

Koersdocument Hoera '24 - '28



Koersdocument Hoera '24 - '28



Inleiding

Geachte lezer,

De wereld om ons heen is voortdurend in beweging. Als organisatie vinden wij het belangrijk om de ontwikkelingen te volgen en om deze vervolgens ook te duiden; wat betekenen ze voor ons, wat moeten we bijstellen, waar liggen er kansen.

Dat heeft dit jaar (2024) geleid tot een geactualiseerd koersdocument. Algemene maatschappelijke ontwikkelingen, ontwikkelingen in de sector kinderopvang maar ook in onderwijs, welzijn en het brede sociale domein, hebben hier een rol in gespeeld. Dit alles heeft invloed op Hoera als organisatie. We hebben ons beeld gevormd door het voeren van vele gesprekken met uiteenlopende belanghebbenden die te maken hebben met Hoera. Eigen medewerkers natuurlijk, oudercommissies, maar ook met de collega's van Unitus, onze partners in het onderwijs en bij gemeentes, en partnerorganisaties als de GGD/JGZ, bibliotheken, enz.

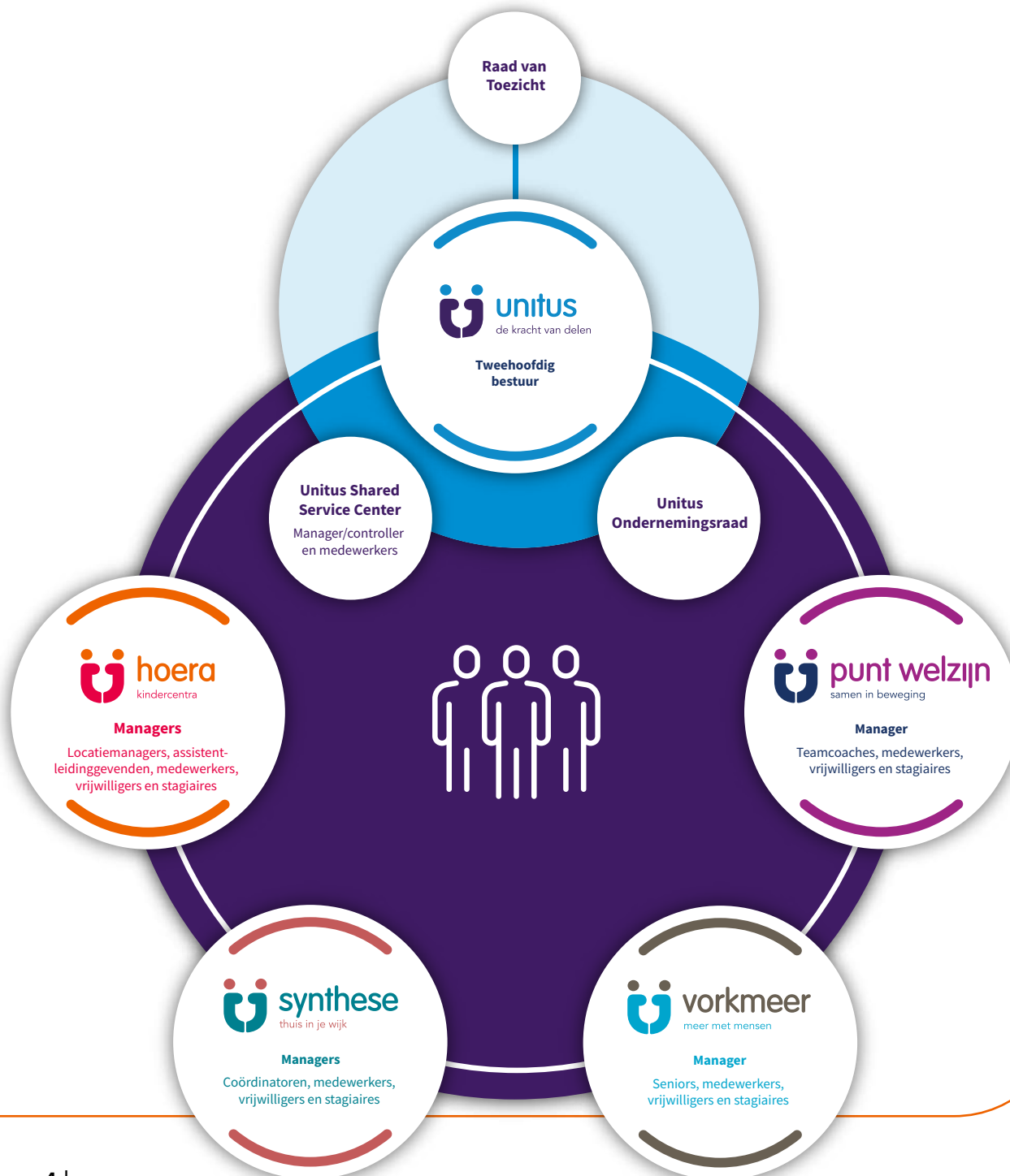
In eerdere koersdocumenten schreven wij al dat de kinderopvang een dynamische sector is waar het nodige staat te gebeuren. En dat is nog niet veranderd. De ontwikkeling van kinderopvang als arbeidsmarktinstrument, naar een plek waar een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan de ontwikkeling van kinderen, heeft sterk doorgezet. Er wordt zelfs steeds meer en breder een beroep gedaan op de kinderopvang. Dat alles heeft veel impact op onze interne organisatie en noodzaakt ook tot (nog) meer samenwerking met andere partijen in onderwijs en sociaal domein. Het geeft veel kansen om de kwaliteiten van de kinderopvang als pedagogische basis te laten zien en in te zetten en om invulling te geven aan onze maatschappelijke opdracht. Maar het vraagt ook veel van onze inzet en roept vragen op over de grenzen van onze opdracht als sector in het algemeen en van Hoera als organisatie.

De personele uitdagingen die ook in de kinderopvang volop spelen, maken dat het borgen van continuïteit een lastige opgave is. Iets waar niet alleen Hoera, maar de gehele sector en ook de overheid mee worstelt. De samenwerking met onderwijs en het (door)ontwikkelen van kindcentra blijft voor ons een essentieel punt. Hoe kunnen we samen nóg beter zorgdragen voor een optimale ondersteuning van kinderen van 0-13 jaar? We zetten hierin interessante stappen en komen ook weer nieuwe uitdagingen tegen tijdens dit proces. Daarnaast hebben de ontwikkelingen die de trapsgewijze invoering van de wet IKK (Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang) met zich meebrengt onze aandacht en zijn ook ICT en AVG een steeds belangrijkere plek gaan innemen in de kinderopvang.

Kortom, we zijn met veel energie op pad en hopen ook u te inspireren met dit document!



Rudie Peeters
Bestuurder Hoera kindercentra



1. Hoera en Unitus

1.1 Missie

Unitus in verbinding

Hoera kindercentra maakt, samen met de welzijnsorganisaties Vorkmeer, Punt welzijn en Synthese, deel uit van de koepelorganisatie Unitus. Al deze organisaties zijn actief in het sociaal domein/ de maatschappelijke dienstverlening, in Noord- en Midden-Limburg. Hoera is dan ook een kinderopvangorganisatie met een duidelijk maatschappelijk profiel. Dit is mede bepalend voor hoe we 'in het leven staan'. Het verschil wordt uiteindelijk gemaakt in 'waaróm je dingen doet' want dat beïnvloedt wát je doet en hóe je dat doet.

