


# GOVERNANCE CODE KINDEROPVANG



## RICHTLIJN VOOR INTEGER EN TRANSPARANT BESTUUR EN TOEZICHT

oktober 2009

Commissie Governance Kinderopvang | NVTK en bdkO

**UITGAVE**

Nederlandse Vereniging voor Toezichhouders in de Kinderopvang (NVTK)  
www.nvtk.nl  
Beroepsvereniging van directeuren in de Kinderopvang  
www.bdko.nl

*Meer exemplaren zijn te bestellen via*

NVTK

Koraalrood 25, 2718 SB Zoetermeer

TEL. 079-3638120 FAX. 079-3638105

E-MAIL bureau@nvtk.nl

**ONTWERP**

Aly Pepping, BNO Thesinge

**DRUKWERK**

Doorn drukkerij, Groningen

**FINANCIËLE STEUN**

De ontwikkeling en de uitgave van de Governance Code Kinderopvang is mede mogelijk gemaakt door financiële steun van:

- Het Kinderopvangfonds en
- De subsidieregeling kinderopvang van het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen.

# INHOUD

<b>1 Inleiding</b>	5
<b>2 Diversiteit en rechtsvormen</b>	7
<b>3 Zes hoofdvormen van besturingsmodellen</b>	8
<b>4 Belanghebbenden</b>	10
<b>5 Leeswijzer</b>	10
<b>Governance code Kinderopvang: Preambule</b>	11
Achtergrond	12
Opzet en structuur van de code	12
Naleving van en omgang met de code	13
Tot slot	13
<b>Governance code Kinderopvang: Uitgangspunten</b>	15
I Keuze van de besturingsvorm en handhaving van de code	16
II Principes: integriteit, openheid	16
II Processen: maatschappelijke verantwoording beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	17
IV Prestaties	17
V Personen: rollen van bestuur en bestuurders, Raad van Toezicht en toezichthouders	18
<b>Governance code Kinderopvang: Uitwerking per bestuursvorm</b>	21
<b>Model 1 Raad van Toezicht model</b>	23
I Keuze van het governance model en naleving en handhaving van de code	23
II Principes: integriteit, openheid	23
III Processen: maatschappelijke verantwoording beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	24
IV Prestaties	25
V Personen: rollen van bestuur en bestuurders, Raad van Toezicht en toezichthouders	25
<b>Model 2 Toezichthoudend bestuur model</b>	39
I Keuze van het governance model en naleving en handhaving van de code	39
II Principes: integriteit, openheid	39
III Processen: maatschappelijke verantwoording beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	40
IV Prestaties	41
V Personen: rollen van bestuur en bestuurders, Raad van Toezicht en toezichthouders	41

<b>Model 3 Instruerend bestuur model</b>	55
I Keuze van het governance model en naleving en handhaving van de code	55
II Principes: integriteit, openheid	55
III Processen: maatschappelijke verantwoording beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	55
IV Prestaties	56
V Personen: rollen van bestuur en bestuurders, Raad van Toezicht en toezichthouders	57
<b>Model 4 BV zonder Raad van Commissarissen model</b>	61
I Keuze van het governance model en naleving en handhaving van de code	61
II Principes: integriteit, openheid	61
III Processen: maatschappelijke verantwoording beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	61
IV Prestaties	62
V Personen: rollen van bestuur en bestuurders, Raad van Toezicht en toezichthouders	63
<b>Model 5 BV met Raad van Commissarissen model</b>	67
I Keuze van het governance model en naleving en handhaving van de code	67
II Principes: integriteit, openheid	67
III Processen: maatschappelijke verantwoording beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	68
IV Prestaties	69
V Personen: rollen van bestuur en bestuurders, Raad van Toezicht en toezichthouders	69
<b>Model 6 Eenmanszaak model</b>	85
I Keuze van het governance model en naleving en handhaving van de code	85
II Principes: integriteit, openheid	85
III Processen: maatschappelijke verantwoording beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	86
IV Prestaties	86
V Personen: rollen van bestuur en bestuurders, Raad van Toezicht en toezichthouders	87
<b>Bijlagen</b>	89
Bijlage 1 Samenstelling Commissie Governance Kinderopvang	91
Bijlage 2 Verantwoording van het consultatietraject (verslag van de ronde tafelgesprekken)	92
Bijlage 3 Begrippen	96
Bijlage 4 Literatuur	97
Bijlage 5 Nuttige adressen	98

# 1 INLEIDING

Goed bestuur en toezicht is op het moment bijna dagelijks in het nieuws. Bestuurders en toezichthouders worden zich steeds sterker bewust van de mogelijke gevolgen van falend toezicht. Gelukkig is dit de kinderopvang tot nu toe bespaard gebleven. Maar goed bestuur en toezicht zijn niet alleen bedoeld om problemen te voorkomen.

Goed bestuur en toezicht staan aan de basis van een gezonde organisatie, die zich integer, transparant en met oog voor de omgeving ontwikkelt. Dat geldt ook voor de kinderopvang.

Als directeur, bestuurder of toezichthouder wilt u natuurlijk werken in een organisatie waar bestuur en toezicht goed op orde zijn. Of u nu in een commerciële of niet-commerciële omgeving werkt: kinderopvang is van groot maatschappelijk belang. Kinderopvang vervult immers – naast ouders en onderwijs – een sleutelrol in het begeleiden van jonge kinderen in hun ontwikkeling. De branche kinderopvang heeft daarmee een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voor de uitvoering van de primaire opvoedings- en opvangtaken, maar ook voor transparant bestuur en toezicht.

De kinderopvang opereert in een breed en divers maatschappelijk speelveld. Er zijn veel controlerende en beoordelende instanties en belanghebbenden. Kinderen, ouders, werknemers, de overheid: allen hebben baat bij een goed werkende kinderopvangorganisatie. Goed bestuur en toezicht bieden helderheid in deze complexe omgeving. Als duidelijk is waar directie, bestuur en toezicht voor staan, is er meer vertrouwen vanuit de omgeving. Dat draagt ertoe bij dat kinderopvangorganisaties- in samenspraak met belanghebbenden - hun beleid kunnen bepalen en daar verantwoording over afleggen.

Voor toezichthouders en bestuurders ontbreekt tot op heden een richtlijn voor goed bestuur, toezicht, verantwoording en transparantie. In de periode oktober 2008 – oktober 2009 is om die reden een breed samengestelde commissie (de Commissie Governance Kinderopvang, hierna ook te noemen 'de Commissie', waarvan de samenstelling is opgenomen in bijlage 1) aan het werk geweest om ook voor de branche kinderopvang de basis te leggen voor een code voor goed bestuur en toezicht. Maar een code krijgt pas betekenis als er ook in de dagelijkse praktijk naar gehandeld wordt.

Het opstellen van de Code Governance Kinderopvang wordt breed gedragen in de branche. Behalve de initiatiefnemers bdKO (beroepsvereniging van directeuren in de Kinderopvang) en NVTK (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang) werkten mee, het Waarborgfonds kinderopvang, MOgroep Kinderopvang, de Branchevereniging ondernemers in de kinderopvang en de Belangenvereniging van Ouders in de Kinderopvang (BOinK). Daarnaast heeft consultatie van het werkveld plaatsgevonden door het organiseren van ronde tafelgesprekken. Het verslag hiervan vindt u in bijlage 2.

De Code Governance kinderopvang is specifiek ontwikkeld voor de branche KO en moet recht doen aan de complexiteit van en diversiteit in de branche. De Commissie heeft een externe partij onderzoek laten doen naar de stand van zaken van bestuur, intern toezicht en belanghebbendenparticipatie in de sector om gericht een code te kunnen ontwikkelen.

Uit dit onderzoek<sup>1</sup> blijkt dat er niet alleen een grote diversiteit bestaat in organisatievormen in de branche kinderopvang, maar dat er ook grote verschillen zijn in de manier waarop intern toezicht vorm krijgt. Uit het onderzoek blijkt dat slechts 50% daar actief mee bezig is. Het verantwoorden van het eigen functioneren van bestuur en/of toezicht gebeurt nog vaak zeer beperkt. Het onderzoek maakt duidelijk dat het van belang is om de wijze van intern toezicht en verantwoording van kinderopvangorganisaties op de agenda te zetten.

Tegelijkertijd streeft de code naar het bevorderen van de professionalisering van bestuur en intern toezicht in de volle breedte van de branche. De code helpt bij de bewustwording en concrete invulling van rollen van bestuur en toezicht, financiële beheersing, transparantie (openheid), verantwoording en integriteit. Dit wordt gedaan door gebruik te maken van de 4 p's van governance: principes, processen, prestaties en personen<sup>2</sup>.

De leden van de verenigingen bdKO en NVTK zullen de code in hun ledenvergaderingen in 2009 aan de orde stellen en aldaar besluiten over het hanteren van deze code als uitgangspunt voor het interne bestuur en toezicht.

De Commissie streeft natuurlijk naar een zo breed mogelijk draagvlak voor de bepalingen in de code. Daarom wordt na het bespreken van de code in de ledenvergaderingen van bdKO en NVTK aan andere partijen in de sector het verzoek gedaan de code óók te onderschrijven. Onder meer aan de voorzitters van de werkgeversorganisaties wordt het verzoek gedaan deze code ook in hun ledenvergaderingen aan de orde te stellen en als uitgangspunt voor het bestuur en toezicht aan te nemen.

Om invoering en naleving van de code te vergemakkelijken, ontwikkelen NVTK en bdKO een 'toolkit' met praktische handreikingen en voorbeelden. De toolkit biedt onder andere voorbeelden van reglementen. Daarnaast komen tal van praktische vragen aan de orde, zoals: hoe zit het met de evaluatie, de relatie bestuurder- toezichthouder, het aantal zittingstermijnen en het voorkomen van tegenstrijdige belangen.

Na uiterlijk drie jaar zullen de partijen die op dat moment de code onderschrijven een evaluatie laten uitvoeren. Dan wordt bepaald in hoeverre de kinderopvangorganisaties de code naleven en welke aanpassingen nodig zijn ter verbetering.

1 Onderzoek Governance Kinderopvang 2009- Peter de Koning en Stefan Peij, Rotterdam 2009.

2 'Goed bestuur in governancecodes', Ineke Boers en Cor van Montfort, Goed Bestuur no. 4-2006.

## 2 DIVERSITEIT IN RECHTSVORMEN

De code moet zowel de branche kinderopvang in volle breedte bereiken als recht doen aan de diversiteit in de sector. Hoe zit die diversiteit dan in elkaar? Verreweg de meeste aanbieders in de sector – de gastouderopvang buiten beschouwing gelaten – kennen de stichting, de eenmanszaak en BV als rechtsvorm. Dan is er nog een aantal aanbieders dat onderdeel is van een groter geheel, meestal een welzijnsstichting.

Kleine en middelgrote aanbieders kennen vaak een besturingsmodel met alleen een eigen directie en soms een instruerend of toezichthoudend bestuur<sup>3</sup>. Grote aanbieders die de stichtingsvorm hebben kennen vaak een Raad van Toezicht met een (Raad van) Bestuur. Organisaties die onderdeel zijn van een groter geheel hebben veelal een bestuur of Raad van Toezicht op centraal niveau.

Kleine commerciële kinderopvangaanbieders hebben vaak de eenmanszaak, de VOF of de maatschap als juridische vorm, soms de BV. Hier is vaak de eigenaar ook directeur. Intern, onafhankelijk toezicht door een bestuur of een Raad van Toezicht komt bij deze organisaties niet veel voor.

Bij grote commerciële kinderopvangorganisaties (veelal BV's) zijn de aandeelhouders de eigenaar, welke hun bevoegdheden hebben in de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AVA). De AVA is dan het hoogste orgaan, deze geeft décharge aan bestuur (en toezicht indien aanwezig), keurt strategische besluiten goed en benoemt de leden van het bestuur (en toezicht indien aanwezig). BV's komen voor met en zonder een Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Toezicht (RvT).

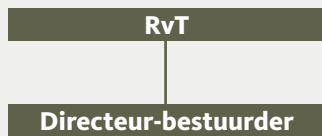
Dit leidt tot zes hoofdvormen van besturingsmodellen.

<sup>3</sup> Een instruerend bestuur houdt zich bezig met strategievorming en controle op de uitvoering daarvan. Een toezichthoudend bestuur keurt de door de directie voorgestelde strategie goed en ziet toe op de uitvoering daarvan.

## 3 ZES HOOFDVORMEN VAN BESTURINGSMODELLEN

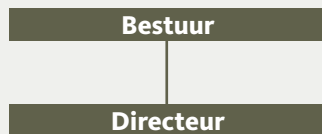
De Governance Code Kinderopvang richt zich op de zes meest gangbare besturingsmodellen in de sector: het raad-van-toezicht-model, het toezicht-houdend bestuur-model, het instruerend bestuur-model, het BV- model met en zonder RvC en het eenmanszaak-model.

### 3.1 Het Raad van Toezicht-model



In dit model is het bestuurlijk proces in handen van een directie, bestaande uit één of meer directieleden, van wie één of meer de statutaire positie van bestuurder van de stichting vervullen. *Organisaties met deze besturingsvorm zijn veelal grotere organisaties met een professionele dagelijkse leiding, een eigen staf en interne hiërarchie. Veel zaken zijn formeel geregeld en schriftelijk vastgelegd.*

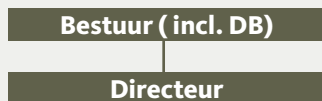
### 3.2 Het toezichthoudend bestuur-model



In dit model wordt het beleid vastgesteld door het bestuur. De overige aspecten van het bestuurlijk proces (voorbereiding en uitvoering van het beleid) zijn meestal in handen van een directie die bestaat uit één of meer directieleden.<sup>1</sup>

*Organisaties met deze besturingsvorm zijn vaak middelgrote organisaties, meestal met één directeur die – met weinig staf – veel zelf doet en regelmatig een beroep doet op het bestuur. Wat op papier moet staan, is ook daadwerkelijk vastgelegd.*

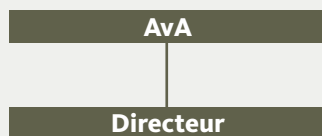
### 3.3 Het instruerend bestuur-model



In dit model is het totale bestuurlijk proces in handen van het bestuur. Het is mogelijk dat het bestuur ondersteund wordt door derden (werknemers, contractanten, vrijwilligers), vooral op het gebied van de uitvoering van het beleid.

*Organisaties met deze besturingsvorm zijn vaak kleine organisaties, waar het bestuur veel zelf doet. Formaliteiten worden tot een minimum beperkt.*

### 3.4 Het BV zonder Raad van Commissarissen-model



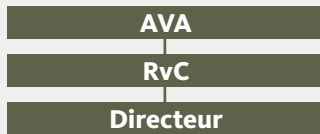
In dit model wordt het beleid opgesteld door de directie en vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Het bestuurlijk proces is in handen van een directie. Deze bestaat uit meestal één lid, die de statutaire positie van bestuurder van de BV vervult. Eigenaar en directie zijn in sommige gevallen dezelfde personen.

*Organisaties met deze besturingsvorm zijn vaak kleine tot middelgrote organisaties, meestal met één directeur die – met weinig staf – veel zelf doet. Wat op papier moet staan, is ook daadwerkelijk vastgelegd.*

<sup>1</sup> In het toezichthoudend bestuur-model kunnen de bestuurlijke taken ook op andere wijze verdeeld worden over het bestuur en de directie. Zo kan het financiële beleid geheel (voorbereiding, vaststelling en uitvoering) belegd zijn bij het bestuur, terwijl de directie is belast met de overige aspecten van het bestuurlijke proces.



### 3.5 Het BV met Raad van Commissarissen-model



In dit model wordt het beleid opgesteld door de directie, goedgekeurd door een Raad van Commissarissen (RvC) en vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Het bestuurlijk proces is in handen van een directie. Deze bestaat uit één of meer directieleden, van wie één of meer de statutaire positie van bestuurder van de BV vervullen.

*Organisaties met deze besturingsvorm zijn veelal (zeer) grote organisaties. Ze kenmerken zich door een professionele dagelijkse leiding, een eigen staf en interne hiërarchie. Veel zaken zijn formeel geregeld en schriftelijk vastgelegd.*

### 3.6 Het eenmanszaak-model



In dit model is het totale bestuurlijke proces in handen van de directie, soms ondersteund door derden (werknemers, contractanten, vrijwilligers), vooral op het gebied van de uitvoering van het beleid. Eigenaar en directie zijn vaak dezelfde personen.

*Organisaties met deze besturingsvorm zijn vaak (zeer) kleine organisaties, waar de directie veel zelf doet. Formaliteiten worden tot een minimum beperkt.*

Bij de vraag welke besturingsvorm voor een kinderopvangorganisatie het meest wenselijk is, spelen de omvang, de beschikbare competenties (kennis en vaardigheden), het al dan niet streven naar winst, de ontstaansgeschiedenis en de gewenste rolverdeling tussen bestuur en toezicht een rol. Deze zijn van belang bij het bestuurlijk en het toezichthoudend proces, maar ook bij de interactie tussen besturen en toezicht houden.

### 3.7 Overige vormen

Met de hierboven beschreven 6 besturingsmodellen zijn de hoofdvormen van bestuurlijke vormgeving beschreven. Daarnaast zijn andere vormen mogelijk, zoals de participatiecrèche; een vereniging of stichting, waar het bestuur uitsluitend wordt gevormd door ouders.

Een veel voorkomende variant vooral bij grotere kinderopvangorganisaties is een holdingstructuur waarbinnen meerdere rechtsvormen gebundeld zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor de situatie waarin de werkorganisatie is ondergebracht in verschillende BV's, met daarboven een holding die wordt aangestuurd door een directeur/bestuurder. Soms zijn de aandelen in bezit van een stichting; daarbij treedt het stichtingsbestuur op als Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

In deze gevallen is het aan het bestuur om de keuze te maken voor de uitwerking die het meest van toepassing is.

## 4 BELANGHEBBENDEN

Transparantie en verantwoording dienen een breder doel dan het tot stand brengen van intern tegenwicht voor besturen en toezicht houden. Zij dragen er toe bij dat een organisatie op een goede manier verbonden is met de belanghebbenden en dat deze hun rol goed kunnen vervullen.

Voor wat betreft de interne organisatie gaat het vooral om de verhouding tussen de Raad van Toezicht of het bestuur en de medewerkers en organen zoals de ouderraad of ondernemingsraad. De commissie wijst op het belang van een open verhouding en regelmatige contacten die de bestuurlijke positie van de directie volledig respecteren.

De Commissie wil geen gedetailleerde aanbevelingen doen over de verhoudingen met al deze belanghebbenden, zoals op welke wijze, hoe vaak of waarover met hen moet worden overlegd. Daarvoor zijn de kinderopvangorganisaties te divers en bovendien zijn bepalingen voor de omgang met de ouderraad of ondernemingsraad reeds wettelijk verankerd. Maar er wordt wél vermeld dat aan de belanghebbenden verantwoording moet worden afgelegd.

Daarnaast kan worden vastgesteld dat een goed geformuleerd en volledig jaarverslag en een goede, informatieve website belangrijke instrumenten zijn om vorm te geven aan de gewenste transparantie en verantwoording. De Commissie rekent er op, dat bijvoorbeeld via die kanalen informatie wordt gegeven over het overleg dat plaatsvindt.

