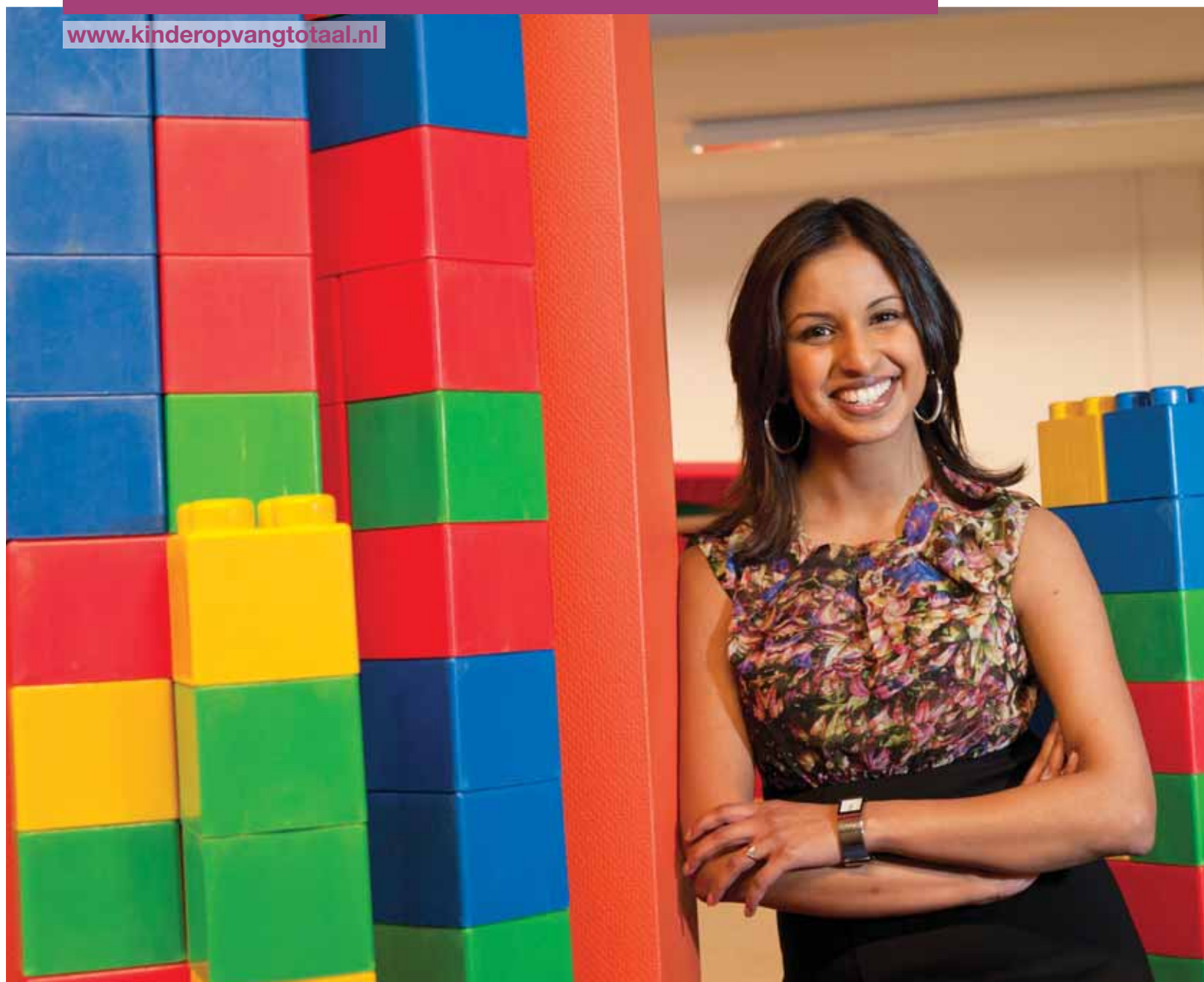


MANAGEMENT *Kinderopvang*

Vakblad voor het
management van
kinderopvang en
peuterspeelzalen

2012 **6/7**

www.kinderopvangtotaal.nl



De schouders eronder

NIEUWE NULMETING ONDER ONDERNEMERS

Wat willen papa en mama écht?

IKC Laterna Magica: intensieve samenwerking onderwijs en opvang, Democratie op het kinderdagverblijf, Veranderproces bij MAX Kinderopvang, Het Kernkwadrant, Flexibele huurcontracten

Inhoud



16



22



28



30



32

Maatregelen om te overleven 5

De voorspelling uit de eerste nulmeting van Linkin Business dat 2012 een zwaar jaar zou worden is uitgekomen. Ondernemers zoeken naar manieren het hoofd boven water te houden.

Wat willen ouders? 10

Wat zijn werkelijk de punten die ouders over de streep trekken in hun keuze voor een kinderdagverblijf? De belangrijkste eis: de vriendelijkheid van het personeel.

Laterna Magica 16

Kinderopvang, naschoolse opvang en onderwijs onder één dak. IKC Laterna Magica in Amsterdam werkt toe naar een 'bioritme school'. Inspanning en ontspanning wisselen elkaar hier af.

Weg met ingesleten patronen 22

Stroperig verlopende samenwerking en besluitvorming. Bevlogen plannen die niet landen op de werkvloer... MAX Kinderopvang had er last van en zette een veranderproces in gang.

Eigen kweek 28

De wens van menige kinderopvangorganisatie: een eigen opleiding. Een gewaagde keus in een krimpende sector? De één stopt met de ambitieuze plannen, de ander verlegt de focus.

En verder

Uit de media	9
Open Podium	12
Knellende zaken	13
Boeken/Gesignaleerd	14
Democratie op het kinderdagverblijf	18
Covermodel	25
Het Kernkwadrant	26
Speelplaats voor diversiteit	30
Flexibele huurcontracten	32
Korte berichten	34
Vraag & antwoord/column MMiK	35
Agenda	37
Ivoren toren	38
Column Rob Vergeer	39

FRUIT EN BROOD



Sommige van jullie concullega's zullen mei (de maand van het vakantiegeld) niet overleefd hebben. Veel kinderopvangorganisaties hebben problemen met hun liquiditeit en dan kan het moeten uitbetalen van het vakantiegeld de nekslag geven. Het jaar 2012 zal de boeken ingaan als een rampzalig jaar voor de kinderopvang.

Linkin Business deed voor ons onderzoek naar de maatregelen die ondernemers hebben genomen of gaan nemen in deze financieel zware tijden. Uurtarieven verhogen, personeel ontslaan of tijdelijke contracten niet verlengen, zijn bekende en veel genoemde oplossingen. Wat ook relatief veel kinderopvangorganisaties doen: bezuinigen op het marketingbudget. Dat lijkt me nou niet zo handig. Er zijn altijd ouders die in de nabije toekomst kinderopvang nodig hebben. Als je concurrent wel goed weet aan te geven welke geweldige kinderopvang hij te bieden heeft, en jij doet dat niet, dan verlies je de slag om de nieuwe klanten. Een andere bijzondere maatregel die genoemd werd: ouders zelf brood en fruit laten meebrengen. Hiervan slaat mijn fantasie meteen op hol. De mama van Jantje heeft een mandarijntje meegenomen, dus dat mandarijntje is voor Jantje en niet voor Benno. De papa van Wesley is vergeten om fruit mee te nemen, dus Wesley kan fluiten naar zijn banaantje. En dat biologische speltbrood is voor Valentijn en dat witte bolletje is voor Kimberley. Dit wordt een slagveld! Meiden, pedagogisch medewerkers: hoe gaan jullie dit aanpakken? Misschien een grabbelton maken met zakjes brood en fruit; eenmaal gegrabbeld betekent zonder morren opeten en niet meer ruilen. Kinderen die het er niet mee eens zijn, gaan gewoon in de *naughty corner*.

Maar even serieus: het goede nieuws van het onderzoek vind ik, dat een groeiend en overgroot deel van de ondernemers de toekomst zonniger inziet. De pijnlijke tijd van ontslagen en krimp heeft ook positieve kanten. De cowboys verdwijnen - hopelijk - uit de sector en organisaties worden gedwongen om creatief te zijn en zich te onderscheiden. Er komt vast en zeker een nieuw evenwicht. Als tenminste de overheid het niet opeens weer over een heel andere boeg gooit. Dan moet die maar eens in de *naughty corner*.

Ik wens u een zonnige zomer toe!

Marike Vroom, hoofdredacteur Management Kinderopvang

Marike.vroom@reedbusiness.nl Twitter: @marikevroom

Colofon

Management Kinderopvang is een uitgave van Reed Business Media. MK informeert over beleidsrelevante ontwikkelingen inzake de kinderopvang. MK verschijnt tienmaal per jaar.

Achttiende jaargang, nummer 6/7, juni/juli 2012

Coverfoto Corine Zijerveld

Uitgever Ben Konings

Redactie-adres Postbus 152,

1000 AD Amsterdam.

Telefoon (020) 515 9743

Email: managementkinderopvang@reedbusiness.nl

Hoofdredacteur Marike Vroom

Eindredacteur Marjan Versteegen

Redactieraad Annegreet van Dijk (SKA), Geert de Wit (Kinderstad),

Laurent Lentz, Maria Jongsma (bureau Vyvoj), Yvette Vervoort (bureau 8020), Erik Verlinden (Kinderopvang Academie), Monique Bolder (Kanteel kinderopvang), Walter Hardenberg (Speelwerk) Ruben Fukkink (UvA), Daniëlle Heesbeen, Sas van Zitteren, (MMiK).

Marketing Sejla Dmitrovic,

telefoon (020) 515 9787

e-mail: Sejla.dmitrovic@reedbusiness.nl

Druk DeltaHage, Den Haag

Advertenties Retra

PubliciteitsService bv

Postbus 333, 2040 AH Zandvoort

telefoon: (023) 571 84 80,

e-mail: Tonny@retra.nl

Klantenservice Postbus 808,

7000 AV Doetinchem Telefoon: (0314)

35 83 58 (op werkdagen tussen 8.30

en 17.00 uur). fax: (0314) 34 90 48,

e-mail: klantenservice@reedbusiness.nl

Abonnementen Reed Business Media,

Klantenservice, Postbus 4,

7000 BA Doetinchem,

telefoon: (0314) 35 83 58,

fax: (0314) 34 90 48,

e-mail: klantenservice@reedbusiness.nl

Opzeggingen Abonnementen lopen

automatisch door tenzij uiterlijk

30 dagen voor vervaldatum bij onze

klantenservice wordt opgezegd via

tel. 0314 358 358. De opzegging

wordt schriftelijk bevestigd.

Prijzen Jaarabonnement particulieren

€ 152,25 / Jaarabonnement instellingen

€ 197,40 / Introductieabonnement

(3 nummers, loopt automatisch door)

€ 15,75. Alle prijzen zijn incl. btw

en verzendkosten. Prijswijzigingen

voorbehouden.

Voor het betalen per acceptgiro wordt

€ 2,50 (incl BTW) aan administratie-

kosten in rekening gebracht.

Wet bescherming persoonsgegevens:

uw opgegeven gegevens kunnen

worden gebruikt voor het toezenden

van informatie en/of speciale

aanbiedingen door Reed Business

Media en speciaal geselecteerde

bedrijven. Indien u hiertegen bezwaar

heeft, stuurt u dan een brief naar Reed

Business Media., t.a.v. Adresregistratie,

Postbus 808, 7000 AV Doetinchem.

© Management Kinderopvang 2012

issn 1382-4406 auteursrecht voor-

behouden. Behoudens de door de

wet gestelde uitzonderingen mag niets

uit deze uitgave worden veeleenvoudigd

en/of openbaar gemaakt zonder

voorafgaande schriftelijke toestemming

van de uitgever.

Uitgeverij
Groep uitgeverij voor
vak en wetenschap

HOE
PRINT

Reed Business Media



Uw specialist in kinderopvang

Wij verzorgen o.a.;

- ✓ uw financiële administratie,
- ✓ de salarisverwerking,
- ✓ de facturatie,
- ✓ bedrijfsadvisering op maat.

- Admi-Lux is al jaren actief in de kinderopvang, heeft professionele managementsrapportages ontwikkeld en kan u maandelijks van de juiste informatie voor zien, rechtstreeks afkomstig uit de boekhouding.
- Indien u dit wenst, kunt u ook zelf online inloggen en uw gegevens raadplegen. Dit scheelt u tijd en geld!
- Door een strak uitgevoerd debiteurenbeleid loopt u lagere financiële risico's. Door samenwerking met een eigen incassobureau en het laten verzorgen van de aanvragen voor de kinderopvangtoeslag naar de belastingdienst bent u in controle over uw debiteuren saldo.



Wilt u weten of u goed op weg bent? Bent u bezig met een overname waar mogelijk financiële risico's aan zitten? Of lukt het u niet om een optimaal rendement te realiseren.

Dat kan Admi-Lux voor u verzorgen. Wij duiken in de cijfers en brengen u en eventueel andere bestuurders een uitgebreid verslag uit.

Belt u gerust eens voor een afspraak.

Admi-Lux • Nieuwe Steen 41a • 1625 HV Hoorn
T 0229 - 299 723 • F 0229 - 298 942
E info@admilux.nl • I www.admilux.nl

Financiële administratie & Salarisverwerking

**waarborgfonds
kinderopvang**

**goede vraag
slim antwoord**

**Voor alle
kinderopvangondernemers**

VERGELIJKEN?

www.benchmarkkinderopvang.nl

Een succesvol kinderopvangbedrijf heeft een financieel sterke basis nodig. Hoe gezond is uw organisatie vergeleken met andere? Steekt u er bovenuit, bent u een middenmoter of moet het beter? U komt erachter als u meedoet aan de Benchmark Kinderopvang van het Waarborgfonds Kinderopvang. Vrijstelling CBS Jaarstatistiek? Vul voor 1 juli uw gegevens in of vraag uitstel aan.

waarborgfondskinderopvang.nl



Maatregelen om te overleven

De schouders eronder

Linkin Business peilde opnieuw de stemming onder ondernemers in de kinderopvang. In november 2011 was er al een nulmeting en de voorspelling was toen dat 2012 een zwaar jaar zou worden. Die voorspelling is uitgekomen. Ondernemers zoeken nu naar manieren om het hoofd boven water te houden. Tekst Marianne Velsink

In november 2011 tekenden de contouren van een nieuw kinderopvanglandschap zich af. Vanaf 1 januari 2012 zouden ouders minder kinderopvangtoeslag ontvangen en bovendien werd de toeslag gekoppeld aan de gewerkte uren van de ouder die het minste werkt. Ondernemers in de kinderopvang zagen de bui al hangen: '2012 wordt een zwaar jaar'. Dat was eind 2011 de conclusie van het onderzoek door Linkin Business onder 68 ondernemers in de kinderopvang. Van de respondenten (hoofdzakelijk directeuren en managers) voelde 68 procent toen al het effect van de aangekondigde bezuinigingen. Slechts 18 procent zag de toekomst positief in.

Nu het gevreesde jaar 2012 al een aardig eind op gang is, vond Linkin Business het tijd voor een vervolgonderzoek onder kinderopvangondernemers. Hierin opnieuw veel aandacht voor de verwachte vraaguitval en de te nemen maatregelen om daar op in te spelen.

Maatregelen tegen vraaguitval

Die vraaguitval kwam er inderdaad: 81 procent ervaart een lagere bezetting dan vorig jaar, variërend van een lichte terugval (-3 procent) tot een forse (-35 procent). Maar gelukkig is de afname nog altijd de helft lager dan in november 2011 voorspeld werd. Een peiling onder de leden van de Brancheorganisatie begin dit jaar, laat een vraaguitval tot 20 procent zien in de kinderopvang.

De teruggang in de vraag noodzaakt tot beleidsmatige ingrepen. En ingrijpen deed u de afgelopen maanden, zo blijkt uit het onderzoek van Linkin Business. In de nulmeting in november 2011 werd al voorspeld dat het werknemersbestand een potentiële post zou zijn om op te bezuinigen. Nu geeft meer dan de helft van de ondernemers aan aflopende contracten van medewerkers niet te verlengen. Ruim 13 procent heeft zelfs één of meerdere collega's

ontslagen. Dat gaat niet zonder slag of stoot. Eén van de respondenten: *'Het is pijnlijk om goede krachten weg te moeten laten gaan.'*

Het aanpassen van de uurtarieven is ook een veelgenoemde maatregel. Maar moeten ze nu omhoog om onderaan de streep meer over te houden, of omlaag om ouders niet nog meer te ontmoedigen? U kiest opvallend vaak voor het verhogen van de uurtarieven (40 procent van de respondenten). Vaak gebeurt dit in combinatie met het uitbreiden van flexibele kinderopvang. Zoals bij deze ondernemer: *'Mensen zijn niet langer verplicht twee dagdelen af te nemen. En als ze voor 15.00 uur hun kind(eren) komen ophalen, hoeven ze minder te betalen.'* Kinderopvangorganisatie Kinderstad uit Tilburg is een voorbeeld van een organisatie die juist kiest voor een verlaging van de uurtarieven (van € 6,70 naar € 6,35 per uur). Door meer opvang te realiseren in grotere verticale groepen van zestien kinderen kunnen nog lagere uurtarie-

>

Linkin Business breidt uit

In november 2011 presenteerde Linkin Business haar eerste onderzoek: *Kinderopvang, hoe nu verder?* Nu komt het bureau met het vervolgonderzoek *Effect naar bezuinigingen in de kinderopvang*. In totaal werkten 76 personen, veelal werkzaam als directeur en manager in de kinderopvang, aan het onderzoek mee.

Linkin Business heeft besloten om een specifieke tak voor de kinderopvang op te zetten, mede door de opgedane ervaring en samenwerking met regionale kinderopvangorganisaties en het Netwerkbureau Kinderopvang. Op basis van onderbouwd marktonderzoek en innovatieve ideeën helpt Linkin Kinderopvang kinderopvangorganisaties aan onderscheidend vermogen.

Lees meer op www.linkinkinderopvang.nl

'Pijnlijk om goede krachten te moeten laten gaan'

Heeft u alle risico's onder controle?

In de zorgsector is een ontwikkeling gaande van reactief veiligheidsmanagement via proactief veiligheidsmanagement naar enterprise risicomanagement. Deze ontwikkeling richt zich op alle risico's verbonden aan de activiteiten en de financiering van uw zorginstelling binnen diverse risicodomeinen.

Infoland heeft diverse workshops en gratis webinars ontwikkeld die u helpen enterprise risicomanagement te vertalen naar uw organisatie.

Kijk voor meer informatie op www.infoland.nl/mkv



kwaliteitsmanagement | veiligheidsmanagement | **risicomanagement** | auditmanagement | procesmanagement

Professioneel opvoeden: een kwestie van intuïtie...?

