



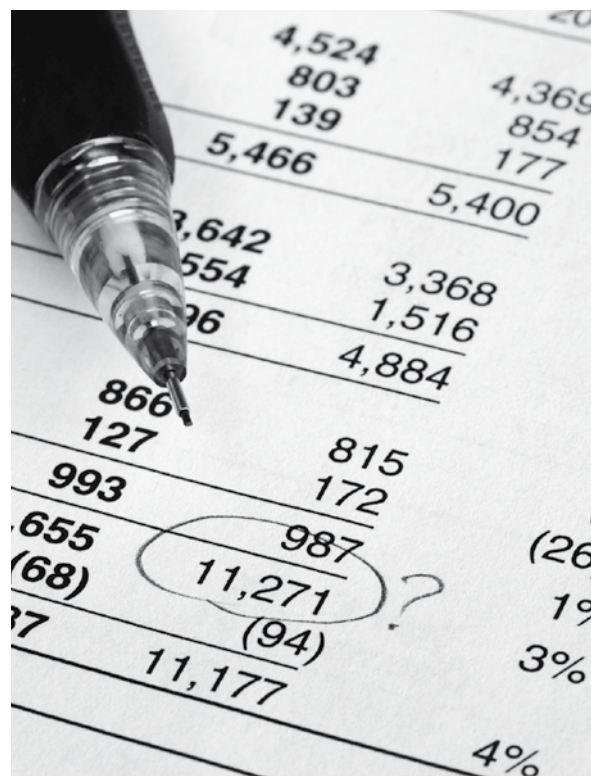
## Vrije markt of publieke sector?

Weinig sectoren in ons land zijn zo in beweging als de kinderopvang. Dat betekent nogal wat voor u als toezichthouder. Hoe weeg je commerciële vragen af tegen publieke belangen? Is de kinderopvang een puur maatschappelijk gedreven sector à la onderwijs? Een echte vrijemarktsector, waarin bedrijfsmatige aspecten voorop moeten staan? Of juist iets ertussenin? Hoe wordt daar vanuit verschillende invalshoeken tegenaan gekeken? En hoe verhoudt de discussie over marktwerking in de kinderopvang zich tot de salariering van directeuren en bestuurders? Dat zijn actuele vragen, die op het moment volop ter discussie staan. Bijvoorbeeld bij de behandeling in de Tweede Kamer van het wetsvoorstel dat normen stelt aan de salariering van topbestuurders in publieke en semipublieke sectoren. Hoort de kinderopvang daar bij of niet?

De thema's 'commercie' en 'beloning' staan centraal in deze nieuwsbrief van de NVTK. We hopen u daarmee adequaat te informeren en constructief bij te dragen aan actuele discussies die van belang zijn voor de toekomst van de kinderopvang.

### In dit nummer

- 2 **Te vroeg of te laat?**  
*Column NVTK-voorzitter Anke van Kampen*
- 2 **Even voorstellen:**  
*Nieuw bestuurslid Tossy de Man-Pollmann*
- 3 **Kinderopvang: ondernemen tussen  
commercie en publiek belang**  
*Interviews met Janneke Plantenga,  
John Ringens en Martin Flier*
- 5 **Beloning bestuurders in de kinderopvang:  
volop in beweging**  
*Door Maria Jongasma, projectleider NVTK*
- 6 **'Wees terughoudend in beloningen'**  
*Interview met Gerrit Spijksma, penningmeester  
NVTK*
- 7 **'Gezamenlijke regeling van grote waarde'**  
*Jacques Gerards (NVTZ)*
- 7 **Toezicht houden in de toekomst**  
*Aankondiging landelijk congres 26 mei 2011*
- 8 **Activiteiten en publicaties**
- 8 **Geknipt voor u**



# COLUMN

ANKE VAN KAMPEN

## EVEN VOORSTELLEN



### Nieuw bestuurslid Tossy de Man-Pollmann

Op het ogenblik ben ik bezig met een paar dingen. Ik ben voor de PvdA lid van de gemeenteraad Boxtel, fractievoorzitter van de PvdA/GroenLinks en lid van het seniorenconvent en de commissie bestuurlijke zaken. Als auditor en werkvelddeskundige ben ik verbonden aan de Raad voor Accreditatie, de Nederlands Vlaamse accreditatieorganisatie en de NQA. Ik ben redactielid bij Reed Elsevier van de kennisbank kwaliteit kinderopvang. Daarnaast geef ik coaching en trajectbegeleiding naar nieuw werk. Mijn ervaring en kwaliteiten in de kinderopvang zet ik momenteel in als voorzitter van de Raad van Toezicht van de kinderopvang Barendrecht en als nieuw bestuurslid van de NVTK.