## 5 LEESWIJZER

De code is gericht op 'organen': het bestuur, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Raad van Toezicht, de directie. Er wordt tegelijkertijd vanuit gegaan dat ieder individueel lid van deze organen zich optimaal inspant om aan de code te voldoen. Dit, omdat ieder individueel lid, maar ook de organisatie als geheel baat heeft bij vertrouwen en een heldere rol- en verantwoordelijkheidsverdeling. Het gaat hier om leden van Raden van Toezicht of Raden van Commissarissen, bestuursleden, directeuren, leden van raden van bestuur, maar ook directeur/eigenaren van kinderopvangorganisaties,

De code bestaat uit de preambule, de uitgangspunten en de uitwerking per besturingsvorm. De preambule en uitgangspunten zijn voor alle kinderopvangorganisaties bedoeld.

Vervolgens is voor de uitwerkingen voor ieder van de zes besturingsmodellen (zoals genoemd in hoofdstuk 3) een apart tabblad opgenomen. U kunt dus in één oogopslag zien welk deel van de code op uw situatie van toepassing is. Het aantal uitwerkingen verschilt per besturingsmodel; zo heeft de Commissie heel bewust de keuze gemaakt dat een eenmanszaak aan minder bepalingen hoeft te voldoen dan bijvoorbeeld een BV met RvC.

Tot slot is in de bijlagen de samenstelling van de commissie, de verantwoording van het consultatietraject, een overzicht van de in de code gehanteerde begrippen, literatuur en nuttige adressen opgenomen.

# **GOVERNANCE CODE**

## **KINDEROPVANG**

### **PREAMBULE**

# PREAMBULE

## Achtergrond

Kinderopvangorganisaties zijn private ondernemingen met een maatschappelijke doelstelling.

NVTK en bdKO, verenigingen voor toezichthouders respectievelijk directeurs van kinderopvangorganisaties, hebben een commissie (Commissie Governance KO) ingesteld om een governance code te ontwikkelen. Dit initiatief is ondersteund door het Waarborgfonds Kinderopvang en het ministerie van OCW. In de Commissie zijn relevante partijen dienaangaande vertegenwoordigd, te weten de brancheorganisaties (MOgroep Kinderopvang en BKN), de organisatie voor ouders in de kinderopvang (BOinK) en externe deskundigen.

Doel van de governance code is het vaststellen van normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording, integriteit en financiële beheersing. Dit wordt gedaan door gebruik te maken van de 4 p's van governance: principes, processen, prestaties en personen. Belangrijke neveloelen zijn: het scheppen van meer eenheid en duidelijkheid in de wijze waarop organisaties in de KO worden bestuurd en het bevorderen van de professionalisering van bestuur en intern toezicht.

Bij de formulering van de code is rekening gehouden met de bestaande wetgeving en brancheafspraken betreffende de externe en interne verhoudingen van kinderopvangorganisaties, waaronder de Wet kinderopvang, de beleidsregels kwaliteit kinderopvang, het door de branche vastgestelde Convenant Kwaliteit Kinderopvang, de algemene voorwaarden zoals die door de beide brancheorganisaties worden gehanteerd, de gedragscode voor directeurs van de bdKO en – in het algemeen – het ondernemings- en stichtingenrecht. De relevante bepalingen uit deze wet- en regelgeving zijn niet in deze code herhaald. Daarnaast is onder meer gebruik gemaakt van adviezen en rapportages van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, de Sociaal-Economische Raad, de Algemene Rekenkamer en governancecodecommissies uit andere sectoren. De commissie heeft hierbij haar eigen afwegingen gemaakt.

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

## Opzet en structuur van de code

De code omvat deze *preambule*, de *uitgangspunten* en de *uitwerking* daarvan in bepalingen. Daarnaast heeft de commissie een verklaring van en toelichting op enkele begrippen opgesteld. De code is onderverdeeld in vijf hoofdstukken. De code start met een hoofdstuk over keuze van de besturingsvorm en naleving en handhaving van de code (I) en is vervolgens opgebouwd naar de 4 p's: principes (II), processen (III), prestaties (IV) en personen (V). Per hoofdstuk zijn uitwerkingen opgenomen die verschillen per besturingsmodel.

## Naleving van en omgang met de code

De uitgangspunten kunnen worden opgevat als moderne, en breed gedragen, algemene opvattingen over goede governance. De uitgangspunten zijn nader uitgewerkt in concrete bepalingen. Zij kunnen worden opgevat als een nadere invulling van de algemene beginselen van goede governance bij kinderopvangorganisaties. Kinderopvangorganisaties kunnen hiervan afwijken. Afwijkingen zijn op zich niet verwerpelijk; zij kunnen onder bepaalde omstandigheden juist gerechtvaardigd zijn. Het kunnen toepassen van bepalingen is afhankelijk van de concrete omstandigheden waarin de kinderopvangorganisatie en haar belanghebbenden zich bevinden. Niet alle kinderopvangorganisaties zijn hetzelfde; bovendien veranderen de omstandigheden waarin de kinderopvangorganisatie zich bevindt met enige regelmaat. Het bestuur en – indien aanwezig - de Raad van Toezicht dienen afwijkingen te verantwoorden en dienen open te staan voor het aangaan van een dialoog. Dit is een continu proces. De commissie verwacht dat met de toepassing van deze code een praktijk ontstaat waarin de governance van kinderopvangorganisaties zich verder zal ontwikkelen.

De mogelijkheid om van bepalingen van de code af te wijken betekent niet dat sprake is van vrijblijvendheid. Uit de maatschappelijke verantwoordelijkheid van kinderopvangorganisaties vloeit voort dat zij zich verantwoorden over hun governance. Van kinderopvangorganisaties mag worden verwacht dat zij elk jaar in hun jaarverslag of op hun website gemotiveerd uitleggen of en zo ja waarom en in hoeverre zij afwijken van de bepalingen van de governance code (de regel van “pas toe of leg uit”).

Het is aan bestuur en – indien aanwezig - de Raad van Toezicht om aan deze code invulling te geven in de praktijk van de kinderopvangorganisatie. Zij behoren over de wijze waarop zij dit doen verantwoording af te leggen aan de belanghebbenden. Belanghebbenden kunnen bestuur en – indien aanwezig – de Raad van Toezicht daar ook op aanspreken. Het bestuur en – indien aanwezig – de Raad van Toezicht dienen open te staan voor aanpassing van de governance structuur van de kinderopvangorganisatie, wanneer belanghebbenden bezwaren gemotiveerd naar voren brengen.

De kinderopvangorganisatie vermeldt elk jaar in haar jaarverslag op welke wijze zij de uitgangspunten van de code in het afgelopen boekjaar heeft toegepast. Het is aan iedere kinderopvangorganisatie zelf hieraan nadere invulling te geven.

### Tot slot

Kinderopvangorganisaties voor wie de code van toepassing wordt doen al het nodige om zo spoedig mogelijk aan de bepalingen van deze code te voldoen. Daarbij kunnen zich knelpunten voordoen. Zo kunnen bestaande contractuele afspraken tussen kinderopvangorganisatie en bestuurders niet eenzijdig worden opgebroken. Ook kunnen bestaande benoemingen en lopende benoemingstermijnen een probleem opleveren bij de opvolging van een aantal bepalingen. De commissie gaat er van uit dat niet later dan bij nieuwe benoemingen en bij herbenoemingen de codebepalingen in acht worden genomen. Voor wat betreft de bepalingen omtrent onafhankelijkheid van de intern toezichthouders en een vergadering van belanghebbenden stelt de commissie voor dat deze bepalingen zo spoedig mogelijk worden toegepast en dat zij in 2010 worden geëffectueerd. Deze punten laten overigens de verplichting onverlet om elk jaar in het jaarverslag de reden van eventuele afwijkingen van de betreffende bepalingen op te nemen.



# GOVERNANCE CODE

## KINDEROPVANG

# UITGANGSPUNTEN

# UITGANGSPUNTEN

## I Keuze van de besturingsvorm en naleving en handhaving van de code

Bij de professionalisering en uitbreiding van de branche kinderopvang heeft ook een ontwikkeling plaatsgevonden in de bestuurs- en rechtsvormen die gehanteerd worden.

In de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw, de periode dat de kinderopvang nog in de kinderschoenen stond, was de meest voorkomende rechtsvorm een stichting die op gemeentelijk niveau werkzaam was. Soms met een uitvoerend, soms met een toezichhoudend bestuur. Stichtingen hebben een in hun statuten vastgelegde maatschappelijke doelstelling.

Met de groei van de kinderopvang trad schaalvergroting op en daarmee de ontwikkeling in de wijze van bestuur en toezicht. En met de door de overheid gestimuleerde marktwerking en vraagsturing werden er ook steeds meer ondernemers in de branche kinderopvang actief. Dat betekent ook een grotere variatie in rechtspersonen: eenmanszaken, VOF, en besloten vennootschappen komen voor in de kinderopvang. De laatste jaren zijn ook investeringsmaatschappijen actief. We zien allerlei varianten in rechts- en besturingsvormen en bij grotere organisaties is ook vaak sprake van een holdingstructuur waarin verschillende rechtspersonen zijn ondergebracht.

In de periode van groei van de kinderopvang zien we behalve het toetreden van nieuwe ondernemers in de kinderopvang ook de omvorming van stichtingen naar de BV vorm; en de overname van stichtingen door ondernemers. Bij dit soort transitie is van belang om te zorgen voor een zorgvuldige overdracht van maatschappelijk eigendom.

In deze context heeft de Commissie het volgende uitgangspunt geformuleerd:

**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.*

## II Principes: integriteit, openheid

Vanwege de maatschappelijke verantwoordelijkheid van kinderopvangorganisaties heeft de Commissie het volgende uitgangspunt geformuleerd:

**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.*



### III Processen: maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

Bij de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden moet in de kinderopvang allereerst voldaan worden aan de wettelijke vereisten en overige afspraken in de sector<sup>1</sup>.

Daarnaast is voor iedere kinderopvangorganisatie van belang om na te gaan welke partijen in de externe omgeving belang hebben bij betrokkenheid bij de beleidsdoelstellingen.

Omdat de Commissie dit van belang vindt, heeft zij het volgende uitgangspunt formuleerd:

#### 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<sup>2</sup> belanghebbenden bij beleidsvorming en legt aan hen verantwoording af over de uitvoering van het beleid.*

*Het bestuur geeft inzicht in realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.*

### IV Prestaties

In het Manifest kinderopvang dat in 2008 is vastgesteld wordt een aantal kernpunten genoemd voor wat betreft de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de kinderopvang. In de jaren 90 van de vorige eeuw werd de kinderopvang vooral gezien als arbeidsmarktinstrument. Kinderopvang werd gezien als een belangrijke voorwaarde voor het combineren van zorg en arbeid voor vrouwen. Inmiddels is kinderopvang de voorziening waar meer dan een derde van de kinderen tot vier jaar gebruik van maakt. En met de harmonisatie tussen kinderopvang en peuterspeelzalen is de te verwachten ontwikkeling, dat vanaf 2010 minstens 80% van de kinderen tussen twee en vier jaar van deze voorziening gebruik maakt. Kinderopvang kan daardoor een belangrijke maatschappelijke rol vervullen in de ontwikkeling en ontplooiing van kinderen.

Prestaties van kinderopvangorganisaties kunnen daardoor behalve in de weergave van de aantallen op te vangen kinderen ook worden weergegeven in de te realiseren maatschappelijke doelstellingen zoals het bereik van specifieke groepen of het bieden van een specifieke benadering. In deze context heeft de Commissie het volgende uitgangspunt geformuleerd:

#### 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.*

1 Zoals de CAO Inspectie en de afspraken GGD

2 De organisatie kan onderscheid maken tussen belanghebbenden waaraan verantwoording **moet** worden afgelegd (volgens de wet), **kan** worden afgelegd (om betrokkenheid en kwaliteit besluitvorming te vergroten) en aan welke het **niet** wenselijk is verantwoording af te leggen, zoals in sommige gevallen collega-aanbieders.

## **V Personen: rollen van bestuur en bestuurders, Raad van Toezicht en toezichthouders**

De rollen van bestuurders, toezichthouders en eigenaars (aandeelhouders) zijn in kinderopvangorganisaties cruciaal voor de kwaliteit van de dienstverlening. Het bestuur wordt in veel gevallen gevormd door de directie en soms door een beleidsbepalend (instruerend) bestuur. Zij worden gecontroleerd door een RvC, RvT, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders of toezichthoudend bestuur. Hoe dan ook: bij elke kinderopvangorganisatie is deze situatie in meer of mindere mate verschillend. Bijvoorbeeld: voor de directie in het geval van een eenmanszaak en een BV zonder RvC geldt dat de directeur-eigenaar vaak een en dezelfde persoon zijn. Dat roept de vraag op hoe dan belangenverstremgeling voorkomen kan worden.

### **V 1 Het bestuur**

Om de rollen van bestuurders en toezichthouders scherp neer te zetten, met de gedachte dat voor elke macht in een kinderopvangorganisatie een tegenwicht moet bestaan, heeft de Commissie het volgende uitgangspunt geformuleerd voor het bestuur:

**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<sup>3</sup> 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.*

**UITGANGSPUNT** *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.*

**UITGANGSPUNT** *Elke vorm en schijn van belangenverstremgeling 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>4</sup>*

3 De Commissie verstaat de term deelneming in de zin van artikel 24c Boek 2 BW

4 Laatste zin is niet van toepassing voor het eenmanszaak-model

## **V 2** Controlerend orgaan<sup>5</sup>

Om de rollen van bestuurders en toezichthouders scherp neer te zetten, met de gedachte dat voor elke macht in een kinderopvangorganisatie een tegenwicht moet bestaan, heeft de Commissie het volgende uitgangspunt geformuleerd voor het controlerend orgaan:

**UITGANGSPUNT** *Het controlerend orgaan<sup>6</sup> 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.*

**UITGANGSPUNT** *Leden van het controlerend orgaan zijn onafhankelijk en geschikt voor hun taak.*

**UITGANGSPUNT** *Het controlerend orgaan is behoorlijk samengesteld en legt verantwoording af over haar samenstelling en functioneren. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de kinderopvangorganisatie en leden van het controlerend orgaan wordt vermeden.*

## **V 3** Financiële verslaggeving en interne procedures

Om de rollen van bestuurders en toezichthouders scherp neer te zetten, met de gedachte dat voor elke macht in een kinderopvangorganisatie een tegenwicht moet bestaan, heeft de Commissie het volgende uitgangspunt geformuleerd voor de financiële verslaggeving en interne procedures:

**UITGANGSPUNT** *Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de financiële verslaggeving en interne procedures.*

## **V 4** De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (alleen voor BV-model)

Om de rollen van bestuurders en toezichthouders scherp neer te zetten, met de gedachte dat voor elke macht in een kinderopvangorganisatie een tegenwicht moet bestaan, heeft de Commissie het volgende uitgangspunt geformuleerd voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders:

**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.*

<sup>5</sup> Deze bepalingen zijn niet van toepassing voor het eenmanszaak-model

<sup>6</sup> Het controlerend orgaan betreft – m.u.v. BV's met RvC - het hoogste orgaan van de organisatie: de eigenaar(s) / AvA bij BV's zonder RvC, toezichthoudend of instruerend bestuur of de Raad van Toezicht bij een stichting.



# GOVERNANCE CODE

## KINDEROPVANG

# UITWERKINGEN

**1 RAAD VAN TOEZICHT-MODEL**

**2 TOEZICHTHOUDEND BESTUUR-MODEL**

**3 INSTRUEREND BESTUUR-MODEL**

**4 BV ZONDER RVC-MODEL**

**5 BV MET RVC-MODEL**

**6 EENMANSZAAK-MODEL**



# 1 RAAD VAN TOEZICHT-MODEL

## I Keuze van het governancemodel en naleving en handhaving van de code

### UITGANGSPUNT

*De organen van de kinderopvangorganisatie<sup>1</sup> zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.*

- I 1 Met enige regelmaat wordt een zorgvuldige analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel. Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden. Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.
- I 2 De keuze voor het besturingsmodel of de wijziging daarvan wordt toegelicht in het jaarverslag. De hoofdlijnen van de governance structuur van de kinderopvangorganisatie<sup>2</sup> worden, mede aan de hand van de uitgangspunten die in deze code zijn genoemd, in een apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. Indien zich geen ingrijpende wijzigingen in de governance hebben voorgedaan ten opzichte van het voorgaande verslagjaar wordt dit expliciet aangegeven. De actuele volledige governance structuur wordt toegankelijk gemaakt, bijvoorbeeld door plaatsing op de website van de kinderopvangorganisatie.
- I 3 Bij de beschrijving van de governance structuur geeft de kinderopvangorganisatie aan in hoeverre zij de in deze governance code opgenomen uitwerking opvolgt en zo niet, om welke redenen en wat de door de kinderopvangorganisatie gekozen uitwerking is.
- I 4 Elke verandering in de governance structuur van de kinderopvangorganisatie en in de naleving van de code wordt onder een apart agendapunt ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd.

## II Principes: integriteit, openheid

### 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.*

- II 1 Het bestuur is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten of nalaten die schade toebrengen aan het belang of de reputatie van de kinderopvangorganisatie.
- II 2 Het bestuur zorgt voor een goede kwaliteit in de contacten tussen de organisatie en externe partijen.
- II 3 Het bestuur weet wat er leeft in en om de organisatie en laat zien wat het daarmee doet.
- II 4 De uitwerkingen II.1 tot en met II.3 zijn ook van toepassing op intern toezichthouders.

1 De organen bij het bestuur met RvT model betreffen de Raad van Toezicht en het bestuur (soms ook benoemd als directeur/bestuurder).

2 De governance structuur van de kinderopvangorganisatie omvat haar juridische structuur alsmede reglementen en het algemeen toetsingskader. Daarmee hanteert de Commissie een brede opvatting.

### III Processen: maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

#### 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<sup>3</sup> 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.*

- III 1 Het bestuur benoemt voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke missie en doelstellingen van de kinderopvangorganisatie en voert met hen actief overleg. De belanghebbenden kunnen onder meer zijn:
  - Klanten (kinderen en ouders/voogden);
  - Relevante overheden en hun instellingen op gemeentelijk en regionaal niveau;
  - Maatschappelijke organisaties.
- III 2 Het bestuur legt aan de belanghebbenden verantwoording af over de geleverde prestaties.
- III 3 De kinderopvangorganisatie maakt informatie toegankelijk die zij krachtens wet- of regelgeving of deze code dient te publiceren, bijvoorbeeld door plaatsing op een website.
- III 4 Voor zover in de wet geregeld, bijvoorbeeld voor ouders (Wet kinderopvang) , geldt de wet als leidraad. Dat kan betekenen dat met sommige (groepen van) belanghebbenden vaker afstemming plaatsheeft dan met andere. Het minimum van eenmaal per jaar geldt voor alle relevante belanghebbenden. Afstemming kan op verschillende wijzen, waaronder persoonlijk, elektronisch of telefonisch overleg.
- III 5 Het bestuur stelt relevante belanghebbenden, tijdens de gesprekken maar ook daarbuiten, in de gelegenheid advies uit te brengen over strategie en beleid van de kinderopvangorganisatie in het licht van haar maatschappelijke doelstellingen, alsmede over aanbod, prestaties, inrichting en functioneren van bestuur en toezicht van de kinderopvangorganisatie.
- III 6 Het bestuur voert en leidt de gesprekken met belanghebbenden.

<sup>3</sup> De organisatie kan onderscheid maken tussen belanghebbenden waaraan verantwoording **moet** worden afgelegd (volgens de wet), **kan** worden afgelegd (om betrokkenheid en kwaliteit besluitvorming te vergroten) en aan welke het **niet** wenselijk is verantwoording af te leggen, zoals in sommige gevallen collega-aanbieders.