Wennen Interview +	Lichamelijke ontwikkeling College 0 – 4 jaar	Pedagogische basisprincipes Kinderopvang	Wennen, begroeten & afscheid nemen Kinderopvang
Voeding Interview +	Externaliserend gedrag College BSO	Natuur & fysieke omgeving Kinderopvang	Ordenen, meten & rekenen Kinderopvang
Hoe leren kinderen? 0 – 4 jaar	Gebruik van de ruimte 0 – 4 jaar	Inrichting & ruimtegebruik Kinderopvang	Expressie Kinderopvang
Groei & ontwikkeling 0 – 4 jaar	Pedagogisch kader 0 – 4 jaar	Agressie en pesten 0 – 4 jaar	Spel & speelgoed 0 – 4 jaar
Emotionele ontwikkeling 0 – 4 jaar	Taalontwikkeling ABC 0 – 4 jaar	3 grote pedagogen 0 – 4 jaar	Werken met een groep 0 – 4 jaar
Koppigheid 0 – 4 jaar	Communiceren met kinderen 0 – 4 jaar	Taalstimulering ABC + 0 – 4 jaar	De 4 opvoedingsdoelen 0 – 4 jaar
Creatieve ontwikkeling 0 – 4 jaar	Sociale ontwikkeling 0 – 4 jaar	Cognitieve ontwikkeling 0 – 4 jaar	Motiveren, straffen & belonen College BSO
			Jongens & meisjes 0 – 4 jaar
			Identiteit, groep en zelfbeeld College BSO
			En nog veel meer....! KDV, BSO

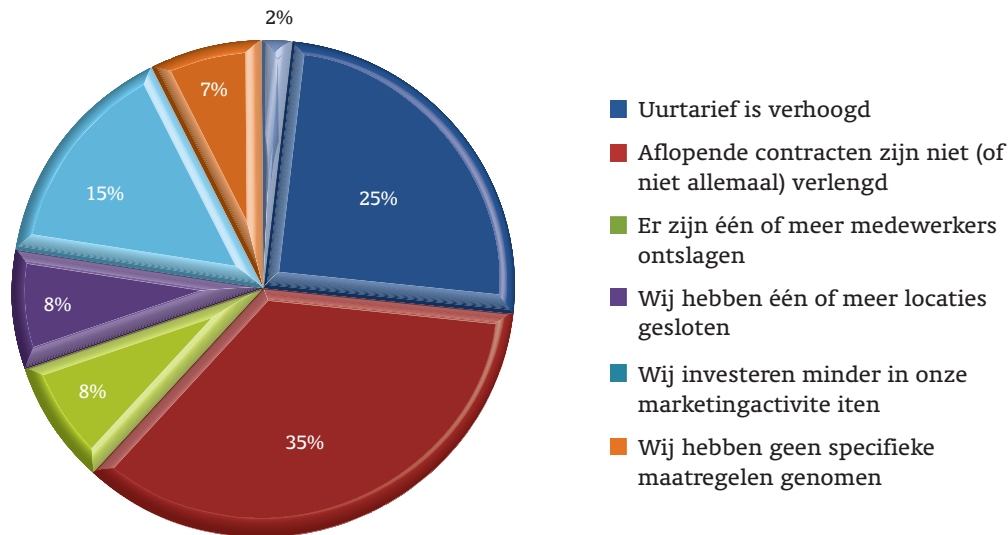
Pedagogisch medewerkers hebben dagelijks te maken met meer of minder complexe situaties. Daarbij hebben zij ook behoefte aan actuele **vakkennis**. Samen met het vakblad Kinderopvang biedt de Kinderopvang Academie daarom leerzame video's en voordelige e-colleges. Los verkrijgbaar voor individuele pedagogisch medewerkers of teams (KDV én BSO), bijvoorbeeld als voorbereiding op thema- en studiedagen. Of op maat in combinatie met een compleet opleidingsprogramma, inclusief dynamische trainingen, monitoring en jaarlijkse PiO-punten. Op "Kinderopvang TV" zijn inmiddels meer dan 100 video's, e-colleges en oefeningen te vinden. Ook nieuwsgierig? Bekijk een van de gratis colleges en meld je aan op www.kinderopvangacademie.nl of (030) 233 13 30!

"Ik vond de internetcolleges super: heel interessant en je leert nieuwe dingen waar je niet bij stil stond."
Trudy Peters, KDV Tik-Tak, Wateringen

"De colleges zijn leuk en worden leuk afgewisseld, sommige theoretisch, andere meer praktisch. Handig: je kunt het in je eigen tijd doen."
Pauline, pedagogisch medewerker KDV de Jonkvrouw



Wat zijn de maatregelen die jullie als organisatie hebben genomen?



ven worden berekend van € 5,70 per uur. Veelgenoemde maatregelen zijn daarnaast minder investeren in marketing en het sluiten van locaties. Sommigen bezuinigen op opvallende zaken, zoals de ondernemer die geen fruit en brood meer inkoopt maar ouders en kinderen dit voortaan zelf laat meenemen van huis. En er zijn marketingstunts zoals die van de directeur die iedere nieuwe klant belooft met 100 euro.

Argusogen

Net als in de nulmeting wordt de rol van de media in de beeldvorming over kinderopvang met argusogen bekeken. Zo merkt een ondernemer dat ouders door de negatieve berichtgeving niet eens meer op zoek gaan naar kinderopvang maar direct zoeken naar alternatieven zoals opvang door grootouders, vrienden en burens. Iemand anders stelt zelfs dat de media hebben bijgedragen aan de stand van zaken in de kinderopvang: *'Ik hoop dat de positieve kanten van de kinderopvang weer in beeld gaan komen.'*

Maatregelen nemen vanwege vraaguitval is de harde kant van de effectmeting van Linkin Business. Maar Reinoud Blik van het onderzoeksbureau wil ook de zachte kant aantonen. *'In de media circuleren veel prognoses op basis van rekenmodellen. Wij hebben in deze metingen juist de ondernemers en organisaties centraal gesteld.'* Linkin Business vroeg de ondernemers welk gevoel zij hebben bij de genomen maatregelen die vaak grote consequenties hebben. Hieruit blijkt een enorme betrokkenheid, maar ook machteloosheid: *'Ik weet niet op welke manier ik ouders nog moet binnenhalen.'*

'Zuivering van aanbieders kan ook goed zijn'

Ik heb een hoog verantwoordelijkheidsgevoel voor medewerkers. Kunnen zij hun baan behouden?' Er is onbegrip over de steeds wisselende overheidsvisie op kinderopvang. Eerst wordt er in de kinderopvang geïnvesteerd, nu worden alle investeringen teniet gedaan. Een kleine ondernemer ontving eerder nog subsidie om uit te breiden en moet het nu maar financieel zelf oplossen. Iemand zegt: 'Kinderopvang is het slachtoffer van kortetermijndenken van de overheid.' Dat veel kinderopvangondernemers ook maatschappelijk betrokken zijn, blijkt uit de reacties: *'Ik maak me grote zorgen over de onderkant van de maatschappij qua arbeidsmogelijkheden.'*

Gematigd positief

Er zijn niet alleen maar zorgen. De ene ondernemer verwacht het ook in afgeslankte vorm prima te redden. Een ander ervaart dat eerder gemaakte keuzes om zich meer te onderscheiden van andere aanbieders nu hun vruchten afwerpen. Dat er organisaties afhaken in deze zware tijden betekent niet altijd slecht nieuws: *'Een zuivering van een deel van de aanbieders kan ook goed zijn, kijk naar voorbeelden uit andere branches. Wij zijn echter overtuigd van onze toegevoegde waarde.'* Veruit de meeste ondernemers zijn 'gematigd positief' over de toekomst (bijna 60 procent). Opvallend is dat het aantal ondernemers dat negatief naar de toekomst kijkt flink is afgenomen, van 43 procent in 2011 naar 21 procent in 2012. Reinoud Blik: *'Het is goed om te zien dat mensen positiever zijn dan de harde cijfers doen vermoeden. Ondanks dat bezuinigingen nooit leuk zijn, zie je ook een positieve ontwikkeling, namelijk dat organisaties zichzelf onder de loep nemen. Eerder gemaakte keuzes worden kritisch bekeken en de creativiteit lijkt ook toe te nemen met het ontwikkelen van nieuwe producten, zoals flexibele opvang. Dit zorgt in de branche dan ook voor een professionaliseringsslag.'* <

VEILIG OF NIET?



LEER HET VERSCHIL VIA HACCPelearning!

Kinderen kunnen snel ziek worden van eten. Dat is regelmatig in het nieuws. Om voedselveiligheid bij kinderopvang te garanderen, moeten de medewerkers zorgvuldig en hygiënisch werken. De nieuwe online cursus HACCP Kinderopvang leert u wat de gevaren en risico's zijn, maar vooral hoe u in de praktijk veilig met voedsel moet omgaan.



Alle voordelen op een rij:

- > Staffelkorting
- > 24/7 toegang tot de cursus
- > Onbeperkt oefenen
- > Theorie in eigen tempo
- > Geen werkonderbreking
- > Examen online
- > Afgestemd op kinderopvang

Nieuw!

De HACCP cursus voor de Kinderopvang. Nu **gratis** uitproberen





DE BETERE CRÈCHE

FD Persoonlijk, 19 mei

Yvette Vervoort over luxe kinderdagverblijven: 'Het is niet meer dan logisch dat er nu goed naar de behoeften van verschillende doelgroepen gekeken gaat worden. Ook naar die van goedverdienende tweeverdieners in rijke wijken.'

ONDERSCHIEDEN

de Volkskrant, 2 mei

Kinderopvangondernemer Rianne Berkhout: 'Een duidelijke verandering is wel dat de klant nu kan kiezen. Voorheen kreeg ik vaak te horen: "Jullie zijn de enige crèche waar plek is". Nu zeggen ouders dat ze overal gaan kijken en de crèche nemen die hun het meest aanspreekt.'

ONTERECHTE BESCHULDIGING

de Volkskrant, 21 april

Brancheorganisatie Kinderopvang over onterechte melding van kindermishandeling en de meldcode: 'We zien dat veel van onze leden deze code verder toespitsen op hun eigen organisatie. Het moet voor iedereen werkbaar zijn. Maar het is niet de bedoeling dat de angst regeert.'

MANNEN IN DE KINDEROPVANG

de Volkskrant, 21 april

Mannelijke pedagogisch medewerker die even alleen op de groep stond: 'Een van de moeders wilde toen niet weggaan (...) Ik durf mijn kind niet bij jou achter te laten, zei ze. Daar schrok ik echt van. Tegelijkertijd vond ik het fijn dat zij kon toegeven dat ze moeite met mij had. Veel ouders doen dat niet, dat is nog ongemakkelijker.'

BABY'S EN DE CRÈCHE

NRC Handelsblad, 17 april

Chantal Kemner, hoogleraar biologische ontwikkelingspsychologie, over Marilse Eerkens die vindt dat baby's niet naar de crèche moeten: 'het product van iemand die de klok heeft horen luiden, maar niet weet waar de klepel hangt. Het idee (...) is slecht onderbouwd.'

Verdienmodellen

Zal het de kinderopvang ooit lukken om van haar negatieve imago af te komen? Te duur, te druk, te onveilig, te weinig kwaliteit, te weinig overheidssubsidie. Al het 'te' is al een keer langsgelopen. Ook de economische recessie doet de kinderopvang geen goed. Die zorgt ervoor dat de kinderopvang weer een geheel ander imago krijgt, namelijk dat van een branche die uitsluitend nog op de centen let. Zo kreeg Kinderopvang Estro in *Het Financieele Dagblad* van 1 mei een hele pagina om alles uit te leggen over verdienmodellen, operationeel resultaat, *buy and build*-strategie, opvoering van de efficiency, *cashflow* en de rendementsdoelen van tien à twaalf procent.

Natuurlijk is de kinderopvang ook een gewoon bedrijf. Natuurlijk is het in tijden van crisis de kunst om inkomsten en uitgaven in balans te houden. Maar als ouder zou ik me niet prettig voelen bij een dergelijke financiële benadering. Ook al zegt de directeur nog zo vaak dat kwaliteit voorop staat, omdat het wel om kinderen gaat.

Nog een voorbeeld van een branche die wel erg gefocust is op het verdienmodel: de cao-onderhandelingen die maar niet rondkomen. De branche zette al in een vroeg stadium geld opzij voor een salarisverhoging, maar betaalt die liever niet uit. Een jaar lang is er gepraat over het verhogen van de kwaliteit van de opvang en van de medewerkers, maar als puntje bij paaltje komt hebben we daar niets voor over.

Ander voorbeeld. Kinderopvangorganisaties hebben een aanzienlijke betalingsachterstand in het betalen van pensioenpremies aan het pensioenfonds. Vier keer zo hoog als in andere sectoren. Het is voor het eerst dat het pensioenfonds een hele sector wijst op betaalachterstanden. Die premies zijn al wel geïnd bij het personeel, maar niet afgedragen. Dat is dus regelrechte fraude. Ook een goed signaal hoeveel waarde deze organisaties hechten aan hun medewerkers.

Nog een voorbeeld. Een B-merk kinderopvang oprichten naast je A-merk. Kinderstad doet het, andere organisaties denken erover. Naast Douwe-Egbertskoffie heb je klanten voor Euroshopper-koffie. Marketingtechnisch zal het dus wel kloppen, maar welk signaal geef je af? Kinderstad laat weten dat de nieuwe vorm niet ten koste gaat van de kwaliteit van de kinderopvang. Dan zeg je dus: ouder, u hebt altijd te veel betaald. Want ook in de B-kinderdagverblijven is het prima toeven. Als ouder zou ik me bekocht voelen. Of ik zou het niet geloven en denken dat mijn organisatie het niet erg vindt om inferieure kinderopvang te bieden. Wat zegt dat over de kwaliteit van mijn kinderdagverblijf?

De kinderopvangbranche ligt voortdurend onder vuur en legt daarvoor graag de schuld bij anderen. Het lijkt me dat ze eerst de hand in eigen boezem moet steken. <

Hoe kan de kinderopvangaanbieder zich onderscheiden en klanten binnenhalen? Onderzoeksbureau Newcom Research & Consultancy deed onderzoek onder ouders. Wat willen zij eigenlijk van de kinderopvang? Tekst Alexandra Sweers

Onderzoek naar opvangwens bij ouders

Wat willen papa en mama écht?

Het pedagogisch beleid is veelal het stokpaardje van de kinderopvang. Daarnaast is er veel aandacht voor de maximum uurprijs in de branche. Maar zijn dat werkelijk dé punten die de ouder over de streep trekken in hun keuze voor een kinderdagverblijf? Niet bepaald, zo blijkt uit representatief onderzoek van Newcom Research onder 600 moeders met kinderen tot twaalf jaar. Wat minstens 93 procent van de ondervraagde ouders de belangrijkste eis vindt, is de vriendelijkheid van het personeel. Op de tweede plaats volgt deskundigheid/bekwaamheid, de sfeer van de locatie komt op drie, de veiligheid en de hygiëne op respectievelijk de vierde en vijfde plaats. Opmerkelijk genoeg komen de prijs en het pedagogisch beleid in de top 5 van eisen dus niet voor.

Uitspreken

‘Kijk, niks is onbelangrijk wanneer het gaat om de opvang van je kind’, zo duidt research manager Ivo Duchateau de resultaten van het onderzoek. ‘Natuurlijk spelen het pedagogisch beleid en de prijs voor kinderopvang wel een rol, ondanks dat ze buiten de top 5 vallen. Om er echt achter te komen wat ouders het meest belangrijk vinden, hebben we hen vier typen kinderopvang voorgelegd. Zo konden we ze echt hun prioriteiten laten uitspreken.’

Ouders konden kiezen uit types waarbij de prioriteit ligt bij (1) de opleiding van de medewerkers, (2) de vriendelijkheid van het personeel, (3) de sfeer van de opvanglocatie of (4) de veiligheid en hygiëne van de opvanglocatie. Daaruit bleek dat meer dan de helft van de ondervraagde ouders (58%) het zeer belangrijk vindt dat het personeel van de kinderopvang zeer betrokken is bij de kinderen, geborgenheid uitstraalt. Deze ouders kiezen dus voor het kinderopvangtype 2. De prioriteit ligt voor hen bij de vriendelijkheid van het

personeel. ‘Het onderscheid tussen de types wordt dus gemaakt op de zachte waarden. Ouders gaan op hun gevoel af’, zegt Duchateau. Daarna gaat het verstand meer spreken en legt 21 procent de prioriteit bij de relevante pedagogische diploma’s van de medewerkers, gevolgd door de sfeer die de kinderen zich zoveel mogelijk thuis moet laten voelen (14%) en de veiligheid en hygiëne (6%).

De zachte waarden staan dus bovenaan. ‘Die tellen het zwaarst, maar de harde voorwaarden moeten sowieso in

Kwaliteit

Onderscheiden op kwaliteit is het credo. Zowel voor aanbieders als vragers. Maar tegelijkertijd is het ook een containerbegrip. Op de vraag ‘Wat verstaat u onder kwaliteit in kinderopvang?’ antwoordden ouders heel verschillend. Een greep uit de antwoorden:

- Een plaats waar mijn kinderen zich thuis voelen.
- Deskundige, vriendelijke leiding die goede zorg draagt voor mijn kinderen.
- Kinderopvang is een roeping, als de medewerkers plezier hebben in hun werk straalt dat af op de kinderen.
- Vaste, bekwame leidsters die in een veilige, gezellige en hygiënische ruimte werken.
- Opvang waar meer geboden wordt dan alleen verzorging van het kind.
- Dat de opvang een plek biedt waar de kinderen en ouders zich 100 procent goed bij voelen.
- Dat mijn kind voortdurend goed verzorgd wordt en veilig is tegen een redelijke vergoeding.
- Dat ik met een gerust gevoel mijn kind kan achterlaten op het kinderdagverblijf, dat ze zich vermaakt, wordt uitgedaagd en goed wordt verzorgd.

‘Communiceer je wel de juiste waarden naar je klanten?’



Waar moeten kinderopvangondernemers volgens de ouders meer aandacht aan schenken in de kinderopvang?

orde zijn', zegt de research manager. 'Wanneer er geen pedagogisch beleid is, de opvang niet hygiënisch is of onbetaalbaar, dan is er niet eens een basis voor een bestaan.'

Haalmoment

Wanneer ouders gevraagd wordt om goede ideeën voor de kinderopvang, noemt bijna de helft het verstrekken van informatie over de kinderen tijdens het haalmoment. 'Uit eerder onderzoek weten we dat sommige pm'ers niet altijd goed weten wat ze wel of niet tegen ouders moeten zeggen. Ondanks dat er vaak weinig tijd is om bij het haalmoment informatie over te dragen, willen ouders wel meer weten dan alleen "hij vond het leuk". Ouders zouden concretere informatie willen hebben over wat het kind heeft gedaan en of er opvallendheden waren.'