De kinderopvang heeft de laatste 20 jaar een enorme professionalisering doorgemaakt. Bij een duidelijk pedagogisch beleid, een kwaliteitsmanagementsysteem hoort een heldere verantwoordingsstructuur. Vooral omdat de sector zich op het snijvlak bevindt van commercieel ondernemen en pedagogisch verantwoord begeleiden en verzorgen. Dat vraagt om een goede balans, waarbij betrokken maar onafhankelijke buitenstaanders in staat zijn om commentaar en advies te bieden evenals verantwoording te nemen. De Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang draagt bij aan een verdere professionalisering van de kinderopvang en een visie op de langere termijn. Daar lever ik graag een bijdrage aan. In mijn vrije tijd doe ik aan power yoga, tennissen en incidentele kinderopvang als oma van twee tweelingen. Ik onderhoud een netwerk op het gebied van politiek, emancipatie, werkgelegenheid, onderwijs en coaching. Voor eventuele achtergronden verwijs ik graag naar mijn cv op LinkedIn of Facebook.

### Te vroeg of te laat?

Wie van een stichtingsbestuur is overgestapt naar een Raad van Toezicht heeft vast wel eens te horen gekregen dat je nooit meer mag zeggen dat je de begroting of de jaarrekening hebt vastgesteld, maar dat je die hebt goedgekeurd. Toezichthouders horen op afstand te blijven, de bestuurder bestuurt en de toezichthouders keuren achteraf goed wat de bestuurder heeft gepresteerd, ... of niet. De bevoegdheid om goed te keuren krijgt immers alleen betekenis als je ook mag afkeuren, maar dat is niet altijd gemakkelijk. Bestuurders kunnen toezichthouders op twee manieren op afstand houden: jullie zijn te vroeg, als de Raad zich bemoeit met beleid dat nog niet is vastgesteld of jullie zijn te laat, want alles is al in kannen en kruiken en het is wel heel lastig om dat nu nog te veranderen... De vraag is dan ook: wanneer ben je als toezichthouder op tijd, als je niet alleen achteraf wilt zeggen of het wel of niet goed was, maar ook wilt voorkomen dat er beleid wordt vastgesteld dat je eigenlijk zou moeten afkeuren.

Neem nu de bezuinigingen. Ze komen eraan, dat is zeker en dat ze betrekking zullen hebben op toeslagen voor ouders ligt ook voor de hand, maar in welke vorm is nog niet duidelijk. Worden de ouders met de hoogste inkomens getroffen of juist de ouders aan de onderkant van de arbeidsmarkt? Wordt er alleen nog vergoed voor ouders die werken en dan alleen de uren dat zij werken in plaats van dagdelen? Het enige dat duidelijk is, is dat organisaties risico's gaan lopen op uitval en een lagere bezettingsgraad, ook al weten we nog niet op welke locaties dat gaat gebeuren en in welke mate. En misschien moet er ingegrepen worden, moeten locaties worden gesloten of medewerkers ontslagen.

Wat staat de Raad van Toezicht te doen? Afwachten tot het beleid bekend is en het management met voorstellen komt of toch in een eerder stadium invloed uitoefenen? Bij zulke ingrijpende gebeurtenissen is afwachten wellicht niet zo'n goed idee, maar hoe kun je interveniëren zonder de bestuurder voor de voeten te lopen? Het sleutelwoord hierbij is informatie. Informatie die de Raad van Toezicht nodig heeft om de maatregelen te zijner tijd wel of niet goed te keuren. Heeft het bestuur voldoende managementinformatie om te kunnen sturen? Zijn de bezettingsgraad en de wachtlijsten per locatie bekend? Op welke locatie bevinden zich de welgestelde ouders en waar de ouders van kinderen met een VVE-programma? Liggen er scenario's klaar met verschillende varianten om tekorten te kunnen opvangen? Is er een sociaal plan? Is bekend welke nieuwbouwplannen nog afgeblazen kunnen worden, welke panden kunnen worden afgestoten zonder al te hoge kosten? Is de kostprijs per kind per locatie bekend? Allemaal informatie die kan helpen om straks verstandige beslissingen te nemen. En mocht het bestuur die informatie niet paraat hebben, dan kunnen deze vragen ertoe leiden dat er nu informatie wordt verzameld op grond waarvan straks beter gefundeerde besluiten worden genomen. Bovendien zal deze informatie een basis kunnen zijn om vooruitlopend op het landelijk beleid een goed gesprek te voeren tussen Raad van Toezicht en Bestuur over de hoofdlijnen van beleid en mogelijke dilemma's.

Immers, bij het nemen van besluiten gaat het niet alleen om bedrijfsmatige sturing, maar eerst en vooral om de vraag waar de organisatie voor staat.

Welke doelen zijn belangrijk, welke maatschappelijke functie staat voorop? Wat willen we in ieder geval behouden? Want alleen als de Raad van Toezicht en de bestuurder hierover een gedeelde visie hebben, kunnen met behulp van bedrijfsmatige informatie verstandige besluiten worden genomen.

