het Burgerlijk Wetboek 2 (rechtspersonen) en deels per vennootschap individueel bepaald in de statuten.
- Op grond van de statuten is de directie van de onderneming tenminste eenmaal per jaar verplicht om verantwoording en rekenschap af te leggen aan de aandeelhouders tijdens de AVvA.
- De directie roept, op de wijze zoals dat in de statuten is voorgeschreven, de aandeelhouders in vergadering tezamen.
- In deze vergadering doet de directie verslag van de gang van zaken en doet zij een voorstel voor de bestemming van een eventuele winst.
- In de AVvA bij niet-structuurvennootschap worden ook de directieleden benoemd dan wel ontslagen. De AVvA is het vennootschapsrechtelijke orgaan van de onderneming met de zogenoemde 'uiteindelijke macht' -> controlerend: de AVvA maakt weliswaar geen beleid, maar is wel bevoegd het beleid van het bestuur te monitoren.
- Toepassen van de relevante onderdelen hoofdstukken IV en V code-Tabaksblad (zie [www.commissiecorporategovernance.nl/Corporate\\_Governance\\_Code](http://www.commissiecorporategovernance.nl/Corporate_Governance_Code)):
  - Bevoegdheden AVvA (IV.1)
  - Informatieverschaffing aan AVvA (IV.3)
  - Benoeming externe accountant door AVvA (V.2)
- Het belang van eerlijke informatieverstrekking aan de aandeelhouders.
- Besef tonen dat maximalisatie van de aandeelhouderswaarde niet het enige streven is.
- Openstaan voor en gehoor geven aan wensen van en communicatie met aandeelhouders.

De ideale aandeelhouder is op afstand en lange termijn georiënteerd. Hij of zij is gericht op het strategisch beleid (heeft geduld, maar niet teveel) en op rendement (winst-optimalisatie vs. maximalisatie). Daarnaast is de ideale aandeelhouder disciplinerend, hetgeen tot uiting komt in het nemen van verantwoordelijkheid voor beloningsbeleid en het kritisch benaderen van expansiedrang en investeringen en financiering (verstandige ratio EV/VV).

# TOOLKIT

# BIJLAGEN

## **BIJLAGE 1    SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE GOVERNANCE KINDEROPVANG**

### **VOORZITTER**

**De heer prof.dr. C.J. van Montfort (Cor)**

(Sectormanager Algemene Rekenkamer, Publiek-private Sector; Hoogleraar Universiteit van Tilburg, Faculteit Rechtsgeleerdheid )

### **LEDEN**

**De heer drs. L. van de Kerkhof (Leo)**

(lid van de Raad van Toezicht van het Waarborgfonds Kinderopvang)

**De heer drs. J. F. Boskma (Jacob)**

(bdKO bestuur; lid Raad van Bestuur Stichting SWKGroep)

**Mevrouw A. Hendriksen (Atti)**

(directeur MOgroep kinderopvang)

**De heer G. Jellesma (Gjalt)**

(voorzitter BOInk, belangenvereniging van ouders in de kinderopvang en peuterspeelzalen)

**De heer P. Kuiper (Pico)**

(directievoorzitter Kinderopvang Nederland; vice-voorzitter van De Branchevereniging ondernemers in de Kinderopvang)

**Mevrouw prof.dr. J. Plantenga (Janneke)**

(lid Raad van Toezicht KinderRijk; hoogleraar Economie Universiteit Utrecht)

**De heer drs. S. Vinders (Serv)**

(adviseur in de kinderopvang, BZ reisredactie en lid van diverse raden van toezicht in de kinderopvang)

**De heer drs. E. de Vette (Edo)**

(NVTK bestuur; voorzitter Raad van Toezicht Speelwerkgroep)

### **ADVISEUR**

**De heer Dr. S.C. Peij (Stefan)**

(Governance University)

### **AMBTELIJK SECRETARIS**

**Mevrouw drs. M. Jongsma (Maria)**

(projectleider NVTK, adviseur kinderopvang)

## BIJLAGE 2 BEGRIPPEN

In de Code en de Toolkit worden enkele begrippen gebruikt die hieronder worden verduidelijkt:

- **Belanghebbenden** zijn partijen in de omgeving van de kinderopvangorganisatie die belang hebben bij de kwaliteit en het bestaan van de KO-organisatie, zoals ouders, onderwijs- en zorginstellingen, de lokale politiek, welzijnswerk, peuterspeelzalen, vrijwilligers en medewerkers
- Het **bestuur** heeft de hoogste uitvoerende verantwoordelijkheid. Het betreft de directeur-bestuurder(s) in het raad-van-toezicht-model, het bestuur in het instruerend-bestuur-model en de directie in de overige modellen. In de uitwerking van de overige modellen (BV met en zonder RvC, eenmanszaak en toezichthoudend bestuur-model) wordt ter vergroting van de duidelijkheid gesproken van 'directie'.
- (Intern) **toezicht** is controle op beleid en bestuur van de directie door toezichthoudende bestuursleden, leden van een raad van commissarissen (RvC) of leden van een Raad van Toezicht (RvT)
- (Interne) **toezichthouders** zijn bestuursleden in het instruerend en toezichthoudend bestuur-model of leden van een raad van commissarissen (RvC) of leden van een Raad van Toezicht (RvT)
- Het (interne) **toezichtorgaan** is het bestuur, de raad van commissarissen (RvC) of de Raad van Toezicht (RvT)
- **Commissies voor toezicht** bestaan uit interne toezichthouders en kunnen worden ingesteld om specifieke taken beter te kunnen uitvoeren, zoals benoeming en beloning van directeuren/bestuurders in de remuneratie- en selectiecommissie of financieel toezicht in de audit commissie
- **'Good governance'** is het goed inregelen van bestuur en toezicht, het betrekken van belanghebbenden bij vorming en uitvoering van beleid en het aan hen verantwoording afleggen
- **Het controlerend orgaan** betreft – m.u.v. BV's met een RvC – het hoogste orgaan van de organisatie. Voorbeelden zijn de eigenaar(s) / AVvA bij BV's zonder RvC, toezichthoudend of instruerend bestuur, dan wel Raad van Toezicht bij een stichting

## BIJLAGE 3 LITERATUUR

Governance Code vraagt Reflectie op Bestuur, Toezicht en Transparantie, Addie Roetman, Beleid Bestuur Management & Pedagogiek in de kinderopvang

S.C. Peij, P. de Koning e.a.: Governance in de Kinderopvang, Onderzoek naar de stand van zaken, INHolland 2009

Bestuurlijke kaders- project van de VBS in opdracht van het Projectbureau Lumpsum-PO- December 2005

Koning, P., C. van Montfort en S.C. Peij: Governancecode Branche Kinderopvang biedt handvatten, Goed Bestuur, no. 1-2010

Jorrick van Heesch en Annemarie Kaufman: bestuur kinderopvang staat nog in kinderschoenen, Goed Bestuur, no. 1-2009

Beleidsregels kwaliteit kinderopvang, ministerie SZW Staatscourant 17 november 2004, nr 222

Algemene Voorwaarden voor kinderopvang, dagopvang en buitenschoolse opvang 2005; werkgeversorganisaties kinderopvang.

Verantwoorde kinderopvang: verdere stappen naar de toekomst - convenant kinderopvang februari 2008; de Branchevereniging van ondernemers in de Kinderopvang, MOgroep kinderopvang, BOink (belangenvereniging van ouders in de kinderopvang

Context kinderopvang; Manifest: de betekenis van de kinderopvang en de opdracht die dit met zich mee brengt, september 2008, convenantpartijen.

Gedragscode voor leden van de bdKO, april 2008

Stem geven aan verankering, Raad voor maatschappelijke ontwikkeling, Den Haag, juni 2009.

## **BIJLAGE 4 NUTTIGE ADRESSEN**

Hieronder vindt u de adressen van de organisaties die bij de totstandkoming van de governance code kinderopvang en de Toolkit zijn betrokken

### **NVTK**

Koraalrood 25  
2718 SB ZOETERMEER  
TEL. 079-3638120  
FAX. 079-3638105  
E-MAIL [bureau@nvtk.nl](mailto:bureau@nvtk.nl)  
[www.nvtk.nl](http://www.nvtk.nl)

### **bdKO**

Koraalrood 25  
2718 SB ZOETERMEER  
TEL. 079-3638102  
FAX. 079-3638105  
E-mail [bureau@bdko.nl](mailto:bureau@bdko.nl)  
[www.bdko.nl](http://www.bdko.nl)

### **MOgroep kinderopvang**

Postbus 3332  
3502 GH UTRECHT  
TEL. 030-2983434  
FAX. 030-2983437  
E-MAIL [info@mogroep.nl](mailto:info@mogroep.nl)  
[www.mogroep.nl](http://www.mogroep.nl)

### **De Branchevereniging ondernemers in de Kinderopvang**

Postbus 93002  
2509 AA Den Haag  
TEL. 070 3490 317  
FAX. 070 3490 289  
E-MAIL [info@kinderopvang.nl](mailto:info@kinderopvang.nl)  
[www.kinderopvang.nl](http://www.kinderopvang.nl)

### **BOinK, belangenvereniging van ouders in de kinderopvang en peuterspeelzalen**

Maliebaan 80  
3581 CW UTRECHT  
TEL. 030-2317914  
E-MAIL [s.lips@boink.info](mailto:s.lips@boink.info)  
[www.boink.nl](http://www.boink.nl)

### **Stichting Waarborgfonds kinderopvang**

Beukenlaan 42  
5651 CD EINDHOVEN  
TEL. 040-2329740  
FAX. 040-2443298  
E-MAIL [info@waarborgfondskinderopvang.nl](mailto:info@waarborgfondskinderopvang.nl)  
[www.waarborgfondskinderopvang.nl](http://www.waarborgfondskinderopvang.nl)



**Governance University**

Dr. S.C. Peij  
Kapelweg 1  
3941 KR Doorn  
TEL. 0343-476173  
FAX. 0343-476174  
MOBIEL 06-10909101  
E-MAIL [info@governanceuniversity.nl](mailto:info@governanceuniversity.nl)  
[www.governanceuniversity.nl](http://www.governanceuniversity.nl)

**Vyvoj**

Drs. M. Jongsma  
Pr. Irenelaan 1a  
9765 AL Paterswolde  
TEL. 050-3097397  
FAX. 050-3097398  
MOBIEL 06-51173336  
E-MAIL [m.jongsma@vyvoj.nl](mailto:m.jongsma@vyvoj.nl)  
[www.vyvoj.nl](http://www.vyvoj.nl)

## BIJLAGE 5 GEDRAGSCODE VOOR LEDEN VAN DE BDKO

### INLEIDING

De bdKO vertegenwoordigt bestuurders en directeuren in de sector kinderopvang. De vereniging wil met de gedragscode het aanzien van de beroepsgroep als geheel en van de individuele bestuurders en directeuren in de kinderopvang beschermen. In de gedragscode van de vereniging wordt in grote lijnen benadrukt waar de bdKO en haar leden voor staan. De code brengt in een aantal kernwaarden de missie en visie en het beleid van de vereniging tot uitdrukking. Centraal staat een professioneel en waardengedreven leiderschap.

De leden van de bdKO hebben een sterke affiniteit met kinderen die opvang nodig hebben. De wensen en mogelijkheden van kinderen en hun ouders staan centraal. Gelijke behandeling en brede toegankelijkheid zijn essentieel. Kwaliteit loopt als een rode draad door de dienstverlening van de onderneming waar de leden van de bdKO leiding aan geven.

De gedragscode is geen reglement, geen taakgerichte en gedetailleerde omschrijving van wat de leden van de bdKO in verenigingsverband wel of niet behoren te doen. Daarin voorzien de statuten en het huishoudelijk reglement. Het is ook geen functieprofiel, geen opsomming van individuele kwalificaties. De code moet vooral worden gezien als een *richtlijn* voor het gedrag. Het biedt bestuurders en directeuren van kinderopvangondernemingen houvast bij het aannemen van een goede beroepshouding. De leden willen graag op de code worden aangesproken.

De begrippen **integriteit**, **competentie** en **innovatie** zijn de belangrijkste bestanddelen van de gedragscode en sluiten direct aan bij de missie van de bdKO. Ze bevorderen de kwaliteit van het management.

De code impliceert dat de leden van de bdKO binnen hun eigen onderneming afspraken maken met klanten, medewerkers, toezichthouders en andere belanghebbenden en deze vanzelfsprekend naleven. De bdKO beschouwt kinderopvangondernemingen als maatschappelijke ondernemingen en sluit daarom aan bij de opvattingen die in de branchecode voor deze ondernemingen zijn neergelegd. Hetzelfde geldt voor de beroepscode voor pedagogische medewerkers in de kinderopvang. Het bevordert een brede betrokkenheid om bij die codes aan te sluiten. Ten slotte bevat de gedragscode van de bdKO enkele uitgangspunten waarnaar kan worden verwezen in de arbeids-overeenkomsten van bestuurders en directeuren in de kinderopvang. Dat bevordert de eenduidigheid.

### INTEGRITEIT

De leden van de bdKO beseffen dat zij, qua gedrag, binnen en buiten de onderneming waar zij verantwoordelijk voor zijn een voorbeeldfunctie vervullen, ook buiten werktijd. De leden stellen zich in het werkveld collegiaal op en zullen door hun acties en uitingen geen onnodige schade berokkenen aan de goede naam van hun collega's. Voorwaarde is dat zij zich betrouwbaar en onafhankelijk gedragen, altijd tot een zelfstandige oordeelsvorming komen en hun privé belangen, nevenactiviteiten en arbeidsvoorwaarden niet laten prevaleren boven de belangen van kinderen/hun ouders en van de organisatie waaraan zij leidinggeven. Zij zijn zich van voortdurend van bewust.

Ze vermijden elke belangenverstremming of de schijn daarvan.

Klanten, medewerkers en toezichthouders worden optimaal betrokken bij de besluitvorming van de onderneming. De bestuurders en directeuren zijn te allen tijde bereid om hen tekst en uitleg te geven en verantwoording af te leggen over het beleid en de



ontwikkelingen binnen het bedrijf. Zij hanteren daarbij de principes van 'good governance' en geven alle noodzakelijke informatie, gevraagd en ongevraagd. Transparantie en een heldere verstandhouding met de toezichthouders zijn in dit verband kernbegrippen.

De leden van de bdKO hebben ruim oog voor de inbreng van hun medewerkers en streven continu naar goed werkgeverschap, in de ruimste zin van het woord. Er vindt een zorgvuldige afweging plaats tussen de belangen van de onderneming en de belangen van het personeel. Dit houdt bijvoorbeeld in dat arbeidsomstandigheden en opleidingsmogelijkheden op de werkvloer ruim aandacht krijgen.

Bestuurders en directeuren die lid zijn van de bdKO zorgen ervoor dat hun medewerkers en klanten alle vragen kunnen stellen en opbouwende kritiek kunnen uiten, zonder dat dit voor hen of hun kinderen nadelige gevolgen heeft.

- Een professionele, collegiale en betrouwbare beroepshouding aannemen
- Continuïteit van de onderneming voorop stellen, belangenverstremgeling vermijden
- Op een transparante, objectieve en onafhankelijke wijze leidinggeven
- De belangen van de onderneming zorgvuldig afwegen tegen de wensen en verlangens van klanten en medewerkers
- Belanghebbenden alle ruimte geven om vragen te stellen, suggesties te doen en kritiek te leveren

### COMPETENTIE

De leden van de bdKO investeren veel in deskundigheidsbevordering, streven naar collegiale toetsing en bevorderen het uitwisselen en verdiepen van kennis en ervaring. Het krijgen en geven van opbouwende kritiek is voor bestuurders en directeuren van kinderopvangondernemingen een vanzelfsprekende zaak. Om die reden spreekt men elkaar binnen en buiten de vereniging gevraagd en ongevraagd aan op ieders professionaliteit en deskundigheid. Waar deze aantoonbaar tekortschieten, vindt bij- en nascholing plaats.

