

WERK AAN DE WINKEL

Totaalrapport

Governance Scan Kinderopvang 2013

Drs. M. Jongsma
M.L. Pieren Msc
P.J.H.M. Kuipers, BSc
F.A. van der Weg-Brugge, MSc

Paterswolde, maart 2013

onderzoek@vyvoj.nl

www.vyvoj.nl



vyvoj

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Onderzoeksmethode	4
De vragenlijst	4
Werkwijze	4
Kwalitatief onderzoek	6
3. Respons	7
4. Resultaten	9
Algemeen	9
Criterium 1: Keuze bestuursmodel	13
Criterium 2: Integriteit en openheid	14
Criterium 3: Verantwoording en beïnvloeding	16
Criterium 4 : Verantwoordelijkheid en kwaliteit	19
Criterium 5: Rolverdeling en functiescheiding	21
5. Conclusies en aanbevelingen	25
Algemene Conclusies	25
Aanbevelingen voor het landelijk bevorderen van de verdere implementatie van de code	26
Bijlage 1: Vragenlijst	28
Bijlage 2: Resultaten per criterium	35
Bijlage 3: Resultaten totaal (rapportcijfers en geclusterde resultaten)	44

1. Inleiding

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Brancheorganisatie kinderopvang, bdKO en NVTK vinden het belangrijk een beeld te krijgen van de implementatie van de governance code in de kinderopvang en willen de implementatie van de governance code stimuleren. Het ministerie heeft voor de uitvoering van onderzoek subsidie beschikbaar gesteld aan NVTK en Brancheorganisatie Kinderopvang.

In het kader van het project implementatie governance kinderopvang voeren NVTK en Brancheorganisatie een scala aan activiteiten uit. Eén daarvan is het in beeld brengen van de huidige stand van zaken van de invoering van governance in de kinderopvang. Daartoe is aan onderzoeksbureau Vyvoj de opdracht gegeven om een nulmeting uit te voeren bij alle kinderopvangorganisaties en bij een beperkt aantal organisaties een governance scan uit te voeren. De nulmeting is een kwantitatief onderzoek onder de totale populatie van kinderopvangorganisaties, hiervan is een separaat verslag beschikbaar¹. De governance scan is een kwalitatief onderzoek onder kinderopvangorganisaties die gemotiveerd zijn om governance in hun eigen organisatie in te voeren.

Dit rapport geeft de totale resultaten weer van de governance scan zoals die is uitgevoerd in 14 organisaties.

Doel van het aanbieden van de governance scan was tweeledig:

- organisaties te helpen om de stand van zaken van de invoering van governance in de eigen organisatie in beeld te brengen, zodat ze een plan van aanpak kunnen maken voor de verder implementatie.
- in beeld brengen wat de stand van zaken is van de invoering van governance in de kinderopvang en welke onderdelen problemen of discussie opleveren.

Veertien kinderopvangorganisatie hebben deelgenomen aan de governance scan. De governance scan is een instrument om een organisatie een beeld te geven waar bij hen de hiaten liggen bij de invoering van de governance code. Daarvoor is per organisatie een rapport opgeleverd. Dit totaalrapport is bedoeld om een algemeen beeld te schetsen over de verschillende aspecten waar kinderopvangorganisaties tegen aanlopen bij de implementatie van de code.

Dit rapport bestaat uit de beschrijving van de onderzoeksmethode, de respons en de rapportage van de resultaten. Tot slot worden aanbevelingen gedaan om de invoering van de governance code kinderopvang te versterken. In de bijlagen is de vragenlijst opgenomen en zijn de totaalresultaten in tabellen weergegeven.

¹ Nulmeting governance kinderopvang 2013 - Vyvoj; M. Jongsma; M.L. Pieren

2. Onderzoeksmethode

De vragenlijst

De governance scan is afgenomen door online een gestandaardiseerde vragenlijst voor te leggen aan verschillende betrokkenen binnen de kinderopvangorganisaties. Door het gebruik van een gestandaardiseerde vragenlijst is het mogelijk om de resultaten van de verschillende organisaties met elkaar te vergelijken.

De governance scan is ontwikkeld door Governance University² in samenwerking met Vyvoj³. De governance Code Kinderopvang is geanalyseerd en vertaald in concrete zichtbare maatregelen die getroffen moeten worden om te voldoen aan de code. De structuur van de vragenlijst volgt dan ook de opbouw van de Governance Code. In tabel 1 is de opbouw van de vragenlijst weergegeven. In bijlage 1 is de totale vragenlijst opgenomen. Per onderdeel wordt de deelnemers gevraagd een totaaloordeel te geven. Voor de verschillende deelaspecten worden deelnemers gevraagd op een vijfpuntsschaal of het betreffende onderdeel in de organisatie aanwezig is. Respondenten kunnen kiezen voor de categorieën: niet aanwezig, initieel, in ontwikkeling, vastgesteld, geborgd of weet niet.

Tabel 1: Opbouw vragenlijst

Keuze bestuursmodel: naleving en verantwoording
Principes: integriteit en openheid
Processen: verantwoording en beïnvloeding
Prestaties: verantwoordelijkheid en kwaliteit
Personen: rolverdeling en functiescheiding

Werkwijze

Ter voorbereiding van de afname van de scan is met elke organisatie telefonisch overleg geweest met de directeur om de werkwijze toe te lichten, de juiste mailadressen te verzamelen en om er voor te zorgen dat de deelnemers binnen de organisatie geïnformeerd werden over het onderzoek. Per organisatie zijn verschillende groepen betrokkenen uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek:

- Directie
- Bestuur
- Oudercommissie

² Dr. Stefan Peij van Governance University is de auteur van de Governance Code kinderopvang

³ Drs. Maria Jongsma van Vyvoj was secretaris van de Commissie Governance Kinderopvang in 2009

- Werknemersvertegenwoordiging (soms OR, soms MT leden)

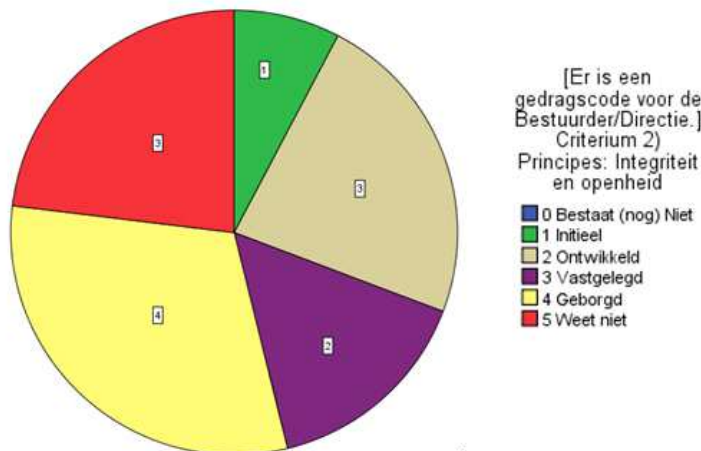
Per organisatie is in overleg vastgesteld wie de uitnodiging krijgen. In de praktijk verschilt dit per organisatie, afhankelijk van de omvang en rechtsvorm. In januari 2013 hebben de deelnemers een e-mail ontvangen met daarin een link naar de online vragenlijst. Daarbij ontvingen zij uitleg over hoe zij konden inloggen op hun persoonlijke vragenlijst. De responsperiode duurde drie weken en is in de loop van februari afgesloten. Na deze periode zijn de resultaten geanalyseerd en verwerkt. Er is per organisatie een rapport opgesteld met alle uitkomsten, zowel in tabellen, grafieken, als de beantwoording van de open vragen.

Voorbeeld van een pagina uit de rapportage van de governance scan van een deelnemende organisatie

Criterion 2) Principes: Integriteit en openheid
Er is een gedragscode voor de Bestuurder/Directie

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
<u>Initieel</u>	1	7,7	7,7
<u>Ontwikkeld</u>	3	23,1	30,8
<u>Vastgelegd</u>	2	15,4	46,2
<u>Geborgd</u>	4	30,8	76,9
<u>Weet niet</u>	3	23,1	100,0
Total	13	100,0	

		Er is een gedragscode voor de Bestuurder/Directie					Total
		<u>Initieel</u>	<u>Ontwikkeld</u>	<u>Vastgelegd</u>	<u>Geborgd</u>	<u>Weet niet</u>	
Wat is uw functie?	<u>Bestuur/Directie</u>	1	0	0	1	0	2
	<u>RyT/Bestuur</u>	0	0	1	2	2	5
	<u>MT-lid</u>	0	2	1	0	0	3
	<u>Ondernemingsraad/MR</u>	0	1	0	0	0	1
	<u>Oudercommissie</u>	0	0	0	1	1	2
Total		1	3	2	4	3	13



Vervolgens is een nabespreking gehouden met de betrokkenen. In 6 organisaties is door mw. Jongsma een workshop gegeven voor alle betrokkenen. Met 8 organisaties heeft een uitgebreide telefonische bespreking plaatsgevonden. Tijdens deze besprekingen is aan de orde gesteld:

- hoe de deelnemers het invullen van de scan ervaren hebben.
- de resultaten per vraag: de achtergrond van de vragen (doel in relatie tot de governance code - en wat het nut van het volgen van het betreffende onderwerp voor de organisatie kan zijn) is toegelicht. En besproken is wat de stand van zaken is en wat de opvattingen van de verschillende betrokkenen zijn. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat een reglement wel aanwezig is, maar dat dit niet bij iedereen bekend is; of dat er verschillend over gedacht wordt. De scan geeft dan handvatten om dit onderwerp te bespreken.
- welke onderwerpen van de invoering van de governance code vragen of problemen oproepen.

De opbrengst van de besprekingen was een plan van aanpak voor de eigen situatie voor de afzonderlijke organisaties en het benoemen van de discussiepunten en aanbevelingen voor de brancheorganisatie en de NVTK.

Kwalitatief onderzoek

De resultaten van de governance scan inclusief de nabesprekingen zijn verwerkt in dit totaalrapport. Dit is kwalitatief onderzoek, gebaseerd op een combinatie van de nabesprekingen met de individuele organisaties, waarbij de cijfermatige gegevens van de totaalresultaten van de beantwoording van de scan door de gebruikt zijn om trends in beeld te brengen.

3. Respons

Een oproep tot deelname aan de governance scan stond open voor alle organisaties uit het Landelijk Register Kinderopvang. Er zijn oproepen gestuurd naar leden van de NVTK, bdKO en Brancheorganisatie kinderopvang. Er waren 18 aanmeldingen voor deelname. Uiteindelijk hebben 14 organisaties deelgenomen. Dit totaalrapport van de governance scan geeft geen beeld van de stand van zaken van de invoering governance op dit moment gemiddeld in Nederland. Dat was ook niet het doel van de scan, daarvoor is de nulmeting onder alle 2500 kinderopvangorganisaties uitgevoerd.

Deelnemers aan de governance scan hebben zich zelf aangemeld op vrijwillige basis en hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat ze gemotiveerd zijn voor de invoering van de code en dat ze daar nog vragen over hebben. De 14 deelnemende organisaties zijn kleine of middelgrote organisaties. Er hebben geen organisaties meegedaan met een omzet groter dan 10 miljoen. Er zijn zowel BV's, eenmanszaken, VOF als stichtingen met bestuur als met een RvT onderzocht. Daarmee biedt het totaalrapport wel een dwarsdoorsnede van het werkveld van de organisaties met een omzet kleiner dan 10 miljoen. En kan een beeld geschetst worden van de knelpunten waar organisaties bij de implementatie van de governance code tegenaan lopen. In de beschrijving van de resultaten wordt waar mogelijk een onderscheid gemaakt naar rechtsvorm, omdat de code verschillende uitwerkingen per rechtsvorm heeft. Waar zinvol wordt ook een onderscheid gemaakt naar omvang van de organisatie. In de tabel hieronder is vermeld hoeveel organisaties van de verschillende rechtsvormen hebben deelgenomen en wat de omzet is van de deelnemende organisaties. In de analyses naar verschillen tussen bedrijfsvormen zijn eenmanszaken en VOF samengenomen, evenals stichtingen met een bestuur en stichtingen met een RvT.

Tabel 2: Deelnemende organisaties naar omvang en rechtsvorm

	Kleiner dan 1 miljoen	1-2 miljoen	2-5 miljoen	5-10 miljoen	Totaal
Stichtingen	2	1	2	2	7
BV's zonder Raad van Commissarissen	1	2	1	1	5
Eenmanszaken/VOF	2	-	-	-	2
Totaal	5	3	3	3	14

Binnen deze 14 organisaties is een uitnodiging gestuurd aan 223 respondenten voor deelname aan het onderzoek. Deelnemers zijn door de eigen contactpersoon/directeur aangespoord om de lijst in te vullen en dat heeft geleid tot een totale respons van 158 personen.