Anke van Kampen  
Voorzitter NVTK



# KINDEROPVANG: ONDERNEMEN TUSSEN COMMERCIE EN PUBLIEK BELANG

De kinderopvang beweegt zich op het snijvlak tussen markt en overheid. Private bedrijven bieden de opvang aan, terwijl tegelijkertijd veel publiek geld omgaat in de sector. Hoe kan de kinderopvang zich optimaal verder ontwikkelen? Zullen onderwijs en kinderopvang meer naar elkaar toegroeien? Hoe verhouden publieke en commerciële belangen zich ten opzichte van elkaar? Talloze vragen, waarop de antwoorden nog lang niet duidelijk zijn. Vragen die ook op toezichthouders afkomen. We spraken erover met drie deskundigen: Janneke Plantenga, hoogleraar economie, John Ringens, directeur Waarborgfonds Kinderopvang, en Martin Flier, directeur Kinderopvang bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

## Janneke Plantenga: sector moet gedragscode ontwikkelen

Toen Janneke Plantenga economie ging studeren, ontdekte zij tot haar verbazing dat zij daarmee behoorde tot een kleine minderheid van slechts 10% van de economiestudenten; ongeveer 90% was man. Zo begon haar fascinatie voor de verschillen tussen mannen en vrouwen als het gaat om arbeidsparticipatie, carrière en beloning. Via die fascinatie was de link naar de kinderopvang snel gelegd. In 2000 werd zij in Groningen bijzonder hoogleraar in de sociaal-economische aspecten van de kinderopvang. Sinds 2005 is zij als hoogleraar economie in Utrecht nog altijd nauw betrokken bij de economische kant van kinderopvang. 'De sector heeft duidelijk een maatschappelijke opdracht', zegt zij. 'Maar een failliete organisatie kan die opdracht niet vervullen. Daarom is een economisch gezonde kinderopvangsector ook erg belangrijk.'

Vanaf begin jaren '90 doet commercialisering haar intrede in de kinderopvang. Hoe heeft Janneke Plantenga die commercialisering zich zien ontwikkelen? 'We dachten dat er onder invloed van marktwerking vooral grote aanbieders zouden ontstaan. De AH's en C1000's van de kinderopvang. Dat is niet gebeurd. We zien juist meer kleine aanbieders. De sector is bovendien enorm gegroeid. Maar de kwaliteit lijkt achter te zijn gebleven. Die matige kwaliteit zit ons wel dwars, want inmiddels is ons beeld van de kinderopvang veranderd. Voorheen zagen we kinderopvang vooral als private dienst aan werkende ouders. Zoals de wasserij of huishoudelijke hulp. Nú zien we kinderopvang steeds meer als een dienst die kansen biedt voor kinderen. Die bredere invulling stelt nieuwe vragen, want hoe stuur je een private sector met een duidelijke maatschappelijke taakstelling?' Het antwoord op die vraag is niet eenduidig, zegt Janneke Plantenga. 'Maar', vindt zij, 'vanwege die maatschappelijke taakstelling zal de sector nooit helemaal privaat kunnen worden. Kinderopvang is trouwens ook een lastig product als het gaat om marktwerking. Ik heb mij bij de problemen rond het Hofnarretje in Amsterdam weer verbaasd over wat ouders zich laten welgevalen. Ouders stappen niet zomaar over naar een andere crèche. Dus marktwerking zal nooit volledig van de grond komen.'

Moet de overheid zich dan niet meer met de kinderopvang bemoeien? Janneke Plantenga: 'Ik vind het in eerste instantie een verantwoordelijkheid van de sector om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Bestuurders en toezichthouders in de kinderopvang moeten zich realiseren dat zij ondernemen met publiek geld en werken met een gevoelig product. Dat betekent bijvoorbeeld dat je verantwoord moet ondernemen en dat je de kwaliteit altijd voorop moet stellen.'

Wat houdt dat volgens Plantenga in voor toezichthouders? 'Dat zij zich voortdurend bewust zijn van de maatschappelijke betekenis van hun organisatie. Dat ze transparant zijn, rekenschap geven over hun beleid en financiën. Wat gebeurt er bijvoorbeeld met het bedrijfskapitaal als een crèche wordt overgenomen? Dat is nu vaak ondoorzichtig en er lijken soms dingen te gebeuren die niet te rijmen zijn met de maatschappelijke positie van de kinderopvang. Daar moet de sector zelf zijn verantwoordelijkheid in nemen. Ik zou het heel goed vinden als de sector een gedragscode opstelt voor ondernemingen in de kinderopvang. Pas als de sector dat zelf niet goed doet, is wat mij betreft de overheid aan zet.'

Wat vindt Janneke Plantenga het ideale toekomstperspectief voor de kinderopvang? 'Een minder scherpe cesuur tussen opvang en onderwijs en tussen kinderen met en zonder werkende ouders. Het zou mooi zijn als je ouders één, integraal arrangement kunt bieden voor alle jonge kinderen. Dan draag je bij aan de ontwikkeling van kinderen én aan vergroting van de arbeidsparticipatie van ouders.'

## John Ringens: regulering nodig

Met de Wet Kinderopvang 2005 heeft de rijksoverheid het speelveld voor de kinderopvang bepaald, zónder daarbij heldere spelregels af te spreken. Daardoor is er onzekerheid in de sector over vraagstukken op het gebied van financiering, regulering, toezicht en het borgen van publieke belangen. Dat constateert John Ringens, directeur van het Waarborgfonds Kinderopvang. Het fonds geeft onder voorwaarden borgstellingen en garanties af aan ondernemers in de kinderopvang, doet onderzoek en deelt kennis en expertise op het gebied van ondernemerschap, huisvesting en financiering. Het Waarborgfonds werkt daarmee precies op het snijvlak tussen markt en overheid in de kinderopvang. Welke ontwikkelingen heeft John Ringens daar de afgelopen jaren waargenomen?