Het continu en systematisch bewaken en borgen van de kwaliteit in de kinderopvang is voor de leden van de bdKO een belangrijk speerpunt. Daarbij gaat het om de kwaliteit van de dienstverlening en de kwaliteit van het management. De leden staan om diezelfde redenen open voor externe toetsing.

Op andere terreinen die voor het goed functioneren van de kinderopvang van belang zijn - zoals financiën, milieu, hygiëne, veiligheid en arbeidsomstandigheden - zien de leden er eveneens op toe dat de kennis en kunde in de onderneming op peil worden gehouden.

- Individuele deskundigheidsbevordering is een voortdurend aandachtspunt
- In- en extern kiezen voor een toetsbare opstelling, openstaan voor opbouwende kritiek
- Continu en systematisch de kwaliteit van de onderneming bewaken en borgen
- Vakbekwaamheid op de werkvloer stimuleren en bij- en nascholing bevorderen

### INNOVATIE

De leden van de bdKO hechten aan het continu vernieuwen en verbeteren van het dienstenaanbod in de kinderopvang. Daarbij is ruim aandacht voor sociale cohesie, individuele ontplooiing, bescherming van de privacy en het gewetensvol omgaan met ethische vraagstukken.

De leden willen in samenspraak met klanten, medewerkers en collega's *binnen* de branche en in samenspraak met samenwerkingspartners *buiten* de branche voortdurend werken aan een toekomstgerichte en maatschappelijk verantwoorde vorm van

ondernemen. Collegiale uitwisseling, netwerkvorming, gezamenlijk onderzoek verrichten en het opzetten van klankbordgroepen zijn voorwaarden om dit doel te bereiken. De officiële vertegenwoordigers van klanten en medewerkers in de kinderopvang en de leden van andere organisaties die iets voor de doelgroep kunnen en willen betekenen, beschouwt de bdKO als natuurlijke partners in dit proces. Bestuurders en directeuren vervullen bij dit alles een sleutelrol.

- Voortdurende aandacht voor verbetering en vernieuwing van het aanbod
- Toekomstgerichte en maatschappelijk verantwoorde vorm van ondernemen
- Collegiale uitwisseling van kennis en ervaring en onderzoek bevorderen
- Klanten, medewerkers en andere belanghebbenden betrekken bij het beleid

#### **NALEVING VAN DE GEDRAGSCODE**

Het bestuur van de bdKO zorgt ervoor dat alle leden de tekst van de gedragscode plus een handzame samenvatting ontvangen. Verder plaatst het bestuur de code op de website van de vereniging en neemt de tekst op in voorlichtingsmateriaal van de bdKO. Ook ziet het bestuur erop toe dat regelmatig aan de code wordt gerefereerd in vakbladen.

Het lidmaatschap van de vereniging is openbaar. De ledenlijst van de bdKO wordt regelmatig geactualiseerd en gepubliceerd. Zodoende kan iedereen nagaan wie zich bij de vereniging heeft aangesloten en wie zich aan de code heeft geconformeerd. Door lid te worden onderschrijven de leden immers de uitgangspunten van de bdKO. Dit ligt statutair vast. Vanaf het moment dat men zich als lid aanmeldt, worden de leden geacht een beroepshouding aan te nemen die in woord en daad met de code in overeenstemming is, uiteraard binnen de grenzen van hun mogelijkheden en in alle redelijkheid. Iedereen kan hen daarop aanspreken.

Het bestuur van de bdKO vertrouwt erop dat op deze wijze geborgd is dat de bestuurders en directeuren van kinderopvangondernemingen die lid zijn van de vereniging in de praktijk in overeenstemming met de code handelen. Daarom wordt vooralsnog niet systematisch getoetst of de leden zich daadwerkelijk aan de gedragscode houden. Echter, bij gerede twijfel stelt het bestuur onmiddellijk een zorgvuldig onderzoek in, waarbij hoor en wederhoor wordt toegepast. Zonodig neemt het bestuur, gemotiveerd, statutaire maatregelen. Het secretariaat van de vereniging fungeert in deze als meldpunt.

Het bestuur ondersteunt initiatieven van bestuurders en directeuren om op basis van de code vrijwillig aan onderlinge toetsing deel te nemen.

Verder worden klanten, collega's, medewerkers en toezichthouders door het bestuur nadrukkelijk opgeroepen om met de leden van de bdKO in gesprek te gaan over de naleving van de gedragscode.

Tenslotte doet het bestuur de dringende aanbeveling om naar de code te verwijzen in de kwaliteitssystemen van de ondernemingen waaraan zij leiding geven. Zodoende kan de gedragscode ook een rol spelen bij certificatie en bij het toekennen van keurmerken.

Goedgekeurd door ledenvergadering van 10 april 2008.

## BIJLAGE 6 INFORMATIEVOORZIENING STAKEHOLDERS

### Informatieplan van directie aan Raad van Toezicht

	ONDERWERP	FREQUENTIE
1	Omvang, samenstelling, arbeidsvoorwaarden van bestuur	ad hoc
2	Resultaten van evaluatie van het functioneren van bestuur en mogelijke bijstellingen van werkwijze	1x per jaar
3	Verdeling taak- en aandachtsgebieden binnen bestuur	1x per jaar
4	Reglement bestuur	ad hoc
5	Voordracht tot benoeming accountant	ad hoc
6	Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van zorg, wonen en welzijn, wet- en regelgeving daaronder begrepen	indien van toepassing
7	Hoofdpijnen van het te voeren strategische (meerjaren-)beleid	1x per 3 á 5 jaar
8	(Jaar-)werkplan(nen) en begroting(en) komend jaar	1x per jaar
9	Jaarrekening, vergezeld van accountantsverklaring en managementletter	1x per jaar
10	Jaarverslag	1x per jaar
11	Hoofdpijnen m.b.t. voortgang van de beleidsrealisatie (in relatie tot 7 en 8) - voorzover relevant - op het gebied van <ul style="list-style-type: none"> <li>- producten/diensten</li> <li>- kwaliteit(sbeleid)</li> <li>- organisatie</li> <li>- personeel</li> <li>- informatievoorziening</li> <li>- samenwerkingsrelaties</li> </ul>	1x per kwartaal waarvan 1x per jaar in aanwezigheid van eerst-verantwoordelijke managers
12	Hoofdpijnen m.b.t. voortgang op het gebied van financieel beleid en beheer	1x per kwartaal
13	Besluitenregister van het bestuur	per vergadering
14	Problemen/conflicten van betekenis in de organisatie	ad hoc
15	Problemen/conflicten van betekenis in relatie tot derden	ad hoc
16	Calamiteiten gemeld bij GGD, Inspectie, etc.	ad hoc
17	Initiëren en voeren van gerechtelijke procedures niet betrekking hebbende op incasso- en arbeidsrechtelijke zaken	ad hoc
18	Kwesties die (naar verwachting) negatief in de publiciteit komen	ad hoc
19	Achterliggende informatie voor aan de Raad van Toezicht gevraagde (goedkeurings-)besluiten	ad hoc

## **BIJLAGE 7 KLOKKENLUIDERREGELING**

### **Voorbeeld klokkenluiderregeling**

Dit is een voorbeeld van een klokkenluiderregeling in samenwerking met een organisatie voor bedrijfsrecherche. In de digitale Toolkit is ook een voorbeeld opgenomen van een klokkenluiderregeling zonder samenwerking met externe organisatie, waarbij de rol van de Raad van Toezicht ook expliciet aan de orde is ([www.nvtnk.nl](http://www.nvtnk.nl)).

Samenwerking met XY Bedrijfsrecherche

#### **INLEIDING**

Kinderopvang XX is een integere organisatie waarbij de regels duidelijk zijn. Een integere organisatie is Open, Duidelijk en Eerlijk. Toch kan het gebeuren dat sommige collega's of externe partijen (b.v. leveranciers) het niet zo nauw met de regels nemen. Het kan lastig zijn om als medewerker de collega of leverancier hierop aan te spreken. Zo kunnen belangrijke fraudesignalen verborgen blijven en schade toebrengen aan personen of de organisatie. Soms wordt pas later duidelijk dat vanwege loyaliteit of autoriteit misstanden niet gemeld worden. Fraude kost geld en tast de sfeer aan.

Kinderopvang XX wil haar medewerkers in de gelegenheid stellen om anoniem melding te maken van een ongewenste situatie en van niet-integer handelen. Je kunt gegarandeerd anoniem je verhaal vertellen aan ervaren professionals. Je kunt daarmee actief bijdragen aan het gezond houden van onze organisatie.

#### **BESTAANDE PROCEDURES VOOR NIET-ANONIEM MELDEN**

Voor het niet-anoniem melden zijn reeds diverse kanalen beschikbaar: de medewerker kan de collega, de leidinggevende, P&O, of de bestuurder/directie informeren. De medewerker kan contact opnemen met de Vertrouwenspersoon als eerder genoemde functionarissen niet adequaat reageren. Deze manieren van communiceren hebben uiteraard altijd de voorkeur maar zijn mogelijk niet altijd voldoende.

#### **KLOKKENLUIDERREGELING VOOR ANONIEM MELDEN**

Anoniem melden gaat via een zogenaamde 'Klokkenluiderregeling'. Die stelt medewerkers in staat om fraude of (vermoedens van) overtredingen van wet- en regelgeving anoniem te melden. Na melding krijgt het hoofd P&O van Kinderopvang XX bericht over de melding.

#### **BESCHERMING VAN DE MELDER (ANONIMITEIT)**

Meldmisstanden.nl én Kinderopvang XX garanderen anonimiteit van de melder. XY Bedrijfsrecherche noteert de melding, geen gegevens van de melder. Mocht de melder verwachten dat de melding te herleiden is, dan vraagt XY Bedrijfsrecherche om de melding een meer algemene omschrijving te geven. Een melding hoeft niet anoniem te geschieden, XY Bedrijfsrecherche laat de keuze hiervoor aan de melder. Kinderopvang XX realiseert zich dat de 'klokkenluider' mogelijk gevolgen kan ondervinden en zal de medewerker in bescherming nemen tegen eventuele negatieve effecten van een melding.

Dit standpunt aangaande anonimiteit en bescherming van de medewerker is overigens niet nieuw bij Kinderopvang XX; ieders privacy wordt onder alle omstandigheden gerespecteerd.



## PROCEDURE

Meldmisstanden.nl is een meldlijn waar medewerkers anoniem melding kunnen maken van fraude en mogelijke misstanden bij Kinderopvang XX. Deze dienst wordt aangeboden door XY Bedrijfsrecherche. Vanaf DATUM staat deze meldlijn voor Kinderopvang XX open.

Het is een toegankelijk communicatiekanaal (telefoonnummer en website).

STAP	ACTIVITEIT	UITVOERDER
1	Melden kan via de website ..... is 24 uur per dag bereikbaar.	Medewerker
2	Melden kan via het telefoonnummer ....., 0,10 cent per minuut) is bereikbaar van maandag tot en met vrijdag, van 08.00 uur tot 20.00 uur.	Medewerker
3	De opvolging wordt geregeld door XY Bedrijfsrecherche. De contactpersoon bij Kinderopvang XX (hoofd P&O) wordt op de hoogte gebracht en krijgt een vrijblijvend advies van XY Bedrijfsrecherche over de opvolging. Het hoofd P&O beoordeelt waar en op welke manier de melding wordt opgevolgd. De bestuurder/directie wordt op de hoogte gebracht van iedere melding.	... bedr recherche / Hoofd P&O
4	De OR wordt jaarlijks op de hoogte gebracht van de aard en de omvang van de meldingen	Hoofd P&O

## BIJLAGE 8 VOORBEELD PEDAGOGISCHE VISIE EN UITGANGSPUNTEN ORGANISATIE VOOR KINDEROPVANG XX

Ons pedagogisch handelen is gebaseerd op visie; een visie op menszijn, op de ontwikkeling van kinderen en opvoeden. Deze visie wordt vertaald in een pedagogisch doel en dit doel werken wij vervolgens uit in het beleidsplan.

Wij hebben ons bij het vaststellen niet laten leiden door één bepaalde pedagoog. Wij hebben gezocht naar pedagogen van wie de uitgangspunten het beste aansluiten bij de missie van onze organisatie. Wij hebben ons laten inspireren door de pedagogen Celestin Freinet, Rudolf Steiner en Loris Malaguzzi en door de psycholoog Thomas Gordon. De genoemde centrale thema's zijn thema's uit hun theorieën die wij verder hebben uitgewerkt.

**Celestin Freinet** was een franse onderwijspedagoog, die tussen de wereldoorlogen internationaal opviel door zijn revolutionaire, maar wel heel praktische onderwijsmethode. Hij ging ervan uit dat kinderen middenin het leven staan. Dat zij op hun eigen manier en niveau deel uit maken van de maatschappij. In Nederland bestaat sinds een aantal jaren de "Freinetbeweging", die de theorie van Freinet levendig houdt en verder heeft uitgewerkt, voor bijvoorbeeld de kinderopvang.

Centrale thema's: contact met het maatschappelijk leven en zelfstandigheid

**Rudolf Steiner** werd in Oostenrijk geboren en groeide op op het platteland, middenin de natuur. In zijn jeugd ontdekte hij dat hij helderziende gaven had. Hij verbond deze met de natuur en haar verschijnselen en baseerde er zijn opvoedingstheorieën op. Zijn creativiteit bracht hem op veel nieuwe ideeën.

Centrale thema's: contact met de natuur, ritme en rust, imitatie en vrije expressie

**Loris Malaguzzi** hoorde betrokken bij het initiatief van ouders die vlak na de tweede wereldoorlog een nieuwe wereld zochten voor hun kinderen. Hij wilde samen met boeren en arbeiders iets nieuws opbouwen voor de kinderen in Villa Cella, een dorpje in Reggio Emilia, Italië. In de Reggio filosofie gaat men uit van het sterk onderzoekende kind. Het beeld van kinderen is dat ze sterk, nieuwsgierig, enthousiast en ondernemend de wereld willen leren kennen. Zoals de kinderen naar de wereld kijken, zo kijken volwassenen naar de kinderen. Het kindbeeld wordt als basis gezien van alles. Het is het uitgangspunt van alles wat je doet.

Centrale thema's: waarnemen, observeren, documenteren, samenwerken, communiceren, projectmatig en procesgericht werken, '100 talen' van het kind

Als ontwikkelingspsycholoog heeft **Thomas Gordon** veel te maken met ouders die problemen hebben met de opvoeding van hun kinderen. Daarom heeft hij in 1962 een praktische cursus ontwikkeld voor effectief ouderschap. Een goede communicatie vraagt om concrete communicatievaardigheden als luisteren en duidelijk zijn in de omgang met elkaar. Bij de Gordon-methode gaat het vooral om het bevorderen van het plezier en evenwicht in relaties. Het is een methode om problemen te voorkomen en op te lossen zonder winnaars en verliezers.