Responspercentages geven weer hoeveel van de beoogde deelnemers aan het onderzoek de vragenlijst daadwerkelijk hebben ingevuld. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de respons per organisatie en van het totaal. De respons per organisatie loopt uiteen van 46,7% tot 93,3%. De totale respons is 65,7%. Voor alle organisaties geldt dat alle geledingen de vragenlijst hebben ingevuld. Dat betekent dat de afgenomen scans binnen de afzonderlijke organisaties een goed beeld geven van de opvattingen die er binnen de afzonderlijke organisaties leven.

Tabel 3: Responsoverzicht

	Aantal respondenten	Aantal uitgenodigden	Percentage binnen de eigen organisatie	Percentage van het Totaal
Totaal	158	233	65,7 %	100,0 %

4. Resultaten

Algemeen

In de beschrijving van de resultaten worden hieronder allereerst een aantal algemene resultaten beschreven die uit de nabesprekingen van de governance scan gedestilleerd zijn. Daarna worden de cijfermatige resultaten per onderdeel beschreven. Als een onderdeel in de nabesprekingen veel discussie of vragen bij de deelnemende organisaties opleverde wordt dit vermeld. De cijfermatige gegevens moeten als trend worden beschouwd, niet als absolute percentages van de mate van invoering van de verschillende onderdelen van de code.

In bijlage 2 zijn tabellenoverzichten van de resultaten per vraag opgenomen. Bij alle vragen die van toepassing waren op de verschillenden rechtsvormen is dit weergegeven. Daarnaast zijn ook de verschillen in beantwoording door de respondenten van organisaties van verschillenden omvang geanalyseerd. Die zijn voor een deel gerelateerd aan de omvang en worden alleen vermeld als er opvallende verschillen tussen de omvangcategorieën zijn.

In de beschrijving van de resultaten zijn de antwoordcategorieën 'weet niet' en 'is (nog) niet aanwezig' vaak samengenomen, evenals 'vastgesteld' en 'geborgd' om duidelijker een trend aan te kunnen geven.

In de besprekingen van de resultaten van de scan kwam naar voren dat sommige respondenten het lastig vonden om de vragenlijst in te vullen. Enerzijds door de terminologie, anderzijds ook omdat het materie is waar met name oudercommissie en werknemersvertegenwoordiging niet dagelijks mee te maken hebben. Bovendien waren een aantal vragen voor de respondenten uit BV's en eenmanszaken niet van toepassing. Daardoor zijn vragen door respondenten soms beantwoord met "weet niet" of 'nog niet aanwezig" terwijl het betreffende onderwerp wel in de organisaties aanwezig is. Tijdens de nabesprekingen waren dit dan de onderwerpen waarover geconcludeerd is dat er in de betreffende organisatie nog over gecommuniceerd moet worden. Ook kwam bij de nabesprekingen naar voren dat vooral bij oudercommissies juist het afgelopen jaar veel sparake is van wisselingen in samenstelling en veel nieuwe leden van oudercommissies. Tijdens de nabesprekingen van de scan per organisatie zijn de vragen en onduidelijkheden behandeld.

Behoeftte aan hulpmiddel voor kleine organisaties en toelichting op achtergrond en vragen

Voor kleine organisaties is een toelichting nodig op de onderdelen uit de code. Tijdens de nabesprekingen blijkt dat zowel voor directeuren als andere betrokkenen niet altijd duidelijk is waarom de organisatie er belang bij kan hebben om onderdelen uit de code in te voeren. De Toolkit Governance kinderopvang uit 2009 is vooral toegespitst op grotere organisaties met een toezichthoudend orgaan. Daardoor lijkt invoering van de governance code lastiger dan nodig. De governance code wordt als een papieren tijger ervaren.

Om precies in beeld te hebben waar op wordt gecontroleerd geven verschillende organisaties aan dat ze WERK AAN DE WINKEL. Totaalrapport Governance Scan kinderopvang maart 2013 Vyvoj

behoefte hebben aan een checklist/hulpmiddel met concrete maatregelen speciaal gericht op kleine organisaties. Deze checklist zou ook een toelichting moeten geven op de bedoeling van de verschillende maatregelen en vereisten.

De deelnemers aan de nabesprekingen stonden open voor achtergrondinformatie over de verschillende vragen, c.q. vereisten uit de governance code. Ze geven unaniem aan dat ze de nabespreking heel zinvol vinden. Men wordt aan het denken gezet over verbetermogelijkheden. En men heeft na afloop een stappenplan klaar voor de verdere implementatie van de code. Hulpmiddelen uit de kennisbank van de NVTK, zoals voorbeeldreglementen, zijn aan de deelnemers toegezonden om de organisaties te ondersteunen bij de uitvoering van hun stappenplan. Een aantal deelnemers vraagt naar een follow up van dit traject om hen bij vervolg vragen te ondersteunen.

Iedere organisatie heeft witte vlekken

Iedere organisatie heeft witte vlekken: onderdelen uit de code die nog niet ingevoerd zijn. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van alle onderwerpen gerangschikt naar de mate van invoering. Hieronder enkele opvallende resultaten:

- Een directiereglement is bij stichtingen bij ruim 40% niet bekend of aanwezig; bij BV's en eenmanszaken zegt meer dan driekwart van de respondenten dat dit niet bekend of aanwezig is.
- De gedragscode voor de directeur, de klokkenluider regeling en een regeling voor geschenken en giften is bij meer dan de helft van de respondenten niet bekend of men antwoordt dat deze niet aanwezig is.
- Bij de vragen over (financiële) risicofactoren en financiële rapportages is geeft resp. 30% en 23% aan dat men niet weet of er een dergelijk overzicht is.
- Het bestaan van een profielschets voor de directeur is bij 37% van de respondenten niet bekend. Deze percentages zijn nog hoger (ruim de helft) bij de vragen naar een arbeidsovereenkomst en een procedure voor het functioneren van de directie.

Onderdelen uit de code die vaak wel ingevoerd zijn

Bepaalde onderdelen uit de code zijn relatief vaak wel vastgesteld of geborgd binnen de organisaties die hebben deelgenomen aan de scan. Het cijfermatige overzicht is opgenomen in bijlage 3 .

- De klachtenregeling voor klanten, gedragscode voor pedagogisch medewerkers, het privacy reglement zijn volgens ruim dan driekwart van de respondenten vastgelegd of geborgd.
- Ongeveer driekwart van de respondenten geeft aan dat er een duidelijke missie en visie is, werkdoelen per afdeling en dat er gerapporteerd wordt over de realisatie van de doelen.

- De mate waarin betrokkenen geïnformeerd worden en betrokken bij beleidsontwikkelingen is voor alle bedrijfsvormen hoog: ruim 80% antwoordt positief op de vragen die hierop betrekking hebben.

Interne communicatie binnen organisaties kan verbeterd

Bij de deelnemende organisaties is over het algemeen een open cultuur aanwezig- de directie heeft al de gewoonte om met medewerkers, bestuur en oudercommissie een open dialoog aan te gaan. Dit blijkt ook uit de beantwoording van de vragen over integriteit en openheid.

Maar toch werd bij de nabesprekingen duidelijk dat er bij elke organisatie wel onderdelen uit de code zijn, die wel beschikbaar zijn bij de directie, bv. een overzicht van (financiële) risico's, maar die niet bij alle betrokkenen bekend zijn. Dit geldt vooral voor de oudercommissie en voor nieuwe leden van bestuur of commissies. In het plan van aanpak voor de invoering van de code binnen organisaties gaat het altijd ook om het transparant maken van regelingen en communiceren met de verschillende betrokkenen.

Handelen in de dagelijkse praktijk

In kleine organisaties blijkt vaak dat onderdelen in het dagelijkse handelen wel al in de praktijk gebracht worden, maar nog niet zijn vastgelegd. En als men van tevoren erg opkeek tegen het invoeren van de code, blijkt het na bespreking altijd wel te realiseren zonder dat het een papieren tijger wordt. Dit in tegenstelling tot grotere organisaties waar de reglementen veel vaker wel aanwezig zijn, maar nog niet iedereen op de hoogte is. Kortom, de afspraken niet verankerd zijn.

Behoeft aan een onafhankelijk adviserend orgaan

Tijdens de nabesprekingen is bij BV's en eenmanszaken gevraagd of er behoefte is aan een extern orgaan. De algemene reactie hierop is negatief. Aangegeven wordt dat ze al genoeg hebben aan het overleg met de oudercommissie, daar wordt alles mee besproken. Ook wordt vaak de accountant genoemd als externe partij die meekijkt en adviseert. Er is geen behoefte aan andere externen die meekijken en allerlei extra overleggen: het moet iets toevoegen voor de kinderen.

Voor kleine organisaties is het te duur om een extra orgaan in te richten- kost te veel tijd en er is weinig ruimte voor overheadkosten. Enkele grotere BV's geven aan dat ze gaan overwegen hoe ze externen mee kunnen laten kijken. Men vraagt zich af op welke manier het inrichten van een Raad van Commissarissen voor een BV met DGA's functioneel kan zijn. De vraag is of hier algemene richtlijnen voor bestaan.

Controle op de invoering van de code

Bij vrijwel elke nabespreking komen vragen naar voren over de borging van de invoering van de code. Als een organisatie lid is van de Brancheorganisatie, de NVTK of de bdKO is de Code verplicht. Maar de vraag is wie controleert dat? En waarop wordt precies gecontroleerd? Is er een hulpmiddel om jaarlijks te checken of we nog op koers zitten?

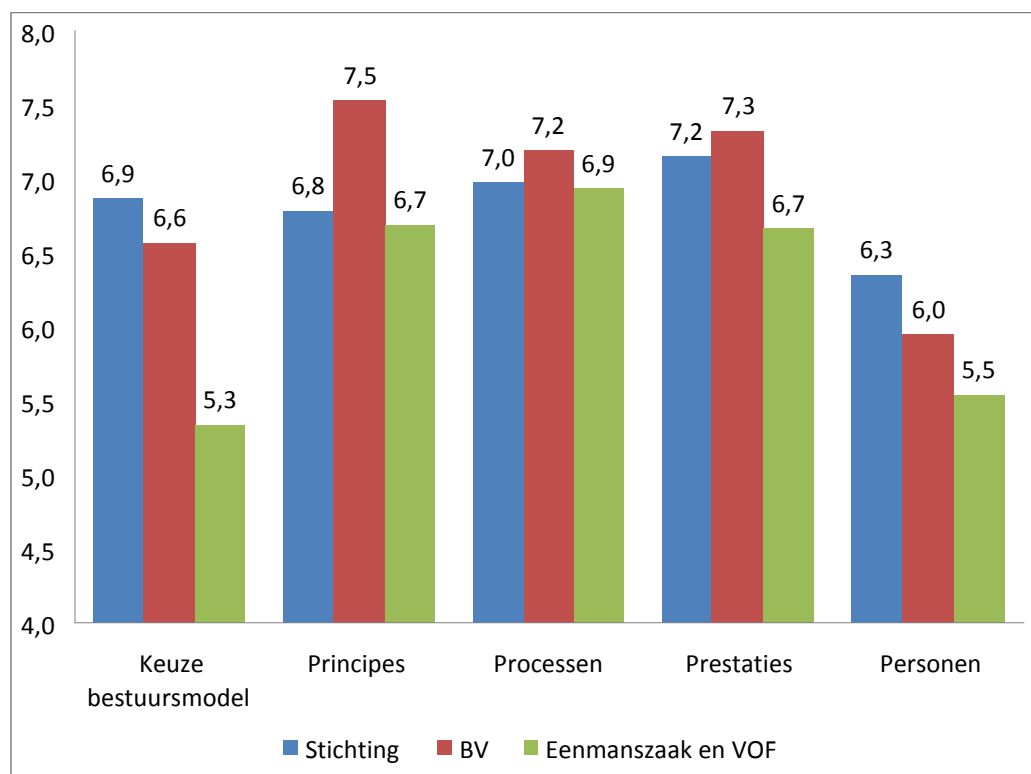
Voor de controle op de invoering van de code worden verschillende suggesties gedaan. Risico gestuurd toezicht wordt geopperd: per jaar speerpunten kiezen en die rouleren. De suggestie wordt gegeven om dit ook door de GGD te laten screenen. Echter, het invoeren van governance moet niet verworden tot een afvinklijst en een papieren tijger. De zorg wordt uitgesproken dat dit een hele bureaucratische operatie wordt, die niets toevoegt aan de kwaliteit van de organisatie en de zorg voor de kinderen.

Als werkwijze voor daadwerkelijke verbetering van bestuur en toezicht wordt intercollegiale toetsing/visitatie genoemd- maar dan niet in de eigen woonplaats- je wilt de concurrent niet bij je in de keuken laten kijken. Eens in de zoveel tijd je scherpen aan andere organisaties, transparantie bieden en anderen in je keuken laten kijken kan grote meerwaarde hebben.

