

Handreiking Governance Code Kinderopvang

Toepassing voor de kleinschalige
kinderopvangorganisatie



Inhoudsopgave

Inleiding	2
De waarde van de Governance Code	3
Zes beginselen van de Governance Code Kinderopvang.....	3
Toepassing van de zes beginselen	4
Professionaliseren en toekomstbestendig maken van de organisatie	6
Ondersteuning	6

Inleiding

Er is in de sector kinderopvang een Governance Code beschikbaar voor organisaties. Middels deze code kunnen organisaties sturen op transparantie, beleid en verantwoording. Deze Governance Code gaat uit van zes beginselen die je kunt hanteren voor goed bestuur. In de praktijk wordt deze code voornamelijk gebruikt door de grotere kinderopvangorganisaties. De Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang (bdKO) biedt daar actief ondersteuning bij aan.

De bdKO en Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang zijn van mening dat de Governance Code ook toepasbaar moet zijn voor de overige (veelal kleinschalige) kinderopvangorganisaties. Met kleinschalige organisaties bedoelen we de groep waarbij de ondernemer (vaak ook de oprichter) zeer direct betrokken is bij alle functies van de organisatie en er veelal geen of nauwelijks sprake is van managementlagen en specialisaties. Er is vaak ook geen sprake van toezichthouders of commissarissen die de uitvoering door de ondernemer controleren. Interne tegenspraak komt eventueel voort uit het team en/of een oudercommissie. Deze handreiking biedt voor deze groep handvatten om de Governance Code Kinderopvang in te zetten ten behoeve van de versterking van de kwaliteit van de organisatie.

De handreiking is een gezamenlijke uitgave van de bdKO en Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang. Heb je vragen of ondersteuning nodig? Neem gerust contact op via:

Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang

E-mail: bureau@bdko.nl

Telefoon: 079 – 363 81 02

Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang

E-mail: info@waarborgfondskinderopvang.nl

Telefoon: 085 – 130 56 83

Januari 2024, Utrecht

Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang
Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang

De waarde van de Governance Code

Een Governance Code klinkt heel zwaar en vooral geschikt voor grote organisatiestructuren. Toch heeft het inzetten van de code ook voor de kleinschalige organisaties waarde. De Governance Code Kinderopvang:

- biedt handvatten om gestructureerd beleid te maken, uit te voeren en te evalueren;
- zorgt voor inzicht bij stakeholders over hoe je organiseert en geeft daarmee vertrouwen in jou en de organisatie;
- inspireert tot dialoog, samenwerking en handelen naar normen en waarden;
- versterkt de kwaliteit van de organisatie.

Zes beginselen van de Governance Code Kinderopvang

De Governance Code kent zes beginselen, deze zijn:



Legitimiteit

Het bestuur en intern toezicht nemen beslissingen die zij mogen nemen, overeenkomstig de geldende wet- en regelgeving en die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen. De besluiten zijn te rechtvaardigen.



Doelgerichtheid en doelmatigheid

Het bestuur en intern toezicht maken de korte en lange termijn doelen bekend en richten zich daarop in het dagelijkse werk. Zij richten de organisatie daarop in en maken passende keuzes qua organisatiemodel en cultuur.



Openheid en integriteit

Het bestuur en het intern toezicht zijn open en integer en maken duidelijk wat ze daaronder verstaan. Ze geven het goede voorbeeld en vermijden elke schijn van belangenverstrengeling.



Omgevingsbewustzijn en participatie

Bestuur en intern toezicht weten wat er leeft in de externe omgeving, in het bijzonder bij de eigen belanghebbenden en doelgroep. Belanghebbenden en medewerkers stellen zich participatief op.



Zelfreinigend en lerend vermogen

Bestuur en intern toezicht hebben hun verantwoordelijkheden en richten de organisatie daarop in. Het bestuur en intern toezicht laten zich hierop controleren en zijn hierop aanspreekbaar.



Verantwoording en beheersing

Bestuur en intern toezicht verantwoorden zich regelmatig en ruimhartig richting de omgeving. Ze hanteren deugdelijke normen voor de financiële verslaglegging en interne procedures en geven inzicht in de beheersingsstructuur, financiën, financiering en risicobereidheid en beheersing. Op individueel niveau verantwoorden ze zich over de onafhankelijkheid, professionaliteit en kwaliteit.