Centrale thema's: luisteren naar kinderen, ik-boodschappen, benoemen van gedrag en gevoelens en geen winnaar/verliezer



### **VISIE OP DE ONTWIKKELING VAN KINDEREN**

Kinderopvang XX gaat ervan uit, dat kinderen een natuurlijke behoefte hebben om zich te ontwikkelen. Elk kind doet dat in zijn eigen tempo en naar eigen mogelijkheden. Een kind ontwikkelt zich door een wisselwerking tussen natuurlijke aanleg en ervaringen die het uit zijn omgeving opdoet.

### **VISIE EN OPVOEDING**

In het pedagogisch beleid staat het kind centraal. Het is onze taak de kinderen een veilige leef- en ervaringswereld te bieden, waarin zij zich in eigen tempo en naar eigen mogelijkheden kunnen ontwikkelen. Het is belangrijk dat kinderen begrijpen dat ze samen leven en samen spelen met zowel kinderen als volwassenen. De dagelijkse dingen uit de leefomgeving zijn een inspiratiebron voor onze werkwijze.

### **PEDAGOGISCH DOEL**

Ons pedagogisch doel is dat kinderen respect en verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelen, zowel bij henzelf als voor hun omgeving. Het is belangrijk dat kinderen leren om zelfstandig te denken en te handelen, zodat zij hun eigen keuzes kunnen maken. Met deze basisvaardigheden kunnen zij later hun eigen plek vinden in de maatschappij.

### **PEDAGOGISCHE UITGANGSPUNTEN**

- Respect hebben voor alle kinderen en hen serieus nemen
- Luisteren naar wat kinderen te zeggen hebben en hen inspraak geven
- Kinderen een eigen verantwoordelijkheid geven
- Kinderen zien en benaderen als een individu
- Kinderen keuzemogelijkheden bieden

### **TOT SLOT...**

In de pedagogische beleidsplannen beschrijven wij onze visie en uitgangspunten. Aan de hand van vele praktijkvoorbeelden laten wij zien hoe wij de opvang van jonge kinderen hebben vormgegeven. Ons pedagogisch handelen wordt echter niet alleen bepaald door onze visie. In de dagelijkse praktijk lopen wij ook tegen wet- en regelgeving aan.

Hieronder volgt een overzicht waarin wij verwijzen naar deze regels, protocollen en afspraken:

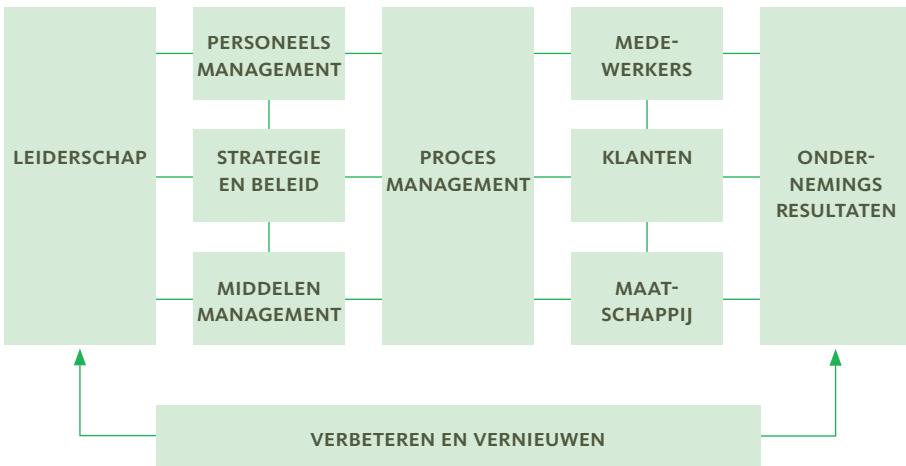
- Werkplannen per locatie; elke locatie heeft haar eigen pedagogisch werkplan. Hierin wordt door middel van een eenduidige methodiek, de dagelijkse gang van zaken kristalhelder beschreven
- Protocollen; ziekte/ongevallen, overlijden, kindermishandeling, ontwikkelingsproblemen, seksueel misbruik. In deze protocollen staan de werkinstructies beschreven voor de leid(st)ers. Per situatie wordt duidelijk gemaakt wat er verwacht wordt en welke stappen ondernomen moeten worden
- Communicatie met de ouders; hierin staat beschreven hoe wij de communicatie met de ouders hebben vormgegeven. Uitgangspunten die hierin zijn vastgelegd, gelden voor alle locaties.

## BIJLAGE 9 INHOUDSOPGAVE VAN EEN JAARVERSLAG OP BASIS VAN HET INK MODEL

Dit voorbeeld is ontleend aan

[www.woutsorgdragercommunicatie.nl/checklist-voor-het-schrijven-van-een-jaarverslag](http://www.woutsorgdragercommunicatie.nl/checklist-voor-het-schrijven-van-een-jaarverslag)

Een mogelijke inhoudsopgave kunt u ontleen aan het INK managementmodel. INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het model is bedoeld om organisaties in staat te stellen om continu te werken aan betere prestaties. Daartoe onderscheidt het INK negen aandachtsgebieden. De eerste vijf hebben betrekking op de input. De laatste vier op de output.



- 1 Leiderschap: wat is de visie op de toekomst?
- 2 Strategie en Beleid: hoe is die visie het afgelopen jaar vertaald in beleid?
- 3 Management van medewerkers: wat is het gevoerde personeelsbeleid?
- 4 Management van middelen: hoe heeft u de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) aangewend om het ingezette beleid in resultaten te vertalen?
- 5 Management van processen: hoe heeft u uw processen gemanaged? Hier kunt u rapporteren over verbeteringsslagen op het gebied van uw belangrijkste primaire of ondersteunende processen. Maar denk ook aan de communicatie met uw belangrijkste doelgroepen. Hoe heeft u reacties van uw doelgroepen verzameld? Hoe heeft u de communicatie georganiseerd?
- 6 Klanten en leveranciers: tot welke commerciële resultaten leidden deze inspanningen?
- 7 Medewerkers: tot welke resultaten leidden uw inspanningen bij de medewerkers (denk aan medewerkertevredenheid, ziekteverzuim en loopbaanstappen)?
- 8 Maatschappij: hoe beoordeelde de samenleving uw inspanningen? U kunt bijvoorbeeld rapporteren over gesprekken met belangenverenigingen, de politiek en het lokaal bestuur.
- 9 Bestuur en financiers: hoe waarden uw bestuurders en uw financiers uw inspanningen? Hier is natuurlijk ook ruimte om uw financiële resultaten te presenteren. Koppel die resultaten wél aan uw financiële doelstellingen.



Dit model dwingt u ertoe om uw resultaten te relateren aan het gevoerde beleid. Zo wordt een jaarverslag een document dat u kunt gebruiken in gesprek met bijvoorbeeld uw Ondernemingsraad. Beperk u dus vooral niet tot een droge opsomming maar leg telkens een link naar het gevoerde beleid en trek waar nodig conclusies.

#### **VOORBEELD VOOR EEN HOOFDSTUKINDELING VOOR HET JAARVERSLAG**

Op basis van het INK managementmodel kunt u de volgende hoofdstukindeling hanteren:

- Samenvatting
- Inleiding
- Visie: geformuleerde speerpunten, nieuwe speerpunten
- Strategie: voornemens en realisatie
- Personeelsbeleid:
  - arbeidsvoorwaarden
  - inzetbaarheid
  - ziekteverzuim
  - mobiliteit
  - leeftijdsopbouw
  - opleidingen
- Procesvernieuwingen
- Resultaten
- Reacties uit de samenleving
- Verslag van het bestuur
- Financiële resultaten
- Bijlagen
- Afkortingen

## BIJLAGE 10 VOORBEELDEN VAN DIRECTIEREGLEMENTEN

In deze bijlage is voor vier van de zes in de Governance Code Kinderopvang vermelde besturingsmodellen een voorbeeld van een directiereglement gegeven.

Het gaat om de volgende besturingsmodellen:

- het Raad van Toezicht-model (waarvan het voorbeeldreglement te vinden is in bijlage 10 A);
- het toezichthoudend bestuur-model (bijlage 10 B);
- het instruerend bestuur-model (bijlage 10 C); en
- het BV met Raad van Commissarissen-model (bijlage 10 D).

NB Waar, in de hier opgenomen reglementen, wordt verwezen naar bestuursorganen en/of –personen in de mannelijke vorm dan wordt hier zowel de mannelijke (hij/zijn) als de vrouwelijke (zij/haar) vorm mee bedoeld.



## BIJLAGE 10A VORBEELD DIRECTIEREGLEMENT BIJ HET RAAD VAN TOEZICHT-MODEL

Kinderopvangorganisatie XX wordt bestuurd door een Bestuurder/Directie, hierna te noemen de Directie, onder toezicht van een Raad van Toezicht, overeenkomstig de statuten van Kinderopvangorganisatie XX.

### o Begripsbepalingen

In dit reglement wordt verstaan onder:

<b>Stichting</b>	De stichting XX in XX
<b>Statuten</b>	De statuten van de stichting;
<b>Raad van Toezicht</b>	De Raad van Toezicht van de stichting als bedoeld in artikel XX van de statuten;
<b>Directie</b>	De directie van de stichting als bedoeld in artikel XX van de statuten
<b>Reglement</b>	Regeling inzake de verdeling van taken en Bevoegdheden tussen Raad van Toezicht en directie
<b>Oudercommissie</b>	De oudercommissie conform de Wet kinderopvang.

### 1 Doelstelling van de functie

**1.1** De Directie is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen en de continuïteit van Kinderopvangorganisatie XX en het naleven van de wet- en regelgeving. Hij vertegenwoordigt Kinderopvangorganisatie XX.

**1.2** De Directie legt de verwerkelijking van de doelen, zoals vastgelegd in de statuten en in het beleidsplan, vast in een cyclus van 'planning en controle', bestaande uit een beleidsplan - met focus op meerdere jaren met bijbehorende meerjarenraming, een jaarplan - met bijbehorende begroting, kwartaalrapportages, en een jaarverslag en ter afronding een jaarrekening. In de hier genoemde beleidsdocumenten wordt aandacht besteed aan de prestaties en resultaten van Kinderopvangorganisatie XX, het daaraan verbonden risico en aan het risicobeheer.

**1.3** De directie heeft de intentie zijn taken uit te oefenen op basis van een het Raad van Toezicht-Model<sup>1</sup>.

### 2 Taken Directie

**2.1** De Directie heeft onder meer de volgende taken:

- De visie voor het besturen te ontwikkelen en te implementeren.
- De doelen van het beleid en van de uitvoering daarvan vast te stellen.
- De strategie te vormen, te implementeren, te voeren, en te evalueren.
- Te beslissen als eindverantwoordelijke in de besluitvorming.
- Het initiëren van en het tijdig inspelen op nieuwe ontwikkelingen.
- Het handhaven en zondig verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening;
- Het efficiënt en effectief laten functioneren van de organisatie.
- Leiding te geven en het voeren van een goed sociaal beleid.
- Het vertalen van het beleid in een planning- en controlecyclus met bijbehorende begrotingen.
- Zorgen voor een sluitende begroting.
- Kinderopvangorganisatie XX extern als bestuur te verantwoorden conform de toepasselijke governance code met behulp van het jaarverslag.
- Het bevorderen en onderhouden van goede relaties met personen, instellingen en instanties buiten Kinderopvangorganisatie XX (inclusief financiers).
- Het vertegenwoordigen van Kinderopvangorganisatie XX.

<sup>1</sup> Het uitdrukkelijk benoemen van het bestuursconcept sluit aan op regel 9 van de Governance Code Kinderopvang waar staat dat het bestuur de besturingsfilosofie aan alle belanghebbenden bekendmaakt. Voorts kan aanduiding van het bestuursconcept richting geven in onduidelijke situaties.

### **3 Plaats in de organisatie**

**3.1** De positie van de Directie is vastgelegd in de statuten van Kinderopvangorganisatie XX. Overeenkomstig deze statuten is de Directie belast met alle daden van bestuur, beheer en beschikking, voor zover in de statuten niet anders is bepaald. Daarmee is de Directie verantwoordelijk voor de algehele gang van zaken binnen Kinderopvangorganisatie XX.

**3.2** De positie en het functioneren van de Directie worden naast de statuten bepaald door de arbeidsovereenkomst van de Directie en door het reglement Directie.

**3.3** De Directie is het bestuur in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden.

### **4 Samenstelling en verantwoordelijkheid van de Directie**

**4.1** De Directie bestaat uit één persoon, een voorzitter.

**4.2** De Directie is verantwoordelijk voor het bestuur van Kinderopvangorganisatie XX, binnen de wettelijke en statutaire bestuurlijke verantwoordelijkheden.

**4.3** De Directie is rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht.

### **5 Relatie met de Raad van Toezicht**

**5.1** De Directie wordt benoemd door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht vervult de werkgeversrol ten opzichte van de Directie middels het vaststellen van zijn beloning, het evalueren van zijn functioneren en de bevoegdheid hem te kunnen benoemen, schorsen en ontslaan.

**5.2** De Raad van Toezicht kan besluiten de Directie te schorsen of te ontslaan, indien hij niet naar behoren functioneert en in alle gevallen wegens gedragingen waardoor de goede naam of belangen van Kinderopvangorganisatie XX worden geschaad.

**5.3** De Directie zal zich bij de taakuitoefening mede laten leiden door de adviezen die de Raad van Toezicht gevraagd of ongevraagd geeft.

**5.4** Om de Raad van Toezicht in staat te stellen zijn toezichhoudende functie naar behoren te vervullen, voorziet de Directie, ter uitvoering van het bepaalde in de statuten, de Raad van Toezicht periodiek van alle daarvoor relevante informatie. In de regel zal dit geschieden ter voorbereiding van of tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

**5.5** Naast de jaarrekening brengt de Directie uiterlijk vijf maanden na afloop van het kalenderjaar een schriftelijk verslag uit over het gevoerde beleid en bestuur in dat jaar, in de vorm van het jaarverslag.

**5.6** Besluiten die onderworpen zijn aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht zijn in ieder geval de volgende besluiten over:

- Benoeming van de accountant
- Missie, visie, meerjarenbeleid en –raming
- Jaarplan en –begroting
- Jaarverslag en –rekening (decharge bestuurder)
- Investeringsbegrotingen en –voorstellen
- Beleid ten aanzien van het omgaan met belanghebbenden
- Afstoten of beëindigen van belangrijk deel van aanbod of ontwikkelen van belangrijk nieuw aanbod
- Ingrijpende wijziging van de organisatiestructuur
- Beëindigen van dienstbetrekking of ingrijpende wijziging in arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal medewerkers tegelijkertijd of binnen een kort tijdbestek
- Aangaan of verbreken van duurzame samenwerking of deelneming in andere rechtspersoon, indien van ingrijpende betekenis
- Aangaan van overeenkomsten waarbij stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor schuld van ander verbindt



- Aangaan van geldleningen en kredietovereenkomsten welke buiten begroting, investeringsbegroting vallen
- Aangaan van andere financiële transacties of (rechts)handelingen welke buiten begroting, investeringsbegroting vallen
- Verlenen van procuratie voor verrichten van (rechts)handelingen met een geldelijk belang welke buiten begroting, investeringsbegroting vallen
- Opdrachtverlening tot eventuele niet-controle werkzaamheden door de externe accountant
- Aanvraag van surseance van betaling en faillissement
- Statutenwijziging
- Ontbinding van rechtspersoon

**5.7** De vergaderingen van de Raad van Toezicht worden op uitnodiging bijgewoond door de Directie. In beginsel woont de Directie de vergaderingen van de Raad van Toezicht bij.