Gemiddelde rapportcijfers

Per onderwerp van de code zijn door alle respondenten rapportcijfers gegeven. Hieronder zijn in grafiek 1 de gemiddelde rapportcijfers uitgesplitst naar bedrijfsvorm. Opvallend is dat eenmanszaken op alle onderwerpen lager scoren dan BV's en stichtingen. Ook valt op dat de betrokkenen bij BV's voor drie onderdelen de hoogste score hebben: voor integriteit en openheid, voor de processen van verantwoording en voor de kwaliteit en verantwoordelijkheid. De stichtingen scoren het hoogste rapportcijfers voor de keuze van het bestuursmodel en de rolverdeling en functiescheiding.

Grafiek 1: Rapportcijfers governance scan per onderwerp uitgesplitst naar bedrijfsvorm (N=158)

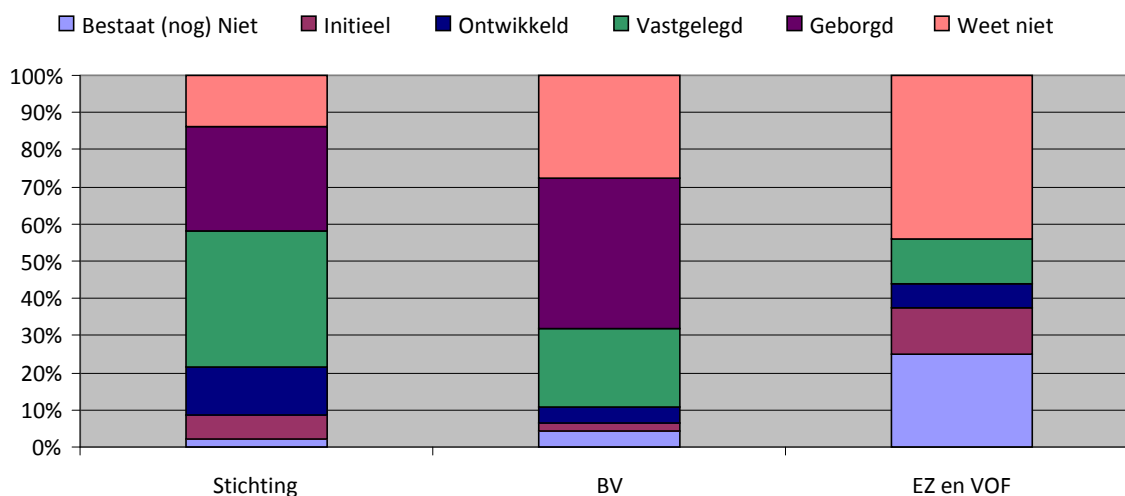


De resultaten per vraag uitgesplitst naar rechtsvorm zijn in bijlage 2 opgenomen. In de volgende paragrafen beschrijven we de meest opvallende resultaten per onderwerp. We maken daarin onderscheid tussen de resultaten voor de verschillende rechtsvormen, omdat dit inzicht geeft in de te nemen maatregelen t.b.v. de verdere implementatie van de code. In deze rapportage geven we niet weer wat de verschillen zijn tussen de antwoorden van de verschillende gremia binnen de organisaties. Dat is aan de individuele organisaties gerapporteerd om binnen de organisaties het gesprek op gang te brengen tussen de verschillende betrokkenen.

criterium 1: Keuze bestuursmodel

Over dit onderdeel zijn de respondenten uit stichtingen meer tevreden dan de respondenten uit de BV's en eenmanszaken. Binnen stichtingen is de rechtsvorm vaker onderwerp van bespreking. Er is ook veel vaker een directiereglement beschikbaar.

Grafiek 2: Ik vind het bestuursmodel passend bij de feitelijke situatie van de organisatie.



Het periodiek heroverwegen van de bestuursvorm

In de praktijk blijkt de vraag of de bestuursvorm nog past bij de huidige praktijk bij meer dan de helft van de organisaties regelmatig op de agenda te staan. Verschillende organisaties zijn op dit moment bezig met het herzien van de taken en bevoegdheden en het vastleggen hiervan in reglementen. Bij twee van de BV's komt het gesprek op gang of er een RvC ingericht moet worden met een adviserende en toezichthoudende rol. Bij stichtingen en BV's geeft ongeveer een derde van de respondenten aan de rechtsvorm is vastgelegd of geborgd (resp. 64,6% en 61,7%). Bij eenmanszaken is slechts 12,5%.

Directiereglement

Bij stichtingen is bij 48,9% een directiereglement vastgelegd of geborgd. Een directiereglement is bij meer dan driekwart van de respondenten van bij BV's (78,2%) en eenmanszaken (93,8%) niet bekend of niet aanwezig. Door het invullen van de scan komt aan het licht dat in de praktijk de rol van de directie wel duidelijk is, maar dat dit nergens is vastgelegd. Het gesprek over dit onderwerp en het motief om zowel binnen de organisatie als naar buiten transparant te zijn over de rolverdeling zet ook de DGA's van BV's aan om hiermee aan de slag te gaan. Vaak is bij de oprichting van de BV wel een managementovereenkomst gesloten, maar dit is geen publiek document over de taken in de organisatie en de verdeling van bevoegdheden. Men vraagt zich af of een reglement of het profiel van de directiefunctie vastgelegd zou moeten worden. De directeuren van BV's vragen zich af of dit soort stukken ook voor BV's wel allemaal voor alle externen in te zien moet zijn. Dit ziet men graag verder uitgewerkt.

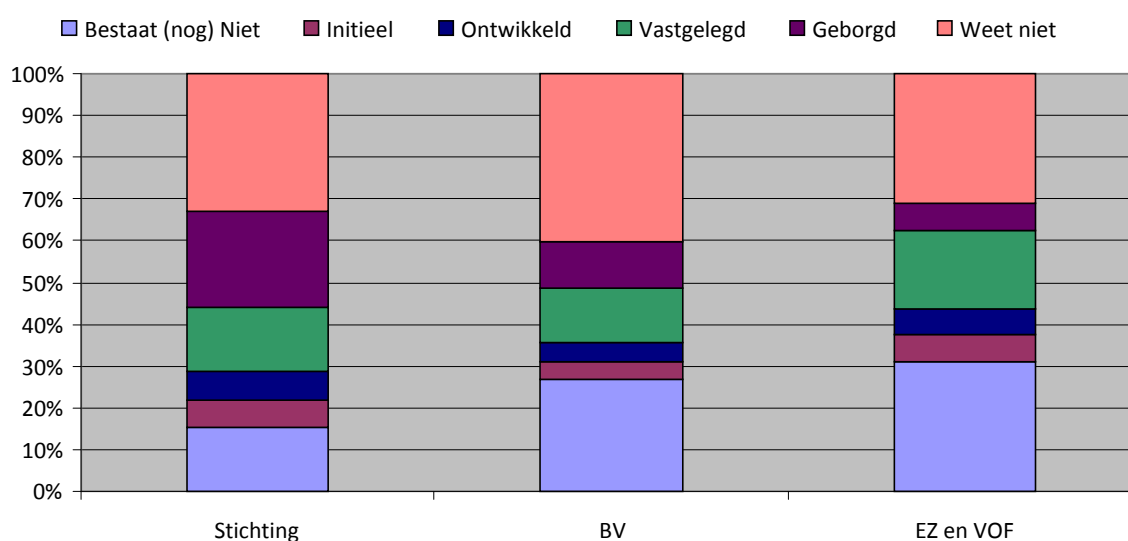
Reglement voor de RvT/het bestuur

Is voor BV's en eenmanszaken niet van toepassing. Bij stichtingen is volgens 45,6% van de respondenten een reglement voor bestuur/RvT vastgelegd of geborgd.

Criterion 2: Integriteit en openheid

Over dit onderdeel zijn de respondenten uit de BV's het meest tevreden, meer dan bij stichtingen en eenmanszaken. Uit de beantwoording van de deelvragen blijkt dat er bij stichtingen het vaakst een gedragscode voor de directie aanwezig en vastgesteld is. Een klokkenluider regeling is bij slechts enkele organisaties aanwezig.

Grafiek 3: Er is een gedragscode voor de Bestuurder/Directie.



Gedragscode directeur bestuurder

Deze is bij meer dan de helft van de respondenten niet bekend (bij 34,9% niet bekend en volgens 20,4% niet aanwezig). Soms is wel de directeur zelf op de hoogte, maar weten de andere respondenten niet van het bestaan van deze code. Bij de stichtingen zegt relatief een hoog percentage (38,5%) dat de gedragscode vastgesteld of geborgd is.

Hoe kleiner de organisatie, des te vaker de gedragscode niet bekend is of dat de respondenten aangeven dat er geen gedragscode voor de directeur aanwezig is. Bij organisaties met een omvang van minder dan 1 miljoen zegt 58,9% van de respondenten niet op de hoogte te zijn van het bestaan van de gedragscode; bij organisatie met een omvang tussen 5 en 10 miljoen is dit 45,9%. Bij sommige organisaties geeft de directeur aan dat er wel een code is, maar bij de andere betrokkenen is deze dan niet bekend.

Gedragscode voor pedagogisch medewerkers

De gedragscode voor pedagogisch medewerkers is breed bekend. 78,3% van de respondenten geeft aan dat deze gedragscode vastgesteld (34,9%) of geborgd (43,4%) is. Bij sommige organisaties wordt deze ook periodiek opnieuw bekeken en zijn er ook, bv. naar aanleiding van de zedenzaak in Amsterdam, afspraken opgenomen m.b.t. het voorkomen van misbruik.

Privacyreglement

Ongeveer driekwart van de respondenten geeft aan dat er een privacyreglement is. Dit is ook vaak te vinden op de website van de organisatie.

Tabel 4: Klachtenregeling naar omzet

N=155		Er is een klachtenregeling voor klanten.					Totaal	
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd		Weet niet
Omzet	Minder dan 1 miljoen	1,9%	1,9%	3,8%	36,5%	51,9%	3,8%	100,0%
	1-2 miljoen	,0%	,0%	,0%	11,1%	88,9%	,0%	100,0%
	2-5 miljoen	2,2%	6,5%	6,5%	17,4%	65,2%	2,2%	100,0%
	5-10 miljoen	,0%	,0%	,0%	25,6%	71,8%	2,6%	100,0%
	Totaal	1,3%	2,6%	3,2%	25,2%	65,2%	2,6%	100,0%

Klachtenregeling voor klanten

Bij de bespreking blijkt dat deze bij alle organisaties aanwezig is en ook altijd op de website staat of in het informatiepakket aan nieuw ouders is opgenomen. Bij veel van de respondenten is de klachtenregeling bekend: van de respondenten zegt 25,2% dat het is vastgelegd en 65,2% zegt dat de regeling geborgd is (totaal 90,4%). De kleinste organisaties hebben het laagste percentage respondenten dat aangeeft dat de regeling geborgd of vastgesteld is

Klokkenluider regeling

De klokkenluider regeling roept veel vragen op, bijna driekwart van de respondenten weet niet of er zo'n regeling is of geeft aan dat er geen klokkenluider regeling is. Er is begripsverwarring over klokkenluiders en vertrouwenspersonen; en over het melden van misstanden binnen de organisatie of het melden van eigen problemen binnen de organisatie. Bij verschillende organisaties is er wel een externe vertrouwenspersoon. Kleine organisaties worstelen met de vraag hoe een goede externe regeling op eenvoudige wijze in te voeren is. Enkele organisaties zijn aangesloten bij een in de regio georganiseerd meldpunt. In Zuid Holland heeft JSO dit in het leven geroepen. Er zijn modelregelingen aanwezig, maar die geven niet voldoende houvast voor kleine organisaties. Meer dan de helft van de deelnemers aan de nabesprekingen vindt nadere uitwerking en publiciteit gewenst. Daarbij zou de mogelijkheid om centraal een punt in de richtlijn voor klokkenluiders onderzocht moeten worden. Op dit moment is er voor de regio Zuid Holland door JSO een dergelijk punt ingericht. Er zijn modelregelingen aanwezig, maar die geven niet voldoende houvast voor kleine organisaties.

Regels over het omgaan met geschenken en giften

Bij meer dan de helft van de respondenten is niet bekend of er regels zijn over het omgaan met geschenken en giften. In de kinderopvang heeft dit betrekking op twee soorten geschenken: van leveranciers en van ouders. Sommige organisaties nemen dit op in de gedragscode voor medewerkers. Een aantal organisaties geeft in de nabespreking heel expliciet aan dat ze dit een onzinnige verplichting vinden, omdat in de kinderopvang geen sprake is van grote geschenken en giften.

Cultuur waarbinnen het vanzelfsprekend is om kritiek te geven en te ontvangen

De beantwoording van deze vraag is subjectief, maar vooral functioneel om het gesprek over de cultuur in de organisatie aan te gaan. Vooral de respondenten van BV's geven vaak aan dat er cultuur aanwezig is waarin het vanzelfsprekend is om kritiek te geven en te ontvangen: 60,4% zegt dat deze vastgesteld of geborgd is. In de resultaten van de scan per organisatie wordt uit het verschil tussen de antwoorden van de verschillende betrokkenen te zien bij welk onderdeel meer communicatie nodig is binnen de organisatie.

criterium 3: *Verantwoording en beïnvloeding*

Over dit onderdeel zijn de verschillen tussen de typen bestuursvormen klein. Bijna 80% van alle respondenten vindt dat ze goed geïnformeerd en gehoord worden door de directie. Over de mate waarin belanghebbenden worden geïnformeerd en gehoord is men nog positiever (resp. 85,7% en 86,4%). Dat geeft een indicatie dat de deelnemende organisaties een open cultuur hebben.