Bij Unitus geloven we in kansengelijkheid en vitale gemeenschappen met veerkrachtige inwoners. Dáár willen wij betekenisvol aan bijdragen. We doen dit professioneel, betrouwbaar, veelzijdig, duurzaam en met hoge kwaliteit.

Elk mens, jong en oud, ontwikkelt zich door het samenleven met anderen. In het gezin en de buurt waarin je opgroeit, in de straat of wijk waarin je leeft. Maar ook binnen de netwerken waar je deel van uitmaakt, zoals een kindcentrum, vereniging, buurtcentrum of vriendengroep.

De werkmaatschappijen van Unitus leveren een bijdrage aan de samenleving. We verbinden mensen en bouwen en versterken netwerken, samen en vanuit lokale betrokkenheid. Want we geloven in vitale gemeenschappen met veerkrachtige inwoners. Daarom werken we vanuit de volgende kernwaarden:

- We zijn **lokaal verankerd** en geworteld in de samenleving. We voelen ons sterk betrokken bij wat er lokaal gebeurt.
- We staan **in verbinding** met de inwoner van een dorp of wijk en zoeken de verbinding met andere partijen want om onze ambitie te realiseren, is lokale samenwerking nodig.
- Onze kracht is dat we **dynamisch** zijn en kunnen meebewegen en aansluiten bij wat een kind/ jong gezin nodig heeft. Zo komen we tot maatwerk, iedere keer weer.
- We stellen de belangen van kind en jonge gezin voorop, ook als we daar **lef** voor moeten tonen. We leveren meer dan diensten; we leveren een bijdrage aan de samenleving.

1.2 Visie Hoera

Onze schoenenwinkel

Hoera kindercentra staat voor: “Het professioneel opvoeden en begeleiden van kinderen in hun eigen wijk of dorp, waarbij elk kind voor ons uniek is en onze aandacht verdient.” Hoera doet dit vanuit een eigen visie: we geloven in een *positief pedagogisch klimaat, maatschappelijke betrokkenheid en lokale samenwerking*.

Positief pedagogisch klimaat

Een positief pedagogisch klimaat is voor ons een voorwaarde bij het creëren van een veilige en prettige omgeving voor kinderen. Een omgeving die kinderen de basis en de ruimte biedt om op onderzoek uit te gaan, te ontdekken en spelenderwijs te leren. Zodat ze zich optimaal kunnen ontwikkelen en kunnen uitgroeien tot gelukkige volwassenen die hun plek weten te vinden in onze samenleving. Om gericht uitvoering te geven aan het positief pedagogisch klimaat, hebben we gekozen voor handelingsvisies die aansluiten bij onze uitgangspunten en die medewerkers zo een houvast bieden in hun werk.

Maatschappelijk betrokken en brede lokale samenwerking

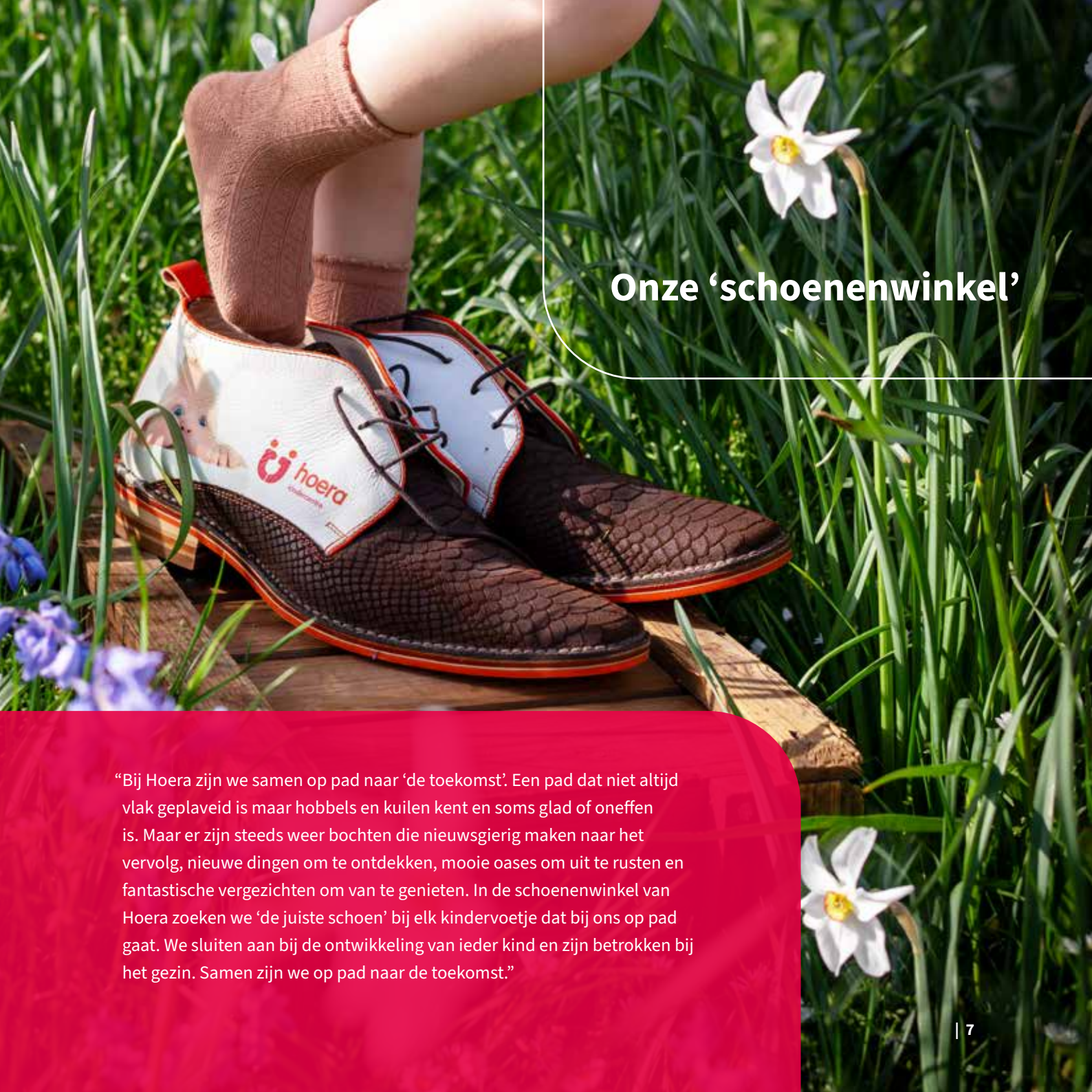
Om kinderen die veilige basis te bieden waar ze de ruimte krijgen om zich optimaal te ontwikkelen, werken we allereerst samen met ouders, vanuit pedagogisch partnerschap. Daarnaast zijn we gericht op brede samenwerking met onderwijs, welzijn, verenigingen. Vrijwel al onze locaties zijn inmiddels te vinden in een basisschool, sportcomplex, bij een vereniging of andere maatschappelijke voorziening. We streven waar mogelijk naar de (door)ontwikkeling van kindcentra voor kinderen van nul tot dertien jaar, waar wordt gewerkt vanuit een gezamenlijke pedagogische visie en waar kinderen terecht kunnen voor een breed en divers aanbod op het gebied van ontwikkeling, educatie en welzijn. Door deze brede lokale samenwerking ontstaan meer mogelijkheden voor de optimale ontwikkeling van kinderen én om de voorzieningen in het dorp/ de wijk te behouden.