Een ander goed idee volgens veel ouders is een digitale databank met foto's van belangrijke momenten (56%) of zelfs een hele digitale community (53%) waarin ouders meer op de hoogte kunnen blijven. Ideeën die minder goed scoren, zijn een huiskamerhoek voor ouders waar ze kunnen koffie drinken en bijpraten (33%), camera's op de kinderopvang met de mogelijkheid om mee te kijken (24%) of een vast tijdstip voor het ophalen van de kinderen (7%). Het invoeren van de flexibele strippenkaart is een topidee volgens veel ouders. De kaart die een aantal dagdelen per kwartaal flexibel in te zetten is, wordt door maar liefst 74 procent van de ouders als een zeer goed idee aangevinkt.

'Ouders gaan op hun gevoel af'

De les die kinderopvangorganisaties uit deze onderzoeksresultaten kunnen trekken, is volgens Duchateau dat de organisatie niet meteen meer klanten krijgt door de aandacht van de ouders te trekken met het pedagogisch beleid. 'Het uitstralen van geborgenheid en vriendelijkheid zou het beter doen', aldus Duchateau. Houd daarom de communicatie van de organisatie eens tegen het licht, adviseert de onderzoeker. 'Communiqueer je wel de juiste waarden naar de ouders en de potentiële klanten? Denk goed na over hoe de pedagogisch medewerker in het gedrag en de communicatie ook deze waarden over kan brengen.' Duchateau heeft de indruk dat veel organisaties zich nog sterk richten op de deskundigheid. 'Je kunt je afvragen of je wel appelleert aan de wensen van de ouders wanneer je je zo profileert.' <

Prijs

Wat mag kinderopvang eigenlijk kosten volgens de ouders? Uit het onderzoek blijkt dat de optimale prijs ligt op een gemiddelde van € 5,90. 'Met deze gemiddelde prijs heeft de consument de minste problemen', zegt Duchateau. In de afgelopen vier maanden heeft 28 procent van de ondervraagde ouders minder kinderopvang afgenomen. Voor driekwart van deze groep waren de kosten bepalend in het besluit. Zij brengen hun kinderen nu vaker naar familie (30%) of zijn zelf minder gaan werken (26%). Kinderopvangaanbieders concurreren steeds vaker met informele opvang als opa en oma, zo stellen de onderzoekers.

OPEN PODIUM

Open Podium biedt ruimte voor opinie, discussie en reactie op de actualiteit



Kwaliteit in de kinderopvang

Als branche worden we periodiek opgeschrikt door aanvalen op de kwaliteit van de opvang. De afgelopen weken zijn deze zorgen weer versterkt door Marilse Eerkens, die in haar boek *Wat doen we met de baby?* beweert dat kinderopvang voor kinderen onder de twee jaar slecht is.

We zijn er de sector niet naar om kritische geluiden direct af te wijzen. We werken met kleine kinderen en voelen daarin een grote verantwoordelijkheid. Maar ieder kritisch geluid moet wel op zijn eigen merites beoordeeld worden. Marilse Eerkens heeft alle wetenschappelijke onderzoeken waar aanwijzingen in terug te vinden zijn dat baby's de meest kwetsbare groep in de kinderopvang zijn opgesomd en daar haar mening in vervlochten. In alle wetenschappelijke onderzoeken naar kinderopvang is tot nu toe slechts één ding onherroepelijk bewezen. Goede kinderopvang is van toegevoegde waarde voor de ontwikkeling van een kind, zijn socialisatie, en de ontwikkeling van normen en waarden. Slechte kinderopvang daarentegen is inderdaad aantoonbaar slecht voor een kind. En aangezien baby's de meest gevoelige groep kinderen in de opvang zijn, zijn er aanwijzingen dat het negatieve effect van slechte kinderopvang voor baby's groter is. Het probleem is dus niet dat kinderopvang slecht is voor een kind onder de twee, maar dat we worstelen met de vraag wat kwalitatieve kinderopvang is. En vervolgens worstelen we met de vraag hoe we die kwaliteit moeten toetsen. We mogen inmiddels stellen, dat de met beste inzet van alle partijen (inclusief de sector zelf) gepoogde benadering van kwaliteitsregels de echte kwaliteit in het opvangproces niet dekt. En ook daarover vallen alle betrokken partijen binnen de sector elkaar met de regelmaat van de klok al dan niet publiekelijk aan. En dus wordt de sector als geheel aangevalen door mensen als Eerkens. Als kinderopvang bij alle direct betrokken partijen al zo controversieel is en een goed kwaliteitskader en -toets daarop ontbreekt, zijn we prooi voor personen die met hun mening in de *spotlight* willen komen.

En dat kan in Nederland heel makkelijk: criticasters krijgen snel een podium, en de ouders van 800.000 kinderen maken zich vervolgens ongerust over hun keuzes. En dat terwijl wij als branche juist de intrinsieke motivatie voelen om die ouders te respecteren, ze het gevoel te geven dat ze hun kind met een gerust hart bij een kinderdagverblijf afgeven, en ook nog de kwaliteit en veiligheid te waarborgen.

Integrale Kwaliteitsagenda

Na de onstuimige groei, waarin we vooral hard hebben gewerkt om de nijpende vraag te bedienen, breekt er nu een nieuwe fase aan. Kwaliteit, niet meer door meer regels. Maar kwaliteit, vastgesteld, beoordeeld en gedragen door alle relevante partijen die met de kinderopvang te maken hebben. Daarom gaat de sector werken aan de Integrale Kwaliteitsagenda Kinderopvang. Een breed overlegorgaan, waarbinnen de kwaliteit vanaf haar oorsprong opnieuw bekeken wordt. Waarin we door kinderopvangorganisaties, ouders, professionals en wetenschappers bij elkaar te brengen, Nederland uit de verkramping rondom kinderopvang halen en zorgen dat kwaliteit beter zichtbaar, meetbaar en handhaafbaar wordt. Zodat iedere ouder in Nederland weet welke kinderopvang goed is en er geen podium meer is voor ongefundeerde kritiek. Maar vooral om ervoor te zorgen dat iedere ouder de kinderen met een gerust hart naar de kinderopvang brengt. Want kinderopvang, dat gun je juist ieder kind!

Corona Koek

Bestuurslid Brancheorganisatie Kinderopvang

Reageren op deze brief kan op www.kinderopvangtotaal.nl/open-podium.

Stuur uw verhaal in 550 woorden naar managementkinderopvang@reedbusiness.nl. De redactie behoudt zich het recht voor om uw bijdrage te weigeren, redigeren en/of in te korten. Reacties op deze rubriek, alsook extra informatie zijn terug te vinden op www.kinderopvangtotaal.nl/Open-Podium.

Knellende zaken

In deze rubriek neemt Reinoud Kroese (Pulito Advies) knellende zaken onder de loep op het gebied van wet- en regelgeving, toezicht, handhaving, personeel, bedrijfsvoering en accommodaties in de kinderopvang. Meer actuele informatie over de door hem behandelde onderwerpen vindt u in zijn weblog op www.kinderopvangtotaal.nl



DE GGD IS BOOS

GGD Nederland is boos dat Villa Petit Paradis Kinderdagverblijf van het Jaar is geworden. Ook Robbie's Place had niet mogen winnen van de GGD. Want in beide gevallen heeft de GGD een handhavingsadvies afgegeven. Een inspectie omvat ruim 100 kwaliteitseisen en het winnende kinderdagverblijf uit Meppel had een dreumes die even ging wennen op de peutergroep administratief niet goed verwerkt. En in Den Haag staan academisch geschoolden uit de hele EG op de groepen omdat die én beter Engels spreken én aantoonbaar zorgen voor een betere pedagogische kwaliteit. En dat mag volgens de CAO Kinderopvang sinds januari 2010 niet meer.

GGD Nederland stelt in een brief - die ik via via onder ogen kreeg - aan de jury (met een cc aan de halve wereld) dat deze kindercentra zich niet aan de wet houden en dat het ongepast is dat de jury het oordeel van de inspectie in twijfel trekt. En als klap op de vuurpijl de niet onderbouwde stelling dat bij kindercentra die niet voldoen aan de minimale eisen, dit zeker ten koste gaat van de kwaliteit. Een redeneertrant die je wel vaker tegenkomt in bepaalde inspectierapporten. Welke kwaliteit dan, meneer De Vries? Ik weet zeker dat u in Meppel en Den Haag met open armen zult worden ontvangen als u daar ondernemers, personeel, ouders en kinderen komt uitleggen wat daar allemaal niet deugt. Wellicht dat u er dan eindelijk achter komt dat de werkelijkheid niet zo zwart-wit is als u doet voorkomen.

Ik zie ook wel dat uw organisatie worstelt met de toetsing en interpretatie van de minimale kwaliteitseisen, die overigens even geen wettelijk voorschrift zijn. U bent toch wel bekend

met de uitspraak van de Raad van State van 21 december vorig jaar? Heeft u het - nog niet openbaar gemaakte - uiterst negatieve advies van diezelfde Raad van State van half april jongstleden over het ontwerp-Besluit Kwaliteit Kinderopvang en Peuterspeelzalen al gelezen?

Dus richt uw pijlen alstublieft op anderen. De convenantpartijen zijn primair verantwoordelijk voor de rammelende kwaliteitseisen, maar zijn volgend en krachteloos. De VNG heeft eerder dit voorjaar bewust verzuimd om een officiële uitvoeringstoets te doen met betrekking tot dit ontwerp-Besluit. Het ministerie heeft er vanwege de politieke druk voor gekozen om 'in beginsel' de bestaande beleidsregels ongewijzigd op te nemen in de nieuwe wettelijke regeling. Gaat u uw boog opnieuw spannen? Dat lijkt me een stuk lastiger dan om innovatieve ondernemers en een professionele jury de les te lezen.

En nu? Gaat de demissionaire minister het advies van de Raad van State negeren en alles snel door de Staten-Generaal jagen? Het zal niet de eerste keer zijn dat de wetgever op deze manier gaten probeert te repareren in de regelgeving. Met als zeker gevolg dat de rechter de overheid weer zal terugfluiten. Wat blijft verbazen, is dat de betrokken partijen allemaal hun mond vol hebben over kwaliteit, maar stelselmatig weigeren in te zien dat het allemaal begint bij duidelijke, concrete en uniform toetsbare kwaliteitseisen en de mogelijkheid om hier ook echt van te kunnen afwijken als er betere alternatieven of innovatieve ontwikkelingen zijn. De komende periode zal uitwijzen of dat gaat lukken. Vooralsnog heb ik daar een hard hoofd in.

BOEKEN

Betsy van de Grift, adviseur

Hechting en stress bij baby's op de agenda

Het boek *Wat doen we met de baby?* van Marilse Eerkens leidde voor de publicatie al tot veel publiciteit en forumdiscussies op onder meer Intermediair en LinkedIn. Het is geschreven voor jonge ouders, maar de kinderopvang zou het ook serieus moeten nemen. Om zichzelf te verbeteren op de kritische punten die het boek behandelt, maar ook om te weten wat er leeft bij jonge ouders en dus ook de (potentiële) klanten.



Wat doen we met de baby?

Auteur Marilse Eerkens
Prijs € 18,50
Uitgave Bertram en de Leeuw uitgevers BV

Marilse Eerkens maakt geen geheim van haar eigen mening - over de schadelijke invloed van kinderopvang op baby's - en ze zet in haar boek meteen zwaar geschut in: 'Stel, je bent van plan een hondpup te kopen. Dan waarschuwt de fokker dat de wet hem verbiedt om een pup te jong uit het nest te halen, omdat een vroegtijdige scheiding van nest en moeder desastreus is voor de pups.' 'Maar,' stelt Eerkens, 'waar de wetgever voor honden wel een kritische limiet heeft gesteld, maakt bijna niemand zich zorgen over de vroege scheiding van 'nest en moeder' bij mensenbaby's.' Eerkens herinnert zich welke fout ze bij haar eigen kinderen heeft gemaakt door ze naar de crèche te doen: 'Ik had meer naar mijn moederinstinct moeten luisteren...'

Is 'Wat doen we met de baby' dus een persoonlijk *statement* van een gefrustreerde opvoeder die met de 'kennis van nu' andere keuzes had willen maken? En die nu anderen ook voor die foute keuzes wil behoeden? Zeker, het boek heeft wel wat van deze trekjes. Toch is de opzet goed en de onderbouwing overtuigend. Het boek is lezenswaardig voor de doelgroep van jonge en aanstaande ouders. Het levert kennis over de ontwikkeling van jonge kinderen die zeker niet algemeen bekend zal zijn en er wordt uitgebreid verteld over de kinderopvang. Over de sterke en zwakke kanten, in ons land en in andere landen. Betrouwbare publicaties dienen ook hier als bron. Kennis die eigenlijk voor ouders nog niet eerder zo toegankelijk is gemaakt...

Zet je schrap

De auteur legt als eerste uit waarom je als opvoeder zo enorm belangrijk bent: de ontwikkeling van het kinderbrein is de eerste jaren een enorm belangrijk proces. Hier wordt de basis gelegd van een hele-

boel zaken waar het kind zijn hele leven op moet bouwen. Op systematische wijze, met enkele belangrijke bronvermeldingen, behandelt de auteur de onderwerpen hechting (veilig en onveilige hechting), de breinontwikkeling bij jonge kinderen, en stress. Alles wordt in heldere taal uitgelegd. Misschien door de 'Jip en Janneke'-schrijfstijl bij toch wel moeilijke, wetenschappelijke onderwerpen, is de auteur hier en daar wel erg kort door de bocht. Zo legt ze bijvoorbeeld uit 'waar je een onveilig gehecht kind aan herkent', alsof het gaat om een makkelijk te zien, uiterlijk kenmerk. Ook bij andere onderwerpen maakt ze van lastige zaken soms een té eenvoudig breiwerkje van oorzaak en gevolg. Daarmee wordt haar pleidooi niet onjuist, maar het doet eigenlijk geen recht aan complexe onderwerpen als de breinontwikkeling en hechting...

Als je in de kinderopvang werkt, moet je je bij hoofdstuk 2 wel een beetje schrap zetten. Eerkens voert met vijf argumenten een stevig pleidooi om jonge kinderen niet naar de kinderopvang te doen.

1. Kinderopvang en stress : jonge kinderen hebben meer stress dan kinderen thuis. En, hoewel niet helemaal zeker aangetoond, zou dat best wel slecht kunnen uitpakken, ook op de langere termijn.
2. Kinderopvang en genen: kinderen verschillen en misschien kan het ene kind slechter tegen kinderopvang dan een ander. Alleen: je weet niet van tevoren in welke 'categorie' je eigen kind valt. Dus ook hier het advies: neem geen risico.
3. De langetermijneffecten van de crèche: meerdere bronnen (waaronder ons eigen NCKO) wijzen uit dat voor kinderen in kansarme milieus opvang goed kan zijn. En voor veel kinderen is het goed voor cognitieve functies.



Gesignaleerd

Samen verschillend, Pedagogisch kader diversiteit 0-13 jaar

Door Anke van Keulen en Elly Singer

Informatie www.kinderopvangtotaal.nl/shop, prijs € 19,95

Samen verschillend gaat over verschillen in de groep en de samenleving en biedt handreikingen om daarmee om te gaan. Een praktisch boek met kenniskaders, voorbeelden en tips om de kwaliteit van opvang te verbeteren. Het bouwt voort op de twee eerdere publicaties: *Pedagogisch kader 0-4 jaar* en *Pedagogisch kader 4-13 jaar*.

Aandacht voor spelen

Door Marianne de Valck

Informatie www.kinderopvangtotaal.nl/shop, prijs € 21,95

Waar, waarmee, wanneer en hoe kinderen spelen, wordt voor een groot deel bepaald door volwassenen. Hun visie op spelen bepaalt dus mede de kwaliteit ervan. Dit boek biedt pedagogisch medewerkers handvatten voor vragen als: Wat kun jij doen en laten om spelen leuk en goed te laten zijn? Wat is de invloed van jouw houding? Onafhankelijke informatie over spelen en speelgoed vanuit pedagogisch perspectief.

Het vierogenprincipe in de dagelijkse praktijk

Door Brancheorganisatie Kinderopvang en BOInK

Informatie www.boink.info, prijs gratis

In deze brochure vertellen ondernemers en hun oudercommissies over hun ervaringen met het vierogenprincipe. Aan de hand van de dagelijkse praktijk wordt uitgelegd hoe het vierogenprincipe kan worden toegepast.

Maar voor kinderen die heel jong naar de opvang zijn gegaan en bovendien veel uren gaan, pakken de negatieve effecten waarschijnlijk sterker uit.

4. Kwaliteit: de Nederlandse kinderopvang is matig en slechter dan in heel veel andere landen. Baby's worden het hardst getroffen door (vooral) de slechte proceskwaliteit. Komt doordat in ons land kinderopvang niet bedoeld is voor kinderen, maar voor ouders. En omdat het op een koopje moet.
5. Hechting: de pedagogisch medewerkers wisselen gewoon te vaak, en de aanwezigheid van de kinderen ook! Bovendien hebben ze het te druk voor het opbouwen van een sterke band. Dat kan leiden tot onveilige hechting.

Beleidskeuzes

In dit hoofdstuk 2 en ook in de hoofdstukken 4 en 5, staan een paar feitelijke tekortkomingen of zelfs fouten. Je zult je daar als kinderopvangdeskundige aan ergeren en dat lijkt me ook terecht. De GGD-inspecties worden afgedaan als 'zo nu en dan een aangekondigd bezoek van twintig minuten', met inspectieon-

derwerpen die nergens op lijken. Ook de betekenis van het tweedelijns toezicht lijkt haar onbekend te zijn. Daar heeft de auteur zich niet goed in verdiept. Dat heeft ze overigens wel gedaan met het NCKO-onderzoek en enkele heel belangrijke onderzoeken uit Europa (OECD), Unicef en een aantal Amerikaanse onderzoeken, over de kwaliteit en de effecten van kinderopvang.

In hoofdstuk 4 wordt nuancering aangebracht: de kinderopvang zelf valt niet veel te verwijten, Nederland heeft verkeerde beleidskeuzes gemaakt. Eerders herhaalt meerdere malen dat onze kinderopvang vooral bedoeld is voor de ouders, maar dat hun belangen strijdig kunnen zijn met het belang van jonge kinderen. Ze spaart de ouders zelf ook niet: de 'patchwork'-opvang (crèche, grootouders, gezin) is ook slecht voor een goede hechting. In de hoofdstukken 3 en 5 krijgen ouders drie mogelijke alternatieven aangereikt voor de crèche: zelf thuis blijven tot je kind ongeveer twee jaar is, een oppas aan huis nemen, of een gastouder inschakelen. Elk alternatief wordt gewogen op voor- en nadelen; de voorkeur van de

auteur is daarbij merkbaar leidend geweest trouwens.

