



Koersplan 2017-2020

Inhoud

Inleiding	3
1. Samenvatting	4
2. Missie en visie Hoera kindercentra	4
Pedagogische waarden van Hoera kindercentra	6
3. Organisatiestructuur Hoera kindercentra	7
4. Sociale context.....	8
4.1 Stakeholders	8
4.2 Ontwikkelingen in de sector.....	10
5. Koers.....	11
5.1. Ontwikkeling Kindcentra.....	11
5.2. Benutten toegevoegde waarde Hoera.....	14
5.3. Hoera kindercentra als kwaliteitsmerk.....	15
5.4. Koers gastouderopvang.....	16
5.5. De financiële uitdagingen	16
5.6. Hoera als organisatie; de kern van de zaak	16
6. Financiële zaken	17
6.1. Visie op financiën	17
6.2. Branche-ontwikkelingen	17
6.3. Financiële risico's	18
7. Impact voor de organisatie	19
Tot slot	20
Bijlages	21
Bijlage 1: De schoenenwinkel van Hoera.....	21
Bijlage 2: Hoera kindercentra in de media.....	22

Inleiding



Geachte lezer,

Voor u ligt het Koersplan van Hoera kindercentra; onze kijk op de toekomst. We nemen u graag mee in de wereld van de kinderopvang; een relatief jonge, dynamische sector, waar ook de komende jaren het nodige staat te gebeuren. Zo zult u zien dat kinder"opvang" al lang niet meer de lading dekt.

Het proces van harmoniseren van kinderopvang en peuterspeelzaalwerk wordt in 2018 afgerond en peuters in heel Nederland zullen gebruik kunnen maken van voorzieningen van gelijkwaardige kwaliteit. Ook gaat er een nieuwe financieringssysteem komen voor de kinderopvang via de DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs). En met de komst van de wet IKK (Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang) zullen er nieuwe ontwikkelingen gaan plaatsvinden op onderwerpen als de aanscherping van de eisen voor de opvang van baby's, mentoren voor ieder kind, veiligheid, permanente educatie en coaching voor medewerkers.

Samenwerking en verbinding met maatschappelijke partners wordt steeds belangrijker om de brede ontwikkeling van kinderen en jonge gezinnen te ondersteunen. De vorming van kindcentra krijgt hierbij steeds meer aandacht.

Hoera kindercentra wil niet toekijken aan de zijlijn maar actief een rol spelen in de eigen lokale omgeving. We hechten veel waarde aan professionaliteit in de sector en zijn steeds op zoek naar mogelijkheden en creatieve oplossingen, samen met anderen. Soms een tikkeltje eigenzinnig, maar altijd betrokken.

We zijn op pad en we hopen u te inspireren met onze koers!

Rudie Peeters
Directeur Hoera kindercentra

1. Samenvatting

Welke richting wij als Hoera kindercentra opvaren is helder; wij zetten koers naar het vormen van kindcentra. Samen met onze externe partners vormen we een gevarieerde vloot waarop kinderen en jonge gezinnen kunnen meevaren.

Om onze koers te kunnen begrijpen is het goed te weten wat het "DNA" van Hoera is: wij willen als kinderorganisatie betekenisvol zijn in het leven en de ontwikkeling van kinderen en jonge gezinnen in hun eigen omgeving.

We doen dit vanuit een positief pedagogisch klimaat, maatschappelijke betrokkenheid en lokale samenwerking en we werken met een platte organisatiestructuur met veel lokale verantwoordelijkheid.

Hoera staat midden in de samenleving; er is continu sprake van wisselwerking met stakeholders en van veranderingen door maatschappelijke en politieke ontwikkelingen.

Het is van belang een eigen koers te bepalen om niet overgeleverd te zijn aan de wind.

Onze kernwaardes en onze pedagogische waardes zorgen hierin voor een sterk kader.

We streven niet naar maximaal financieel resultaat maar naar maximaal maatschappelijk resultaat. Randvoorwaarde daarbij is een gezonde financiële bedrijfsvoering en continuïteit van onze dienstverlening.

We zien onze organisatie niet kortweg als aanbieder van opvang; wij leveren een belangrijke bijdrage aan het leven en de (persoons)ontwikkeling van kinderen. Met ouders gaan we hiertoe een pedagogisch partnerschap aan.

Het is onze overtuiging dat we voor kinderen het beste bereiken in een kindcentrum waar diverse organisaties rondom het kind samenwerken. We willen onze expertise op dit gebied graag met anderen delen. Hoera is daarbij ondernemend en de kwaliteit staat in al onze dienstverlening voorop.

Welke havens we op onze koers nog zullen aandoen is onzeker, maar we gaan de reis met vertrouwen tegemoet.

2. Missie en visie Hoera kindercentra

Om onze koers te kunnen begrijpen, is het goed te weten wat het "DNA" van Hoera is. Hoera kindercentra maakt samen met de welzijnsorganisaties Vorkmeer en Punt welzijn, deel uit van de koepelorganisatie Unitus. Al deze organisaties zijn actief in het sociaal domein/ de maatschappelijke dienstverlening, in Noord- en Midden-Limburg.

De overkoepelende missie van Unitus:

"Sterke verbindingen creëren tussen mensen en omgeving. Op basis van lokale vragen en mogelijkheden verlenen we diensten, kennis en faciliteiten om de (pedagogische) "civil society" te versterken. We doen dit niet alleen, maar zoeken uitdrukkelijk de verbinding met burgers/klanten, netwerkorganisaties en overheden op basis van partnerschap. Door het delen van kennis en expertise wordt de kracht van de lokale samenleving versterkt."

Uit deze missie vloeit voor Hoera kindercentra de eigen missie voort:

"Het professioneel opvoeden en begeleiden van kinderen in hun eigen wijk of dorp, waarbij elk kind voor ons uniek en welkom is."

Hoera doet dit vanuit een eigen visie: we geloven in een *positief pedagogisch klimaat*, *lokale samenwerking* en *maatschappelijke betrokkenheid*.

Dit vertaalt zich in onze koers (strategie) die gericht is op het ontwikkelen van kindcentra.

Positief pedagogisch klimaat

We willen dat kinderen zich bij Hoera veilig, prettig en vertrouwd kunnen voelen. Deze basis geeft kinderen de ruimte om op onderzoek uit te gaan, te ontdekken en spelenderwijs te leren. Elk kind is uniek en we willen het de kans geven zich optimaal te ontwikkelen. In onze pedagogische waarden wordt dit verder uitgewerkt.

Maatschappelijk betrokken-brede lokale samenwerking

Hoera richt zich op de opvang én ontwikkeling van kinderen. We doen dat allereerst samen met ouders, maar bewust ook met onderwijs, verenigingen en welzijn.

We streven naar kindcentra waar kinderen van nul tot dertien jaar met elkaar spelen, leren en zich ontwikkelen. Waar wordt gewerkt vanuit een gezamenlijke visie en waar kinderen terecht kunnen voor een zo breed mogelijk pakket aan activiteiten op het gebied van educatie, opvang, welzijn en ontwikkeling.

Zodat ook kinderen die extra zorg of aandacht nodig hebben, zo veel mogelijk in de eigen omgeving kunnen opgroeien.

Bij voorkeur zijn onze locaties te vinden in een basisschool, sportcomplex of andere maatschappelijke voorziening. Door deze brede lokale samenwerking ontstaan meer mogelijkheden: om de ontwikkeling van kinderen optimaal te begeleiden én om de voorzieningen in het dorp zo breed mogelijk te (be)houden.

Onze vier kernwaarden zijn, samen met onze pedagogische waarden, onze leidraad in elke samenwerking; aan deze waarden toetsen we ons werk.

Diversiteit We omarmen diversiteit: verschillen kunnen ons verrijken. Door gebruik te maken van ieders eigenheid en kwaliteiten kunnen we méér.

Diversiteit zien we in: kinderen, ouders, collega's, kernen en locaties, activiteiten, netwerkpartners, culturen, nationaliteiten, leeftijd, vraag, aanbod, scholen, werkzaamheden, thema's, competenties, ontwikkeling, groepssamenstelling, gedrag, behoeften, doelen.

Gezond We willen kinderen gezond laten opgroeien en een bijdrage leveren aan een gezonde omgeving. Dat begint bij zorg en aandacht voor jezelf, je collega's en je locatie én met een gezonde organisatie.

Gezond zien we in: voeding, bewegen, buitenspelen, veiligheid, hygiëne, RIE, werkomgeving, dagritme, leefpatroon, financieel, organisatie, afwisselend aanbod, sfeer, visie, welbevinden.

Sociaal betrokken We staan midden in de gemeenschap en hebben oog voor wat er om ons heen gebeurt. We zoeken de samenwerking op en maken ons sterk voor de leefbaarheid in onze omgeving.

Sociaal betrokken zien we in: samenwerken, gezelligheid, elkaars mening respecteren, contact collega's, normen en waarden, ondersteunen, oudercontact, rekening houden met een ander, kinderen onderling, communiceren, meedoen, samen met verenigingen, samen met welzijn, samen met scholen, mensen met een beperking, met ouderen, empathie, collegialiteit.

Professioneel We doen ons werk vakbekwaam, betrokken en vanuit onze visie.

Professioneel zien we in: houding en uitstraling, scholing, inspelen op de behoeftes van het kind, verantwoordelijkheid, opvoeden, flexibiliteit, vertrouwen, geborgenheid bieden, waarden en normen, observeren, VVE, rapporteren, weten waar je voor staat, werken vanuit visie, inspelen op de markt, opleidingsniveau, deskundigheid, feedback.

De metafoor van de schoenenwinkel van Hoera

Onze visie hebben we ook uitgewerkt in een verhaal, een metafoor: "De schoenenwinkel van Hoera". Bij Hoera willen we voor ieder kind, in elke fase de juiste schoen vinden. Samen met alle mensen die bij het kind betrokken zijn. Zodat het alle kans krijgt te ontdekken, te groeien en te ontwikkelen.

Bijlage 1: Verhaal "De schoenenwinkel van Hoera".

**Samen
spelen
ontdekken
ontwikkelen;
wij lopen met je mee!**



Pedagogische waarden van Hoera kindercentra

De kern van het werk van Hoera draait om het (pedagogisch) begeleiden van de aan ons toevertrouwde kinderen. Hieruit ontstond recent de behoefte om onze pedagogische waarden duidelijker te benoemen en een centrale plaats te geven. Ze bleken naadloos aan te sluiten bij onze kernwaarden.

De pedagogische waarden vormen samen met onze kernwaarden, het "DNA" van Hoera, de grondslag van onze identiteit. Ze geven richting en houvast aan ons professioneel handelen en dienen ter inspiratie voor alle professionals binnen onze organisatie wanneer zij werken met kinderen, ouders, collega's en partners.

Onze eigen identiteit is en blijft het uitgangspunt in elke samenwerking.