'De kinderopvang is zich meer als een markt gaan ontwikkelen', zegt hij. 'Tegelijkertijd kan niemand het publieke belang van de kinderopvang ontkennen. Daardoor zal de markt in mijn visie nooit volledig vrij kunnen zijn. Je hebt een zekere vorm van regulering nodig. Omdat onduidelijk is hoe de overheid die regulering al dan niet invult, zijn ondernemers daar onzeker over. Door de gevolgen van de kredietcrisis is die onzekerheid bij financieringsvraagstukken nog extra toege-

## KINDEROPVANG: ONDERNEMEN TUSSEN COMMERCIE EN PUBLIEK BELANG



nomen. Ondernemers benutten de ruimte die zij hebben, dat kun je hen moeilijk kwalijk nemen. Door gebrek aan spelregels ontstaan soms financieringsconstructies, waarvan anderen vinden dat die niet door de beugel kunnen.'

Moet de overheid voor die spelregels zorgen of moet de sector dat zelf doen? John Ringens: 'Ik vind dat een gezamenlijke verantwoordelijkheid van sector én overheid. Het Waarborgfonds kan en wil hier graag aan bijdragen. Eind vorig jaar hebben we tijdens een bijeenkomst met alle stakeholders (inclusief de NVTK) gesproken over een gemeenschappelijke agenda: hoe kijken we aan tegen zaken als kredietwaardigheid, de rol van institutionele beleggers, reguleringonzekerheid, publieke belangen? Naar aanleiding daarvan wordt nu gezamenlijk een maatschappelijke kosten-batenanalyse uitgevoerd. Als we daarmee zichtbaar kunnen maken wat de kinderopvang de Nederlandse samenleving concreet oplevert, kun je vanuit dat vertrekpunt werken aan structurering en meer duidelijkheid.'

Hoe moeten die spelregels voor de sector eruitzien? 'Alles begint met transparantie', vindt John Ringens. 'Bedrijven moeten laten zien hoe zij financieel presteren. Daar gaat al een regulerende werking vanuit. De meeste ondernemers in de kinderopvang hebben een heldere visie op een goede balans tussen financieel rendement en maatschappelijke doelen. Het percentage

friettenhouders – dus ondernemers die morgen net zo gemakkelijk het kinderdagverblijf in een friettent veranderen, omdat ze op die manier meer kunnen verdienen – is niet groot. Door transparantie verplicht te stellen, zul je die ondernemers helemaal kwijt raken, want die houden er niet van als ze met de billen bloot moeten. Een dergelijke vorm van regulering is overigens in vergelijkbare sectoren als onderwijs en zorg volstrekt gebruikelijk.'

Welke aspecten zullen in de toekomst de overhand krijgen in de kinderopvang: de commerciële of de maatschappelijke? John Ringens: 'Die moeten vooral in balans blijven. Ik geloof ook dat de markt dat zal afdwingen. Ouders van jonge kinderen zullen steeds meer vragen om een integraal, doorlopend aanbod van kinderopvang en onderwijs. Daarom verwacht ik dat kinderopvang en onderwijs zullen samensmelten tot één nieuwe sector. Op het gebied van vraagfinanciering kan de kinderopvang veel voor het onderwijs betekenen en andersom kan de kinderopvang veel van onderwijsinstellingen leren. Ik ben ervan overtuigd dat het op middellange termijn die kant opgaat!'

### **Martin Flier: publieke belangen borgen in licht van marktwerking**

Toen Martin Flier in oktober waarnemend directeur Kinderopvang werd bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, was hij daar geen onbekende. In de periode 2002-2005 was hij bij hetzelfde ministerie afdelingshoofd in deze sector. Daarna viel kinderopvang onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. En nu is het weer terug bij Sociale Zaken. Zegt dat iets over de focus van de kinderopvang, die nu blijkbaar meer is gericht op arbeidsparticipatie van ouders dan op ontwikkeling van kinderen? 'Nee,' zegt Martin Flier, 'dat kun je zo niet zeggen. Kinderopvang is zowel relevant voor de arbeidsparticipatie als voor de ontwikkeling van kinderen. Dat is altijd zo geweest en dat zal ook altijd zo blijven. Dat kinderopvang nu valt onder het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is een politiek besluit geweest. Dat doet hier niets aan af. We moeten misschien iets harder ons best doen om te investeren in onze relatie met onderwijs. Maar op zich valt dat ook wel mee, want een deel van de onderwijsmensen is meegekomen naar het ministerie van Sociale Zaken. Dus de lijnen blijven kort.'

