

**CODE GOED  
TOEZICHT**



**VTOI  NVTK**

VTOI  NVTK

# **CODE GOED TOEZICHT**

**VTOI-NVTK**  
september 2021



# INLEIDING

Iedere raad van toezicht of toezichthoudend bestuur (kortweg hierna steeds 'RvT'<sup>1</sup>) in de kinderopvang en het onderwijs werkt op basis van het vertrouwen van de maatschappelijk belanghebbenden en van de wetgever. Goed toezicht dient een publiek belang en vervult zijn maatschappelijke opdracht door zorg te dragen voor de kwaliteit, de continuïteit en de verantwoording van de kinderopvang- en onderwijsorganisaties.

## Ondersteuning voor dialoog verantwoording en samenwerking

De Code Goed Toezicht beoogt een professionele standaard te zijn die de RvT kan ondersteunen in:

- het voeren van de in- en externe dialoog over kwaliteit, rol en positionering van het interne toezicht;
- de publieke verantwoording over de concrete invulling van dit toezicht;
- de praktische samenwerking tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap.

De code biedt uitgangspunten, die het gesprek over kwaliteit en inhoud van het toezicht in de RvT en binnen de VTOI-NVTK kunnen ondersteunen. De code kan ook fungeren als een basis voor de samenwerking in de governance driehoek -bestuur, toezicht en medezeggenschap- en een toetssteen vormen voor de verantwoording.

De code is niet bedoeld als een afvinklijstje. De code is bedoeld om het gesprek met elkaar aan te gaan over de vraag hoe een principe vorm te geven in de uitoefening van het toezicht, het toepassen er van.

De code gaat uit van zeven principes, gebaseerd op de kernwaarden van de vereniging. De principes zijn uitgewerkt in normen en good practices, een nadere concretisering van de vorm en inhoud van het toezicht. Deze code richt zich expliciet op het intern toezicht en bestaat náást de diverse sectorale codes goed bestuur, die vooral zijn gericht op bestuur en bestuurders. De code is een aanvulling op de codes goed bestuur, specifiek gericht op het intern toezicht en bevat geen tegenstrijdigheden met de codes goed bestuur.

## Basisniveau en verantwoording

De Code Goed Toezicht is vastgesteld door de ALV van de VTOI-NVTK op 29 september 2021 en geldt daarmee vanaf 1 oktober 2021 voor de leden van de vereniging. Dit betekent dat leden van de VTOI-NVTK toezicht houden en de kwaliteit van toezicht verder ontwikkelen op basis van deze code. In de code is het basisniveau geformuleerd, waaraan elke raad van toezicht als team en elk individueel lid geacht wordt te voldoen. De centrale vraag hierbij is dan: hoe verhouden wij ons tot de inhoud van de code? De RvT legt jaarlijks verantwoording af in het openbare jaarverslag, waarin het uiteraard ook zal moeten gaan over de mate waarin en de wijze waarop de principes van de code zijn toegepast of worden uitgelegd, het 'pas toe' of 'leg uit' principe. In het jaarverslag 2022 kan voor het eerst verantwoording afgelegd worden over de uitvoering van de code.

1. Waar RvT staat kan ook Raad van Commissarissen (RvC) of intern toezicht gelezen worden.

## Richtinggevend vanuit waarden – naar een gezaghebbende veldnorm

Deze code is richtinggevend, maar bevat geen juridisch afdwingbare normen.

Er is veel wet- en regelgeving waaraan de raden van toezicht in de kinderopvang en het onderwijs moeten voldoen. In de Code Goed Toezicht is getracht de waarden, die de basis vormen van zowel de gegroeide praktijk als de bestaande wet- en regelgeving, te duiden. Het zijn – veelal al lang geldende - principes die de kwaliteit van ‘goed toezicht’ vorm en inhoud moeten geven. De code is een niet vrijblijvende professionele standaard en kan als ‘veldnorm’ voor intern toezicht gezien worden.