De (pedagogische) kernwaarden zijn dus ook onze "rode draad" bij de vorming van een kindcentrum en in het nemen van besluiten en het maken van (strategische) keuzes. Wanneer de waarden van Hoera botsen met die van een andere organisatie is samenwerking onwenselijk, zo niet onmogelijk. Denk bijvoorbeeld aan maatschappelijk betrokken versus commercieel of professioneel versus amateuristisch. In zo'n situaties houden we vast aan onze eigen waarden, ook als dat betekent dat de samenwerking daardoor niet kan worden voortgezet.

Professioneel: Vanuit het hart en vakbekwaam

Medewerkers bij Hoera werken met hun hart; vanuit betrokkenheid gaan ze een relatie aan met de kinderen die door de ouders aan hen worden toevertrouwd.

Ze hebben passie voor hun werk en zijn er trots op. Ze bieden geborgenheid en bouwen een warme vertrouwensband op met kind en ouder. PM-ers zijn sensitief voor de behoeftes van kinderen en weten hier creatief op in te spelen, want elk kind vraagt om een eigen aanpak.

PM-ers bij Hoera zijn vakbekwaam, kunnen reflecteren op eigen handelen en willen zich steeds blijven ontwikkelen. Ze zijn flexibel in staat een goed evenwicht te vinden tussen de groepsorganisatie en aandacht voor het kind.

Diversiteit: Het kind centraal en kindvolgend

Het kind staat centraal; ieder kind is voor ons uniek en we hebben alle kinderen in beeld. We werken kindvolgend; PM-ers bij Hoera sluiten aan op het kind en z'n (ontwikkelings-) behoeftes. Ze geven kinderen de ruimte om zelf te ontdekken en samen te groeien en hebben daarbij oog voor de totale (persoons)ontwikkeling van het kind. Ook

toekomstgerichte vaardigheden (zoals digitale ontwikkeling) komen daarbij aan bod zodat we kinderen optimaal voorbereiden op zelfstandigheid in hún toekomst. De PM-ers werken kindnabij door persoonlijk contact, warmte, continuïteit en het geven van vertrouwen.

Sociaal betrokken: Pedagogisch partnerschap in gelijkwaardigheid

Met ouders werken we vanuit gelijkwaardigheid, pedagogisch partnerschap en verantwoordelijkheid. Ouders brengen hun "grootste goed" in vertrouwen bij onze medewerkers.

PM-ers zijn betekenisvol in het leven van het kind en bij diens ontwikkeling. We willen aansluiten bij de thuisomgeving en zijn voor ouders desgewenst een vraagbaak en klankbord. Ook als er ondersteuning van samenwerkingspartners gewenst is, lopen we samen met ouders mee.

Gezond: Sfeer en rijke omgeving

Een veilige sfeer waarin iedereen zich prettig en vertrouwd kan voelen, vormt de basis in elke groep. We zorgen voor een veilige, gevarieerde en rijke omgeving voor kinderen, die kan prikkelen, stimuleren en uitdagen. Waar kinderen zelf kunnen ontdekken en ontwikkelen.

Een omgeving die leeftijdsadequaat is ingericht en passend bij de ontwikkeling van het kind. Met voldoende structuur om de zelfstandigheid van kinderen te bevorderen. En met voldoende faciliteiten om lekker samen te kunnen spelen en op ontdekking uit te gaan.

3. Organisatiestructuur Hoera kindercentra

Hoera kindercentra is bewust een "platte" organisatie: dit past in onze visie. We werken met korte lijnen zodat er gemakkelijk persoonlijk contact is. En binnen de clusters hebben de managers veel eigen, decentrale verantwoordelijkheid zodat ze in hun lokale omgeving daadkrachtig kunnen opereren.

Het belang van persoonlijk contact wordt reeds onderstreept bij het aannemen van nieuwe medewerkers; de directeur van Hoera heeft met alle nieuwe mensen die in dienst treden een persoonlijk gesprek. Het geeft weer hoe we ons personeelsbeleid ontwikkeld hebben; persoonlijk en dichtbij. HRM is bij Hoera dan ook geen aparte afdeling maar is verweven in de managementstructuur. Alleen voor de administratieve kant is er centrale ondersteuning. De clustermanagers kennen hun cluster en hun mensen en weten wat hier nodig is. Ze dienen hier maximaal invloed op te kunnen uitoefenen om het cluster zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Zij zorgen daarom zelf voor het invullen van hun formatie en sturen op competenties, teamsamenstelling, ziekteverzuim-begeleiding, enz.

Op de locaties werken pedagogisch medewerkers en assistent-leidinggevenden. Deze laatsten assisteren de clustermanagers van de 5 clusters binnen de organisatie. De clustermanagers vallen hiërarchisch direct onder de directeur. Naast de medewerkers in lijnfuncties zijn er enkele stafmedewerkers en medewerkers in ondersteunende functies op het gebied van administratie en personeelszaken. Veel (toekomstige) klanten hebben als eerste contact met Servicepunt Hoera, waar onder meer de contracten en de kindplanning worden gemaakt.

Ook op juridisch gebied hebben we bewust gekozen voor een eenduidige en eenvoudige organisatiestructuur; we zijn één juridische entiteit in de vorm van een stichting. Dit past

bij onze maatschappelijke visie dat onze organisatie er niet op ingericht is om minder rendabele bedrijfsonderdelen eenvoudig en snel af te kunnen stoten. Ook kinderen in minder rendabele locaties en/ of opvangsoorten zijn belangrijk voor ons.

Uitgangspunt is dat de organisatie als geheel een voldoende financieel resultaat behaalt om de continuïteit van het geheel te kunnen waarborgen. Voor Hoera als onderdeel van een koepelorganisatie waar ook welzijnsorganisaties deel van uitmaken, is de stichtingsvorm de meest logische juridische vorm. Dit past ook bij de maatschappelijke beeldvorming; wij zijn nadrukkelijk geen commerciële organisatie maar een maatschappelijke organisatie die wél een gezonde bedrijfsvoering nastreeft.

De koppeling (binnen Unitus) van Hoera met welzijn(-sorganisaties) is in het verleden ontstaan omdat peuterspeelzaalwerk toentertijd een welzijnsactiviteit was (en ook in de CAO Welzijn werd ondergebracht). Deze koppeling heeft richting gegeven aan de ontwikkeling van Hoera tot een kinderopvangorganisatie met een duidelijk maatschappelijke grondslag en heeft ons gebracht waar we nu zijn.

Door de huidige landelijke ontwikkelingen zijn kinderopvang en welzijn echter niet langer altijd de meest voor de hand liggende partners voor elkaar. Onderwijs is in de voorbije jaren voor de kinderopvang steeds belangrijker geworden. Hoera heeft haar koers dan ook steeds meer naar onderwijs en IKC-vorming verlegd.

4. Sociale context

Hoera staat midden in de samenleving; er is continu sprake van wisselwerking met anderen in de omgeving. In de sociale context van Hoera kindercentra bevinden zich een aantal belangrijke stakeholders. Verder zijn er diverse maatschappelijke en politieke ontwikkelingen van belang. Deze ontwikkelingen hebben een grote impact op de sector en beïnvloeden dus ook de keuzes en bedrijfsvoering voor Hoera kindercentra. We zullen hier de belangrijkste stakeholders en ontwikkelingen voor Hoera kindercentra bespreken.

4.1 Stakeholders

Ouders en kinderen, onze klanten

Zij zijn de belangrijkste belanghebbenden in onze branche; degenen die van de diensten gebruik maken. Zonder kinderen en ouders geen kindercentra. Aan deze groep ontleen we ons bestaansrecht. Inhoudelijk is onze organisatie geheel ingericht rondom het kind, waarbij we ook de ouders zoveel mogelijk betrekken. Zij staan immers het dichtst bij het kind en nemen daarmee de meest prominente plaats in bij de ontwikkeling en het welzijn van het kind. Ook in financiële zin ontleen we ons bestaansrecht in grote mate aan de ouders; meer dan 90% van onze inkomsten is afkomstig van ouders.

Pedagogisch medewerkers

Zij maken het realiseren van de diensten mogelijk en zijn daarbij van doorslaggevend belang. Zij zijn de ambassadeurs van de organisatie. Zij zijn bovendien degenen die het verschil kunnen maken voor een kind, met hun warmte, inlevingsvermogen, structuur en creativiteit. Zij leveren een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de kinderen. Ouders moeten in het volste vertrouwen hun "waardevolste bezit" in goede handen kunnen achterlaten. Medewerkers bouwen een band op met ouders en kunnen daarbij ook een vraagbaak en steun zijn bij opvoedingsvragen.

De scholen (onderwijsorganisaties)

Zij vormen de belangrijkste maatschappelijke partners voor Hoera: met hen is er sprake van intensieve samenwerking. Hoera wil vanuit haar visie graag voorzieningen voor kinderen van 0-13 jaar samenbrengen om de doorgaande ontwikkeling van kinderen zo optimaal mogelijk te kunnen begeleiden.

Onze locaties zijn gehuisvest in scholen om de samenwerking te vergemakkelijken en ook in kleine kernen voorzieningen overeind te kunnen houden. Hoera heeft in haar werkgebied met diverse schoolbesturen te maken; momenteel zijn dit Akkoord!, Kerobei, Meerderweert, Prisma en SPOLT.

Over het algemeen kunnen we zeggen dat de samenwerking groeit en steeds intensiever wordt. We zetten, waar mogelijk, in op de vorming van kindcentra. Schoolbesturen in ons werkgebied hebben al uitgesproken dat wij voor hen de "first supplier" zijn voor kindontwikkeling in hun scholen. Om tot een vruchtbare samenwerking te kunnen komen is het voor Hoera van wezenlijk belang dat scholen ook de ambitie van het realiseren van een kindcentrum onderschrijven. Het is van belang een verdiepingsslag te maken wat betreft onze kennis over het (primair) onderwijs.

De gemeentes (lokale overheid) behoren ook tot de "binnenste schil" stakeholders; ons werkgebied beslaat de gemeentes Peel en Maas, Leudal, Nederweert en Weert.

Met de gemeentes heeft Hoera te maken op het gebied van beleid, subsidies, vergunningen, controles, enz. Een goede samenwerking en een gedeelde visie zorgen er voor dat veel gerealiseerd kan worden voor kinderen en jonge gezinnen in een gemeente. Hoera hecht daarom veel waarde aan intensief contact met de gemeentes zodat zij ook steeds meegenomen worden in nieuwe ontwikkelingen binnen onze organisatie en weten en begrijpen welke koers wij varen. Gemeentelijk beleid is afhankelijk van politieke keuzes. Hierdoor hebben we in elk van de vier gemeentes waar we werkzaam zijn, te maken met andere dynamieken.

De gemeentes spelen als subsidieverstrekker voor peuterprogramma en VVE ook op financieel gebied een rol bij Hoera.

Ook **welzijnsorganisaties** zijn vanuit het oogpunt van samenwerking rondom de ontwikkeling van kinderen, belangrijk; zij opereren in de "tweede schil", zodra er extra ondersteuning nodig is kan er een beroep worden gedaan op bijvoorbeeld KIES-coaches, Rots en waterprogramma's, gezinscoaches, enz.