De organisaties met een omzet kleiner dan 1 miljoen en tussen de 5 en 10 miljoen per jaar scoren op deze vragen iets hoger dan de tussenliggende omzetcategorieën.

Ik word door de directie goed geïnformeerd

Bij de beantwoording van deze vraag is er niet een groot verschil tussen de respondenten van de verschillende rechtsvormen. Bijna 80% van de respondenten vindt dat ze goed geïnformeerd zijn. De directeuren zelf hebben over het algemeen 'niet van toepassing' ingevuld. Het gemiddelde percentage dat vindt dat ze niet goed geïnformeerd zijn bedraagt 9,7%.

Mijn inbreng wordt goed gehoord in de beleidsontwikkeling

Bij de beantwoording van deze vraag is er niet een groot verschil tussen de respondenten van de verschillende rechtsvormen. 85,2% van de respondenten vindt dat hun inbreng goed gehoord wordt door de directie.

Belanghebbenden worden in het algemeen goed geïnformeerd door directie

Bij de beantwoording van deze vraag is er niet een groot verschil tussen de respondenten van de verschillende rechtsvormen. 85,7% van de respondenten vindt dat belanghebbenden in het algemeen goed geïnformeerd worden.

Belanghebbenden worden goed gehoord in beleidsontwikkeling

Bij de beantwoording van deze vraag is er niet een groot verschil tussen de respondenten van de verschillende rechtsvormen. 86,4% van de respondenten vindt dat belanghebbenden in het algemeen goed gehoord worden door de directie.

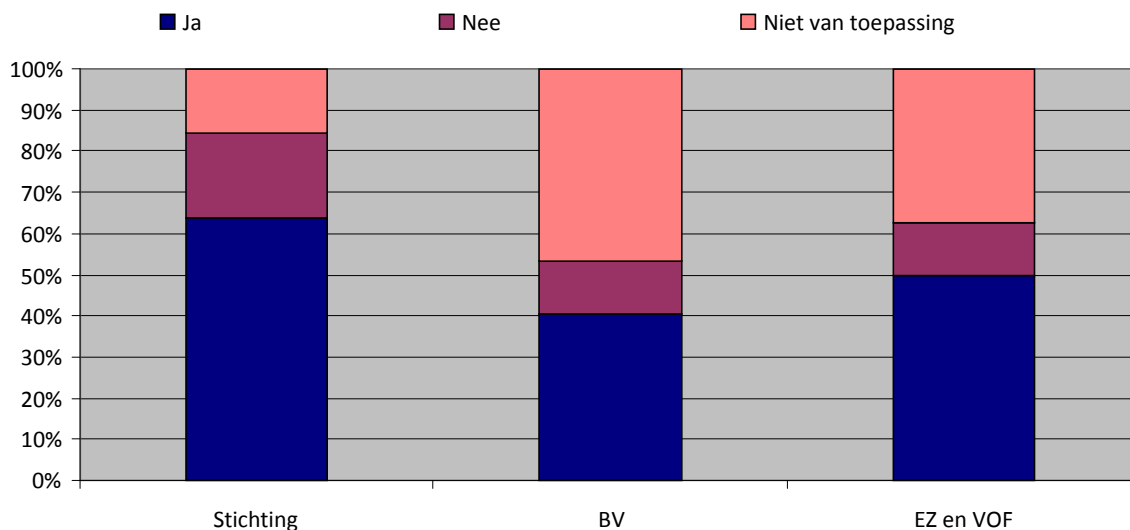
Ik ben bekend met de wettelijke kaders en reglementen in de kinderopvang

80,6% van de respondenten antwoordt deze vraag met 'ja'. Er is geen verschil tussen de verschillende rechtsvormen. Degenen die de vraag met 'nee' beantwoorden zijn de leden van de oudercommissies of de bestuursleden.

Afspraken over de communicatie tussen directie en bestuur zijn duidelijk

Bij BV's en eenmanszaken ontbreekt een bestuur en is deze vraag niet van toepassing. Bij de stichtingen geeft 68,1% van de respondenten aan dat afspraken over communicatie en bestuur van directie duidelijk zijn.

Grafiek 4: De Bestuurder/Directie en de RvT/het bestuur verantwoordden zich voor externen door publicatie van documenten



Bestuur en directie verantwoordden zich voor externen door publicatie van relevante documenten

Dit is een vraag die discussie oproept bij de verschillende organisaties. Bij deze vraag geeft ruim een kwart van de respondenten aan dat deze vraag niet van toepassing is. Een deel van de genoemde documenten is niet van toepassing op BV's en eenmanszaken. Echter transparantie over een groot deel van de genoemde documenten is voor alle rechtsvormen wel van toepassing. Bij stichtingen wordt door 63,7% aangegeven dat de documenten gepubliceerd worden, dat is meer dan bij de andere rechtsvormen (BV's 40,4% en eenmanszaken 50%). De verschillen tussen de organisaties van verschillend omvang zijn niet significant.

De onderdelen waar discussie over is en waar de betrokkenen terughoudend zijn m.b.t. het publiceren van informatie zijn:

- Het publiceren van het jaarverslag en de werkplannen op de website. Organisaties geven aan dat ze dit interne bedrijfsinformatie vinden en dit niet willen publiceren vanwege concurrentie-overwegingen.
- De publicatie van statuten van de BV's en zicht te geven in de aandeelhouders. Er zijn al verplichtingen om dit te deponeren bij de KvK, er is terughoudendheid in publicatie op de website.
- De publicatie van het salaris van de directeur: BV's publiceren al hun jaarrekening, de DGA's willen voor zover ze een directeur in dienst hebben daar wel transparant over zijn, maar hun dividend op de website zetten, dat is niet aan de orde. Bij eenmanszaken wordt als motief genoemd om de winst uit onderneming niet te publiceren dat dan meteen op straat ligt hoe de situatie van de organisatie is en dat daarmee het vertrouwen van externen in de continuïteit van de organisatie mogelijk schade oploopt.

In de nabespreking met de organisaties wordt de suggestie gedaan om deze vraag naar transparantie van de verschillende documenten nog eens kritisch tegen het licht te houden voor de verschillende rechtsvormen en daarmee duidelijkheid te scheppen voor alle betrokkenen.

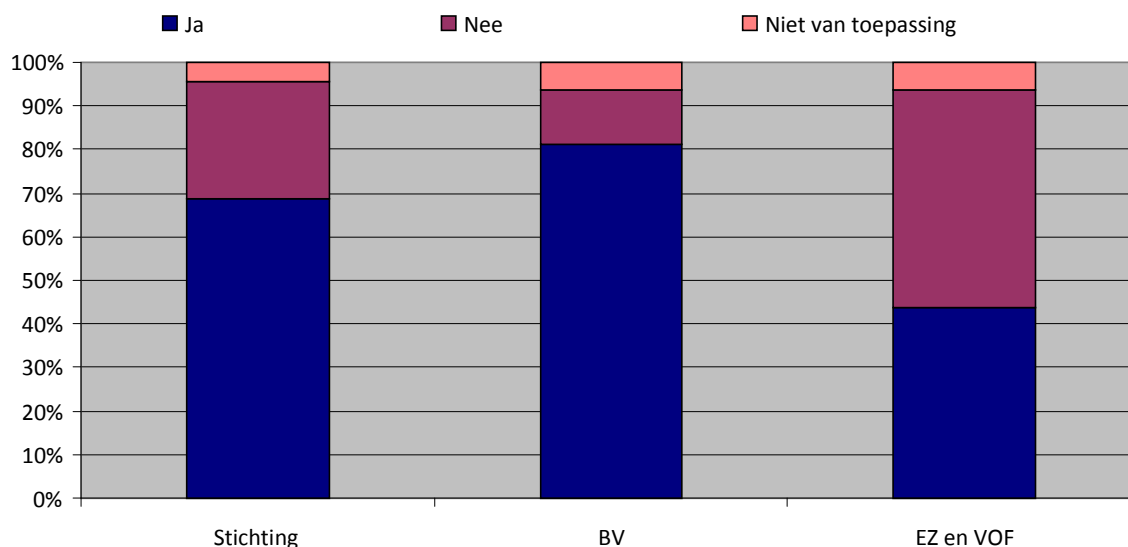
criterium 4 : *Verantwoordelijkheid en kwaliteit*

Voor dit onderdeel verschillen rapportcijfers tussen de verschillende bestuursvormen van 6,7 bij de eenmanszaken tot 7,2 bij de BV's.

Binnen de organisatie wordt gewerkt met een goed functionerende verbetercyclus

Op de vraag of er gewerkt wordt met een goed werkende verbetercyclus geeft 70,1% van de respondenten aan dat er binnen hun organisatie sprake van is. Bij de eenmanszaken is dit het minste het geval (43,8%); bij de BV's het meeste (81,3%). Bij stichtingen geeft 68,9% van de respondenten aan dat er sprake is van een verbetercyclus in de organisatie.

Grafiek 5: Binnen de organisatie wordt er gewerkt met een goed functionerende verbetercyclus.



Bij de bespreking blijkt dat in de meeste onderzochte organisaties wel aandacht is voor continu verbeteren, maar dit is niet systematisch geborgd. Bij stichtingen (26,7%) en eenmanszaken (50%) wordt relatief vaak aangegeven dat er geen sprake is van een echte verbetercyclus.

Hoe groter de organisatie, des te vaker geven de respondenten aan dat er sprake is van een goed werkende verbetercyclus. Vanuit kleine organisaties wordt aangegeven dat de lijnen vaak kort zijn, er geen sprake is van bureaucratische procedures, maar dat juist de feedback van klanten heel snel wordt opgepakt en in verbeteringen omgezet.

Afspraken over informatievoorziening van de RvT/het bestuur

Afspraken over informatievoorziening van bestuur zijn bij de meeste stichtingen wel vastgelegd (77,5%). Deze vraag is niet van toepassing voor BV's en eenmanszaken. Toch wordt deze vraag door een vijfde van de respondenten van BV's en een kwart van de respondenten van de eenmanszaken positief beantwoord. Bij de nabespreking bleek dat sommige respondenten deze vraag hebben geïnterpreteerd als afspraken tussen directie en oudercommissie. In alle gesprekken is het belang van de oudercommissie en het maken van goede afspraken over de informatievoorziening en een goede introductie van nieuwe leden van de oudercommissies aan de orde geweest. Bij de beantwoording van de vragen van de scan komt naar voren dat vooral nieuwe leden van de oudercommissies vaak bij een groot deel van de vragen aangeven dat ze niet op de hoogte zijn.

Gemaakte afspraken over informatievoorziening van het bestuur zijn vastgelegd

Deze vraag geldt ook niet voor BV's en eenmanszaken. Bij stichtingen geeft 61,8% aan dat afspraken over informatievoorziening wel zijn vastgelegd. 21,8% geeft aan dat ze niet zijn vastgelegd. Dit resultaat geeft aan dat de afspraken dan in elk geval niet bij alle betrokkenen bekend zijn.

Er is een duidelijke missie en visie

Bij vrijwel alle respondenten is de missie en visie bekend: 82,9% geeft aan dat dit vastgelegd of geborgd is.

Beleidsdoelen en werkplannen zijn op verschillende niveaus geformuleerd

Niet overal zijn werkplannen en jaarverslagen aanwezig. Bij de eenmanszaken geeft 25% van respondenten aan dat ze dit niet weten. In een aantal kleine organisaties blijkt in de bespreking dat ze het expliciet maken van werkplannen niet als noodzakelijk en als veel te tijdrovend zien.

Er wordt regelmatig gerapporteerd over de realisatie van de doelen

Over de totale populatie geeft 71,7% aan dat er gerapporteerd wordt over de realisatie van doelen (30,3 % vastgelegd + 41,4 % geborgd).

Tabel 5: Risicofactoren naar omvang van de organisatie

N=152		Er is een overzicht van (financiële) risicofactoren.					Totaal	
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd		Weet niet
Omzet	Minder dan 1 miljoen	12,0%	10,0%	6,0%	20,0%	16,0%	36,0%	100,0%
	1-2 miljoen	5,6%	11,1%	11,1%	22,2%	11,1%	38,9%	100,0%
	2-5 miljoen	4,4%	8,9%	6,7%	20,0%	26,7%	33,3%	100,0%
	5-10 miljoen	7,7%	5,1%	5,1%	23,1%	43,6%	15,4%	100,0%
	Totaal	7,9%	8,6%	6,6%	21,1%	25,7%	30,3%	100,0%

Er is een overzicht van financiële risicofactoren

Bij niet alle respondenten is het begrip (financiële) risicofactoren bekend. Hoe groter de organisatie des te vaker geven de respondenten aan dat een overzicht van financiële risicofactoren is vastgelegd of geborgd (tussen 5 en 10 miljoen: 56,7%) bij de organisaties kleiner dan 2 miljoen is dit ongeveer een derde (kleiner dan 1 miljoen -36% , 1-2 miljoen- 33,3%)

Er worden regelmatig financiële rapportages opgesteld

De resultaten op deze vraag geven aan of de respondenten weten dat er financiële rapportages zijn. In de nabesprekingen wordt duidelijk dat alle organisaties deze rapportages hebben, maar dat lang niet alle betrokkenen daarvan op de hoogte zijn. Van de respondenten uit BV's zegt 40,4% en van de eenmanszaken zegt 50% niet te weten of er financiële rapportages zijn. Bij de stichtingen is dit percentage veel lager (10,1%).