## Vertaling naar de eigen organisatie

De Code Goed Toezicht is breed opgesteld. Daarmee bedoelen we dat iedere RvT - ongeacht de sector, de omvang van de organisatie of lidmaatschap van de VTOI-NVTK - de principes kan vertalen naar de eigen organisatie en de invulling daarvan actief kan naleven en uitdragen, binnen en buiten de organisatie. Daarmee neemt de RvT verantwoordelijkheid, geeft het goede voorbeeld en is ook aanspreekbaar. Op basis van de maatschappelijke opdracht en publieke verantwoordelijkheid van de RvT is het vanzelfsprekend om transparant te zijn over de eigen werkwijze en het uitgevoerde toezicht.

## Reikwijdte

De Code Goed Toezicht richt zich niet alleen op het interne toezicht, maar biedt ook een handvat voor belanghebbenden, in de relatie met het intern toezicht. Zo is ook een bestuurder expliciet in gesprek met zijn of haar RvT over de wijze waarop de raad toezicht uitoefent.

De code gaat niet in op het externe toezicht door inspectie, betrokken ministeries of de (politieke) ministeriële verantwoordelijkheid.

## Leeswijzer

In het Verenigingsconvenant van de VTOI-NVTK (2018) zijn vier kernwaarden geformuleerd die de basis vormen van de missie en visie van de vereniging.

Deze kernwaarden zijn:

- integriteit;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid;
- verbinding;
- professionaliteit.

Voortbouwend op deze kernwaarden en aanvullend daarop, neemt de Code Goed Toezicht zeven principes als uitgangspunt, die toegelicht worden aan de hand van normen en good practices. Deze zijn:

1. Legitimiteit en compliance;
2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid;
3. Integriteit;
4. Transparantie en openheid;
5. Interne en externe verbinding;
6. Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen;
7. Verantwoording.

De geformuleerde normen en good practices zijn gebaseerd op de volgende overwegingen:

- De noodzaak van differentiatie i.v.m. de verschillen tussen sectoren, de omvang en structuur van organisaties, ontwikkelfase, (regionale) context en identiteit;
- Het stimuleren tot continue verbetering van de kwaliteit en professionalisering van het toezicht;
- Betrekking hebben op zowel de systeemwereld ('hard controls') als de leefwereld ('soft controls');
- Geen kwaliteitsbegrip dat het toezicht reduceert tot louter de systeeltaal van protocollen, instructies, indicatoren en afvinklijstjes.

Dit is de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK.

In het bredere advies van de Kwaliteitscommissie van de VTOI-NVTK: 'Ijken en Verrijken', is de aanzet hiervoor gegeven. In het eindadvies staan ook aanbevelingen om naast het ijken aan de veldnorm, die de code beoogt, parallel te werken aan het verrijken van de kwaliteit van intern toezicht door dialoog en professionalisering.



# CODE GOED TOEZICHT

## Principe 1

### Legitimiteit en compliance

Goed toezicht handelt overeenkomstig de wet- en regelgeving die van toepassing is op de betreffende sector en overeenkomstig de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Toezichthouders zijn bekend met de wettelijke en andere regulerende kaders, doelen en procedures waar hun sector, hun organisatie en zijzelf zich aan dienen te houden. Zij zijn verantwoordelijk voor het toezien op de compliance of de naleving van wet- en regelgeving door de organisatie, maar vervangen in hun toezicht-functie niet het externe toezicht. Legitimiteit en compliance vormen de basis voor het vertrouwen van de maatschappij, de overheid en de politiek in het toezicht op de kinderopvang en het onderwijs.