Toepassing van de zes beginselen

Onderstaand wordt ingegaan op de beginselen vanuit/in de context van de kleinschalige organisatie. De vragen die je bij deze punten ziet, kunnen als basis dienen voor een checklist om je te ontwikkelen/te voldoen aan de code. Daarbij is het handig om gebruik te maken van een jaarkalender waarin je de diverse activiteiten vanuit de beginselen inplant.



Legitimiteit

Besluiten moeten uitlegbaar en verdedigbaar zijn. Dat kan uiteraard op basis van wet- en regelgeving, maar veelal zal dat op basis van beleid zijn. Beleid kun je vaststellen in een strategisch beleidsplan. Dat hoeft geen dik boekwerk te zijn, maar kan veelal in een paar bladzijden bondig weergegeven worden. Dit plan deel en bespreek je met de medewerkers en met de oudercommissie. Deze stakeholders weten dan waar je vandaan komt en waar je naartoe wilt. Jaarlijks evalueer je het plan en kijk je of actualisatie benodigd is. Om de drie jaar ga je aan de slag met een nieuwe visie voor de komende drie jaren.



Tip: Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang biedt persoonlijke ondersteuning door een expert bij het samenstellen van het strategisch beleidsplan. Je ontvangt daarbij het invulformat 'Strategisch beleidsplan', een praktische tool om gestructureerd te werk te gaan. [Kijk hier voor meer informatie.](#)



Doelgerichtheid en doelmatigheid

Het vastgestelde strategische beleidsplan biedt je handvatten om concrete doelstellingen te maken. Deze doelen leg je jaarlijks vast en bespreek je met het team. Veelal worden deze als kritische prestatie indicatoren (KPI's) vastgelegd. Je kijkt elk kwartaal naar de voortgang van je organisatie en of je je doelen gaat behalen. Daar waar nodig stuur je bij. KPI's kunnen onder andere zijn:

- Inzet pedagogisch personeel
- Bezetting van de groepen
- Medewerkerstevredenheid
- Klanttevredenheid

Om op deze KPI's te sturen, kun je gebruik maken van de kwaliteitscirkel van Deming. Deze kwaliteitscirkel gaat uit van vier fasen: Plan – Do – Check – Act. Ook wel de PDCA-cyclus genoemd. Dit betekent concreet:

Plan: Bepaal je KPI's en maak plannen hoe deze te realiseren.

Do: Voer de plannen uit.

Check: Controleer het resultaat.

Act: Stel bij als het resultaat nog niet optimaal is.



Openheid en integriteit

Kleinschalige organisaties kennen veelal een open cultuur, een hoge mate van betrokkenheid en korte lijnen met medewerkers en ouders. Het is goed om je als ondernemer bewust te zijn en te blijven van je voorbeeldrol (intern en extern) en deze met je medewerkers en ouders te bespreken:

- Leg uit wat de rol en verantwoordelijkheden zijn;
- Leg uit welke cultuur wenselijk is in je organisatie, toegespitst op medewerkers, klant, leveranciers, enzovoorts;
- Leg uit hoe je met elkaar werkt (top down of juist vanuit vertrouwen en zelf organiserend).



Omgevingsbewustzijn en participatie

Er zijn in feite twee niveaus van omgevingsbewustzijn; lokaal en landelijk. Het typerende van de kleinschalige organisatie is de korte lijn tussen de ondernemer en de medewerkers en ouders. Veel ondernemers staan zelf op de groep en hebben direct contact met de kinderen en ouders. Ondernemers zijn veelal ook in de buurt van de locatie woonachtig en daarmee bekend met de lokale setting. Dit maakt dat de omgevingsbewustzijn lokaal reeds van nature is geborgd. Om dit nog wat meer gestructureerd te maken, kun je als ondernemer jezelf periodiek, eventueel via een marktonderzoek, een aantal vragen stellen. Denk aan:

- Welke ontwikkelingen spelen in mijn omgeving en wat is mijn rol daarin?
- Wat kan ik (pro)actief bijdragen aan mijn omgeving?

Concrete voorbeelden hierbij zijn:

- Zijn er kinderen die geen/slecht ontbijt/avondeten krijgen en wat doe ik daarmee?
- Welke problemen spelen er op scholen in de buurt en wat kan ik hierin betekenen?
- Hoe stimuleer ik buitenspelen, ook na school of opvangtijd?
- Hoe gaat het persoonlijk met mijn medewerkers en hoe kan ik hun welbevinden versterken?