Dat kinderopvang en onderwijs veel met elkaar te maken hebben is duidelijk. Herkent Martin Flier de tendens dat de twee sectoren meer en meer naar elkaar toe groeien en wellicht op termijn samensmelten tot één sector? 'Er is op allerlei fronten en in diverse vormen al sprake van samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs. Maar ik zie daar niet één vorm die de standaard

# BELONING BESTUURDERS IN DE KINDEROPVANG: VOLOP IN BEWEGING

wordt', zegt hij. 'Er is op dit moment niet een soort blauwdruk voor de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs die voor alle organisaties zou moeten gelden. Samenwerking moet van onderop tot bloei komen. Dat gebeurt via heel verschillende vormen. Ik zie daar nog niet één duidelijke trend tot samensmelting uit naar voren komen.'

Een essentieel verschil tussen kinderopvang en onderwijs is de mate van marktwerking en commercialisering in de sectoren. 'Elementen van commercialisering in de kinderopvang zien we al vanaf 1989', zegt Martin Flier. 'Met de Wet Kinderopvang 2005 hebben we daarop voortgebouwd. De overheid heeft toen voor het eerst de spelregels in één wettelijk kader vastgelegd. We hebben bewust gekozen voor marktwerking, dat wil zeggen keuzevrijheid van ouders, beperkte drempels voor toetreding en geen prijsregulering. Wel zijn er kwaliteitseisen gesteld en zijn er grenzen gesteld aan de mate van subsidiëring van de prijzen in de kinderopvang.'

Herkent het ministerie de onzekerheid binnen de sector en het zoeken naar een balans tussen commerciële en publieke belangen? 'Zeker', erkent Martin Flier. 'Daarom zal minister Kamp komend najaar een nota over marktwerking in de kinderopvang naar de Tweede Kamer sturen. Daarin kijkt hij hoe we publieke belangen optimaal kunnen borgen in het licht van zaken als marktwerking, keuzevrijheid en prijsregulering. We hebben bijvoorbeeld ook het Centraal Planbureau gevraagd daar input voor te leveren.'

Is de kinderopvang nu een vrije markt- of een publieke sector? Flier: 'Het is een mengvorm. Privatisering gaat hand in hand met grenzen en voorwaarden aan subsidies. Dat is ook logisch, de overheid neemt immers nog steeds een fors deel van de financiering van de kinderopvang voor haar rekening.' Zou de kinderopvang in dat licht dan ook geen onderdeel moeten uitmaken van het wetsvoorstel dat normen stelt aan de beloning van bestuurders in (semi)publieke sectoren? 'Die vraag is onderdeel van de behandeling van het wetsvoorstel die nu in de Tweede Kamer plaatsvindt', lacht hij. 'Het past mij niet daarop vooruit te lopen!'

Heeft hij nog een advies aan toezichthouders in de kinderopvang? 'Let op de kwaliteit', zegt hij. 'Natuurlijk moet je als toezichthouder alles weten over de financiële situatie van je kinderopvangorganisatie. Maar uiteindelijk draait het erom dat we ouders kinderopvang kunnen bieden van goede kwaliteit. Het is ook een taak van toezichthouders om daar bovenop te zitten.'

## Adviesregeling beloning in de praktijk

In de nieuwsbrief van april 2010 vermeldden we al de voorgeschiedenis van de regeling beloning bestuurders: de bdKO heeft in 2006-2007 de salarisregeling directeuren/bestuurders in de kinderopvang laten ontwikkelen. Hierbij is advies gevraagd aan enkele individuele toezichthouders.

Omdat het werkgeverschap bij uitstek een verantwoordelijkheid is van de Raad van Toezicht, was de beloning van bestuurders direct na de oprichting van de NVTK in 2007 een van de hot items. De commissie Beloning bestuurders is ingesteld. Deze heeft de regeling van de bdKO als vertrekpunt genomen en die onder meer uitgebreid met de werking van variabele beloning. De NVTK heeft jaarlijks een indexeringsadvies gegeven: de indexering is voor alle salarisgroepen even hoog en volgt het consumentenindexcijfer van het CBS. Hierdoor en door de toepassing van prestatiebeloning kunnen NVTK-adviezen afwijken van de bedragen die in de bdKO-publicaties worden genoemd. Dit leidt tot veel vragen en discussie en in de NVTK-ledenvergadering van november 2010 is de beloning van bestuurders uitgebreid besproken. Er is een commissie ingesteld met als opdracht: de huidige regeling beloning bestuurders te evalueren en te herijken; uitgangspunten voor een nieuwe regeling te ontwikkelen en dit vervolgens te bespreken met de bdKO.

## Referentiemarkten

Bij het opstellen van een salarisregeling is van belang aan welke markt de branche zich spiegelt: is dat de overheid of de semipublieke sector? Of is de kinderopvang een commerciële branche en te vergelijken met het bedrijfsleven?

Het antwoord op die vraag is niet eenduidig. Ook de overheid laat zich hier niet duidelijk over uit: enerzijds wordt de branche voor 80% (kan na bezuinigingen wellicht een lager percentage worden, maar zal zeker boven de 50% blijven) betaald vanuit publieke middelen; anderzijds is er sprake van een vrije markt, waarbij ouders als klant kunnen kiezen.