## **6 Besluitvorming**

**6.1** Uitgangspunt is dat besluitvorming van de Directie tot stand komt in formeel overleg met het Management Team en in samenspraak met belanghebbenden. Dit laat onverlet de verantwoordelijkheid en bevoegdheid van het bestuur om waar nodig en gemotiveerd besluiten te nemen zonder overleg of samenspraak. Belangrijke besluiten worden schriftelijk vastgelegd.

**6.2** Besluiten die onderworpen zijn aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht worden in een vergadering van de Directie uitsluitend als voorgenomen besluit genomen. Het betreffende onderwerp wordt alsdan te allen tijde in de agenda van de Raad van Toezicht opgenomen.

## **7 Bereikbaarheid / Vervanging**

**7.1** Wanneer de Directie voorzienbaar afwezig is, neemt de Directie tevoren de benodigde maatregelen. De Directie informeert de Raad van Toezicht per geval over deze maatregelen.

**7.2** In overleg met de Raad van Toezicht worden vaste vervangers aangewezen.

**7.3** Bij afwezigheid van de Directie blijft de Directie volledig bevoegd, en worden, zo veel mogelijk door vaste vervangers, de volledige taken van de Directie waargenomen. Hiertoe worden procuratieregels opgesteld.

**7.4** Bij ontstentenis of belet van de Directie wijst de Raad van Toezicht één of meer personen aan die de taken van de Directie waarneemt.

## **8 Medezeggenschap en inspraak**

**8.1** Uitgaande van het belang van Kinderopvangorganisatie XX en van het belang van de gebruikers van het bureau van Kinderopvangorganisatie XX, streeft de Directie in zijn handelen naar voldoende draagvlak bij de medewerkers.

**8.2** De Directie onderkent de waarde van het vertegenwoordigend overleg namens de medewerkers (de Ondernemingsraad) als een functioneel element van en in de organisatie, en benut dit overleg ten volle.

**8.3** De Directie neemt de vigerende wet en regelgeving terzake in acht en bevordert de totstandkoming van de benodigde reglementen, en handelt conform deze reglementen.

## **9 Gedragsregels**

**9.1** De Directie heeft de plicht te vermijden dat er een belangenverstrengeling tussen Kinderopvangorganisatie XX en de Directie ontstaat, dan wel de schijn van een belangenverstrengeling door de Directie wordt opgeroepen.

**9.2** Indien de Directie voorziet dat (de schijn van) een tegenstrijdig belang of onverenigbaarheid voor zichzelf zou kunnen optreden, meldt de Directie dit terstond aan de voorzitter van de Raad van Toezicht. Indien naar het oordeel van de Raad van Toezicht zich een incidentele tegenstrijdigheid voordoet, en de bezwaren daarvan kunnen worden opgelost door een tijdelijke voorziening, dan werkt de Directie aan die voorziening mee. Indien naar het oordeel van de Raad van Toezicht één of meer onverenigbaarheden van belangen aan de orde is of zijn, dan zorgt de Directie onverwijld voor opheffing van de tegenstrijdige of onverenigbare belangen.

**9.3** Indien de Directie voorziet dat een nevenfunctie invloed zal, of nevenwerkzaamheden zullen (gaan) hebben op de positie van de Directie of op de participatie aan de werkzaamheden van Directie, dan meldt hij dit terstond aan de voorzitter van de Raad van Toezicht. Indien naar de mening van de Raad van Toezicht de status van de Directie negatief beïnvloed wordt, of de participatie aan de werkzaamheden van de Directie schade ondervindt, dan beëindigt hij deze nevenfunctie of nevenwerkzaamheden.

**9.4** De Directie is verplicht tot geheimhouding van hetgeen hem uit hoofde van zijn functie ter kennis is gekomen voor zover die verplichting uit de aard van de zaak volgt of hem uitdrukkelijk is opgelegd. Deze verplichting eindigt niet bij de beëindiging van het lidmaatschap van de Directie.

**9.5** De Directie zal zich ervan onthouden

- middellijk of onmiddellijk deel te nemen aan aannemingen van Kinderopvangorganisatie XX; middellijk of onmiddellijk geschenken, provisie of commissieloon aan te nemen of te vorderen van personen die ten behoeve van Kinderopvangorganisatie XX werkzaam zijn dan wel van (potentiële) leveranciers van Kinderopvangorganisatie XX;
- van cliënten of van derden met wie hij door zijn functie in aanraking komt, giften of beloning aan te nemen of te vorderen;
- zonder schriftelijke voorafgaande toestemming van de Raad van Toezicht personen in dienst van Kinderopvangorganisatie XX voor persoonlijke doeleinden werkzaamheden te laten verrichten, of iets dat aan Kinderopvangorganisatie XX toebehoort voor persoonlijke doeleinden te gebruiken;
- zonder schriftelijke voorafgaande toestemming van de Raad van Toezicht deel te nemen aan het toezicht of het bestuur van rechtspersonen, die middellijk of onmiddellijk producten en/of diensten ten behoeve van Kinderopvangorganisatie XX kunnen offren dan wel samenwerken met Kinderopvangorganisatie XX dan wel voor samenwerking in aanmerking komen.

**9.6** De beloning van de Directie is maatschappelijk passend en in overeenstemming met de vigerende normen.

## **10 Wijziging van het reglement**

**10.1** Een besluit tot wijziging van dit reglement wordt genomen door de Directie. De wijziging behoeft de goedkeuring van de Raad van Toezicht.

Van het bestaan van dit reglement wordt melding gemaakt in het verslag van de Directie in het jaarverslag en het wordt gepubliceerd op de website.

## **11 Slotbepaling**

In de gevallen waarin dit reglement niet voorziet beslist de directie met inachtneming van de wet en de statuten

## BIJLAGE 10B VOORBEELD DIRECTIEREGLEMENT VOOR HET TOEZICHTHOUDEND BESTUUR-MODEL

### Begripsbepalingen

#### Artikel 1

In dit reglement wordt verstaan onder:

<b>Stichting</b>	De stichting XX in XX
<b>Statuten</b>	De statuten van de stichting;
<b>Bestuur</b>	Het bestuur van de stichting als bedoeld in artikel XX van de statuten;
<b>Directeur</b>	De directeur van de stichting
<b>Reglement</b>	Regeling inzake de verdeling van taken en Bevoegdheden tussen bestuur en directeur
<b>Oudercommissie</b>	De oudercommissie conform de Wet kinderopvang.

### Bestuur

#### Artikel 2 Bestuur

- 1 Het bestuur bestuurt de stichting, een en ander met inachtneming van de statuten en de op basis daarvan vastgestelde regelingen, alsmede met inachtneming van de op de stichting en de onder de stichting ressorterende kinderopvanglocaties van toepassing zijnde wettelijke voorschriften en op basis daarvan vastgestelde regelingen.
- 2 Het bestuur heeft de intentie zijn taken uit te oefenen op basis van een toezicht-houdend bestuur-model<sup>1</sup>.

### Directeur

#### Artikel 3 Benoeming

- 1 Het bestuur benoemt een directeur van de kinderopvangorganisatie op basis van een na overleg met de medezeggenschapsraad vast te stellen profiel.
- 2 Indien de functie van directeur vacant is, stelt het bestuur een commissie voor werving en selectie samen ter voorbereiding van een benoemingsbesluit. In deze commissie hebben ten minste twee leden van het bestuur (waaronder in beginsel de voorzitter), alsmede ten minste één vertegenwoordiger van de medewerkers en één vertegenwoordiger van de oudercommissie (behoudens bijzondere omstandigheden, dit ter beoordeling aan de bestuur). De commissie draagt zorg voor werving en selectie van een nieuwe directeur in dier voege dat de commissie een niet-bindend benoemingsadvies uitbrengt aan het bestuur.

#### Artikel 4 Taak/volmacht<sup>2</sup>

- 1 De directeur voert namens het bestuur het dagelijks bestuur en beheer over de stichting en de kinderopvanglocaties en is daartoe voor zover wettelijk vereist door het bestuur gemachtigd middels vaststelling van dit reglement. Tot deze taak/volmacht behoort mede de toedeling, bestemming en aanwending van de bekostigingsmiddelen binnen de door het bestuur vastgestelde begroting.

<sup>1</sup> Het uitdrukkelijk benoemen van het bestuursconcept sluit aan op regel 9 van de Governance Code Kinderopvang waar staat dat het bestuur de besturingsfilosofie aan alle belanghebbenden bekendmaakt. Voorts kan aanduiding van het bestuursconcept richting geven in onduidelijke situaties.

<sup>2</sup> De directeur mag (volmacht), maar móet (taak) ook de hier aangeduide bevoegdheden uitoefenen.

- 2** Het bestuur kan schriftelijk kaders vaststellen waarbinnen de directeur diens taken en bevoegdheden dient uit te oefenen.
- 3** Voorbehouden aan het bestuur is besluitvorming inzake strekkende tot<sup>3</sup>:
- a vaststelling van de strategische doelstellingen van de stichting (missie en visie);
  - b vaststelling van het reglement alsmede eventuele kaders voor de directeur;
  - c keuze van een Administratiekantoor/aanstelling van de controller;
  - d benoeming van de accountant;
  - e vaststelling van de begroting en de jaarstukken van de stichting;
  - f aanvraag van faillissement van de stichting en van surséance van betaling;
  - g benoeming of ontslag en vaststelling of wijziging van de arbeidsvoorwaarden van de directeur;
  - h wijziging van de statuten, tot fusie van de stichting en ontbinding van de stichting, waaronder begrepen bestemming van een eventueel batig saldo;
  - i overdracht, fusie en/of omzetting van onder de stichting ressorterende school;
  - j het sluiten van overeenkomsten tot het kopen, vervreemden of bezwaren van registerzaken, alsmede het sluiten van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenares verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van derde verbindt.
- 4** Voorstellen voor besluiten als bedoeld in het vorige lid worden door de directeur aan het bestuur voorgelegd voorzien van een schriftelijke toelichting met vermelding van de gevolgen van het beoogde besluit.

### **Artikel 5 Functionering en beoordeling**

- 1** Twee leden uit het bestuur gezamenlijk (waaronder in beginsel de voorzitter), houden ten minste één maal per jaar een functioneringsgesprek met de directeur.
- 2** Het bestuur kan een beoordelingsregeling, met daarin opgenomen beoordelings-sancities en –criteria, opstellen voor de directeur. Beoordelingsgesprekken op basis van deze regeling met de directeur worden gevoerd door twee leden uit het bestuur gezamenlijk (waaronder in beginsel de voorzitter). Deze leden van het bestuur brengen een advies omtrent beoordeling en toepassing van beoordelings-sancities uit aan de bestuur. De beoordeling wordt vastgesteld door het bestuur.

### **Relatie directeur en bestuur**

#### **Artikel 6 Toezicht**

- 1** Het bestuur houdt toezicht op het beleid van de directeur en op de gang van zaken binnen de stichting en de onder de stichting ressorterende kinderopvanglocaties, een en ander met het oog op de belangen van de stichting en de onder de stichting ressorterende kinderopvanglocaties. Leidraad voor toetsing vormen de strategische doelstellingen van de stichting, naleving van dit reglement alsmede eventuele op basis daarvan gestelde kaders voor de directeur.
- 2** In het kader van het toezicht kan het bestuur de directeur informatie vragen en ter verantwoording roepen.

#### **Artikel 7 Advies**

Het bestuur kan de directeur gevraagd en ongevraagd adviseren.



<sup>3</sup> Dit is een zgn. 'negatieve' opsomming; de directeur mag/moet alles behalve de kwesties die vervolgens uitdrukkelijk aan het bestuur zijn voorbehouden. De meest gangbare besluiten ten aanzien van de hoofdlijnen van bestuur en inrichting van de rechtspersoon zijn hier opgesomd. De lijst kan naar eigen inzicht langer of korter worden gemaakt.

## Artikel 8 Informatie

- 1** Teneinde het bestuur in de gelegenheid te stellen zijn taken in het kader van toezicht en advisering naar behoren uit te voeren, draagt de directeur er zorg voor dat het bestuur adequaat wordt geïnformeerd over aangelegenheden welke voor hem van belang zijn.
- 2** In het kader van het in lid 1 gestelde draagt de directeur er zorg voor dat het bestuur ten minste wordt geïnformeerd over de volgende aangelegenheden<sup>4</sup>.
  - a het voor de stichting geldende medezeggenschapsreglement;
  - b de voor de stichting geldende klachtenregeling;
  - c op de stichting betrekking hebbende klachten ingevolge de klachtenregeling alsmede de beslissing daarop;
  - d verslagen van overleg tussen de directeur en de OR en oudercommissie alsmede van decentraal georganiseerd overleg;
  - e kwesties waarin de stichting in rechte wordt betrokken of zelf gerechtelijke stappen onderneemt (externe geschillen- en beroepsprocedures daaronder begrepen) alsmede de vonnissen daarin;
  - f het aangaan of verbreken van duurzame samenwerkingsrelaties met andere rechtspersonen en/of instellingen;
  - g het werkplan en het pedagogisch beleidsplan en werkplannen;
  - h interne en externe kwaliteitsrapportages (waaronder begrepen GGD-rapportages);
  - i projecten en/of experimenten waaraan wordt deelgenomen;
  - j de op het personeel van de stichting van toepassing zijnde CAO en andere primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden;
  - k het sociaal jaarverslag van de stichting;
  - l benoeming en ontslag van personen in managementfuncties;
  - m ontslag van personeel anders dan wegens budgetvermindering of natuurlijk verloop;
  - n managementletters en andere rapportages van externe accountants betreffende de stichting of de onder de stichting ressorterende school;
  - o aangegane financiële verplichtingen betreffende de stichting die de waarde van € xx,- te boven gaan;
  - p omvangrijke (ver-)bouwactiviteiten betreffende de onder de stichting ressorterende locaties.
- 3** De directeur informeert het bestuur regelmatig omtrent relevante ontwikkelingen rond de stichting door middel van managementrapportages. Over de frequentie, aard en inhoud van deze rapportages maken bestuur en directeur nadere afspraken.
- 4** Twee leden van het bestuur wonen ten minste één maal per jaar een bijeenkomst bij van de directeur met de medezeggenschapsraad<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> De hierna volgende opsomming heeft geen bijzondere wettelijke basis. Gepoogd is die zaken aan te geven die het bestuur uit hoofde van z'n eindverantwoordelijkheid ten minste zou moeten weten. De lijst leent zich echter voor amendering. Men ziet ook wel dat bewust geen opsomming plaats vindt en men het laat bij de leden 1 en 3.

<sup>5</sup> Let wel: de bestuursleden voeren niet zelf het overleg met de Ondernemingsraad en Oudercommissie; dat is voorbehouden aan de directeur. De bestuursleden zijn aanwezig en kunnen waarnemen in welk klimaat het overleg gevoerd wordt.

## Schorsing en vernietiging van besluiten<sup>6</sup>

### Artikel 9

**1** Besluiten van de directeur kunnen wegens strijd met enig geldende regeling en/of wegens mogelijke schade aan de belangen van de stichting of de onder de stichting ressorterende school door het bestuur bij gemotiveerd besluit geheel of gedeeltelijk worden vernietigd. Alvorens het bestuur besluit over te gaan tot gehele of gedeeltelijke vernietiging van het besluit vindt hierover overleg plaats met de directeur.

**2** Het bestuur kan een besluit van de directeur dat naar zijn oordeel voor vernietiging in aanmerking komt, geheel of gedeeltelijk schorsen voor de periode van zes weken. Alvorens het bestuur besluit over te gaan tot gehele of gedeeltelijke schorsing van het besluit vindt hierover overleg plaats met de directeur.