Ook lokale **verenigingen** (sport, muziek, enz.), bibliotheken, Jeugdgezondheidszorg, GGD, organisaties voor specialistische zorg, enz. leveren allen een bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen (jonge gezinnen) in dezelfde leeftijdsgroep als waarvoor Hoera haar dienstverlening aanbiedt. Ook met hen heeft Hoera dus raakvlakken.

Leveranciers en anderen

Hoera wil midden in de samenleving staan en lokale betrokkenheid is daarbij van belang. Dit betekent ook iets voor onze koers ten aanzien van leveranciers; wij proberen altijd in te kopen in ons eigen werkgebied, bij lokale leveranciers.

De samenleving als geheel heeft belang bij goede kinderopvang als arbeidsmarktinstrument en als plek voor de ontwikkeling van de burgers van de toekomst. Ook burens, omwonenden en medegebruikers in gebouwen horen tot de stakeholders. We werken daarom aan prettige contact en constructieve samenwerking met burens en medegebruikers.

4.2 Ontwikkelingen in de sector

Onze sector is continu aan verandering onderhevig; zowel inhoudelijk als financieel. Wij zijn daarbij ook afhankelijk van het overheidsbeleid, dat niet altijd even stabiel is.

-Denk bijvoorbeeld aan de Amsterdamse zedenzaak (2010). Een vreselijke kwestie die leidde tot "incidentpolitiek", waardoor het vierogenprincipe werd ingevoerd. De invoering ervan is goed maar dit had moeten gebeuren op basis van weloverwogen beleid vooraf.-

Actuele ontwikkelingen in de sector die van belang zijn voor onze bedrijfsvoering:

Kinderopvangtoeslag

Nadat kinderopvang een aantal jaren middels overheidsbeleid is gestimuleerd, is het daarna weer ontmoedigd door een versobering van de toeslagpercentages en het niet indexeren van het maximumtarief waarover ouders kinderopvangtoeslag kunnen krijgen. In 2017 is echter het maximumtarief met liefst 4,2% verhoogd en zijn ook alle percentages naar boven bijgesteld. In 2018 zal het maximumtarief nogmaals verhoogd worden met 3,8%. Deze verhogingen bieden ons de mogelijkheid om prijsaanpassingen door te voeren, zonder dat dit leidt tot forse verhoging van de nettokosten voor ouders.

Flexibiliteit versus kwaliteit

Ouders wensen steeds meer flexibiliteit in het aanbod en met name in de te betalen uren kinderopvang. Wij spelen hier ten dele op in met onze contractmogelijkheden (hele en halve dagopvang, flexibele opvang, strippenkaarten in de BSO).

Een flexibel aanbod kost meer, omdat dit lastiger te plannen en minder efficiënt qua inzet van pedagogisch medewerkers is. Hiervoor hanteren wij derhalve hogere uurtarieven. We geven ouders wel duidelijk aan dat wij geen "uurtje-factuur-tje-ballenbak" zijn waar kinderen ieder moment van de dag gebracht en gehaald kunnen worden. Dit verstoort de rust in een groep dermate dat we dit uit pedagogisch oogpunt niet wenselijk vinden voor de kinderen. Als ouders hier toch voor kiezen omdat ze hun kinderen zo goedkoop mogelijk willen onderbrengen, dan biedt ons huidige aanbod daar maar een beperkte oplossing voor. Dat is een bewuste keuze. Ook op dit terrein kiezen we voor pedagogische kwaliteit en continuïteit in personele bezetting, boven ad hoc beleid en financieel rendement.

Bovendien kunnen ouders met heel flexibele opvangvragen vaak terecht bij onze gastouderopvang voor een oplossing die in de kindercentra niet te realiseren is. In deze kleinschalige setting zijn er andere mogelijkheden qua flexibiliteit, die de kwaliteit niet in de weg staan.

Nieuwe financieringssystematiek

Nu brengen kinderopvangorganisaties de ouderbijdragen nog in rekening bij de ouders, die vervolgens kinderopvangtoeslag aanvragen bij de belastingdienst. De financieringsstroom zal worden ondergebracht bij DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs); de kinderopvangorganisaties factureren dan niet meer aan de ouders, maar aan DUO. Dit is een ingrijpende verandering voor de sector die aanvankelijk gepland stond per 1 januari 2018. Inmiddels is duidelijk dat deze datum niet gehaald gaat worden.

Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK)

Het Ministerie van SZW, BOink (belangenvereniging ouders), de brancheorganisaties voor de kinderopvang, CNV, FNV en Sociaal Werk Nederland (voorheen MOgroep) hebben een akkoord ondertekend om in te zetten op het verbeteren van de kwaliteit van de kinderopvang en het vergroten van mogelijkheden voor innovatie. De ingangsdatum van

de wet IKK is 1 januari 2018, waarbij een gedeelte van de maatregelen pas ingevoerd wordt per 1 januari 2019.

Zaken die in de wet IKK geregeld worden, hebben betrekking op:

- De ontwikkeling van het kind: het concretiseren van pedagogische doelen, voor elk kind een mentor, de verplichting kinderen structureel te volgen;
- Veiligheid en gezondheid: het intern beleid actualiseren, verplichting kinder-EHBO;
- Pedagogische stabiliteit: maximaal twee vaste gezichten voor 0-jarigen, maximaal 3 uur afwijking van de bkr (beroepskracht-kindratio), verruiming inzet van anders gekwalificeerden in BSO;
- Professionalisering in de kinderopvang: 3F-niveau spreekvaardigheid, scholing PM-ers die met 0-jarigen werken, geen vrijwilligers in formatie en beperkt stagiaires, verplicht opleidingsplan, permanente educatie.

Een groot deel van deze wettelijke maatregelen zijn bij Hoera al in voorgaande jaren gerealiseerd; we zullen in 2018 dan ook aan de verplichtingen voldoen. Dat geldt ook voor de maatregelen naar aanleiding van de Wet Harmonisatie kinderopvang en peuterspeelzalen, die ook vanaf 1-1-2018 in werking treedt.

Door vooruit te kijken en tijdig in te spelen op ontwikkelingen hebben we voldoende tijd gehad om de vaak ingrijpende veranderingen te realiseren en medewerkers in deze processen mee te nemen.

Alle bovengenoemde zaken zijn van invloed op onze organisatie terwijl wij omgekeerd niet alles zelf kunnen beïnvloeden. Om geen speelbal te worden op deze golven is het dus belangrijk een **eigen koers** te bepalen.

5. Koers

Hoera heeft de afgelopen jaren een heel eigen koers ontwikkeld die de komende periode zal worden voortgezet. We varen daarbij niet langs een rechte lijn en deze koers is daarom ook niet in detail uit te schrijven. De vele ontwikkelingen vragen juist om flexibiliteit en het vermogen om te "laveren" en beleid te kunnen aanpassen als de omstandigheden hier om vragen.

Aan de hand van de volgende speerpunten lichten we onze koers toe:

- 1. Inzetten op de ontwikkeling van kindcentra**
- 2. Benutten van Hoera's toegevoegde waarde**
- 3. Hoera kindercentra als kwaliteitsmerk**

Ook geven we onze kijk op een aantal andere voor Hoera belangrijke zaken:

- **Gastouderopvang**
- **Financiële uitdagingen**
- **Hoera als organisatie**

5.1. Ontwikkeling Kindcentra

De keuze voor de samenwerking met onderwijs en het vormen van kindcentra heeft meerdere redenen. De navolgende ontwikkelingen dragen hier allemaal toe bij.

Hoera kindercentra: meer dan alleen opvang

Bij Hoera kindercentra zijn we samen op pad; met alle kinderen, ouders en medewerkers, maar ook met de partnerorganisaties om ons heen. We hebben oog voor mensen en in het bijzonder voor kinderen.

De term kinder“opvang” dekt daarbij niet de lading! We spreken liever over pedagogisch partnerschap. Bij Hoera zien we ons werk niet slechts als arbeidsmarktinstrument, maar als een toegevoegde waarde voor kinderen en hun ouders. We “leven” jaren met ze mee en leveren een belangrijke bijdrage aan hun ontwikkeling. Ook als die soms hapert en wat extra ondersteuning nodig heeft. Bij Hoera vinden we ieder kind uniek. We streven er dan ook naar ieder kind de kans te geven om z’n mogelijkheden te verkennen, te ontwikkelen en optimaal te benutten.

Om dit goed te kunnen doen hebben we iedereen nodig die met het kind te maken heeft. Naast de ouders zijn ook onderwijs, verenigingen, de buurt en welzijn bij de ontwikkeling van kinderen betrokken. Momenteel opereren onderwijs en Hoera kindercentra vaak al intensief samen maar is er nog meer inhoudelijke winst te halen.

Van doorgaande ontwikkelingslijn naar totale persoonsontwikkeling

Hoera draagt zorg voor kinderen in de leeftijd van 0-13 jaar en het primair onderwijs draagt zorg voor kinderen in de leeftijd van 4-13 jaar. Ook verenigingen werken met deze leeftijdsgroep. Er is dus sprake van een grote overlap, terwijl er organisatorisch sprake is van “gescheiden werelden”. In de visie van Hoera is dit onwenselijk indien dit leidt tot (het in stand houden van) schotten in de zorg en begeleiding rondom het kind omdat dit niet in het belang van het kind is.

De afgelopen jaren hebben we dan ook al veel geïnvesteerd in samenwerking met onderwijs en het vormgeven van een “doorgaande ontwikkelingslijn” voor kinderen. Hierin willen we echter een volgende stap zetten naar de totale persoonsontwikkeling van ieder kind.

Ook hebben we reeds sinds 2010 koers gevaren op het huisvesten van onze locaties in scholen of bij verenigingen. Zodat door de nabijheid al meer contact zou ontstaan tussen medewerkers en de samenwerking op die manier zou worden bevorderd.

Tijdens dit proces kwamen we vaak hobbels tegen; opvang en onderwijs moeten aan elkaar wennen, ze moeten elkaars taal leren spreken en elkaar op waarde gaan schatten.

Ontschotten

Nu, in 2017, zijn we echter zo ver dat we zeggen dat al deze samenwerking nog niet ver genoeg gaat. Er blijven “schotten” bestaan voor kinderen en ouders, die onnodig zijn en voor belemmeringen blijven zorgen. De totale persoonsontwikkeling van kinderen komt daardoor nog onvoldoende tot zijn recht. Om te kunnen komen tot kindvoorzieningen die daadwerkelijk het belang van het kind en gezin volledig voorop stellen, is er meer nodig. De schotten tussen opvang en onderwijs vallen op steeds meer locaties al steeds verder weg; peuters van Hoera nemen deel aan dagdelen op school, combinatiefunctionarissen van Hoera organiseren activiteiten voor school en opvang, en zelfs de aansturing van teams van opvang en onderwijs gebeurt op een enkele locatie al door dezelfde leidinggevende waardoor opvang en onderwijs fungeren als één team.

Het is onze koers om uiteindelijk de schotten tussen opvang en onderwijs (inhoudelijk) te laten vervallen. Hierbij gaat het om langdurige processen waarbij de voortgang en snelheid afhankelijk is van de situatie en betrokken mensen.