Als we uitgaan van de kinderopvang als semipublieke sector, dan is gerechtvaardigd om de normering uit het wetsvoorstel 'Wet normering uit publieke middelen gefinancierde beloning topfunctionarissen' aan te houden. In dit wetsvoorstel wordt de Balkenendenorm (in 2010: 181.773 euro) als maximum aangehouden. Dit wetsvoorstel geldt voor organisaties die voor meer dan 50% uit publieke middelen worden gefinancierd. In de ledenvergadering van de NVTK is gesteld dat de salarisregeling bestuurders in de kinderopvang zich binnen dit wettelijk kader zou moeten bewegen. De NVTK heeft de Tweede Kamercommissies geattendeerd op de onduidelijkheid in het huidige wetsvoorstel over de positie van de kinderopvang. De NVTK adviseert de Raden van Toezicht van organisaties die een hogere salariëring overeenkomen om dit goed te onderbouwen (oftewel: pas toe of leg uit!).

## Actueel

Er vindt nu overleg plaats tussen bdKO en NVTK met als insteek om tot een eenduidig advies te komen. En op dit moment vindt de behandeling van de Wet topinkomens uit publieke middelen plaats. Kortom op alle fronten is er beweging. De NVTK houdt u op de hoogte van de actuele ontwikkelingen!

# PENNINGMEESTER GERRIT SPIJKSMA: WEES TERUGHOUDEND IN BELONINGEN

Als toezichthouder in de kinderopvang ben je werkgever van de mensen die werken bij de organisatie waarop je toezicht houdt. Dat houdt onder andere in dat je met de directeur/ bestuurder onderhandelt over zijn of haar salaris. In de praktijk is dat niet altijd gemakkelijk. Bovendien ligt er geen eenduidig pakket aan regels, op basis waarvan je de hoogte van dat salaris objectief kunt vaststellen. Daarbij spelen uiteenlopende factoren een rol. Een belangrijke vraag is bijvoorbeeld of de kinderopvang gezien moet worden als een (semi)publieke sector of als een puur commerciële branche. Daarover is het laatste woord nog niet gezegd. We spraken over beloningsbeleid in de kinderopvang met Gerrit Spijksma, penningmeester in het bestuur van de NVTK en zelf ook lid van de Raad van Toezicht van een kinderopvang-organisatie.

## ***Waarom is het soms lastig als Raad van Toezicht met een directeur/ bestuurder te onderhandelen over zijn of haar salariering?***

'Kinderopvangorganisaties zijn over het algemeen voortgekomen uit stichtingen, waarin de huidige Raad van Commissarissen samen met de huidige directeur/bestuurder het vroegere Bestuur vormde. Nog steeds is het vaak zo dat toezichthouder en directie vanuit een saamhorigheidsgevoel hun werk doen. Dan is het lastig als je aan het eind van het jaar ineens tegenover elkaar komt te staan bij het vaststellen van de beloning van de bestuurder. Beloningsbeleid lijkt dan al snel op gezeur en daar heeft niet elke Raad van Toezicht zin in. Bovendien is het moeilijk om kritisch te blijven als je eigenlijk altijd vanuit een samengevoel opereert. We zien in de praktijk dat het meestal goed gaat, totdat een directeur bijvoorbeeld slecht blijkt te functioneren. Vaak blijkt dan pas dat er in de Raad van Toezicht een gebrek aan kennis is van een goed beloningsbeleid. En dan komen toezichthouders regelmatig bij de NVTK met de vraag: kunnen jullie ons adviseren.'

## ***Er is toch een regeling van de bdKO, met een advies van de NVTK?***

'De bdKO heeft inderdaad een salarisregeling voor directieuren/ bestuurders in de kinderopvang laten ontwikkelen. De NVTK heeft een advies gemaakt aan toezichthouders hoe het best met die regeling om te gaan. Maar dat blijkt in de praktijk toch lastig te hanteren. Daarbij speelt ook mee dat lang niet elke toezichthouder dagelijks met beloningsbeleid te maken heeft. Soms heeft de toezichthouder een soort onderbuikgevoel dat zegt dat een salarisvoorstel van een directeur te hoog is. Maar vaak ontbreekt in de Raad van Toezicht de kennis en ervaring om dat gevoel om te zetten in een concrete en adequate reactie.'

## ***Wat moet er gebeuren om dat te verbeteren?***

'Omdat veel toezichthouders in de praktijk nog steeds worstelen met het beloningsbeleid, heeft de NVTK een commissie ingesteld die de huidige situatie evalueert en vervolgens kijkt of het mogelijk is samen met de bdKO een nieuwe of aangepaste, gezamenlijk gedragen regeling op te stellen. Toezichthouders moeten zich er in ieder geval van bewust zijn dat de huidige bdKO-regeling geen afvinklijst is die je moet toepassen. Het is een adviesregeling, die je niet blind hoeft te volgen, maar waar je ook van kunt afwijken als je dat beter lijkt.



Ons uiteindelijke doel is om samen met de bdKO een eenduidig advies op te stellen waar zowel directieuren/bestuurders als toezichthouders goed mee kunnen werken.'