**IV Prestaties**

**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.*

- IV 1** De kinderopvangorganisatie heeft een duidelijke strategie en daarop afgestemde doelstellingen geformuleerd. De kinderopvangorganisatie heeft zicht op de belangrijkste factoren die van invloed zijn op het realiseren van de geformuleerde doelstellingen en meet periodiek de zaken die de voortgang met betrekking tot het realiseren van de geformuleerde doelstellingen wezenlijk beïnvloeden.
- IV 2** Binnen de strategie van de organisatie wordt in ieder geval aandacht besteed aan het waarborgen van de kwaliteit van de kinderopvang door afdoende kwaliteitszorg.
- IV 3** Het bestuur neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen, die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving, die rechtvaardig zijn en die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.
- IV 4** Het bestuur bestuurt de organisatie, laat zich hierop controleren, legt hierover verantwoording af en is hierop aanspreekbaar. Het bestuur verbetert zijn prestaties door te leren van eventuele fouten en andere ervaringen.

**V Personen: rollen van bestuur en bestuurders, Raad van Toezicht en toezichthouders**

**V 1 Het bestuur**

**UITGANGSPUNTEN**

*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<sup>4</sup> 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.*

- V 1.1** Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de kinderopvangorganisatie aan het bestuur of aan een door hem aangewezen functionaris.
- V 1.2** Een bestuurder zal:
  - a** niet in concurrentie treden met de kinderopvangorganisatie;
  - b** geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de kinderopvangorganisatie of van een voor de kinderopvangorganisatie relevante derde voor zichzelf, zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad;
  - c** ten laste van de kinderopvangorganisatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
  - d** geen zakelijke kansen die aan de kinderopvangorganisatie toekomen voor zichzelf of zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad benutten.
- V 1.3** Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.



4 De commissie verstaat de term deelneming in de zin van artikel 24c Boek 2 BW

## vervolg **V** 1 Het bestuur

*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 de Raad van Toezicht.*

- V** 1.4 Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de Raad van Toezicht. Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling, die in ieder geval op de website<sup>5</sup> van de kinderopvangorganisatie wordt geplaatst.
- V** 1.5 Het bestuur legt over het besturen van de kinderopvangorganisatie verantwoording af aan de Raad van Toezicht.
- V** 1.6 Het bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig de informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van de Raad van Toezicht.
- V** 1.7 Het bestuur rapporteert over de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en het beheersen van de risico's aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de Raad van Toezicht en zijn auditcommissie, indien ingesteld.
- V** 1.8 De leden van het bestuur worden benoemd door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht bepaalt de omvang van het bestuur. Leden van het bestuur worden geworven en herbenoemd op basis van een actuele profielschets.
- V** 1.9 De taken en werkwijze van het bestuur, zoals in dit hoofdstuk beschreven, worden vastgelegd in door de Raad van Toezicht vast te stellen statuten en/of reglementen.
- V** 1.10 Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de Raad van Toezicht:
  - a de maatschappelijke doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - b de operationele en financiële doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - c de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
  - d de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
  - e de wijze waarop de uitgangspunten van horizontale verantwoording zoals beschreven in deze code worden vormgegeven;
  - f indien aanwezig het reglement waarin de werkwijze van het bestuur wordt geregeld.

De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.

<sup>5</sup> Verantwoording is een wezenlijk onderdeel van zorgvuldige governance. Bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de kinderopvangorganisatie past dat zij volledig transparant is over haar doelstellingen, beleid en organisatie. De commissie meent dat van kinderopvangorganisaties actieve openbaarmaking van kerninformatie mag worden verwacht en heeft daarom bepaald dat de kinderopvangorganisatie een website heeft en onderhoudt waarop zij de informatie toegankelijk maakt die zij krachtens wet- en regelgeving of deze code dient te publiceren, uitwerking V.1.2. De website zorgt voor een zeer brede toegankelijkheid van deze informatie tegen zeer geringe kosten. Ook van kleinere kinderopvangorganisaties mag worden verwacht dat zij de website gebruiken om belanghebbenden doeltreffend te informeren.

- v** 1.11 Het bestuur legt ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting van de kinderopvangorganisatie, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht over de in deze uitwerking en in V.1.10 bedoelde aangelegenheden in deelnemingen waarin de kinderopvangorganisatie overwegende zeggenschap uitoefent .
- v** 1.12 Het bestuur legt tenminste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de Raad van Toezicht:
  - a** het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking van de kinderopvangorganisatie met een andere rechtspersoon, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de vennootschap;
  - b** een voorstel tot wijziging van de statuten;
  - c** een voorstel tot ontbinding van de kinderopvangorganisatie;
  - d** aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
  - e** beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek van de kinderopvangorganisatie;
  - f** ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de kinderopvangorganisatie.
- v** 1.13 Het bestuur bespreekt met de Raad van Toezicht minstens eenmaal per jaar de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties voor de meerjarenstrategie en daarbij behorende raming.
- v** 1.14 In de kinderopvangorganisatie is een op de kinderopvangorganisatie en haar bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de kinderopvangorganisatie in ieder geval:
  - a** risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - b** een integriteitcode die in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie wordt geplaatst;
  - c** kwaliteitszorg en zelfevaluatie;
  - d** handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving, alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
  - e** een systeem van periodieke monitoring en rapportering.
- v** 1.15 In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.
- v** 1.16 Het bestuur doet tenminste een maal per jaar verslag aan de Raad van Toezicht over werkzaamheden van de klachtencommissie en maakt hiervan melding in het jaarverslag van de kinderopvangorganisatie. ➤

vervolg **V1** Het bestuur

- V** 1.17 Het jaarverslag bevat de hoofdlijnen van het remuneratierapport van de Raad van Toezicht waarin zijn opgenomen het bezoldigingsbeleid van de kinderopvangorganisatie en de wijze waarop dit in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval een vermelding van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur.
- V** 1.18 Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, onafhankelijk van de arbeidsrechtelijke situatie. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.<sup>6</sup>
- V** 1.19 De Raad van Toezicht beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.
- V** 1.20 De kinderopvangorganisatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke.
- V** 1.21 Het remuneratierapport van de Raad van Toezicht bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) lid van het bestuur een bijzondere vergoeding is betaald of toegezegd, wordt deze in het remuneratierapport vermeld en van een toelichting voorzien. Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.
- V** 1.22 Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval uitwerkingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
- V** 1.23 De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de Raad van Toezicht worden toegankelijk gemaakt, bijvoorbeeld door plaatsing op de website van de kinderopvangorganisatie.

6 Deze uitwerking heeft niet als uitgangspunt dat bestuurders in beginsel niet langer dan vier jaar kunnen functioneren. Herbenoeming voor een nieuwe periode van maximaal vier jaar is in beginsel mogelijk. De strekking van de uitwerking is dat de Raad van Toezicht ten minste eenmaal in de vier jaar beoordeelt of de bestuurder ook voor de toekomstige bestuursperiode de juiste persoon is om de kinderopvangorganisatie te besturen. Daarbij spelen de jaarlijkse beoordelingen van de bestuurder door de Raad van Toezicht een rol maar ook de toekomstige positie van de kinderopvangorganisatie en het voor haar wenselijke beleid. De uitwerking doet geen afbreuk aan de bescherming die de bestuurder geniet onder het Nederlandse arbeidsrecht indien de bestuurder niet wordt herbenoemd en het dienstverband wordt beëindigd.

- v** 1.24 Een lid van het bestuur meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor het betreffende lid van het bestuur terstond aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De Raad van Toezicht besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- v** 1.25 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van het bestuur behoeven goedkeuring van de Raad van Toezicht. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat de uitwerkingen V.1.24 en V.1.25 zijn toegepast.
- v** 1.26 De Raad van Toezicht stelt het bezoldigingsbeleid voor het bestuur vast. De Raad van Toezicht bepaalt de bezoldiging van individuele bestuurders binnen het kader van het bezoldigingsbeleid. Het bezoldigingsbeleid wordt vastgesteld met inachtneming van de geldende afspraken, convenanten in de sector en toepasselijke wet- en regelgeving.
- v** 1.27 Het door een lid van het bestuur aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van bestuurder behoeft voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht.

## V 2 Raad van Toezicht

### UITGANGSPUNTEN

*De Raad van Toezicht<sup>7</sup> heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de kinderopvangorganisatie. De Raad van Toezicht 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. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.*

*De Raad van Toezicht beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders.*

*Leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk en geschikt voor hun taak.*

*De Raad van Toezicht is behoorlijk samengesteld en legt verantwoording af over haar samenstelling en functioneren.*

*Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de kinderopvangorganisatie en leden van de Raad van Toezicht wordt vermeden.*

V 2.1 De hiernaast omschreven taak en verantwoordelijkheden worden ingevuld door de Raad van Toezicht, die ook het bestuur met raad ter zijde staat.

V 2.2 De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht bepaalt de omvang van de Raad van Toezicht. Leden van de Raad van Toezicht worden geworven en herbenoemd op basis van een actuele profielschets. De Raad van Toezicht stelt de honorering en regels voor onkostenvergoeding van zijn leden vast.

V 2.3 De taakverdeling van de Raad van Toezicht, alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement. De Raad van Toezicht neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de ondernemingsraad. Het reglement wordt in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie geplaatst.

V 2.4 Van de jaarstukken van de kinderopvangorganisatie maakt deel uit een verslag van de Raad van Toezicht, waarin de Raad van Toezicht:

- a verslag doet van zijn werkzaamheden in het boekjaar (het aantal gehouden vergaderingen, daarin besproken onderwerpen, lastige besluiten, aan- en aftreden van leden van de raad, contact met belanghebbenden, werkzaamheden buiten de vergaderingen om);
- b verantwoording aflegt over de samenstelling van de raad, rooster van aftreden, onafhankelijkheid van de leden, aanwezigheid van leden van de Raad van Toezicht tijdens vergaderingen, zelfevaluatie, evaluatie van de directie (het bestuur) en uitkomsten daarvan;
- c de specifieke opgaven en vermeldingen opneemt die de uitwerkingen van deze code verlangen.

V 2.5 Van elk lid van de Raad van Toezicht wordt in het verslag van de Raad van Toezicht 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;
- 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 uitwerking V.2.23;
- h de vaststelling of het lid onafhankelijk is in de zin van uitwerking V.2.13.

V 2.6 Indien leden van de Raad van Toezicht frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de Raad van Toezicht, worden zij daarop aangesproken.

7 De Raad van Toezicht betreft in dit model het controlerend orgaan.

- v** 2.7 Een lid van de Raad van Toezicht treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de Raad van Toezicht is geboden.
- v** 2.8 Het toezicht van de Raad van Toezicht op het bestuur omvat in ieder geval:
  - a** de realisatie van de doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - b** de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de kinderopvangorganisatie;
  - c** de opzet en de werking van de interne risico-beheersing- en controlesystemen;
  - d** het kwaliteitsbeleid;
  - e** de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording als voorzien in hoofdstuk III;
  - f** het financiële verslaggevingproces;
  - g** de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.
- v** 2.9 De Raad van Toezicht bespreekt tenminste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de Raad van Toezicht en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De Raad van Toezicht vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur ter zake en betreft deze in de bespreking. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de Raad van Toezicht besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De Raad van Toezicht bespreekt voorts ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
- v** 2.10 De Raad van Toezicht en de leden van de Raad van Toezicht afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de Raad van Toezicht behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de Raad van Toezicht dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de kinderopvangorganisatie. De kinderopvangorganisatie stelt hiertoe de nodige middelen ter beschikking. De Raad van Toezicht kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.
- v** 2.11 De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren



vervolg **V 2 Raad van Toezicht**

- v** 2.12 De meerderheid van de leden van de Raad van Toezicht is onafhankelijk in de zin van uitwerking V.2.13. De Raad van Toezicht maakt hiervan melding in het jaarverslag.
- v** 2.13 De Raad van Toezicht stelt ten aanzien van iedere intern toezichthouder vast of deze onafhankelijk is, mede in het licht van de hieronder genoemde afhankelijkheidscriteria.<sup>8</sup> Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de Raad van Toezicht, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
  - a** in de drie jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of lid van het bestuur van de kinderopvangorganisatie (inclusief gelieerde rechtspersonen) is geweest;
  - b** een persoonlijke financiële vergoeding van de kinderopvangorganisatie of van een aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de Raad van Toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
  - c** bestuurslid is van een vennootschap dan wel rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de kinderopvangorganisatie lid van de Raad van Toezicht is;
  - d** in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de kinderopvangorganisatie of een aan haar gelieerde rechtspersoon heeft of in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de intern toezichthouder, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de kinderopvangorganisatie en het geval dat de intern toezichthouder bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de kinderopvangorganisatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
  - e** lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de kinderopvangorganisatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij het beleidsterrein kinderopvang<sup>9</sup>;
  - f** klant (in de zin van ouder) is van de kinderopvangorganisatie;

<sup>8</sup> Deze uitwerking laat de Raad van Toezicht de ruimte om tot het oordeel te komen dat, ondanks het van toepassing zijn van een van de afhankelijkheidscriteria genoemd in deze uitwerking, in de bijzondere omstandigheden van het geval een toezichthouder niettemin als onafhankelijk heeft te gelden. Een dergelijk oordeel zal in het licht van de genoemde criteria wel moeten worden toegelicht in het jaarverslag. Omgekeerd geeft de uitwerking geen limitatieve opsomming van omstandigheden of relaties die tot de conclusie kunnen leiden dat een lid van een Raad van Toezicht niet onafhankelijk is. Ook andere dan de genoemde omstandigheden of relaties kunnen de Raad van Toezicht tot het oordeel brengen dat een toezichthouder niet onafhankelijk is.

<sup>9</sup> Een lid van de gemeenteraad of Provinciale Staten kan wel toezichthouder zijn, maar geldt onder deze uitwerking in de code in beginsel als niet onafhankelijk indien deze feitelijk betrokken is bij de kinderopvangorganisatie.



g aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de kinderopvangorganisatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de kinderopvangorganisatie vennoot is;

h gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders;

i controlerend accountant is bij de kinderopvangorganisatie of gelieerd aan het accountantskantoor dat de controleopdracht bij de kinderopvangorganisatie vervult;

j lid is van de oudercommissie van de kinderopvangorganisatie of een andere belanghebbend orgaan of verbonden is aan een belanghebbende organisatie.

**v** 2.14 Elk lid van de Raad van Toezicht dient in staat te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elk lid van de Raad van Toezicht beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. Ook leden die op voordracht zijn benoemd dienen aan dit profiel te voldoen<sup>10</sup>.

**v** 2.15 De Raad van Toezicht dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Een herbenoeming van een lid van de Raad van Toezicht vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets in acht genomen. De Raad van Toezicht stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de kinderopvangorganisatie, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de Raad van Toezicht. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en wordt in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie geplaatst.

**v** 2.16 Alle toezichthouders volgen na benoeming een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de kinderopvangorganisatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende kinderopvangorganisatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een intern toezichthouder. De Raad van Toezicht beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de Raad van Toezicht gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding. Het bestuur speelt hierin een faciliterende rol. ➤

<sup>10</sup> Voordrachtrechten zijn bijvoorbeeld geregeld in het BW voor de ondernemingsraad of bij overeenkomst. Soms geven kinderopvangorganisaties, om hun belangen in de governancestructuur te verankeren, belanghebbende partijen de gelegenheid een of enkele toezichthouders voor te dragen.

vervolg **2 Raad van Toezicht**

- v** 2.17 Een lid van de Raad van Toezicht kan maximaal drie maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de Raad van Toezicht.<sup>11</sup>
- v** 2.18 De Raad van Toezicht stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de Raad van Toezicht tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie geplaatst.
- v** 2.19 De voorzitter van de Raad van Toezicht bereidt de agenda van de vergadering voor en leidt de vergaderingen van de raad, ziet toe op het goed functioneren van de raad en zijn commissies, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening aan de leden van de raad, zorgt ervoor dat voldoende tijd bestaat voor de besluitvorming, draagt zorg voor een adequate introductie, is namens de Raad van Toezicht het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, en initieert de evaluatie van het functioneren van de Raad van Toezicht en van het functioneren van het bestuur.
- v** 2.20 De kinderopvangorganisatie draagt zorg voor een adequate ondersteuning van de voorzitter van de Raad van Toezicht (informatie, agendering, evaluatie, introductie nieuwe leden, etc.). De Raad van Toezicht benoemt zijn voorzitter. De Raad van Toezicht maakt afspraken over het vervangen van de voorzitter bij diens afwezigheid.
- v** 2.21 De voorzitter van de Raad van Toezicht ziet er op toe dat:
  - a** de leden van de Raad van Toezicht tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
  - b** voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de Raad van Toezicht;
  - c** de commissies van de Raad van Toezicht naar behoren functioneren;
  - d** de leden van het bestuur en de leden van de Raad van Toezicht tenminste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
  - e** de contacten van de Raad van Toezicht met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen;
  - f** de toezichthouders hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen.
- v** 2.22 De voorzitter van de Raad van Toezicht is geen voormalig bestuurder van de kinderopvangorganisatie.
- v** 2.23 De Raad van Toezicht kan uit zijn midden een auditcommissie en een selectie/remuneratiecommissie instellen. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de Raad van Toezicht voor te bereiden.

<sup>11</sup> Voor de duidelijkheid merkt de commissie op dat de maximale zittingstermijn van een toezichthouder van drie keer vier jaar niet kunstmatig kan worden verlengd door na een fusie of andere vorm van herstructurering van de kinderopvangorganisatie uit te gaan van een nieuwe maximale zittingstermijn van drie keer vier jaar. De zittingstermijn van een toezichthouder voorafgaande aan de fusie of herstructurering moet worden meegerekend bij de uitwerking van de resterende maximale zittingstermijn na de fusie of herstructurering.

- v** 2.24 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Toezicht kunnen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van de Raad van Toezicht, behoeven de goedkeuring van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de Raad van Toezicht en de externe accountant in relatie tot de kinderopvangorganisatie.
- v** 2.25 Het door een lid van de Raad van Toezicht aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van intern toezichthouder behoeft voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht.
- v** 2.26 Een lid van de Raad van Toezicht meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor het betreffende lid van de Raad van Toezicht terstond aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de Raad van Toezicht een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft dat van materiële betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor zichzelf, meldt hij dit terstond aan de vice-voorzitter van de Raad van Toezicht en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Aan de beoordeling van de Raad van Toezicht of sprake is van een tegenstrijdig belang neemt het betreffende lid van de Raad van Toezicht niet deel.
- v** 2.27 Een lid van de Raad van Toezicht neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij dit lid van de Raad van Toezicht een tegenstrijdig belang heeft.
- v** 2.28 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Toezicht spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van de Raad van Toezicht behoeven goedkeuring van de Raad van Toezicht. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag van de kinderopvangorganisatie met vermelding van het tegenstrijdig belang. >

vervolg **V 2 Raad van Toezicht**

- V** 2.29 Het reglement van de Raad van Toezicht bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de Raad van Toezicht en de externe accountant in relatie tot de kinderopvangorganisatie, en voor welke transacties goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig is.
- V** 2.30 Een gedelegeerd lid van de Raad van Toezicht is een lid van de Raad van Toezicht met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de Raad van Toezicht zelf heeft en omvat niet het besturen van de kinderopvangorganisatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard.  
De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de Raad van Toezicht wegnemen. Het gedelegeerd lid van de Raad van Toezicht blijft lid van de Raad van Toezicht.
- V** 2.31 Het lid van de Raad van Toezicht dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de Raad van Toezicht om de bestuurstaak op zich te nemen.
- V** 2.32 De Raad van Toezicht stelt de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht vast. De bezoldiging van een lid van de Raad van Toezicht is niet afhankelijk van de resultaten van de kinderopvangorganisatie.
- V** 2.33 De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Toezicht. De kinderopvangorganisatie verstrekt aan de leden van de Raad van Toezicht geen persoonlijke leningen of garanties.