Kernwaardes Hoera

Aan onze kernwaardes toetsen we ons werk en onze samenwerkingen.

- We omarmen **diversiteit** want verschillen kunnen ons verrijken. Door gebruik te maken van ieders eigenheid en kwaliteiten kunnen we méér.
- We voelen ons mede verantwoordelijk om kinderen **gezond** te laten opgroeien en willen hier waar mogelijk een bijdrage aan leveren. Gezonde voeding, voldoende bewegen en aandacht voor het welbevinden van kinderen spelen daarbij een belangrijke rol.
- We zijn **sociaal betrokken**; we hebben oog voor de gemeenschap, zoeken de samenwerking op en maken ons sterk voor de leefbaarheid in onze omgeving.
- We doen ons werk **professioneel**; vakbekwaam, betrokken en vanuit onze visie.





Onze 'schoenenwinkel'

“Bij Hoera zijn we samen op pad naar ‘de toekomst’. Een pad dat niet altijd vlak geplaveid is maar hobbels en kuilen kent en soms glad of oneffen is. Maar er zijn steeds weer bochten die nieuwsgierig maken naar het vervolg, nieuwe dingen om te ontdekken, mooie oases om uit te rusten en fantastische vergezichten om van te genieten. In de schoenenwinkel van Hoera zoeken we ‘de juiste schoen’ bij elk kindervoetje dat bij ons op pad gaat. We sluiten aan bij de ontwikkeling van ieder kind en zijn betrokken bij het gezin. Samen zijn we op pad naar de toekomst.”



**“Mensen maken
het verschil”**

2. Organisatiestructuur Hoera kindercentra

Aansturing

Bij Hoera kindercentra werken we vanuit een centrale organisatie met een gezamenlijke visie. Maar met korte lokale lijnen zodat er direct persoonlijk contact is. Want daar geloven we in; mensen maken het verschil. In de groepen op de locaties werken onze gediplomeerde pedagogisch medewerkers en collega's die een BBL-opleiding volgen. Iedereen wordt bij Hoera aanvullend opgeleid voor het werken met de handelingsvisie, behorend bij de eigen doelgroep. Om in te kunnen spelen op alle maatschappelijke ontwikkelingen en de verdere professionalisering in de organisatie, zijn er de afgelopen jaren enkele wijzigingen doorgevoerd in de aansturing. Zo wordt er nu, om nog beter tegemoet te kunnen komen aan de vraag naar lokale verbinding, op de grotere locaties van Hoera gewerkt met een locatieverantwoordelijke, de locatiemanager. Verder zorgen op vrijwel alle locaties een assistent-leidinggevende en in de BSO een BSO-coördinator, voor een goed verloop van de dagelijkse gang van zaken. Ze zijn eerste aanspreekpunt voor medewerkers en ouders en assisteren de locatiemanagers en regiomanagers binnen de organisatie. De regiomanagers vallen hiërarchisch direct onder de bestuurder en zijn verantwoordelijk voor de koers en het functioneren van de locaties in hun regio. Zij vertegenwoordigen daarbij hun regio in overleggen op gemeentelijk-/ directieniveau. Het managementteam van Hoera wordt gevormd door de bestuurder, de regiomanagers en beide managers van Servicepunt en Kwaliteitsteam.

Ondersteuning

Naast deze medewerkers in de lijnfuncties is er het Servicepunt van Hoera waar alle ondersteunende bedrijfsprocessen een plek hebben. Denk daarbij aan personeelszaken, de kindplanning, personeelsplanning en financiële administratie. Ook de gastouderopvang maakt onderdeel uit van het Servicepunt. Bovendien is er een controller verbonden aan de organisatie. We werken bij Hoera met een Kwaliteitsteam, bestaande uit pedagogisch coaches en pedagogisch beleidsmedewerkers, voor pedagogische ondersteuning van pedagogisch medewerkers en inhoudelijk advies aan het management. Vanuit dit team zijn de afgelopen jaren de kaders voor de pedagogische basis van Hoera verder neergezet en uitgewerkt. De ontwikkelingen in de kinderopvang worden hier nauwgezet gevolgd en vertaald naar de eigen organisatie. Ook de verantwoordelijkheid voor (inhoudelijke) opleidingen en stage-coördinatie liggen bij het Kwaliteitsteam.

Bestuur

Binnen de koepelorganisatie Unitus wordt er gewerkt vanuit een tweehoofdig, collegiaal bestuur. Hierbij dragen beide bestuurders volledige verantwoordelijkheid voor alle aangesloten stichtingen van Unitus. Echter is er een verdeling van aandachtsgebieden, waarbij de ene bestuurder meer gericht is op de welzijnsorganisaties en de andere bestuurder op de kinderopvang.

3. Ontwikkelingen in de sector

Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK)

Sinds 2018 worden de maatregelen uit de wet IKK gefaseerd ingevoerd. Het gaat daarbij in totaal om 21 maatregelen, verdeeld over vier pijlers;

1. De ontwikkeling van het kind centraal;
2. Veiligheid en gezondheid;
3. Stabiliteit en meer ruimte voor pedagogisch maatwerk;
4. Kinderopvang is een vak.

De komende periode werken we toe naar de invoering van de laatste punten uit de Wet IKK in 2025; de verplichte training voor het werken met baby's en de 3F taaleis. Deze hebben onze volle aandacht en worden door het Kwaliteitsteam voorbereid.

Nieuw financieringsstelsel

Het kabinet heeft gewerkt aan een nieuw financieringsstelsel voor de kinderopvang. De kinderopvangtoeslagaffaire heeft pijnlijk duidelijk gemaakt dat het stelsel eenvoudiger moet worden en dat er meer financiële zekerheid voor ouders nodig is.

Sinds 2022 is gewerkt aan een ontwerp voor een nieuw stelsel, door vertegenwoordigers van ouders, werknemers en kinderopvangorganisaties, uitvoeringsorganisaties en beleid. De huidige kinderopvangtoeslag zal gefaseerd verhoogd worden in 2025 en 2026, het nieuwe stelsel zou worden ingevoerd in 2027 zodat de sector niet wordt overvallen door een plotselinge stijging in de vraag naar opvang. Er zijn meerdere analyses uitgevoerd naar de verwachte impact van dit ontwerp. Deze analyses leverden verschillende aandachtspunten op, waar een volgend kabinet nog keuzes in zal moeten maken.

(Zie ook: Veel kennis over financiering kinderopvang | Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl)





4. Koers Hoera

In eerdere koersdocumenten schreven wij al dat de kinderopvang een dynamische sector is waar het nodige staat te gebeuren. En dat is nog niet veranderd. De vele ontwikkelingen vragen om flexibiliteit en het vermogen om in te kunnen spelen op een steeds veranderend extern ‘veld’. Daarbij mogen het ‘DNA’ van de organisatie, de koers en haar eigen medewerkers echter niet uit het oog worden verloren, want die maken wie we zijn.

We willen aan de hand van een aantal voor ons actuele thema’s onze koers toelichten.