### Reglement

#### Artikel 10 Vaststelling en wijziging

**1** Dit reglement, alsmede wijzigingen daarin, wordt voorbereid door de directeur.

**2** Het reglement, alsmede wijzigingen daarin wordt vastgesteld door het bestuur na overleg met de directeur.

#### Artikel 11 Inwerkingtreding

Dit reglement treedt in werking op .... en geldt voor onbepaalde tijd, onverlet de bevoegdheid van het bestuur tot intrekking of wijziging van dit reglement.

#### Artikel 12 Slotbepaling

In de gevallen waarin dit reglement niet voorziet beslist het bestuur met inachtneming van de wet en de statuten.

<sup>6</sup> Dit is een kenmerk van volmacht of mandaat; het bestuur mag de directeur 'terugfluiten'. Zo'n interne actie heeft niet altijd het beoogde externe effect. Derden buiten de kinderopvangorganisatie (bv. een aannemer met wie de directeur een contract is aangegaan) mogen er onder normale omstandigheden op vertrouwen dat de directeur de stichting mag vertegenwoordigen. Het 'terugfluiten' van de directeur door het bestuur heeft dan niet zondermeer tot gevolg dat het gesloten contract met de aannemer niet geldig is, dat zal afhangen van de feitelijke omstandigheden.

## BIJLAGE 10C VOORBEELD DIRECTIEREGLEMENT BIJ HET INSTRUEREND BESTUUR-MODEL

### Begripsbepalingen

#### Artikel 1

In dit reglement wordt verstaan onder:

<b>Stichting</b>	De stichting voor XX in XX;
<b>Statuten</b>	De statuten van de stichting;
<b>Bestuur</b>	Het bestuur van de stichting als bedoeld in de statuten;
<b>Directeur</b>	De directeur van de stichting als bedoeld in de statuten;
<b>Reglement</b>	Regeling inzake de verdeling van taken en Bevoegdheden tussen Bestuur en directie
<b>Oudercommissie</b>	De oudercommissie conform de Wet kinderopvang.

### Besturingsfilosofie

#### Artikel 2 Bestuur

**1** Het bestuur bestuurt de stichting en heeft als zodanig de eindverantwoordelijkheid, een en ander met inachtneming van de statuten en de op basis daarvan vastgestelde regelingen, alsmede met inachtneming van de op de stichting en de onder de stichting kinderopvanglocaties van toepassing zijnde wettelijke voorschriften en op basis daarvan vastgestelde regelingen.

**2** Het bestuur heeft de intentie zijn taken uit te oefenen op basis van een instruerend bestuur-model<sup>1</sup>.

#### Artikel 3 Beleidsbepalend concept en bestuurlijke kaders

**1** Het bestuur wenst voor de kinderopvangorganisatie de verdeling van taken en bevoegdheden tussen het bestuur enerzijds en de directeur anderzijds in te richten op basis van een beleidsbepalend bestuursconcept. Daaronder wordt verstaan dat het bestuur zich bezig houdt met het bepalen van de hoofdlijnen van beleid voor de stichting en dat de directeur belast is met de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de dagelijkse leiding van de kinderopvangorganisatie. Daarbij geldt voorts dat beleidsbepaling door het bestuur geschiedt in nauwe samenspraak met de directeur.

**2** Het bestuur kan kaders stellen voor de uitoefening van aan de directeur toe te kennen taken en bevoegdheden. Bij het stellen van dergelijke kaders beperkt het bestuur zich tot randvoorwaarden die de hoofdlijnen van beleid betreffen. Dergelijke kaders worden zoveel als mogelijk negatief beperkend geformuleerd (De directeur zal niet ...) en behoeven schriftelijke vastlegging.

### Taken en bevoegdheden

#### Artikel 4 Taak/volmacht directeur

**1** De directeur draagt zorg voor de voorbereiding en uitvoering van door het bestuur te nemen besluiten. Hiertoe wordt gerekend het ontwikkelen en formuleren van beleidsvoorstellen alsmede de binnen het beleid passende uitvoeringshandelingen.

**2** De directeur is belast met en -voor zover vereist- door middel van dit reglement door het bestuur gemachtigd tot het uitvoeren van de volgende taken en bevoegdheden ten aanzien van de school:

<sup>1</sup> Het uitdrukkelijk benoemen van het bestuursconcept sluit aan op regel 9 van de Governance Code Kinderopvang waar staat dat het bestuur de besturingsfilosofie aan alle belanghebbenden bekendmaakt. Voorts kan aanduiding van het bestuursconcept richting geven in onduidelijke situaties.

- 3 Op de gebieden die op basis van het bovenstaande zijn voorbehouden aan de directeur onthoudt het bestuur zich van inmenging, behoudens na overleg met de directeur.
- 4 De directeur kan zich bij het uitoefenen van de aan hem toebedeelde taken en bevoegdheden laten ondersteunen door personen binnen of buiten de school. Dergelijke ondersteuning laat onverlet de eindverantwoordelijkheid van de directeur terzake.

### **Artikel 5 Kaders voor de uitoefening van taken en /bevoegdheden**

De directeur oefent de aan hem opgedragen taken en bevoegdheden uit met inachtneming van:

- de van toepassing zijnde wetten, regelingen en CAO-bepalingen;
- de binnen de stichting geldende statuten en andere door het bestuur vastgestelde regelingen (zoals het huishoudelijk reglement, dit reglement, het medezeggenschapsreglement e.d.);
- door het bestuur vastgesteld beleid;
- door het bestuur te stellen kaders voor beleid zoals aangegeven in de artikelen 3 en 4 (waarbij geldt dat indien en voor zolang door het bestuur geen kaders zijn gesteld, de directeur zelf tot besluiten bevoegd is);
- algemene beginselen van behoorlijk bestuur zoals zorgvuldigheid, redelijkheid, motivering van besluiten, gelijke behandeling van gelijke gevallen, geen misbruik van bevoegdheid en dergelijke.

### **Relatie bestuur en directeur**

#### **Artikel 6 Verantwoording en informatie**

1 De directeur legt eigener beweging en desgevraagd verantwoording af aan het bestuur ter zake van de inhoud, alsmede van de wijze waarop de aan hem opgedragen taken en bevoegdheden worden uitgeoefend.

Voorts draagt de directeur er zorg voor dat het bestuur adequaat wordt geïnformeerd over alle aangelegenheden welke voor hem van belang zijn.

2 In het kader van het gestelde in het eerste lid levert de directeur ten minste elk kwartaal een managementrapportage aan het bestuur overeenkomstig de specificaties als vastgesteld door het bestuur.

3 In het kader van het verkrijgen van informatie over de algemene gang van zaken op de school, wonen twee leden van het bestuur ten minste één maal per jaar een overlegvergadering bij van de directeur met de medezeggenschapsraad.

4 In het kader van verantwoording en informatie respecteren directeur en bestuur de normale normen van bescherming van persoonsgegevens ten aanzien van personeelsleden en leerlingen.

#### **Artikel 7 Advies**

Het bestuur kan de directeur gevraagd en ongevraagd adviseren.

Evenzo kan de directeur het bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren.

#### **Artikel 8 Toezicht**

1 Het bestuur houdt uit hoofde van zijn eindverantwoordelijkheid voor de stichting toezicht op het beleid van de directeur en op de gang van zaken binnen de stichting en de onder de stichting ressorterende kinderopvanglocaties, een en ander met het oog op de belangen van de stichting en de onder de stichting ressorterende kinderopvanglocaties.

2 In het kader van het toezicht kan het bestuur ook naast het gestelde in artikel 6 de directeur om informatie vragen en ter verantwoording roepen. Het gestelde in lid 4 van artikel 6 blijft daarbij van kracht.



## **Artikel 9 Schorsing en vernietiging van besluiten**

**1** In het kader van het gestelde in artikel 8 kan het bestuur besluiten van de directeur wegens strijdigheid met de kaders gesteld in artikel 5 van dit reglement en/of wegens mogelijke schade aan de belangen van de stichting of de onder de stichting ressorterende kinderopvanglocaties bij gemotiveerd besluit geheel of gedeeltelijk vernietigen. Alvorens het bestuur overgaat tot gehele of gedeeltelijke vernietiging van een besluit, vindt hierover overleg plaats met de directeur.

**2** Het bestuur kan een besluit van de directeur dat naar zijn oordeel voor vernietiging in aanmerking komt, geheel of gedeeltelijk schorsen voor de periode van zes weken. Alvorens het bestuur overgaat tot gehele of gedeeltelijke schorsing van een besluit, vindt hierover overleg plaats met de directeur.

## **Artikel 10 Overleg**

**1** Het bestuur en de directeur komen regelmatig in overleg bijeen ter bespreking van de zaken als bedoeld in de voorgaande artikelen alsmede andere kwesties die de stichting of de school aangaan. Bestuur en directeur komen daartoe jaarlijks een jaarplanning overeen.

**2** De agendering en voorbereiding van de vergaderingen bedoeld in het eerste lid berust bij de secretaris van het bestuur, in overleg met de voorzitter en de directeur.

**3** Het in dit artikel bedoelde overleg laat onverlet de bevoegdheid van het bestuur om daarnaast vergaderingen van het stichtingsbestuur te beleggen.

## **Functionering en beoordeling**

### **Artikel 11**

**1** Twee leden uit het bestuur gezamenlijk (waaronder in beginsel de voorzitter), houden ten minste één maal per jaar een functioneringsgesprek met de directeur. Daarin komt ten minste aan de orde de wijze waarop de directeur de opgedragen taken en bevoegdheden heeft uitgeoefend, alsmede de opstelling van het bestuur terzake.

**2** Het bestuur kan een beoordelingsregeling, met daarin opgenomen beoordelings-sancties en –criteria, opstellen voor de directeur. Beoordelingsgesprekken op basis van deze regeling met de directeur worden gevoerd door twee leden uit het bestuur gezamenlijk (waaronder in beginsel de voorzitter). Deze leden van het bestuur brengen een advies omtrent beoordeling en toepassing van beoordelings-sancties uit aan de bestuur. De beoordeling wordt vastgesteld door het bestuur.

## **Reglement**

### **Artikel 12 Vaststelling en wijziging**

Dit reglement, alsmede elke wijziging daarin, wordt vastgesteld door het bestuur na verkregen advies terzake van de directeur.

### **Artikel 13 Inwerkingtreding**

Dit reglement treedt in werking op ... en geldt voor onbepaalde tijd, onverlet de bevoegdheid van het bestuur tot intrekking of wijziging van dit reglement.

### **Artikel 14 Slotbepaling**

In de gevallen waarin dit reglement niet voorziet beslist het bestuur met inachtneming van het gestelde in artikel 3 van dit reglement.

## BIJLAGE 10D VOORBEELD DIRECTIEREGLEMENT BIJ HET BV MET RAAD VAN COMMISSARISSEN-MODEL

### o Begripsbepaling

In dit reglement wordt verstaan onder:

- De vennootschap** De vennootschap voor XX in XX;  
**De statuten** De statuten van de vennootschap;  
**De directie** De directie van de vennootschap als bedoeld in de statuten;  
**De Raad van Commissarissen** De Raad van Commissarissen van de vennootschap als bedoeld in de statuten;  
**De Algemene Vergadering van Aandeelhouders** De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap als bedoeld in de statuten.  
**Reglement** Regeling inzake de verdeling van taken en Bevoegdheden tussen Raad van Commissarissen en directie  
**Oudercommissie** De oudercommissie conform de Wet kinderopvang.

### 1 De bestuurstaak

- 1.1** In navolging van de statuten bestuurt Raad van Bestuur of de directie, hierna te noemen de directie de vennootschap en de met haar verbonden onderneming onder toezicht van de Raad van Commissarissen.
- 1.2** De directie dient primair het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, in relatie tot de functie van de organisatie en maakt bij de beleidsvorming een evenwichtige afweging van de belangen van allen die bij de organisatie verbonden zijn.
- 1.3** De directie is zich bewust van haar verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten of nalaten, die de reputatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming schaden. De directie bevordert, dat de medewerkers van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming zich eveneens volgens deze norm gedragen.
- 1.4** De directie heeft de intentie zijn taken uit te oefenen op basis van een BV met Raad van Commissarissen-model<sup>1</sup>.

### 2 Verantwoording en verantwoordelijkheid

- 2.1** De algemene vergadering van aandeelhouders benoemt de directie.
- 2.2** De algemene vergadering van aandeelhouders bepaalt - na advies van de directie en de Raad van commissarissen Commissarissen - de omvang van de directie. Indien de functie door meerdere personen wordt uitgeoefend wordt de term raad van bestuur gehanteerd. In principe kunnen alleen natuurlijke personen tot de directie of tot lid van de raad van bestuur worden benoemd.
- 2.3** De directie is belast met het besturen van de vennootschap.
- 2.4** Voor de in artikel XX van de statuten van XX BV genoemde onderwerpen dient de directie voorgenomen bestuursbesluiten ter goedkeuring voor te leggen aan de raad van commissarissen.
- 2.5** De directie is bevoegd tot het verrichten van alle handelingen (met inachtneming van het genoemde in artikel 2.4 van dit reglement), met uitzondering van transacties buiten de normale bedrijfsvoering van de vennootschap, waarvan het belang of de waarde voor de vennootschap het bedrag van € XX te boven gaat, of waardoor de vennootschap voor langer dan een jaar wordt gebonden.



<sup>1</sup> Het uitdrukkelijk benoemen van het bestuursconcept sluit aan op regel 9 van de Governance Code Kinderopvang waar staat dat het bestuur de besturingsfilosofie aan alle belanghebbenden bekendmaakt. Voorts kan aanduiding van het bestuursconcept richting geven in onduidelijke situaties.

**2.6** De directie is voor haar handelen rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de Raad van Commissarissen.

**2.7** Het afleggen van de verantwoording door de directie geschiedt in overleg tussen de Raad van Commissarissen en de directie.

**2.8** Binnen de wettelijke en statutair bestuurlijke verantwoordelijkheden van de directie is deze in het bijzonder verantwoordelijk voor de realisatie van de strategische doelen, de voortgang van de werkzaamheden en de besluitvorming. De directie is samen met de voorzitter van de Raad van Commissarissen ook in het bijzonder verantwoordelijk voor een goed overleg tussen de directie en de Raad van Commissarissen en verantwoordelijk voor de voorbereiding van de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen. De directie is samen met de voorzitter van de algemene vergadering van aandeelhouders (AVvA) verantwoordelijk voor een goed overleg tussen de directie en de AVvA en verantwoordelijk voor de voorbereiding van de werkzaamheden van de AVvA.

### **3 Besluitvorming**

**3.1** De besluitvorming van de directie vindt plaats na advies en na overleg met het managementteam.

**3.2** De directie streeft ernaar dat besluiten in overeenstemming met het managementteam worden genomen, zoveel mogelijk staande de vergadering.

**3.3** Indien de directie over een voorgenomen besluit geen overeenstemming met het managementteam bereikt, wordt het voorgenomen besluit geagendeerd voor de volgende vergadering, waarin in laatste instantie getracht zal worden tot overeenstemming en/of draagvlak te komen, opdat de directie kan besluiten, tenzij de directie van mening is dat uitstel van besluitvorming niet verantwoord is.

**3.4** De directie is met inachtneming van het bepaalde in artikel 3.3 gerechtigd buiten de vergadering met het managementteam besluiten te nemen. In dat geval wordt het desbetreffende besluit opgenomen in het verslag van de daaropvolgende vergadering van het managementteam.