### ✓ 3 Financiële verslaggeving en interne procedures

#### UITGANGSPUNT

*Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de financiële verslaggeving en interne procedures.*

- ✓ 3.1 Het opstellen van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten vergen zorgvuldige interne procedures.
- ✓ 3.2 Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt het bestuur ervoor dat de financiële informatie aangaande ondernemingen waarover de kinderopvangorganisatie overwegende zeggenschap uitoefent, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd.
- ✓ 3.3 Indien de producten en diensten van de kinderopvangorganisatie uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt het bestuur voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording.
- ✓ 3.4 De interne accountant c.q. controller, die een belangrijke rol kan spelen in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controlesystemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur. Indien aan een kinderopvangorganisatie geen interne accountant c.q. controller is verbonden is dit uitgangspunt en daaruit afgeleide uitwerking van overeenkomstige toepassing op de financieel verantwoordelijke van de kinderopvangorganisatie.
- ✓ 3.5 De Raad van Toezicht houdt toezicht op al hetgeen is bepaald in V.3.1 tot en met V.3.4.
- ✓ 3.6 De Raad van Toezicht beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
- ✓ 3.7 De Raad van Toezicht benoemt de externe accountant en stelt de beloning van de externe accountant vast. De Raad van Toezicht laat zich daartoe door het bestuur adviseren.
- ✓ 3.8 De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de Raad van Toezicht.
- ✓ 3.9 Het bestuur en de auditcommissie, indien ingesteld, rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de Raad van Toezicht over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de kinderopvangorganisatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de Raad van Toezicht zijn benoeming van een externe accountant. >

vervolg **V 3 Financiële verslaggeving en interne procedures**

- V 3.10** De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in de Raad van Toezicht. De raad maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de kinderopvangorganisatie.
- V 3.11** De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de Raad van Toezicht.
- V 3.12** De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De Raad van Toezicht beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de Raad van Toezicht te rapporteren.
- V 3.13** De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de Raad van Toezicht bij waarin over de vaststelling van de jaarrekening wordt besloten. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de Raad van Toezicht.

## 2 TOEZICHTHOUDEND BESTUUR-MODEL

### I Keuze van het governancemodel en naleving en handhaving van de code

#### UITGANGSPUNT

*De organen van de kinderopvangorganisatie<sup>1</sup> zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.*

- I 1 Met enige regelmaat wordt een zorgvuldige analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel. Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden. Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.
- I 2 De keuze voor het besturingsmodel of de wijziging daarvan wordt toegelicht in het jaarverslag. De hoofdlijnen van de governance structuur van de kinderopvangorganisatie<sup>2</sup> worden, mede aan de hand van de uitgangspunten die in deze code zijn genoemd, in een apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. Indien zich geen ingrijpende wijzigingen in de governance hebben voorgedaan ten opzichte van het voorgaande verslagjaar wordt dit expliciet aangegeven. De actuele volledige governance structuur wordt toegankelijk gemaakt, bijvoorbeeld door plaatsing op de website van de kinderopvangorganisatie.
- I 3 Bij de beschrijving van de governance structuur geeft de kinderopvangorganisatie aan in hoeverre zij de in deze governance code opgenomen uitwerking opvolgt en zo niet, om welke redenen en wat de door de kinderopvangorganisatie gekozen uitwerking is.
- I 4 Elke verandering in de governance structuur van de kinderopvangorganisatie en in de naleving van de code wordt onder een apart agendapunt ter goedkeuring aan het toezichthoudend bestuur voorgelegd.

### II Principes: integriteit, openheid

#### UITGANGSPUNT

*De directie<sup>3</sup> is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. De directie geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.*

- II 1 De directie is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten of nalaten die schade toebrengen aan het belang of de reputatie van de kinderopvangorganisatie.
- II 2 De directie zorgt voor een goede kwaliteit in de contacten tussen de organisatie en externe partijen.
- II 3 De directie weet wat er leeft in en om de organisatie en laat zien wat het daarmee doet.
- II 4 De uitwerkingen II.1 tot en met II.3 zijn ook van toepassing op intern toezichthouders.

1 De organen van de kinderopvangorganisatie betreffen bij het toezichthoudend bestuur model het bestuur en de directie

2 De governance structuur van de kinderopvangorganisatie omvat haar juridische structuur alsmede reglementen en het algemeen toetsingskader. Daarmee hanteert de Commissie een brede opvatting.

3 De uitvoerende taken van de directie worden in dit model in de meeste gevallen belegd bij een (titulair) directeur. Er blijft echter een juridische eindverantwoordelijkheid voor het toezichthoudend bestuur, vanwege haar statutaire bestuurlijke positie. Aanbeveling is de uitgangspunten I tot en met IV met bijbehorende uitwerkingen in gezamenlijkheid invulling te geven.

### III Processen: maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

#### UITGANGSPUNT

*De directie hanteert een visie op de maatschappelijke positie van de kinderopvangorganisatie als uitgangspunt voor zijn beleid.*

*De directie vertaalt die visie in een missie en beleidsdoelstellingen. De directie betreft relevante<sup>4</sup> belanghebbenden bij beleidsvorming en legt aan hen over de uitvoering van het beleid verantwoording af. De directie geeft inzicht in realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.*

III 1 De directie benoemt voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke missie en doelstellingen van de kinderopvangorganisatie en voert met hen actief overleg. De belanghebbenden kunnen onder meer zijn:

- Klanten (kinderen en ouders/voogden);
- Relevante overheden en hun instellingen op gemeentelijk en regionaal niveau;
- Maatschappelijke organisaties .

III 2 De directie legt aan de belanghebbenden verantwoording af over de geleverde prestaties.

III 3 De kinderopvangorganisatie maakt informatie toegankelijk die zij krachtens wet- of regelgeving of deze code dient te publiceren, bijvoorbeeld door plaatsing op een website.

III 4 Voor zover in de wet geregeld, bijvoorbeeld voor ouders (Wet kinderopvang), geldt de wet als leidraad. Dat kan betekenen dat met sommige (groepen van) belanghebbenden vaker afstemming plaatsheeft dan met andere. Het minimum van eenmaal per jaar geldt voor alle relevante belanghebbenden. Afstemming kan op verschillende wijzen, waaronder persoonlijk, elektronisch of telefonisch overleg.

III 5 De directie stelt relevante belanghebbenden, tijdens de gesprekken maar ook daarbuiten, in de gelegenheid advies uit te brengen over strategie en beleid van de kinderopvangorganisatie in het licht van haar maatschappelijke doelstellingen, alsmede over aanbod, prestaties, inrichting en functioneren van directie en toezicht van de kinderopvangorganisatie.

III 6 De directie voert en leidt de gesprekken met belanghebbenden.

4 De organisatie kan onderscheid maken tussen belanghebbenden waaraan verantwoording **moet** worden afgelegd (volgens de wet), **kan** worden afgelegd (om betrokkenheid en kwaliteit besluitvorming te vergroten) en aan welke het **niet** wenselijk is verantwoording af te leggen, zoals in sommige gevallen collega-aanbieders.



**IV Prestaties****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 de directie de doelen van de organisatie vast, maakt die doelen bekend en richt zich daarop in zijn dagelijkse werk.*

- IV** 1 De kinderopvangorganisatie heeft een duidelijke strategie en daarop afgestemde doelstellingen geformuleerd. De kinderopvangorganisatie heeft zicht op de belangrijkste factoren die van invloed zijn op het realiseren van de geformuleerde doelstellingen en meet periodiek de zaken die de voortgang met betrekking tot het realiseren van de geformuleerde doelstellingen wezenlijk beïnvloeden.
- IV** 2 Binnen de strategie van de organisatie wordt in ieder geval aandacht besteed aan het waarborgen van de kwaliteit van de kinderopvang door afdoende kwaliteitszorg.
- IV** 3 De directie neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen, die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving, die rechtvaardig zijn en die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.
- IV** 4 De directie bestuurt de organisatie, laat zich hierop controleren, legt hierover verantwoording af en is hierop aanspreekbaar. De directie verbetert zijn prestaties door te leren van eventuele fouten en andere ervaringen.

**V Personen: rollen van directie en directieleden, toezichthoudend bestuur en toezichthouders****V 1 De directie<sup>5</sup>****UITGANGSPUNTEN**

*De directie is belast met het besturen (in de zin van directievoering) van de kinderopvangorganisatie, hetgeen onder meer inhoudt dat de directie 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<sup>6</sup> van de kinderopvangorganisatie. De directie 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.*

- V** 1.1 De directie draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de kinderopvangorganisatie aan de directie of aan een door hem aangewezen functionaris.
- V** 1.2 Een directeur zal:
  - a** niet in concurrentie treden met de kinderopvangorganisatie;
  - b** geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de kinderopvangorganisatie of van een voor de kinderopvangorganisatie relevante derde voor zichzelf, zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad;
  - c** ten laste van de kinderopvangorganisatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
  - d** geen zakelijke kansen die aan de kinderopvangorganisatie toekomen voor zichzelf of zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad benutten.
- V** 1.3 Een lid van de directie neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van de directie (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.



5 In dit model is de directie het hoogste uitvoerende orgaan.

6 De commissie verstaat de term deelneming in de zin van artikel 24c Boek 2 BW.

## vervolg **V** 1 De directie

*De directie 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 de directie wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de directie kunnen spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van de directie, behoeven de goedkeuring van het toezichthoudend bestuur.*

- V** 1.4 Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van de directie betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van het toezichthoudend bestuur. Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling, die in ieder geval op de website<sup>7</sup> van de kinderopvangorganisatie wordt geplaatst.
- V** 1.5 De directie legt over het besturen van de kinderopvangorganisatie verantwoording af aan het toezichthoudend bestuur.
- V** 1.6 De directie verschaft het toezichthoudend bestuur tijdig de informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van het toezichthoudend bestuur.
- V** 1.7 De directie rapporteert over de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en het beheersen van de risico's aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met het toezichthoudend bestuur en zijn auditcommissie, indien ingesteld.
- V** 1.8 De leden van de directie worden benoemd door het toezichthoudend bestuur. Het toezichthoudend bestuur bepaalt de omvang van de directie. Leden van de directie worden geworven en herbenoemd op basis van een actuele profielschets.
- V** 1.9 De taken en werkwijze van de directie, zoals in dit hoofdstuk beschreven, worden vastgelegd in door het toezichthoudend bestuur vast te stellen statuten en/of reglementen.
- V** 1.10 De directie legt vooraf ter goedkeuring voor aan het toezichthoudend bestuur:
  - a de maatschappelijke doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - b de operationele en financiële doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - c de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
  - d de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
  - e de wijze waarop de uitgangspunten van horizontale verantwoording zoals beschreven in deze code worden vormgegeven;
  - f indien aanwezig het reglement waarin de werkwijze van de directie wordt geregeld.

De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.

<sup>7</sup> Verantwoording is een wezenlijk onderdeel van zorgvuldige governance. Bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de kinderopvangorganisatie past dat zij volledig transparant is over haar doelstellingen, beleid en organisatie. De commissie meent dat van kinderopvangorganisaties actieve openbaarmaking van kerninformatie mag worden verwacht en heeft daarom bepaald dat de kinderopvangorganisatie een website heeft en onderhoudt waarop zij de informatie toegankelijk maakt die zij krachtens wet- en regelgeving of deze code dient te publiceren, uitwerking V.1.2. De website zorgt voor een zeer brede toegankelijkheid van deze informatie tegen zeer geringe kosten. Ook van kleinere kinderopvangorganisaties mag worden verwacht dat zij de website gebruiken om belanghebbenden doeltreffend te informeren.

- v** 1.11 De directie legt ter goedkeuring aan het toezichthoudend bestuur voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting van de kinderopvangorganisatie, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht over de in deze uitwerking en in V.1.10 bedoelde aangelegenheden in deelnemingen waarin de kinderopvangorganisatie overwegende zeggenschap uitoefent .
- v** 1.12 De directie legt tenminste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan het toezichthoudend bestuur:
- a** het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking van de kinderopvangorganisatie met een andere rechtspersoon, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de vennootschap;
  - b** een voorstel tot wijziging van de statuten;
  - c** een voorstel tot ontbinding van de kinderopvangorganisatie;
  - d** aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
  - e** beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek van de kinderopvangorganisatie;
  - f** ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de kinderopvangorganisatie.
- v** 1.13 De directie bespreekt met het toezichthoudend bestuur minstens eenmaal per jaar de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties voor de meerjarenstrategie en daarbij behorende raming.
- v** 1.14 In de kinderopvangorganisatie is een op de kinderopvangorganisatie en haar bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de kinderopvangorganisatie in ieder geval:
- a** risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - b** een integriteitcode die in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie wordt geplaatst;
  - c** kwaliteitszorg en zelfevaluatie;
  - d** handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving, alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
  - e** een systeem van periodieke monitoring en rapportering.
- v** 1.15 In het jaarverslag geeft de directie inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan. >

vervolg **V 1 De directie**

- V 1.16** De directie doet tenminste een maal per jaar verslag aan het toezichthoudend bestuur over werkzaamheden van de klachtencommissie en maakt hiervan melding in het jaarverslag van de kinderopvangorganisatie.
- V 1.17** Het jaarverslag bevat de hoofdlijnen van het remuneratierapport van het toezichthoudend bestuur waarin zijn opgenomen het bezoldigingsbeleid van de kinderopvangorganisatie en de wijze waarop dit in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval een vermelding van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de directie.
- V 1.18** Een lid van de directie wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, onafhankelijk van de arbeidsrechtelijke situatie. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.<sup>8</sup>
- V 1.19** Het toezichthoudend bestuur beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere directeur.
- V 1.20** De kinderopvangorganisatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke.
- V 1.21** Het remuneratierapport van het toezichthoudend bestuur bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) lid van de directie een bijzondere vergoeding is betaald of toegezegd, wordt deze in het remuneratierapport vermeld en van een toelichting voorzien. Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door het toezichthoudend bestuur wordt voorzien.
- V 1.22** Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval uitwerkingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van de directie en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
- V 1.23** De hoofdlijnen van het remuneratierapport van het toezichthoudend bestuur worden toegankelijk gemaakt, bijvoorbeeld door plaatsing op de website van de kinderopvangorganisatie.

<sup>8</sup> Deze uitwerking heeft niet als uitgangspunt dat directieleden in beginsel niet langer dan vier jaar kunnen functioneren. Herbenoeming voor een nieuwe periode van maximaal vier jaar is in beginsel mogelijk. De strekking van de uitwerking is dat het toezichthoudend bestuur ten minste eenmaal in de vier jaar beoordeelt of de directeur ook voor de toekomstige bestuursperiode de juiste persoon is om de kinderopvangorganisatie te besturen. Daarbij spelen de jaarlijkse beoordelingen van de directeur door het toezichthoudend bestuur een rol maar ook de toekomstige positie van de kinderopvangorganisatie en het voor haar wenselijke beleid. De uitwerking doet geen afbreuk aan de bescherming die de directeur geniet onder het Nederlandse arbeidsrecht indien de directeur niet wordt herbenoemd en het dienstverband wordt beëindigd.

- v** 1.24 Een lid van de directie meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor het betreffende lid van de directie terstond aan de voorzitter van het toezichthoudend bestuur en aan de overige leden van de directie en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Het toezichthoudend bestuur besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van de directie of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- v** 1.25 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de directie spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van de directie behoeven goedkeuring van het toezichthoudend bestuur. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat de uitwerkingen V.1.24 en V.1.25 zijn toegepast.
- v** 1.26 Het toezichthoudend bestuur stelt het bezoldigingsbeleid voor de directie vast. Het toezichthoudend bestuur bepaalt de bezoldiging van individuele directieleden binnen het kader van het bezoldigingsbeleid. Het bezoldigingsbeleid wordt vastgesteld met inachtneming van de geldende afspraken, convenanten in de sector en toepasselijke wet- en regelgeving.
- v** 1.27 Het door een lid van de directie aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van directeur behoeft voorafgaande goedkeuring van het toezichthoudend bestuur.

## **V** 2 Het toezichthoudend bestuur<sup>9</sup>

### **UITGANGSPUNTEN**

*Het toezichthoudend bestuur heeft tot taak toezicht te houden op de directie en op de kinderopvangorganisatie. Het toezichthoudend bestuur 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 toezichthoudend bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Het toezichthoudend bestuur beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van directieleden.*

*Leden van het toezichthoudend bestuur zijn onafhankelijk en geschikt voor hun taak.*

*Het toezichthoudend bestuur is behoorlijk samengesteld en legt verantwoording af over haar samenstelling en functioneren.*

*Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de kinderopvangorganisatie en leden van het toezichthoudend bestuur wordt vermeden.*

- V** 2.1 De hiernaast omschreven taak en verantwoordelijkheden van het toezichthoudend bestuur worden ingevuld door het bestuur, die ook de directie met raad ter zijde staat.
- V** 2.2 De leden van het bestuur worden benoemd door het bestuur. Het bestuur bepaalt de omvang van het bestuur. Leden van het bestuur worden geworven en herbenoemd op basis van een actuele profielschets. Het bestuur stelt de honorering en regels voor onkostenvergoeding van zijn leden vast.
- V** 2.3 De taakverdeling van het bestuur, alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement. Het bestuur neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de ondernemingsraad. Het reglement wordt in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie geplaatst.
- V** 2.4 Van de jaarstukken van de kinderopvangorganisatie maakt deel uit een verslag van het bestuur, waarin het bestuur:
  - a** verslag doet van zijn werkzaamheden in het boekjaar (het aantal gehouden vergaderingen, daarin besproken onderwerpen, lastige besluiten, aan- en aftreden van leden van de raad, contact met belanghebbenden, werkzaamheden buiten de vergaderingen om);
  - b** verantwoording aflegt over de samenstelling van de raad, rooster van aftreden, onafhankelijkheid van de leden, aanwezigheid van leden van het bestuur tijdens vergaderingen, zelfevaluatie, evaluatie van het bestuur (het bestuur) en uitkomsten daarvan);
  - c** de specifieke opgaven en vermeldingen opneemt die de uitwerkingen van deze code verlangen.
- V** 2.5 Van elk lid van het bestuur wordt in het verslag van het bestuur 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 het bestuur, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;
  - e** tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;
  - f** de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;
  - g** het lidmaatschap van een kerncommissie van het bestuur als bedoeld in uitwerking V.2.23;
  - h** de vaststelling of het lid onafhankelijk is in de zin van uitwerking V.2.13.
- V** 2.6 Indien leden van het bestuur frequent afwezig zijn bij vergaderingen van het bestuur, worden zij daarop aangesproken.