Bij deze ontwikkelingen zal Hoera ook steeds naar het rendement van het geheel blijven kijken om ook de continuïteit van de kleinere locaties te kunnen waarborgen. Als alle grote, renderende locaties zouden opgaan in andere organisatievormen, zouden we onze maatschappelijk waarde voor de kleine kernen niet meer kunnen waarmaken. Dit zal in de toekomst ook nog aandacht behoeven en leiden tot verdere vragen rondom organisatievormen.

Lokaal

Veel organisaties sluiten met hun organisatievormen niet meer aan bij de ontwikkelingen in hun omgeving. Grote logge organisaties die worden aangestuurd door “spreadsheetmanagers” zijn in onze ogen verleden tijd. De nieuwe generatie werknemers wil werken bij lokale, maatschappelijke organisaties die oog hebben voor mensen en waarbij je je echt thuis voelt.

Hoera wil zo’n organisatie zijn; lokaal, persoonlijk en dicht bij de mensen. Deze koers varen we bewust en is ook terug te vinden bij het werven en selecteren van nieuwe mensen. We kijken niet alleen naar de functionele kant van een vacature maar vooral ook naar de menskant; hoe staat iemand in zijn omgeving, wat doet iemand in z’n vrije tijd, enz. Om medewerkers op een laagdrempelige manier de mogelijkheid te geven persoonlijk contact met de directeur te hebben, starten we vanaf 2018 met ontbijtsessies. Gezellig samen een broodje eten en ideeën uitwisselen, vragen stellen en daarmee elkaar inspireren.

Kernwaardes als maatschappelijk geëngageerd en sociaal betrokken komen weer breder in beeld en we hebben de overtuiging dat de lokale organisaties het gaan “winnen” van de landelijke grote spelers. Deze laatsten kennen de lokale situatie onvoldoende en kunnen niet met de juiste lokale “feeling” inspelen op ontwikkelingen.

Ook ouders willen zich thuis voelen op de plek waar ze hun kinderen naar toe brengen. De koers die Hoera vaart is dat elke locatie een lokaal karakter heeft en midden in de samenleving staat zodat er verbinding is met de mensen waarmee en waarvoor er gewerkt wordt.

Maatwerk

Bij al deze ontwikkelingen geldt dat er steeds sprake is van maatwerk; elke lokale situatie is anders en het lukt alleen iets te bewerkstelligen wanneer je hierop inspeelt. Belangrijk is dat er geen blauwdruk is of komt voor kindcentra maar dat we de diversiteit juist als een meerwaarde zien. Eén van de vier kernwaardes van Hoera is diversiteit, waarmee we benadrukken dat er verschillen mogen zijn en dat we die juist positief waarderen.

Hoe een IKC zich ontwikkelt is ook altijd afhankelijk van het (juiste) moment en van de mensen die erbij betrokken zijn. Waar mensen dezelfde richting op willen is veel mogelijk. Het is belangrijk om steeds voor ogen te houden dat het doel is om zo optimaal mogelijke voorzieningen te creëren voor kinderen en jonge gezinnen. De vorm is daarbij van ondergeschikt belang en dient ondersteunend te zijn aan de inhoud.

In de praktijk is het traject naar het ontwikkelen van een passende vorm niet altijd even eenvoudig. Alle deelnemende partijen komen vanuit een eigen organisatiestructuur en -cultuur en moeten die gedeeltelijk loslaten. Dat roept veel vragen en onzekerheden op. Ook botst de wet- en regelgeving waaraan onderwijs en kinderopvang moeten voldoen weleens. Daar willen we zoveel mogelijk pragmatisch mee omgaan. Niet alles kan op korte termijn worden opgelost. Het meebewegen van de “publieke opinie” in een nieuwe richting is een trage beweging en de daarop volgende aanpassingen in wet- en regelgeving laten vaak nog een hele tijd op zich wachten.

Hoera wil vooruit en zoekt per situatie naar oplossingen. Zo ontwikkelen we steeds meer ervaring en kennis op dit terrein die we ook in volgende situaties weer kunnen inzetten. En zo ontstaan er gaandeweg kindcentra in verschillende vormen en maten.

5.2. Benutten toegevoegde waarde Hoera

Van “zwaar weer” naar kansen

Een jaar of acht geleden had Hoera kindercentra het zwaar; binnen onze branche ging het de meeste organisaties voor de wind, maar Hoera stond er financieel kritiek voor. We hebben toen het heft in handen genomen en Hoera heeft zichzelf uit het moeras getrokken. Uit noodzaak geboren werd er orde op zaken gesteld en een gedetailleerd inzicht verkregen in de bedrijfsprocessen en zo kwamen we “in control”.

Tijdens de afgelopen jaren van economische crisis bleek dit een enorm voordeel; we waren in staat om adequaat te reageren op alle ontwikkelingen en de bedrijfsresultaten bleven positief. Hierdoor konden we blijven investeren in de kwaliteit van onze opvang en in nieuwe ontwikkelingen. Ook op inhoudelijk gebied konden we hierdoor een solide basis van kennis en ervaring opbouwen die ook door anderen gewaardeerd wordt.

Aanvullende rollen

Gaandeweg krijgen we steeds vaker vragen van andere organisaties over onze bedrijfsvoering; men wil graag advies. En we worden steeds vaker benaderd om als samenwerkingspartner deel te nemen in innovatieve projecten.

Zo ontstaat langzamerhand een organisatie die zich niet alleen richt op de opvang en ontwikkeling van haar “eigen” kinderen maar ook andere rollen heeft. In de loop der jaren is Hoera uitgegroeid tot een organisatie waar anderen graag kennis halen; een organisatie met toegevoegde waarde op inhoudelijk- en organisatievlak en met een naam die staat voor kwaliteit. Zo zijn we gaandeweg ook in een adviesrol gegroeid.

Recent hebben we hier op een creatieve manier weer een nieuwe rol aan toegevoegd. Op initiatief en naar idee van Hoera is er een theaterstuk ontwikkeld over IKC-ontwikkeling: “De Zweethut, het gedoe naar een IKC toe”. Op prikkelende wijze wordt hierin de opbloeiende samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang op de korrel genomen. Met veel hilarische en voor medewerkers herkenbare situaties, waardoor het stuk uitstekend kan dienen als introductie voor verdere dialoog omtrent de samenwerking binnen een IKC.

Hoera en expertise

Inmiddels worden er incidenteel al medewerkers van Hoera op diverse terreinen “uitgeleend” aan anderen. Er is zoals gezegd duidelijk behoefte aan kennis, ondersteuning en het delen van ervaring. Diverse Hoera medewerkers spelen inmiddels buiten de eigen organisatie een rol op het gebied van IKC-ontwikkeling, coaching, specialistische kennis over baby-opvang, VVE en BSO-arrangementen, gebruik van ICT-systemen, enz. Ook in vaktijdschriften is Hoera al diverse malen als voorbeeld beschreven en geciteerd. De Hoera medewerkers leren vervolgens ook zelf hiervan, hetgeen de eigen organisatie weer ten goede komt.

Het delen van expertise gaan we de komende jaren uitbreiden; ook voor deze ontwikkeling geldt dat nog niet geheel duidelijk is welke vorm of plek dit zal krijgen. Het in het leven roepen van een eigen expertisecentrum behoort daarbij echter niet tot de keuzes. We vragen voor onze expertise bewust geen vergoeding omdat we zo anderen kunnen helpen (maatschappelijk betrokken) én onze eigen medewerkers versterken (professioneel). Ook dat leidt uiteindelijk tot meerwaarde voor Hoera. Bovendien hoort een expertisecentrum niet tot de kerntaken van onze organisatie. Het zou veel extra werkzaamheden met zich meebrengen die niet bijdragen aan onze doelstelling.

Ondernemerschap

De belangrijkste kwaliteit van Hoera zit in haar mensen. Hoera blijft de ontwikkeling en ook het ondernemerschap van haar medewerkers stimuleren en faciliteren. Dit geldt bijvoorbeeld voor de managers die hun eigen cluster runnen als een eigen onderneming. Maar dit betekent ook dat medewerkers naast hun werk bij Hoera de ruimte krijgen om als zzp-er te opereren. Veel medewerkers beschikken over veel kennis en ervaring waar ook anderen buiten Hoera graag gebruik van willen maken. Hoera zou al deze kennis commercieel kunnen vermarkten. Dit zou betekenen dat we energie zouden moeten gaan steken in het opzetten van een expertisecentrum en daar ook geld mee zouden kunnen gaan verdienen. We zien dit echter als bezigheden die buiten onze "core business" liggen en bovendien past dit niet binnen onze maatschappelijke visie.

Wel willen we stimuleren dat eigen mensen ondernemend zijn en de ruimte hebben om ook voor andere organisaties binnen het maatschappelijk veld van toegevoegde waarde te zijn. Uiteraard blijven medewerkers in de eerste plaats verantwoordelijk voor een goede uitvoering van het werk binnen de functie die ze bij Hoera hebben. Voor wie dit goed kan organiseren, is er daarnaast ruimte voor eigen advieswerk. Op deze manier willen we als werkgever ruimte bieden aan mensen en denken we de "high potentials" ook aan ons te kunnen binden.

Hierbij verdient het eigenaarschap van de pedagogisch medewerkers ook onze aandacht; in hun functie is de ruimte voor eigen "ondernemen" eerder afgenomen dan toegenomen de laatste jaren, ondermeer door de strakke normen van de bkr en het verleggen van bepaalde taken naar assistent-leidinggevers.

Het is daarom van belang om lokaal te weten wat medewerkers willen en nodig hebben en te bekijken welke mogelijkheden er zijn om hier ruimte aan te geven.

Ondernemerschap is voor Hoera als geheel ook zeer van belang. Nieuwe gebeurtenissen die op ons pad komen kunnen steeds aanleiding zijn om handen en voeten te geven aan nieuwe ontwikkelingen. Dit wel steeds gekoppeld aan ons werkgebied en met de leidraad die onze kernwaarden en pedagogische waarden ons bieden.

5.3. Hoera kindercentra als kwaliteitsmerk

Hoera staat voor kwaliteit. Of het nu gaat om ons "gewone" aanbod op Hoeralocaties. Of om de IKC-ontwikkeling, waarbij Hoera het merk van de verbinding kan zijn en toegevoegde waarde heeft door kennis en ervaring. Of om het merk Hoera als expert in de (ondersteuning van) de ontwikkeling van kinderen. We willen overal gezien en ervaren worden als een kwaliteitsmerk.

Dat maken we in de eerste plaats waar door onze medewerkers; zij zijn de ambassadeurs van de organisatie. Daarom zijn we kritisch bij de aanname van nieuwe mensen; we verwachten dat zij zich kunnen vinden in het beleid van Hoera en hier actief invulling aan zullen geven. Het "DNA" van Hoera (wat maakt ons uniek?) dienen ze te gaan voelen zodat ze dit echt kunnen uitdragen.

Omdat onze medewerkers het hart van Hoera vormen, vinden we het heel belangrijk om voortdurend in hen te investeren, onder andere door trainingen en opleidingen.