### Normen en good practices van legitimiteit en compliance

De RvT:

1. werkt conform de betreffende wettelijke voorschriften voor het toezicht op de kinderopvang en het onderwijs;
2. werkt conform de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en bewaakt te allen tijde de onafhankelijkheid van het intern toezicht;
3. ziet erop toe, dat er wordt gehandeld conform de Code Goed Bestuur van de sector en onderbouwt eventuele afwijkingen;

4. legt, in aanvulling op de statuten, de eigen werkwijze vast in een reglement. Het intern toezicht werkt conform de vastgestelde statuten en reglementen en beoordeelt regelmatig of deze aanpassing behoeven als gevolg van veranderende wetgeving of maatschappelijke ontwikkelingen;
5. respecteert de medezeggenschap in haar bevoegdheden, voert regelmatig overleg en is aanspreekbaar op het gehouden toezicht;
6. vervult de wettelijk bepaalde rollen van het toezicht naar behoren, dit betekent in ieder geval dat het toezicht:
  - de rol van werkgever op een zorgvuldige manier invult;
  - de formele toezichthoudende taken uitvoert;
  - het bestuur in het kader van de klankbordrol terzijde staat;
7. geeft in afstemming met het bestuur invulling aan de netwerkrol.

## Principe 2

### Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid

De RvT, team en individueel, werkt vanuit het besef dat maatschappelijke verantwoordelijkheid de basis is: het toezicht dient een publiek belang. Kinderopvang en onderwijs zijn van vitale maatschappelijke betekenis. Beide sectoren dragen bij aan de vorming van jonge mensen, zodat zij in staat zijn om hun plek in de maatschappij in te nemen. Zowel de kinderopvang als het onderwijs worden grotendeels door de overheid gefinancierd. Dit stelt eisen aan de maatschappelijke en de publieke verantwoording van het toezicht. Het toelichten van de afwegingen in de vorm van 'pas toe' of 'leg uit' is hiervoor een passende werkwijze.



## Normen en good practices van maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid

De RvT:

1. ontwikkelt, in afstemming met het bestuur, een toezichtvisie. De toezichtvisie maakt inzichtelijk hoe het toezicht de maatschappelijke opdracht concreet zichtbaar maakt. De specifieke context van de organisatie is hierbij het uitgangspunt. De visie laat ook zien hoe het toezicht invulling geeft aan de rollen, hoe het hiernaar handelt en welke informatie daarvoor nodig is. De toezichtvisie is een levendig document, dat periodiek geëvalueerd en herijkt wordt. Het opstellen van een toezichtvisie is een mooie stap in de richting van goed toezicht;
2. focust zowel op de kwaliteit van de kinderopvang- of de onderwijsorganisatie en op de kwaliteit van de geleverde opvang en onderwijs als op de financiële, opvang, onderwijsinhoudelijke en bestuurlijke risico's en randvoorwaarden. Het ligt voor de hand dat bij grotere organisaties binnen de RvT afzonderlijke commissies worden gevormd op deze gebieden. Gebruikelijke voorbeelden zijn een financiële commissie, werkgeverscommissie en een kwaliteitscommissie;
3. stelt een toezichtkader en een toetsingskader op en gebruikt de Code Goed Toezicht om beide kaders periodiek tegen het licht te houden. Ook het toezicht- en toetsingskader worden afgestemd met het bestuur. Een toezichts- en toetsingskader sluit in principe aan op de toezichtvisie en is als het ware een nadere concretisering met o.a.:
  - De uitgangspunten die de RvT hanteert bij het houden van toezicht;
  - De toezichtthema's waarop de RvT focus legt (prioriteiten);

- Het toetsingskader dat een overzicht van de criteria bevat die de RvT bij de belangrijke toezichtthema's hanteert;
  - De bijbehorende verantwoordingsmomenten en - rapportages.
4. is proactief en kijkt verder dan het kortetermijnbelang. Ondersteunt in goed overleg het bestuur als het nodig is om buiten de gebaande paden te gaan om de doelstellingen te verwezenlijken;
  5. kent een doordachte en diverse samenstelling, passend bij de opdracht van de organisatie en de maatschappelijke thematiek die speelt. Bij iedere nieuwe benoeming worden deze factoren meegewogen.
  6. maakt de maatschappelijke verantwoordelijkheid waar, binnen de normen en good practices van de overige zeven principes.