9 Het controlerend orgaan betreft in dit model het toezichthoudend bestuur

- v 2.7 Een lid van het bestuur treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van het bestuur is geboden.
- v 2.8 Het toezicht van het bestuur op de directie omvat in ieder geval:
  - a de realisatie van de doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - b de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de kinderopvangorganisatie;
  - c de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
  - d het kwaliteitsbeleid;
  - e de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording als voorzien in hoofdstuk III;
  - f het financiële verslaggevingproces;
  - g de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.
- v 2.9 Het bestuur bespreekt tenminste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van het bestuur en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Het bestuur vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van de directie ter zake en betreft deze in de bespreking. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van het bestuur besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Het bestuur bespreekt voorts ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie zowel het functioneren van de directie als college als dat van de individuele leden van de directie, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met de directie.
- v 2.10 Het bestuur en de leden van het bestuur afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid om van de directie en de externe accountant de informatie te verlangen die het bestuur behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien het bestuur dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de kinderopvangorganisatie. De kinderopvangorganisatie stelt hiertoe de nodige middelen ter beschikking. Het bestuur kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.
- v 2.11 Het bestuur is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.
- v 2.12 De meerderheid van de leden van het bestuur is onafhankelijk in de zin van uitwerking V.2.13. Het bestuur maakt hiervan melding in het jaarverslag. >

vervolg **2** Het toezicht-  
houdend bestuur

- v** 2.13 Het bestuur stelt ten aanzien van iedere intern toezichthouder vast of deze onafhankelijk is, mede in het licht van de hieronder genoemde afhankelijkheidscriteria.<sup>10</sup> Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van het bestuur, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
- a** in de drie jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of lid van de directie van de kinderopvangorganisatie (inclusief gelieerde rechtspersonen) is geweest;
  - b** een persoonlijke financiële vergoeding van de kinderopvangorganisatie of van een aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als lid van het bestuur verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
  - c** bestuurslid is van een vennootschap dan wel rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de kinderopvangorganisatie lid van het bestuur is;
  - d** in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de kinderopvangorganisatie of een aan haar gelieerde rechtspersoon heeft of in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de intern toezichthouder, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de kinderopvangorganisatie en het geval dat de intern toezichthouder directeur of medewerker is van een bankinstelling waarmee de kinderopvangorganisatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
  - e** lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de kinderopvangorganisatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij het beleidsterrein KO;<sup>11</sup>
  - f** klant (in de zin van ouder) is van de kinderopvangorganisatie;
  - g** aandelen houdt, of directeur of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de kinderopvangorganisatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel directeur of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de kinderopvangorganisatie vennoot is;

10 Deze uitwerking laat het toezichthoudend bestuur de ruimte om tot het oordeel te komen dat, ondanks het van toepassing zijn van een van de afhankelijkheidscriteria genoemd in deze uitwerking, in de bijzondere omstandigheden van het geval een toezichthouder niettemin als onafhankelijk heeft te gelden. Een dergelijk oordeel zal in het licht van de genoemde criteria wel moeten worden toegelicht in het jaarverslag. Omgekeerd geeft de uitwerking geen limitatieve opsomming van omstandigheden of relaties die tot de conclusie kunnen leiden dat een lid van een controlerend orgaan niet onafhankelijk is. Ook andere dan de genoemde omstandigheden of relaties kunnen het controlerend orgaan tot het oordeel brengen dat een toezichthouder niet onafhankelijk is.

11 Een lid van de gemeenteraad of Provinciale Staten kan wel toezichthouder zijn, maar geldt onder deze uitwerking in de code in beginsel als niet onafhankelijk indien deze feitelijk betrokken is bij de KO.



- h gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van directieleden;
- i controlerend accountant is bij de kinderopvangorganisatie of gelieerd aan het accountantskantoor dat de controleopdracht bij de kinderopvangorganisatie vervult;
- j lid is van de cliëntenraad van de kinderopvangorganisatie of een andere belanghebbend orgaan of verbonden is aan een belanghebbende organisatie.
- ✓ 2.14 Elk lid van het bestuur dient in staat te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elk lid van het bestuur beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van het toezichthoudend bestuur. Ook leden die op voordracht<sup>12</sup> zijn benoemd dienen aan dit profiel te voldoen.
- ✓ 2.15 Het bestuur dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Een herbenoeming van een lid van het bestuur vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets in acht genomen. Het bestuur stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de kinderopvangorganisatie, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van het bestuur. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en wordt in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie geplaatst.
- ✓ 2.16 Alle toezichthouders volgen na benoeming een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de kinderopvangorganisatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende kinderopvangorganisatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een intern toezichthouder. Het bestuur beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van het bestuur gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding. De directie speelt hierin een faciliterende rol.
- ✓ 2.17 Een lid van het bestuur kan maximaal drie maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur.<sup>13</sup>

12 Voordrachtrechten zijn bijvoorbeeld geregeld in het BW voor de ondernemingsraad of bij overeenkomst. Soms geven kinderopvangorganisaties, om hun belangen in de governancestructuur te verankeren, belanghebbende partijen de gelegenheid een of enkele toezichthouders voor te dragen.

13 Voor de duidelijkheid merkt de commissie op dat de maximale zittingstermijn van een toezichthouder van drie keer vier jaar jaar niet kunstmatig kan worden verlengd door na een fusie of andere vorm van herstructurering van de kinderopvangorganisatie uit te gaan van een nieuwe maximale zittingstermijn van drie keer vier jaar. De zittingstermijn van een toezichthouder voorafgaande aan de fusie of herstructurering moet worden meegerekend bij de uitwerking van de resterende maximale zittingstermijn na de fusie of herstructurering.

vervolg **V** 2 Het toezicht-  
houdend bestuur

- V** 2.18 Het bestuur stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van het bestuur tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie geplaatst.
- V** 2.19 De voorzitter van het bestuur bereidt de agenda van de vergadering voor en leidt de vergaderingen van het bestuur, ziet toe op het goed functioneren van het bestuur en zijn eventuele commissies, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening aan de leden, zorgt ervoor dat voldoende tijd bestaat voor de besluitvorming, draagt zorg voor een adequate introductie, is namens het bestuur het voornaamste aanspreekpunt voor de directie, en initieert de evaluatie van het functioneren van het bestuur en van het functioneren van de directie.
- V** 2.20 De kinderopvangorganisatie draagt zorg voor een adequate ondersteuning van de voorzitter van het bestuur (informatie, agendering, evaluatie, introductie nieuwe leden, etc.). Het bestuur benoemt zijn voorzitter. Het bestuur maakt afspraken over het vervangen van de voorzitter bij diens afwezigheid.
- V** 2.21 De voorzitter van het bestuur ziet er op toe dat:
  - a de leden van het bestuur tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
  - b voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door het bestuur;
  - c de commissies van het bestuur naar behoren functioneren;
  - d de leden van het bestuur en de leden van de directie tenminste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
  - e de contacten van het bestuur met de directie en ondernemingsraad naar behoren verlopen;
  - f de toezichthouders hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen.
- V** 2.22 De voorzitter van het bestuur is geen voormalig directeur van de kinderopvangorganisatie.
- V** 2.23 Het bestuur kan zijn midden een auditcommissie en een selectie/remuneratiecommissie instellen. De taak van de commissies is om de besluitvorming van het bestuur voor te bereiden.
- V** 2.24 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 de directie, behoeven de goedkeuring van het bestuur. Het bestuur is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van het bestuur en de externe accountant in relatie tot de kinderopvangorganisatie.

- ✓ 2.25 Het door een lid van het bestuur aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van intern toezichthouder behoeft voorafgaande goedkeuring van het bestuur.
- ✓ 2.26 Een lid van het bestuur meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor het betreffende lid van het bestuur terstond aan de voorzitter van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van het bestuur een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft dat van materiële betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor zichzelf, meldt hij dit terstond aan de vice-voorzitter van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Aan de beoordeling van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang neemt het betreffende lid van het bestuur niet deel.
- ✓ 2.27 Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij dit lid van het bestuur een tegenstrijdig belang heeft.
- ✓ 2.28 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van het bestuur behoeven goedkeuring van het bestuur. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag van de kinderopvangorganisatie met vermelding van het tegenstrijdig belang.
- ✓ 2.29 Het reglement van het bestuur bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van de directie, leden van het bestuur en de externe accountant in relatie tot de kinderopvangorganisatie, en voor welke transacties goedkeuring van het bestuur nodig is.
- ✓ 2.30 Een gedelegeerd lid van het bestuur is een lid van het bestuur met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die het bestuur zelf heeft en omvat niet het besturen (in de zin van directievoering) van de kinderopvangorganisatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van het bestuur wegnemen. Het gedelegeerd lid van het bestuur blijft lid van het bestuur. >

vervolg **2** Het toezicht-  
houdend bestuur

- v** 2.31 Het lid van het bestuur dat tijdelijk voorziet in de directievoering bij belet en ontstentenis van leden van de directie treedt voor deze periode uit het bestuur om de directievoering op zich te nemen.
- v** 2.32 Het bestuur stelt de bezoldiging van de leden van het bestuur vast. De bezoldiging van een lid van het bestuur is niet afhankelijk van de resultaten van de kinderopvangorganisatie.
- v** 2.33 De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur. De kinderopvangorganisatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen of garanties.

### **V 3 Financiële verslaggeving en interne procedures**

#### **UITGANGSPUNTEN**

*De directie is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de financiële verslaggeving en interne procedures.*

- V** 3.1 Het opstellen van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten vergen zorgvuldige interne procedures.
- V** 3.2 De directie is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij de directie bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt de directie ervoor dat de financiële informatie aangaande ondernemingen waarover de kinderopvangorganisatie overwegende zeggenschap uitoefent, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd.
- V** 3.3 Indien de producten en diensten van de kinderopvangorganisatie uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt de directie voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording.
- V** 3.4 De interne accountant c.q. controller, die een belangrijke rol kan spelen in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controle-systemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van de directie. Indien aan een kinderopvangorganisatie geen interne accountant c.q. controller is verbonden is dit uitgangspunt en daaruit afgeleide uitwerking van overeenkomstige toepassing op de financieel verantwoordelijke van de kinderopvangorganisatie.
- V** 3.5 Het bestuur houdt toezicht op al hetgeen is bepaald in V.3.1 tot en met V.3.4.
- V** 3.6 De directie beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
- V** 3.7 Het bestuur benoemt de externe accountant en stelt de beloning van de externe accountant vast. Het bestuur laat zich daartoe door de directie adviseren.
- V** 3.8 De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevroegd door het bestuur.
- V** 3.9 De directie en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan het bestuur over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn afhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de kinderopvangorganisatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt het bestuur zijn benoeming van een externe accountant

vervolg **V 3 Financiële verslaggeving en interne procedures**

- V 3.10** De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. De directie en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in het bestuur. Het bestuur maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de kinderopvangorganisatie.
- V 3.11** De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met de directie, goedgekeurd door de directie.
- V 3.12** De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De directie beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de directie te rapporteren.
- V 3.13** De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de directie bij waarin over de vaststelling van de jaarrekening wordt besloten. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan de directie en de directie.

# 3 INSTRUEREND BESTUUR-MODEL

## I Keuze van het governance-model en naleving en handhaving van de code

### UITGANGSPUNT

*De organen van de kinderopvangorganisatie<sup>1</sup> zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.*

- I 1 Met enige regelmaat wordt een zorgvuldige analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel. Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden. Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.

## II Principes: integriteit, openheid

### UITGANGSPUNT

*De directie is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. De directie geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.*

- II 1 De directie is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten of nalaten die schade toebrengen aan het belang of de reputatie van de kinderopvangorganisatie.
- II 2 De directie zorgt voor een goede kwaliteit in de contacten tussen de organisatie en externe partijen.
- II 3 De directie weet wat er leeft in en om de organisatie en laat zien wat het daarmee doet.

## III Processen: maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

### UITGANGSPUNT

*De directie hanteert een visie op de maatschappelijke positie van de kinderopvangorganisatie als uitgangspunt voor zijn beleid. De directie vertaalt die visie in een missie en beleidsdoelstellingen. De directie betreft relevante<sup>2</sup> belanghebbenden bij beleidsvorming en legt aan hen over de uitvoering van het beleid verantwoording af. De directie geeft inzicht in*

- III 1 De directie benoemt voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke missie en doelstellingen van de kinderopvangorganisatie en voert met hen actief overleg. De belanghebbenden kunnen onder meer zijn:
  - Klanten (kinderen en ouders/voogden);
  - Relevante overheden en hun instellingen op gemeentelijk en regionaal niveau;
  - Maatschappelijke organisaties.
- III 2 De directie legt aan de belanghebbenden verantwoording af over de geleverde prestaties.
- III 3 De kinderopvangorganisatie maakt informatie toegankelijk die zij krachtens wet- of regelgeving of deze code dient te publiceren, bijvoorbeeld door plaatsing op een website.

**INSTRUEREND  
BESTUUR  
MODEL**

**3**

1 De organen van de kinderopvangorganisatie betreffen in het geval van het instruerend bestuursmodel het bestuur en de directie.

2 De organisatie kan onderscheid maken tussen belanghebbenden waaraan verantwoording **moet** worden afgelegd (volgens de wet), **kan** worden afgelegd (om betrokkenheid en kwaliteit besluitvorming te vergroten) en aan welke het **niet** wenselijk is verantwoording af te leggen, zoals in sommige gevallen collega-aanbieders.

### vervolg III Processen

*realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.*

- III 4 Voor zover in de wet geregeld, bijvoorbeeld voor ouders (Wet kinderopvang), geldt de wet als leidraad. Dat kan betekenen dat met sommige (groepen van) belanghebbenden vaker afstemming plaatsheeft dan met andere. Het minimum van eenmaal per jaar geldt voor alle relevante belanghebbenden. Afstemming kan op verschillende wijzen, waaronder persoonlijk, elektronisch of telefonisch overleg.
- III 5 De directie stelt relevante belanghebbenden, tijdens de gesprekken maar ook daarbuiten, in de gelegenheid advies uit te brengen over strategie en beleid van de kinderopvangorganisatie in het licht van haar maatschappelijke doelstellingen, alsmede over aanbod, prestaties, inrichting en functioneren van directie en toezicht van de kinderopvangorganisatie.

### IV Prestaties

#### 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 de directie de doelen van de organisatie vast, maakt die doelen bekend en richt zich daarop in zijn dagelijkse werk.*

- IV 1 De kinderopvangorganisatie heeft een duidelijke strategie en daarop afgestemde doelstellingen geformuleerd. De kinderopvangorganisatie heeft zicht op de belangrijkste factoren die van invloed zijn op het realiseren van de geformuleerde doelstellingen en meet periodiek de zaken die de voortgang met betrekking tot het realiseren van de geformuleerde doelstellingen wezenlijk beïnvloeden.
- IV 2 Binnen de strategie van de organisatie wordt in ieder geval aandacht besteed aan het waarborgen van de kwaliteit van de kinderopvang door afdoende kwaliteitszorg.
- IV 3 De directie neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen, die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving, die rechtvaardig zijn en die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.
- IV 4 De directie bestuurt de organisatie, laat zich hierop controleren, legt hierover verantwoording af en is hierop aanspreekbaar. De directie verbetert zijn prestaties door te leren van eventuele fouten en andere ervaringen.



## **V Personen: rollen van directie en directeuren, bestuur en bestuurders**

### **V 1 De directie**

#### **UITGANGSPUNTEN**

*De directie is belast met het besturen (in de zin van directievoering) van de kinderopvangorganisatie, hetgeen onder meer inhoudt dat de directie 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<sup>3</sup> van de kinderopvangorganisatie. De directie 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.*

*De directie 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 belangenverstremming tussen de kinderopvangorganisatie en leden van de directie wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de directie kunnen spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van de directie, behoeven de goedkeuring van het bestuur.*

**V 1.1** De directie draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de kinderopvangorganisatie aan de directie of aan een door hem aangewezen functionaris.

**V 1.2** Een directeur zal:

- a** niet in concurrentie treden met de kinderopvangorganisatie;
- b** geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de kinderopvangorganisatie of van een voor de kinderopvangorganisatie relevante derde voor zichzelf, zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad;
- c** ten laste van de kinderopvangorganisatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
- d** geen zakelijke kansen die aan de kinderopvangorganisatie toekomen voor zichzelf of zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad benutten.

**V 1.3** Een lid van de directie neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van de directie (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.

**V 1.4** Het bestuur stelt het bezoldigingsbeleid voor de directie vast. Het bestuur bepaalt de bezoldiging van individuele directeuren binnen het kader van het bezoldigingsbeleid. Het bezoldigingsbeleid wordt vastgesteld met inachtneming van de geldende afspraken, convenanten in de sector en toepasselijke wet- en regelgeving.

**V 1.5** Het door een lid van de directie aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van directeur behoeft voorafgaande goedkeuring van het bestuur.

3 De commissie verstaat de term deelneming in de zin van artikel 24c Boek 2 BW

## V 2 Bestuur

### UITGANGSPUNTEN

*Het bestuur<sup>4</sup> heeft tot taak toezicht te houden op de directie en op de kinderopvangorganisatie. Het bestuur 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 bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Het bestuur beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van directeuren.*

*Leden van het bestuur zijn onafhankelijk en geschikt voor hun taak.*

*Het bestuur is behoorlijk samengesteld en legt verantwoording af over haar samenstelling en functioneren.*

*Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de kinderopvangorganisatie en leden van het bestuur wordt vermeden.*

V 2 Nadere uitwerking is niet van toepassing.

4 Het bestuur betreft in dit model het controlerend orgaan

### **V 3 Financiële verslaggeving en interne procedures**

#### **UITGANGSPUNTEN**

*De directie is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de financiële verslaggeving en interne procedures.*

- V 3.1** Het opstellen van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten vergen zorgvuldige interne procedures.
- V 3.2** De directie is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij de directie bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt de directie ervoor dat de financiële informatie aangaande ondernemingen waarover de kinderopvangorganisatie overwegende zeggenschap uitoefent, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd.
- V 3.3** Indien de producten en diensten van de kinderopvangorganisatie uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt de directie voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording.
- V 3.4** De interne accountant c.q. controller, die een belangrijke rol kan spelen in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controle-systemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van de directie. Indien aan een kinderopvangorganisatie geen interne accountant c.q. controller is verbonden is dit uitgangspunt en daaruit afgeleide uitwerking van overeenkomstige toepassing op de financieel verantwoordelijke van de kinderopvangorganisatie.



## 4 BV ZONDER RAAD VAN COMMISSARISSEN MODEL

### I Keuze van het governance-model en naleving en handhaving van de code

#### UITGANGSPUNT

*De organen van de kinderopvangorganisatie<sup>1</sup> zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.*

- I 1 Met enige regelmaat wordt een zorgvuldige analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel. Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden. Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.

### II Principes: integriteit, openheid

#### UITGANGSPUNT

*De directie is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. De directie geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.*

- II 1 De directie is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten of nalaten die schade toebrengen aan het belang of de reputatie van de kinderopvangorganisatie.
- II 2 De directie zorgt voor een goede kwaliteit in de contacten tussen de organisatie en externe partijen.
- II 3 De directie weet wat er leeft in en om de organisatie en laat zien wat het daarmee doet.

### III Processen: maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

#### UITGANGSPUNT

*De directie hanteert een visie op de maatschappelijke positie van de kinderopvangorganisatie als uitgangspunt voor zijn beleid. De directie vertaalt die visie in een missie en beleidsdoelstellingen. De directie betreft relevante<sup>2</sup> belanghebbenden bij beleidsvorming en legt aan*

- III 1 De directie benoemt voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke missie en doelstellingen van de kinderopvangorganisatie en voert met hen actief overleg. De belanghebbenden kunnen onder meer zijn:
- Klanten (kinderen en ouders/voogden);
  - Relevante overheden en hun instellingen op gemeentelijk en regionaal niveau;
  - Maatschappelijke organisaties.
- III 2 De directie legt aan de belanghebbenden verantwoording af over de geleverde prestaties.
- III 3 De kinderopvangorganisatie maakt informatie toegankelijk die zij krachtens wet- of regelgeving of deze code dient te publiceren, bijvoorbeeld door plaatsing op een website.

1 Bij de BV zonder RVC zijn dit de directie (de statutair bestuurder van de BV, in deze uitwerking benoemd als directie) en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

2 De organisatie kan onderscheid maken tussen belanghebbenden waaraan verantwoording *moet* worden afgelegd (volgens de wet), *kan* worden afgelegd (om betrokkenheid en kwaliteit besluitvorming te vergroten) en aan welke het *niet* wenselijk is verantwoording af te leggen, zoals in sommige gevallen collega-aanbieders.

