



ILLUSTRATIE STEFANIE KAMPMAN

Waar turbulente maatschappelijke ontwikkelingen de kinderopvang sterk hebben doen veranderen, zijn de taak en positie van de interne toezichthouder mede geëvolueerd. Het liefdewerk oud papier maakt plaats voor professionele toezichthouders. Met daarbij behorende richtlijnen, codes, modellen en vergoedingen. Tijd om het veranderend toezichthouderschap in beeld te brengen.

Nelleke Leijnse en Renate Kooistra

VAN LIEFDEWERK-LOUD-PAPIER NAAR PROFESSIONELE INZET

De ‘feels’ en ‘looks’ van een professionele toezichthouder

De kinderopvang maakt stormachtige ontwikkelingen door. In de net verschenen rapporten van het CPB en Regioplan worden deze geschetst.¹ De vraagfinanciering en de Wet kinderopvang werden ingevoerd. Vraag en aanbod kwamen dicht bij elkaar en de commerciële druk op de markt loopt op, er zijn nu veel meer bedrijven met winstoogmerk. Helaas blijven de wachtlijsten bestaan en is de pedagogische kwaliteit, landelijk gezien, achteruitgegaan. Het seksueel misbruik bij het Hofnarretje zette veel op scherp. Brancheorganisaties streven naar meer trans-

parantie in de markt. De minister zet in op de versterking van de zeggenschap van de ouders en op verbetering van het toezicht op kwaliteit. Er wordt flink geïnvesteerd in publiek toezicht. De eisen aan met name het toezicht van de GGD liggen hoog. In al deze maatschappelijke turbulentie zien we ook hoe de rol van de interne toezichthouder in snel tempo verandert. De tijd van liefdewerk-oud-papier loopt ten einde. Raden van toezicht worden meer en meer bevolkt door hoogopgeleide professionals die hun kennis en kunde inzetten voor de organisatie. Ze worden steeds vaker, ook juridisch, aangesproken op hun verantwoorde-

lijkheden. Tegelijkertijd is er sprake van een beloningsstructuur.

De governancecode stelt het toezicht uitdrukkelijk in het licht van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van kinderopvangorganisaties. Alle reden dus om eens op onderzoek uit te gaan naar de toezichthouder van nu en in de praktijk te horen en te zien hoe hij of zij omgaat met de ontwikkelingen binnen deze professie. Het werd een interessante rondgang waarin wij enthousiaste toezichthouders hebben leren kennen, doordrongen van hun taak en met passie voor het welzijn van onze kinderen.

Dit is het eerste artikel in een reeks van drie over veranderend toezicht-houderschap in de kinderopvang. Het tweede artikel behandelt de kritische succesfactor voor goed toezichthouderschap. Het laatste artikel gaat in op de informatie die een toezichthouder nodig heeft om zijn taak te kunnen vervullen.

Dit artikel is gebaseerd op: interviews met een aantal toezichthouders in de kinderopvang, gesprekken met toezichthouders uit andere sectoren, rapporten van het CBS, Regioplan en andere wetenschappelijke rapporten, congresverslagen, input uit discussiegroepen op LinkedIn en netwerkorganisaties voor aspiranttoezichthouders.

Tot voor enkele jaren was toezichthouden puur vrijwilligerswerk met als beloning maatschappelijke waardering. Die tijden zijn voorbij. De ontwikkelingen in de maatschappij en de positie van de kinderopvang daarin hebben hun weerslag op de rol en positie van de toezichthouder. In de praktijk zien we een toenemende behoefte de taken en verantwoordelijkheden van de toezichthouder en de bestuurder scherp op het netvlies te krijgen. Toezicht houden wordt meer en meer een professie. De komst van de governancecode in 2009 is dan ook positief ontvangen, zowel bij de bestuurders als toezichthouders. De code biedt een goede leidraad voor de discussie over de scheidslijnen tussen besturen en toezicht houden. Het zet de inhoud van het vak toezichthouden duidelijk neer. Of zoals Marion Kroezen, voorzitter van de raad van toezicht van de Stichting Kinderopvang Amersfoort, het verwoordt: 'Als het moeilijk wordt is het goed om te weten wat je formele positie is'.