### **4 Vergaderingen van de directie met het managementteam**

**4.1** De directie stelt uiterlijk in de laatste vergadering van het jaar de vergaderdata vast van de managementteamvergaderingen voor het komende jaar.

**4.2** De directie is voorzitter in de vergaderingen van het managementteam.

**4.3** De directie kan zich bij een vergadering incidenteel of permanent laten bijstaan door andere medewerkers van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

**4.4** De directie heeft de bevoegdheid in afwijking van het vergaderschema wegens dringende redenen, vergaderingen van het managementteam bijeen te roepen.

**4.5** Van de vergaderingen wordt een zakelijk verslag opgesteld. Het verslag wordt in de daaropvolgende vergadering besproken en vastgesteld.

**4.6** De leden van de vergadering van het managementteam zijn bevoegd voor het uitoefenen van hun functie, gebruik te maken van de informatie uit de vergadering, tenzij het tegendeel in de vergadering wordt afgesproken.

### **5 Waarneming**

**5.1** Bij afwezigheid van de directie neemt een door de directie aangewezen persoon het voorzitterschap van de managementteamvergaderingen waar.

**5.2** In geval van langdurige afwezigheid van de directie neemt aanvankelijk de door de directie aangewezen persoon de functies van de directie waar, totdat door de Raad van Commissarissen definitief in de waarneming is voorzien.

## **6 Openbaarheid en belangenverstrengeling**

**6.1** De directie is verplicht tot melding van haar nevenfuncties aan de Raad van Commissarissen.

**6.2** De directie draagt er zorg voor dat geen strijdigheid ontstaat tussen haar persoonlijke belangen en die van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Ook dient de directie ervoor zorg te dragen dat elke schijn van belangenverstrengeling wordt vermeden.

**6.3** De directie behaalt geen persoonlijke voordelen uit transacties of andere handelingen die zij namens de organisatie verricht. Evenmin verstrekt noch biedt zij oneigenlijke voordelen aan personen met wie zij transacties namens de vennootschap en de met haar verbonden onderneming verricht.

## **7 Medezeggenschap**

**7.1** Uitgaande van het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en van de (potentiële) cliënten streeft de directie in haar handelen naar voldoende draagvlak bij de medewerkers.

**7.2** De directie onderkent de waarde van het vertegenwoordigend overleg – namens cliënten: de cliëntenraden en de centrale cliëntenraad, namens medewerkers: de Ondernemingsraad- als een functioneel element in de organisatie en benut dit overleg ten volle.

**7.3** De directie neemt de vigerende wet- en regelgeving ter zake in acht, bevordert de totstandkoming van benodigde reglementen en handelt conform deze reglementen.

## **8 Openheid en verantwoording extern**

**8.1** De directie draagt er zorg voor dat de activiteiten van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming bestuurlijk, juridisch, organisatorisch en financieel goed geregeld zijn, inzichtelijk zijn en op behoorlijke wijze verantwoord worden.

**8.2** De directie legt over zaken bedoeld in het vorige punt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De relevante hoofdzaken worden bovendien op adequate wijze vermeld in het sociaal jaarverslag en de jaarrekening.

**8.3** De directie biedt openheid over het beleid, de dienstverlening en de prestaties van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De directie legt aan degenen die het aangaat, verantwoording af en staat bij de beleidsvoorbereiding en uitvoering open voor opvattingen van de betrokken belanghebbenden. De directie bevordert actief informatieverstrekking, verantwoording en beleidsbeïnvloeding, zowel intern als extern.

**8.4** De directie bevordert, dat medewerkers intern en extern (aan cliënten en samenwerkingspartners) verantwoording afleggen over hun handelen, zulks met inachtneming van de vigerende wet- en regelgeving.

## **9 Deskundigheid**

**9.1** De directie draagt er zorg voor, dat haar kennis en vaardigheden ruim voldoende zijn en blijven voor een adequate vervulling van haar functie. Daartoe voert de Raad van Commissarissen regelmatig functionerings- en evaluatiegesprekken met de directie.

## **10 Slot**

**10.1** De directie gaat jaarlijks na of dit reglement nog aan de eisen van de tijd voldoet. Indien noodzakelijk besluit de directie tot wijziging. Deze wijziging is eerst geldig na advies van het managementteam en na goedkeuring door de Raad van Commissarissen.

**10.2** In de gevallen waarin dit reglement niet voorziet beslist de directie met inachtneming van de wet en de statuten.

## **BIJLAGE 11**    **VOORBEELD PROFIEL VOOR EEN RAAD VAN TOEZICHT IN DE KINDEROPVANG**

Het is een zaak van good practice dat de Raad van Toezicht wordt samengesteld op basis van profielen van deskundigheid of aandachtsgebieden; vacaturevervulling vindt niet plaats op basis van eigen netwerkcontacten ('old boys netwerk') maar op basis van benodigde deskundigheid en transparantie (openheid). Profielen kunnen betrekking hebben op deskundigheid ten aanzien van b.v. bestuurlijk-juridische zaken, personeelsbeleid, financieel beleid. Daarnaast kan in een profielschets ook de gewenste attitude worden meegenomen passend bij de bestuursfilosofie van de Raad van Toezicht, bijvoorbeeld een kritisch-onafhankelijke houding, durven kiezen, gewend om te delegeren, analyserend vermogen, gezag uitstralen etc.

Omdat het besturen van een kinderopvangorganisatie continu in beweging is, is het ook belangrijk om steeds te toetsen vanuit welke bestuursfilosofie dit gebeurt. Soms wil een Raad van Toezicht anders besturen en zijn nieuwe vacatures de aanleiding voor een bezinningsproces. Elke Raad van Toezicht doet er goed aan zich geregeld de vraag te stellen of het type bestuurder past bij het type Raad van Toezicht dat men wil zijn. Bestuurders hoeven geen kinderopvangspecialisten te zijn maar wel mag van hen worden verwacht om visie te hebben op het onderwijs c.q. de school. Het is daarom reëel te verwachten dat ze kennis nemen van ontwikkelingen in het overheidsbeleid, het publiek debat over onderwijs volgen etc. Het doen aan eigen deskundigheidsbevordering kan bijvoorbeeld inhouden dat elk bestuurder een abonnement ontvangt op een of meer tijdschriften, zich verplicht om op bestuurscursus te gaan of een congres over een kinderopvangthema bezoekt. Deze afspraken kan de Raad van Toezicht elk jaar maken en passen bijvoorbeeld prima in de jaarlijkse evaluatie of in het 'functioneringsgesprek' dat de voorzitter regelmatig (ten minste bij periodiek aftreden) met elk lid van de Raad van Toezicht zou moeten voeren. In dat gesprek is het ook van belang na te gaan wat de toegevoegde waarde van het betreffende lid van de Raad van Toezicht is.

### **I**    **SAMENSTELLING**

- 1** Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt gelet op diverse taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zoals vastgelegd in de statuten, alsmede op voldoende spreiding van deskundigheden en maatschappelijke achtergronden van de leden in het licht van de grondslag en doelstelling van de stichting.
- 2** De leden van de Raad van Toezicht dienen de grondslag van de stichting te onderschrijven en in hun verdere maatschappelijk handelen zich bewust te zijn van hun voorbeeldfunctie voor de gehele stichting en de van haar uitgaande instellingen.
- 3** Leden van de Raad van Toezicht mogen niet in dienst zijn van de stichting noch middellijk of onmiddellijk deelnemen aan leveringen of aannemingen ten behoeve van de stichting.
- 4** De Raad van Toezicht kan bij vervulling van een vacature tot een nadere detaillering van vereiste kwaliteiten en eigenschappen besluiten.
- 5** De Raad van Toezicht gaat niet over tot (her-)benoeming dan nadat met betrokkene een gesprek is gevoerd door de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het management gezamenlijk. In dat gesprek wordt met name aan de orde gesteld de te verwachten bijdrage van betrokkene aan het werk van de Raad van Toezicht.
- 6** De Raad van Toezicht kent als leden met een bijzondere functie: een voorzitter en een vice-voorzitter. De voorzitter wordt in functie benoemd.

## II INDIVIDUELE EISEN

- 1 De leden van de Raad van Toezicht zijn in staat integraal toezicht uit te oefenen aan de hand van de taakstelling van het management.
- 2 De leden van de Raad van Toezicht zijn in staat op het niveau van het management te fungeren als sparringpartners in discussies over vraagstukken waarvoor het management staat.
- 3 De leden van de Raad van Toezicht zijn in staat om:
  - a afstandelijkheid en betrokkenheid te combineren;
  - b beoordelen/controleren te combineren met adviseren/stimuleren;
  - c het organisatiebelang te behartigen met oog voor het algemeen maatschappelijke belang;
  - d besluitvaardig te handelen;
  - e te werken met globale informatie en om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over de aan hen voorgelegde aangelegenheden;
  - f ontwikkelingen in het onderwijs, de onderwijspolitiek en de maatschappij zelfstandig te volgen;
  - g door de informatie heen te kijken en organisatorische spanningen te herkennen;
  - h hun eigen functioneren te (laten) evalueren;
  - i in voldoende mate tijd en energie te kunnen besteden aan het voorbereiden en bijwonen van de vergaderingen en voor eventuele overige taken; hun netwerk aan te wenden voor de ondersteuning van het management en de stichting.

## III VOORZITTER

Van de voorzitter van de Raad van Toezicht worden, onverminderd de hiervoor genoemde elementen uit de profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht.

In het bijzonder dient hij/zij het vermogen te hebben om met autoriteit en gezag de voorzittersfunctie in de Raad van Toezicht te vervullen.

## IV UITGANGSPUNTEN PROFIEL

De Raad van Toezicht bevordert diversiteit die recht doet aan de pluriformiteit in de samenleving. In dat kader streeft de Raad van Toezicht een evenwichtige verdeling na van onder andere

- a vrouwen en mannen;
- b leeftijd;
- c maatschappelijke groeperingen.

## V PROFIELKENMERKEN

Er wordt naar gestreefd kandidaten voor de functies binnen de Raad van Toezicht te betrekken uit de volgende sectoren/organisaties:

(in te vullen naargelang de eigen situatie)

Op de volgende pagina is een concretisering van de profielkenmerken opgenomen voor een kinderopvangorganisatie. Deze is tevens te gebruiken als evaluatie instrument; dan kunnen scores van 1 tot 5 ingevuld worden volgens het voorbeeld. 

	<b>PERSOONLIJK</b> 1 = heb ik niet of nauwelijks 5 = heb ik in hoge mate	<b>HELE RvT</b> 1 = ontbreekt in RvT als geheel 5 = is binnen de RvT in zeer ruime mate aanwezig
het hebben van strategisch inzicht		
Kennis/ervaring wet- en regelgeving binnen de branche kinderopvang		
kennis/ervaring marketing		
kennis/ervaring public relations		
Kennis/ervaring opvang calamiteiten/ crises		
kennis/ervaring onroerend goed zaken		
het hebben van financieel inzicht		
kennis/ervaring Kwaliteitssystemen		
het hebben van een netwerk lokale, provinciale, landelijke overheden		
het hebben van een netwerksector welzijn		
het hebben van netwerk sector Onderwijs (BO, VO, MBO)		
het hebben van een netwerk branche kinderopvang		
kennis/ervaring met doelgroep klanten van de kinderopvang		
politieke kennis, ervaring, vaardigheden (gevoel voor verhoudingen)		
kennis/ervaring met risicoanalyse		
kennis/ervaring met fusieprocessen		
bestuurlijke ervaring en inzicht		
kennis/ervaring pedagogiek		
kennis/ervaring duurzaamheid		
kennis/ervaring juridische zaken		
interpreteren van de financiële verslaggeving		
kennis/ervaring arbeid en organisatie/ HRM		
kennis/ervaring beloning en arbeidsvoorwaarden		
bestuurlijk inzicht en ervaring		
kennis/ervaring met toepassing van informatietechnologie		

## BIJLAGE 12 VOORBEELD REGLEMENT RAAD VAN TOEZICHT

NB Waar, in de hier opgenomen reglementen, wordt verwezen naar bestuursorganen en/of –personen in de mannelijke vorm dan wordt hier zowel de mannelijke (hij/zijn) als de vrouwelijke (zij/haar) vorm mee bedoeld.

Kinderopvangorganisatie XX wordt bestuurd door een Raad van Bestuur of directie, hierna te noemen de directie, onder toezicht van een Raad van Toezicht, overeenkomstig de statuten van de Stichting.

### Artikel 1 Vaststelling en reikwijdte reglement

**1.1** Dit reglement kan bij besluit van de Raad van Toezicht worden gewijzigd.

**1.2** Dit reglement geeft, in aanvulling op de statutaire bepalingen, regels voor de wijze waarop de Raad invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheid. De regels moeten door de Raad van Toezicht, en door ieder lid van de Raad van Toezicht afzonderlijk, worden nageleefd. Onverminderd het bepaalde in dit reglement zal ieder lid van de Raad van Toezicht voor zijn functioneren als uitgangspunt de algemene beginselen van Good Governance hanteren en overigens handelen naar gangbare maatstaven van redelijkheid en billijkheid.

**1.3** De directie heeft verklaard in te stemmen met de inhoud van dit reglement en de daarin opgenomen regels, voor zover die hem betreffen, te zullen naleven.

**1.4** Van het bestaan van dit reglement wordt melding gemaakt in het verslag van de Raad van Toezicht in het jaarverslag en het wordt gepubliceerd op de website.

### Artikel 2 Samenstelling en benoeming Raad van Toezicht

#### PROFIEL

**2.1** De Raad van Toezicht stelt, na overleg met de directie, een schriftelijk profiel van de Raad van Toezicht op waarin, omvang, deskundigheden en leeftijdsopbouw zijn opgenomen. In voorkomende gevallen, doch ten minste één keer per 4 jaar, zal door de Raad van Toezicht worden gezien of het profiel nog voldoet, en past hij het profiel zonodig aan.

**2.2** De Raad van Toezicht richt zich, conform de wet bij de vervulling van zijn taak naar het bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van Kinderopvangorganisatie XX. De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk en opereren in alle vrijheid, zonder last of ruggespraak. De Raad van Toezicht stelt ten aanzien van iedere intern toezichthouder vast of deze onafhankelijk is. Kinderopvangorganisatie XX voorziet in waarborgen voor een onafhankelijke taakuitoefening.

**2.3** De Raad van Toezicht werkt als een collegiaal opererend toezichthoudend orgaan. Binnen de Raad van Toezicht worden afspraken gemaakt over aandachtsgebieden.

**2.4** Teneinde een goede kwaliteit in de Raad van Toezicht te waarborgen en ter bevordering van de eigen professionaliteit als intern toezichthouder, zorgt de Raad van Toezicht in ieder geval jaarlijks voor een opleidingsprogramma en een zelfevaluatie. De Raad van Toezicht verzoekt de directie om ieder jaar in de begroting een post op te nemen ten behoeve van het bijwonen van bijeenkomsten en het volgen van opleidingen.



**2.5** Indien een toezichthouder voorziet dat (de schijn van) een tegenstrijdig belang of onverenigbaarheid voor hemzelf of een ander lid van de Raad van Toezicht zou kunnen optreden, meldt hij dit via de voorzitter aan de Raad van Toezicht. Indien er naar het oordeel van de Raad van Toezicht sprake is van een incidentele tegenstrijdigheid, waarvan de bezwaren kunnen worden opgelost door een tijdelijke voorziening, dan werkt de betrokken toezichthouder aan die voorziening mee. Toezichthouders dienen tussentijds af te treden wanneer dit bij meer dan incidentele onverenigbaarheid van belangen geboden is. De betrokken toezichthouder legt zich neer bij het oordeel van de meerderheid van de Raad.