Ook voor beleidsmakers staan er in het hoofdstuk 'Wat doen we met de baby's in Nederland' alternatieven: zorg voor een goed ouderschapsverlof, voor meer zorgende vaders en voor goede kinderopvang waar kinderen meer vaste dagen en vooral kortere dagen terecht kunnen.

Dit boek is niet perfect en ook niet helemaal compleet. De auteur heeft echter haar punt gemaakt en voldoende onderbouwd. Ze behandelt goede bronnen, die ook voor kinderopvangprofessionals en -managers tot de klassiekers moeten worden gerekend. Check dus de literatuurlijst! Verder raad ik ons allemaal aan om vanuit een 'actieve luisterhouding' het boek te verwerken en te interpreteren. Dus niet meteen in de gordijnen... En eerlijk gezegd denk ik, dat iedere verantwoordelijke in kinderopvangorganisaties er goed aan doet om onderwerpen als hechting en stress in de opvang van baby's weer eens zelfkritisch op de agenda te zetten. Dat zijn we toch verplicht aan ouders die wél voor de 'crèche' kiezen?! <

Kinderopvang, naschoolse opvang en onderwijs onder één dak. Het integraal kindcentrum heeft de toekomst, vinden ze bij IKC Laterna Magica. In de IJburgse nieuwbouw werkt een multidisciplinair team toe naar een 'bioritme school' waar inspanning en ontspanning elkaar afwisselen. 'Het is geen strijd, wel een zoektocht.' Tekst Davita Dijkstra

Opvang en onderwijs onder één dak

Twée werelden schuiven in elkaar

An de buitenkant is het een typisch IJburgse blok-kendoos. Maar eenmaal binnen word je verrast door de speelse open ruimtes, kleuren en kinderen die vrij rondlopen. Op Laterna Magica geen traditionele gesloten lokalen en klassikale lessen. De kinderen verblijven in drie units; van nul tot drie jaar, drie tot acht jaar en acht tot dertien jaar. Ook is er een speciale stamgroep voor driejarigen in de unit 3-8 jarigen. Zij kunnen, als ze eraan toe zijn, meedoen met activiteiten van de oudere kinderen. In de units volgen de kinderen elk een eigen, op maat gemaakt programma. Dansen, voorlezen, schrijven, rekenen, lezen, zingen, timmeren en zelfs yoga: het is slechts een greep uit de activiteiten en workshops waar ze op Laterna Magica mee aan de slag kunnen gaan. 'Leren is spelen en spelen is leren,' luidt het motto van het IKC. Niet alleen in onderwijstijd, maar ook in de opvang.

Met grote open ruimtes waar je makkelijk in- en uitloopt, verrassende hoeken en speelgoed op ooghoogte van de kinderen, wil Laterna Magica kinderen uitdagen zich te ontwikkelen op een manier die bij ze past. Elk kind krijgt een persoonlijk portfolio met eigen leer- en ontwikkelingslijnen, foto's en tekeningen. Zo kunnen kinderen en ouders zien waar het kind staat. Dat past bij de methode *Natuurlijk Leren*, die uitgaat van het positieve in elk kind. 'In plaats van te benadrukken wat het kind niet kan, richten we ons op wat het wél kan. In elke unit kijken we hoe we het pedagogisch beleid het beste vorm kunnen geven, toegespitst op leeftijd. Coaches en werkbegeleiders zijn dus veel bezig met observeren,' vertelt Marieke Overkamp, manager Skon unit 0-3.



Foto: Marieke Vroom

Vergaande samenwerking

Dat de neuzen dezelfde kant op stonden, bleek al toen Skon Kinderopvang en Staij Onderwijs Amsterdam in 2005 met elkaar rond de tafel zaten. De gedeelde nieuwbouw stond al

'We bewandelen een brug die nog wordt gebouwd'

‘Leren is spelen en spelen is leren’

gepland, maar waarom zouden ze het daarbij laten? Men zag kansen in een vergaande samenwerking en integratie tussen opvang en onderwijs. Het was het begin van een groots project. Maar hoewel het IKC sinds november vorig jaar in gebruik is, moeten sommige praktische zaken nog geregeld worden. Marieke Overkamp: ‘We zitten nog in de groeifase. Vanuit de gemeente krijgen we alle steun en we hebben ouders gevraagd als klankbord. Ook willen we transparant zijn naar de GGD, maar wel de ruimte krijgen om te leren en vernieuwend te zijn.’ Toch moeten er op het gebied van wet- en regelgeving nog de nodige hobbels genomen worden. Aan kinderopvang worden andere eisen gesteld dan aan onderwijs. Lastig zijn ook de verschillende financieringsstromen.

Strubbelingen

Ook bij de speciale 3+-stamgroepen zorgt de *Wet kinderopvang* voor strubbelingen. Deze groep deelt een unit met de schoolkinderen en daarmee ontstaan problemen over de groepsruimte (niet afgesloten), eisen aan de ruimte en BKR (kinderen verspreiden zich over verschillende activiteiten). Hoewel Laterna Magica aanvankelijk een positief advies kreeg voor deze 3+-groep, is de praktijk soms weerbarstiger. ‘De GGD volgt ons strikt. Men vindt het een gelijkwaardig alternatief voor kinderopvang, maar inspecteurs verschuilen zich soms toch weer achter wetten en regels.’ Laterna Magica wil toegroeien naar een bioritmeschool waar onderwijs en activiteiten worden afgewisseld. De bso is nu al deels verweven in de schooldag. Werkbegeleiders geven bso-activiteiten onder schooltijd, en kinderen met alleen een onderwijspakket kunnen zich apart inschrijven voor workshops in de bso-tijd. Maar het wordt lastiger om schoolactiviteiten in bso-tijd te doen omdat niet alle kinderen het bso-pakket afnemen. Met het totaalpakket van Laterna Magica kunnen kinderen van 7.30 tot 18.30 uur en in de schoolvakanties terecht. Kiezen ouders alleen voor het onderwijspakket, dan blijft het kind tot 14.30 uur. Vast ritueel is het gezamenlijke kringmoment. De werkbegeleider bespreekt dan met elk kind wat het gaat doen. Laterna Magica gaat ervan uit dat kinderen ook veel van elkaar leren. ‘Tussen de activiteiten door presenteren ze aan elkaar wat ze gedaan hebben. Eigen motivatie is daarbij erg belangrijk. Als de kinderen zich ergens voor opgeven, moeten ze zich daar ook aan houden,’ zegt Overkamp. Toetsing gebeurt via de landelijke Cito-toets.

Veel interesse

Op Laterna Magica heeft elke unit vier stamgroepen met elk een eigen team van leerkrachten en pedagogisch medewerkers. Zij worden coaches en werkbegeleiders genoemd. Ook zijn er werkbegeleiders met speciale ‘talenten’ als dans, musical en bewegingstheater. De meeste teamleden van Laterna

IKC Laterna Magica

Laterna Magica is een integraal kindcentrum vanuit de samenwerking tussen de directie van Kinderopvang Skon en het schoolbestuur van Staij onderwijs. Er wordt gewerkt als één organisatie met één team, één pedagogische visie, één missie, één gebouw, één communicatielijnen met ouders en één kindvolgsysteem. Er is geen strakke scheidslijn tussen onderwijstijd en buitenschoolse tijd. Het IKC is 52 weken per jaar open en biedt vier verschillende pakketten in onderwijs en opvang. www.laternamagica.info

Magica hebben een spw3-, spw4-, hbo Pedagogiek, SPH of Pabo-achtergrond. Maar ook mbo-4 geschoolden en wo’ers zien werken op Laterna Magica als een uitdaging. ‘We lopen wel tegen verschillende cao’s aan. De werkbegeleiders zitten in de cao Kinderopvang en de coaches in de onderwijs-cao. Voor de functie van werkbegeleider in de 3+-groep gebruiken we personeel met een Pabo-achtergrond. Zij vallen nu onder de cao Kinderopvang, maar we schalen ze wat hoger in om het verschil met de onderwijs-cao te overbruggen.’

Wie als medewerker bij Laterna Magica aan de slag wil, moet stevig in zijn schoenen staan. ‘We zijn nog volop in ontwikkeling. Je moet dus graag willen leren en doorstromen. Je persoonlijkheid moet passen en mensen moeten helemaal achter onze visie staan.’ Volgens Overkamp is er veel interesse. ‘Maar we zoeken echt naar de pareltjes.’ Ook onder ouders is de belangstelling groot. ‘De vraag naar het naschoolse pakket groeit hard. We zitten in de groeifase en kunnen niet alle wensen honoreren, maar we kunnen blijven groeien tot het maximale leerlingaantal bereikt is. Daarbij zijn we ook afhankelijk van het gebouw.’

Transparantie

De samenwerking tussen Skon Kinderopvang en Staij Onderwijs verloopt goed. Overkamp: ‘Als je met elkaar samenwerkt kan er geen sprake zijn van ongelijkheid. Je werkt samen aan één concept, ieder vanuit je eigen deskundigheid. We hebben vanaf het begin een gelijkwaardige positie gehad. Natuurlijk was er soms discussie, maar een strijd is het nooit geweest. Transparantie en geven en nemen, dat zijn de randvoorwaarden om tot een kindcentrum als Laterna Magica te komen.’ Overkamp en haar collega’s zijn ervan overtuigd dat het integraal kindcentrum het concept is waar Nederland naartoe groeit. ‘Onderwijs en kinderopvang zijn aan vernieuwing toe. Twee werelden schuiven in elkaar en daarbij gaat het om het kind. Eigenlijk bewandelen we een brug die we op hetzelfde moment bouwen.’ <

In het juli/augustus nummer van Kinderopvang staat ook een artikel over Laterna Magica.

Kinderopvang is goed voor het kind en ook voor de samenleving. De kinderopvang is namelijk dé plek om kinderen democratische vaardigheden aan te leren. Steeds meer organisaties hebben daar bewust aandacht voor. Tekst Astrid van de Weijenberg

Kinderen tot actieve burgers opvoeden

Democratie op het dagverblijf

De overheid ziet kinderopvang vooral als arbeidsmarktinstrument; de kinderopvang zelf brengt vooral de pedagogische functie voor het voetlicht. Maar de maatschappelijke / sociale functie van kinderopvang blijft nogal onderbelicht. Toch geeft de kinderopvang kinderen iets mee waar ze niet alleen zelf iets aan hebben, maar waar ook de maatschappij later zijn voordeel mee kan doen. Om het in de woorden van Bureau MUTANT te zeggen: 'In een democratisch functionerend kindercentrum leren kinderen vaardigheden die hen maken tot actieve burgers in een rechtvaardige samenleving'. Steeds meer kinderopvangorganisaties zijn zich bewust dat bij opvoeden ook dit aspect hoort. Hoogleraar Micha de Winter stelt al jaren dat opvoeden te veel een individueel project is geworden, te veel gedragsregulering. Ook in zijn meest recente boek pleit hij voor een maatschappelijke ambitie in opvoeding en pedagogiek.

Democratie doen wij samen

MUTANT schreef in dit kader twee publicaties en ontwikkelde de training *Democratie doen wij samen*. Het bureau was de aanjager voor vier pilots bij kinderopvangorganisaties en fungeert als projectleider voor een vergelijkbaar project bij leden van KINDwijzer. KINDwijzer heeft democratisch burgerschap tot een van haar speerpunten gemaakt onder het motto: *Samen... goed voor nu en later*. Thema's daarbij zijn: samen leren over democratie, diversiteit ontdekken, verantwoordelijkheid nemen, conflicten oplossen, samen besluiten nemen.

Anke van Keulen van MUTANT ziet dat pedagogisch medewerkers al veel doen op het gebied van democratie, maar zich daar nog niet zo van bewust zijn. Door het etiket 'democratie' leg je er meer de focus op, vindt ze, en daarmee

versterk je wat er al gebeurt. Van Keulen: 'Democratie en participatie zit in allerlei dingen. Het gaat niet alleen om de zogenoemde formele democratie van verkiezingen en stemmen. De valkuil is dat organisaties denken: wij doen aan kinderp participatie, want we hebben een kinderraad op de bso en dus zijn we klaar. Democratie hoeft zich ook niet te beperken tot de bso. Het kan al op heel jonge leeftijd beginnen. Samen verantwoordelijk zijn voor de ruimte bijvoorbeeld. Of grote kinderen helpen kleine kinderen. Democratie is nauw verbonden met diversiteit, met tolerantie voor minderheidsgroepen.'

Werkhouding

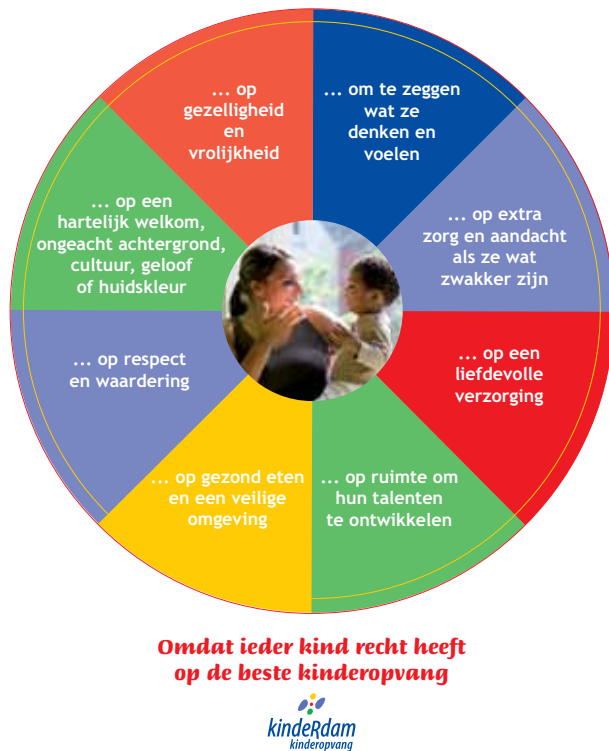
Tijdens de training analyseren de cursisten hun huidige werkpraktijk. Vervolgens gaan ze die meer inrichten naar de principes van democratisch burgerschap, in overleg met elkaar en met de kinderen. Van Keulen: 'Dat heeft consequenties voor de werkhouding van medewerkers. Ze moeten een democratische houding aannemen. Dat wil zeggen nieuwsgierig zijn, onderzoeken wat kinderen willen, luisteren naar kinderen en vooral ook kijken. Het is een switch

Meer weten?

De training *Democratie doen wij samen* bestaat uit vijf dagdelen en valt onder de BKK-regeling. Bureau MUTANT en Ana del Barrio Training & Consulting geven de opleiding aan afzonderlijke kinderopvangorganisaties. Aan het eind van dit jaar verschijnen twee boeken van de hand van Anke van Keulen, onder de titel *Kindercentrum als democratische oefenplaats*. Het gaat om een praktijkboek voor pedagogisch medewerkers en een boek met achtergrondinformatie voor begeleiders en docenten.

'Leefwereld thuis en op de locatie meer verbinden'

Bij kindeRdam hebben alle kinderen recht ...



‘Switch van controleren naar coachen’

het stille kind. Het is de taak van de volwassenen om die ook te zien en niet alleen de kinderen die zich toch wel laten horen.’ De houding die de medewerkers uitstralen, wordt snel door de kinderen overgenomen, is de ervaring van Anja Booi. Ook nu de training afgelopen is, gaat dat door. ‘Er is fundamenteel iets veranderd. Kinderen beseffen dat het ertoe doet wat ze vinden. Die ruimte hebben ze gekregen en die pak je ze niet meer af. En geef je kinderen ruimte dan nemen ze ook hun verantwoordelijkheid. Natuurlijk binnen de structuur en de kaders die de volwassenen stellen.’

Democratie wordt breed neergezet in de training. Het strekt zich ook uit naar de leidinggevende. Anke van Keulen: ‘Democratie geldt ook tegenover de medewerker. Een leidinggevende moet zich af willen vragen: wie kan ik advies vragen, waar moet ik rekening mee houden?’ Anja Booi: ‘Bij ons gaat dat steeds meer vanzelf. Omdat medewerkers veel beter zicht hebben op wat de kinderen willen, komen ze met beter onderbouwde voorstellen en argumenten, bijvoorbeeld bij de inrichting van een ruimte. Daardoor zijn ze een serieuze gesprekspartner voor de leidinggevende.’

van controle houden over de groep tot veel meer coachen en begeleiden. Eerst kijken dan pas reageren; eerst vragen dan pas met voorstellen komen. Een van de resultaten van de training is dat er meer rust en plezier in de groep komt.’

Pilot

Pedagoog Anja Booi van MAX Kinderopvang in Rotterdam kan dat beamen. Een team van zes medewerkers van MAX deed mee aan de pilot. Booi: ‘Meer naar de kinderen luisteren, durven loslaten, meerdere perspectieven toelaten: dat zag je allemaal terug bij de medewerkers. “Als persoon en als medewerker zijn wij gegroeid”, zeiden ze, “we zijn opener geworden, hebben meer vertrouwen in het kunnen van het kind.” Zelf zag ik dat ook dat tijdens de reflectiemomenten in de training. Er werd op heel hoog niveau, bijna wetenschappelijk filosofisch, met elkaar gediscussieerd over de maatschappelijke positie van kinderen in de maatschappij.’ MAX Kinderopvang werkt volgens de principes van Reggio Emilia, dus kinderen krijgen al veel ruimte, vertelt Anja Booi. Toch heeft deze training voor haar en de medewerkers een verbinding gelegd tussen de theorie en de praktijk. ‘We werken bijvoorbeeld met een keuzelijst waaruit kinderen een activiteit kunnen kiezen. Maar dat is pas het begin van participatie. Want wij hadden als volwassenen bepaald wat er op die lijst stond. Nu bepalen de kinderen mee.’ Bij MAX Kinderopvang maken ze foto’s, films en aantekeningen om beter zich te krijgen op wat kinderen belangrijk vinden. ‘Zo kun je namelijk ook stem geven aan de stemloze,

KindeRdam

Een andere Rotterdamse kinderopvangorganisatie, KindeRdam (aangesloten bij KINDwijzer), ging in 2011 aan de gang met het project. ‘We hebben allereerst duidelijk willen krijgen wat we verstaan onder democratie’, vertelt directeur werkontwikkeling Yvonne Vorage. ‘Daar bleken veel verschillende ideeën over te bestaan. Vervolgens hebben we een kerngroep opgericht die voor 2012 het thema *Bij mij thuis* heeft gekozen. Opvoeden doe je met elkaar en daarom willen we de leefwereld thuis en op de locatie meer met elkaar verbinden. Iedere locatie geeft daar zijn eigen invulling aan.’ KindeRdam heeft een poster gemaakt. Die maakt het thema op iedere locatie zichtbaar voor ouders. Ouders kunnen die posters beplakken. Sommige posters zijn helemaal versierd met tekeningen en foto’s.