De RvT /het bestuur krijgt jaarlijks een managementletter

Bij veel respondenten is het begrip management letter niet bekend. Deze vraag is niet van toepassing voor BV's en eenmanszaken omdat een bestuur of RvT ontbreekt. Wel wordt door alle organisaties veel belang gehecht aan de bespreking met de accountant. Deze stelt bevindingen lang niet altijd op schrift en dit wordt vaak ook niet breder gedeeld binnen de organisatie. Naar aanleiding van de besprekingen wordt door verschillende directeuren geconcludeerd dat het wel meerwaarde kan hebben om juist de externe adviezen breder in de organisatie kenbaar te maken.

Bij veel organisaties is de interne communicatie nog niet voldoende op orde of nog in ontwikkeling. Dat betreft de bespreking van de stukken met de oudercommissie of met de medewerkers of het communiceren met de verschillende betrokkenen over de wijze waarop de directie bv. de financiële risico's monitort. Inzicht geven in de manier waarop het bestuur/de directie de (financiële) risicofactoren in beeld heeft kan het vertrouwen in de organisatie versterken.

criterium 5: Rolverdeling en functiescheiding

Over dit onderdeel zijn een groot deel van de vragen niet van toepassing op de organisaties die geen bestuur, RvT of RvC hebben. De rapportcijfers liggen hier voor de stichtingen het hoogst, namelijk op 6,3 en bij de eenmanszaken het laagst, nl. 5,5.

De directeur/bestuurder is onafhankelijk

Op de vraag of de directeur onafhankelijk is zegt bijna driekwart van de respondenten dat dit het geval is. Bij stichtingen zegt 81,1% dat dit het geval is. Opvallend is de score bij BV's en eenmanszaken. Ondanks dat de directeur tevens (mede)eigenaar is van het bedrijf geeft resp. 63,8% en 56,3% aan dat de directeur onafhankelijk is.

Alle leden van de RvT /het bestuur zijn onafhankelijk van elkaar en van de organisatie

Deze vraag geldt niet voor BV's en eenmanszaken. Bij stichtingen is 38,9% van de respondenten niet op de hoogte van een regeling en nog eens 6,7% geeft aan dat er nog geen profielschets voor de RvT/het bestuur is. Niet van toepassing

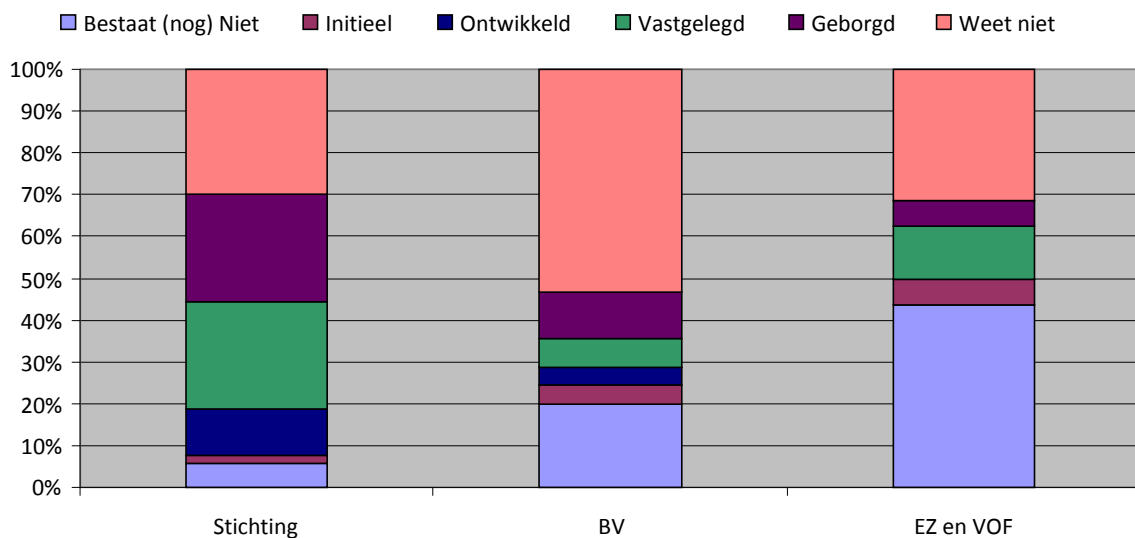
De leden van de RvT vervullen hun taak consciëntieus

Deze vraag geldt niet voor BV's en eenmanszaken. Bij stichtingen zegt 84,4% van de respondenten dat de leden van het bestuur hun taak consciëntieus vervullen.

Ik onderneem acties als ik merk dat één van mijn medebestuurders zicht schuldig maakt aan onbehoorlijke taakvervulling

Deze vraag geldt niet voor BV's en eenmanszaken. Sommige respondenten uit deze organisaties hebben deze vraag wel beantwoord, maar doelen dan op andere leden van hun commissie - of directie en geven daarmee een indicatie over de aanspraakcultuur in de organisatie. Bij stichtingen zegt 65,6% wel actie te ondernemen en 31,1% geeft aan dat dit bij hen niet van toepassing is.

Grafiek 6: Er is een profielschets voor de Bestuurder/Directie.



Er is een profielschets voor de directeur/bestuurder

37,1% van alle respondenten geven aan niet te weten of er een profielschets voor de directeur is en 13,9% zegt dat er geen profielschets is. Bij de stichtingen is iets meer dan de helft van de respondenten wel op de hoogte van de profielschets van de directeur (51,2%; dit is de score van vastgelegd en geborgd opgeteld). Bij de BV's is dit 17,8% en eenmanszaken 18,8%.

Er is een profielschets voor de leden van de RvT/het bestuur

Deze vraag geldt niet voor BV's en eenmanszaken. Bij stichtingen is 38,9% van de respondenten niet op de hoogte van een regeling en nog eens 6,7% geeft aan dat er nog geen profielschets voor de RvT/het bestuur is.

Er is een arbeidsovereenkomst met de directie waarin afspraken over indexering en prestatiebeloning zijn vastgelegd

54,7% van alle respondenten geven aan niet te weten of er een arbeidsovereenkomst voor de directeur is. 13,3% geeft aan dat dit nog niet bestaat. Deze vraag is niet altijd eenduidig geïnterpreteerd. Bij de nabespreking bleek dat sommige respondenten hier nvt op geantwoord hadden als ze niet geïnformeerd zijn over indexering en prestatiebeloning.

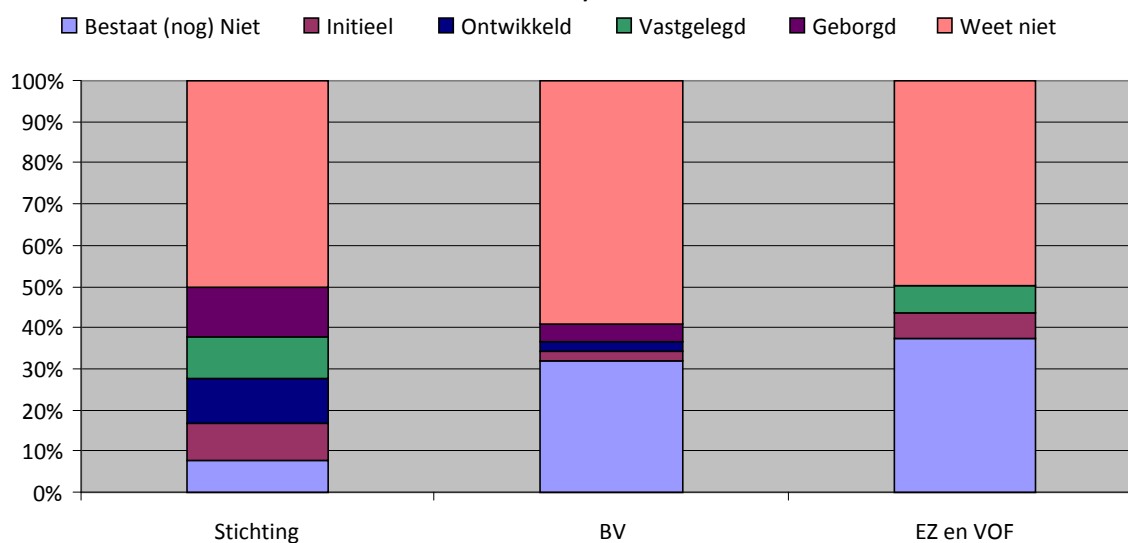
Er zijn regels opgesteld m.b.t. de honorering van de RvT

Deze vraag geldt niet voor BV's en eenmanszaken. Bij stichtingen is bijna de helft van de respondenten (48,3%) niet op de hoogte van een regeling en nog eens 16,9% geeft aan dat er nog geen regeling voor honorering van de RvT/het bestuur is.

Er is een rooster van aftreden voor de RvT/het bestuur

Deze vraag geldt niet voor BV's en eenmanszaken. Bij stichtingen is bijna de helft van de respondenten (41,3%) niet op de hoogte van een regeling en nog eens 5,6% geeft aan dat er nog geen regeling voor honorering van de RvT/het bestuur is.

Grafiek 7: Er is een procedure vastgelegd voor het beoordelen van het functioneren van de Raad van Bestuur/Directie.



Er is een procedure vastgelegd voor het beoordelen van de directie

52,7% van de respondenten geeft aan niet te weten of er een procedure is voor het beoordelen van de directie. Bij BV's en eenmanszaken ligt het werkgeverschap bij de directie zelf en is er in principe geen sprake van vastgelegde procedures voor beoordeling van directie. Daar krijgt dit een plaats in de feedbackmomenten in de overlegsituaties. Maar ook bij stichtingen, waar wel sprake is van een werkgeversrol van het bestuur of de RvT geeft 50% van de betrokkenen aan dat ze niet weten of er een procedure is vastgelegd. En 7,8% geeft aan dat er nog geen procedure is.

Er is een procedure vastgelegd voor het beoordelen van het functioneren van de RvT/het bestuur

Deze vraag geldt niet voor BV's en eenmanszaken. Bij stichtingen is ruim de helft van de respondenten (52,3%) niet op de hoogte van een regeling en nog eens 26,1% geeft aan dat er nog geen regeling voor honorering van de RvT/het bestuur is.

Periodiek evalueren we het functioneren van de accountant

Bij deze vraag geeft 60% van de respondenten aan dat ze dit niet weten, 16,7% geeft aan dat dit niet gebeurt. Ook bij stichtingen met een bestuur geeft slechts 6,7% aan dat dit geborgd is (en 5,6% zegt vastgelegd)

5. Conclusies en aanbevelingen

Algemene Conclusies

- a. *Invoering van de Code voor kleine organisatie is lastig*
Voor BV's zonder RvC en eenmanszaken zijn lang niet alle onderdelen van toepassing op de organisaties die geen toezichthoudend orgaan hebben. Dit is niet inzichtelijk genoeg voor alle kinderopvangorganisaties.
- b. *Toelichting en ondersteuning bij de invoering is nodig*
De achtergrond en het doel van de verschillende onderdelen uit de code is niet duidelijk. Het is voor zowel directeuren als andere betrokkenen vaak niet duidelijk waarom de organisatie er belang bij kan hebben om onderdelen uit de code in te voeren.
- c. *Witte vlekken in elke organisatie*
Iedere organisatie heeft witte vlekken: onderdelen uit de code die nog niet ingevoerd zijn. De volgende onderdelen uit de code zijn in veel organisaties nog niet ingevoerd of niet bekend bij alle betrokkenen: directiereglement, gedragscode voor de directeur, de klokkenluider regeling, een regeling voor geschenken en giften, profiel voor de directeur, procedure voor beoordeling van directie.
- d. *Interne communicatie binnen organisaties en transparantie kan beter*
Bij alle organisaties komt het voor, dat onderdelen uit de code wel beschikbaar zijn bij de directie, bv. De gedragscode voor de directeur of een overzicht van (financiële) risico's, maar dat dit niet bij alle betrokkenen bekend is. Dit geldt vooral voor de oudercommissie en voor nieuwe leden van bestuur of commissies.
- e. *Kleine organisaties brengen al vaak veel in praktijk*
In kleine organisaties blijkt vaak dat onderdelen in het dagelijkse handelen wel al in praktijk gebracht worden, maar nog niet zijn vastgelegd. Ondanks dat men van tevoren erg opkeek tegen het invoeren van de code blijkt het na bespreking altijd wel te realiseren zonder dat het een papieren tijger wordt.
- f. *Opvallende verschillen tussen de rechtsvormen*
Enkele opvallende verschillen tussen de verschillende rechtsvormen zijn:
 - bij de stichtingen is het bestuursmodel het beste vastgelegd/geborgd
 - bij de stichtingen is de gedragscode voor directeuren het meest bekend (38,5% geborgd + vastgelegd)
 - bij de BV's is het vaakst sprake van een goed functionerende verbetercyclus (81,3%)
 - bij de eenmanszaken wordt door de respondenten het vaakst aangegeven dat onderdelen niet bekend of niet aanwezig zijn

g. Verschillen tussen organisaties van verschillende omvang

Verschillen tussen organisaties met een verschillende rechtsvorm zijn groter dan die tussen organisaties van verschillende omvang. De verschillen zijn het meest opvallend bij het criterium kwaliteit (verbetercyclus, rapportages, risicofactoren), waar respondenten van kleinere organisaties minder vaak aangeven dat dit geborgd of vastgelegd is.

h. Onderdelen uit de code leveren discussie of vragen opleveren

Er zijn verschillende onderdelen uit de code die discussie of vragen opleveren. Dit betreft bv: het directiereglement, het profiel voor de DGA, de klokkenluider regeling, verantwoordelijk naar externen door publicatie van diverse stukken; het instellen van een onafhankelijk adviserend orgaan voor BV's met een DGA.