### vervolg III Processen

*hen over de uitvoering van het beleid verantwoording af. De directie geeft inzicht in realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.*

- III 4 Voor zover in de wet geregeld, bijvoorbeeld voor ouders (Wet kinderopvang) en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BW), geldt de wet als leidraad. Dat kan betekenen dat met sommige (groepen van) belanghebbenden vaker afstemming plaatsheeft dan met andere. Het minimum van eenmaal per jaar geldt voor alle relevante belanghebbenden. Afstemming kan op verschillende wijzen, waaronder persoonlijk, elektronisch of telefonisch overleg.
- III 5 De directie stelt relevante belanghebbenden, tijdens de gesprekken maar ook daarbuiten, in de gelegenheid advies uit te brengen over strategie en beleid van de kinderopvangorganisatie in het licht van haar maatschappelijke doelstellingen, alsmede over aanbod, prestaties, inrichting en functioneren van bestuur (de directie) en toezicht van de kinderopvangorganisatie.

### IV Prestaties

#### 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 de directie de doelen van de organisatie vast, maakt die doelen bekend en richt zich daarop in zijn dagelijkse werk.*

- IV 1 De kinderopvangorganisatie heeft een duidelijke strategie en daarop afgestemde doelstellingen geformuleerd. De kinderopvangorganisatie heeft zicht op de belangrijkste factoren die van invloed zijn op het realiseren van de geformuleerde doelstellingen en meet periodiek de zaken die de voortgang met betrekking tot het realiseren van de geformuleerde doelstellingen wezenlijk beïnvloeden.
- IV 2 Binnen de strategie van de organisatie wordt in ieder geval aandacht besteed aan het waarborgen van de kwaliteit van de kinderopvang door afdoende kwaliteitszorg.
- IV 3 De directie neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen, die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving, die rechtvaardig zijn en die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.
- IV 4 De directie bestuurt de organisatie, laat zich hierop controleren, legt hierover verantwoording af en is hierop aanspreekbaar. De directie verbetert zijn prestaties door te leren van eventuele fouten en andere ervaringen.

## **V Personen: rollen van directie (statutair bestuurder) en aandeelhouders/eigenaars**

### **V 1 De directie**

#### **UITGANGSPUNTEN**

*De directie is belast met het besturen van de kinderopvangorganisatie, hetgeen onder meer inhoudt dat de directie 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<sup>3</sup> van de kinderopvangorganisatie. De directie 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.*

*De directie 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 belangenverstremgeling tussen de kinderopvangorganisatie en leden van de directie wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de directie kunnen spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van de directie, behoeven de goedkeuring van het controlerend orgaan.*

- V** 1.1 De directie draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de kinderopvangorganisatie aan De directie of aan een door hem aangewezen functionaris.
- V** 1.2 De directie zal:
  - a** niet in concurrentie treden met de kinderopvangorganisatie;
  - b** geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de kinderopvangorganisatie of van een voor de kinderopvangorganisatie relevante derde voor zichzelf, zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad;
  - c** ten laste van de kinderopvangorganisatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
  - d** geen zakelijke kansen die aan de kinderopvangorganisatie toekomen voor zichzelf of zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad benutten.
- V** 1.3 Een lid van de directie neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van De directie (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
- V** 1.4 De eigenaar(s) / aandeelhouder(s) stellen het bezoldigingsbeleid voor de directie vast. De eigenaar(s) / aandeelhouder(s) bepalen de bezoldiging van individuele bestuurders (directeuren) binnen het kader van het bezoldigingsbeleid. Het bezoldigingsbeleid wordt vastgesteld met inachtneming van de geldende afspraken, convenanten in de sector en toepasselijke wet- en regelgeving.
- V** 1.5 Het door een lid van de directie aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van bestuurder behoeft voorafgaande goedkeuring van de eigenaar(s) / aandeelhouder(s).

3 De Commissie verstaat de term deelneming in de zin van artikel 24c Boek 2 BW

**✓ 2 Eigenaar(s) / aandeelhouder(s)**

**UITGANGSPUNTEN**

*Eigenaar(s) / aandeelhouder(s)<sup>4</sup> hebben tot taak toezicht te houden op De directie en op de kinderopvangorganisatie. Eigenaar(s) / aandeelhouder(s) beslissen over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders (directeuren).*

*De overige uitgangspunten zijn niet van toepassing op dit model.*

- ✓ 2** Nadere uitwerking is niet van toepassing.

**✓ 3 Financiële verslaggeving en interne procedures**

**UITGANGSPUNTEN**

*De directie is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de financiële verslaggeving en interne procedures.*

- ✓ 3.1** Het opstellen van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten vergen zorgvuldige interne procedures. Aanbevolen wordt in ieder geval jaarlijks een externe controle op cijfers en resultaten te laten uitvoeren.
- ✓ 3.2** De directie is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij De directie bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt De directie ervoor dat de financiële informatie aangaande ondernemingen waarover de kinderopvangorganisatie overwegende zeggenschap uitoefent, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd.
- ✓ 3.3** Indien de producten en diensten van de kinderopvangorganisatie uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt de directie voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording.
- ✓ 3.4** De interne accountant c.q. controller, die een belangrijke rol kan spelen in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controlesystemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van De directie. Indien aan een kinderopvangorganisatie geen interne accountant c.q. controller is verbonden is dit uitgangspunt en daaruit afgeleide uitwerking van overeenkomstige toepassing op de financieel verantwoordelijke van de kinderopvangorganisatie.

4 De eigenaar(s) / aandeelhouder(s) betreft in dit model het controlerend orgaan



#### **✓ 4 De Algemene Vergadering van Aandeelhouders**

##### **UITGANGSPUNTEN**

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

- ✓ 4.1** De besluiten van de directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming zijn aan de goedkeuring van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders onderworpen.
- ✓ 4.2** Goedkeuring van het door de directie gevoerde beleid, ofwel décharge van bestuurders (directeuren), wordt in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in stemming gebracht.
- ✓ 4.3** De directie verschaft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders alle relevante informatie die zij behoeft voor de uitoefening van haar bevoegdheden.
- ✓ 4.4** Het verslag van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering aan aandeelhouders op verzoek ter beschikking gesteld, waarna aandeelhouders gedurende de daaropvolgende drie maanden de gelegenheid hebben om op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.



# 5 BV MET RAAD VAN COMMISSARISSEN-MODEL

## I Keuze van het governance-model en naleving en handhaving van de code

### UITGANGSPUNT

*De organen van de kinderopvangorganisatie<sup>1</sup> zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.*

- I 1 Met enige regelmaat wordt een zorgvuldige analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel. Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden. Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.
- I 2 De keuze voor het besturingsmodel of de wijziging daarvan wordt toegelicht in het jaarverslag. De hoofdlijnen van de governance structuur van de kinderopvangorganisatie<sup>2</sup> worden, mede aan de hand van de uitgangspunten die in deze code zijn genoemd, in een apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. Indien zich geen ingrijpende wijzigingen in de governance hebben voorgedaan ten opzichte van het voorgaande verslagjaar wordt dit expliciet aangegeven. De actuele volledige governance structuur wordt toegankelijk gemaakt, bijvoorbeeld door plaatsing op de website van de kinderopvangorganisatie.
- I 3 Bij de beschrijving van de governance structuur geeft de kinderopvangorganisatie aan in hoeverre zij de in deze governance code opgenomen uitwerking opvolgt en zo niet, om welke redenen en wat de door de kinderopvangorganisatie gekozen uitwerking is.
- I 4 Elke verandering in de governance structuur van de kinderopvangorganisatie en in de naleving van de code wordt onder een apart agendapunt ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd.

## II Principes: integriteit, openheid

### UITGANGSPUNT

*Het bestuur (directie) is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. Het bestuur (directie) geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.*

- II 1 Het bestuur (directie) is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten of nalaten die schade toebrengen aan het belang of de reputatie van de kinderopvangorganisatie.
- II 2 Het bestuur (directie) zorgt voor een goede kwaliteit in de contacten tussen de organisatie en externe partijen.
- II 3 Het bestuur (directie) weet wat er leeft in en om de organisatie en laat zien wat het daarmee doet.
- II 4 De uitwerkingen II.1 tot en met II.3 zijn ook van toepassing op intern toezichthouders (leden van de Raad van Commissarissen).

1 De organen bij de BV met RVC betreffen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de directie (bestuurder) en de Raad van Commissarissen.

2 De governance structuur van de kinderopvangorganisatie omvat haar juridische structuur alsmede reglementen en het algemeen toetsingskader. Daarmee hanteert de commissie een brede opvatting.

### III Processen: maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

#### UITGANGSPUNT

*Het bestuur (directie) hanteert een visie op de maatschappelijke positie van de kinderopvangorganisatie als uitgangspunt voor zijn beleid. Het bestuur (directie) vertaalt die visie in een missie en beleidsdoelstellingen. Het bestuur (directie) betreft relevante<sup>3</sup> belanghebbenden bij beleidsvorming en legt aan hen over de uitvoering van het beleid verantwoording af. Het bestuur (directie) geeft inzicht in realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.*

- III 1 Het bestuur (directie) benoemt voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke missie en doelstellingen van de kinderopvangorganisatie en voert met hen actief overleg. De belanghebbenden kunnen onder meer zijn:
  - Klanten (kinderen en ouders/voogden);
  - Relevante overheden en hun instellingen op gemeentelijk en regionaal niveau;
  - Maatschappelijke organisaties .
- III 2 Het bestuur (directie) legt aan de belanghebbenden verantwoording af over de geleverde prestaties.
- III 3 De kinderopvangorganisatie maakt informatie toegankelijk die zij krachtens wet- of regelgeving of deze code dient te publiceren, bijvoorbeeld door plaatsing op een website.
- III 4 Voor zover in de wet geregeld, bijvoorbeeld voor ouders (Wet kinderopvang) en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BW), geldt de wet als leidraad. Dat kan betekenen dat met sommige (groepen van) belanghebbenden vaker afstemming plaatsheeft dan met andere. Het minimum van eenmaal per jaar geldt voor alle relevante belanghebbenden. Afstemming kan op verschillende wijzen, waaronder persoonlijk, elektronisch of telefonisch overleg.
- III 5 Het bestuur (directie) stelt relevante belanghebbenden, tijdens de gesprekken maar ook daarbuiten, in de gelegenheid advies uit te brengen over strategie en beleid van de kinderopvangorganisatie in het licht van haar maatschappelijke doelstellingen, alsmede over aanbod, prestaties, inrichting en functioneren van bestuur (directie) en toezicht van de kinderopvangorganisatie.
- III 6 Het bestuur (directie) voert en leidt de gesprekken met belanghebbenden.

<sup>3</sup> De organisatie kan onderscheid maken tussen belanghebbenden waaraan verantwoording **moet** worden afgelegd (volgens de wet), **kan** worden afgelegd (om betrokkenheid en kwaliteit besluitvorming te vergroten) en aan welke het **niet** wenselijk is verantwoording af te leggen, zoals in sommige gevallen collega-aanbieders.

## IV Prestaties

### 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 (directie) de doelen van de organisatie vast, maakt die doelen bekend en richt zich daarop in zijn dagelijkse werk.*

- IV 1 De kinderopvangorganisatie heeft een duidelijke strategie en daarop afgestemde doelstellingen geformuleerd. De kinderopvangorganisatie heeft zicht op de belangrijkste factoren die van invloed zijn op het realiseren van de geformuleerde doelstellingen en meet periodiek de zaken die de voortgang met betrekking tot het realiseren van de geformuleerde doelstellingen wezenlijk beïnvloeden.
- IV 2 Binnen de strategie van de organisatie wordt in ieder geval aandacht besteed aan het waarborgen van de kwaliteit van de kinderopvang door afdoende kwaliteitszorg.
- IV 3 Het bestuur (directie) neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen, die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving, die rechtvaardig zijn en die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.
- IV 4 Het bestuur (directie) bestuurt de organisatie, laat zich hierop controleren, legt hierover verantwoording af en is hierop aanspreekbaar. Het bestuur (directie) verbetert zijn prestaties door te leren van eventuele fouten en andere ervaringen.

## V Personen: rollen van bestuur (directie) en bestuurder (directeur), Raad van Commissarissen en toezichthouders (leden van de Raad van Commissarissen)

### V 1 Het bestuur (directie)

#### UITGANGSPUNT

*Het bestuur (directie) is belast met het besturen van de kinderopvangorganisatie, hetgeen onder meer inhoudt dat het bestuur (directie) 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<sup>4</sup> van de kinderopvangorganisatie.*

- V 1.1 Het bestuur (directie) draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de kinderopvangorganisatie aan het bestuur (directie) of aan een door hem aangewezen functionaris.
- V 1.2 Een bestuurder (directeur) zal:
  - a niet in concurrentie treden met de kinderopvangorganisatie;
  - b geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de kinderopvangorganisatie of van een voor de kinderopvangorganisatie relevante derde voor zichzelf, zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad;
  - c ten laste van de kinderopvangorganisatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
  - d geen zakelijke kansen die aan de kinderopvangorganisatie toekomen voor zichzelf of zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad benutten.

4 De commissie verstaat de term deelneming in de zin van artikel 24c Boek 2 BW

vervolg **V** Het bestuur (directie)

*Het bestuur (directie) 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 (directie) 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 (directie) wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur (directie) kunnen spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van het bestuur (directie), behoeven de goedkeuring van de Raad van Commissarissen.*

- V** 1.3 Een lid van het bestuur (directie) neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (directie) (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
- V** 1.4 Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur (directie)betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling, die in ieder geval op de website<sup>5</sup> van de kinderopvangorganisatie wordt geplaatst.
- V** 1.5 Het bestuur (directie) legt over het besturen van de kinderopvangorganisatie verantwoording af aan de Raad van Commissarissen.
- V** 1.6 Het bestuur (directie) verschafft de Raad van Commissarissen tijdig de informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van de Raad van Commissarissen.
- V** 1.7 Het bestuur (directie) rapporteert over de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en het beheersen van de risico's aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de Raad van Commissarissen en zijn auditcommissie, indien ingesteld.
- V** 1.8 In het geval de structuurregeling van toepassing is, worden de leden van het bestuur (directie) benoemd door de Raad van Commissarissen en bepaalt de Raad van Commissarissen de omvang van het bestuur (directie). Leden van het bestuur (directie) worden geworven en herbenoemd op basis van een actuele profielschets.
- V** 1.9 De taken en werkwijze van het bestuur (directie), zoals in dit hoofdstuk beschreven, worden vastgelegd in door de Raad van Commissarissen vast te stellen statuten en/of reglementen.
- V** 1.10 Het bestuur (directie) legt vooraf ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen:
  - a** de maatschappelijke doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - b** de operationele en financiële doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - c** de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
  - d** de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
  - e** de wijze waarop de uitgangspunten van horizontale verantwoording zoals beschreven in deze code worden vormgegeven;

5 Verantwoording is een wezenlijk onderdeel van zorgvuldige governance. Bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de kinderopvangorganisatie past dat zij volledig transparant is over haar doelstellingen, beleid en organisatie. De commissie meent dat van kinderopvangorganisaties actieve openbaarmaking van kerninformatie mag worden verwacht en heeft daarom bepaald dat de kinderopvangorganisatie een website heeft en onderhoudt waarop zij de informatie toegankelijk maakt die zij krachtens wet- en regelgeving of deze code dient te publiceren, uitwerking V.1.2. De website zorgt voor een zeer brede toegankelijkheid van deze informatie tegen zeer geringe kosten. Ook van kleinere kinderopvangorganisaties mag worden verwacht dat zij de website gebruiken om belanghebbenden doeltreffend te informeren.

f indien aanwezig het reglement waarin de werkwijze van het bestuur (directie) wordt geregeld. De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.

- v** 1.11 Het bestuur (directie) legt ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting van de kinderopvangorganisatie, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht over de in deze uitwerking en in V.1.10 bedoelde aangelegenheden in deelnemingen waarin de kinderopvangorganisatie overwegende zeggenschap uitoefent .
- v** 1.12 Het bestuur (directie) legt tenminste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen:
- het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking van de kinderopvangorganisatie met een andere rechtspersoon, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de vennootschap;
  - een voorstel tot wijziging van de statuten;
  - een voorstel tot ontbinding van de kinderopvangorganisatie;
  - aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
  - beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek van de kinderopvangorganisatie;
  - ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de kinderopvangorganisatie;
- v** 1.13 Het bestuur (directie) bespreekt met de Raad van Commissarissen minstens eenmaal per jaar de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties voor de meerjarenstrategie en daarbij behorende raming.
- v** 1.14 In de kinderopvangorganisatie is een op de kinderopvangorganisatie en haar bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de kinderopvangorganisatie in ieder geval:
- risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
  - een integriteitcode die in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie wordt geplaatst;
  - kwaliteitszorg en zelfevaluatie ;
  - handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving, alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
  - een systeem van periodieke monitoring en rapportering.



vervolg **V** Het bestuur  
(directie)

- V** 1.15 In het jaarverslag geeft het bestuur (directie) inzicht in de interne risicobeheersing- en controle-systemen en de werking hiervan.
- V** 1.16 Het bestuur (directie) doet tenminste een maal per jaar verslag aan de Raad van Commissarissen over werkzaamheden van de klachtencommissie en maakt hiervan melding in het jaarverslag van de kinderopvangorganisatie.
- V** 1.17 Het jaarverslag bevat de hoofdlijnen van het remuneratierapport van de Raad van Commissarissen waarin zijn opgenomen het bezoldigingsbeleid van de kinderopvangorganisatie en de wijze waarop dit in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval een vermelding van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur (directie).
- V** 1.18 Een lid van het bestuur (directie) wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, onafhankelijk van de arbeidsrechtelijke situatie. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden<sup>6</sup>.
- V** 1.19 De Raad van Commissarissen beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder (directeur).
- V** 1.20 De kinderopvangorganisatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke.
- V** 1.21 Het remuneratierapport van de Raad van Commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) lid van het bestuur (directie) een bijzondere vergoeding is betaald of toegezegd, wordt deze in het remuneratierapport vermeld en van een toelichting voorzien. Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.
- V** 1.22 Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval uitwerkingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur (directie) en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.

6 Deze uitwerking heeft niet als uitgangspunt dat bestuurders (directeuren) in beginsel niet langer dan vier jaar kunnen functioneren. Herbenoeming voor een nieuwe periode van maximaal vier jaar is in beginsel mogelijk. De strekking van de uitwerking is dat de Raad van Commissarissen ten minste eenmaal in de vier jaar beoordeelt of de bestuurder (directeur) ook voor de toekomstige bestuursperiode de juiste persoon is om de kinderopvangorganisatie te besturen. Daarbij spelen de jaarlijkse beoordelingen van de bestuurder (directeur) door de Raad van Commissarissen een rol maar ook de toekomstige positie van de kinderopvangorganisatie en het voor haar wenselijke beleid. De uitwerking doet geen afbreuk aan de bescherming die de bestuurder (directeur) geniet onder het Nederlandse arbeidsrecht indien de bestuurder (directeur) niet wordt herbenoemd en het dienstverband wordt beëindigd.