**2.6** Bij de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht wordt rekening gehouden met gangbare principes van Good Governance.

#### **PROCEDURE BIJ BENOEMING EN HERBENOEMING**

**2.7** Wanneer er een vacature ontstaat binnen de Raad van Toezicht, wordt deze zo snel mogelijk ingevuld.

**2.8** Bij elke vacature werft de Raad van Toezicht openbaar. De procedure wordt door de Raad van Toezicht afgestemd met de directie en relevante partijen, zoals de Ondernemingsraad en de Ouderraad.

**2.9** Een commissie van de Raad van Toezicht voert gesprekken met kandidaat leden. De commissie maakt op grond van de gesprekken een voorstel voor benoeming waarin de motivering voor de benoeming wordt vermeld. Voor wat betreft kandidaat leden wordt advies ingewonnen bij de directie. De Raad van Toezicht neemt een besluit tot benoeming en herbenoeming van leden.

#### **LID OP VOORDRACHT**

**2.10** Conform artikel XX van de statuten worden de Ondernemingsraad en de Ouderraad in de gelegenheid gesteld om ieder één bindende voordracht te doen voor één lid van de Raad van Toezicht.

**2.11** De Ondernemingsraad en de Ouderraad worden indien zich een vacature voor een door hen voor te dragen lid voordoet, door de Raad van Toezicht geïnformeerd over het profiel van het voor te dragen lid. Het lid dat wordt voorgedragen dient evenals de overige leden van de Raad van Toezicht te voldoen aan de profielschets zoals die is opgesteld voor de Raad van Toezicht.

**2.12** Indien de Raad van Toezicht meent dat een voordracht niet voldoet aan de opgestelde profielschets, zal hij hierover overleg voeren met de Ondernemingsraad en de Ouderraad. Indien partijen hierover van mening blijven verschillen, zal de Raad van Toezicht aan de desbetreffende partij vragen met een nieuwe voordracht te komen. Indien men hiertoe niet bereid is, zal de voorzitter van de Raad van Toezicht aan de Raad van Toezicht adviseren het betreffende lid niet te benoemen tot lid van de Raad van Toezicht.

**2.13** Ook een lid van de Raad van Toezicht dat wordt benoemd op basis van een voordracht, vervult de taak zonder last en ruggespraak van de partij welke voor hem een (bindende) voordracht heeft gedaan en onafhankelijk van de specifieke belangen van deze bij de activiteiten van Kinderopvangorganisatie XX betrokken deelbelangen.

### **Artikel 3 Aftreden en herbenoeming Raad van Toezicht**

**3.1** Een lid van de Raad van Toezicht treedt af volgens een door de Raad van Toezicht schriftelijk vastgesteld rooster van aftreden, doch uiterlijk 4 jaar na zijn benoeming. Bij tussentijds aftreden wordt een nieuwe termijn gestart. Bij het vaststellen van het rooster van aftreden geldt als uitgangspunt dat zo weinig mogelijk leden van de Raad van Toezicht tegelijkertijd aftreden.

**3.2** Overeenkomstig het bepaalde in artikel XX van de statuten kan een op grond van het vorige lid afgetreden lid van de Raad van Toezicht worden herbenoemd. Na aftreden kan aansluitend een herbenoeming slechts 1 maal plaatsvinden, waarmee de maximale aaneengesloten periode dat een persoon lid is van de Raad van Toezicht 8 jaar bedraagt.

**3.3** Alvorens tot herbenoeming wordt overgegaan, zal de voorzitter van de Raad van Toezicht de overige leden van de Raad van Toezicht elk afzonderlijk consulteren over de wenselijkheid van herbenoeming. Hierbij zijn van belang: het functioneren gedurende de afgelopen zittingsperiode en het alsdan geldende profiel van de Raad van Toezicht. Als het de voorzitter zelf betreft, dan neemt de waarnemend voorzitter of de langstzittende toezichthouder deze taak over. Voor het overige gelden voor herbenoeming dezelfde regels als voor benoeming.

**3.4** Indien het lid niet wordt herbenoemd, wordt dit door de voorzitter mondeling en schriftelijk aan het lid toegelicht. Bij herbenoeming van een voordrachtszetel dient opnieuw het oordeel van de voordragende partij te worden gevraagd. Als de voorzitter niet wordt herkozen licht de waarnemend voorzitter dit mondeling en schriftelijk aan de voorzitter toe.

#### **Artikel 4 Schorsing en ontslag Raad van Toezicht**

**4.1** De Raad van Toezicht kan besluiten een lid van de Raad van Toezicht te schorsen of te ontslaan, indien hij niet naar behoren functioneert en in alle gevallen wegens gedragingen waardoor de goede naam of belangen van Kinderopvangorganisatie XX worden geschaad.

**4.2** Alvorens een besluit tot ontslag te nemen, zal de voorzitter van de Raad van Toezicht, buiten aanwezigheid van het lid van de Raad van Toezicht over wiens ontslag wordt besloten, de overige leden van de Raad van Toezicht elk afzonderlijk over het voornemen tot ontslag consulteren. Als het een voorgenomen besluit tot ontslag van de voorzitter betreft, dan zal de waarnemend voorzitter van de Raad van Toezicht, buiten aanwezigheid van de voorzitter, de overige leden van de Raad van Toezicht, elk afzonderlijk, over het voornemen tot ontslag consulteren.

**4.3** Vervolgens wordt een besluit tot ontslag niet genomen dan nadat het desbetreffende lid van de Raad van Toezicht over wiens ontslag wordt besloten vooraf de gelegenheid wordt geboden om te worden gehoord.

**4.4** Overeenkomstig het bepaalde in artikel XX van de statuten dient een besluit als bedoeld in lid 1 van dit artikel een besluit met een meerderheid van tenminste twee/derden van de uitgebrachte geldige stemmen in een vergadering waar tenminste twee/derden van de leden van de Raad van Toezicht aanwezig zijn. Verkeert een lid van de Raad van Toezicht in de onmogelijkheid aan deze vergadering deel te nemen, dan kan niettemin een geldig besluit worden genomen door de aanwezige leden van de Raad van Toezicht, mits de reden van het niet aanwezig zijn van het desbetreffende lid van de Raad van Toezicht in het besluit wordt genoemd.

**4.5** Het besluit tot ontslag wordt, met vermelding van de gronden onmiddellijk aan het desbetreffende lid van de Raad van Toezicht schriftelijk bevestigd.

**4.6** In verband met het bepaalde in dit artikel dient ieder lid van de Raad van Toezicht bij zijn aantreden op voorhand aan te geven dat, als het gaat om de eigen positie in de Raad, hij zich zal neerleggen bij het oordeel en het besluit van de Raad van Toezicht en daarnaar zal handelen.



## **Artikel 5 Taken Raad van Toezicht**

**5.1** De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op de uitvoering van het beleid door de directie en op de algemene gang van zaken binnen Kinderopvangorganisatie XX. De Raad van Toezicht staat daarnaast de directie gevraagd en ongevraagd met advies terzijde. De leden van de Raad van Toezicht zien er op toe dat advisering niet de toezichthoudende en goedkeuringstaak in de weg staat.

**5.2** Bij zijn toezicht gaat de Raad van Toezicht uit van de vraag of de geldende wet- en regelgeving wordt gevolgd, of het beleid wordt gevoerd overeenkomstig de elementaire beginselen van verantwoord ondernemerschap, en de maatschappelijke doelstelling van Kinderopvangorganisatie XX.

**5.3** De Raad van Toezicht vergewist zich ervan dat het besluitvormingsproces in het algemeen op goede gronden berust en dat besluiten zorgvuldig tot stand zijn gekomen.

**5.4** De Raad van Toezicht fungeert als een orgaan met gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat betekent dat alle leden van de Raad van Toezicht gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor besluiten die worden genomen in de Raad van Toezicht, ook als zij zich in de vergadering tegen de inhoud van het besluit hebben uitgesproken.

**5.5** Besluiten van de directie waarvoor op grond van artikel XX van de statuten goedkeuring door de Raad van Toezicht is vereist, kunnen pas worden uitgevoerd nadat de Raad van Toezicht deze goedkeuring heeft verstrekt. Besluiten die – naast het geregelde in de statuten – onderworpen zijn aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht zijn in ieder geval de volgende besluiten over:

- De benoeming van de registeraccountant
- Missie, visie, meerjarenbeleid en –raming
- Jaarplan en –begroting
- Jaarverslag en –rekening
- Investeringsbegrotingen en –voorstellen
- Beleid ten aanzien van het omgaan met belanghebbenden: zorgen voor inbreng en verantwoorden
- Afstoten of beëindigen van belangrijk deel van aanbod of ontwikkelen van belangrijk nieuw aanbod
- Ingrijpende wijziging van de organisatiestructuur
- Beëindigen van dienstbetrekking of ingrijpende wijziging in arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal medewerkers tegelijkertijd of binnen een kort tijdbestek
- Aangaan of verbreken van duurzame samenwerking of deelneming in andere rechtspersoon, indien van ingrijpende betekenis
- Aangaan van overeenkomsten waarbij stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor schuld van ander verbindt
- Aangaan van geldleningen en kredietovereenkomsten welke buiten begroting, investeringsbegroting vallen
- Aangaan van andere financiële transacties of (rechts)handelingen welke buiten begroting, investeringsbegroting vallen
- Verlenen van procuratie voor verrichten van (rechts)handelingen met een geldelijk belang welke buiten begroting, investeringsbegroting vallen
- Opdrachtverlening tot eventuele niet-controle werkzaamheden door de externe accountant
- Aanvraag van surseance van betaling en faillissement
- Statutenwijziging (met algemene stemmen en een maand voor de vergadering, zie artikel XX van de statuten)
- Ontbinding van rechtspersoon
- Wijziging reglement directie

**5.6** Voorafgaand aan de goedkeuring van een dergelijk besluit zal de directie geen actie(s) ondernemen die een onomkeerbaar gevolg tot stand brengen met betrekking tot bovenstaande punten, behalve als hij hierover met de Raad van Toezicht overleg heeft gepleegd en de Raad van Toezicht aan betreffende actie goedkeuring verleend heeft.

## **Artikel 6 Werkgeverschap van de Raad van Toezicht**

**6.1** Overeenkomstig het bepaalde in artikel XX van de statuten benoemt, schorst en ontslaat de Raad van Toezicht de directie. Voorts stelt de Raad van Toezicht het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van de directie vast. De Raad van Toezicht voert minimaal eenmaal per jaar een evaluatiegesprek over het functioneren met de directie. Wanneer de Raad van Toezicht in een vacature in de directie moet voorzien, stelt de Raad van Toezicht een schriftelijk profiel vast alvorens dienovereenkomstig een kandidaat te zoeken en te benoemen.

**6.2** Wanneer de Raad van Toezicht het voornemen heeft te besluiten tot schorsing of ontslag van de directie, zal de Raad door de voorzitter of een delegatie uit zijn midden de directie horen. Voorts zal de Raad van Toezicht overleg plegen met het Managementteam. Indien schorsing of ontslag mocht volgen, wordt zulks met vermelding van de gronden onmiddellijk aan de directie schriftelijk bevestigd.

**6.3** De Raad van Toezicht vormt zich gedurende het jaar een beeld inzake het gevoerde beleid, de bereikte resultaten, de ontwikkelingen en de mate waarin de directie daarop adequaat reageert.

**6.4** Bij ontstentenis van de directie voorziet de Raad van Toezicht in continuïteit van de directie.

## **Artikel 7 Voorzitter**

**7.1** De Raad van Toezicht benoemt de voorzitter van de Raad van Toezicht in functie. Benoeming dient te geschieden aan de hand van het profiel, als bedoeld in artikel 2 van dit reglement. Tevens benoemt de Raad uit zijn midden een waarnemend voorzitter (tevens lid), welke de voorzitter in voorkomende gevallen vervangt.


**7.2** De voorzitter is in beginsel permanent aanspreekbaar voor de overige leden van de Raad van Toezicht en de directie. De voorzitter onderhoudt nauw en frequent contact met de directie en houdt de Raad van Toezicht van deze contacten op de hoogte.

**7.3** De voorzitter treedt namens de Raad van Toezicht naar buiten op. Hij coördineert alle activiteiten van de Raad van Toezicht.

**7.4** De voorzitter van de Raad van Toezicht is belast met de leiding van de vergadering van de Raad van Toezicht. Daarnaast heeft de voorzitter de volgende taken:

- a coördinatie tussen de Raad van Toezicht en de directie;
- b het vervullen van een klankbordfunctie voor de directie. Via deze klankbordfunctie geeft de voorzitter mede inhoud aan de bevoegdheid van de Raad van Toezicht de directie gevraagd en ongevraagd van advies te dienen. Periodiek vindt informatie-uitwisseling plaats tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de directie.

## **Artikel 8 Secretariaat en secretaris**

**8.1** De Raad van Toezicht wordt voorzien van een secretariaat met archief, waarin notulen en andere vergaderstukken alsmede alle correspondentie en overige documentatie de Raad van Toezicht betreffende worden bewaard. 

## **Artikel 9 Honorering en vergoeding van kosten**

**9.1** Om adequaat te kunnen functioneren en zijn taken naar behoren te kunnen uitoefenen is de Raad van Toezicht, bevoegd zich op kosten van Kinderopvangorganisatie XX op enigerlei wijze te laten bijstaan door een of meer (externe) deskundigen. Ook kosten voor deskundigheidsbevordering van de Raad van Toezicht kunnen in de begroting worden opgenomen.

**9.2** De honorering van de Raad van Toezicht is in overeenstemming met de vigerende normen en wordt bekendgemaakt in het jaarverslag van Kinderopvangorganisatie XX.

## **Artikel 10 Vergaderingen en besluitvorming Raad van Toezicht**

**10.1** Jaarlijks stelt de voorzitter van de Raad van Toezicht, met inachtneming van het bepaalde in lid 5 van dit artikel, een vergaderschema op.

**10.2** Leder kalenderkwartaal wordt ten minste één vergadering gehouden. Voorts wordt een vergadering gehouden wanneer de voorzitter van de Raad van Toezicht dit nodig acht.

**10.3** Wanneer één of meer leden van de Raad van Toezicht en/of het bestuur het nodig achten dat een vergadering wordt gehouden, dan kan/kunnen hij/zij de voorzitter van de Raad van Toezicht onder opgave van de te behandelen punten verzoeken een vergadering bijeen te roepen.

**10.4** De vergaderingen van de Raad van Toezicht worden op uitnodiging bijgewoond door de directie. In beginsel woont de directie de vergaderingen van de Raad van Toezicht bij.

**10.5** De agenda's van de vergaderingen, als bedoeld in de leden 2 en 3 van dit artikel, worden door de voorzitter in overleg met de directie vastgesteld. In ieder geval vergadert de Raad van Toezicht ten minste eenmaal per jaar over de volgende onderwerpen:

- a de begroting;
- b de conceptjaarstukken (jaarrekening, jaarverslag, alsmede het accountantsverslag)
- c het strategisch beleid van Kinderopvangorganisatie XX;
- d de invulling van de maatschappelijke taak en positie van Kinderopvangorganisatie XX en de strategie en risico's verbonden aan de organisatie.