De landelijke omgevingsbewustzijn en de participatie zijn niet van nature georganiseerd bij kleinschalige organisaties. Veel kleinschalige kinderopvangorganisaties zijn niet aangesloten bij brancheorganisaties en landelijke netwerken. Ze vernemen sectorale ontwikkelingen via algemene nieuwsberichten. Tegelijkertijd worden er op landelijk niveau besluiten genomen die directe invloed hebben op het vak kinderopvang, zowel inhoudelijk als financieel. Gezien het belang van kleinschalige organisaties voor de sector zou het goed zijn als ze beter aangesloten zijn bij de beleidsontwikkelingen. Een aansluiting met een sectororganisatie zou daar bij helpen.

Ondernemers kunnen in ieder geval periodiek de volgende vragen stellen:

- Welke landelijke ontwikkelingen spelen er en wat is de invloed op mijn organisatie?
- Welke netwerken, waaronder brancheorganisaties, zijn er waar ik informatie kan ophalen en vragen kan stellen?



Tip: Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang biedt kennisgroepen voor ondernemers van kleinschalige kinderopvangorganisaties. De kennisgroep is een netwerk van gelijkgestemde ondernemers, die zichzelf en hun organisatie willen professionaliseren en hierin willen leren met en van elkaar. [Kijk hier voor meer informatie.](#)



Zelfreinigend en lerend vermogen

In grote organisaties heeft een directeur meestal een toezichthouder c.q. commissaris die periodiek scherpe vragen stelt over de voortgang van de organisatie en de rol van de directeur daarin. Die kijkt of het beleid gevolgd wordt en of het allemaal nog volgens de regels verloopt. Bij kleinschalige organisaties is deze structuur in de regel niet aanwezig. .

Bij kleinschalige organisaties zit het grootste risico in het gegeven dat de ondernemer zich voor alles verantwoordelijk voelt. Het moet de kinderen en medewerkers goed gaan. Daarvoor worden andere zaken opzij gezet. Bij arbeidsmarkttekorten of kleinere budgetten gaat de ondernemer veel meer zelf doen en/of onttrekt minder inkomen. Zaken die geen prioriteit lijken, die worden “geparkeerd”. Dit gaat goed zolang het goed gaat, maar heeft risico's voor de continuïteit.

Hoe zorg je nou dat je zonder een toezichthouder toch kritisch blijft op hoe één en ander georganiseerd is? Je kunt daarvoor iemand aanwijzen die daar toezicht op houdt, denk aan een ervaren medewerker. Je kunt ook een aantal scherpe vragen formuleren en deze periodiek, per halfjaar, doorlopen om te bezien of je nog in control bent.

Vragen die je stelt zijn onder andere:

1. Wat zijn de essentiële functies in mijn organisatie?
2. Wie vult deze functies in?
3. Wie is achtervGang?
4. Heb ik daarmee alle essentiële functies goed ingevuld?
5. Wat is mijn rol in de organisatie? Past dit in mijn span of control?
6. Wie vervangt mij?



Verantwoording en beheersing

Veel kleinschalige organisaties zijn van nature transparant en willen delen. Het is echter niet altijd gestructureerd. Het gebeurt ad hoc en gericht op een concreet onderwerp wat op dat moment speelt.

Bepaal wat je wilt delen met je omgeving (ouders, medewerkers, scholen, enzovoorts) en wanneer je dat wilt doen. Maak het onderdeel van je jaarkalender.

Wat kun je delen?

- Ambities en de voortgang daarvan
- Je KPI's en de voortgang daarvan
- Personele ontwikkelingen
- Resultaten over een boekjaar. De mate waarin, dat bepaal jezelf.

Professionaliseren en toekomstbestendig maken van de organisatie

Met het gebruiken van een Governance Code breng je meer structuur aan en laat je aan de externe omgeving zien wat je doet en waarom. Het gebruik helpt je sturen op de voortgang van de organisatie en neemt ouders en medewerkers mee in de ontwikkelingen. Men ziet wat je doet en waarom, waarbij niet alleen je eigen visie gekoppeld wordt aan je organisatie, maar ook de externe ontwikkelingen.

Ondersteuning

Vanuit de bdKO en Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang kan er ondersteuning plaatsvinden bij het implementeren van de Governance Code in je organisatie. Neem contact op via:

Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang

E-mail: bureau@bdko.nl

Telefoon: 079 – 363 81 02

Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang

E-mail: info@waarborgfondskinderopvang.nl

Telefoon: 085 – 130 56 83