1. Personele uitdagingen
2. Veranderend aanbod
3. De grenzen van de kinderopvang-kansengelijkheid en inclusiviteit
4. Kindcentra (door)ontwikkelen
5. Koers Hoera gastouderopvang

4.1. Personele uitdagingen

Veranderende arbeidsmarkt

Personele uitdagingen spelen volop in de kinderopvang. Na de coronapandemie is de arbeidsmarkt veranderd. De vacaturegraad is nog nooit zo hoog geweest en pedagogisch medewerkers, van origine geen ‘jobhoppers’, wisselen gemakkelijker dan voorheen van werkgever om de voor hen meest ideale baan te vinden. Daarbij is ook het ziekteverzuim na corona nog steeds hoger dan tevoren. Inmiddels zijn er op veel plaatsen forse wachtlijsten en worden er in heel Nederland met grote regelmaat groepen – tijdelijk of in het ergste geval structureel – gesloten omdat er onvoldoende gekwalificeerd personeel is om de bezetting rond te krijgen. Ook bij Hoera hebben we hier al – incidenteel – op verschillende locaties mee te maken gehad. Met het vooruitzicht dat in 2027 het systeem van kinderopvangtoeslag gewijzigd zal worden en de kinderopvang voor iedereen bijna gratis wordt, is te verwachten dat de vraag naar kinderopvang nog verder zal toenemen. Uitbreiden van het aantal kindplaatsen wordt echter belemmerd door het personeelstekort.

Continuïteit en werkdruk

Al de personele wisselingen maken dat het borgen van continuïteit een lastige opgave is, zowel bedrijfsmatig als inhoudelijk. Het zorgt tevens voor meer werkdruk bij de zittende collega's. Iets waar niet alleen Hoera, maar de hele sector en ook de overheid mee worstelt. Meer dan ooit wordt duidelijk hoe belangrijk onze pedagogisch medewerkers zijn; zonder medewerkers geen kinderopvang. Het behouden van onze medewerkers (en het werven van nieuwe collega's) heeft dan ook onze hoogste prioriteit.

Personeelsbeleid

Personeel is dus ons menselijk kapitaal. De pedagogisch medewerkers van Hoera bepalen op onze locaties de (pedagogische) kwaliteit van de organisatie. En 'achter de schermen' leveren alle leidinggevenden en de medewerkers van Servicepunt en Kwaliteitsteam hun bijdrage aan de kwaliteit van de organisatie. Alles wat te maken heeft met personeel heeft bovendien direct gevolgen voor onze bedrijfsvoering. Alle reden dus om veel aandacht te besteden aan ons menselijk kapitaal, zowel aan de 'voorkant', bij het interesseren van goede mensen voor onze organisatie, als tijdens hun werkzame periode bij Hoera. Tenslotte is ook de 'off-boarding' belangrijk omdat we hier verbeterpunten voor de organisatie kunnen ophalen.

Bij Hoera is Human Resource Management (HRM) verweven in de organisatie en op verschillende plekken terug te vinden. Er is geen aparte HRM-afdeling omdat we het van wezenlijk belang vinden dat managers persoonlijk in contact staan met hun medewerkers. Of het nu gaat om alledaagse contactmomenten, het voeren van persoonlijke ontwikkelgesprekken (POG) of verzuimbegeleiding. Persoonlijk contact laat betrokkenheid zien en geeft een gevoel van verbondenheid met de organisatie.



Binden en boeien

Vanuit verschillende invalshoeken hebben we geïnvesteerd in 'binden en boeien'. Bijvoorbeeld door het aantrekken en opleiden van meer leidinggevendenden op locaties, voor nog meer aanwezigheid en ondersteuning van de collega's op de groep. We hebben geïnventariseerd bij medewerkers waar ze tegenaan lopen en hebben een werkgroep in het leven geroepen om deze punten actief op te pakken. De voortgang en uitkomsten worden met een speciale nieuwsbrief (het 'Flitsmomentje') gecommuniceerd.

Verder zijn er werkgroepen waarin medewerkers mee kunnen denken over beleid. Er zijn ontbijtsessies en sushi-avonden met de bestuurder waar medewerkers hun vragen kunnen stellen en opmerkingen en suggesties kunnen delen. We besteden veel aandacht aan de werkomgeving van medewerkers door te letten op sfeer en functionaliteit van onze locaties (inrichting, aankleding en (spel)materialen). En er is continu aandacht voor kwaliteit en inhoud van het werk, door alle leidinggevendenden, pedagogisch coaches en beleidsmedewerkers.

Nieuwe medewerkers

Ook hebben we aandacht voor het interesse wekken en aan boord halen van nieuwe medewerkers. Door aanwezigheid op beroepsoriënterende en -voorbereidende events, door advertenties en redactionele stukken, zichtbaarheid door sponsoring, investeren in snuffelstages en beroepsopleidende stages, medewerking aan werkstukken van scholieren, enz. Maar ook door meer leerplekken voor BBL-trajecten, waarmee we vaak zij-instromers kunnen faciliteren.

De groeiende personeelstekorten vormen een uitzonderlijke uitdaging en vragen om innovatieve oplossingen. Zoals de 'Pilot anders gekwalificeerden in de BSO', waarmee we, samen met gemeentes, al vooruitlopend op nieuwe wetgeving aan de slag zijn gegaan. Het gaat daarbij om mensen die op basis van de door hen opgedane kennis en ervaring (dit kan zijn opleidings- of levenservaring) een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van kinderen in de buitenschoolse opvang. Mensen die echter niet voldoen aan de kwalificatie-eisen zoals deze in de cao kinderopvang gesteld worden. We willen deze mensen niet verloren laten gaan voor de sector maar ze inzetten om ons BSO-aanbod juist te verbreden en verrijken.





ZZP'ers

Een apart hoofdstuk vormen de ZZP'ers die ook in de kinderopvang steeds vaker een rol spelen. Bij Hoera zetten we geen ZZP'ers in voor het rondkrijgen van de groepsbezetting. We vinden namelijk dat dit een ongewenst effect heeft op de arbeidsmarkt en niet bijdraagt aan het werkgeluk van onze vaste medewerkers. Zo zijn ZZP'ers geen éxtra krachten op de markt, ze worden alleen onder andere voorwaarden ingezet, waardoor ze kostenverhogend werken voor de sector. ZZP'ers hebben weinig tot geen binding met de organisatie en vaak bedingen ze bepaalde privileges die vaste medewerkers niet hebben. Dit is niet goed voor de onderlinge verhoudingen en de werksfeer op de groep want het zorgt voor ongelijkheid binnen een team. Extra taken en minder gunstige diensten/ werktijden komen voor rekening van de vaste medewerkers waardoor zij ook extra worden belast.

Er zijn wel situaties waarin we met zelfstandigen werken, namelijk als het gaat om kennis of ervaring die we zelf niet in huis hebben en die wel voor verrijking van ons aanbod kan zorgen. Met name in de buitenschoolse opvang liggen hier kansen bijvoorbeeld door het inzetten van een voetbal- of kickbokstrainer, een muziekdocent, kok of iemand op het gebied van expressie of creatieve vorming. Zo kunnen we de kwaliteit van ons aanbod voor kinderen verbreden en verstevigen door mensen met andere kwalificaties in te zetten. Eventueel in de basisplanning, waarmee zij dan een volwaardige collega binnen het team zijn. 'Echte' ZZP'ers worden alleen ingezet in niet-pedagogische, unieke functies en bij incidentele vraagstukken, zoals juridisch advies en ondersteuning bij AVG.