## ***Vindt u dat directieuren in de kinderopvang meer mogen verdienen dan de Balkenendenorm, zoals die wordt voorgesteld voor bestuurders in de (semi)publieke sector?***

'Ik vind van niet. Ik zie de kinderopvang als een semipublieke sector, waarin je terughoudend moet zijn met hele hoge beloningen. Op dit moment wordt in de Tweede Kamer het wetsvoorstel behandeld dat normen stelt voor de salariering van topbestuurders in de publieke en semipublieke sector. Het is nog de vraag of de kinderopvang daartoe gaat behoren of niet. Ik ben er persoonlijk voorstander van dat dat wél gebeurt. In de NVTK is dat nog een onderwerp van discussie. Als dat besluit is gevallen, biedt dat ons in ieder geval helderheid in de discussie met de bdKO over het beloningsbeleid.'

## ***In welke richting zal de kinderopvang zich ontwikkelen en wat betekent dat voor toekomstig beloningsbeleid?***

'Ik ben ervan overtuigd dat we toegaan naar een systeem waarin kinderopvang, voor- en naschoolse opvang en onderwijs meer naar elkaar zullen toegroeien. Ook in dat licht vind ik dat we terughoudend moeten zijn met hele hoge salarissen in de kinderopvang. Anders leidt het tot wel erg scheve verhoudingen ten opzichte van mensen in het onderwijs die minstens zo belangrijk werk doen. Kinderopvang is naar mijn mening een markt met vele imperfecties, waarbij we dus het beloningsbeleid niet louter aan de markt kunnen overlaten. Ik ben ervan overtuigd dat we er spijt van krijgen als we de kant op zouden gaan van hoge, commerciële beloningen. Ons past redelijkheid als het gaat om het belonen van bestuurders in de kinderopvang.'

# TOEZICHT HOUDEN IN DE TOEKOMST **LANDELIJK CONGRES OP 26 MEI 2011**



## **Jacques Gerards (NVTZ): gezamenlijke regeling van grote waarde**

De zorgsector bewijst dat het kan: een beloningscode voor bestuurders die gezamenlijk wordt gedragen door toezichthouders en de bestuurders zelf. Sinds september 2009 is er de Beloningscode Bestuurders in de Zorg. Opgesteld door de NVTZ (toezichthouders in de zorg) samen met de NVZD (directeuren van instellingen in de zorg). Als oud-directeur en bestuursadviseur van de NVTZ is Jacques Gerards nauw betrokken bij het wordingsproces en de uitvoering van de code.

'Zo'n gezamenlijk gedragen regeling is van grote waarde', zegt hij. 'Het is heel belangrijk dat werkgevers en werknemers in de zorg samen konden komen tot een maatschappelijk aanvaardbare code, op basis van een weloverdachte systematiek, uitgaande van de diverse factoren die samen de zwaarte van een functie bepalen. De sector kan dat zelf veel beter bepalen dan de overheid.'

Welk advies geeft hij NVTK en bdKO als zij aan de slag gaan met een gezamenlijke regeling? Jacques Gerards: 'Neem ook de secundaire arbeidsvoorwaarden mee, zodat daar geen mogelijkheden liggen om bijvoorbeeld toch weer hoge bonussen uit te delen. Zorg ervoor dat de regeling ook geldt voor interim-managers. En introduceer de code met een gedegen PR-campagne. Goede communicatie is van groot belang om de regeling in de praktijk een succes te laten worden!'

## **Intern en extern toezicht in de toekomst**

Op 26 mei a.s. organiseert de NVTK samen met de toezichthouderverenigingen uit zorg, woningbouwcorporaties en onderwijs een inspirerende dag over het thema: toezicht van de toekomst. De afgelopen jaren is het toezicht omvangrijker geworden. De ontwikkelingen in de branche kinderopvang zijn op een aantal punten vergelijkbaar met die in andere sectoren. Er is sprake van een continue kwaliteitsverbetering van het overheidstoezicht en het intern toezicht van maatschappelijke organisaties. Heeft dit effect op de onderscheiden verantwoordelijkheden van intern toezicht en overheidstoezicht? Verandert dit de relatie tussen beide vormen van toezicht? En wat betekent het dat intern toezicht de hoofdschakel van het toezicht wordt geacht te zijn?

## **Jan Peter Balkenende: keynote-spreker**

Vragen om met toezichthouders van overheid en van instellingen te bespreken op de dagbijeenkomst Toezicht houden in de toekomst! 's Ochtends krijgt u door een aantal gerenommeerde sprekers, waaronder keynote-spreker oud-premier prof. dr. Jan Peter Balkenende en prof. dr. Jaap W. Winter meer zicht op de ontwikkelingen in het toezicht houden. Vraagstukken en ontwikkelingen in het toezicht houden worden besproken onder de leiding van Hans de Boer, dagvoorzitter.

## **Van elkaar leren**

Tijdens het middagprogramma komt in workshops van gemengde samenstelling aan de orde hoe het toezicht op de kwaliteit concreet vorm krijgt in de verschillende branches - waar houdt het externe toezicht op en waar begint uw verantwoordelijkheid als intern toezichthouder? En wat kunnen we van elkaar leren?

