kinderopvang

Visie op toezicht Raad van Toezicht Stichting KOOS

RVT

9 juni 2026



1. Inhoudsopgave

Visie op toezicht Raad van Toezicht Stichting KOOS 1
2. Inleiding 3
3. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van KOOS 3
4. Onze rollen en toegevoegde waarde 3
5. Onze dialoog in de samenwerking met bestuur en belanghebbenden 4
6. De rol van onze commissies 5
7. Ontwikkeling en ondersteuning van de raad 6
8. Het afleggen van verantwoording 6

2. Inleiding

Deze visie op toezicht biedt een vertrekpunt en referentiekader voor de wijze waarop we onze rol als raad van toezicht invullen, alsook de wijze waarop we samenwerken met de bestuurder(s) en andere betrokkenen bij KOOS. Hiermee geven we rekenschap van het feit dat we aanspreekbaar zijn, bijvoorbeeld door de inspectie of medezeggenschapsorganen, op de invulling van onze rol en verantwoordelijkheid.

In deze toezichtsvisie, die is uitgewerkt in samenspraak met de bestuurder, definiëren we kort maar krachtig onze zienswijze als het gaat om:

1. de maatschappelijke verantwoordelijkheid van KOOS;
2. onze rollen en toegevoegde waarde;
3. onze dialoog met de bestuurder(s) en andere betrokkenen;
4. de rol van onze commissies;
5. onze ontwikkeling en ondersteuning;
6. het afleggen van verantwoording.

De volgende kernwoorden staan in deze visie centraal: Open, Samen, Betrokken, Professioneel, Leren en Reflecteren

De visie op toezicht wordt eens per 4 jaar geëvalueerd en zo nodig herzien. Als ontwikkelingen op het gebied van goed toezicht of ontwikkelingen in de organisatie of in de maatschappij daartoe aanleiding geven dan kan eerdere evaluatie of herziening plaatsvinden.

3. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van KOOS

De maatschappelijke verantwoordelijkheid en -meerwaarde van KOOS vormt in alles ons vertrekpunt. Die verantwoordelijkheid is erop gericht om betekenisvolle momenten te creëren voor kinderen in de leeftijd van 0 tot 13, juist in de kleine dingen die grote impact hebben. KOOS biedt hen een veilige en unieke plek om zichzelf te zijn, te groeien en hun talenten te ontdekken. Aangepast aan de ontwikkelingsfasen, mogelijkheden en talenten van elk individueel kind. Daarmee biedt KOOS ook ouders de kans om werk en zorgtaken te combineren. Bij KOOS begint de toekomst elke dag.

4. Onze rollen en toegevoegde waarde

Als raad hebben we vier rollen: toezichthouder, adviseur, werkgever en ambassadeur. Bij de invulling van die rollen en de uitvoering van onze taken en bevoegdheden volgen we de statuten van KOOS en de Governancecode Kinderopvang.

Het is onze primaire verantwoordelijkheid om integraal toezicht te houden op het bestuur en de organisatie. Om die toezichtsrol in de volle breedte uit te kunnen oefenen, mag van ons verwacht

worden dat we ons in alle voor KOOS relevante onderwerpen verdiepen. Als RvT zien we erop toe dat het bestuur de continuïteit, kwaliteit en maatschappelijke meerwaarde van KOOS waarborgt. Naast onze toezichthoudende verantwoordelijkheid vinden we het belangrijk om het bestuur met raad ter zijde te staan. Samen met het bestuur zien we de meerwaarde van een raad die met het bestuur meekijkt en meedenkt als *sparringpartner*.

We baseren ons op 'harde' informatie die de meetbare resultaten weergeeft en 'zachte' informatie om de merkbare situatie te ervaren. Harde informatiebronnen zijn bijvoorbeeld de managementrapportages, de kwaliteitsmonitor en onderzoeksuitkomsten van de inspectie. Zachte informatiebronnen zijn bijvoorbeeld gesprekken met het bestuur, het management, medewerkers en de medezeggenschapsorganen. Ook bezoeken aan onderdelen van de organisatie of het bijwonen van bijeenkomsten geven inzicht in de staat van de organisatie.