**10.6** Naast de in de leden 2 en 3 van dit artikel bedoelde vergaderingen, vergadert de Raad van Toezicht ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de directie. Deze vergadering heeft als doel het eigen functioneren te evalueren en het evaluatiegesprek over het functioneren met de directie voor te bereiden.

**10.7** De oproep voor een vergadering wordt minimaal 7 dagen voor de dag waarop de vergadering wordt gehouden, verstuurd. De oproep voor de vergadering gebeurt schriftelijk, waarbij worden vermeld de plaats en het tijdstip van de vergadering. De oproeping gaat vergezeld van de agenda en eventueel te bespreken stukken.

**10.8** De vergaderingen worden geleid door de voorzitter. De notulen van de vergadering worden gemaakt door het secretariaat als bedoeld in artikel 8 van deze reglementen en worden, na toezending aan alle leden van de Raad van Toezicht en de directie, in de eerstvolgende vergadering door de Raad van Toezicht vastgesteld en ten blijke daarvan ondertekend door de voorzitter.

**10.9** De notulen zullen beknopt doch adequaat de ter vergadering behandelde onderwerpen, standpunten, overwegingen en besluiten weergeven op zodanige wijze, dat voor niet ter vergadering aanwezige leden van de Raad van Toezicht en/of de directie een duidelijk en volledig beeld wordt gegeven van het, ter vergadering besprokene.

**10.10** Besluiten worden genomen conform de werkwijze die is omschreven in artikel XX van de statuten.

**10.11** Ieder lid van de Raad van Toezicht wordt geacht de vergadering van de Raad van Toezicht terdege voor te bereiden en bij te wonen. Bij regelmatige afwezigheid zal het desbetreffende lid van de Raad van Toezicht hierop worden aangesproken. Bij recidive kan de Raad van Toezicht overgaan tot schorsing en/of ontslag van het desbetreffende lid van de Raad van Toezicht, op de wijze zoals omschreven in artikel 4 van dit reglement.

### **Artikel 11 Informatie**

**11.1** De Raad van Toezicht bevordert dat hij tijdig schriftelijke informatie van de directie ontvangt over alle feiten en ontwikkelingen met betrekking tot Kinderopvangorganisatie XX, welke informatie de Raad van Toezicht nodig heeft om adequaat te kunnen functioneren en zijn taken naar behoren te kunnen uitoefenen. De Raad van Toezicht is bevoegd met de directie nader afspraken te maken over de informatievoorziening, onder andere qua omvang, presentatie en frequentie.

**11.2** Ontvangt een lid van de Raad van Toezicht uit andere bron dan de directie of Raad van Toezicht informatie of signalen die in het kader van het toezicht van belang zijn, dan brengt hij deze informatie zo spoedig mogelijk ter kennis van de voorzitter, die vervolgens de Raad van Toezicht op de hoogte zal stellen.

**11.3** Ieder lid van de Raad van Toezicht zal alle informatie en documentatie, die hij in het kader van zijn toezichthouderschap verkrijgt en die redelijkerwijs als vertrouwelijk zijn te beschouwen, als strikt vertrouwelijk behandelen en niet buiten de Raad van Toezicht en de directie openbaar maken, ook niet na zijn aftreden.

### **Artikel 12 Externe contacten**

**12.1** Ieder lid van de Raad van Toezicht die op informele of andere indirecte wijze in vertrouwen wordt genomen ten aanzien van kwesties Kinderopvangorganisatie XX betreffende, zal in deze contacten zorgvuldig handelen en steeds vooropstellen dat de Raad van Toezicht, althans de voorzitter, in dit vertrouwen kan worden betrokken.

**12.2** Van elk lid van de Raad van Toezicht wordt in het jaarverslag van Kinderopvangorganisatie XX opgave gedaan van:

- a geslacht
- b leeftijd
- c hoofdfunctie
- d nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Toezicht, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken, en het gegeven of deze al dan niet bezoldigd zijn
- e tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming
- f de lopende termijn waarvoor hij is benoemd
- g het lidmaatschap van een kerncommissie van de Raad van Toezicht als bedoeld in artikel 14 lid 1 van dit reglement
- h de vaststelling of het lid onafhankelijk is in de zin van artikel 5 lid 1 van dit reglement. ➔

### **Artikel 13 Externe verantwoording**

**13.1** Ten behoeve van het jaarverslag van Kinderopvangorganisatie XX wordt door de Raad van Toezicht een verslag opgesteld. In het verslag van de Raad van Toezicht worden onder meer de volgende onderwerpen behandeld:

- a de goedkeuring van de Raad van Toezicht betreffende de jaarrekening en het jaarverslag;
- b de uiteenzetting van de governance structuur;
- c aantal vergaderingen van de Raad van Toezicht;
- d opsomming van de meest belangrijke onderwerpen die zijn behandeld tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht;
- e melding van aanwezigheid van een reglement voor de werkwijze van de Raad van Toezicht, waarin onder andere de profielschets en verantwoording van de honorering zijn opgenomen;
- f informatie omtrent de individuele leden van de Raad van Toezicht en de benoemingsperiodes;
- g informatie omtrent eventuele benoemingen en herbenoemingen binnen de Raad van Toezicht;
- h melding maken van de bespreking aangaande de evaluatie van het eigen functioneren en de relatie tot de directie;
- i beloning van de leden van de Raad van Toezicht.

### **Artikel 14 Commissies**

**14.1** De Raad van Toezicht kan uit zijn midden commissies instellen. Over het functioneren worden werkafspraken gemaakt.

**14.2** De commissies rapporteren hun bevindingen en doen voorstellen aan de voltallige Raad van Toezicht.

**14.** Van het bestaan van commissies wordt in het verslag van de Raad van Toezicht in het jaarverslag melding gemaakt.

## BIJLAGE 13 VOORBEELD INFORMATIEVOORZIENING BESTUURDER - RVT VAN STICHTING KINDEROPVANG XX

### Voorbeeld Informatie uitwisseling en besluitvorming RvT en Bestuurder stichting kinderopvang XX

ALGEMENE RICHTLIJNEN	
De RvT verleent goedkeuring aan alle zaken zoals die in de statuten zijn vastgelegd.	
De RvT vereist van de directeur minimaal een maal per kwartaal rapportage over alle relevante zaken met betrekking tot een aantal van de volgende zaken: zie onderstaande lijst	
De RvT vereist notulering van alle adviezen aan de directeur. Adviezen zijn niet bindend, maar de directeur komt na verloop van tijd terug met een rapportage van wat er met de adviezen is gebeurd en met welke motivatie en welk resultaat.	
Bovenstaande betekent dat de RvT heel nadrukkelijk onderscheid maakt tussen besluiten en adviezen.	
LIJST INDICATOREN VOOR RVT dit zijn dus belangrijke zaken voor het verslag van de bestuurder directeur	
beïnvloedbare kosten per locatie/regio/bedrijfsbureau	
oordeel samenwerking directeur – Ouderraad en Ondernemingsraad	
bezettingspercentages	
verzuimcijfers	
uitslagen tevredenheidsonderzoeken en kwaliteit	
marketingresultaten	
concurrentie verslagen	
benchmarking resultaten	
aanbevelingen accountant	
transparantie en consequentheid AO	
oordelen SRK stakeholders	
punten uit risicoprofiel	
kennis potentieel klantenbestand	
VERWACHTING INFO VAN BESTUURDER DIRECTEUR	
RVT hoeft niet te worden geïnformeerd	1
RVT wil graag achteraf worden geïnformeerd	2
RVT wil graag vooraf en achteraf worden geïnformeerd	3
RVT wil graag vooraf geïnformeerd met mogelijkheid tot het geven van een advies over de aanpak, RvT als sparringpartner	4
RvT wil bindend besluit voor uitvoering	5
De Raad van Toezicht heeft op basis van bovenstaande indeling de volgende onderwerpen beoordeeld op de manier waarop de info-uitwisseling en de besluitvorming binnen de Stichting XX dient te verlopen. Natuurlijk is de indeling niet met een goud schaarje te knippen. De onderwerpen dienen in een context te worden gezien. Het vormt wel een indicatie van wat de RvT verwacht. De lijst zal in de loop van tijd worden geëvalueerd en met voortschrijdend inzicht worden aangepast.	



<b>CATEGORIE 5, BINDEND BESLUIT RVT</b>	<b>GEMIDDELD</b>
voornemen fusie of overname	5
bijstelling begroting	5
Wijziging statuten	5
Vaststellen begroting en jaarrekening	5
Investering groter dan € XX buiten begroting	5
besluiten tot opzegging samenwerking	5
Uitbreiding locaties	4,8
mogelijke sluiting locaties	4,8
ondernemingsplan	4,6
functioneringsgesprek directeur	4,6
Vaststellen meerjarig beleidsplan	4,6
Vaststellen beleidsplan komend jaar	4,4
<b>CATEGORIE 4 ADVIES VAN RVT + TERUGRAPPORTAGE</b>	
Overhead hoog	4,2
beleidsaanpassing samenwerking met scholen	4,2
bepalen indicatoren kwaliteit en winst	4,2
afname vraag en verzadiging markt in (Plaats)	4
convenant met de gemeente	4
brainstorm fusie en overnames	4
beleid marketing en communicatie	4
beleid ziekteverzuim	3,6
Vaststellen jaarverslag	3,6
Aanstellen nieuwe controller	3,6
contract samenwerking met een school	3,6
resultaten vragen aan klanten/stakeholders	3,6
<b>CATEGORIE 3 VOORAF EN ACHTERAF INFORMATIE +</b>	
verzuimpercentage	3,4
prijstelling Kinderopvang XX in vergelijking met andere kinderopvang.	3,4
tevredenheidsonderzoek	3,2
afwijkingen in salariskosten (pspzleidsters)	3,2
personeelskosten hoog in verband met interim	3
informatie over maandbezetting over langere termijn	3
implementatie integraal management	3
deskundigheid leidinggevende punt van aandacht	3
participatie brede school (Wijk)	3
kwaliteitsverbetering	3
uitbreiding productenaanbod (tso)	3
afwijkingen in huisvestingslasten locaties	3
bezettingsgraad laag op woensdag en vrijdag	2,8
HKZ-certificering	2,8
verschil in beloning tussen staf en management	2,6
instelling projectgroepen	2,6
<b>CATEGORIE 2 ACHTERAF INFORMATIE</b>	
optimale inroostering groepsleiding	2,4
pedagogische ontwikkeling leidsters	2,4
Aanstellen nieuwe regiomanager	2,4
Traject management development locatiemanagers	2,4
Ontslag op staande voet medewerker	2,4
marketingactie: externe ingehuurd	2,2
Aanstellen nieuwe locatiemanager	1,8
<b>GEMIDDELD</b> (de gemiddelde score RvT Kinderopvangorganisatie XX)	<b>3,5</b>

## BIJLAGE 14 VORBEELDEN VAN DE JAARPLANNING VOOR 2 BESTURINGSMODELLEN

Beleidscycli zoals ook de planning en controle-cyclus zijn onder andere terug te vinden in de jaarplanning van Raad van Toezicht (RvT), beleidsbepalend/instruerend bestuur of toezichthoudend bestuur. Het aantal vergaderingen in een jaar wordt bepaald door de onderwerpen waarover RvT of bestuur een uitspraak moet doen: zaken met betrekking tot de beleids-, begrotings- en verantwoordingscyclus. Tevens wordt het aantal vergaderingen bepaald door de wijze waarop het bestuur de onderwerpen dient te benaderen. De onderwerpen en dus het aantal vergaderingen van RvT of bestuur zijn een afgeleide van het gekozen bestuursmodel. In tegenstelling tot een RvT of toezichthoudend bestuur, is een beleidsbepalend/instruerend bestuur is bijvoorbeeld ook verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling en het zal duidelijk zijn dat een instruerend bestuur vaker vergadert dan een RvT of toezichthoudend bestuur.

Mochten zich ontwikkelingen voordoen, waarvoor tussentijds een uitspraak van RvT of bestuur nodig is of waarover RvT of bestuur geïnformeerd moet worden, dan kunnen extra vergaderingen worden ingepland.

Onderstaande tabellen bevatten voorbeelden van een jaarcyclus, die naar gelang het bestuursmodel (RvT of bestuur) kunnen worden aangepast. Deze bieden een leidraad voor de agenda per vergadering.

MAAND	JAARPLANNING VOOR EEN BELEIDSBEPALEND OF INSTRUEREND BESTUUR-MODEL
(Januari)	- Financieel administratieve afsluiting van voorgaande jaarcyclus
Februari	- Managementrapportage 4e kwartaal
Maart	- Concept jaarverslag - Inhoudelijke resultaten- zoals GGD-inspectierapport - Richtlijnen en kaders van de begroting vaststellen
April	- Vaststellen jaarverslag met kennisname accountantsverklaring - Bespreking van de toekomst m.b.v. de resultaten van een SWOT-analyse tevredenheidonderzoek, concurrentieanalyse, bezettingsprognoses en risico-analyse
Mei	- Managementrapportage 1e kwartaal - Vaststellen scholingsplan volgend schooljaar
Juni	- Bespreken van huidig beleid en nieuwe beleidskeuzes inclusief financiële uitgangspunten voor de nieuwe begroting - Presentatie begroting bij ongewijzigd beleid
September	- Presentatie en vaststelling van de beleidsplannen voor het aanstaande kalenderjaar - Bespreken van de conceptbegroting inclusief nieuw beleid voor het aanstaande kalenderjaar - Vaststellen van de verkoopprijs voor het volgende kalenderjaar - Bespreken van de managementrapportage 2e kwartaal - Vaststellen meerjarenbeleid - Vaststellen scholingsplan medewerkers
Oktober	- Bespreking van het meerjareninvesteringsplan - Aanpassen meerjarenbegroting met nieuwe beleidsplannen
November	- Bespreken van de managementrapportage 3e kwartaal (juli, aug, sept) - Vaststellen begroting en meerjarenbegroting
December	



<b>MAAND</b>	<b>JAARPLANNING VOOR EEN RAAD VAN TOEZICHT-MODEL, TOEZICHTHOUDEND BESTUUR-MODEL OF BV MET RAAD VAN COMMISSARISSEN-MODEL</b>
Jan/ feb*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voortgang doelstellingen directeur</li> <li>- Evaluatie directeur</li> <li>- Evaluatie RvT/bestuur</li> <li>- Opleidingsprogramma RvT/bestuur</li> <li>- Bezettingsprognoses</li> </ul>
Maart/ april	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarverslag &amp; jaarrekening</li> <li>- Organisatiestructuur, interne procedures</li> <li>- Inspectierapporten (o.m. GGD)</li> <li>- Financiën</li> <li>- Medezeggenschap</li> </ul>
Mei/ juni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Halfjaar cijfers</li> <li>- Benchmarks</li> <li>- Marktontwikkelingen, SWOT analyse</li> <li>- Management letter &amp; verklaring accountant</li> <li>- Verkoop, klanttevredenheid</li> <li>- Innovatie</li> <li>- Risico's &amp; risicobeheer</li> </ul>
Sept/ okt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HRM, beleid, ziekteverzuim</li> <li>- Overzicht beoordelingen medewerkers</li> <li>- Management team</li> <li>- ICT</li> <li>- Investeringsplan</li> </ul>
Nov/ dec	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie &amp; beleidsplan</li> <li>- Jaarplan &amp; begroting</li> <li>- Maatschappelijke taak en positie</li> <li>- Vergaderplanning volgend jaar</li> </ul>

\* gedeeltelijk buiten aanwezigheid directie