### Principe 3

## Integriteit

Goed toezicht handelt integer en betrouwbaar en maakt duidelijk wat het daaronder in de context van de organisatie verstaat. Het gaat in grote lijnen om 'het juiste doen, en het niet-juiste laten' en 'gewetensvol en naar beste kunnen en vermogen handelen'. Dit houdt in dat het toezicht werkt vanuit vertrouwen, in een open aanspreekcultuur, zelf betrouwbaar handelt, zorgvuldigheid in acht neemt, zich volop inzet voor de toezichthoudende taak, de samenwerking zoekt en betrokken is. Integer handelen krijgt vorm in de specifieke context van de organisatie en wordt voor een groot deel bepaald door de drijfveren en intenties van de betrokkenen en wordt zichtbaar in het gedrag, dat daarbij passend is. Deze drijfveren van de RvT zijn idealiter onderdeel van de toezichtvisie.

## Normen en good practices van integriteit

De RvT:

1. laat met concrete voorbeelden zien hoe de RvT vorm geeft aan de onafhankelijke positie;
2. borgt onafhankelijkheid van het intern toezicht en vermijdt onverenigbaarheden en (de schijn van) belangenverstrengeling;
3. geeft het goede voorbeeld door aantoonbaar integer te handelen, reflecteert op eigen handelen, treft maatregelen wanneer dit discussie oproept en verantwoordt zich hierover;
4. ziet toe op de uitvoering van een integriteitscode;
5. gaat respectvol om met elkaar, met het bestuur en met interne en externe belanghebbenden;
6. gaat zorgvuldig om met vertrouwelijkheid van informatie;
7. agendeert integriteit regelmatig in het overleg met het bestuur, met de medezeggenschap en met interne en externe betrokkenen;
8. maakt het thema integriteit bespreekbaar en is aanspreekbaar op het thema;

### Principe 4

## Transparantie en openheid

Goed toezicht staat voor openheid en transparantie. Dit betekent zowel informatie geven als informatie krijgen. Openheid vraagt om een responsieve houding; dit wil zeggen dat het toezicht ontvankelijk is voor interne en externe signalen en dat het laat zien wat het met die signalen doet. Deze open houding stimuleert het gesprek met betrokkenen. Openheid moet niet verward worden met openbaarheid: er zijn immers (wettelijke) vereisten inzake vertrouwelijkheid en geheimhouding. Bijvoorbeeld bij strategische vraagstukken, bij de rol van werkgever of bij de borging van privacy.

## Normen en good practices van transparantie en openheid

De RvT:

1. geeft inzicht in de eigen toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader en maakt deze openbaar, bijvoorbeeld via de website en het jaarverslag;
2. werkt volgens een transparante en openbare procedure voor werving, selectie en (her-) benoeming van bestuur en toezichthouders;
3. ziet erop toe dat er een open en veilig klimaat is binnen de organisatie, waarin interne en externe betrokkenen zich kunnen uiten en elkaar aanspreken en de RvT kunnen aanspreken. Het toezicht vervult hierin een voorbeeldfunctie;
4. is open over eigen procedures en besluiten en stelt relevante informatie op een toegankelijke wijze beschikbaar binnen en buiten de organisatie, voor zover dit mogelijk is met inachtneming van vertrouwelijkheid;

### Principe 5

## Interne en externe verbinding

Goed toezicht zorgt voor verbinding met de interne en de externe omgeving, waarbij de RvT zelf actief stappen onderneemt om informatie te vergaren. Het toezicht weet wat er leeft in de samenleving en meer specifiek bij de eigen belanghebbenden en doelgroep en laat zien wat het daarmee doet. Het toezicht organiseert al dan niet samen met het bestuur reflectie en tegenspraak, onderhoudt actief maar rolvast relaties met interne en externe betrokkenen ten behoeve van beleidsontwikkeling en besluitvorming. Onderdeel hiervan is dat het toezicht tenminste twee keer per jaar overleg voert met de medezeggenschap. De gesprekken vinden onderling plaats in afwezigheid van – maar wel in overleg met- het bestuur.