Bij KindeRdam komen de kinderen uit veel verschillende culturen. Om daar aandacht aan te geven, hebben bso-kinderen hun ouders bijvoorbeeld gevraagd om hun favoriete recept. Die gerechten gaan de kinderen samen koken, er wordt een kookboek van gemaakt en ze nodigen de ouders uit om te komen eten. Op een andere locatie is een cultuurtafel ingericht, met spullen van thuis. Yvonne Vorage: ‘Maar democratie zit natuurlijk in meer dan dit project. Het is vooral de basishouding van de pedagogisch medewerker waar het om gaat: elkaar helpen, meedoen, opruimen, nadenken, verantwoordelijk zijn voor elkaar, omgaan met conflicten en met verschillen. Daar besteden wij in onze trainingen veel aandacht aan. En de pedagogisch medewerkers pakken dat heel actief op.’ <



Relaxed lezen is nu nóg interessanter!

Ook in de zomer op de hoogte blijven?

Met dit aanbod kom je relaxed én goed belezen de zomer door!
Neem nu een halfjaarabonnement en ontvang GRATIS het boek
'Aandacht voor spelen' t.w.v. €21,95

* Hierna loopt het abonnement verder als een jaarabonnement met 25% korting.
Wenst u niet te continueren dan kunt u voor ontvangst van het laatste nummer opzeggen.

Wij doen je deze zomer een mooi aanbod:

Neem nu een halfjaarabonnement
en ontvang GRATIS het boek
AANDACHT VOOR SPELEN
t.w.v. €21,95



Kinderopvang is het vak-
blad voor iedereen die werk-
zaam is de kinderopvang!

Kinderopvang biedt:

- Handige tips
- Ideeën van collega's
- Herkenbare verhalen uit de praktijk.



€50,-

en gratis boek t.w.v. €21,95

**Management Kinderop-
vang** is het vaktijdschrift voor
managers, toezichhouders en
bestuurders van kinderopvang-
centra.

Management Kinderopvang biedt
informatie over:

- Bedrijfsvoering
- Pedagogisch beleid
- Praktijkinformatie



€65,-

en gratis boek t.w.v. €21,95

Bestel online via www.zomeraanbieding.reedbusiness.nl
of bel naar **0314-358 358**



Foto: Nationale Beeldbank

Een verstoord communicatiepatroon tussen het MT en de uitvoerende managers. Een top-downmodel dat niet werkt. Bevlogen plannen die niet landen op de werkvloer... MAX Kinderopvang had hier last van en besloot om er iets aan te doen. Een beschrijving van een veranderproces. Tekst Simon van der Veer

Een veranderproces bij MAX Kinderopvang

Ingesleten patronen doorbreken

MAX Kinderopvang is een middelgrote kinderopvangorganisatie uit Rotterdam. In 2010 werd er een analyse uitgevoerd door een extern bureau, met als doel om te onderzoeken wat nodig was om een *high performance organi-*

satie (HPO) te worden. Het voornaamste pijnpunt dat uit deze analyse kwam: een gemis aan een open dialoog en vertrouwen. Binnen de organisatie waren er twee werelden ontstaan. Een wereld waar bovenin de organisatie (actie)plannen enthousiast

werden bedacht en met goede bedoelingen werden gecommuniceerd. En een wereld waar plannen met stilte werden ontvangen. Er werd steeds minder op plannen gereageerd en er werd nauwelijks verantwoordelijkheid voor genomen. Met als resultaat:

stroperige samenwerking en besluitvorming, afnemende sfeer en motivatie en een afwachtende houding van het middenmanagement, dat weinig verantwoordelijkheid nam. Ná overleggen werd meer met elkaar besproken dan tijdens overleggen. Een veelvoorkomend patroon binnen kinderopvangorganisaties.

Top-down

‘We voelden dat we niet dezelfde taal spraken. De processen, overleggen en besluitvorming verliepen stroef. Het werken volgens de gedachte van MAX lukte niet. We hadden veel beleid, maar het kwam nergens aan. Wij dachten ‘het is toch helder’, maar het gebeurde maar niet. We deden als management veel in het faciliteren (voorwaarden scheppen, informatie verstrekken), maar het was niet genoeg. Het dieptepunt was dat de audits toonden dat de pedagogiek niet uit de verf kwam. Medewerkers bleven er maar omheen draaien. We legden het uit, we organiseerden informatiebijeenkomsten, maar er bleef een afwachtende houding bestaan. Het kwam gewoon echt niet binnen.’

Uit de HPO-analyse van MAX bleek dat na een periode van sterke groei en wisselingen in het management, de interne organisatie dringend aandacht vroeg. De organisatie was door de groei in een versnelling gekomen van plannen en acties. Dit betekende dat het managementteam enthousiast nieuwe plannen en acties bedacht, en vervolgens top-down communiceerde. Maar op een gegeven moment haakten locatiemanagers (en medewerkers) door de snelheid en hoeveelheid van plannen en acties af. Niet zozeer mondeling, maar mentaal. Men zei ‘ja’, maar dacht ‘nee’. Waarop het MT, en vooral de clustermanagers die de locatiemanagers aansturen, onrustig werden en nog meer begonnen te communiceren. Daarnaast waren de

Belangrijkste succesfactoren

- Houd het gewenste patroon consequent vol, want een patroon doorbreken doe je niet in één of twee workshops. Het gaat in het begin stroef, of je krijgt twijfels omdat ineens een aantal managers vertrekken.
- Kijk zorgvuldig wat je zelf doet als organisatie en welke rol een externe partij vervult in het veranderproces (in het geval van MAX vervulde de adviseur een backstage-rol en leerde de clustermanagers om effectiever te worden in hun gedrag).
- Verbind de interventies aan de dagelijkse samenwerkings- en overlegmomenten. Ze moeten tijdens deze momenten ook resultaat opleveren en zo voorkom je een transferprobleem tussen de trainings- en de werkomgeving.
- Laat iemand van de eigen organisatie de rol vervullen van ‘vlieg op de muur’ (bij MAX HPO-coach genaamd). Deze observeert en geeft feedback over wat hij of zij ziet gebeuren en wat (in)effectief gedrag is. Zo krijgt de betrokkene coaching ‘in actie’ op het gewenste patroon en het stimuleren en onderhouden van het veranderproces.
- Maak in het veranderproces verbinding met het bestaansrecht en de (pedagogische) identiteit van de organisatie.

stafmedewerkers slechts zijdelings betrokken, en wisten zij niet goed welke rol zij hierin konden vervullen. En op een gegeven moment was er sprake van een ‘disconnect’ tussen beleid en praktijk, en tussen clustermanagers, locatiemanagers en staf. Uiteindelijk had dit zijn weerslag op de locatieteams en hoe medewerkers werden aangestuurd. De kwaliteit van de samenwerking en de besluitvorming nam af en de organisatie stond op een punt waarbij het zo niet langer kon voortduren. De kwaliteit van het pedagogische werk kwam onder spanning te staan.

Bij ingesloten patronen houden betrokken partijen elkaar hardnekkig vast in hetzelfde gedrag, en leggen gemakkelijk de schuld neer bij de andere partij. Een extra factor was de hiërarchie. Door de hiërarchische verhoudingen was het makkelijk voor locatiemanagers om het (voorbeeld)gedrag van het MT als excuus te gebruiken om het eigen gedrag ook niet ter discussie te stellen. Zo bleef

het patroon zich continu herbevestigen en raakte het ingesloten.

Anders doen begint met anders denken. De omslag in het denken ontstond uiteindelijk bij het MT en de clustermanagers. Zij zagen in dat het eigen voorbeeldgedrag in interactie met locatiemanagers en staf mogelijk de reden was dat het patroon zo hardnekkig standhield.

Veranderproces

De eerste vraag bij het ontwerp van het veranderproces was: wie is eigenaar van dit traject? En wanneer is een externe partij nodig? Het was verleidelijk om het veranderproces en de verantwoordelijkheid uit te besteden aan een externe partij. Maar dat veroorzaakt een transferprobleem tussen de externe partij en de werkvloer. En omdat het juist ging om samenwerken was het belangrijk om het veranderproces zelf te doen. De externe deskundige kreeg daarin een ‘backstage-rol’. Achter de coulissen bracht de adviseur zijn kennis in om het veranderproces vorm en inhoud te geven. Samen met de clustermanagers oefende, spiegelde en evalueerde de adviseur hun voorbeeldgedrag in >

‘We voelden dat we niet dezelfde taal spraken’

‘Anders doen begint met anders denken’

de werksituaties. Op het toneel (onstage) deden de clustermanagers het zelf, daarbij ondersteund door iemand vanuit de eigen organisatie in de rol van coach. Na elke stap volgde een gezamenlijk onderzoek met vragen als: wat heeft het opgeleverd, wat was wel en niet effectief in het gedrag, hoe ziet de volgende stap eruit?

Het veranderproces richtte zich in eerste instantie op de samenwerking tussen clustermanagers en locatiemanagers. Daar was het patroon het hardnekkigst en zat ook de meeste pijn. Tegelijk was deze samenwerking ook het belangrijkste om te verbeteren, omdat deze de primaire aansturinglijn van de organisatie vormt. Vervolgens is het veranderproces ontwikkeld langs de lijn van de dagelijkse samenwerkings- en overlegmomenten. Met als redenen dat (1) hier het gewenste patroon resultaat moest hebben, (2) mensen niet belast moesten worden met weer een nieuw overleg of traject, en (3) om slim om te gaan met de beschikbare tijd. Een valkuil van het ‘oude’ patroon was immers om met veel enthousiasme steeds nieuwe acties en sessies te bedenken, die voortdurend bovenop het normale werk kwamen, en zo de werkdruk verhoogden. Het locatiemanagementoverleg (LMO) kreeg zodoende het label LMO+. De plus staat symbool voor extra tijd om bewuster en langer stil te staan bij het samenwerken.

Nadat de samenwerking verbeterde tussen clustermanagers en locatiemanagers, vonden vervolgens ook plus-overleggen plaats met MT en staf. Met continu vragen als vertrekpunten: hoe werken we met elkaar samen, waar willen we samen voor gaan, en wat betekent dat dan in ons gedrag naar elkaar toe, hoe doen we het dan in het ‘hier en nu’, welk gedoe zit onder tafel?

Doorbraken

De belangrijkste doorbraak was dat de clustermanagers zich consequent kwetsbaar, open en onderzoekend bleven opstellen in het contact met de locatiemanagers. Niet meer eenrichtingsverkeer-communiceren of wij-weten-het-beter-gedrag vertonen, en daarmee anderen proberen te overtuigen van het eigen gelijk. Zij toetsen hun aannames en spraken uit wat ze dachten (en voorheen niet zeiden), en nodigden de locatiemanagers uit om hun informatie ook openlijk te delen en toetsen. Tijdens de eerste twee sessies verliep dit nieuwe patroon nog stroef, omdat de locatiemanagers dit gedrag niet verwachten en vertrouwd waren met het oude patroon. Onbewust verleidden zij zo de clustermanagers om weer hun oude gedrag te gaan vertonen, en weer top-down te sturen. De stafmedewerker in de rol van spiegel/coach voor de clustermanagers, die nu bij elk overleg zat, hielp om dit te voorkomen. Een andere doorbraak was het vertrek van een aantal locatiemanagers. Zij hadden niet meer de wil om aan te haken bij de uitnodiging van clustermanagers om in een ander patroon te stappen. De overgebleven locatiemanagers kozen bewust om te blijven en onderdeel uit te maken van het gewenste patroon, en ook de open dialoog te zoeken naar ‘boven’ toe. En vervolgens stapten nieuwe locatiemanagers in zonder de bagage van het verleden maar wel enthousiast over de nieuwe manier van werken. Deze ontwikkelingen tezamen zorgden voor een vliegwieleffect.

Twee jaar later

‘De verbinding is weer terug. Iedereen benadert elkaar weer rechtstreeks, in plaats van via de wandelgangen of een collega. Een belangrijk winstpunt is dat we nu doordachter communiceren. Dit betekent dat wij beter nadenken wat het effect is als je iemand feedback geeft, of als je er-

gens op reageert. We reageren niet meer klakkeloos via de mail, maar maken echt contact met elkaar. Voorheen werd er veel gemaïld en ge-cct, maar werd er weinig gereageerd of dat mensen dachten “wat moet ik ermee”.’

De omslag was: terug naar ‘normaal contact’ maken, en elkaar daarop aanspreken. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid geworden. Niet alleen degene die slecht communiceert krijgt de schuld, maar omstanders nemen nu ook hun verantwoordelijkheid om in te grijpen. De resultaten zijn er: de innovatie en creativiteit binnen de organisatie zijn gegroeid. Goede ideeën worden beter benut door de nieuwe manier van werken. De invulling van het bso-werk heeft zo ook een enorme vlucht kunnen maken. Er is daar meer betrokkenheid ontstaan, ook onder het flexibele personeel. Hierdoor is de klanttevredenheid de afgelopen tijd verbeterd. En aspecten als beter luisteren en echt contact maken klinken wellicht ‘soft’, maar zijn het allerm minst. Juist hiermee is de organisatie weer sterk geworden in het effectief samenwerken om de MAX-visie te realiseren, en maximaal kwaliteit te leveren voor kinderen en ouders. <

Simon van der Veer is oprichter en mede-eigenaar van adviesbureau TWST. Daarnaast is hij coauteur van de populaire managementboeken *Animal Firm* en *We presteerden nog lang en gelukkig* (www.twst.nl). Meer informatie over het onderzoek van Andre de Waal naar de kenmerken van high performance organisaties en het HPO-diagnose aanbod voor bdKO-leden: www.bdko.nl en www.hpocenter.nl.

‘Terug naar normaal contact maken’

10 Vrije Vragen aan: Ashna Bansi

Een kennismaking met het covermodel van deze maand:
Ashna Bansi (28), locatiemanager kindercentrum Sparrenest
van Catalpa in Amsterdam-Oost. Tekst Carla Overduin



1. Wat typeert Sparrenest?

‘Ons kindercentrum is een afspiegeling van de multiculturele buurt. Ik ben zelf van Surinaamse afkomst, hoewel ik in Amsterdam ben geboren. Ook onder de kinderen vind je allerlei nationaliteiten, van Turks en Marokkaans tot Hollands. Kinderen die thuis een andere taal spreken, hebben wel vaak een achterstand in hun taalontwikkeling. Stadsdeel Oost heeft ons daarom benaderd om met VVE te beginnen. Heel leuk om te doen, maar eerst moeten we als team de Nederlandse taaltoets zien te halen.’

2. In 2010 bleek uit onderzoek dat het taalniveau van de helft van de pedagogisch medewerkers onvoldoende is. Maak je je zorgen over de taaltoets?

‘Voorop staat dat we goede, ervaren medewerkers hebben, die gemiddeld zo’n twintig jaar in de kinderopvang werken. Maar voor deze taaltoets zijn ze wel heel nerveus. Ik denk dat we die

gaan halen. Ik vind zo’n toets terecht. Als onze spreek-, schrijf- en leesvaardigheid onvoldoende is, kunnen we het ook niet overbrengen op de kinderen.’

3. Waar ben je trots op bij Sparrenest?

‘Ik vind het mooi dat wij medeopvoeder zijn van zo veel kinderen. Juist die eerste jaren zijn belangrijk voor hun ontwikkeling en dat zo veel ouders voor ons kiezen, maakt me trots.’

4. Welk Sparrenest-project is bijzonder?

‘We werken samen met verzorgingshuis Kastanjehof en elke week gaat een groep drieplussers op bezoek. Het is erg leuk om na afloop de enthousiaste verhalen te horen van de kinderen. Ze hebben een koekje en limonade gehad van opa, samen een plantje gepoot. Je merkt dat we echt iets betekenen voor de bewoners, maar omgekeerd is dat ook zo.’

5. Wat betekent het rapport van de commissie Gunning (Amsterdamse zedenzaak) voor jullie?

‘Meer veiligheidsmaatregelen, waardoor we minder improviseren en dat is echt jammer. We denken tien keer over dingen na. Je wordt daardoor toch geremd. Ik begrijp de maatregelen, maar het is gewoon jammer. Het gaat om één gek, waardoor iedereen nu alert is en er nu anders tegen mannen in ons vak wordt aangekeken.’

6. Zijn er bij jullie ook mannen weggelopen?

‘Er werken geen mannen bij Sparrenest, maar bij Catalpa merken we wel dat mannelijke medewerkers een enorm moeilijke periode hebben gehad. Sommigen zijn gebleven, een aantal is weggegaan. Erg jammer, want mannen

leveren in de kinderopvang een positieve bijdrage. Ze zijn net wat speelser en stoeien meer dan vrouwen.’

7. Het blijft in het nieuws. Is die zedenzaak de grootste pijn waarmee de kinderopvang in jaren te maken heeft gehad?

‘Het is wel een beetje voorbij nu. Nog af en toe vraagt een ouder tijdens de rondleiding of er bij ons ook mannen werken. De grootste pijn betreft nu echt de bezuinigingen.’

8. Wat hebben de bezuinigingen voor jullie concreet voor gevolgen?

‘Die zijn groot. Ouders staan gefrustreerd voor je, willen zo graag hun kind kinderopvang bieden, maar kunnen het financieel niet opbrengen. Sommigen schamen zich er zelfs voor. We proberen ouders tegemoet te komen door ook dagdelen aan te bieden, of een contract helemaal op maat te maken met afwijkende tijden, zodat ze minder uren hoeven af te nemen. Het ergste hiervan is dat kinderen thuisblijven die dit het hardst nodig hebben.’

9. Heeft het personeel gevolgen?

‘Ja, je moet vanwege de lage bezetting contracten beëindigen van pedagogisch medewerkers die goed functioneren. Zo’n gesprek voer ik met pijn in mijn hart. En ik vrees dat het nog slechts het begin is.’

10. We verrassen jou met een zak geld, wat doe je daarmee?

‘Dan begin ik een kindercentrum naar Deens model, met veel hbo’ers en een enorme buitenruimte. Daar kunnen kinderen klimmen, fietsen, slapen en groenten verbouwen, waar ze vervolgens zelf weer mee gaan koken.’ <

Gereedschap voor managers

Het Kernkwadrant

De onderlinge communicatie tussen pedagogisch medewerkers is nogal eens indirect. Een feedbacktraining kan helpen, maar heeft soms onbedoelde schadelijke effecten. Een andere optie is werken met het Kernkwadrant: een positieve manier om elkaars sterke punten, valkuilen en allergieën te ontdekken. Tekst Petra Ziere, lif communicatietrainingen

Door de jaren hebben opdrachtgevers me regelmatig gevraagd een feedbacktraining aan hun teams te geven. Vaak bedoelden ze daarmee dat ze een training wilden, die ervoor zou zorgen dat de dames (want daar ging het meestal toch om) eindelijk eens tegen elkaar zouden gaan zeggen wat steeds onuitgesproken bleef. Een indirecte en vermijdende manier van communiceren, gecombineerd met geroddel en geklaag over collega's, kan leidinggevenden soms tot wanhoop brengen. Alle ellende moest op tafel van deze opdrachtgevers. Maar het is belangrijk om goed te beseffen dat hier risico's aan verbonden zijn. Een bijeenkomst waarin mensen verleid worden om het 'er eindelijk eens uit te gooien' terwijl ze jarenlang niet goed gecommuniceerd hebben, biedt een schijnveiligheid en lost niets op. De leidinggevende, die na zo'n sessie met de puinhopen achterblijft, is nog niet jarig. Want mensen worden te vaak beschadigd tijdens zo'n bijeenkomst. En door de pijn die ze voelen, beschadigen ze ook weer anderen. Wat overblijft is geen positieve ervaring over open communicatie.