De branche is druk bezig de code in te voeren. Soms is de organisatie er nog niet aan toe of heeft men andere prioriteiten. Stefan van Schaik van Stichting Kinderopvang Hoorn: 'We hebben de code eerst weggelegd, het was voor ons een brug te ver. Nu zijn we aan de hand van een concreet stappenplan bezig met de implementatie van de code.' Ze spreken de code regel voor regel door en werken deze uit naar een eigen visie, re-

glementen en toezichtkader. Deze vormen op hun beurt weer de basis voor de inhoud van de toekomstige governanceagenda en jaarlijkse externe verantwoording. Een dergelijke aanpak zorgt voor een eenduidig en gedragen beeld bij de toezichthouders en de bestuurder. Niet iedere rvt volgt de governancecode op de letter. Bij Stichting Kinderopvang Maassluis bijvoorbeeld is de regel over het houden van vooroverleg van de raad geschrapt. 'Vertrouwen, openheid en transparantie zijn essentiële uitgangspunten voor een goede samenwerking tussen bestuurder en toezichthouders', licht Gerrit Jan Hoogeland, lid van de rvt aldaar, toe. 'Als vooroverleg nodig is zit er iets niet goed.'

Verantwoordelijkheden

Het groter wordende bewustzijn van het taken- en verantwoordelijkhedenpakket van de toezichthouder heeft ook de discussie over bezoldiging aangewakkerd. Het staat tegenwoordig op de agenda en de meningen zijn verdeeld. Britta Gielen, toezichthouder bij Stichting Kinderopvang Bussum Naarden Muiden, ziet het nut van een bezoldiging niet in: 'Ik zet me in voor de maatschappelijke omgeving en wil daar niets voor terug.' Ook voor Marion Kroezen is geld niet de drijfveer en moet dat ook niet zijn, vindt zij. 'Het gaat niet om het principe van voor wat hoort wat', licht ze toe, 'het gaat om het beginsel belonen en dit betekent iemand kunnen aanspreken op zijn verantwoordelijkheden.' Toch hebben beide organisaties wel voor een beloningsstructuur gekozen. Door zo'n beloning worden toezichthouders zich ervan bewust dat men moet presteren conform de functiebeschrijving, waarvoor de governancecode een goede richtlijn geeft. Ook bij andere kinderopvangorganisaties is de bezoldiging verhoogd, conform de richtlijnen kinderopvang.

Gemiddeld genomen kost een toezichthoudende functie zo'n vijftig tot honderd uur per jaar. Tenminste als er geen zwaar weer op komt is. Want dan kan het tijdsbeslag zomaar oplopen tot een flinke parttime functie. Gegeven de maatschappelijke verantwoordelijkheid, mag daar ook wel wat tegenover staan. Daar komt bij dat toezichthouders – als zij hun taak niet naar behoren uitvoeren – aansprakelijk gesteld kunnen worden bij wanprestaties van de organisatie waarop zij toezicht houden. Dat is nogal wat. Desgevraagd blijkt dat voor de toezichthouders geen groot punt. Zij zijn er oprecht van overtuigd dat zij juist handelen en besluiten en de goede informatie krijgen of vragen. We kregen meestal dezelfde reactie, ongeveer verwoord als volgt: 'Ik voel me ethisch aansprakelijk. Ik zet me in voor het maatschappelijk belang. En dat is zorgen voor kwalitatief goede kinderopvang en continuïteit van de organisatie.' Of: 'De juridische aansprakelijkheid doet me niets. Ik breng mijn kennis en kunde in en dat moet voldoende zijn.' Als we verder doorvragen geeft men aan dat men zich wel degelijk bewust is van zijn of haar aansprakelijkheid. Er zijn verschillende standaardprocedures ingesteld en men is bezig met het implementeren van de governancecode. De meeste organisaties hebben voor hun toezichthouders een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten.

Kritische vriend

De toezichthouder is de kritische vriend van de bestuurder. En soms de baas. Dat kan ingewikkeld zijn. Prof. dr. Jaap Winter onderkent drie rollen: de werkgever, de adviseur en de toezichthouder. Daarnaast constateert hij een groeiende aandacht voor het managen van de stakeholderrelaties.