4.2. Veranderend aanbod

Van flexibiliteit naar stabiliteit

Ouders hebben vaak flexibiliteit nodig in de opvang die ze afnemen omdat er ook veel flexibiliteit wordt gevraagd van hen als werknemers. Wij spelen hier ten dele op in met onze contractmogelijkheden. Echter lopen we hierin ook tegen onze grenzen aan want hoe meer flexibiliteit in ons aanbod, hoe meer wisselingen dit geeft in de groep. Dit kan invloed hebben op de groepssamenstelling, de groepsgrootte en ook op de roosters van onze medewerkers. De afgelopen periode hebben we de weg ingeslagen naar meer stabiliteit in de groepen en de werkroosters, door bepaalde vormen van opvang te beperken in ons aanbod. Maar ook door een andere systematiek van plannen, met 'pincodes', die richtinggevend is om met het aantal beschikbare personeelsuren een zo optimaal mogelijke kindplanning te maken. Pincodes vormen samen met verdere inhoudelijke en bedrijfsmatige uitgangspunten, de onderlegger voor de planning. We denken dat meer stabiliteit ten goede komt aan de rust en het werkplezier voor medewerkers. Dit is belangrijk voor het behoud van personeel en ook voor de rust op de groep en de vaste gezichten voor kinderen.

4.3. Kansengelijkheid en inclusiviteit

Uitdagingen voor de kinderopvang

De ontwikkeling van kinderopvang als arbeidsmarktinstrument, naar een plek voor kindontwikkeling en het vroegtijdig signalen van achterstanden om kansengelijkheid te bevorderen, heeft doorgezet. En ook burgerschapsontwikkeling is een opdracht geworden voor onze sector. Bovendien is er het streven naar een (meer) inclusieve kinderopvang, waar kinderen samen kunnen opgroeien in eigen dorp of wijk, ook wanneer er bepaalde problematiek speelt.

Er wordt dus steeds meer en vooral breder een beroep gedaan op de kinderopvang en dat heeft veel impact op onze interne organisatie. Het geeft ons de kans om de kwaliteiten van kinderopvang als pedagogische basis te laten zien en in te zetten. Maar het roept ook vragen op over haalbaarheid en grenzen van onze opdracht als sector.

De taken en verwachtingen zijn behoorlijk uitgebreid in de afgelopen decennia en gaan momenteel ook veel verder dan alleen onze pedagogische rol. Steeds meer spelen de vragen zich af op sociaal-maatschappelijke terrein. Een greep hieruit:

De Onderwijsraad wil samen een bijdrage leveren in de strijd tegen kansenongelijkheid, Sociaal Werk Nederland ziet in kinderopvang een belangrijke partner, de PO-Raad pleit voor de realisatie van één gezamenlijk aanbod voor brede talentontwikkeling (rijke dag-arrangementen), de Jeugdgezondheidszorg doet een beroep op de kinderopvang om een prominentere rol te gaan spelen in de infectieziektenbestrijding, gemeentes doen een beroep op onze signaleringsfunctie in het kader van armoedebestrijding, maar ook om een rol te spelen in educatie rondom duurzaamheid. Kinder- en jeugdpsychiatrie (Jeugd-GGZ) ziet een sleutelrol voor kinderopvang in vroegsignalering van psychische stoornissen, de bibliotheken zien ons als aanjager van leesbevordering maar ook als intermediair bij het aanpakken van laaggeletterdheid bij ouders. Beroepsgroepen als fysiotherapeuten, ergotherapeuten en logopedisten willen binnen de kinderopvang kinderen screenen om vroegtijdig achterstanden bij kinderen te signaleren. En kindercoaches, sport- en cultuuraanbieders zien kansen in een gezamenlijk aanbod.

Het zijn niet de minste vraagstukken die hier aan de orde worden gesteld en waar voor de oplossingsrichtingen naar de kinderopvang wordt gekeken. Daarnaast zien we in onze eigen groepen een toename aan kinderen met zorgvragen, sociaal-medische thuisproblematiek, achterstanden, ‘opvallend gedrag’, enz. Maar hoe zorgen wij dat de sector en meer specifiek de pedagogisch medewerkers en leidinggevenden, voor al deze taken voldoende toegerust zijn en ondersteund worden? Bovendien is er een veelheid aan partners in het maatschappelijk veld die zich met dezelfde of aanverwante opdrachten bezighoudt. Wat betekent dit voor initiatief, verantwoordelijkheid en regie? En hoe willen wij als Hoera ons hiertoe verhouden?

Al het bovenstaande vraagt om extra aandacht en ondersteuning, zeker wanneer we kinderen in de eigen omgeving willen blijven opvangen (inclusie). Vaak vraagt het ook om extra expertise én extra medewerkers om hier op een goede manier invulling aan te kunnen geven. In de reguliere kinderopvang zijn hier in onze regio's op dit moment vrijwel geen faciliteiten voor. Daar liggen ondermeer wettelijke en politieke keuzes aan ten grondslag die we niet ‘a la minute’ kunnen ombuigen.

Hieruit volgt voor ons dat Hoera niet voor alle kinderen de meest optimale plek is om op te groeien omdat wij niet altijd het benodigde ‘extra’ kunnen bieden; soms zijn de beste schoenen voor een kind alleen te vinden bij gespecialiseerde partners. We gaan hierover altijd in gesprek met ouders. Soms is dit al nodig bij de aanmelding, soms ontwikkelt zich deze behoefte aan extra zorg of aandacht pas gedurende de tijd bij Hoera.

Om kinderen met een extra vraag zo goed mogelijk te kunnen begeleiden, werken we samen met onze partners. Primair zijn dit de organisaties die zich vanuit hun maatschappelijke opdracht en zonder winstoogmerk inzetten voor het belang van kind en gezin. Bij Hoera vinden we dat onze rol als kinderopvang ligt in het volgen en stimuleren van de ontwikkeling van kinderen en het tijdig signaleren wanneer er extra aandacht nodig is. We hebben daarbij een adviserende rol want kinderopvang is er in onze ogen niet voor het stellen van diagnoses of het doen van doorverwijzingen. We komen op dit punt geregeld gevoelige en complexe situaties tegen. Tenslotte gaat het altijd om het belang en de toekomst van een kind. In gesprek zijn en samenwerken met ouders en partnerorganisaties is daarbij cruciaal.

Innovatie

Om oplossingen te vinden voor bovenstaande uitdagingen en om echte kansengelijkheid voor kinderen te realiseren, zijn we voorstander van een kindcentrum waar alle kinderen zowel naartoe komen voor zowel onderwijs als buitenschoolse opvang. Zodat schooltijd en speeltijd volledig met elkaar verweven kunnen worden en ieder kind eenzelfde breed aanbod krijgt en daarmee de kans om zich breed te kunnen ontwikkelen. Dit innovatieve concept gaan we in 2024 realiseren, samen met scholenkoepel Prisma, in de gemeente Peel en Maas.