## Normen en good practices van interne en externe verbinding

De RvT:

1. werkt actief aan vormen van intern overleg en samenwerking (met het bestuur, de medezeggenschap, interne professionals, en het management);
2. werkt actief aan vormen van overleg en met direct betrokkenen, zoals leerlingen/studenten en ouders;
3. werkt actief aan vormen van overleg met externe betrokkenen, zoals gemeenten, regionale partners, de onderwijsinspectie, levensbeschouwelijke organisaties en bedrijfsleven. Hierbij gaat het primair om het verkrijgen van informatie (de 'haalplicht');
4. spreekt samen met het bestuur minimaal eenmaal per jaar over de omgang met en de participatie van belanghebbenden. Het bestuur informeert de RvT regelmatig over lokale netwerken. De RvT laat zich hierover ook actief informeren om adequaat toezicht te kunnen houden;
5. heeft zicht op de belangen van de organisatie. De RvT is door belanghebbenden aanspreekbaar op het gehouden toezicht en legt o.a. in het jaarverslag verantwoording af hoe hij dit doet;
6. is zichtbaar en kenbaar op de werkvloer door bijvoorbeeld werkbezoeken uit te voeren, gasten in de vergadering uit te nodigen, themabijeenkomsten te organiseren met experts uit de organisatie etc.;
7. maakt zowel met interne als met externe betrokkenen afspraken over de informatie die het nodig heeft om het toezicht uit te voeren. Daarnaast verzamelt het toezicht zelfstandig (dus ook los van het bestuur) informatie, bijvoorbeeld door het afleggen van bezoeken en het bijwonen van bijeenkomsten;
8. onderhoudt in afstemming met het bestuur zelfstandig contacten met interne en externe belanghebbenden.

## Principe 6

### Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen

Goed toezicht streeft een hoge professionele standaard en deskundigheid na, die permanent wordt onderhouden en wordt verbeterd. Goed toezicht vraagt allereerst om zelfkennis, reflectie en een kritische grondhouding. Daarnaast vraagt goed toezicht om inhoudelijke kennis die op basisniveau van iedere toezichthouder verwacht mag worden, zoals kennis over de sector, het primaire proces, de financiering van de organisatie en andere elementen van bedrijfsvoering. Onderdelen hiervan kunnen op specialistischer niveau worden belegd bij afzonderlijke commissies van de RvT, waarbij de RvT als geheel verantwoordelijk blijft en de commissies 'slechts' een voorbereidende en adviserende rol hebben.

Tenslotte vereist goed toezicht kennis van de positie en rollen van het toezicht. Goed toezicht werkt professioneel, efficiënt en effectief en gaat rolvast, maar flexibel om met de verschillende rollen (toezichthouder, werkgever, klankbord, netwerker). Juist bij organisaties, die hun core business hebben in de ontwikkeling van jonge mensen, is lerend vermogen essentieel. Goed toezicht schept een klimaat waarin de organisatie actief leert van fouten en ervaringen, continu op het eigen handelen reflecteert en dit evalueert en bijstelt. Zo toont de organisatie zich een ware 'lerende organisatie'.