- v** 1.23 De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de Raad van Commissarissen worden in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie geplaatst.
- v** 1.24 Een lid van het bestuur (directie) meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor het betreffende lid van het bestuur (directie) terstond aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen en aan de overige leden van het bestuur (directie) en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De Raad van Commissarissen besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid van het bestuur (directie) of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- v** 1.25 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur (directie) spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van het bestuur (directie) behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat de uitwerkingen V.1.24 en V.1.25 zijn toegepast.
- v** 1.26 De Raad van Commissarissen stelt het bezoldigingsbeleid voor het bestuur (directie) vast. De Raad van Commissarissen bepaalt de bezoldiging van individuele bestuurder (directeur) binnen het kader van het bezoldigingsbeleid. Het bezoldigingsbeleid wordt vastgesteld met inachtneming van de geldende afspraken, convenanten in de sector en toepasselijke wet- en regelgeving.
- v** 1.27 Het door een lid van het bestuur (directie) aangaan van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van bestuurder (directeur) behoeft voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

## **V 2 Raad van Commissarissen**

### **UITGANGSPUNT**

*De Raad van Commissarissen<sup>7</sup> heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur (directie) en op de kinderopvangorganisatie. De Raad van Commissarissen 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. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De Raad van Commissarissen beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders (directeuren).*

*Leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk en geschikt voor hun taak.*

*De Raad van Commissarissen is behoorlijk samengesteld en legt verantwoording af over haar samenstelling en functioneren.*

*Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de kinderopvangorganisatie en leden van de Raad van Commissarissen wordt vermeden.*

**V 2.1** De hiernaast omschreven taak en verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen worden ingevuld door de Raad van Commissarissen, die ook het bestuur (directie) met raad ter zijde staat.

**V 2.2** De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders bepaalt de omvang van de Raad van Commissarissen. Leden van de Raad van Commissarissen worden geworven en herbenoemd op basis van een actuele profielschets. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de honorering en regels voor onkostenvergoeding van de leden van de Raad van Commissarissen vast.

**V 2.3** De taakverdeling van de Raad van Commissarissen, alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement. De Raad van Commissarissen neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur (directie) en de ondernemingsraad. Het reglement wordt in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie geplaatst.

**V 2.4** Van de jaarstukken van de kinderopvangorganisatie maakt deel uit een verslag van de Raad van Commissarissen, waarin de Raad van Commissarissen:

- verslag doet van zijn werkzaamheden in het boekjaar (het aantal gehouden vergaderingen, daarin besproken onderwerpen, lastige besluiten, aan- en aftreden van leden van de raad, contact met belanghebbenden, werkzaamheden buiten de vergaderingen om);
- verantwoording aflegt over de samenstelling van de raad, rooster van aftreden, onafhankelijkheid van de leden, aanwezigheid van leden van de Raad van Commissarissen tijdens vergaderingen, zelfevaluatie, evaluatie van het bestuur (directie) en uitkomsten daarvan.

**V 2.5** Van elk lid van de Raad van Commissarissen wordt in het verslag van de Raad van Commissarissen opgave gedaan van:

- geslacht;
- leeftijd;
- hoofdfunctie;
- nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;
- tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;
- de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;

7 De Raad van Commissarissen betreft in dit model het controlerend orgaan.

- het lidmaatschap van een kerncommissie van de Raad van Commissarissen als bedoeld in uitwerking V.2.23;
- de vaststelling of het lid onafhankelijk is in de zin van uitwerking V.2.13.

**v** 2.6 Indien leden van de Raad van Commissarissen frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de Raad van Commissarissen, worden zij daarop aangesproken.

**v** 2.7 Een lid van de Raad van Commissarissen treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de Raad van Commissarissen is geboden.

**v** 2.8 Het toezicht van de Raad van Commissarissen op het bestuur (directie) omvat in ieder geval:

- de realisatie van de doelstellingen van de kinderopvangorganisatie;
- de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de kinderopvangorganisatie;
- de opzet en de werking van de interne risico-beheersing- en controlesystemen;
- het kwaliteitsbeleid;
- de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording als voorzien in hoofdstuk III;
- het financiële verslaggevingproces;
- de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

**v** 2.9 De Raad van Commissarissen bespreekt tenminste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur (directie) zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de Raad van Commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De Raad van Commissarissen vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur (directie) ter zake en betreft deze in de bespreking. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de Raad van Commissarissen besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De Raad van Commissarissen bespreekt voorts ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur (directie) zowel het functioneren van het bestuur (directie) als college als dat van de individuele leden van het bestuur (directie), en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur (directie) en de bestuurder (directeur).

**v** 2.10 De Raad van Commissarissen en de leden van de Raad van Commissarissen afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur (directie) en de externe accountant de informatie te verlangen die de Raad van Commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de Raad van Commissarissen dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de kinder- ➤

vervolg **V** 2 Raad van  
Commissarissen

opvangorganisatie. De kinderopvangorganisatie stelt hiertoe de nodige middelen ter beschikking. De Raad van Commissarissen kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.

- V** 2.11 De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur (directie) en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.
- V** 2.12 De meerderheid van de leden van de Raad van Commissarissen is onafhankelijk in de zin van uitwerking V.2.13. De Raad van Commissarissen maakt hiervan melding in het jaarverslag.
- V** 2.13 De Raad van Commissarissen stelt ten aanzien van iedere intern toezichthouder vast of deze onafhankelijk is, mede in het licht van de hieronder genoemde afhankelijkheidscriteria.<sup>8</sup> Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de Raad van Commissarissen, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
- in de drie jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of lid van het bestuur (directie) van de kinderopvangorganisatie (inclusief gelieerde rechtspersonen) is geweest;
  - een persoonlijke financiële vergoeding van de kinderopvangorganisatie of van een aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de Raad van Commissarissen verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
  - bestuurslid is van een vennootschap dan wel rechtspersoon waarin een lid van het bestuur (directie) van de kinderopvangorganisatie lid van de Raad van Commissarissen is;
  - in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de kinderopvangorganisatie of een aan haar gelieerde rechtspersoon heeft of in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de intern toezichthouder, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de kinderopvangorganisatie en het geval dat de intern toezichthouder bestuurder (directeur) of medewerker is van een bankinstelling waarmee de

<sup>8</sup> Deze uitwerking laat de Raad van Commissarissen de ruimte om tot het oordeel te komen dat, ondanks het van toepassing zijn van een van de afhankelijkheidscriteria genoemd in deze uitwerking, in de bijzondere omstandigheden van het geval een toezichthouder niettemin als onafhankelijk heeft te gelden. Een dergelijk oordeel zal in het licht van de genoemde criteria wel moeten worden toegelicht in het jaarverslag. Omgekeerd geeft de uitwerking geen limitatieve opsomming van omstandigheden of relaties die tot de conclusie kunnen leiden dat een lid van een Raad van Commissarissen niet onafhankelijk is. Ook andere dan de genoemde omstandigheden of relaties kunnen de Raad van Commissarissen tot het oordeel brengen dat een toezichthouder niet onafhankelijk is.

kinderopvangorganisatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;

- lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de kinderopvangorganisatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij het beleidsterrein kinderopvang;<sup>9</sup>
- klant (in de zin van ouder) is van de kinderopvangorganisatie;
- aandelen houdt, of bestuurder (directeur) of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de kinderopvangorganisatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder (directeur) of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de kinderopvangorganisatie vennoot is;
- gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur (directie) bij belet en ontstentenis van bestuurder (directeur);
- controlerend accountant is bij de kinderopvangorganisatie of gelieerd aan het accountantskantoor dat de controleopdracht bij de kinderopvangorganisatie vervult;
- lid is van de oudercommissie van de kinderopvangorganisatie of een andere belanghebbend orgaan of of verbonden is aan een belanghebbende organisatie.

**v** 2.14 Elk lid van de Raad van Commissarissen dient in staat te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elk lid van de Raad van Commissarissen beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. Ook leden die op voordracht<sup>10</sup> zijn benoemd dienen aan dit profiel te voldoen.

**v** 2.15 De Raad van Commissarissen dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Een herbenoeming van een lid van de Raad van Commissarissen vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets in acht genomen. De Raad van Commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de kinderopvangorganisatie, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de Raad van Commissarissen. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en wordt in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie geplaatst. >

9 Een lid van de gemeenteraad of Provinciale Staten kan wel toezichthouder zijn, maar geldt onder deze uitwerking in de code in beginsel als niet onafhankelijk indien deze feitelijk betrokken is bij de kinderopvang.

10 Voordrachtrechten zijn bijvoorbeeld geregeld in het BW voor de ondernemingsraad of bij overeenkomst. Soms geven kinderopvangorganisaties, om hun belangen in de governancestructuur te verankeren, belanghebbende partijen de gelegenheid een of enkele toezichthouders (leden van de Raad van Commissarissen) voor te dragen.

vervolg **V** 2 Raad van  
Commissarissen

- V** 2.16 Alle toezichthouders (leden van de Raad van Commissarissen) volgen na benoeming een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de kinderopvangorganisatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende kinderopvangorganisatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een intern toezichthouder. De Raad van Commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de Raad van Commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding. Het bestuur (directie) speelt hierin een faciliterende rol.
- V** 2.17 Een lid van de Raad van Commissarissen kan maximaal drie maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de Raad van Commissarissen.<sup>11</sup>
- V** 2.18 De Raad van Commissarissen stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de Raad van Commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de kinderopvangorganisatie geplaatst.
- V** 2.19 De voorzitter van de Raad van Commissarissen bereidt de agenda van de vergadering voor en leidt de vergaderingen van de raad, ziet toe op het goed functioneren van de raad en zijn commissies, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening aan de leden van de raad, zorgt ervoor dat voldoende tijd bestaat voor de besluitvorming, draagt zorg voor een adequate introductie, is namens de Raad van Commissarissen het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur (directie), en initieert de evaluatie van het functioneren van de Raad van Commissarissen en van het functioneren van het bestuur (directie).
- V** 2.20 De kinderopvangorganisatie draagt zorg voor een adequate ondersteuning van de voorzitter van de Raad van Commissarissen (informatie, agendering, evaluatie, introductie nieuwe leden, etc.). De Raad van Commissarissen benoemt zijn voorzitter. De Raad van Commissarissen maakt afspraken over het vervangen van de voorzitter bij diens afwezigheid.
- V** 2.21 De voorzitter van de Raad van Commissarissen ziet er op toe dat:
- de leden van de Raad van Commissarissen tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
  - voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de Raad van Commissarissen;

<sup>11</sup> Voor de duidelijkheid merkt de commissie op dat de maximale zittingstermijn van een toezichthouder van drie keer vier jaar jaar niet kunstmatig kan worden verlengd door na een fusie of andere vorm van herstructurering van de kinderopvangorganisatie uit te gaan van een nieuwe maximale zittingstermijn van drie keer vier jaar. De zittingstermijn van een toezichthouder voorafgaande aan de fusie of herstructurering moet worden meegerekend bij de uitwerking van de resterende maximale zittingstermijn na de fusie of herstructurering.

- de commissies van de Raad van Commissarissen naar behoren functioneren;
- de leden van het bestuur (directie) en de leden van de Raad van Commissarissen tenminste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
- de contacten van de Raad van Commissarissen met het bestuur (directie) en ondernemingsraad naar behoren verlopen;
- de toezichthouders (leden van de Raad van Commissarissen) hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen.

**V 2.22** De voorzitter van de Raad van Commissarissen is geen voormalig bestuurder (directeur) van de kinderopvangorganisatie.

**V 2.23** De Raad van Commissarissen kan uit zijn midden een auditcommissie en een selectie/remuneratiecommissie instellen. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor te bereiden.

**V 2.24** Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Commissarissen kunnen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van de Raad van Commissarissen, behoeven de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur (directie), leden van de Raad van Commissarissen en de externe accountant in relatie tot de kinderopvangorganisatie.

**V 2.25** Het door een lid van de Raad van Commissarissen aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van intern toezichthouder behoeft voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

**V 2.26** Een lid van de Raad van Commissarissen meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor het betreffende lid van de Raad van Commissarissen terstond aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de Raad van Commissarissen een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft dat van materiële betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor zichzelf, meldt hij dit terstond aan de vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot >

vervolg **V** 2 Raad van  
Commissarissen

in de tweede graad. Aan de beoordeling van de Raad van Commissarissen of sprake is van een tegenstrijdig belang neemt het betreffende lid van de Raad van Commissarissen niet deel.

- V** 2.27 Een lid van de Raad van Commissarissen neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij dit lid van de Raad van Commissarissen een tegenstrijdig belang heeft.
- V** 2.28 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van de Raad van Commissarissen behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag van de kinderopvangorganisatie met vermelding van het tegenstrijdig belang.
- V** 2.29 Het reglement van de Raad van Commissarissen bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur (directie), leden van de Raad van Commissarissen en de externe accountant in relatie tot de kinderopvangorganisatie, en voor welke transacties goedkeuring van de Raad van Commissarissen nodig is.
- V** 2.30 Een gedelegeerd lid van de Raad van Commissarissen is een lid van de Raad van Commissarissen met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de Raad van Commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de kinderopvangorganisatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur (directie). De delegatie is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de Raad van Commissarissen wegnemen. Het gedelegeerd lid van de Raad van Commissarissen blijft lid van de Raad van Commissarissen.
- V** 2.31 Het lid van de Raad van Commissarissen dat tijdelijk voorziet in het bestuur (directie) bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur (directie) treedt voor deze periode uit de Raad van Commissarissen om de bestuurstaak op zich te nemen.
- V** 2.32 De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen vast. De bezoldiging van een lid van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de kinderopvangorganisatie.
- V** 2.33 De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Commissarissen. De kinderopvangorganisatie verstrekt aan de leden van de Raad van Commissarissen geen persoonlijke leningen of garanties.



### **V 3 Financiële verslaggeving en interne procedures**

#### **UITGANGSPUNT**

*Het bestuur (directie) is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de financiële verslaggeving en interne procedures.*

- V 3.1** Het opstellen van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten vergen zorgvuldige interne procedures.
- V 3.12** Het bestuur (directie) is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur (directie) bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt het bestuur (directie) ervoor dat de financiële informatie aangaande ondernemingen waarover de kinderopvangorganisatie overwegende zeggenschap uitoefent, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd.
- V 3.3** Indien de producten en diensten van de kinderopvangorganisatie uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt het bestuur (directie) voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording.
- V 3.4** De interne accountant c.q. controller, die een belangrijke rol kan spelen in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controle-systemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur (directie). Indien aan een kinderopvangorganisatie geen interne accountant c.q. controller is verbonden is dit uitgangspunt en daaruit afgeleide uitwerking van overeenkomstige toepassing op de financieel verantwoordelijke van de kinderopvangorganisatie.
- V 3.5** De Raad van Commissarissen houdt toezicht op al hetgeen is bepaald in V.3.1 tot en met V.3.4.
- V 3.6** De Raad van Commissarissen beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
- V 3.7** De Raad van Commissarissen benoemt de externe accountant en stelt de beloning van de externe accountant vast. De Raad van Commissarissen laat zich daartoe door het bestuur (directie) adviseren.
- V 3.8** De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de Raad van Commissarissen.
- V 3.9** Het bestuur (directie) en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de Raad van Commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de kinderopvangorganisatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de Raad van Commissarissen zijn benoeming van een externe accountant. ➤

vervolg **V** 3 Financiële verslaggeving en interne procedures

- V** 3.10 De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. Het bestuur (directie) en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in de Raad van Commissarissen. De raad maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de kinderopvangorganisatie.
- V** 3.11 De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur (directie) , goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.
- V** 3.12 De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De Raad van Commissarissen beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de Raad van Commissarissen te rapporteren.
- V** 3.13 De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin over de vaststelling van de jaarrekening wordt besloten. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur (directie) en de Raad van Commissarissen.

**✓ 4 De Algemene vergadering van Aandeelhouders (alleen voor BV-model)**

**UITGANGSPUNT**

*De Algemene Vergadering van Aandeelhouders dient zodanig invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van het bestuur (directie) en de Raad van Commissarissen van de vennootschap, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van 'checks and balances' in de vennootschap.*

- ✓ 4.1** De besluiten van het bestuur (directie) omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming zijn aan de goedkeuring van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders onderworpen.
- ✓ 4.2** Goedkeuring van het door het bestuur (directie) gevoerde beleid (décharge van bestuurder [directeur]) en goedkeuring van het door de Raad van Commissarissen uitgeoefende toezicht (décharge van commissarissen) worden afzonderlijk in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in stemming gebracht.
- ✓ 4.3** Het bestuur (directie) en de Raad van Commissarissen verschaffen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders alle relevante informatie die zij heeft voor de uitoefening van haar bevoegdheden.
- ✓ 4.4** Het verslag van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering aan aandeelhouders op verzoek ter beschikking gesteld, waarna aandeelhouders gedurende de daaropvolgende drie maanden de gelegenheid hebben om op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.



## 6 EENMANSZAAK-MODEL

### **I** Keuze van het governance-model en naleving en handhaving van de code

#### **UITGANGSPUNT**

*De organen van de kinderopvangorganisatie<sup>1</sup> zijn verantwoordelijk voor de keuze van het besturingsmodel en de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af in het jaarverslag.*

- I** 1 Met enige regelmaat wordt een zorgvuldige analyse gemaakt van het gewenste besturingsmodel. Indien er aanleiding is om het besturingsmodel te wijzigen, wordt daarover overlegd met de belanghebbenden. Een besluit om het besturingsmodel te wijzigen wordt voorzien van een zorgvuldig implementatieplan.

### **II** Principes: integriteit, openheid

#### **UITGANGSPUNT**

*De directie is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. De directie geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.*

- II** 1 De directie is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten of nalaten die schade toebrengen aan het belang of de reputatie van de kinderopvangorganisatie.
- II** 2 De directie zorgt voor een goede kwaliteit in de contacten tussen de organisatie en externe partijen.
- II** 3 De directie weet wat er leeft in en om de organisatie en laat zien wat het daarmee doet.

<sup>1</sup> De organen zijn in het geval van de eenmanszaak de directie en de eigenaar(s), die vaak in dezelfde persoon verenigd zijn.

### III Processen: maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

#### UITGANGSPUNT

*De directie is open en integer. De directie hanteert een visie op de maatschappelijke positie van de kinderopvangorganisatie als uitgangspunt voor zijn beleid. De directie vertaalt die visie in een missie en beleidsdoelstellingen. De directie betreft relevante<sup>2</sup> belanghebbenden bij beleidsvorming en legt aan hen over de uitvoering van het beleid verantwoording af. De directie geeft inzicht in realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.*

- III 1 De directie benoemt voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke missie en doelstellingen van de kinderopvangorganisatie en voert met hen actief overleg. De belanghebbenden kunnen onder meer zijn:
  - Klanten (kinderen en ouders/voogden);
  - Relevante overheden en hun instellingen op gemeentelijk en regionaal niveau;
  - Maatschappelijke organisaties.
- III 2 De directie legt aan de belanghebbenden verantwoording af over de geleverde prestaties.
- III 3 De kinderopvangorganisatie maakt informatie toegankelijk die zij krachtens wet- of regelgeving of deze code dient te publiceren, bijvoorbeeld door plaatsing op een website.
- III 4 Voor zover in de wet geregeld, bijvoorbeeld voor ouders (Wet kinderopvang), geldt de wet als leidraad. Dat kan betekenen dat met sommige (groepen van) belanghebbenden vaker afstemming plaatsheeft dan met andere. Het minimum van eenmaal per jaar geldt voor alle relevante belanghebbenden. Afstemming kan op verschillende wijzen, waaronder persoonlijk, elektronisch of telefonisch overleg.
- III 5 De directie stelt relevante belanghebbenden, tijdens de gesprekken maar ook daarbuiten, in de gelegenheid advies uit te brengen over strategie en beleid van de kinderopvangorganisatie in het licht van haar maatschappelijke doelstellingen, alsmede over aanbod, prestaties, inrichting en functioneren van bestuur en toezicht van de kinderopvangorganisatie.