Ook zijn onze locaties fris en huiselijk ingericht met bewust gekozen spelmaterialen zodat het werk van de medewerkers ondersteund wordt door de omgeving.

De ontwikkelingen in onze sector volgen we steeds van dichtbij. Zo weten we welke eisen er zijn op het gebied van veiligheid en gezondheid, maar ook welke pedagogische inzichten nieuw en actueel zijn en welke systemen er nodig zijn om de bedrijfsvoering op orde te houden en alle organisatieprocessen goed te kunnen sturen.

Het werken met een professioneel servicepunt en goede stafmedewerkers maakt het

mogelijk steeds adequaat in te spelen op veranderingen.

Ook maken we ons, op lokaal, regionaal en landelijk niveau, hard voor de kwaliteit in de kinderopvang. Hoera neemt actief deel aan samenwerkingsverbanden en overleg van gemeentes, de Brancheorganisatie Maatschappelijke Kinderopvang (BMK), enz.

De directeur van Hoera kindercentra is al vanaf het begin betrokken bij de BMK en maakt deel uit van het bestuur van deze brancheorganisatie om zo ook een constructieve bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van de kinderopvang als geheel te leveren.

5.4. Koers 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 en voor ouders die extra flexibiliteit in de opvang nodig hebben, bijvoorbeeld door sterk wisselende diensten, weekenddiensten, enz.

Dit concept blijkt erg aan te slaan, vooral omdat Hoera óók in de gastouderopvang inzet op kwaliteit en persoonlijke aandacht. De gastouders waarmee we in zee gaan bieden verantwoorde opvang aan en dienen onze visie te onderschrijven omtrent de samenwerking met onze kindercentra. Ook wordt er veel aandacht besteed aan cursussen en themabijeenkomsten voor gast- en ook vraagouders.

Binnen de branche pleit Hoera voor het verbeteren van het niveau van de gastouderopvang door hogere kwaliteitseisen voor gastouders.

Sinds de start van Hoera gastouderopvang zijn we sterk gegroeid. Groei is echter geen doel op zich. Onze koers is, om alleen binnen ons werkgebied gastouderopvang aan te bieden, daar waar we ook dagopvang en/ of buitenschoolse opvang aanbieden. We bemiddelen dus in de kernen waar we locaties hebben.

Gastouders die binnen het bereik van deze locaties in een aangrenzende kern wonen, kunnen in bepaalde gevallen ook via Hoera bemiddeld worden. Voorwaarde daarbij is dat de betreffende gastouder zich kan vinden in onze visie van integrale samenwerking met onze kindcentra en daar ook invulling aan wil geven.

Zo kunnen we ook in krimpgebieden het maatschappelijk belang dienen en de leefbaarheid van een kern ondersteunen. Hierin onderscheiden we ons wezenlijk van gastouderbureaus die het realiseren van zoveel mogelijk "koppelingen" voorop hebben staan en daarom bepaalde gebieden soms links laten liggen.

Ons doel is ouders een totaalaanbod in kwalitatief goede kinderopvang te bieden zodat zij kunnen kiezen voor de oplossing die het beste bij hun persoonlijke situatie aansluit.

5.5. De financiële uitdagingen

Een belangrijke factor van ons succes de afgelopen jaren was dat we de financiële middelen "in kas" hadden om te kunnen acteren.

Deze lijn van werken willen we graag in de toekomst voortzetten. We zien het als onze verantwoordelijkheid om positieve resultaten te reserveren om de continuïteit van (de kwaliteit van) onze dienstverlening op de langere termijn te kunnen waarborgen en de noodzakelijke investeringen te kunnen doen die passen binnen onze visie en het daarop gebaseerde beleid. We hebben gekozen voor een samenwerking met onderwijs en welzijn en in de komende jaren zullen er hierin nog diverse investeringen gedaan moeten worden.

5.6. Hoera als organisatie; de kern van de zaak

Hoera als organisatie; welke ontwikkelen zullen we gaan doormaken? Een vraag waar we binnen de organisatie over discussiëren en filosoferen.

Als definitie voor een organisatie wordt wel gehanteerd: "waar twee of meer mensen

samen werken aan het verwezenlijken van gezamenlijke doelen”.

Hoera wil dáárom graag een organisatie zijn; om zo invloed te kunnen uitoefenen en doelen te kunnen verwezenlijken voor kinderen. We vinden dat we dit niet zomaar aan anderen kunnen overlaten; andere partijen in dezelfde branche doen het toch nét anders. En ook partijen van buiten onze eigen branche, die zich steeds vaker ook met kinderopvang bezighouden, doen dit toch vanuit andere inzichten.

Het verschil wordt uiteindelijk gemaakt in waarom je dingen doet. Dat heeft invloed op hóe je ze doet en op wát je doet.

Daarom zijn we dit koersplan ook begonnen met onze eigen missie en visie en aandacht voor onze kernwaardes en pedagogische waardes. Ze vormen onze kern en identiteit en zijn onze leidraad in de ontwikkelingen die we tegenkomen en doormaken.

Bij Hoera zijn we er van overtuigd dat we een toegevoegde waarde hebben voor kinderen. Wij kijken op onze eigen manier naar kindontwikkeling en hebben onze eigen ideeën over wat hierbij essentieel is.

We kiezen ook bewust voor maatschappelijk ondernemen waarbij het niet gaat om hoge financiële rendementen maar om mensen. Dat heeft direct invloed op de manier waarop wij onze kinderopvang vormgeven en op datgene wat we concreet in de praktijk doen.

Waar Hoera over vier jaar staat en hoe ons werk er dan uit ziet, daarvoor hebben we geen strak scenario of uitgewerkt format. Alles blijft steeds in ontwikkeling en het Hoera van de toekomst krijgt zo steeds opnieuw vorm.

Gaandeweg ontwikkelen we en met anderen nieuwe concepten. Want ook anderen hebben vanuit hun werk en expertise waardevolle inzichten, die in een samenwerking tot nieuwe mogelijkheden voor kinderen kunnen leiden.

Zo geven we ruimte aan innovatie en kunnen we mooie dingen doen voor kinderen. Zodat elk uniek kind de beste kansen krijgt om zich als persoon te kunnen ontwikkelen en gelukkig te zijn. Daar ontlene we ons bestaansrecht aan.

6. Financiële zaken

6.1. Visie op financiën

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; niet al onze activiteiten hoeven financiële winst op te leveren, zolang het maar binnen het totaalplaatje past. Ons streven is derhalve niet een maximaal financieel resultaat, maar een maximaal maatschappelijk resultaat.

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 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.

6.2. Branche-ontwikkelingen

Directe financiering

De directe financiering zal in principe niet of nauwelijks consequenties hebben voor onze exploitatie, maar wel voor het debiteurenbeheer en onze liquiditeitspositie. Nu factureert

Hoera de ouderbijdragen voorafgaand aan de maand waarop de opvang betrekking heeft. Waarschijnlijk zal dat bij DUO achteraf gaan gebeuren. Het is derhalve heel realistisch om er rekening mee te houden dat de omzet uit ouderbijdragen gemiddeld 1,5 maand later ontvangen wordt en derhalve voorgefinancierd moet gaan worden. De exacte uitwerking van de directe financiering is momenteel nog niet bekend net zo min als de invoeringsdatum.

Wet IKK

Hoewel de wet IKK inhoud-gedreven is, heeft invoering hiervan substantiële consequenties voor onze bedrijfsvoering en voor het financiële resultaat. De grootste impact heeft het terugbrengen van de beroepskracht-kind ratio bij baby's; van 1:4 naar 1:3. Het financiële effect hiervan voor Hoera is niet exact te berekenen, maar de kostprijs van babyopvang zal aanzienlijk stijgen. Deze maatregel wordt zoals het er nu naar uitziet ingevoerd per 1-1-2019.

Kinderopvangorganisaties beraden zich op het al dan niet voortzetten van opvang voor baby's. Hoera kiest er bewust voor om dit wel te doen. Dit zowel vanuit pedagogisch oogpunt als gezien vanuit de bedrijfsvoering. De lijn van kinderopvang bestaat achtereenvolgens uit babyopvang, dreumesopvang, peuteropvang, kleuteropvang en BSO. Door het verliesgevende eerste gedeelte van deze lijn niet meer aan te bieden, wordt waarschijnlijk ook de toegang tot de overige opvangonderdelen afgesloten. De praktijk wijst namelijk uit dat wanneer ouders eenmaal een keuze hebben gemaakt voor een bepaalde aanbieder, ze daarna doorgaans niet meer wisselen. Kinderen die als baby dus niet bij Hoera komen, komen waarschijnlijk later ook niet naar Hoera.

Bij BSO voor kinderen van 7 tot 13 jaar gaat de maximale beroepskracht-kind ratio omhoog van 1:10 naar 1:12. Hierdoor kan de kostprijs van deze opvangsoort dalen. Deze daling zal beperkt zijn; procentueel kunnen maximaal 20% kinderen meer per pedagogisch medewerker geplaatst worden en bovendien kunnen alleen extra kinderen geplaatst worden als die er ook daadwerkelijk zijn (denk aan de kleine locaties waar er nu al minder dan 10 kinderen op een groep zijn).

Daarnaast wordt de eerder ingezette lijn naar verdergaande professionalisering doorgezet met bijvoorbeeld een verplichte 3F-taaleis voor alle pedagogisch medewerkers en de verplichte aanstelling van een HBO-coach voor alle pedagogisch medewerkers. Dit zal het kostenniveau verhogen.

Het maximumtarief waarover ouders kinderopvangtoeslag kunnen ontvangen zal worden aangepast als gevolg van de wet IKK; het maximumtarief van dagopvang zal stijgen, terwijl het maximumtarief van de BSO zal dalen. Er lopen momenteel landelijke onderzoeken om de mogelijke financiële effecten voor de kinderopvang in te schatten.

6.3. Financiële risico's

Iedere organisatie moet inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving. Daarbij is het onvermijdelijk ook inschattingen en keuzes te maken waarvan niet altijd de volledige impact te overzien is; niet alle risico's kunnen vooraf in kaart gebracht worden.

In algemene zin zullen we hierna een aantal punten benoemen die voor ons van invloed kunnen zijn en een potentieel risico voor onze bedrijfsvoering vormen. Op deze zaken zijn we altijd alert en ze laten ook meteen zien hoe strategisch belangrijk voor Hoera de samenwerking met onderwijs en welzijn is.

Verliezen partnerschap met één of meerdere schoolbesturen

Onze koers is gericht op IKC-vorming. Het verliezen van het partnerschap met een schoolbestuur zou derhalve zeer grote impact hebben op onze dienstverlening in de regio waar het betreffende schoolbestuur actief is. We hebben echter de afgelopen jaren intensief gewerkt aan een constructieve samenwerking met onze onderwijspartners en zullen dit ook in de toekomst blijven doen. Daar komt bij dat onze onderwijspartners beseffen dat zij niet alleen belangrijk zijn voor ons, maar wij ook voor hen.