Beter is om het geven van feedback gestructureerd aan te pakken, bijvoorbeeld volgens algemeen aanvaarde feedbackregels. Het aanvaarden van



feedback wordt makkelijker als degene die het geeft laat zien dat het alleen over *gedrag* van de ander gaat en het effect van dat gedrag. Dat levert veiligheid op omdat hij de ander niet als persoon afwijst. En daarmee wordt het makkelijker voor mensen om te blijven luisteren. Een beetje gemakkelijker maar vaak niet gemakkelijk genoeg. Want de communicatiecultuur in kinderopvangorganisaties is vaak

heel indirect en er is veel behoefte aan veiligheid. En dan hebben feedbackregels vaak niet voldoende te bieden.

Het Kernkwadrant

Het Kernkwadrant is een model dat in 1992 door de Nederlander Daniel Ofman geïntroduceerd werd en waarmee je inzicht in iemands kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën kunt krijgen. Als experiment gebruikte ik het model een paar jaar geleden in een aantal trainingen. Deelnemers bespraken met het kwadrant hun eigen en

‘Communicatie in kinderopvang is vaak heel indirect’

elkaars effectieve en niet effectieve kanten en hun ontwikkelpunten en allergieën. Ze werden er vrolijk en blij van. Blij met hoe ze met elkaar praat-ten en blij met wat anderen over hen zeiden. Blij met hoe ze zichzelf zagen. En het was eenvoudig te zien hoe dat kwam. Het Kernkwadrant dwingt mensen om zichzelf en anderen als 'geheel' te beschrijven. De zonkant kan niet zonder de schaduwkant zegt Ofman. En dat is essentieel voor mensen. Ze willen heel zijn en helemaal gezien worden, met alles erop en eraan. En dan mag je blijkbaar veel tegen ze zeggen. En dan zijn ze bereid te horen en echt te luisteren.

Kwaliteit en valkuil

Kernkwaliteiten zijn, in tegenstelling tot vaardigheden, eigenschappen die 'van binnenuit' komen. Die tot iemands 'wezen' behoren. Vaardigheden zijn aan te leren, kwaliteiten zijn aangeboren en zijn verder te ontwikkelen. Zorgzaamheid, zorgvuldigheid, daadkracht en geduld zijn voorbeelden van kwaliteiten. Sommige kwaliteiten horen zo bij een persoon dat ze zijn gedrag voor een groot deel bepalen. Zo'n kwaliteit noemt Ofman een kernkwaliteit. Kernkwaliteiten maken mensen effectief. Door de inzet van hun kwaliteit zijn ze in staat om hun doelen te bereiken. Aan iedere kwaliteit is ook een valkuil verbonden. Wanneer je het kwadrant vanuit de kwaliteit opbouwt dan ontdek je de valkuil door te omschrijven wat voor ineffectief gedrag je bij iemand ziet wanneer hij teveel van zijn

'Je kunt veel leren van mensen aan wie je je ergert'

kwaliteit inzet. Daadkracht wordt zo drammerigheid, geduld kan passiviteit worden. De valkuil is een vervorming van de kwaliteit die te ver doorschiet. Iemands kracht wordt daarmee ook zijn zwakte.

Uitdaging en allergie

Bij de valkuil krijgt ieder mens ook zijn uitdaging. De uitdaging vind je door het 'positief tegenovergestelde' van de valkuil te zoeken. Voor drammerigheid kunnen woorden als 'geduld', 'rust' of 'terughoudendheid' de uitdaging zijn. Welke keuze je maakt, hangt af van de persoon voor wie je het kwadrant maakt. Wanneer mensen hun uitdaging ontwikkelen en toevoegen aan hun kwaliteit dan ontstaat er een balans waardoor ze effectief functioneren. Zo kan iemand dan 'geduldige daadkracht' laten zien in plaats van 'drammerige daadkracht'. Ofman benadrukt dat het er niet om gaat op een krampachtige wijze de valkuil te vermijden maar zegt dat we de 'schaduwkant' moeten onderkennen en accepteren. Dat we er om zouden moeten kunnen glimlachen. Een milde houding ten opzichte van onze eigen en elkaars onvolkomenheden als voedingsbodem voor ontwikkeling en bloei.

Tot slot biedt het kwadrant ook een allergie. Een allergie is dat wat we bij

anderen in een eerste reflex vreselijk vinden. De allergie is een vervorming van de eigen uitdaging, een 'teveel' van die uitdaging. Wie als uitdaging 'geduld' heeft, kan als allergie 'passiviteit' hebben. En dat is fascinerend, want daarmee hebben we dus veel te leren van mensen aan wie we ons vreselijk kunnen ergeren.

Toepassingen

Het model is op verschillende manieren te gebruiken. In teams is het heel bruikbaar om teamleden zichzelf en anderen te laten beschrijven en zo open gesprekken te creëren over ieders functioneren en ontwikkelpunten. Het koppelen van valkuilen aan allergieën zorgt ervoor dat conflicten en wrijvingen tussen mensen zichtbaar en meer aanvaardbaar worden. Het is ook mogelijk om met het model een groep, een team of een organisatie te beschrijven. Wat is dan de uitdaging voor het collectief? Of u kunt met het kwadrant onderzoeken waarom sommige groepen in het team zo fijn kunnen samenwerken en andere niet. Het kernkwadrant is een heel bruikbaar middel voor het verbeteren van de communicatiecultuur, doordat het veel veiligheid en structuur biedt en ook nog voor meerdere doeleinden inzetbaar is. Belangrijk is om alleen dan te investeren in het kernkwadrant wanneer u als manager het voornemen hebt om het model vaker in te zetten. Haalt u het model eenmalig van stal, dan loopt u het risico onbedoeld de boodschap af te geven, dat u een leuke activiteit hebt bedacht, die niet wezenlijk te maken heeft met de dagelijkse manier van communiceren. Introduceer het model dus wanneer u het ook laat terugkomen, in functioneringsgesprekken bijvoorbeeld of in overleggen waarin u de omgang met ouders en kinderen bespreekt. Wees creatief en bedenk leuke vormen waarin u kort iets met het kwadrant doet. <

Aan de slag met het Kernkwadrant?

In het volgende nummer van Management Kinderopvang staat een artikel met aanwijzingen om zelf een bijeenkomst over het Kernkwadrant voor te bereiden en uit te voeren. Wil u zich ondertussen voorbereiden lees er dan vast wat literatuur over:

Daniel Ofman, *Hé, ik daar...?! Ontdek en ontwikkel je persoonlijke kernkwaliteiten met het kernkwadrant*, Servire

Daniel Ofman, *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Servire



Veel kinderopvangorganisaties beginnen een interne opleiding om meer invloed te hebben op de inhoud en om strenger te selecteren. Intussen krimpt de sector. Voor de één reden om te stoppen met z'n ambitieuze plannen, een ander verlegt z'n focus. Tekst Annette Wiesman

De eigen kweek

Grip op inhoud en selectie

Omdat de instroom van nieuw personeel haperde, begon Kinderopvangorganisatie KinderRijk in de regio Amstelveen (23 kdv's, 17 bso's, 500 medewerkers) in 2009 met een interne opleidingsklas. Ook het idee om de eigen pedagogiek in een opleiding te verankeren sprak het management aan. Er werd gemikt op herintreders, zij-instromers en mensen met een ongebruikelijke vooropleiding. De eigen interne bbl-opleiding, waarin een regulier driejarig traject werd gecomprimeerd tot één jaar, beviel meteen goed. Werkvloer en opleiding werden veel meer afgestemd en de studenten voelden zich meer betrokken. 'Het is prettig dat de mensen die je opleidt meteen goed bekend zijn met de organisatie', zegt Anna Jonkman, scholings- en opleidingscoördinator bij KinderRijk. 'Ze

maken sneller de vertaalslag van theorie naar praktijk.' Waar bbl'ers gewoonlijk pas na enkele jaren volledig inzetbaar zijn, was dat bij de groep intern opgeleide medewerkers voor ongeveer driekwart al na een half jaar zo, blijkt uit de scorelijsten van de inspectie.

Ook het zelf kunnen selecteren was een belangrijk voordeel. Hoewel ingegeven door praktische overwegingen, bleken de verschillende achtergronden van de studenten een grote meerwaarde te hebben. 'Vooral op de bso zijn medewerkers met extra vaardigheden op het gebied van muziek of kunst een geweldige verrijking.' Vorig jaar organiseerde KinderRijk samen met de Stichting Uithoornse Kinderopvang en ROC Nova Contract een tweede interne opleidingsklas. Ondanks het intensieve karakter van de opleiding is er van de laatste lichting maar één van de elf afgevallen. 'Een goede selectie is verschrikkelijk belangrijk', verklaart Jonkman. 'Je moet mensen hebben die ervoor gaan.'

'Niet alle roc's spreken onze taal'

Samenwerking roc's

Het is de langgekoesterde wens van menige grote en middelgrote organisatie: in een opleiding kun je als kinderopvangorganisatie naar hartenlust al je uitgangspunten verwerken. Tot op zekere hoogte althans, want bij gekwalificeerde pw3-opleidingen zal dat vooral moeten gebeuren in de 20 procent vrije ruimte.

Pico Kuiper, directievoorzitter van Kinderopvang Nederland, liep al jaren rond met de gedachte om een interne opleiding te beginnen, omdat er op de vestigingen in het land veel geklaagd werd over het niveau van de bestaande opleidingen. De vraag was: hoe? 'Ik kan wel heel hard gaan roepen dat we het zelf gaan doen, maar opleiden is niet ons vak', zegt Kuiper. Niet alle roc's spreken zijn taal, vindt hij. 'Veel studenten missen een dienstverlenende houding, kennis van de sector en beroepstrots, zaken die wij cruciaal vinden.' Toch ligt de oplossing in samenwerking, vindt hij. De werkmatschappijen Partou, Allio en skon hebben zich al eerder aangesloten bij de regionale samenwerkingsverbanden tussen kinderopvangorganisaties en roc's. De eigen opleiding staat daar los van, zegt Kuiper. 'We doen dit op overstijgend niveau, als Kinderopvang Nederland.' De lessen vinden voorlopig plaats op een aantal kantoren van Kinderopvang Nederland. Het Da Vinci College in Dordrecht, samenwerkingspartner bij het opzetten van de nieuwe opleiding PedagiQ, blijft gewoon z'n eigen pw3-opleiding aanbieden. De toegevoegde waarde zit hem volgens Kuiper naast de nieuwe kernwaarden in een strenge selectie. Zijn droom: dat medewerkers anders gaan kijken naar hun vak, een impuls voor de organisatie, vernieuwing voor de sector. 'We hopen een boost te geven aan de hele sector. Het is geen diskwalificatie van het bestaande, maar iets nieuws.'

Bezuinigingen

Pico Kuiper beseft dat het gewaagd is om in deze tijd een opleiding op te zetten. Maar vacatures zijn er bij een omvangrijke organisatie als de zijne altijd, vooral in de Randstad. 'Het is lastig dat we intussen ook veel contracten niet kunnen verlengen, maar we willen blijven vernieuwen. Het is al heel wat als we jaarlijks tientallen mensen afleveren.' Daarom staat de opleiding op den duur ook open voor anderen: alleen redden ze het niet.

Zo'n organisatie zou KinderRijk kunnen zijn, want zij besloot onlangs met spijt om de interne opleiding voorlopig te beëindigen, vanwege de bezuinigingen. In februari studeerde de laatste klas af. 'De begeleiding is tijdrovend, zo'n opleiding is kostbaar, en je wilt je studenten niet opleiden voor werkloosheid', legt Anna Jonkman uit. Bovendien is er momenteel voldoende, overgekwalificeerd aanbod van pedagogisch medewerkers. Maar de intensieve samenwerking met het Nova College zal verder worden uitgebouwd, want die is inmiddels uitmuntend. Verder ziet Jonker mogelijkheden om interne groei van medewerkers te gaan bevorderen, nu het stapelen van opleidingen binnenkort misschien niet meer kan. Pw4-opleidingen zijn voor veel mensen alleen

'Je wilt je studenten niet opleiden voor werkloosheid'

nog haalbaar als hun werkgever ze in een bbl-variant aanbiedt. 'Misschien gaan we daar nog eens iets mee doen.'

Structurele coaching

Bij kinderopvangorganisatie De Kleine Wereld in de regio Amsterdam (10 vestigingen, 180 medewerkers) zijn ze die richting al ingeslagen. Niet aankomende medewerkers worden opgeleid, maar bestaande. Vorig jaar werd een twee jaar durende opleiding voor alle medewerkers opgezet, de DKW Academie. Deelname is verplicht, maar met extra inzet kan een pw4-kwalificatie behaald worden. Met de academie hoopt de organisatie meer samenhang in de vaste trainingsdagen aan te brengen, en coaching op de werkvloer structureel aan te bieden. 'De kwaliteit wordt elke dag op de werkvloer gemaakt', legt HR-manager Sabine van de Wiel uit. 'Bij ons moet kwaliteit blijken uit het feit dat we continue met het vak bezig zijn. De opleiding is niet alleen voor nieuwkomers bedoeld, maar ook voor medewerkers met een ingesloten routine.' Er werd een nulmeting gehouden, competenties en leerdoelen vastgesteld. Sindsdien bezoeken coaches van het ingeschakelde opleidingsinstituut maandelijks alle vestigingen voor persoonlijke voortgangsgesprekken. Ze nemen deel aan teamvergaderingen, filmen interacties of doen observaties.

Het opzetten van de academie had nogal wat voeten in de aarde. Het verplichte karakter stuitte veel medewerkers tegen de borst. 'Verplicht' is een naar woord, maar we wilden nu eenmaal een zo groot mogelijke groep opleiden', zegt Van de Wiel. 'We zien het als een cadeautje voor de medewerkers, maar dat werd aanvankelijk niet zo beleefd. De reactie was: wat wordt er nú weer van ons verwacht?' Een volgende keer zou ze in een vroeg stadium voor meer duidelijkheid zorgen. 'Tijdens het opstarten was nog veel onzeker: de kwalificatie, over wat er moest en wat er mocht. Dat is zonde geweest.' De weerstand bestond zowel bij medewerkers die lang in dienst waren als bij net aangenomen medewerkers. Het argument dat zij de sleutel zijn tot kwaliteit hebben ze vaker gehoord, beaamt Van de Wiel. 'Maar ze krijgen er zelf iets voor terug. Dagelijkse ondersteuning van een coach die oprecht in jou geïnteresseerd is, is heel fijn. Inmiddels begint de acceptatie te komen. De belangstelling om niveau 4 te halen, begint zich als een olievlek te verspreiden.' De HR-manager speelt ook wel eens met het idee van een eigen bbl-opleiding. Selectie aan de poort en via een eigen klasje nieuwe medewerkers voor langere tijd aan je binden, dat vindt ze zeker verleidelijk. Maar meer dan vier afgestudeerde studenten zou de organisatie niet kwijt kunnen, dus voorlopig ziet ze meer in de ingeslagen weg. Van de Wiel: 'Het zou 't allermooist zijn als het leren nooit ophoudt, en we iedereen continu kunnen blijven opleiden. Maar we moeten eerst maar eens bekijken of dat betaalbaar is.' <

De zoektocht van Amarins

Speelplaats voor diversiteit

Amarins: vijftien Friese kindercentra die bij elkaar kwamen na een fusie tussen kinderopvang en peuterspeelzaalwerk. De vestigingen, verspreid over een weids gebied, moesten op zoek naar de gemeenschappelijke noemer. Amarins ging aan de slag met het programma *Speelplaats voor Diversiteit*. En met succes.

Tekst Aly Gelderblom & Barbara Pijanowska

Zet twee mensen bij elkaar en je hebt een divers gezelschap. Alleen al door te kijken ontdek je verschillen. Samen in dialoog gaan levert nog veel meer op. Elk mens ontwikkelt zich door verschillen met anderen te onderkennen. Waarom zijn we in de kinderopvang dan zo vaak bezig verschillen juist te ontkennen en te proberen kinderen naar ons evenbeeld te vormen? Of je nu Albert Einstein heet of Albert de Vries, ieder volgt zijn eigen unieke ontwikkeling van kind tot volwassene. Dit artikel beschrijft de zoektocht van Amarins Kindercentra naar bewustwording van de diversiteit in de organisatie en de uitdaging die dat betekent voor het pedagogisch handelen.

Tijd rijp

De vijftien kindercentra van Amarins liggen in een weids werkgebied in Noordoost Friesland, verspreid over meerdere gemeenten. De nieuwe organisatie kwam voort uit een fusie van een kinderopvangorganisatie en een stichting peuterspeelzalen in Amarins heeft een breed aanbod: dagopvang, peuterspeelzaalwerk, Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE), gastouderopvang en buitenschoolse opvang.

Bestuur en directie gaven de organisatie twee jaar om aan elkaar te wennen en naar elkaar toe te groeien. Voor zover dit tenminste mogelijk is in een setting waar locaties soms ver van elkaar verwijderd zijn en daardoor eilanden op zich lijken. Na deze twee jaar achtten bestuur en directie de tijd rijp voor een zoektocht naar de gezamenlijke noemer die Amarins kenmerkt in de omgang met het kind. Directeur Jeanette Schenkel: 'We hebben veelzijdige kennis in huis. Hier zijn we trots op, maar hoe krijgen we al die kennis in beeld? En hoe geven wij vanuit Amarins betekenis aan het feit dat ieder kind uniek is en dat wij vanuit onze kindercentra daarin een belangrijke rol vervullen? Hoe geven wij vorm aan onze toegevoegde waarde op dat gebied, vanuit alle medewerkers van Amarins, die ieder ook weer uniek zijn? En dat vanuit het pedagogische principe *respect voor diversiteit*?'