Oplossing in samenwerken

We onderschrijven de Ubuntu-wijsheid ‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder.’ Vanuit deze visie willen we graag samenwerken, om zo betekenisvol mogelijk te zijn voor ieder kind. Maar daarnaast zoeken we de oplossingen voor de vraagstukken rondom kansengelijkheid en inclusie vooral ook in samenwerkingen. Allereerst zijn er natuurlijk de ouders waarmee we vanuit pedagogisch partnerschap samenwerken. Met hen wisselen we, dagelijks en tijdens periodieke gesprekken, uit over hun kind en diens ontwikkeling. Maar ook als er zorgen zijn en er iets extra’s nodig is om de ontwikkeling van het kind te ondersteunen, zijn we samen met ouders op pad en hebben we een signalerende en adviserende rol. Ouders maken daarbij de keuze voor het al dan niet inzetten van aanvullende expertise. Wanneer we intern onvoldoende mogelijkheden zien om de vraag van het kind te ondersteunen, maken we bij Hoera graag gebruik van de vele mogelijkheden die het netwerk aan experts van onze samenwerkingspartners ons biedt. Denk daarbij aan laagdrempelige voorzieningen als Jeugdgezondheidszorg of Centrum voor Jeugd en Gezin, die we consulteren voor overleg en de professionele blik vanuit hun vakgebied. Deze partners kunnen ook ouders ondersteunen en waar nodig doorverwijzen. Denk ook aan de korte lijnen met onderwijs, waarmee we overleggen, afstemmen, gezamenlijke activiteiten doen en een warme overdracht hebben. Waarmee we zorgen delen en intern begeleiders (IB’ers)/ kwaliteitsmedewerkers (KT’ers) de oudste peuters komen observeren om voor ieder kind een passende plek te vinden in het onderwijs.

Of de samenwerking met gemeentes bij (taal)achterstanden (VVE) of bij sociale of medische indicatie (SMI) als er ruimte nodig is voor kind of ouders in de thuissituatie

4.4. Kindcentra

De (door)ontwikkeling

De intensieve samenwerking met onderwijs en het (door) ontwikkelen van kindcentra blijft voor ons een speerpunt. Het heeft al vele jaren onze aandacht en we steken hier veel energie in omdat we het belangrijk vinden voor de ontwikkeling van kinderen en het begeleiden van jonge gezinnen. Hoe kunnen we samen nóg beter zorgdragen voor een optimale ontwikkeling van kinderen van 0-13 jaar en ze voldoende toerusten voor de toekomst? Hoe signaleren we tijdig of er extra ondersteuning nodig is voor een kind? En hoe kunnen we ouders die dit nodig hebben, support bieden in een wereld waarin opvoeden steeds ingewikkelder wordt? Kennis en ervaring van professionals uit kinderopvang en onderwijs zijn daarbij van wezenlijk belang.

Nieuwe stappen en uitdagingen

We zetten steeds meer en interessante stappen in de samenwerking en we komen ook weer nieuwe uitdagingen tegen tijdens dit proces. Steeds weer geldt dat er sprake is van uiteenlopende lokale situaties. Alle deelnemende partijen komen vanuit een eigen organisatiestructuur en -cultuur en moeten voldoende nieuwsgierig naar de ander kunnen zijn en moeten soms ook iets durven loslaten. Bovendien loopt de wet- en regelgeving waaraan onderwijs en kinderopvang moeten voldoen lang niet altijd synchroon en zijn er verschillen in verantwoordelijke ministeries, cao’s, enz. Niet alles kan op korte termijn worden opgelost, dus dit vraagt ook om maatwerk en pragmatisch te werk gaan.

De afgelopen jaren zijn er met diverse scholen en schoolbesturen al belangrijke stappen gezet in het leren kennen van elkaars organisaties en expertise. De initiatieven op de werkvloer, vaak op het gebied van activiteiten rondom de doorgaande lijn, zijn aangemoedigd en op veel locaties verder uitgebouwd. Dit heeft geleid tot meer peuter-kleuter-activiteiten, uitwisseling over werkwijzen, het delen van zorgsignalen, gezamenlijke teamactiviteiten, combinatiebanen, enz. De thema's en mate van samenwerking kunnen per locatie verschillen. Hoe ver de samenwerking zal gaan, hoeft aan de voorkant nog niet vast te staan, het is een proces.

Verankering

Wat we in de voorbije jaren echter wel hebben ervaren, is dat deze langjarige trajecten niet alleen vragen om geïnspireerde professionals maar ook om draagvlak binnen bestuur en directie van de betrokken organisaties. Zij moeten er bovendien voor zorgen dat de ingeslagen weg en de mooie initiatieven ook een plek krijgen waar ze verankerd kunnen worden, dat wil zeggen in de koers en het beleid van de eigen organisatie. Op deze manier wordt voorkomen dat mooie initiatieven de energie verliezen als een van de kartrekkers, om welke reden dan ook, het proces verlaat. Dit zou immers kunnen leiden tot stappen terug in het proces maar ook tot gedemotiveerde professionals. Ook geeft het verankeren in beleid een duidelijke richting voor de professionals aan deze processen, ook als zij nieuw en 'van buiten' instappen in het proces. Tenslotte noodzaakt het ook tot een heldere visie op de ontwikkeling van kindcentra. Want wat op papier moet komen, moet ook besproken worden en geeft betrokkenen de kans hun mening te vormen en aan te scherpen.

Leiderschap

De eerdere discussie in ons koersdocument over vorm en aansturing hebben we in de loop der tijd naar de achtergrond geschoven. 'Integraal' in de zin van één