Verliezen partnerschap met één of meerdere gemeenten

Ook het partnerschap met de gemeenten waar wij actief zijn is voor ons van essentieel belang om onze maatschappelijke rol waar te kunnen maken. Als subsidieverstrekkers, maar nog meer vanuit het perspectief van een sluitend netwerk rondom het kind hebben we de gemeenten nodig. Ook voor de gemeenten geldt dit echter vice versa.

Vraaguitval

We hebben een duidelijk concept en een kwalitatief goed aanbod, waardoor ouders veelal onze meerwaarde zien en tevreden zijn. Vraaguitval kan derhalve normaal gesproken slechts ontstaan door invloeden van buiten. Denk hierbij vooral aan wijzigingen in het overheidsbeleid (kinderopvangtoeslag) en aan nieuwe toetreders. Dat het financieel weer beter gaat in de kinderopvang is enerzijds een kans voor het behouden of verder versterken van het bedrijfsresultaat, maar maakt anderzijds de markt weer aantrekkelijk voor nieuwe toetreders. Door te blijven investeren in kwaliteit en een duidelijk concept, trachten we onze positie te behouden. Indien er een aanbieder zou toetreden in ons werkgebied met een ander concept dan een IKC-concept, die echter wel voor het kind een kwalitatief hoogwaardig aanbod realiseert, zullen wij niet volop de concurrentie aangaan. Het belang van het kind staat immers voorop en de ouder kiest. Met partijen die kinderopvang slechts aanbieden om zoveel mogelijk geld te verdienen gaan wij echter wel degelijk de concurrentie aan.

Toekomst welzijnsorganisaties Unituskoepel

Hoera is er de afgelopen jaren goed in geslaagd maatschappelijk rendement te combineren met financieel rendement. Als onderdeel van de Unituskoepel hangt de continuïteit van Hoera echter niet slechts af van de ontwikkelingen met betrekking tot haar eigen organisatie. Ook de ontwikkelingen rondom Vorkmeer en Punt Welzijn spelen een rol. Deze welzijnsorganisaties gaan steeds verder op in gemeentelijke taken waardoor de omvang van hun dienstverlening is afgenomen, terwijl Hoera juist is gegroeid. Deze veranderde verhoudingen mogen geen belemmering gaan vormen voor Hoera in de toekomst.

7. Impact voor de organisatie

Wat betekenen alle ontwikkelingen voor Hoera kindercentra en haar medewerkers? Er zijn veel vragen en nog niet altijd concrete antwoorden.

De wereld van het onderwijs

Het is van belang een verdiepingsslag te maken wat betreft onze kennis over het (primair) onderwijs, aangezien we als Hoera volop inzetten op de doorontwikkeling van IKC's. Elkaars cultuur leren kennen en hier wederzijds respectvol mee omgaan. Dit geldt

zowel op managementniveau als voor de medewerkers die direct betrokken zijn bij de ontwikkeling van de kinderen.

Organisatievorm kinderopvang

Wat verder echt op de ontwikkelagenda staat is de rol die de kinderopvang krijgt (behoudt) binnen de kindcentra. En welke (organisatie)vormen we hiervoor zullen vinden en ontwikkelen. Dit proces verloopt soms stroperig en wordt mede bepaald door politieke en economische ontwikkelingen. Gaandeweg ontwikkelen we met elkaar ook nieuwe inzichten. We kunnen daarbij geen tijdsbestek of concrete uitkomsten aangeven.

Het is een enorme uitdaging om met al onze partners samen te werken zonder dat mensen of partijen afhaken. Iedere organisatie heeft een eigen tempo en achtergrond en deze verschillen kunnen soms, ook intern bij managers en medewerkers op ons servicepunt en onze locaties, tot onduidelijkheden en frustraties leiden. Dit is onvermijdelijk; alle groei gaat gepaard met vallen en opstaan.

De komende jaren zal er door Hoera veel tijd en energie worden gestoken in een rol als aanjager van de ontwikkeling van kindcentra, waarbij de inhoud voorop staat en de vorm volgend is. Met vertrouwen gaan we hier samen verder vorm en invulling aan geven.

Tot slot

Dit koersplan kan rekenen op breed draagvlak binnen de organisatie. De koers is gezamenlijk uitgezet en wordt ondersteund en uitgedragen door de OR en alle "spilfunctionarissen" in de organisatie; managers, assistent-leidinggevenden, staf en medewerkers van Servicepunt Hoera.

Dit koersplan is echter geen exacte en limitatieve opsomming van hetgeen we de komende jaren gaan doen. De sector waarin wij opereren blijft zich ontwikkelen waardoor meebewegen en veranderen onvermijdelijk is.

Het is voor Hoera heel belangrijk dat er ruimte is om snel op projecten in te springen. Dit uiteraard in afstemming met de belanghebbenden binnen de organisatie.

Met het voorgaande hopen we u een kijkje te hebben gegeven in de ideeën en plannen van Hoera voor de toekomst. Een toekomst waar we zelf met vertrouwen en steeds weer met nieuwsgierigheid naar uitkijken.

Samen creëren we mooie dingen voor kinderen!

Rudie Peeters

Panningen, september 2017

Bijlage 1: De schoenenwinkel van Hoera

Bijlage 2: Hoera kindercentra in de media

Bijlages

Bijlage 1: De schoenenwinkel van Hoera



De "schoenenwinkel" van Hoera

Onze voeten zijn onze basis; zij zorgen dat we evenwichtig op weg kunnen. Schoenen zorgen voor ondersteuning en stabiliteit; die willen wij als Hoera graag bieden.

In de schoenenwinkel van Hoera hebben wij schoenen voor vrijwel elke voet. En we stellen er eer in om bij iedere voet de juiste schoen te vinden!

De juiste maat natuurlijk, en afgestemd op het doel waarvoor hij gebruikt gaat worden. Met de juiste zool bij de juiste ondergrond.
 Een schoen die tegen een stootje kan en de voet kan beschermen.
 Of eentje die heerlijk zacht als een slofje om de voet past.
 Een schoen om te dansen, te klimmen, te rennen, te springen.
 Een schoen voor de zon, een schoen voor in wind en regen.
 Een schoen die qua vorm, kleur en smaak past bij de gebruiker.
 Die voldoende meebeweegt maar ook steun geeft waar nodig.

En soms heeft een voet dan een schoen nodig die wij niet in de rekken hebben staan. Ook deze voeten helpen we verder op weg; naar de juiste specialist.

En dat doen we niet alleen, maar met iedereen die bij de voeten betrokken is. Samen begeleiden we de voeten bij de stappen die zij zetten op hun levenspad!

Hoera; wij lopen met je mee!



Bijlage 2: Hoera kindercentra in de media



HOERA KINDERCENTRA

We zijn met Fijn te gast bij Hoera in Penningen en hebben een afspraak met Hanneke Vullings, clustermanager van 15 Hoera locaties in Peel en Maas.

Wat er in de hal meteen opvalt is de huiselijke sfeer. "Dat vinden we ook echt belangrijk", aldus Hanneke. "Wij zijn geen school, kinderen komen hier om te spelen, te ontdekken, te groeien. Ze kunnen zich hier op alle mogelijke manieren in hun eigen tempo ontwikkelen, samen met de andere kinderen in de groep, waarmee ze vaak mooie vriendschappen sluiten."

Voor de allerkleinsten is een rustige, geborgen sfeer daarbij heel belangrijk én een hechte band met de medewerkers. Ouders moeten hun kind hier echt in vertrouwen

kunnen brengen. Het is best spannend als je voor het eerst opvang voor je kindje zoekt. Soms wil je dat de medewerkers in de groep kundig zijn en met hart en gevoel voor jouw kindje gaan zorgen. Dat begrijpen wij heel goed en daarom willen we graag dat iedereen zich hier thuis voelt."

Opvang zoeken voor je kind

"Aanstaande ouders die op zoek zijn naar opvang kunnen eerst eens komen kijken op de locatie van hun voorkeur. Tijdens de rondleiding kunnen ze sfeer proeven en natuurlijk krijgen ze ook alle gewenste informatie. Bijvoorbeeld over hoe een dag er globaal uitziet in een babygroep, over hoe we omgaan met wennen en je kindje leren kennen, hoe onze medewerkers het eerste en de slaapprogramma's van je kind invullen, enz. De behoeften van het kind en de wensen van de ouders staan altijd centraal. Want niet alleen voor de baby is het wennen maar ook voor de ouders. We vinden het heel belangrijk dat ouders met een gerust hart naar hun werk gaan. En natuurlijk mogen ze altijd even bellen als het soms eens moeilijk is, zeker in het

begin, dan kan een telefoontje veel doen."

Naast het goede gevoel over de opvang bij Hoera, is het voor aanstaande ouders ook belangrijk om de juiste "zakelijke" informatie te krijgen. Ook daar besteden we graag de nodige aandacht aan. De medewerkers op het Servicepunt van Hoera kunnen (aanstaande) ouders helemaal wegwijs maken in de verschillende mogelijkheden bij Hoera. Zo krijgen ouders altijd de contractvorm die het beste bij hun situatie past."

Een dag voor een baby bij Hoera

"Bij binnenkomst wordt je verwelkomd door een van de medewerkers in de groep. We willen dan graag weten of er die dag bij-



zondenheden zijn waar we extra aandacht voor moeten hebben. Hoe heeft je kindje geslapen, hoe is het met de voedingen gegaan en waar heeft het op dit moment behoefte aan? Nadat er afscheid is genomen borduren we daar op voort; als je kindje op dit tijdstip normaal gaat slapen dan kan het bij ons ook naar bed. Maar het kan ook toe zijn aan een voeding of een speel- of knuffelmoment."

De kinderen in de groep die al iets ouder zijn, gaan geleidelijk meedoen in het dagritme met onder andere gezamenlijke activiteiten en tafelmomenten. Er wordt dan fruit/ brood gedeeld, iets gedronken, samen gezongen en spelletjes gedaan. Ook de hele kleintjes die wakker zijn worden daar bij betrokken, als het niet voor te veel prikkels zorgt. We bouwen dat geleidelijk op. Er zijn speciale speltoelagen op tafelhoogte en vaak vinden baby's het heel gezellig om zo alles te kunnen volgen. Baby's moeten voldoende ruimte krijgen om hun omgeving te ontdekken en hun motoriek te ontwikkelen; om te leren rollen, kruipen en lopen. Maar het is minstens zo belangrijk dat ze veilige relaties aangaan met de mensen om hen heen. We besteden daarom ook veel aandacht aan de individuele contactmomenten, zoals tijdens het verschonen, samen even knuffelen op de bank of een babymassage op de mat."

Aan het einde van de dag praten we de ouders bij en voor de baby's worden alle belangrijke gegevens gedurende de dag bijgehouden in een schriftje waar ouders op hun beurt ook in kunnen schrijven."

Zakelijke informatie: is kinderopvang nu echt zo duur?