## **Aanmelden en meer informatie**

De bijeenkomst vindt plaats bij Nyenrode Business Universiteit in Breukelen. Het volledige programma (dat duurt van 9.30 tot 17.00 uur) en het aanmeldingsformulier zijn te vinden op de speciaal voor dit congres gemaakte website [www.toezichtintoeekomst.nl](http://www.toezichtintoeekomst.nl)



**Toezicht houden  
in de toekomst**  
*Intern en extern toezicht*

# DE NVTK IS ER VOOR U!

Deze nieuwsbrief is een uitgave van de NVTK.

## Missie

De Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang (NVTK) wil toezichthouders ondersteunen in de breedste zin van het woord. De nadruk daarbij ligt op maximale transparantie en het innemen van een kritische, onafhankelijke houding.

## Contact

Bureau NVTK  
Mw. drs. Maria Jongsma,  
*Projectcoördinator*  
Mw. Marijke du Burck,  
*Secretariaat*  
Koraalrood 25, 2718 SB Zoetermeer  
**T** 079 – 3638120  
**F** 079 – 3638105  
**E** bureau@nvtk.nl  
**I** www.nvtk.nl

## Bestuur

Mw. drs. Anke van Kampen,  
*voorzitter*  
Mw. drs. L. van der Tuin-Kuipers,  
*algemeen lid*  
Mw. T. de Man-Pollmann,  
*algemeen lid*  
Dhr. drs. E. de Vette,  
*algemeen lid*  
Dhr. G.A. Spijksma RA CPA,  
*penningmeester*

## Colofon

*Redactie*  
Mw. drs. Maria Jongsma  
Mw. drs. Jolly Kerkstra, Haren  
*Vormgeving*  
Mw. drs. Aly Pepping, Thesinge  
*Fotografie*  
Goedele Monnens (p. 2, foto AvK);  
Anke Breuer-de Man (p. 2, foto TdM-P);  
rechtenvrije stockfoto's (p. 1, 4, 7).  
*Druk*  
Drukkerij Zoeterhage, Zoetermeer

## PUBLICATIES

### Governance Code Kinderopvang *Richtlijn voor integer en transparant bestuur en toezicht*

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 Governance Code Kinderopvang bevat de principes en uitgangspunten. Het boekwerk is voor leden gratis, voor niet-leden voor kostprijs te bestellen.

### Toolkit Governance Kinderopvang *Hulpmiddelen voor integer en transparant bestuur en toezicht*

Toepassing en naleving van de governance code draagt bij aan professionalisering van de kinderopvang in ons land. De toolkit levert de hulpmiddelen bij het toepassen van de code. De toolkit is voor leden gratis, voor niet-leden voor kostprijs te bestellen.

### Adviesregeling beloning Raden van Bestuur/directies in de kinderopvang 2008

Prijs leden € 9,95  
Prijs niet-leden € 19,95

### Honorering toezichthouders

Prijs leden € 9,95  
Prijs niet-leden € 19,95

### Functioneren in de Raad van Toezicht of in het bestuur van een organisatie voor kinderopvang

Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, positie, taken en rollen van bestuur en Raad van Toezicht  
Jacques J.K. Gerards, 2007.  
Prijs leden en niet-leden € 10,-

## ACTIVITEITEN

### Regiobijeenkomsten 2011: Commercialisering in de kinderopvang

28 maart 2011 in Den Haag, 2  
5 april 2011 in Meppel, Speelwerk  
12 april 2011 in Amersfoort, SKA

### Dag van het toezicht: Toezicht houden in de toekomst

26 mei 2011 in Breukelen

### Najaarsbijeenkomst met als thema 'Onderwijs en kinderopvang: samen- werking of concurrentie'

7 november 2011 in Utrecht

Naast het programma uit onze agenda is maatwerk mogelijk. Op verzoek en bij voldoende belangstelling kunnen workshops ook elders in Nederland worden aangeboden. Bijvoorbeeld over *Financieel risicomanagement voor toezichthouders* of over *Juridische vraagstukken en aansprakelijkheid*. Bel of mail ons voor meer informatie!

## GEKNIPT VOOR U

*In deze rubriek attenderen we u op interessante artikelen over ontwikkelingen in de branche kinderopvang. Wilt u meer weten? De gehele artikelen zijn over het algemeen te lezen op de kennisbank van [www.nvtk.nl](http://www.nvtk.nl).*

### Peuters met achterstand naar school

Komende zomer start op een aantal basisscholen een proef met peuters die een taalachterstand hebben. Peuters vanaf 2,5 jaar gaan naar een speciale groep op school waar ze spelenderwijs hun achterstand kunnen wegwerken. Dit maakte onderwijsminister Marja van Bijsterveldt bekend. De branchepartijen in de kinderopvang zijn verbaasd over de plannen. Lees verder op onze kennisbank.

### Herijking toezicht in semipublieke organisaties nodig

De misstanden in de semipublieke sector laten zien dat het toezicht vaak drastisch tekortschiet. Toezichthouders moeten krachtiger en deskundiger durven optreden, volgens Rienk Goodijk, onder meer hoogleraar aan TiasNimbas Business School. Lees verder op onze kennisbank.