Van onze gesprekspartners heeft iedereen een duidelijk beeld van zijn of haar rol. De invulling verschilt echter per persoon. Britta Gielen is toezichthouder bij Stichting Kinderopvang Bussum Naarden Muiden en partner bij een adviesbureau. Zij legt de nadruk op de taak de bestuurder met raad terzijde te staan. 'Het mag niet zo zijn dat de toezichthouder iets doet.'

Over de rol van werkgever zegt Britta Gielen: 'De dames bestuurders zitten er al zo lang, ik heb daar weinig aan toe te voegen. Behalve ervoor zorgen dat zij hun taak kunnen vervullen.' Dit beeld zijn we meer tegengekomen. Wat we ook tegenkwamen is de onaangename kant van de werkgeversrol: het ontslag van de bestuurder. Op het moment dat de bestuurder de belangen van de organisatie onvoldoende behartigt, komt ook het stakeholdermanagement aan de orde, met name in het functioneringsgesprek.

Over het algemeen is er compassie voor de bestuurder. Men realiseert zich dat 'zij het ook maar in haar eentje moet rooien'. Daarom krijgt de bestuurder vaak het advies om een coach te nemen. De toezichthouder heeft jaarlijks een functioneringsgesprek met de bestuurder. Er is een ontwikkeling naar een persoonlijk jaarplan met daarin zowel bedrijfs- als persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Bedrijfsdoelen worden vastgelegd in termen van de begroting, het jaarplan en geen aanwijzing van de GGD krijgen.

Olaf McDaniel, voorzitter van de raad van toezicht van Dak Kinderopvang Den Haag definieert toezicht houden als volgt: 'Toezicht houden is beoordelen of de bestuurder in control is op de relevante zaken van de organisatie.' De bestuurder is primair verantwoordelijk voor het behalen van de afgesproken bedrijfsdoelen. De toezichthouder houdt toezicht. 'Toezicht houden is op je handen zitten', typeert Marion Kroezen de rol van toezichthouder. In de praktijk is de scheids-

lijn toch wat diffuser. Toezichthouders steken hun handen vrij vaak uit de mouwen. Dit vanuit de positieve gedachte van 'zij aan zij, schouder aan schouder'. Ze brengen hun expertise in, besteden soms zeer veel uren aan werk waarvoor anders een externe adviseur zou zijn aangetrokken. De scheidslijn is in principe glashelder, maar in praktijk soms boterzacht. 'Niet iedere bestuurder wordt daar blij van. Het ergste wat je als bestuurder kan overkomen is een toezichthouder met teveel aan vrije tijd', vindt Gerrit Jan Hoogeland. Het vinden van de juiste grens is onderdeel van het groeiproces.

Precair proces

Duidelijk is dat de meeste toezichthouders een groeiproces doormaken. Een groeiproces kun je versnellen. Zelfevaluatie is daarbij van essentieel belang. Er valt immers altijd wat te verbeteren en in een lerende organisatie moet je als toezichthouder zelf het goede voorbeeld geven. Voor veel toezichthouders is zelfevaluatie een precair proces. De terughoudendheid om daaraan te beginnen werd op veel manieren verwoord: 'We zien elkaar weinig en kennen elkaar niet echt goed.' Of: 'We zijn nog geen team, het is moeilijk om elkaar ergens op aan te spreken.' En ook: 'Het moet wel leuk blijven.'

Sommige organisaties maken gebruik van externe procesbegeleiders bij de zelfevaluatie, maar dat gebeurt (nog) niet vaak. 'Het inzetten van externe expertise kost geld', zegt Hannie Stuurman van Stichting Kinderopvang Barendrecht. 'Als de raad goed functioneert, kun je de evaluatie het beste zelf doen.' Wel denkt ze, dat het goed is om eens in de vijf jaar een externe procesbegeleider in te huren om te voorkomen dat blinde vlekken niet worden gezien.

Bij Stichting Kinderopvang Wageningen vindt de

zelfevaluatie sinds twee jaar plaats. 'Het is een openhartig gesprek. Wij zijn kritisch tegen elkaar, stellen ook de lastige vragen en delen tips', vertelt Henny van Nieuwenhuijsen, toezichthouder bij deze organisatie.