Enkele grotere BV's geven aan dat ze gaan overwegen hoe ze externen mee kunnen laten kijken. Men vraagt zich af op welke manier het inrichten van een Raad van Commissarissen voor een BV met DGA's functioneel kan zijn. Bij de organisaties is niet bekend of hier algemene richtlijnen voor bestaan.

i. Controle op invoering van de code

In het werkveld leeft de vraag over de borging van de invoering van de code. Als een organisatie lid is van de Brancheorganisatie, de NVTK of de bdKO is de Code verplicht. Maar de vraag is wie controleert dat? En waarop wordt precies gecontroleerd? Is er een hulpmiddel om jaarlijks te checken of we nog op koers zitten?

Aanbevelingen voor het landelijk bevorderen van de verdere implementatie van de code

Hieronder zijn aanbevelingen opgenomen ten behoeve van verdere maatregelen vanuit Brancheorganisatie kinderopvang, NVTK en Ministerie van SZW om de implementatie van de governance code in de kinderopvang branche verder te ondersteunen.

1. Maak een handreiking /checklist toegespitst BV's zonder RvC en eenmanszaken

BV's zonder RvC en eenmanszaken alsmede kleine stichtingen hebben behoefte aan een checklist met concrete maatregelen waar ze aan moeten voldoen. Deze checklist zou ook een toelichting moeten geven op de achtergrond en bedoeling van de verschillende maatregelen en vereisten. Ook moet hierin duidelijk naar voren komen welke onderdelen voor welke rechtsvorm van toepassing is.

2. Bied kleine organisaties ondersteuning bij de invoering van de code

Een presentatie op locatie of telefonische consultatie kan leiden tot verheldering van zaken en een aanzet geven tot het opstellen van een plan van aanpak.

3. Ontwikkel een advies over verschillende discutabele onderdelen uit de code, m.n. voor invoering bij kleine organisaties/BV's en eenmanszaken

Stel een advies op voor discutabele onderdelen en onderdelen die vragen oproepen bij de invoering zoals bv. de klokkenluidersregeling, de eisen met betrekking tot transparantie van de verschillende documenten. Deze onderdelen moeten kritisch tegen het licht gehouden worden voor de verschillende rechtsvormen.

Stel een advies op, bespreek dat in de verschillende organisaties en stel richtlijnen vast. Hiermee komt duidelijkheid voor alle betrokkenen.

Stel vanuit de brancheorganisatie, de NVTK en de bdKO een commissie in met betrokkenen vanuit de verschillende soorten organisaties. Laat deze commissie ondersteunen door experts voor de begeleiding van de discussie en uitwerking van de adviezen.

4. *Zorg voor een inwerkprogramma voor nieuwe bestuursleden en leden van oudercommissies*

Ter verbetering van de interne communicatie tussen de organen binnen organisaties is een inwerkprogramma voor nieuwe leden van commissies, bestuur en RvT nodig. En om de regelingen actueel te houden is zinvol om periodiek de interne afspraken en reglementen te bespreken/ tegen het licht houden.

5. *Ontwikkel een voorstel voor controle op de invoering*

Voor de controle op de invoering van de code worden verschillende suggesties gedaan. Risico gestuurd toezicht wordt geopperd: Per jaar speerpunten kiezen en die rouleren. Als werkwijze voor daadwerkelijke verbetering van bestuur en toezicht wordt intercollegiale toetsing/visitatie genoemd, maar dan niet in de eigen woonplaats. Eens in de zoveel tijd je scherpen aan andere organisaties, transparantie bieden en anderen in je keuken laten kijken kan volgens grote meerwaarde hebben. Geef de commissie uit advies 3 tevens de opdracht om een voorstel te ontwikkelen voor controle op de invoering.

5. *Speerpunten bij implementatie*

In het plan van aanpak voor de invoering van de code gaat het dan vooral om het transparant maken van regelingen en communiceren met de verschillende betrokkenen. Dat betreft bv. de bespreking van de stukken met de oudercommissie of met de medewerkers of het communiceren met de verschillende betrokkenen over de wijze waarop de directie bv. de financiële risico's monitort. Inzicht geven in de manier waarop het bestuur/de directie de (financiële) risicofactoren in beeld heeft kan het vertrouwen in de organisatie versterken.

Bijlage 1: Vragenlijst

Voor u heeft u de vragenlijst 'Hoe werkt het in de praktijk?' van de Governance Scan Kinderopvang. Deze vragenlijst is bedoelt voor belanghebbenden zoals: toezichhouders, leden van de oudercommissie en leden van de ondernemingsraad.

U wordt verzocht deze vragenlijst in te vullen. Uw gegevens zullen verwerkt worden zodat dit meegenomen kan worden voor de workshop.

Er zijn 15 vragen in deze enquête

Achtergrondinformatie

1 Wat is uw functie?

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- Bestuur/Directie
- RvT/Bestuur
- MT-lid
- Ondernemingsraad/MR
- Oudercommissie
- Overig

Criteria

De vragenlijst bestaat uit 5 onderdelen (criteria), welke weer zijn opgedeeld in deelaspecten. Bij de meeste deelaspecten wordt u gevraagd aan te vinken of u met het desbetreffende aspect bekend bent. Vervolgens wordt u gevraagd het aspect te beoordelen met een cijfer tussen de 0-5 (zie schaal hieronder). Aan het einde van elk criterium wordt u bovendien gevraagd om een totaaloordeel voor het criterium te geven uitgedrukt in een rapportcijfer tussen de 1 en 10.

0 Bestaat (nog) niet : Voor zo ver bij mij bekend is dit punt niet in beeld bij de organisatie.

1 Initieel : Voor zover mij bekend heeft de organisatie het punt in beeld en wordt er actie op ondernomen.

2 Ontwikkeld : Betrokkenen volgen dezelfde processen en doen vergelijkbare activiteiten op dit punt, maar er zijn geen formele regels of procedures voor vastgelegd.

3 Vastgelegd : Processen en activiteiten zijn *gestandaardiseerd, gedocumenteerd* en er wordt over resultaten *gerapporteerd*.

4 Geborgd : Het proces is *vastgelegd, er wordt over gerapporteerd* en het is mogelijk de processen en activiteiten op dit punt te meten en monitoren en er is sprake van een *verbetercyclus* binnen de organisatie.

5 Weet niet Ik ben niet op de hoogte van het reilen en zeilen van dit aspect.

2 Criterium 1) Keuze bestuursmodel: Naleving en verantwoording

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet
Ik vind het bestuursmodel passend bij de feitelijke situatie van de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een directiereglement dat aansluit bij de statuten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een reglement voor de RvT/het bestuur dat aansluit bij de statuten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 hoe beoordeelt u de huidige status van dit criterium binnen uw organisatie in een rapportcijfer?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Criterium 1) Keuze bestuursmodel: Naleving en verantwoording

4 Criterium 2) Principes: Integriteit en openheid

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet
Er is een gedragscode voor de Bestuurder/Directie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een gedragscode voor pedagogische medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een privacyreglement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een klachtenregeling voor klanten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een klokkenluidersregeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn binnen de organisatie duidelijke regels over het omgaan met geschenken en giften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen onze organisatie bestaat een cultuur waarbinnen het vanzelfsprekend is om kritiek te geven en te ontvangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Hoe beoordeelt u de huidige status van dit criterium binnen uw organisatie in een rapportcijfer?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Criterium 2) Principes: Integriteit en openheid ○○○○○○○○○○○

6 Criterium 3) Processen: Verantwoording en beïnvloeding

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Ja	Nee	Niet van toepassing
Ik vind dat ik door de Bestuurder/Directie goed geïnformeerd wordt over de beleidsontwikkelingen binnen de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat mijn inbreng goed gehoord wordt in de beleidsontwikkeling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat belanghebbenden in zijn algemeenheid goed geïnformeerd worden over beleidsontwikkelingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat belanghebbenden in zijn algemeenheid goed gehoord worden door de Bestuurder/Directie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ik ben bekend met de wettelijke kaders en richting gevende documenten voor de kinderopvang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De afspraken over de manier waarop de Bestuurder/Directie en RvT/het bestuur met elkaar communiceren zijn duidelijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Bestuurder/Directie en de RvT/het bestuur verantwoorden zich voor externen door publicatie van relevante documenten (zoals de statuten, reglementen, gedragscodes, klokkenluidersregeling, benoemingsprocedure Bestuurder/RvT, profielschets, honorering, afspraken omvang RvT/het bestuur, rooster van aftreden en jaaragenda)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De stellingen richten zich op de manier waarop de organisatie belanghebbenden informeert over de beleidsvorming en betreft de beleidsvoering.

7 Hoe beoordeelt u de huidige status van dit criterium binnen uw organisatie in een rapportcijfer?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Criterium 3) Processen: Verantwoording en beïnvloeding ○○○○○○○○○○○

8 Criterium 4) Verantwoordelijkheid en kwaliteit

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Ja	Nee	Niet van toepassing
Binnen de organisatie wordt er gewerkt met een goed functionerende verbetercyclus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij hebben afspraken over de informatievoorziening van de RvT/het bestuur, voor wat betreft agendering, verslaggeving, verstrekken van managementrapportages.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De gemaakte afspraken over de informatievoorziening van de Rvt/het bestuur zijn vastgelegd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Criterium 4) Prestaties: Verantwoordelijkheid en kwaliteit

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet
Onze organisatie heeft een duidelijke missie en visie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op de verschillende niveaus in de organisatie zijn beleidsdoelen en werkplannen geformuleerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over de realisatie van de doelen wordt regelmatig gerapporteerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een overzicht van (financiële) risicofactoren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er worden regelmatig financiële rapportages opgesteld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De RvT/het bestuur krijgen jaarlijks een management letter inclusief toelichting van de accountant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Hoe beoordeelt u de huidige status van dit criterium binnen uw organisatie in een rapportcijfer?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Criterium 4) Prestaties: Verantwoordelijkheid en kwaliteit

11 Criterium 5) Personen: Rolverdeling en functiescheiding

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Ja	Nee	Niet van toepassing
De bestuurder/directeur is onafhankelijk (er is geen belangenverstrengeling).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle leden van de RvT/het bestuur zijn onafhankelijk van elkaar en van de organisatie (er is geen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De RvT/het bestuur vervult haar taak consciëntieus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik onderneem acties als ik ontdek dat een van mijn medebestuurders zich schuldig maakt aan onbehoorlijke taakvervulling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Criterium 5) Personen: Rolverdeling en functiescheiding

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet
Er is een profielschets voor de Bestuurder/Directie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een profielschets voor de leden van de RvT/het bestuur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een arbeidsovereenkomst met de Bestuurder/Directie, waarin de afspraken over indexering en prestatiebeloning zijn vastgelegd net als de wijze waarop dit zal worden geëvalueerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn regels opgesteld met betrekking tot de honorering van de RvT/het bestuur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een rooster van optreden voor de RvT/het bestuur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een procedure vastgelegd voor het beoordelen van het functioneren van de Raad van Bestuur/Directie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een procedure vastgelegd voor het beoordelen van het functioneren van de Raad van Toezicht/bestuur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periodiek evalueren we het functioneren van de accountant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 Hoe beoordeelt u de huidige status van dit criterium binnen uw organisatie in een rapportcijfer?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Criterium 5) Personen: Rolverdeling en functiescheiding

14 Als u denkt aan verbeterpunten. Welke drie aspecten moeten volgens u prioriteit krijgen?

- 1.
- 2.
- 3.