### IV Prestaties

#### 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 de directie de doelen van de organisatie vast, maakt die doelen bekend en richt zich daarop in zijn dagelijkse werk.*

- IV 1 De kinderopvangorganisatie heeft een duidelijke strategie en daarop afgestemde doelstellingen geformuleerd. De kinderopvangorganisatie heeft zicht op de belangrijkste factoren die van invloed zijn op het realiseren van de geformuleerde doelstellingen en meet periodiek de zaken die de voortgang met betrekking tot het realiseren van de geformuleerde doelstellingen wezenlijk beïnvloeden.
- IV 2 Binnen de strategie van de organisatie wordt in ieder geval aandacht besteed aan het waarborgen van de kwaliteit van de kinderopvang door afdoende kwaliteitszorg.
- IV 3 De directie neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen, die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving, die rechtvaardig zijn en die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.

<sup>2</sup> De organisatie kan onderscheid maken tussen belanghebbenden waaraan verantwoording **moet** worden afgelegd (volgens de wet), **kan** worden afgelegd (om betrokkenheid en kwaliteit besluitvorming te vergroten) en aan welke het **niet** wenselijk is verantwoording af te leggen, zoals in sommige gevallen collega-aanbieders.

	<p><b>IV</b> 4 De directie bestuurt de organisatie, laat zich hierop controleren, legt hierover verantwoording af en is hierop aanspreekbaar. De directie verbetert zijn prestaties door te leren van eventuele fouten en andere ervaringen.</p>
<p><b>V</b> <b>Personen: rollen van directie en eigenaar(s)</b></p> <p><b>V</b> 1 De directie</p> <p><b>UITGANGSPUNT</b>  <i>De directie is belast met het besturen (in de zin van directievoering) van de kinderopvangorganisatie, hetgeen onder meer inhoudt dat de directie 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<sup>3</sup> van de kinderopvangorganisatie. De directie 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.</i></p> <p><i>De directie 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.</i></p> <p><i>Elke vorm en schijn van belangenverstremming tussen de kinderopvangorganisatie en leden van de directie wordt vermeden.</i></p>	<p><b>V</b> 1.1 De directie draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de kinderopvangorganisatie aan de directie of aan een door hem aangewezen functionaris.</p> <p><b>V</b> 1.2 Een directeur zal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a niet in concurrentie treden met de kinderopvangorganisatie;</li> <li>b geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de kinderopvangorganisatie of van een voor de kinderopvangorganisatie relevante derde voor zichzelf, zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad;</li> <li>c ten laste van de kinderopvangorganisatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;</li> <li>d geen zakelijke kansen die aan de kinderopvangorganisatie toekomen voor zichzelf of zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad benutten.</li> </ul> <p><b>V</b> 1.3 Een lid van de directie neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van de directie (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.</p>

3 De commissie verstaat de term deelneming in de zin van artikel 24c Boek 2 BW

## ✓ 2 Controlerend orgaan

### UITGANGSPUNT

*Niet van toepassing voor deze besturingsvorm. Eigenaar en directie zijn vaak dezelfde persoon.*

## ✓ 3 Financiële verslaggeving en interne procedures

### UITGANGSPUNT

*De directie is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de financiële verslaggeving en interne procedures.*

- ✓ 3.1 Het opstellen van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten vergen zorgvuldige interne procedures. Aanbevolen wordt in ieder geval jaarlijks een externe controle op cijfers en resultaten te laten uitvoeren.
- ✓ 3.2 De directie is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij de directie bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt de directie ervoor dat de financiële informatie aangaande ondernemingen waarover de kinderopvangorganisatie overwegende zeggenschap uitoefent, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd.
- ✓ 3.3 Indien de producten en diensten van de kinderopvangorganisatie uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt de directie voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording.
- ✓ 3.4 De interne accountant c.q. controller, die een belangrijke rol kan spelen in het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controle-systemen, functioneert onder de verantwoordelijkheid van de directie. Indien aan een kinderopvangorganisatie geen interne accountant c.q. controller is verbonden is dit uitgangspunt en daaruit afgeleide uitwerking van overeenkomstige toepassing op de financieel verantwoordelijke van de kinderopvangorganisatie.



# GOVERNANCE CODE

## KINDEROPVANG

### BIJLAGEN



## **BIJLAGE 1 SAMENSTELLING 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 SWK-groep)

**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 Branche*-vereniging ondernemers in de kinderopvang)

**Mevrouw J. Plantenga (Janneke)**

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

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

(adviseur in de kinderopvang, BZ reisredactie en lid van diverse Raden van Toezicht in de kinderopvang)

**De heer 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 VERANTWOORDING VAN HET CONSULTATIETRAJECT

### [VERSLAG VAN DE RONDE TAFELGESPREKKEN]

De Commissie Governance Kinderopvang acht het van belang dat de code in samenspraak met partijen in de achterban tot stand komt. Daarom heeft de Commissie een consultatieronde bij de achterban laten uitvoeren. Dit is gedaan door het voeren van twee ronde tafelgesprekken van circa twee uur elk, één in de ochtend en één 's middags. Tijdens de gesprekken kregen de deelnemers ruim de gelegenheid hun complimenten, aanvullingen en bedenkingen zowel qua inhoud als proces te uiten. De gesprekken zijn georganiseerd door het secretariaat (drs. M. Jongma) en geleid door de externe adviseur van de Commissie (dr. S.C. Peij); er waren geen leden van de Commissie zelf aanwezig om de openheid en onafhankelijkheid van de discussie zo veel mogelijk te bevorderen. Input voor de gesprekken was de inleiding bij de concept code, alsmede de uitgangspunten van de code en de preambule. De uitwerkingen per besturingsvorm zijn buiten de consultatie gelaten, omdat commentaar op hoofdlijnen werd gevraagd en de Commissie de deelnemers aan de gesprekken niet wilde belasten (cq. afschrikken) met teveel voorbereidend materiaal.

De rondetafelgesprekken zijn gehouden in Utrecht op 27 augustus 2009 en kenden een prettige en constructieve sfeer.

Iedere belangstellende heeft kunnen deelnemen aan de ronde tafelgesprekken. De gesprekken zijn breed in de branche bekend gemaakt, zowel via nieuwsbrieven van de betrokken brancheorganisaties als via oproepen in de managementbladen in de kinderopvang. Op basis hiervan hebben zich 25 belangstellenden aangemeld. Uiteindelijk hebben aan de ochtendsessie tien directeuren/bestuurders en een vertegenwoordiger van het Waarborgfonds Kinderopvang deelgenomen. Aan de middagsessie hebben negen toezichthouders en bestuurders deelgenomen. Er is één schriftelijke reactie binnengekomen.

In de ochtendsessie waren de geluiden over de uitgangspunten positief-kritisch. Een aantal bestuurders/directeuren uitten vooral bezwaren tegen de extra verplichtingen die de code met zich mee kan brengen. Men gaf aan dat extra regeldruk ongewenst is in deze branche. Een deel van de aanwezigen hecht juist grote waarde aan het invoeren van een governance code in de kinderopvang omdat met het verbeteren van de professionaliteit van het interne toezicht de volwassenheid van de branche wordt ondersteund. Er was geen eenduidige mening over de mate van gedetailleerdheid.

Een van de deelnemers van de ochtendsessie uitte bezwaren tegen de snelle invoering van de code. Dat werd door een aantal aanwezigen onderschreven. Op 5 november 2009 zal de Governance code in de ledenvergaderingen van NVTK en bdKO worden besproken met het voorstel om aan haar leden te adviseren en het commitment te vragen om de Governance Code Kinderopvang als uitgangspunt te hanteren voor de inrichting van bestuur en toezicht in de kinderopvang. En aan de leden te adviseren om in overleg tussen Raad van Toezicht en bestuur/directie vast te stellen hoe de timing voor toepassing van principes en uitgangscodes in de eigen organisatie zal plaatsvinden. De commissie ziet het bezwaar tegen een te snelle invoering van de code en zal zich inzetten voor een zorgvuldige introductie van de code in de branche kinderopvang. Om aan verbreding van draagvlak in de branche kinderopvang te werken zal de Governance code op 5 november 2009 worden uitgereikt aan de voorzitters van de brancheverenigingen MOgroep en de BKN (*de Branchevereniging van ondernemers in de kinderopvang*) met het verzoek deze code ook in hun ledenvergaderingen aan de orde te stellen en als uitgangspunt voor het bestuur en toezicht aan te nemen.

In de middagsessie werden de uitgangspunten van de code unaniem onderschreven; er werden een aantal kanttekeningen gemaakt om de uitgangspunten nog iets verder aan te scherpen. Ook hier werd de zorgvuldige introductie in de branche benadrukt.

**Enkele positieve punten uit de bespreking in de ronde tafelgesprekken:**

- De diversiteit van de branche werd benadrukt: en daarmee de verschillen in de wijze waarop een governance code uitgevoerd moet worden. De variatie loopt van eenmanszaak; participatiecrèche naar een holdingstructuur waarin zowel stichtingen als BV's zijn ondergebracht. Het is positief dat er naast de algemene uitgangspunten verschillende uitwerkingen zijn gemaakt, die recht doen aan de diversiteit in de branche.
- Sommige organisaties hebben al ervaring met toepassing van de Governance code welzijn; dit heeft de professionaliteit van de besturing van de organisatie versterkt. Een code kan een belangrijk handvat bieden voor de volwassenwording van de branche. En voor de bestuurder om de professionaliteit van de toezichthouder te versterken.
- Er is behoefte aan praktische handreikingen, voorbeelden van reglementen; checklists e.d. De aanwezigen brengen hun ervaringen in met de door hen gebruikte reglementen en zien het als positief dat er een Toolkit ontwikkeld zal worden en dat ervaringen en materialen uitgewisseld zullen worden. De bereidheid bestaat om ook eigen instrumenten beschikbaar te stellen voor derden.
- De Governance Code Kinderopvang geeft ruimte en leidt tot meer transparantie.
- Door invoering van de governance code kan de professionaliteit van de organisatie worden versterkt, dit kan een goed handvat bieden voor het samenspel tussen bestuurder en Raad van Toezicht. De governance code geeft een direct houvast voor gedragsnormen dit werkt veel beter dan het afwachten van juridische uitspraken uit procedures waar zaken zijn mis gegaan.

**Enkele kritische punten uit de bespreking en acties die de Commissie op basis daarvan al dan niet heeft ondernomen:**

- Het jaarlijks gesprekken voeren met stakeholders ervaart men als veel te vaak en veel te sterk invulling gevend. De organisatie moet de vrijheid hebben om zelf te bepalen op welke wijze men verantwoording aflegt. Er zijn al vele wettelijke verplichtingen; de inspectie controleert de kwaliteit. De rechten van de medezeggenschap van ouders zijn in de wet kinderopvang vastgelegd. Men wil geen andere dwingende bepalingen. De Commissie heeft op basis van deze opmerking de betreffende bepalingen minder specifiek en dwingend gemaakt.
- Belangenverstrengeling moet concreet benoemd worden, zeker in de besturingsvormen eenmanszaak of BV zonder Raad van Commissarissen is de vraag wat dit principe kan betekenen. De Commissie kiest ervoor ook hier voldoende ruimte te laten aan kinderopvangorganisaties om zelf invulling te geven aan de code. Daarom is geen aanpassing gedaan.

- Snelle invoering is niet verstandig; men adviseert om met de concept code door het land te trekken en de discussie aan te gaan. De Commissie is zeker van plan haar opdrachtgever te adviseren dat laatste te doen. Aan de relatief snelle invoering wordt wel vastgehouden, omdat de code anders op een 'hellend vlak' komt. Discussiebijeenkomsten kunnen niet gezien worden als onderdeel van de consultatie.

#### **Aandachtspunten voor de uitwerking van de code die tijdens de sessies naar voren kwamen:**

- De terminologie kan verwarring opleveren: vooral het begrip bestuur: bij grotere organisaties wordt hiermee bedoeld op de directeur-bestuurder. Bij stichtingen is sprake van een Raad van Toezicht of een stichtingsbestuur, daar is het bestuur het orgaan dat boven de directeur staat en op zijn/haar functioneren toeziet. Commissie: dit wordt verduidelijkt in de begripsbepalingen (inleiding) en uitgeschreven per besturingsvorm.
- Het gaat niet alleen om het vaststellen van regels, maar ook om de kwaliteit van de toezichthouders. Het is van belang om deze te bewaken. Zelfevaluatie instrumenten zijn hierbij van belang. Maar ook de vraag: wie bewaakt het functioneren van de toezichthouders? En is er een cultuur van elkaar aanspreken op het naleven van afspraken en regels? Dit is lang niet overal het geval; de professionalisering van het toezicht vraagt aandacht. Commissie: hiermee is zoveel mogelijk rekening gehouden in de uitwerking van de code. Daarnaast zullen instrumenten in een Toolkit worden aangereikt.
- Het 'pas toe of leg uit principe' verdient nog nadere uitleg, zeker voor de variatie van besturingsmodellen in de kinderopvangbranche. Commissie: het principe is toegelicht in zowel inleiding als preambule. De Commissie adviseert haar opdrachtgevers dit tijdens de discussiebijeenkomsten nog te benadrukken en nader toe te lichten.
- Het is van belang de Governance Code Kinderopvang en die van de branches welzijn en onderwijs goed naast elkaar te leggen, want er zijn veel raakvlakken tussen de branches en er zijn organisaties met beide werksoorten. Commissie: bij het opstellen van de code is nadrukkelijk rekening gehouden met codes uit een veelheid aan andere sectoren. Er zijn geen bepalingen die sterk van andere sectoren afwijken.
- Het begrip integriteit is cruciaal in het naleven van de governance code. Het gaat er vooral om dat gehandeld wordt in de geest van de code en dat de cultuur van elkaar wederzijds aanspreken gaat ontstaan. Het hanteren van een gemeenschappelijk normenkader is essentieel

De conclusie uit beide ronde tafelgesprekken is dat de uitgangspunten van de concept Governance Code Kinderopvang overwegend worden onderschreven en dat de uitwerking in zes varianten van belang is om recht te doen aan alle besturingsvormen en de diversiteit in de branche kinderopvang.

**Aan de ronde tafelgesprekken is deelgenomen door:**

Dhr. A. Bimmel, penningmeester bestuur, Stichting Kinderopvang Vlaardingen,  
Mw. A. Blansjaar-van Santen, algemeen directeur, Villa Valentijn,  
Mw. M.J. van Capelle-Konijnenberg, lid Raad van Toezicht, Stichting  
Kinderopvang Maassluis,  
Mw. J. Doesburg, directeur, Stichting Kinderopvang Vlaardingen,  
Dhr. C. Glerum, lid Raad van Toezicht, Stichting Kinderopvang Maassluis,  
Mw. H. Griep, directeur, Kinderstad,  
Mw. W. Hendrix, directeur-bestuurder, Stichting KID,  
Dhr. J. Huffmeijer, voorzitter Raad van Commissarissen, Kinderstad,  
Mw. C. Jacobson, directeur, Poppyns Nannies BV,  
Dhr. P.Kant, lid Raad van Toezicht, Stichting Speelwerkgroep,  
Mw. E.F.G.M. Landerloo, directeur, Holding MIK BV,  
Mw. A. M.P.M. van Noort, directeur, Stichting Dante's vriendjes,  
Dhr. W. van Ogtrop, directeur, Kinderopvang 2Samen,  
Dhr. H. van Osch, hoofd relatiebeheer, Stichting Waarborgfonds Kinderopvang,  
Mw. A. Pelsink, directeur-bestuurder, De Klimboom,  
Mw. T. Plessen, algemeen directeur, Stichting Kinderopvang De Bilt,  
Mw. I. Schoppers, directeur, Gastouderbureau Snoesje,  
Dhr. A.M. Schotte, bestuurslid SKDD,  
Mw. A. Valentijn,  
Mw. A. Zoomers, directeur, Stichting Kinder Organisatie Spaarne,  
Dhr.H. Barendse, lid Raad van Toezicht, Rijswijkse Kinderopvang heeft een  
schriftelijke reactie toegestuurd.

## BIJLAGE 3 BEGRIPPEN

In de code 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 kinderopvangorganisatie, 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 intern 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) / de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij BV's zonder RvC, toezichthoudend of instruerend bestuur, dan wel Raad van Toezicht bij een stichting



## BIJLAGE 4 LITERATUUR

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

Code Tabaksblat

Nederlandse Code voor Goed bestuur, beginselen van deugdelijk overheidsbestuur, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag, Januari 2009

Governance Code BVE, Bepalingen en handreikingen voor intern toezicht, bestuur en dialoog met externe belanghebbenden voor de instellingen voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie; BVE raad, De Bildt, januari 2006

Advies van de commissie Code Goed Bestuur voor de Goede Doelen, Advies voor een code voor de leden van de VFI, Amsterdam, juni 2005

Governance Code Woningcorporaties, november 2006

Bestuur en verantwoording helder regelen, Aanbevelingen van de Commissie Governance Maatschappelijke Ondernemersgroep, Utrecht, 2008

Goed bestuur in uitvoering, De praktijk van onderwijsinstellingen, woningcorporaties, zorgorganisaties en samenwerkingsverbanden, Algemene Rekenkamer, Den Haag, oktober 2008

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

*Governance in nieuw perspectief*, PwC

'De wederopstanding van de commissaris, onderzoeksrapport 2001-2007', Goed Bestuur, no. 3-2008, oktober 2008, te downloaden via [www.governanceuniversity.nl](http://www.governanceuniversity.nl)

INHolland: Onderzoek Governance Kinderopvang 2009, S.C. Peij en P. de Koning (te downloaden via [www.inholland.nl](http://www.inholland.nl))

## **BIJLAGE 5 NUTTIGE ADRESSEN**

Hieronder vindt u de adressen van de organisaties die bij de totstandkoming van de governancecode 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 304  
2800 AH Gouda  
TEL. 088-2357800  
E-MAIL [a.krol@kinderopvangnederland.com](mailto:a.krol@kinderopvangnederland.com)  
[www.kinderopvangnederland.com](http://www.kinderopvangnederland.com)

### **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)



## **Regels en handvatten**

Kinderopvang speelt een sleutelrol in de ontwikkeling van jonge kinderen. Vanuit die maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten organisaties in de kinderopvang optimaal hun werk kunnen doen. Dat kan alleen met integer en transparant bestuur en toezicht. De Governancecode Kinderopvang bevat daar regels en handvatten voor. Toepassing en naleving van deze code draagt bij aan professionalisering van de kinderopvang in ons land. De code is opgesteld door een breed samengestelde Commissie Governance Kinderopvang, onder voorzitterschap van Prof. Dr. C.J van Montfort. Initiatiefnemers voor de instelling van deze commissie zijn de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang (NVTK) en de Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang (bdKO). Deze uitgave is een must voor iedereen die in bestuur (c.q. directie) of toezicht van de kinderopvang werkt!

### **NVTK**

De Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang wil bijdragen aan de professionaliteit van toezichthouders door hen te ondersteunen in de breedste zin van het woord.

[www.nvtk.nl](http://www.nvtk.nl)

### **bdKO**

De Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang wil directies van kinderopvangondernemingen ondersteuning bieden met als doel innovatief, competent en integer management.

[www.bdko.nl](http://www.bdko.nl)

Meer exemplaren van deze uitgave zijn te bestellen via [bureau@nvtk.nl](mailto:bureau@nvtk.nl)