Een rijke speelomgeving

De kinderopvang vervult een grote rol in de ontwikkeling van het kind: in de eerste vier levensjaren, maar ook in zijn verdere jeugd. Een rijke speelomgeving draagt hier onmiskenbaar aan

bij. De houding en het handelen van de medewerkers vanuit de relatie met elkaar en met het kind en zijn ouders zijn hierin cruciaal. Echter, medewerkers zijn zich niet altijd bewust van de reikwijdte van hun handelen. Wellicht dat hierin ook de noordelijke nuchterheid een rol meespeelt: 'Doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg.' Het leerprogramma *KDO: Speelplaats voor Diversiteit* daagt deelnemers uit om, vanuit hun eigen diversiteit, juist de verschillen tussen mensen te benoemen. In relationeel gerichte beroepen is een eerste vereiste de ander daadwerkelijk te ontmoeten. En dan niet alleen 'op het eerste gezicht', oftewel het topje van de ijsberg. Ook alles wat niet zichtbaar is, maar waarop dat topje is gebaseerd, is van wezenlijk belang.

Actieve inbreng

Omdat bij dit leerprogramma van deelnemers een actieve inbreng wordt verwacht, besluit de directeur dat medewerkers moeten 'solliciteren' en motiveren waarom ze wilden deelnemen aan het programma. Alle vijftien plaatsen zijn spoedig bezet. Het centrale thema in de startbijeenkomst: beginnen vanuit het ik met het verschil als uitgangspunt, gekoppeld aan zelfkennis en een onderzoekende houding. Zelfkennis is nodig, om de uniciteit van

'Ieder kind, maar ook iedere medewerker is uniek'



Foto: Akke Brouwer

Groepspresentatie: ik en mijn diversiteit in relatie tot het kind en Amarins als onderneming.

anderen te kunnen zien en ernaar te handelen. Ieder mens is uniek en heeft verschillende kwaliteiten, mens- en wereldbeelden en waarden. Kennis, normen en waarden die je van huis hebt meegekregen, op school geleerd, in werkervaring opgedaan en doorontwikkeld, maken je zoals je bent. Je culturele programmering heeft invloed op je gedrag, communicatie, samenwerking en beeldvorming van de ander: het kind, de ouders, de collega's. Door hiervan bewust te zijn, opent zich een wereld: je bent eigenaar van je eigen leerweg, waarin je actief anticipeert op de invloed die de omgeving op je uitoefent.

Elke bijeenkomst voegt een dimensie toe. Een uitdaging voor deelnemers om

vanuit zelfkennis, werkervaring en professionaliteit, de sterke punten en kwaliteiten te benoemen en te spiegelen met collega's. Dat dit spannend is voor medewerkers blijkt uit de evaluatie: 'Je bloot geven te midden van kritische collega's doe je niet zomaar.' De deelnemers boeken een overwinning op zichzelf. Elke bijeenkomst benoemt iedereen de persoonlijke leerdoelen voor de komende periode.

Wat wordt er verder gedaan:

- Oefenen in gespreksvoering waar sprake is van een 50-50 balans: 50% luisteren en 50% spreken.
- Zelf feedback vragen, ontvangen en tijd nemen voor luisteren.
- Rollenspel. Belangrijke uitkomst daarbij: als je slecht nieuws moet

overbrengen, neem dan de tijd en geef aandacht!

Verandering

In de oefeningen ligt de nadruk op vergroting van een open houding en vaardigheden in plaats van nieuwe communicatietechnieken. Van gesprek naar dialoog, een 50/50-gesprek, je richten op invloed in plaats van tijd verknoeien met alleen betrokkenheid tonen. Opgedane ervaringen worden de volgende keer besproken. Het interactieve karakter van de training krijgt een slotakkoord in vier groepspresentaties. Een weerslag van de diversiteit van gedeelde kennis en leerervaringen. De opzet, inhoud en methodieken die gebruikt zijn staan op papier in ieders portfolio.

De training brengt reuring. Directe toepassing van het geleerde stimuleert. Dit past bij de insteek van het leerprogramma: het beleid ontstaat door bewustwording in de praktijk en niet andersom.

Een deelnemer verwoordt het zo: *'Tijdens de bijeenkomsten kwam ik er achter wat ik eigenlijk altijd al wist: diversiteit is veelomvattend. Ieder brengt zichzelf, met eigen opvoeding, opleiding en talenten mee. Dit kan botsen, maar je kunt ook proberen elkaar te vinden in verschillen. Dit proces van bewustwording bij mezelf vind ik bijzonder. Ik probeer nu de dingen die ik al wist met een nieuwe open blik te bekijken. Het is niet altijd even leuk wat je ontdekt over jezelf, of stiekem al wist. Ik leerde ook dat ik niet perfect hoeft te zijn.'*

Een andere deelnemer schreef een 'tegelspreuk': 'Kijken naar iemand zoals die zichzelf wil ontwikkelen, in plaats van helpen te ontwikkelen naar iemand die JIJ graag wilt zien!' En directeur Jeanette Schenkel is trots: 'Wat een potentie bij Amarins: klasse.' <

Over de auteurs: Barbara Pijanowska en Aly Gelderblom hebben het programma *Kinderopvangorganisatie Speelplaats voor diversiteit* ontwikkeld. Dit programma staat op de lijst van het BKK opleidingsprogramma. www.quivivekwaliteit.nl en www.pijanowska.nl.



Samen naar oplossingen zoeken

Kinderopvang wil flexibele huurcontracten

Om de terugloop het hoofd te bieden, willen ondernemers in de kinderopvang meer flexibiliteit in de huurcontracten. Het belang van gemeenten en scholen in kinderopvang zou ook in het huurcontract tot uitdrukking moeten komen, vinden de ondernemers. Tekst Ingrid de Moel, Bouwstenen voor Sociaal

In de laatste decennia heeft kinderopvang een belangrijke plaats verworven in de maatschappij. In oktober 2010 maakte ruim de helft van alle 1,4 miljoen huishoudens met een werkende ouder gebruik van deze voorziening. De toename en het gebruik van kinderopvang is door de rijksoverheid sterk gestimuleerd. Gemeenten en scholen hebben belang bij goede kinderopvang: de voorziening stimuleert de ontwikkeling van kinderen, het stelt ouders in staat om te werken en het maakt een school extra aantrekkelijk.

Kinderopvang als inkomstenbron

In de afgelopen jaren zijn veel kinderopvanglocaties gerealiseerd in een school of in een Multi Functionele Accommodatie (MFA). De ondernemers betalen daarvoor een commerciële huurprijs aan school, gemeente of corporatie. Yvette Vervoort, één van de kartrekkers van het netwerk Bouwstenen voor Kinderopvang: 'In tijden van groei had kinderopvang vooral behoefte aan zekerheid en langlopende huurcontracten. Kinderopvang was een lucratieve onderneming: aan de vraag was praktisch niet te

'Verhuurder heeft belang bij voortbestaan kinderopvang'

‘Gemeenten kunnen creatiever zijn’

voldoen. De kinderopvangondernemers waren zeer aantrekkelijke huurders. De branche kon een goede prijs betalen en goed aan haar betalingsvoorwaarden voldoen. Die situatie is 180 graden gedraaid. Vanwege de bezuinigingen kunnen veel ouders de hoge kosten van professionele kinderopvang niet meer betalen. De wachtlijsten zijn verdwenen en op veel locaties is de bezetting sterk teruggelopen. Volgens de Brancheorganisatie Kinderopvang kampt 75 procent van de kinderopvangorganisaties sinds het eerste kwartaal van 2012 met vraaguitval. Daarvan kent 8 procent een uitval van meer dan 20 procent. De branche zet de zeilen bij om te kunnen blijven voortbestaan. Het personeelsbestand wordt onder de loep genomen, het aantal vestigingen en de huisvesting. Ook wordt gekeken naar de huurprijzen en de huurcontracten. Daarin willen kinderopvangondernemers graag meer ruimte en flexibiliteit. Aanpassingen aan de contracten zijn eveneens in het belang van de verhuurder: het schoolbestuur, de gemeente of de corporatie. Een lagere huurprijs genereert weliswaar minder inkomsten, maar dat is nog altijd beter dan géén inkomsten. Kinderopvang speelt ook een rol in de leefbaarheid van dorpen of wijken. De verhuurder heeft vaak belang bij het voortbestaan van kinderopvang.’

Schakel in voorzieningen

Elly Dekker, beleidsmedewerker van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten: ‘Veel gemeenten maken zich ernstig zorgen over de terugloop in de kinderopvang. Zij hebben baat bij het voortbestaan van de branche. De bedrijfstak is een belangrijke schakel in het voorzieningenpakket. Sluit kinderopvang de deuren, dan ontstaat er weer versnippering van zorg en raak je kinderen kwijt. Van de ver-

snippering willen we juist af: dat is niet meer van deze tijd. Daarbij vormen schoolgebouwen en kinderopvang een sturingselement voor gemeenten. Hierdoor kunnen gemeenten invloed uitoefenen op de leefbaarheid van een wijk en daar impulsen aan geven. Punt is dat gemeenten aan een bedrijfstak als kinderopvang een commercieel en marktconform huurtarief moeten vragen. Een gemeente mag de ene instelling niet bevoorrechten boven de andere met bijvoorbeeld subsidieregelingen of kortingen. Dat zou oneerlijke concurrentie bevorderen. Ook de Europese Commissie houdt daar toezicht op. Binnen die kaders hebben gemeenten echter wel degelijk mogelijkheden om op andere manieren de huurprijs te bepalen of om contracten te versoepelen. Dat ligt aan de creativiteit van de gemeenten. Als kinderopvang zou ik zeker met de gemeente om de tafel gaan zitten. Hebben gemeente of wethouders belang bij een voorziening, dan zijn ze doorgaans bereid mee te denken over een oplossing. Daar is ook ruimte voor. Gemeenten denken vaak vast te zitten aan de VNG-modelverordening voor onderwijshuisvesting, ze kunnen echter maatwerk leveren. Zolang de oplossingen maar niet marktversturend werken. Denk bijvoorbeeld aan een krimpgemeente waar geen enkele instelling zich meer wil vestigen. Of denk aan de vergrijzing en de krimp in de provincie Zeeland. Daar wordt al enige jaren geëxperimenteerd met combinaties van voorzieningen. Het is belangrijk dat gemeenten naar voorzieningen als kinderopvang kijken vanuit een breed, toekomstgericht perspectief. Het is belangrijk samen naar oplossingen te zoeken. Lange tijd hebben we elkaar de zwartepiet toegespeeld. Het is in ieders belang daarmee te stoppen en nu door te pakken met wat we hebben bereikt.’

Kussens schudden

Voor schoolgebouwen geldt dat de gemeente vaak economisch eigenaar is en het juridisch eigendom is overgedragen aan het schoolbestuur. De gemeente kan leegstaande vierkante meters voor onderwijs echter ook aan de onderwijsbestemming onttrekken. Hierdoor is de kinderopvang gegarandeerd van huisvesting en is ‘inwoning’ van een andere school niet meer mogelijk. Een andere optie is om bestaande huurcontracten te ontbinden en nieuwe contracten af te sluiten met een kortere looptijd en voor een lagere prijs. Een huurprijs kan op meerdere manieren worden bepaald. Bijvoorbeeld aan de hand van de WOZ-waarde, de marktwaarde of de boekwaarde. De gemeente zou ook een huurtarief kunnen berekenen op basis van de gemiddelde huisvestingslasten per lokaal. Hoe dan ook: het is zaak om in samenspraak de kussens eens flink op te schudden. <

Netwerk kinderopvang

Het Netwerk Kinderopvang is een netwerk binnen Bouwstenen voor Sociaal, een sectorverbindend platform voor maatschappelijk vastgoed. De leden ontmoeten elkaar drie keer per jaar op bijeenkomsten. Ze bespreken en onderzoeken actuele thema's en ondernemen vervolgacties. De problematiek rond huurtarieven en huurcontracten staat nogmaals op de agenda van een bijeenkomst op 20 juni 2012. Tijdens die bijeenkomst wordt samen met gemeenten, scholen en experts naar een betere tariefstelling gezocht. Raadpleeg www.bouwstenenvoorsociaal.nl voor meer informatie of voor aanmelding voor de digitale nieuwsbrief.

KORTE BERICHTEN

Vergelijkdekinderopvang.nl

Vergelijkdekinderopvang.nl, de nieuwe *portal* waar ouders hun mening kunnen geven over de kwaliteit in een kinderdagverblijf, is *live*. Ruim vierhonderd ouders namen tot nu toe de moeite om een beoordeling achter te laten. Van vijfduizend kinderdagverblijven staan basale gegevens vermeld: het uurtarief en of dit inclusief of exclusief luiers en flesvoeding is, de openingstijden, of er horizontale of verticale groepen zijn, contactgegevens en een link naar het inspectierapport. Voor enkele tientjes per maand kunnen kinderdagverblijven zelf deze gegevens uitbreiden met beeld en een beschikbaarheidskalender. Een beoordeling bestaat uit elf vragen over onder andere de communicatie vanuit het kinderdagverblijf, hygiëne, activiteiten en de aandacht voor taal. Uit de antwoorden van ouders rolt een cijfer. Initiatiefneer Marijke Dekker is er niet bang voor dat negativiteit gaat overheersen. 'Natuurlijk staat de site open voor negatieve reacties, maar we bieden ondernemers de kans om hierop te reageren. Uiteindelijk zal de macht van de aantallen gaan werken. Eén negatieve reactie hoeft niet te betekenen dat ouders niet voor dat kinderdagverblijf gaan kiezen, zijn het er tien, dan wordt het een ander verhaal.'

Minder HKZ-keurmerken

Het aantal aanvragen van HKZ-keurmerken in de kinderopvang loopt terug, melden certificatie-instellingen die de HKZ-keurmerken uitgeven. Er is sprake van minder inschrijvingen en herkeuringen. Bezuinigingen zouden hiervan de oorzaak zijn.

In *De Telegraaf* zegt Nienke Weijer van HKZ dat het keurmerk juist geld kan besparen: 'Een organisatie wordt efficiënter en transparanter. De kinderopvangcentra zijn sneller in staat om fouten te signaleren en kunnen deze ook beter oplossen.' Zij vindt het onverstandig dat organisaties het keurmerk alleen zien als *marketingtool*. HKZ merkt nog niets van een terugloop, 'maar dat signaal komt bij ons pas later binnen' aldus de woordvoerder van HKZ. 'We merken wel dat de animo voor bijvoorbeeld workshops over het HKZ-keurmerk terugloopt en we ontvangen dezelfde signalen van certificatie-instellingen.' Om hoeveel minder keurmerken het gaat, is niet bekend.

Kinderstad biedt goedkopere kinderopvang

Met een nieuwe vorm van kinderopvang, de Kindercrèches, hoopt kinderopvangorganisatie Kinderstad uit Tilburg de vraaguitval het hoofd te kunnen bieden. Deze nieuwe crèches zijn flexibeler qua dagdelen en ruimte, waardoor de uurtarieven 60 cent per uur lager liggen dan in reguliere kindercentra van Kinderstad. Daarnaast besloot Kinderstad ook de uurtarieven van reguliere kinderopvang per 1 juli 2012 te verlagen van € 6,70 tot € 6,35 per uur. Dit nieuwe uurtarief valt binnen het fiscale maximum waarover ouders kinderopvangtoeslag terugkrijgen. Ouders zijn dus minder kwijt, omdat zij het volledige uurtarief kunnen opgeven voor toeslag. Volgens Kinderstad is de kostenverlaging juist mogelijk doordat er door een dalende vraag naar kinderopvang geen geld hoeft te worden vrijgemaakt voor uitbreiding. Voor de Kindercrèches zijn ouders straks nog minder kwijt: € 5,70 per uur. Het eerste jaar biedt Kinderstad zelfs voor een nog later uurtarief aan: € 5,50. Dit tarief ligt ruim onder de maximum-uurprijs waarover ouders kinderopvangtoeslag ontvangen. Ouders kunnen er terecht voor een dagdeel, in plaats van een dag. De eerste Kindercrèches gaan deze zomer van start.

Deze maand in Kinderopvang

- Bezuinigingen door de ogen van professionals en een ouder
- De leukste groepsthema's uitgewerkt
- Bso-medewerkers krijgen een cultuurcursus
- Smaakmaker: koken met kinderen
- Fotoreportage Villa Petit Paradis

In het nieuwsarchief op Kinderopvangtotaal.nl

- Veel inactieve gastouders op LKR
- Snuffelstage: geen VOG
- Rotterdams Kinderdagverblijf schrappt eigen bijdrage voor minima
- Estro door nieuw beleid 200 flexibele fte's minder
- Wetenschappers voorstander IKC

Vraag en antwoord

Cao-loze periode

Wat zijn de gevolgen nu er voorlopig nog geen nieuwe CAO Kinderopvang is en de oude cao afgelopen is?

Voor arbeidsovereenkomsten afgesloten voor 1 januari 2012 werkt de cao 2010-2011 na. Deze arbeidsovereenkomsten wijzigen niet. Voor arbeidsovereenkomsten afgesloten op of na 1 januari 2012 geldt het volgende: als u een nieuwe arbeidsovereenkomst wilt aangaan, of een bestaande arbeidsovereenkomst wilt wijzigen, dient u zich in een periode zonder cao voor wat betreft de proeftijd houden aan de wettelijke bepalingen.

Tijdens een cao-loze periode mag u een proeftijd van maximaal één maand overeenkomen bij tijdelijke contracten korter dan twee jaar. Voor overige arbeidsovereenkomsten is een proeftijd van maximaal twee maanden toegestaan (artikel 7:652 BW).

Zolang er geen nieuwe cao is, bent u verplicht de maandelijkse werkgeversbijdrage van 0,4 procent van het maandsalaris aan uw werknemer te betalen. Zie artikel 5.9 lid 1 CAO Kinderopvang.

De lopende afspraken over de eindejaarsuitkering van artikel 5.7 van de cao veranderen niet.

Voor nieuwe arbeidsovereenkomsten aangegaan vanaf 1 januari 2012, die worden opgezegd voordat er een nieuwe cao is ingegaan, geldt de wettelijke opzegtermijn. Deze bedraagt in het algemeen voor zowel werkgever als werknemer een maand.

Aangezien er geen nieuwe cao is, vinden er geen salarisverhogingen plaats.

Bij het aangaan van nieuwe arbeidsovereenkomsten adviseren wij u om in de arbeidsovereenkomst het volgende artikel op te nemen, zodat de overige bepalingen van de CAO Kinderopvang wel gelden, en de nieuwe cao automatisch van toepassing wordt: 'Op deze overeenkomst is van toepassing de collectieve arbeidsovereenkomst Kinderopvang (verder te noemen cao), zoals deze tot 1 januari 2012 gold (voor zover daarvan in deze arbeidsovereenkomst niet is afgeweken), respectievelijk gedurende deze arbeidsovereenkomst zal worden vastgesteld, respectievelijk gedurende deze arbeidsovereenkomst zal worden gewijzigd, welke cao geacht wordt met deze overeenkomst een geheel uit te maken'.