15 En welke drie punten vindt u juist heel goed lopen? Wat zijn de drie aspecten van bestuur en toezicht van uw organisatie waar u het meest trots op bent?

- 1.
- 2.
- 3.

Bijlage 2: Resultaten per criterium

Criterium 1) Keuze bestuursmodel: Naleving en verantwoording

Tabel 1.1 Resultaten criterium 1 naar bedrijfsvorm (vraag 1)

N= 156		Ik vind het bestuursmodel passend bij de feitelijke situatie van de organisatie.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	2,2%	6,5%	12,9%	36,6%	28,0%	14,0%	100,0%
	BV	4,3%	2,1%	4,3%	21,3%	40,4%	27,7%	100,0%
	EZ en VOF	25,0%	12,5%	6,3%	12,5%		43,8%	100,0%
	Totaal	5,1%	5,8%	9,6%	29,5%	28,8%	21,2%	100,0%

Tabel 1.2 Resultaten criterium 1 naar bedrijfsvorm (vraag 2)

N= 154		Er is een directiereglement dat aansluit bij de statuten.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	3,3%	6,5%	5,4%	27,2%	21,7%	35,9%	100,0%
	BV	15,2%	4,3%		8,7%	8,7%	63,0%	100,0%
	EZ en VOF	31,3%			6,3%		62,5%	100,0%
	Totaal	9,7%	5,2%	3,2%	19,5%	15,6%	46,8%	100,0%

Tabel 1.3 Resultaten criterium 1 alleen stichting (vraag 3)

N= 92		Er is een reglement voor de RvT/het bestuur dat aansluit bij de statuten.					Totaal	
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd		Weet niet
Stichting		1,1%	8,7%	13,0%	22,8%	22,8%	31,5%	100,0%

Criterium 2) Principes: Integriteit en openheid

Tabel 2.1 Resultaten criterium 2 naar bedrijfsvorm (vraag 1)

N= 154		Er is een gedragscode voor de Bestuurder/Directie.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	15,4%	6,6%	6,6%	15,4%	23,1%	33,0%	100,0%
	BV	26,7%	4,4%	4,4%	13,3%	11,1%	40,0%	100,0%
	EZ en VOF	31,3%	6,3%	6,3%	18,8%	6,3%	31,3%	100,0%
	Totaal	20,4%	5,9%	5,9%	15,1%	17,8%	34,9%	100,0%

Tabel 2.2 Resultaten criterium 2 naar bedrijfsvorm (vraag 2)

N= 152		Er is een gedragscode voor pedagogische medewerkers.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting		3,3%	5,6%	37,8%	41,1%	12,2%	100,0%
	BV	4,3%		6,5%	26,1%	54,3%	8,7%	100,0%
	EZ en VOF	12,5%	6,3%	6,3%	43,8%	25,0%	6,3%	100,0%
	Totaal	2,6%	2,6%	5,9%	34,9%	43,4%	10,5%	100,0%

Tabel 2.3 Resultaten criterium 2 naar bedrijfsvorm (vraag 3)

N= 153		Er is een privacyreglement.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	2,2%	3,3%	2,2%	28,9%	46,7%	16,7%	100,0%
	BV		2,1%	4,3%	25,5%	53,2%	14,9%	100,0%
	EZ en VOF	12,5%	12,5%	6,3%	25,0%	37,5%	6,3%	100,0%
	Totaal	2,6%	3,9%	3,3%	27,5%	47,7%	15,0%	100,0%

Tabel 2.4 Resultaten criterium 2 naar bedrijfsvorm (vraag 4)

N= 155		Er is een klachtenregeling voor klanten.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	1,1%	3,3%	2,2%	23,1%	69,2%	1,1%	100,0%
	BV			4,2%	27,1%	64,6%	4,2%	100,0%
	EZ en VOF	6,3%	6,3%	6,3%	31,3%	43,8%	6,3%	100,0%
	Totaal	1,3%	2,6%	3,2%	25,2%	65,2%	2,6%	100,0%

Tabel 2.5 Resultaten criterium 2 naar bedrijfsvorm (vraag 5)

N= 153		Er is een klokkenluidersregeling voor medewerkers.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	19,8%	7,7%	1,1%	8,8%	18,7%	44,0%	100,0%
	BV	39,1%		2,2%	10,9%	2,2%	45,7%	100,0%
	EZ en VOF	25,0%			12,5%		62,5%	100,0%
	Totaal	26,1%	4,6%	1,3%	9,8%	11,8%	46,4%	100,0%

Tabel 2.6 Resultaten criterium 2 naar bedrijfsvorm (vraag 6)

N= 154		Er zijn binnen de organisatie duidelijke regels over het omgaan met geschenken en giften.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	15,4%	6,6%	4,4%	11,0%	13,2%	49,5%	100,0%
	BV	25,5%	6,4%	10,6%	14,9%	14,9%	27,7%	100,0%
	EZ en VOF	43,8%	12,5%		18,8%		25,0%	100,0%
	Totaal	21,4%	7,1%	5,8%	13,0%	12,3%	40,3%	100,0%

Tabel 2.7 Resultaten criterium 2 naar bedrijfsvorm (vraag 7)

N= 155		Binnen onze organisatie bestaat een cultuur waarbinnen het vanzelfsprekend is om kritiek te geven en te ontvangen.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	3,3%	20,9%	28,6%	16,5%	19,8%	11,0%	100,0%
	BV	4,2%	8,3%	20,8%	12,5%	47,9%	6,3%	100,0%
	EZ en VOF	18,8%	18,8%	25,0%	12,5%	18,8%	6,3%	100,0%
	Totaal	5,2%	16,8%	25,8%	14,8%	28,4%	9,0%	100,0%

Criterium 3) Processen: Verantwoording en beïnvloeding

Tabel 3.1 Resultaten criterium 3 naar bedrijfsvorm (vraag 1)

N= 155		Ik vind dat ik door de Bestuurder/Directie goed geïnformeerd wordt over de beleidsontwikkelingen binnen de organisatie.			Totaal
		Ja	Nee	Niet van toepassing	
Bedrijfsvorm	Stichting	80,2%	8,8%	11,0%	100,0%
	BV	75,0%	12,5%	12,5%	100,0%
	EZ en VOF	87,5%	6,3%	6,3%	100,0%
	Totaal	79,4%	9,7%	11,0%	100,0%

Tabel 3.2 Resultaten criterium 3 naar bedrijfsvorm (vraag 2)

N= 155		Ik vind dat mijn inbreng goed gehoord wordt in de beleidsontwikkeling.			Totaal
		Ja	Nee	Niet van toepassing	
Bedrijfsvorm	Stichting	91,2%	2,2%	6,6%	100,0%
	BV	81,3%	6,3%	12,5%	100,0%
	EZ en VOF	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
	Totaal	85,2%	5,8%	9,0%	100,0%

Tabel 3.3 Resultaten criterium 3 naar bedrijfsvorm (vraag 3)

N= 154		Ik vind dat belanghebbenden in zijn algemeenheid goed geïnformeerd worden over beleidsontwikkelingen.			Totaal
		Ja	Nee	Niet van toepassing	
Bedrijfsvorm	Stichting	82,2%	11,1%	6,7%	100,0%
	BV	93,8%	4,2%	2,1%	100,0%
	EZ en VOF	81,3%	18,8%		100,0%
	Totaal	85,7%	9,7%	4,5%	100,0%

Tabel 3.4 Resultaten criterium 3 naar bedrijfsvorm (vraag 4)

N= 154		Ik vind dat belanghebbenden in zijn algemeenheid goed gehoord worden door de Bestuurder/Directie.			Totaal
		Ja	Nee	Niet van toepassing	
Bedrijfsvorm	Stichting	81,1%	7,8%	11,1%	100,0%
	BV	95,8%	2,1%	2,1%	100,0%
	EZ en VOF	87,5%	12,5%		100,0%
	Totaal	86,4%	6,5%	7,1%	100,0%

Tabel 3.5 Resultaten criterium 3 naar bedrijfsvorm (vraag 5)

N= 155		Ik ben bekend met de wettelijke kaders en richting gevende documenten voor de kinderopvang.			Totaal
		Ja	Nee	Niet van toepassing	
Bedrijfsvorm	Stichting	80,2%	12,1%	7,7%	100,0%
	BV	79,2%	12,5%	8,3%	100,0%
	EZ en VOF	87,5%	6,3%	6,3%	100,0%
	Totaal	80,6%	11,6%	7,7%	100,0%

Tabel 3.6 Resultaten criterium 3 alleen stichting (vraag 6)

N= 91	De afspraken over de manier waarop de Bestuurder/Directie en RvT/het bestuur met elkaar communiceren zijn duidelijk.			Totaal
	Ja	Nee	Niet van toepassing	
Stichting	68,1%	22,0%	9,9%	100,0%

Tabel 3.7 Resultaten criterium 3 naar bedrijfsvorm (vraag 7)

N= 154		De Bestuurder/Directie en de RvT/het bestuur verantwoordden zich voor externen door publicatie van relevante documenten (zoals de statuten, reglementen, gedragscodes, klokkenluidersregeling, benoemingsprocedure Bestuurder/RvT, profielschets, honorering,			Totaal
		Ja	Nee	Niet van toepassing	
Bedrijfsvorm	Stichting	63,7%	20,9%	15,4%	100,0%
	BV	40,4%	12,8%	46,8%	100,0%
	EZ en VOF	50,0%	12,5%	37,5%	100,0%
	Totaal	55,2%	17,5%	27,3%	100,0%

criterium 4) Prestaties: Verantwoordelijkheid en kwaliteit

Tabel 4.1 Resultaten criterium 4 naar bedrijfsvorm (vraag 1)

N= 154		Binnen de organisatie wordt er gewerkt met een goed functionerende verbetercyclus.			Totaal
		Ja	Nee	Niet van toepassing	
Bedrijfsvorm	Stichting	68,9%	26,7%	4,4%	100,0%
	BV	81,3%	12,5%	6,3%	100,0%
	EZ en VOF	43,8%	50,0%	6,3%	100,0%
	Totaal	70,1%	24,7%	5,2%	100,0%

Tabel 4.2 Resultaten criterium 4 alleen stichting (vraag 2)

N= 89	Wij hebben afspraken over de informatievoorziening van de RvT/het bestuur, voor wat betreft agendering, verslaggeving, verstrekken van managementrapportages.			Totaal
	Ja	Nee	Niet van toepassing	
Stichting	77,5%	15,7%	6,7%	100,0%

Tabel 4.3 Resultaten criterium 4 alleen stichting (vraag 3)

N= 89	De gemaakte afspraken over de informatievoorziening van de Rvt/het bestuur zijn vastgelegd.			Totaal
	Ja	Nee	Niet van toepassing	
Stichting	61,8%	21,3%	16,9%	100,0%

Tabel 4.4 Resultaten criterium 4 naar bedrijfsvorm (vraag 4)

N= 152		Onze organisatie heeft een duidelijke missie en visie.					Weet niet	Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd		
Bedrijfsvorm	Stichting	1,1%	3,4%	11,2%	28,1%	53,9%	2,2%	100,0%
	BV		2,1%	10,6%	27,7%	57,4%	2,1%	100,0%
	EZ en VOF		12,5%	6,3%	43,8%	37,5%		100,0%
	Totaal		,7%	3,9%	10,5%	29,6%	53,3%	2,0%

Tabel 4.5 Resultaten criterium 4 naar bedrijfsvorm (vraag 5)

N= 152		Op de verschillende niveaus in de organisatie zijn beleidsdoelen en werkplannen geformuleerd.					Weet niet	Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd		
Bedrijfsvorm	Stichting	1,1%	7,9%	7,9%	27,0%	52,8%	3,4%	100,0%
	BV	6,4%	,0%	6,4%	25,5%	48,9%	12,8%	100,0%
	EZ en VOF	6,3%	6,3%	6,3%	43,8%	12,5%	25,0%	100,0%
	Totaal	3,3%	5,3%	7,2%	28,3%	47,4%	8,6%	100,0

Tabel 4.6 Resultaten criterium 4 naar bedrijfsvorm (vraag 6)

N= 152		Over de realisatie van de doelen wordt regelmatig gerapporteerd.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	2,2%	6,7%	10,1%	30,3%	43,8%	6,7%	100,0%
	BV	4,3%	6,4%	6,4%	27,7%	44,7%	10,6%	100,0%
	EZ en VOF	6,3%	6,3%	12,5%	37,5%	18,8%	18,8%	100,0%
	Totaal	3,3%	6,6%	9,2%	30,3%	41,4%	9,2%	100,0%

Tabel 4.7 Resultaten criterium 4 naar bedrijfsvorm (vraag 7)

N= 152		Er is een overzicht van (financiële) risicofactoren.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	4,5%	7,9%	7,9%	24,7%	34,8%	20,2%	100,0%
	BV	12,8%	8,5%	4,3%	19,1%	17,0%	38,3%	100,0%
	EZ en VOF	12,5%	12,5%	6,3%	6,3%	,0%	62,5%	100,0%
	Totaal	7,9%	8,6%	6,6%	21,1%	25,7%	30,3%	100,0%