"Ouders die werken of studeren hebben recht op kinderopvangtoeslag. Kinderopvangtoeslag is inkomensafhankelijk waardoor de netto kosten (dus wat ouders echt zelf betalen) voor iedereen anders zijn. Globaal kun je zeggen dat voor het eerste kind uit een gezin zo'n 65% van de kosten worden vergoed door de overheid. Voor een tweede en derde kind is dit zelfs nog meer. Als je de netto kosten dan omkeert naar een uurtarief, dan betalen gezinnen vaak maar €2,- tot €3,- per uur en soms zelfs minder dan een euro!"

Wanneer je geen recht hebt op kinderopvangtoeslag zijn er mogelijkheden om een subsidie van de gemeente te ontvangen zodat alle kinderen vanaf 2 jaar het peuterspeelruimteprogramma kunnen volgen als voorbereiding op de basisschool."

Kortom, de kosten voor kinderopvang zijn netto vaak veel lager dan de meeste mensen denken."

Is kinderopvang méér dan opvang alleen?

"Zeker, we bieden echt niet alleen opvang en verzorging; we dragen positief bij aan de ontwikkeling van kinderen. Kinderen leren van elkaar, ze spelen samen, leren delen, op hun beurt wachten, gaan vriendschappen aan. Onze professionele medewerkers creëren bovendien een vertrouwde basis van waaruit kinderen kunnen ontdekken en leren. Ze laten kinderen kennismaken met spelletjes, boekjes, liedjes, bewegingsactiviteiten, knutselmateriaal en ze stimuleren op een speelse manier de ontwikkeling van kinderen op allerlei gebieden."

Bij Hoera nemen alle kinderen van 2-4 jaar samen deel aan dit zelfde "peuterspeelruimteprogramma" als voorbereiding op de basisschool; we maken daarbij geen onderscheid tussen dagopvang en peuterspeelruimte. Alle kinderen krijgen zo gelijke kansen."

Onze medewerkers zijn bovendien opgeleid om tijdig te kunnen signaleren wanneer er extra zorg nodig is. We bespreken dat altijd met de ouders en bekijken of we hier zelf in de groep op in kunnen spelen of dat we hiervoor een van onze partners zullen raadplegen, zoals de jeugdgezondheidszorg (consultatiebureau), het onderwijs of welzijn."

We lopen met alle kinderen mee op hun pad, ook als ze extra zorg of aandacht nodig hebben!"

Hoera kindercentra richt zich op de opvang én ontwikkeling van kinderen. Hoera biedt dagopvang, peuterspeelruimte, buitenschoolse opvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang voor kinderen van 0-13 jaar. En dat op meer dan 30 locaties in de gemeenten Leudal, Heerlen, Weert, Peel en Maas. We werken allemaal samen met ouders, maar focus op met onderwijs, verenigingen en welzijn. Als maatschappelijke ondersteuning willen we graag verbinding. We streven naar integrale kindzorg (IKZ) waar kinderen met elkaar spelen, leren, ontdekken en ontwikkelen.

- Opvangtijden tussen 06.30 en 18.30 uur
- Gratis wennen
- Drie gratis extra dagdelen per jaar
- Flexibele opvang
- Geen inschrijfgeld
- Geen langdurige opvangverplichting
- 52 weken per jaar elke werkdag (geopend in uitzonderingswekdagen)
- Kosten uit €2,- tot €3,- per uur en soms zelfs minder dan een euro!
- Prijs inclusief menu's, gezonde lunch, fruit, tussendoortjes, leuke activiteiten



hoera
kindercentra

HOERA KINDERCENTRA

Appelsteeg 10
5881 CM Penningen
T 077 358 9767
E info@hoerakindercentra.nl

Hoera

LOOPT MEE MET HET KIND
VAN BABY TOT TIENER

"Het is belangrijk dat kinderen bij Hoera zich veilig en prettig voelen. Ieder kind is uniek en heeft een andere benadering nodig. Hoera is meer dan alleen opvang, we kijken samen met de ouders en het team hoe een kind zich zo optimaal mogelijk kan ontwikkelen. Dit begint al in de babytijd."

We zijn op de locatie van Hoera in Maasbree - De Vlieter, waar we in gesprek zijn met Marion Oomen clustermanager van Hoera Maasbree en Baarlo. Hoera kindercentra biedt kinderen dagopvang, een peuterprogramma, buitenschoolse opvang en gastoudersopvang in de gemeentes Peel en Maas, Weert, Nedenweert en Leudal.

Marion is initiatiefnemer van een van de nieuwste ontwikkelingen bij Hoera. Bij Hoera kindercentra volgen we altijd nauwgezet de nieuwe pedagogische inzichten en andere ontwikkelingen in onze sector. Daardoor zijn we in meerdere opzichten vaak voorloper bij het invoeren van vernieuwingen. We zijn als organisatie continu

actief om de kracht van onze opvang te versterken. Ik liep al langer met het plan rond om het babybeleid aan te passen. Op een gegeven moment kwam ik in contact met Meta Kieftels uit Weert. Meta is pedagoog en oprichter van de baby specialist voor kinderopvang. Haar visie strookte heel erg met mijn visie namelijk dat er veel aandacht is voor het gedrag van de baby's maar een stuk minder op sfeer en relatie terwijl die elementen juist essentieel zijn. Deze visie wordt omarmd door iedereen binnen Hoera en inmiddels zijn al onze pedagogische medewerkers die met baby's werken opgeleid tot babyspecialist. Onze medewerkers hebben in de opleiding tot babyspecialist geleerd hoe ze nog beter kunnen afstemmen op de behoeftes van iedere baby. Al is een kind nog zo jong het heeft al een heleboel ervaringen opgedaan, dat gaat zelfs terug naar ervaringen die een baby prenatiaal en tijdens de bevalling heeft opgedaan. Hoe een kind zich voelt heeft alles te maken met die ervaringen op korte of langere termijn. Als een baby huilt dan kan dat een actuele behoefte zijn bijvoorbeeld honger of een volle luier maar het kan ook zomaar zijn dat iets hem herinnert aan een ervaring in het verleden. Hoe je deze signalen kunt herkennen en hoe je hierop kunt reageren dat hebben de babyspecialisten

geleerd. Hierin wordt ook veel uitgewisseld met de ouders, samen wordt er een pedagogisch partnerschap aangegaan. Het belangrijkste doel hiervan is om het kind een zo stabiel mogelijk basis te geven.

Belangrijk bij een goede basis is dat het wennen vloeit. Het kind heeft het zelf ondervonden en ik hoor het ook van andere ouders die eerste maanden met je kindje zijn zo intensief en bijzonder. De stap om je kind naar het kindercentrum te brengen is dan best groot. Heel belangrijk is dat de ouders een goed gevoel hebben als het kind op het kindercentrum is. Voelen zij stress of onrust dan wordt dit automatisch overgedragen op het kind. We gaan dan ook in alle opzichten zorgvuldig te werk.



Angelique Gogmann die net als haar collega's de opleiding tot babyspecialist heeft gevolgd.



Claudia Boots
Pedagogisch medewerker

Na het intakegesprek op de locatie volgt een kennismaking thuis met de pedagogisch medewerker - de mentor - het kind en de ouders. De mentor is degene die de eerste tijd de complete verzorging van het kind in het kindercentrum op zich gaat nemen.

Als het kindje komt wennen in de groep draaien de ouders minimaal twee dagdelen mee. Tijdens die dagdelen verzorgt de ouder de baby. Als de baby dan zonder de ouders komt wennen is de mentor er volledig voor het kindje. Er wordt regelmatig gebruik gemaakt van een draagdoek omdat door fysieke nabijheid de baby tot rust komt en tevens vertrouwen krijgt om nieuwe uitdagingen aan te gaan.

Een wenperiode duurt minimaal drie maanden, na vier weken introduceert de mentor een tweede medewerker en zo verloopt de overgang van de thuis situatie naar het kindercentrum vloeit.

Pedagogisch medewerker

Claudia Boots

"De opleiding tot babyspecialist vind ik helemaal super. Ik ben al 17 jaar werkzaam als pedagogische medewerker bij Hoera en voor die tijd was ik werkzaam als kraamverzorgende. Ik vind niets fijner dan met baby's werken. We hebben geleerd in de opleiding tot babyspecialist om nog meer met het hart te kijken naar de signalen die de baby geeft. Hiermee bouw je een speciale vertrouwensband op en ben je een stabiele factor voor het kindje en voor de ouders. De ouders voelen zich dan ook prettig als ze aan het werk zijn. Hun kind is in goede en vertrouwde handen."

"VOOR MIJ VOELT HET NIET ALS WERK HET IS EEN WAY OF LIFE"

We krijgen vaak terug dat de kinderen ontspannen en rustig zijn als ze terugkomen van ons kindercentrum. Dit is natuurlijk heel prettig, op die manier bouwen we samen aan een goede basis voor het kindje en het gezin. Voor mij voelt het niet als werk het is een way of life."

Hoera Kindercentra
Kerkstraat 32
5981 CG Panningen

077 358 9797
info@hoerakindercentra.nl
www.hoerakindercentra.nl



Verdere informatie

Hoera kindercentra richt zich op de opvang én ontwikkeling van kinderen. Hoera biedt dagopvang, peuterprogramma, buitenschoolse opvang, tussen-schoolse opvang en gastoudersopvang van kinderen van 0-13 jaar. Er zijn meer dan 30 locaties van Hoera in de gemeentes Peel en Maas, Leudal, Nedenweert en Weert. Als maatschappelijke onderneming wil Hoera graag verbinden. Er wordt gestreefd naar integrale kind centra (IKC) waar kinderen met elkaar spelen, leren, ontdekken en ontwikkelen.

Opentijden

tussen 6.30 en 18.30 uur

Groeps wonen

Drie extra gratis dagdelen per jaar

Flexibele opvang

Geen inschrijfgeld

Geen langdurige opzegtermijn

52 weken per jaar op elke werkdag

geopend (m.u.v. nationale feestdagen)

Keuze uit 52, 48 of 46

weken dagopvang

Prijs inclusief merkluis, gezonde lunch, fruit, tussendoortjes en leuke activiteiten

Schitterend. Basisschool de Bongerd en de Kerneel



Links Sigrid Seerden, cluster-manager HOERA Kindercentra en rechts Erna Bouten, meerscholendirecteur MeerderWeert

In deze rubriek komen de leden aan het woord. Wat maakt dat hun school of kindcentrum schittert? Deze keer: Erna Bouten namens de Kerneel en de Bongerd in Nederweert.

1. Wat maakt van deze scholen een ster?

De Kerneel en de Bongerd zijn twee scholen/kindcentra in het dorp Nederweert. Een dorp met ruim 16.000 inwoners verspreid over meerdere kernen. Beide scholen/kindcentra liggen in het centrum en werken samen onder het motto 1+1=3, met dezelfde kinderopvangorganisatie. Er is 1 managementteam en ook de teams werken nauw samen. Ze versterken elkaar zonder de eigenheid per locatie op te geven. Er werken betrokken mensen die hard met hun hart werken, mensen die van betekenis willen zijn voor de kinderen in het dorp. Er wordt de verbinding gezocht met de omgeving passend bij het aanbod. Dat maakt niet alleen de Kerneel en de Bongerd tot een ster, maar het maakt dat zij samen met hun omgeving in ontwikkeling blijven om met elkaar het beste voor de kinderen en hun ouders te bieden.