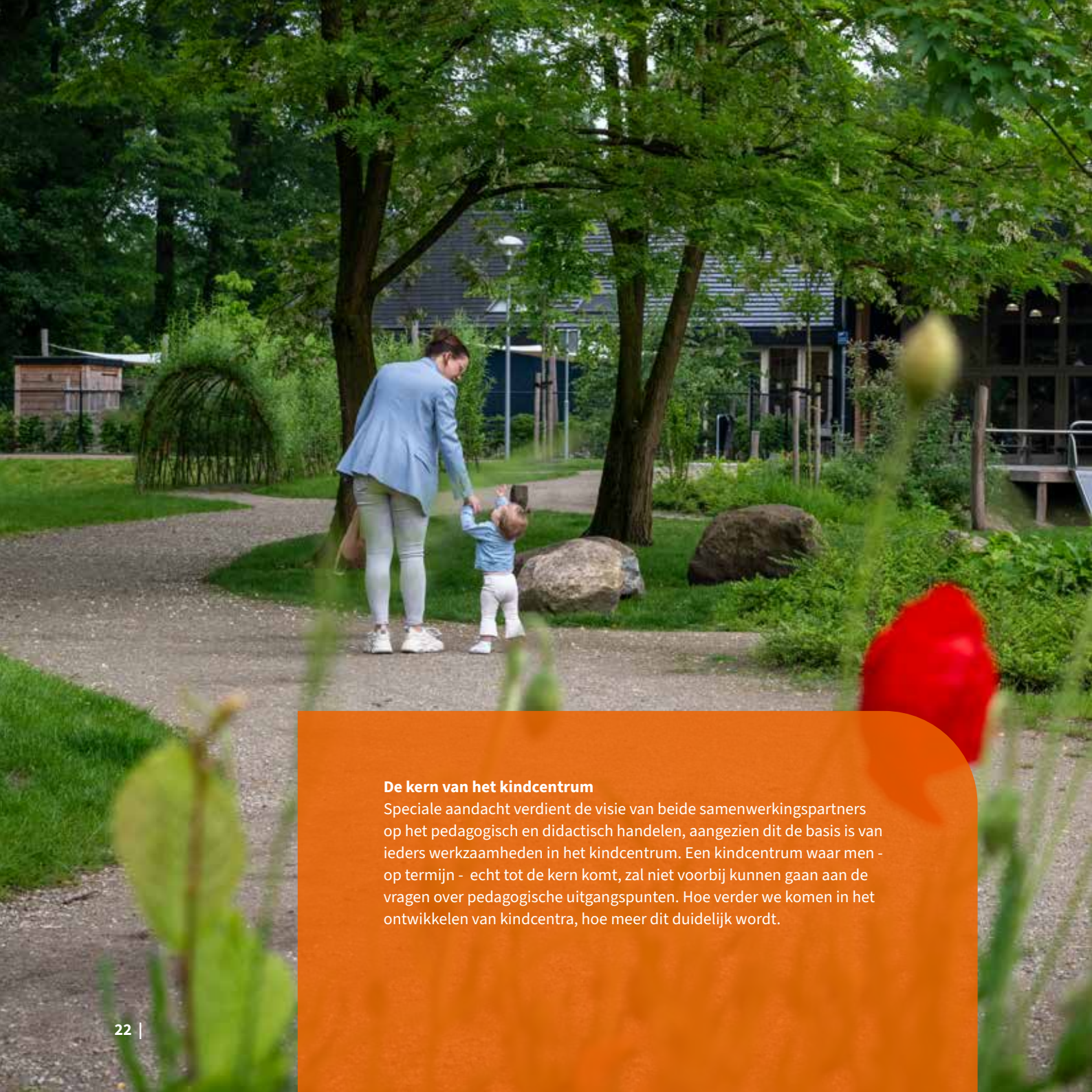
aansturing, is geen doel op zich. We spreken daarom ook niet meer van een Integraal Kind Centrum (IKC) maar van een KindCentrum (KC). Gelijkwaardigheid in samenwerking blijft voor ons de basis.

Er kan, afhankelijk van de situatie en omstandigheden, gekozen worden voor verschillende vormen van leiderschap, passend bij de situatie. Zolang er maar zowel voldoende pedagogische als didactische bagage aanwezig is en de actuele ontwikkelingen zowel vanuit kinderopvang als vanuit onderwijs worden gevolgd en ingebracht. Naar buiten toe zorgen we voor een eenduidig verhaal en duidelijk(e) aanspreekpunt(en). Collegiaal leiderschap heeft, zeker bij de start van een kindcentrum, voordelen die de kwaliteit en ontwikkeling van het totaal ten goede kunnen komen. Bij collegiaal leiderschap dragen beide 'leiders' volledige verantwoordelijkheid voor het geheel. Echter is er een verdeling van aandachtsgebieden, waarbij de een meer gericht is op onderwijs en de andere meer op kinderopvang.

Vooraf

Elk proces tot het vormen van een kindcentrum kent zijn eigen hobbels. Wat we van onze ervaringen in de afgelopen jaren wel hebben geleerd, is dat echte fundamentele verschillen in visie uiteindelijk moeilijk te overbruggen zijn. Het is daarom uitermate belangrijk dat er vooraf een goede afweging wordt gemaakt met welke partner we een samenwerking willen aangaan. Passen de culturen van beide organisaties bij elkaar, passen de inhoudelijke visies bij elkaar en waarin zit de basis voor de samenwerking? Hoever reiken de ambities van beide organisaties want ook verschillen in ambitie kunnen leiden tot spanning in de samenwerking. Er dient wederzijds begrip te zijn voor de ontwikkelingen binnen beide organisaties; de processen vragen tijd en kunnen niet steeds parallel lopen. Een lange adem is belangrijk en het management moet laten zien dat er gezamenlijk wordt opgetrokken.





De kern van het kindcentrum

Speciale aandacht verdient de visie van beide samenwerkingspartners op het pedagogisch en didactisch handelen, aangezien dit de basis is van ieders werkzaamheden in het kindcentrum. Een kindcentrum waar men - op termijn - echt tot de kern komt, zal niet voorbij kunnen gaan aan de vragen over pedagogische uitgangspunten. Hoe verder we komen in het ontwikkelen van kindcentra, hoe meer dit duidelijk wordt.



Uiteindelijk voelt een kindcentrum voor een kind als één geheel, als het 's ochtends over de drempel komt en in elke ruimte, bij elke professional en op elk tijdstip van de dag, weet waar het aan toe is. Als er eenduidigheid is in benadering en pedagogische aanpak. Dan is de basis duidelijk en kan het kind vanuit vertrouwen gaan ontdekken. Overigens is dit effect er ook voor de medewerkers van het kindcentrum, zeker voor degenen met een combinatiebaan in kinderopvang en onderwijs. Ook voor hen brengt het rust en duidelijkheid als ze de gehele dag vanuit eenzelfde pedagogische visie kunnen handelen. Werken vanuit verschillende visies en uitgangspunten is geen gemakkelijke opgave, zeker als deze worden afgewisseld gedurende de dag.

4.5. Hoera gastouderopvang

Hoera is in 2015 gestart met het aanbieden van gastouderopvang als integraal onderdeel van haar aanbod aan ouders. Met gastouderopvang werden de mogelijkheden uitgebreid, buiten de reguliere openingstijden, voor ouders die extra flexibiliteit in de opvang nodig hebben, bijvoorbeeld door sterk wisselende diensten, weekenddiensten, enz.

Dit concept sloeg aan, vooral omdat Hoera óók in de gastouderopvang inzet op kwaliteit en persoonlijke aandacht. Anno 2024 geven onze bemiddelingsmedewerkers hier nog steeds op eenzelfde manier invulling aan, met bijeenkomsten voor gastouders, huisbezoeken, administratieve ondersteuning en inhoudelijk advies. We zien echter wel dat het aanbod van gastouders afneemt. Door de personele tekorten kiezen steeds meer gastouders ervoor om in de kinderopvang in loondienst te gaan werken. Ook is er een vrij grote groep die vanwege leeftijd, vaak in combinatie met de toenemende wettelijke eisen, stopt met de werkzaamheden. Dit zorgt ervoor dat onze dienstverlening in de gastouderopvang op dit moment krimpt. Gezien onze visie op een integraal aanbod aan kinderopvang, blijven we deze diensten echter wel aanbieden en proberen we ons aanbod aan gastouders op peil te houden.



5. Bedrijfsvoering

5.1. Visie op financiën

Maatschappelijk rendement

Hoera is een maatschappelijke organisatie, hetgeen zich ook vertaalt in onze visie op financiën. Het belang van het kind en de leefbaarheid in de kernen zijn belangrijke aspecten die worden meegewogen in onze financiële sturing. Ons streven is niet een maximaal financieel resultaat, maar een maximaal maatschappelijk resultaat. Niet al onze activiteiten hoeven daarom financiële winst op te leveren, zolang het maar binnen het totaalplaatje past. Randvoorwaarde hierbij is een gezonde financiële bedrijfsvoering die de continuïteit van onze dienstverlening waarborgt en ons voldoende ruimte biedt om adequaat te anticiperen op ontwikkelingen en om noodzakelijke investeringen te doen. Of een euro nu direct wordt ingezet in de exploitatie of als eigen vermogen/ liquiditeit op de balans staat, iedere euro staat ten dienste van ons streven om maximaal maatschappelijk rendement te behalen.