Tabel 4.8 Resultaten criterium 4 naar bedrijfsvorm (vraag 8)

N= 152		Er worden regelmatig financiële rapportages opgesteld.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	1,1%	5,6%	3,4%	25,8%	53,9%	10,1%	100,0%
	BV	4,3%	6,4%	4,3%	14,9%	29,8%	40,4%	100,0%
	EZ en VOF	12,5%	12,5%	6,3%	6,3%	12,5%	50,0%	100,0%
	Totaal	3,3%	6,6%	3,9%	20,4%	42,1%	23,7%	100,0%

Tabel 4.9 Resultaten criterium 4 naar bedrijfsvorm (vraag 9)

N= 89	De RvT/het bestuur krijgen jaarlijks een management letter inclusief toelichting van de accountant.						Totaal
	Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Stichting	3,4%	2,2%	5,6%	7,9%	51,7%	29,2%	100,0%

criterium 5) Personen: Rolverdeling en functiescheiding

Tabel 5.1 Resultaten criterium 5 naar bedrijfsvorm (vraag 1)

N= 153		De bestuurder/directeur is onafhankelijk (er is geen belangenverstrengeling).			Totaal
		Ja	Nee	Niet van toepassing	
Bedrijfsvorm	Stichting	81,1%	14,4%	4,4%	100,0%
	BV	63,8%	14,9%	21,3%	100,0%
	EZ en VOF	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%
	Totaal	73,2%	16,3%	10,5%	100,0%

Tabel 5.2 Resultaten criterium 5 alleen stichting (vraag 2)

N= 90	Alle leden van de RvT/het bestuur zijn onafhankelijk van elkaar en van de organisatie (er is geen belangenverstrengeling).			Totaal
	Ja	Nee	Niet van toepassing	
Stichting	72,2%	16,7%	11,1%	100,0%

Tabel 5.3 Resultaten criterium 5 alleen stichting (vraag 3)

N= 90	De RvT/het bestuur vervult haar taak consciëntieus.			Totaal
	Ja	Nee	Niet van toepassing	
Stichting	84,4%	5,6%	10,0%	100,0%

Tabel 5.4 Resultaten criterium 5 alleen stichting (vraag 4)

N= 90	Ik onderneem acties als ik ontdek dat een van mijn medebestuurders zich schuldig maakt aan onbehoorlijke taakvervulling.			Totaal
	Ja	Nee	Niet van toepassing	
Stichting	65,6%	3,3%	31,1%	100,0%

Tabel 5.5 Resultaten criterium 5 naar bedrijfsvorm (vraag 5)

N= 151		Er is een profielschets voor de Bestuurder/Directie.					Weet niet	Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd		
Bedrijfsvorm	Stichting	5,6%	2,2%	11,1%	25,6%	25,6%	30,0%	100,0%
	BV	20,0%	4,4%	4,4%	6,7%	11,1%	53,3%	100,0%
	EZ en VOF	43,8%	6,3%		12,5%	6,3%	31,3%	100,0%
	Totaal	13,9%	3,3%	7,9%	18,5%	19,2%	37,1%	100,0%

Tabel 5.6 Resultaten criterium 5 alleen stichting (vraag 6)

N= 90		Er is een profielschets voor de leden van de RvT/het bestuur.					Weet niet	Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd		
Stichting		6,7%	10,0%	11,1%	12,2%	21,1%	38,9%	100,0%

Tabel 5.7 Resultaten criterium 5 naar bedrijfsvorm (vraag 7)

N= 150		Er is een arbeidsovereenkomst met de Bestuurder/Directie, waarin de afspraken over indexering en prestatiebeloning zijn vastgelegd net als de wijze waarop dit zal worden geëvalueerd.					Weet niet	Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd		
Bedrijfsvorm	Stichting	7,9%	5,6%	9,0%	6,7%	20,2%	50,6%	100,0%
	BV	17,8%	2,2%		6,7%	8,9%	64,4%	100,0%
	EZ en VOF	31,3%	6,3%		12,5%		50,0%	100,0%
	Totaal	13,3%	4,7%	5,3%	7,3%	14,7%	54,7%	100,0%

Tabel 5.8 Resultaten criterium 5 alleen stichting (vraag 8)

N= 89		Er zijn regels opgesteld met betrekking tot de honorering van de RvT/het bestuur.					Weet niet	Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd		
Stichting		16,9%	4,5%	6,7%	7,9%	15,7%	48,3%	100,0%

Tabel 5.9 Resultaten criterium 5 alleen stichting (vraag 9)

N= 90		Er is een rooster van aftreden voor de RvT/het bestuur.					Weet niet	Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd		
Stichting		5,6%	11,1%	5,6%	12,2%	24,4%	41,1%	100,0%

Tabel 5.10 Resultaten criterium 5 naar bedrijfsvorm (vraag 10)

N= 150		Er is een procedure vastgelegd voor het beoordelen van het functioneren van de Raad van Bestuur/Directie.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	7,8%	8,9%	11,1%	10,0%	12,2%	50,0%	100,0%
	BV	31,8%	2,3%	2,3%		4,5%	59,1%	100,0%
	EZ en VOF	37,5%	6,3%		6,3%		50,0%	100,0%
	Totaal	18,0%	6,7%	7,3%	6,7%	8,7%	52,7%	100,0%

Tabel 5.11 Resultaten criterium 5 alleen stichting (vraag 11)

N= 88		Er is een procedure vastgelegd voor het beoordelen van het functioneren van de Raad van Toezicht/bestuur.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Stichting	26,1%	6,8%	6,8%	4,5%	3,4%	52,3%	100,0%	

Tabel 5.12 Resultaten criterium 5 naar bedrijfsvorm (vraag 12)

N= 150		Periodiek evalueren we het functioneren van de accountant.						Totaal
		Bestaat (nog) Niet	Initieel	Ontwikkeld	Vastgelegd	Geborgd	Weet niet	
Bedrijfsvorm	Stichting	16,7%	12,2%	6,7%	5,6%	6,7%	52,2%	100,0%
	BV	9,1%	2,3%	9,1%	2,3%	2,3%	75,0%	100,0%
	EZ en VOF	37,5%					62,5%	100,0%
	Totaal	16,7%	8,0%	6,7%	4,0%	4,7%	60,0%	100,0%

Bijlage 3: Resultaten totaal (rapportcijfers en geclusterde resultaten)

Tabel 1: Rapportcijfers totaal

	Gemiddelde
Rapportcijfer Keuze bestuursmodel: naleving en verantwoording	6,6
Rapportcijfer Principes: integriteit en openheid	7,0
Rapportcijfer Processen: verantwoording en beïnvloeding	7,0
Rapportcijfer Prestaties: verantwoordelijkheid en kwaliteit	7,2
Rapportcijfer Personen: rolverdeling en functiescheiding	6,2

Tabel 2: Totale resultaten alle bedrijfsvormen (1)

	Initieel/ Ontwikkeld	Vastgelegd/ Geborgd	Bestaat (nog) niet/ Weet niet
Er is een klachtenregeling voor klanten.	5,8%	90,3%	3,9%
Onze organisatie heeft een duidelijke missie en visie.	14,5%	82,9%	2,6%
Er is een gedragscode voor pedagogische medewerkers.	8,6%	78,3%	13,2%
Op de verschillende niveaus in de organisatie zijn beleidsdoelen en werkplannen geformuleerd.	12,5%	75,7%	11,8%
Er is een privacyreglement.	7,2%	75,2%	17,6%
Over de realisatie van de doelen wordt regelmatig gerapporteerd.	15,8%	71,7%	12,5%
Er worden regelmatig financiële rapportages opgesteld.	10,5%	62,5%	27,0%
Ik vind het bestuursmodel passend bij de feitelijke situatie van de organisatie.	15,4%	58,3%	26,3%
Er is een overzicht van (financiële) risicofactoren.	15,1%	46,7%	38,2%
Er is een directiereglement dat aansluit bij de statuten.	21,7%	45,6%	32,6%
Binnen onze organisatie bestaat een cultuur waarbinnen het vanzelfsprekend is om kritiek te geven en te ontvangen.	42,6%	43,2%	14,2%
Er is een profielschets voor de Bestuurder/Directie.	11,3%	37,7%	51,0%
Er is een gedragscode voor de Bestuurder/Directie.	11,8%	32,9%	55,3%
Er zijn binnen de organisatie duidelijke regels over het omgaan met geschenken en giften.	13,0%	25,3%	61,7%
Er is een arbeidsovereenkomst met de Bestuurder/Directie, waarin de afspraken over indexering en prestatiebeloning zijn vastgelegd net als de wijze waarop dit zal worden geëvalueerd.	10,0%	22,0%	68,0%
Er is een klokkenluidersregeling voor medewerkers.	5,9%	21,6%	72,5%
Er is een procedure vastgelegd voor het beoordelen van het functioneren van de Raad van Bestuur/Directie.	14,0%	15,3%	70,7%
Periodiek evalueren we het functioneren van de accountant.	14,7%	8,7%	76,7%

*De tabel bevat geclusterde resultaten. Samengenomen zijn resp. Initieel en Ontwikkeld; Vastgelegd en Geborgd; Bestaat (nog) niet en Weet niet

Tabel 3: Totale resultaten alle bedrijfsvormen (2)

	Ja	Nee	Niet van toepassing
Ik vind dat belanghebbenden in zijn algemeenheid goed gehoord worden door de Bestuurder/Directie.	86,4%	6,5%	7,1%
Ik vind dat belanghebbenden in zijn algemeenheid goed geïnformeerd worden over beleidsontwikkelingen.	85,7%	9,7%	4,5%
Ik vind dat mijn inbreng goed gehoord wordt in de beleidsontwikkeling.	85,2%	5,8%	9,0%
Ik ben bekend met de wettelijke kaders en richting gevende documenten voor de kinderopvang.	80,6%	11,6%	7,7%
Ik vind dat ik door de Bestuurder/Directie goed geïnformeerd wordt over de beleidsontwikkelingen binnen de organisatie.	79,4%	9,7%	11,0%
De bestuurder/directeur is onafhankelijk (er is geen belangenverstrengeling).	73,2%	16,3%	10,5%
Binnen de organisatie wordt er gewerkt met een goed functionerende verbetercyclus.	70,1%	24,7%	5,2%
De Bestuurder/Directie en de RvT/het bestuur verantwoorden zich voor externen door publicatie van relevante documenten (zoals de statuten, reglementen, gedragscodes, klokkenluidersregeling, benoemingsprocedure Bestuurder/RvT, profielschets, honorering)	55,2%	17,5%	27,3%

Tabel 4: Totale resultaten Stichting (1)

Hierin zijn de resultaten voor de vragen verwerkt die voor BV's en eenmanszaken niet van toepassing zijn

Stichting	Initieel/ Ontwikkeld	Vastgelegd/ Geborgd	Bestaat (nog) niet/ Weet niet
De RvT/het bestuur krijgen jaarlijks een management letter inclusief toelichting van de accountant.	7,8%	59,6%	32,6%
Er is een rooster van aftreden voor de RvT/het bestuur.	16,7%	36,6%	46,7%
Er is een profielschets voor de leden van de RvT/het bestuur.	21,1%	33,3%	45,6%
Er is een reglement voor de RvT/het bestuur dat aansluit bij de statuten.	13,6%	30,5%	55,8%
Er zijn regels opgesteld met betrekking tot de honorering van de RvT/het bestuur.	11,2%	23,6%	65,2%
Er is een procedure vastgelegd voor het beoordelen van het functioneren van de Raad van Toezicht/bestuur.	13,6%	7,9%	78,4%

*De tabel bevat geclusterde resultaten. Samengenomen zijn Initieel en Ontwikkeld, Vastgelegd en Geborgd, Bestaat (nog) niet en Weet niet

Tabel 5: Totale resultaten Stichting (2)

Hierin zijn de resultaten voor de vragen verwerkt die voor BV's en eenmanszaken niet van toepassing zijn

Stichting	Ja	Nee	Niet van toepassing
De RvT/het bestuur vervult haar taak consciëntieus.	68,0%	3,9%	28,1%
Wij hebben afspraken over de informatievoorziening van de RvT/het bestuur, voor wat betreft agendering, verslaggeving, verstrekken van managementrapportages.	62,7%	17,6%	19,6%
Ik onderneem acties als ik ontdek dat een van mijn medebestuurders zich schuldig maakt aan onbehoorlijke taakvervulling.	58,2%	2,6%	39,2%
De afspraken over de manier waarop de Bestuurder/Directie en RvT/het bestuur met elkaar communiceren zijn duidelijk.	53,5%	18,7%	27,7%
Alle leden van de RvT/het bestuur zijn onafhankelijk van elkaar en van de organisatie (er is geen belangenverstrengeling).	52,9%	13,1%	34,0%
De gemaakte afspraken over de informatievoorziening van de Rvt/het bestuur zijn vastgelegd.	49,3%	19,1%	31,6%