Los van het bovenstaande over de cao-loze periode, hebben sociale partners al eerder besloten om artikel 3.6 van de cao aan te passen in verband met de gewijzigde wettelijke ingangsdatum van de AOW. Deze bepaling is dus gewijzigd, ook nu er geen cao-akkoord is bereikt. Onderstaand bericht daarover is tevens te vinden op de website van de Brancheorganisatie Kinderopvang (onder het kopje nieuws).

Ieder nummer geeft de Brancheorganisatie Kinderopvang antwoord op een vraag over ondernemen in de kinderopvang. De vragen zijn na te lezen op kinderopvangtotaal.nl > MK. Stuur uw vraag naar managementkinderopvang@reedbusiness.nl.

Column MMiK

Netwerklunch



Op een prachtige woensdagochtend in april begeven we ons naar Apeldoorn, waar de eerste netwerklunch zal plaatsvinden. Het heeft wat voeten in aarde gehad om het voor elkaar

te krijgen, maar we hebben een leuk aantal aanmeldingen gehad en worden zeer gastvrij ontvangen op het ROC. Tijdens de voorbespreking worden we wat onzeker: stel dat het gesprek niet op gang komt, stel dat er heel andere verwachtingen bij de deelnemers zijn, stel dat er een negatieve sfeer komt.

De een na de ander druppelt binnen en aan beide tafels komt het gesprek vlot op gang. We hebben tijd tekort om alle onderwerpen die we willen bespreken met elkaar te delen. Uiteraard hebben we het over de terugloop van het aantal kinderen en hoe hiermee om te gaan. Maar wat een veel opvallender gespreksonderwerp is: de stagiaires. De theorie en vaardigheden die ze op dit moment op school krijgen, lij-

ken totaal niet aan te sluiten bij wat wij op dit moment van een pedagogisch medewerker verwachten. Schokkend bleek, dat meer dan de helft van de aanwezigen het afgelopen jaar een stagiaire weggestuurd heeft. En het blijkt in heel veel gevallen niet om de kennis of vaardigheden te gaan, maar om de attitude. En juist die is heel moeilijk te beïnvloeden door de begeleiders op de werkvloer. Het is voor ons niet duidelijk of scholen hiervan op de hoogte zijn. Maar volgens ons is hier nog een hoop winst te behalen en komt het onderwerp op de agenda van het MMiK te staan.

PS We zijn op zoek naar nieuwe leden voor de stuurgroep van het MMiK. Heb je interesse, stuur dan een mail naar mmik@gmail.com.

Sas van Zitteren, bestuurslid MMiK

In ieder nummer bericht MiddenManagers in de Kinderopvang (MMiK) over de ontwikkelingen binnen deze vereniging. Voor meer informatie: www.mmik.nl.



- **Ondersteunt bij reorganisaties**
- **Begeleid medewerkers naar een nieuwe baan**
- **Creëert samen met u nieuw perspectief**

Meer informatie www.smartgroup.nl

Helvoirtseweg 187
5263 ED Vught
T: 073-6571010
E: smart@smartgroup.nl

Zwangerschapsverlof, bijzonder verlof of een tijdelijk project binnen uw HR afdeling ?

www.hrkinderopvang.nl

haal uw tijdelijke
**HR ADVISEUR OF
HR (BELEIDS) MEDEWERKER**
in huis met ervaring in de kinderopvang



Van Hek & Lelieveld is thuis in de kinderopvang. Onze HR adviseurs vervullen op parttime basis uw tijdelijke HR vacature in. Voor operationeel HR advieswerk, HR administratie, projectmatig werk en/of voor strategische HR management taken.

Op www.hrkinderopvang.nl vindt u meer informatie over onze mogelijkheden en werkwijze. Of bel of mail ons, wij helpen u graag.
079-362 26 43 / hr@vanheklelieveld.nl

VH&L
VAN HEK & LELIEVELD
HR KINDEROPVANG

vyvoj

Onderzoeken, **opleiden** & vernieuwen

**Onderscheid maken op het gebied
van pedagogische kwaliteit in minder
tijd en tegen lagere kosten?**

**Vyvoj: ervaren opleider binnen
de kinderopvang.**

- Online leren in combinatie met een training
- Op elk gewenst moment toegang tot bijscholing
- Leren met plezier
- Maximaal rendement
- Uitgebreid opleidingsaanbod:
 - Interactievaardigheden
 - Natuur beleving
 - Omgaan met baby's
 - ...en vele andere modules en trainingen

BKK subsidies mogelijk, CRKBO erkend

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

www.vyvoj.nl



Aanpak taalachterstand is te versnipperd

Ouders raken in de war van de tegengestelde adviezen die ze krijgen over de aanpak van taalachterstanden. Het consultatiebureau, de peuterspeelzaal, de kinderopvang en het onderwijs hebben een andere visie en andere methoden. Dit blijkt uit een onderzoek door Integraal Toezicht Jeugdzaken (ITJ) in de vier gemeenten Halderberge, Roosendaal, Tilburg en Zaanstad. Tijdens dit onderzoek werd gesproken met ouders en medewerkers van de gemeenten en de instellingen. Het consultatiebureau werkt met screeningsinstrumenten om achterstanden op te sporen, terwijl peuterspeelzalen en kinderdagverblijven werken met vroeg- en voorschoolse educatie. Ook wordt inhoudelijke informatie over taalachterstand vaak niet overgedragen tussen bijvoorbeeld consultatiebureau en kinderdagverblijf. Bovendien is het aanbod nog niet altijd afgestemd op de behoefte van het kind. Professionals vinden het lastig dat er geen meetbare en concrete resultaten zijn afgesproken. Het Integraal Toezicht Jeugdzaken denkt dat het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) de coördinatie van de aanpak van taalachterstand in een gemeente op zich zou kunnen nemen.

KORTE BERICHTEN

Betalingsachterstand pensioenpremie

Kinderopvangorganisaties hebben een aanzienlijke betalingsachterstand in het betalen van pensioenpremies aan het pensioenfonds. Van de 2900 organisaties zouden er 195 een betalingsachterstand hebben van vier maanden of langer. Dit is vier keer zo hoog als in andere sectoren. Pensioenuitvoerder PGGM en de Brancheorganisatie Kinderopvang doen in een brief, gericht aan de hele sector, een appèl om alsnog aan de verplichtingen te voldoen. Werknemers van wie de premie niet betaald is, behouden hun recht op pensioen. Maar als er meer sectoren en organisaties in gebreke blijven, dan wordt dat uiteindelijk vertaald in een hogere premie voor alle deelnemers, zo zegt een woordvoerder van PGGM in de *Volkskrant*. Het is voor het eerst dat een hele sector wordt gewezen op betaalachterstanden.

Cao-onderhandelingen voorlopig niet hervat

Er is voorlopig geen zicht op een hervatting van de cao-onderhandelingen in de kinderopvang. De Brancheorganisatie heeft het akkoord definitief afgewezen en vakbond Abvakabo FNV wees een voorstel om in september verder te onderhandelen af. Eind maart kwamen de vakbonden Abvakabo FNV, CNV en De Unie samen met de Brancheorganisatie Kinderopvang tot een cao-akkoord kinderopvang. Hierin onder andere driemaal een salarisstijging en aankondigingen van programma's gericht op vitaliteit en ethisch handelen van pedagogisch medewerkers. Dit cao-akkoord werd eind april afgewezen tijdens de algemene ledenvergadering van de Brancheorganisatie. Van de 672 leden stemden 364 tegen. In die periode overlegden de politici van VVD, CDA en PVV nog in het Catshuis en vonden de leden het, ook vanwege de bezuinigingen, onverantwoord om het akkoord aan te nemen.

Nieuw VVE-programma voor gastouders

Er is een VVE-programma ontwikkeld speciaal voor kinderen die naar een gastouder gaan: Kiki. De beer Kiki vormt het middelpunt en deze beer beleeft samen met de kinderen allerlei avonturen. Iedere maand is er een ander thema, bijvoorbeeld De boerderij, Eet smakelijk en Wie is mijn familie? Kiki staat voor Kansen in Kinderen. Hester Baars werkte jarenlang als gastouder en begeleidde daarna gastouders. De komende maanden verzorgt ze informatieavonden voor gastouders over het VVE-programma en daarnaast geeft ze trainingen om te leren werken met het VVE-programma. Kiki is voor een groot deel gebaseerd op al bestaande VVE-programma's, maar sluit aan op de situatie van een gastouder of een nanny. Kiki is geschikt voor kinderen vanaf drie maanden tot vier jaar.

Agenda

20 juni

Bijeenkomst slimme huurtarieven onderwijs en opvang

Over huurtarieven voor huisvesting van onderwijs en opvang.

27 juni

Dag voor leidinggevendenden in de kinderopvang

Bijeenkomst van de CED-Groep over recente ontwikkelingen in de branche.

14 september

Conferentie Kind van Nature

Thema: Dieper de natuur in.

3 oktober

Grote dag voor de kleine kinderopvangorganisaties

3 oktober

Congres Rondom de stagiaire

Een ontmoeting tussen werkveld en onderwijs.

1 t/m 7 oktober

Week van de Opvoeding

Ontmoeting en uitwisseling tussen ouders, medeopvoeders, kinderen en jongeren.

1 t/m 3 november

KindVak

20 november

Vversterk-conferentie

Alle aspecten van voor- en vroegschoolse educatie komen aan bod.

Lees meer over kosten, locatie en aanmeldingsmogelijkheden op www.kinderopvangtotaal.nl/agenda.

Uit de ivoren toren

Onderzoek uit binnen- en buitenland



FRISSE LUCHT

Het onderzoek

Op de Kwaliteitsagenda van SZW van maart 2012 staat een relatief nieuw onderwerp voor de kinderopvang: het binnenmilieu. In de agenda met het kinderopvangbeleid valt te lezen: 'Het onderzoek "Binnenmilieu kindercentra" (Lichtveld Buis en Partners, 2009) wijst uit dat de luchtkwaliteit tijdens het stookseizoen, (stoor)geluid en de ruimtetemperatuur in de zomer, onvoldoende is'. Er is te weinig verse lucht en te veel lawaai in kinderdagverblijven, zo kopte een artikel.

In het onderzoek van Lichtveld Buis en Partners zijn zestig kinderdagverblijven bezocht in de zomer, herfst en winter. Oudere panden uit de jaren 30 werden bezocht, maar ook nieuwbouw. De helft van de groepen uit de steekproef was verticaal, aangevuld met baby- en peutergroepen. Het onderzoek liet zien dat de luchtkwaliteit matig is in de slaapruimtes en groepsruimtes. Uitgaande van nieuwbouweisen voldoet tachtig procent van de slaapruimten en zestig procent van de groepsruimten niet aan de eisen. De norm is, dat de CO₂-concentratie de grens van 800 ppm (*parts per million*) niet overschrijdt voor de slaapruimte. Voor de groepsruimte ligt de grens op 1000 ppm. Maar in de praktijk liggen de waarden hier dus boven. Boosdoener is vaak de geringe ventilatie bij natuurlijke toe- en afvoer van lucht. Bij geheel mechanisch ventilatie van de ruimte is het beeld al positiever.

Een ander probleem is het zogenaamde stoorgeluid. Op de slaapkamer moet dit onder de 30 dB blijven. Op driekwart van de locaties wordt deze grens echter overschreden door buitenlawaai en geluid van de mechanische ventilatie. Luchtkwaliteit en lawaai hangen zo een beetje met elkaar samen. Als je de mechanische ventilatie lager zet op de slaapruimte is het stiller, maar dan is de luchtverversing weer onvoldoende. Zet je de ventilatie een tikje hoger, dan is de lucht weer beter, maar dan is er dus weer stoorgeluid.

Wat kunnen we hiermee?

In de negentiende eeuw stonk het in de kinderbewaarplaatsen. Gelukkig is het anno 2012 niet zo erg, maar het binnenmilieu voldoet dus nog niet optimaal aan de hedendaagse normen. Wat kunt u doen? De Kwaliteitsagenda noemt 'verbetering van ventilatiegedrag' als concrete maatregel. Lees: zet eens een raampje open. Ik zie vaak dat er niet actief wordt geventileerd, soms blijft alles hermetisch dicht, omdat het dan niet zo tocht voor de kleintjes. Een eenvoudige CO₂-meter met een groene, oranje en rode indicator kan op de groep aangeven wanneer meer ventilatie toch echt gewenst is. Wat u zult zien, is dat bij de opening 's ochtends vroeg het groene lampje brandt. Zodra de kinderen 's ochtends binnendruppelen met ouders, zal het apparaatje al snel oranje aangeven. En met de ramen dicht zit u rond de middag al op rood. Soms schiet natuurlijke luchtverversing gewoon tekort en is aanvullend mechanische luchtverversing nodig. Buiten spelen is ook goed, op twee manieren. Buiten krijgen de kinderen uiteraard frisse lucht. En ondertussen wordt de lucht op de groep binnen ververst, als er tenminste wordt geventileerd. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de frisse lucht weer heel gauw opdraakt zodra iedereen weer terugkomt en gezellig samen gaat in- en uitademen in dezelfde ruimte. Het is nu eenmaal niet eenvoudig om in kindercentra – zowel kinderopvang als onderwijs – frisse lucht te hebben en te houden. Vermindering van het geluid is lastig. Geluidsabsorberende plafonds zijn veel beter voor de akoestiek, maar verminderen het stoorgeluid niet. De slaapruimte kan rustiger worden door deze gescheiden te houden van drukker groepsruimtes, bijvoorbeeld door een gang die de groepsruimte van de slaapruimte scheidt. De Kwaliteitsagenda kondigt ten slotte nog de uitwerking van vijf voorbeeldprojecten aan. Wordt dus vervolgd.

Ruben Fukkink, werkzaam als onderzoeker bij het SCO-Kohnstamm Instituut van de Universiteit van Amsterdam en het Nederlands Consortium Kinderopvang Onderzoek, bespreekt elke maand recent onderzoek voor en over de kinderopvang.

COLUMN

www.expertisekinderopvang.nl

De laatste paar jaar is de kinderopvang overspoeld door nieuwkomers. Tot en met 2011 zie je een geweldige toename van aanbieders. Die zijn een aantal jaren geleden gestart met hun droomproject, in de verwachting dat kinderopvang op zijn minst een basisvoorziening zou worden. Hup, hup, hup een oud winkeltje huren. Schoonpapa aan de klus en met het busje naar Ikea voor de inrichting. Registratie geregeld met behulp van een kennis, pedagogisch beleidsplannetje geleased op internet en de rest is appeltje, eitje. Want kinderen krijgen kunnen we allemaal, dus dat oppassen en verzorgen lukt ook nog wel, je weet immers hoe je moeder dat deed. Een deel van deze avonturiers weet absoluut niet waar ze mee bezig is. Ze rotzooien maar wat aan in hun etalagecrèche. Het is al mooi als ze zich bewust zijn van het gegeven dat er binnen de kinderopvang een cao van toepassing is. Als zo'n houder van een ouder de vraag krijgt waarom er bijvoorbeeld geen airco in de babygroep hangt, wordt er diep nagedacht. Verrek, in mijn auto zit ook airco, dus dat is een goed plan. Nee, niet zelf van alles gaan verzinnen, want vaak zijn er al antwoorden of adviezen waar diep over is nagedacht. Nee, inderdaad niet in Nederland, daar zoekt iedereen het maar lekker zelf uit. Wel in België. Daar is het instituut Kind & Gezin (kindengezin.be), dat ook geldt als expertisecentrum voor kindercentra. Op hun site staat een keurige notitie waarom het af te raden is om airco in de babygroep te gebruiken.

Met de grote toename van aanbieders, is de gemiddelde omvang van de ondernemingen kleiner geworden. Daarmee neemt ook de investering in professionele expertise af en gaan we het weer allemaal zelf verzinnen. Vingerscans op de voordeur terwijl de tuinpoort openstaat. Camera's in de groep waarvan de inlogcode aan ouwe, vieze mannetjes kan worden verkocht. Kunstgras op de buitenspeelplaats, omdat

Rob Vergeer is algemeen directeur van Triodus, Den Haag en vaste columnist van Management Kinderopvang



het makkelijker te maaien is, of een betonwoestijn, want dat hebben scholen immers ook. De goedbedoelde, amateuristische droefenis druipert ervan af en overvalt een liefhebber van het vak met plaatsvervangende schaamte. Als we de kinderopvang naar een noodzakelijk hoger plan willen krijgen, dan hebben we zo'n expertisecentrum voor de dagelijkse uitvoeringspraktijk ook in 0031 keihard nodig. Op het arbeidsterrein hebben we al het FCB, met zeer praktische en bruikbare tips om het werk te organiseren. Het ligt voor de hand om daarnaast BKK de missie mee te geven om de expertise op andere vlakken te bundelen en te publiceren in overleg met de wetenschap. Er komt één website die alle kennis en nieuws bundelt, inclusief het FCB-materiaal. *Back office* is er een klein, slagvaardig team om de expertise te verbreiden, www.expertisekinderopvang.nl wordt daarmee hét professionele *portal* voor de gehele branche. Niet geheel onbelangrijk is de vraag wie Zoete Lieve Gerritje wordt voor deze kwaliteitsimpuls. Om de drempel zo laag mogelijk te houden voor georganiseerden, maar vooral ook voor ongeorganiseerden en onwetenden mag het ministerie van SZW deze schone taak op zich nemen. Een bescheiden investering met grote hefboomwerking op de toename van de praktische kwaliteit in kinderopvangland. En daar zitten we met z'n allen trappelend van ongeduld naar te smachten!

Advertentie



Veel collega's van u hebben de keus al gemaakt om:

- medewerkers middelen te geven betere beslissingen te nemen;
- een efficiëntere inzet van de medewerkers te bereiken;
- de foutenlast te verminderen;
- alles te bundelen in één modern softwaresysteem voor alle processen in de kinderopvang.

Dit is ook mogelijk voor u, kijk op:

www.kidsvision.nl



KidsVision | GAC | ☎ 0592 460171 | ✉ info@kidsvision.nl

Studiedag van het vakblad

Woensdag 3 oktober 2012

Van 10.00 - 16.30 uur | Reehorst te Ede

MANAGEMENT
Kinderopvang

Grote dag voor kleine kinderopvangorganisaties

De crisis voorbij: concurreren op kwaliteit

De kinderopvangorganisaties die 2012 overleefd hebben, focussen zich nu op de toekomst. Ze werken in een concurrerende markt, moeten zich onderscheiden en kwaliteit leveren om klanten binnen te halen. De tijden van het teren op wachtlijsten is definitief voorbij.

In de ochtend ligt de focus op kwaliteit, tijdens de workshops 's middags ligt de focus op bedrijfsvoering met een praktische ondersteuning in de vorm van spreekuren.

**Voor directies,
managers en
beleidsmede-
werkers in de
kinderopvang.**

**Vroeg-
boekorting!**

Schrijf u in
voor 1 september
en betaal
€ 199,-



www.reedbusinesssevents.nl/kinderopvang