Onze rollen als *toezichthouder en adviseur/sparringpartner* vullen we in door in de overleggen met het bestuur kritisch-constructief te reflecteren vanuit verschillende perspectieven. Hiertoe volgen we relevante ontwikkelingen, zorgen we dat we in verbinding zijn met de belanghebbenden van KOOS en voeren we een open dialoog waarin we voornamelijk vragen stellen. Zo komen we tot beeld- en oordeelsvorming op basis waarvan we voor het bestuur kunnen optreden als sparringpartner en in de rol van toezichthouder waar nodig kunnen bijsturen.

In onze rol als *werkgever* van het bestuur zien we erop toe dat het bestuur naar behoren functioneert met een bij de organisatie passende bestuursstijl en -cultuur. De raad verwacht dat het bestuur wet- en regelgeving naleeft en werkt aan het behalen van resultaten gericht op het realiseren van de statutaire doelstellingen, de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de strategische ambities van KOOS.
We hebben aandacht voor zowel de harde als zachte werkgeversrol. De harde werkgeversrol betreft alle formele zaken (benoeming, beoordeling, schorsing en ontslag) en de zachte werkgeversrol richt zich op het welzijn en de ontwikkeling van de bestuurder(s). We dragen zorg voor (de continuïteit van) een kwalitatief hoogwaardige bezetting van de posities in het bestuur. Naast het bestuur vormen we ons ook een goed beeld van het Management Team (MT). We gaan minimaal twee keer per jaar in gesprek met het MT over de ontwikkelingen in de organisatie en binnen de managementportefeuilles. Tot slot zijn we een bevlogen *ambassadeur* van KOOS en alles waar KOOS voor staat.

5. Onze dialoog in de samenwerking met bestuur en belanghebbenden

In onze visie op goed toezicht staat de dialoog centraal. Natuurlijk lezen we onze stukken, maar juist in open gesprekken ontstaat een goed beeld van de reikwijdte en impact van organisatieontwikkelingen en de diversiteit van belangen. Door het uitwisselen van informatie en zienswijzen ontstaan ook nieuwe inzichten. Naar die verrijking en verdieping zijn we continu op zoek. Een verrijking en verdieping die ons in staat stelt om beter te adviseren en toezicht te houden, het bestuur in staat stelt om beter te besturen en KOOS in staat stelt om beter in haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te voorzien.



De dialoog voeren we vanzelfsprekend vooral met het bestuur. Het is onze bedoeling om in een vroegtijdig stadium over ontwikkelingen in gesprek te zijn, maar die dialoog ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om onderling vertrouwen. Van het bestuur vraagt dit om openheid, transparantie en kwetsbaar durven opstellen om onderwerpen, ontwikkelingen en dilemma's vroegtijdig te delen en bespreekbaar te maken. Van de raad vraagt dit om een houding van nieuwsgierigheid: niet oordelen maar bevragen en suggesties voor het vervolg ter overweging meegeven aan het bestuur in plaats van voor te schrijven wat er moet gebeuren. Het vraagt bovenal rolvastheid: het uitgangspunt is dat de raad het bestuur de ruimte geeft om te besturen. De raad richt zich op hoofdlijnen waar dat kan en op details waar dat moet. Samen met het bestuur vinden we het van belang dat het vertrouwen niet geschaad wordt door een gebrek aan openheid: als raad willen we niet verrast worden en zullen we het bestuur ook niet verrassen.

De dialoog voeren we ook met medewerkers, collega-organisaties en (lokale) overheden. Hierbij zijn we ons ervan bewust dat het vertegenwoordigen van KOOS primair een verantwoordelijkheid is van het bestuur. Daarom houden we toezicht op de wijze waarop het bestuur deze relaties onderhoudt en vragen we het bestuur om ons actief over ontwikkelingen en gebeurtenissen te informeren. Tegelijkertijd vinden we het van belang om ook onafhankelijk van het bestuur zicht te hebben op wat er speelt en leeft. De gesprekken vinden plaats met medeweten van het bestuur en de verkregen informatie zal tevens met het bestuur worden gedeeld. In de gesprekken zorgen we voor rolvastheid: het doel van de dialoog met stakeholders is dat we ons laten informeren en de opgedane inzichten benutten we in onze gesprekken met het bestuur.