5.2. Algemene risico's

Niet alle risico's kunnen vooraf in kaart gebracht worden; er kunnen zich onvoorziene ontwikkelingen voordoen. Een aantal punten die voor ons wel al zichtbaar van invloed kunnen zijn en een potentieel risico voor onze bedrijfsvoering vormen, noemen we hier.

- Zo schuilt er een risico in het verliezen van ons partnerschap met één of meerdere van de vijf schoolbesturen waarmee we samenwerken in ons werkgebied. We vinden het essentieel om te werken aan een doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0-13 jaar. Dit kan alleen vorm krijgen en stand houden in goede samenwerking met onderwijs.
- Ook een verslechtering van de samenwerking met één of meerdere van de vier gemeentes waar wij actief zijn, is een risico. Het is voor Hoera van belang om zo optimaal mogelijk samen te werken zodat we onze maatschappelijke rol waar kunnen maken, vanuit het perspectief van een sluitend netwerk rondom het kind.
- Een ander risico schuilt in de krapte op de arbeidsmarkt en de daaruit voortvloeiende problemen omtrent personele bezetting. Deze hebben er al toe geleid dat we af en toe groepen moesten sluiten. Mocht deze ontwikkeling doorzetten dan zou dit ertoe kunnen leiden dat we vaker niet meer aan onze verplichtingen naar ouders kunnen voldoen. Dit kan op den duur juridische- en/ of financiële gevolgen hebben.
- Concurrentie door andere partijen. Dit kunnen organisaties zijn die de minder rendabele onderdelen van de kinderopvangmarkt links laten liggen en zich richten op dat bepaalde gedeelte waar het meeste geld te verdienen is ('cherry picking'), zoals de BSO. Aangezien wij vanuit onze maatschappelijke visie wél deze minder rendabele onderdelen oppakken, ontstaat hierdoor oneerlijke concurrentie. Indien daardoor onze verdien capaciteit wordt aangetast, kan dit op termijn leiden tot vershraling van het aanbod in een dorp/ wijk. De kosten voor de verliesgevende onderdelen van kinderopvang (zoals babygroepen en aanbod in kleine kernen) kunnen namelijk alleen gedragen worden indien er ook voldoende inkomsten uit andere onderdelen tegenover staan.

5.3 ICT en AVG

Impact en risico's

ICT en AVG zijn de laatste jaren een steeds belangrijkere plek gaan innemen in de kinderopvang. Beiden spelen voor ons gevoel in het werk misschien wat 'op de achtergrond' maar hebben wel degelijk veel impact op ons werk. Daarbij zijn het beide factoren met een hoog risicogehalte voor onze bedrijfsvoering. Een onjuiste toepassing van de privacyregels uit de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) kan tot datalekken leiden met vervelende consequenties. In een werkveld waar we in toenemende mate willen samenwerken en gegevens delen met andere partijen, vraagt dit om veel zorgvuldigheid en kennis van de kaders. Op het vlak van ICT zijn we inmiddels voor vrijwel al onze processen afhankelijk van geautomatiseerde systemen. Dagelijks leidt dit tot oneindig veel 'online' verkeer en dat brengt risico's met zich mee. Binnen Unitus-Hoera is er dan ook gestart met een awareness programma om medewerkers bewust te maken van hun rol in dit geheel. De mens is hierin altijd de zwakste schakel en menselijke onwetendheid of onoplettendheid kan grote gevolgen hebben. Niet alleen kan het de bedrijfsvoering stilleggen (denk aan ransomware) maar het kan ook leiden tot aanzienlijke imagoschade.

5.4 Huisvesting

De huisvesting van onze kinderopvang is afgestemd op onze inhoudelijke visie; onze kinderopvang wordt zoveel mogelijk aangeboden op de plek waar ook het primair onderwijs gevestigd is. We kiezen er bewust voor om zo min mogelijk vastgoed in eigendom te verkrijgen en dus waar mogelijk te huren van onze onderwijspartners. Hierbij zien wij het huren slechts als het regelen van het financiële aspect van onze huisvesting. Onze huisvesting in de scholen gaat immers veel verder dan louter een huurrelatie, wij vullen dit in vanuit een intensieve samenwerking met de schoolbesturen.



We sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij de facilitaire aspecten van de scholen, zodat beheersmatige zaken efficiënt kunnen worden opgepakt en zo min mogelijk belemmeringen vormen voor de inhoudelijke samenwerking. Naast de inhoudelijke aspecten spelen de volgende overwegingen mee om zo min mogelijk vastgoed in eigendom te hebben: Onze ‘core business’ is kinderopvang en daar willen we zo dicht mogelijk bij in de buurt blijven. Vastgoedbeheer is een compleet andere activiteit. Door geen eigenaar te worden van (een gedeelte van) een gebouw hebben we meer flexibiliteit in toekomstige keuzes omtrent huisvesting.

5.5 Werkgebied

Optimale bedrijfsomvang

Vanuit onze positionering binnen Unitus -en de verbinding die dit met zich meebrengt op het gebied van welzijn- en vanuit onze maatschappelijk profilering, blijven we inzetten op samenwerking met het welzijnswerk in de vier gemeentes waarin we actief zijn. Vanuit onze visie op kindontwikkeling blijven we ook ongewijzigd inzetten op de samenwerking met het primaire onderwijs. Een belangrijk punt hierbij is het voorop lopen in het ontwikkelen van kindcentra (KC). We blijven daarom actief investeren in dagopvanglocaties, waarbij ons uitgangspunt steeds is dat het gaat om locaties waar ook primair onderwijs gevestigd is. Standalone locaties betrekken en behouden we alleen als er zicht is op KC-ontwikkeling in de nabije toekomst óf op plekken waar we onze verbinding met het verenigingslevens kunnen versterken.

Het past dan ook niet in onze koers om uit te breiden buiten ons huidige werkgebied; we investeren liever in inhoudelijke versterking dan in verdere uitbreiding van ons volume. Hierbij spelen ook overwegingen rondom een optimale bedrijfsomvang een rol. De grootte van Hoera, zowel als het gaat om de reikwijdte van het werkgebied als om het aantal locaties en aantal medewerkers, is voor ons momenteel optimaal. Groot genoeg om gebruik te kunnen maken van een bepaald volume zodat we dingen kunnen realiseren. Klein genoeg om overzicht te hebben en het persoonlijk contact en de lokale verbinding te kunnen behouden.

Tot slot

Met het voorgaande hopen we u een goed beeld te hebben gegeven van het dynamische ‘speelveld’ waarin we als kinderopvangorganisatie opereren en de wijze waarop we anticiperen op alle ontwikkelingen. We bewandelen met vertrouwen ons pad en kijken steeds weer met nieuwsgierigheid om iedere hoek naar de toekomst. Samen met onze netwerkpartners creëren we kansen voor kinderen, de wereldburgers van de toekomst!

Hoera kindercentra

Kerkstraat 32
5981 CG Panningen

077 358 97 97
info@hoerakindercentra.nl

www.hoerakindercentra.nl