Raden van toezicht die elkaar goed kennen en al langer met elkaar samenwerken, ervaren de zelfevaluatie als zeer waardevol. Ook ervaren zij de mening van de bestuurder als verhelderend. Raden van toezicht, die nog niet zo lang samenwerken, gebruiken een zelfevaluatie vaak om elkaar beter te leren kennen. Men onderzoekt de persoonlijke waarden en rolvoorkeur van een ieder en maakt afspraken over de wijze waarop deze optimaal kunnen worden ingezet.

Binnen een raad is er meestal geen specifieke taakverdeling. In sommige gevallen is er een audit- en/of renumerationcommissie aanwezig. Over het algemeen bestaat de raad uit personen met een achtergrond als bestuurder, jurist, hrm-manager of financieel specialist. In sommige gevallen is er een toezichthouder met een onroerend goed- of pedagogische achtergrond.

Soms is de uitkomst van een zelfevaluatie dat de samenstelling van de raad niet evenwichtig is of dat er, met het oog op de toekomst, andere vakdisciplines nodig zijn. Zo kwamen we het voorbeeld tegen dat een rvt besloot de eigen samenstelling te wijzigen. Met het oog op de toekomst is de portefeuille Communicatie vervangen door hrm en verandermanagement. We verwachten, met het oog op de toekomstige ontwikkelingen, dat de portefeuilles pedagogische kwaliteit, hrm, huisvesting en financiën de meeste aandacht zullen krijgen.

Uitdagingen

Zowel de branche als het toezichthouderschap zijn in ontwikkeling. Bij de toezichthouder is het bewustzijn van de taken en verantwoordelijkheden vergroot. Gelijktijdig nemen de eisen die de maatschappij stelt aan de branche en aan haar toezichthouders toe. Op strategisch gebied zal de toezichthouder zich met forse vraagstukken bezig gaan houden. Fuseren of samenwerken? Investe-

ren we in pedagogische kwaliteit, huisvesting en/of toegankelijkheid? Hoe gaan we om met de maatschappelijke behoefte aan meer transparantie? Toezichthouders zullen beslissingen moeten nemen over het afstoten van locaties. Mogelijk maken ze een faillissement mee.

De vraag naar managementinformatie ter voorbereiding op de besluitvorming over deze onderwerpen, zal toenemen. Het blijft belangrijk voor toezichthouders zich bewust te blijven van de eigen rol en de scheidslijn tussen de bestuurder en toezichthouder. In goede én in slechte tijden. Verdere bekwaming in het vak helpt daarbij. Telkens weer een stap vooruit, in het licht van de verantwoordelijkheid voor zowel de onderneming als de maatschappij. Toezichthouders in de kinderopvang zijn mensen met een kwalitatief hoog niveau. Dat rechtvaardigt de verwachting dat de professionalisering zich zal doorzetten.

Nelleke Leijnse en Renate Kooistra zijn zelfstandig adviseur en verandermanager, werkzaam op het vlak van sturing, ICT en bedrijfsvoering.

Adverteren in de Kinderopvangcongresspecial?
Profiteren van een verhoogde oplage?
Boek nu!

20^{ste} KINDEROPVANGCONGRES
21 maart 2012 | De Reehorst, Ede

Om het jaar goed te beginnen doen wij u graag het volgende aanbod:

Bij vermelding van deze stopper, ontvangt u 10% korting op uw te plaatsen advertentie en uw logo wordt gratis opgenomen in onze e-nieuwsbrief!

Neem voor meer informatie contact op met:

· RECENT ·

Philippine Herkes
Senior accountmanager online sales & print
Postbus 17229
1001 JE Amsterdam
Tel.: 020 330 89 98
E-mail: philippine@recent.nl

vyvoj

Onderzoeken, opleiden & vernieuwen

Voorop blijven lopen in deze tijd van toenemende concurrentie?

- Meet de tevredenheid van uw klanten en medewerkers
- Vergelijk uw dienstverlening met die van concurrenten

Vyvoj: ruim 10 jaar ervaring met onderzoek in de kinderopvang.

- De grootste benchmark in de kinderopvang
- Online vragenlijsten: snel, betrouwbaar en toegankelijk
- Diepgang in de analyse
- Bruikbare resultaten
- Goede persoonlijke service
- Ook onderzoek onder kinderen en maatwerk

Interesse?

info@vyvoj.nl
www.vyvoj.nl
050-3097397



www.vyvoj.nl