Ook naast de dialoog houden de individuele leden van de raad hun oren en ogen open. Relevante informatie uit het eigen netwerk wordt onderling en met het bestuur actief gedeeld. Dit geldt ook voor urgente signalen uit formele of informele kanalen die op korte termijn aandacht behoeven. Als raad onthouden we ons van directe acties en oordelen. Het is aan het bestuur om uit te zoeken wat er speelt, actie te ondernemen en in gesprekken met de raad de bevindingen en voortgang te delen. Daar zien wij op toe.

6. De rol van onze commissies

We werken met vier vaste commissies en één ad hoc commissie:

- de commissie Audit, Financiën & Risico
- de commissie Remuneratie & Governance
- de commissie Kwaliteit, Veiligheid & Pedagogiek
- de commissie Strategie, Innovatie & Impact
- de commissie Werving & selectie/BAC (ad hoc)

De focus van de auditcommissie ligt op het brede terrein van gezonde en verantwoorde bedrijfsvoering, inclusief risicobeheersing en compliance. De remuneratie & governancecommissie geeft invulling aan de werkgeversrol voor het bestuur en waarborgt dat de raad voldoet aan de governancecode. De kwaliteitscommissie focust op de ontwikkeling en kwaliteit van de opvang en de strategiecommissie onderzoekt kansen voor de (maatschappelijke positionering van de) organisatie.

De voorzitter van de raad is niet tevens voorzitter van een van de commissies. Een uitzondering geldt voor de commissie die (ad hoc) wordt ingesteld voor de werving en selectie van nieuwe leden

voor de raad of voor het bestuur, tenzij een vacature het gevolg is van het aflopen van de termijn van de voorzitter van de raad.

De commissies ondersteunen de RvT bij het uitvoeren van haar toezichthoudende, adviserende en klankbordfunctie. Ze zorgen voor verdieping op specifieke thema's en staan in het teken van voorbereiding van de RvT-vergaderingen en het adviseren van de raad als geheel; ze nemen geen besluiten. Elke commissie heeft een duidelijk omschreven taak en mandaat, vastgelegd in een commissieprofiel. De commissies adviseren de raad gevraagd en ongevraagd.

Commissies delen hun verslagen en adviezen met de raad. De adviezen worden onderbouwd, voorzien van de benodigde stukken en een eventuele mondelinge toelichting van de voorzitter van de commissie. Vervolgens worden in de RvT-vergadering op basis van de adviezen gezamenlijk besluiten genomen.

Jaarlijks wordt de werking van de commissies geëvalueerd op effectiviteit, samenwerking en toegevoegde waarde. De jaarlijkse evaluatie van de commissies stimuleert reflectie en doorontwikkeling van de werkwijze, passend bij de groei en ambities van KOOS.

7. Ontwikkeling en ondersteuning van de raad

We vinden het belangrijk dat zowel individuele leden als de raad als geheel zich blijven ontwikkelen. Juist in een organisatie als KOOS, waar ontwikkeling centraal staat, willen we een lerend klimaat stimuleren. Als onderdeel van de jaarlijkse zelfevaluatie geven we elkaar individuele feedback en wordt ieders ontwikkelbehoefte in kaart gebracht. De voorzitter van de raad draagt er zorg voor dat scholing en ontwikkeling voldoende aandacht krijgen en dat belangrijke inzichten die worden opgedaan met elkaar gedeeld worden. In de samenstelling van de raad zorgen we voor onderlinge complementariteit van achtergronden, ervaring en deskundigheid, die aansluit op de praktijk van KOOS.

De raad wordt ondersteund door een secretaris. De secretaris zorgt er allereerst voor dat de informatiestroom op orde is. Daarnaast bewaakt de secretaris de processen van de raad zelf (zoals evaluatie, benoeming, herbenoeming, processen in het kader van de werkgeversrol) en deelt de secretaris gevraagd en ongevraagd zijn/haar reflecties op de vergaderingen en de raad met de voorzitter.

8. Het afleggen van verantwoording



We leggen verantwoording af over het gehouden toezicht en onze werkzaamheden middels het verslag van de raad van toezicht dat onderdeel is van het jaarverslag van KOOS. In dit verslag geven we aan hoe we het afgelopen jaar invulling hebben gegeven aan onze diverse rollen en verantwoordelijkheden.

Aldus vastgesteld door de Raad van Toezicht Stichting KOOS op 9 juni 2026