## Normen en good practices van professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen

de RvT:

1. richt de werkwijze zodanig in dat sprake is van effectieve, en efficiënte besluitvorming;
2. gaat niet 'op de stoel van de bestuurder zitten' en vertoont rolvast gedrag, ook in lastige situaties;
3. is bereid en in staat om op het eigen handelen en dat van de andere leden van de raad te reflecteren;
4. evalueert periodiek het functioneren van de RvT als collectief, zijn individuele leden en de werking van eventuele commissies. Eén keer in de vier jaar wordt deze zelfevaluatie onder leiding van een onafhankelijke externe begeleider uitgevoerd, bespreekt de uitkomst met bestuur en medezeggenschap;
5. voert in het verlengde van de zelfevaluatie eens in de vier jaar een collegiale visitatie uit, bespreekt de uitkomsten en werkt aan de verbeterpunten;
6. zorgt, rekening houdend met de karakteristieken van de organisatie, voor een evenwichtige spreiding van kennis en ervaring binnen de raad van toezicht en stelt een rooster van aftreden en herbenoeming op, inventariseert jaarlijks de professionaliseringsbehoefte, legt dit vast in een opleidingsplan en geeft invulling aan de uitvoering hiervan, stimuleert dat ieder nieuw lid /voorzitter voldoende toegerust is voor de specifieke taken, rollen en verantwoordelijkheden, indien nodig door aanvullende opleidingen;
7. draagt zorg voor een actueel en passend inhoudelijk introductieprogramma voor nieuwe RvT-leden;

heeft voldoende tijd voor zijn taak en is actief betrokken en aanwezig bij vergaderingen, ook individueel gezien;

8. krijgt, indien mogelijk, ondersteuning door een bestuurssecretaris en/of ambtelijk secretaris.

### Principe 7

## Verantwoording

Goed toezicht draagt zorg voor een duidelijke en bij de doelgroep passende, interne en externe verantwoording over de werkzaamheden en de wijze waarop het aan de zeven principes van goed toezicht in de praktijk vormgeeft. In de verantwoording kunnen de normen en good practices van de code als bouwstenen (context-gebonden) dienen.

## Normen en good practices van verantwoording

De RvT:

1. verantwoordt zich zowel intern als extern, onder andere door daarover publiekelijk te rapporteren in het jaarverslag en op de website.  
De verantwoording geeft zicht op de mate waarin het toezicht in de voorbije periode van toegevoegde waarde is geweest voor de organisatie. Het is meer dan een opsomming van activiteiten en formele verantwoordelijkheden;
2. is aanspreekbaar voor en verantwoordt zich actief in gesprekken met, het bestuur, de medezeggenschap en andere intern en externe betrokkenen, waaronder de inspectie en/of de gemeenten;
3. evalueert of de verantwoording bijdraagt aan het gesprek over de kwaliteit van het toezicht en onderneemt –indien nodig– acties ter verbetering.



In het bredere advies van de Kwaliteitscommissie van de VTOI-NVTK: 'IJken en Verrijken', is de aanzet voor deze Code Goed Toezicht gegeven. Bent u benieuwd waarom de kwaliteitscommissie de Code Goed Toezicht ziet als een geschikt instrument om de ontwikkeling van de kwaliteit van het toezicht te verbeteren en te borgen? En wilt u weten welke aanbevelingen de kwaliteitscommissie nog meer doet?

**Download of bestel** de publicatie 'Goed toezicht, ijken en verrijken' via <https://vtoi-nvtk.nl/code-goed-toezicht>.

#### Disclaimer

Deze publicatie is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Aan de inhoud van deze publicatie kan op geen enkele wijze rechten worden ontleend of aanspraken worden gemaakt. VTOI-NVTK is niet aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade die zou kunnen ontstaan door het gebruik van de hierin aangeboden informatie. U kunt zich niet in rechte beroepen op de teksten en eventuele bijlagen.

© VTOI-NVTK, 2021 Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van VTOI-NVTK.



# VTOI NVTK

VTOI-NVTK vertegenwoordigt intern toezichthouders uit de sectoren kinderopvang en onderwijs. Wij geven het toezichthouderschap een stem en maken ons hard voor de continuïteit en kwaliteit van de ontwikkeling van iedereen!

[bureau@vtoi-nvtk.nl](mailto:bureau@vtoi-nvtk.nl)

---

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