2. Met welke ontwikkelingen houden de scholen zich nu bezig?

Op beide plekken zijn we ervan overtuigd dat het voeren van goede gesprekken met kinderen een bron van informatie is en een zeer waardevol instrument om betrokkenheid, verantwoordelijkheid en taakgerichtheid te bevorderen. Twee gespecialiseerde leerkrachten verzorgen de scholing die docenten moet voorbereiden op hun gesprekken met leerlingen.

De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kinderen gaan we verder vorm geven door het werken in clusters. We doen dit al op het gebied van groepsbesprekingen en gaan dit uitbreiden met groepsoverstijgend werken. Volgend jaar krijgen alle clusters (leeftijd kinderen 0-12 jaar) ruimte om onder leiding van een externe kracht stil te staan bij zichzelf en het cluster. Werken als een team is namelijk een voortdurend afstemmen, ieder met zijn eigen motieven en vermogens. We vinden het belangrijk om te blijven reflecteren en ons collectief te blijven verbeteren en met plezier te werken.

De Kerneel heeft het afgelopen jaar een doorgaande lijn ontwikkeld: Ik reken op jou. Dit is een creatieve doorgaande lijn behorend bij de methode "De wereld in getallen". Cultuureducatie en creatieve vakken zijn in verband gebracht met de rekendoelen.

De Bongerd heeft een nauwe samenwerking met de sportverenigingen en neemt deel aan het initiatief "De Bengel beweegt". De Bengel beweegt is de ontmoetingsplek van Nederweert met een vernieuwend en breed sport- en cultuuraanbod. We werken aan een open en uitnodigende omgeving met verenigingen en andere maatschappelijke partners.

3. Wat hebben jullie andere leden te geven?

We staan open om ons te laten inspireren en anderen te inspireren. Mensen zijn van harte welkom om een kijkje te nemen en we vertellen graag hoe we in de praktijk al een aantal zaken regelen voor kinderen van 0-13 jaar van 07.00 - 19.00 uur, zonder te

-Lees verder op de volgende pagina van deze nieuwsbrief-

functioneren vanuit 1 organisatie. We gaan graag samen op zoek naar hoe we dit verder kunnen ontwikkelen. Door onze ervaringen te delen kunnen we van elkaar leren en samen sterker staan.

Enkele voorbeelden van wat we doen:

- * Werken vanuit een IKC plan (schoolplan)
- * De kernwaarden verbonden en zichtbaar gemaakt
- * Interne begeleider van 0-13 jaar
- * Inzet van personeel op meerdere plekken met als taak bewust de verbinding te zoeken en de vinger op 'zere' plekken te leggen.
- * Dag van de IKC medewerker.
- * Ontmoetingsplein, doorgaande leerlijn, gezamenlijke thema's
- * Delen van ruimtes, groepen, kantoren etc.

Op IKC Kerneel en Bongerd zijn de dingen vanuit mensen ontstaan. Doordat er geen cultuur meer is van 'dit is onderwijs' en 'dat is opvang' ontstaan dingen natuurlijk. Kantoren worden gedeeld waardoor er snel gehandeld en samengewerkt kan worden.

4. Op welke punten willen jullie graag van andere leden leren?

We willen graag meer beelden krijgen bij flexibele schooltijden en het aanbieden van arrangementen voor kinderen van 0-13 jaar. Verder willen we toewerken naar een IKC met 1 directievoering. Gezien de verschillende cao's blijft het ingewikkeld om als 1 werkgever naar buiten te treden. Ook daar willen we graag praktijkvoorbeelden van anderen zien.

Wil je kennis delen met Erna?
Neem dan contact op met
info@verenigingikook.nl, we
verbinden je graag!

IKC De Groenling

FIJN is uitgenodigd bij BS de Groenling in Panningen om te praten met Hanneke Vullings en Leenette Hendriks over een baanbrekend concept. Beide dames hebben een twinkeling in de ogen als ze beginnen te praten over het project, iets wat al meteen laat zien wat voor een enthousiasme erachter zit.



HANNEKE VULLINGS
Clustermanager
bij Hoera kindercentra

Leenette: "Wij twee hebben elkaar in professionele zin gevonden. Ongeveer een jaar geleden zijn we serieus met elkaar in gesprek gegaan. Dit over onze ervaringen in het onderwijs, in de opvang en onze eigen ervaringen als moeder. Duidelijk werd dat we een visie deelden: 'het roer moet om.' In welke vorm, daarvoor hadden we uiteraard ook niet meteen een oplossing. Wij zijn dit gaan delen, onder meer met onze teams. Hiervoor hebben we avondsessies georganiseerd, het is boeiend om dan te ervaren dat er veel meer mensen zijn die klaar zijn voor een andere insteek. We hebben alle input verzameld en zijn tot een visie gekomen. Geen kant en klaar concept, dat willen we ook niet, we gaan juist het systeem loslaten. Als je weer een nieuw systeem maakt en je past er als kind niet in dan kom je in eenzelfde patroon."

Hanneke: "Zo komen we bij IKC de Groenling, een integraal kindcentrum. Leenette en ik hebben elkaar als professionals gevonden en ook Prisma en Hoera kindercentra hebben de handen in elkaar geslagen. Sinds januari 2017 heeft zowel Prisma als Hoera kindercentra het hoofdkantoor in een mooi pand aan de Kerkstraat in Panningen. Dit maakt het samenwerken nog gemakkelijker.

Prisma en Hoera kindercentra creëren binnen de Groenling een unieke omgeving voor kinderen in de leeftijd van 0 t/m 14 jaar. Hierbij ligt de focus op de mensontwikkeling van ieder kind. De persoonsontwikkeling is het fundament voor talentontwikkeling en de sociale vorming. 'Ontschotten' en 'Flip the system' tussen onderwijs en opvang zijn de kernwaarden. We gaan voor een 'veilig nest' voor kinderen

van 0 t/m 14 jaar. Het begint dus al bij de baby's. Met baby's van 0 tot 1 jaar werken we volgens de principes van de babyspecialist.* Wie is het kind? Wat heeft het nodig? Hoe zit het met de hechting? In dit jaar wordt de basis gelegd van hoe je als mens verder zult ontwikkelen. Als er in dat jaar een goede balans is voor het individu dan zal diegene in zijn latere leven bijvoorbeeld minder stressgevoelig zijn. We kijken dus heel nauwkeurig naar de reactie op prikkels, is het teveel of is het te weinig? En heel belangrijk daarbij is het pedagogische partnerschap met de ouders. Zij kennen het kind natuurlijk het allerbeste."

Leenette: "Als het kind ouder wordt gaat het naar een andere groep, bij De Groenling is dit het Groenlingstraatje waar peuters en kleuters geïntegreerd met elkaar samenwerken. De pedagogische medewerker werkt hierbij ook nauw samen met de leerkrachten. Ook hier kun je weer goed kijken naar ieder kind individueel van wat heeft dit kind nodig? Opvang en onderwijs vloeien in elkaar over. De wet en regelgeving zegt dat een kind na groep 8 naar de middelbare school gaat. Wij denken dat er een mogelijkheid moet zijn voor een tussenjaar. Een extra jaar voor de stap naar de middelbare school waar een kind sociaal nog wat kan 'rijpen.' Hiervoor zijn we in gesprek met bijvoorbeeld Het Bouwens."

Hanneke: "We zijn aan het onderzoeken wanneer het IKC geopend kan zijn, dit het liefst zo ruim mogelijk. In Nederland is ooit bedacht dat kinderen 6 weken vakantie zouden moeten hebben, dit is destijds in het leven geroepen om de kinderen de ou-

ders te laten helpen met aardappels rooien. Waarom moet het allemaal in de bedachte weken? We sparren hierover, ook met ouders, we hebben ouderpanels. Wat is goed voor kinderen? Denk hierbij niet alleen aan onderwijs maar ook aan activiteiten als sport en spel. Dat de kinderen in plaats van met de telefoon of met de spelcomputer bezig zijn, elkaar op een persoonlijke manier ontmoeten en daarbij lekker in beweging zijn. Of dit nou zwemmen, voetballen of tuinieren is dat maakt niets uit. Uiteraard maken we het wettelijk aantal uren maar hoe dat is nog in ontwikkeling."

Leenette: "We zijn ook aan het onderzoeken welke arrangementen hier een plek in kunnen vinden. Een voorbeeld is de warme maaltijd. Een ouderpanel is nu de behoefte aan het peilen. We zijn in gesprek met de Ringoven die hier positief tegenover staan. Wellicht kan hier 's avonds samen met het gezin gegeten worden, extra tijd voor elkaar en genieten van een gezonde maaltijd. Ook hierin denken we dus buiten de lijntjes en staan we open voor suggesties."

Hanneke: "We gaan de ruimte opzoeken, niet alleen in wettelijke bepalingen maar ook buiten de muren van het schoolgebouw. Daar gebeurt het en daar ligt de wereld. Onze peuters en kleuters van nu gaan



straks de maatschappij draaiende houden. Als zij al op jonge leeftijd organisch worden meegenomen in de leefwereld buiten de schoolmuren dan kunnen ze zich sterker en zelfbewuster ontwikkelen. Iedereen krijgt in zijn leven tegenwind maar als je op jonge leeftijd een stevige basis hebt opgebouwd dan kun je dit beter aan. Op dit moment zie je steeds meer jongeren met burn-out klachten. Zij hebben vaak niet geleerd om naar zichzelf te kijken in talenten. Wat maakt me sterk en waardoor kan ik in alle opzichten doorgroeien. Dit willen we dolgraag doorbreken."

Leenette: "Voor onze droom zoeken we de samenwerking op. Wie gaat ermee op ons pad? Denk hierbij aan ondernemers, ouders, de politiek, verenigingen en dienstverlening. Samen onze expertises delen zodat er voor iedereen een win-win situatie ontstaat met het kind als stralend middelpunt."

IKC De Groenling



STEENBAKERSSTRAAT 76 - 5981 WV PANNINGEN - IKC@BSDEGROENLING.NL

Hanneke: "Wij willen geen onderscheid maken tussen kinderen van werkende en niet-werkende ouders. Waar je wiegje ook staat, IKC De Groenling is er voor alle kinderen."

Leenette: "Ieder kind dat hier uitvliegt mag vertrouwen op zijn eigen vleugels."



Meer informatie of suggesties?

Mail dan naar: ikc@bsdegroenling.nl

***In FIJN 3 van dit jaar een uitgebreid artikel over de babyspecialist binnen Hoera kindercentra.**





IKK: kom in actie!

De Tweede Kamer is akkoord met het wetsvoorstel Innovatie en kwaliteit kinderopvang. De Eerste Kamer heeft het voorstel inmiddels in behandeling, waarna definitieve wetgeving volgt. Per 2018 wordt al een deel van de maatregelen van kracht. Bent u al in actie gekomen?

🗣️ **Jessie Vogelsangs, adviseur bij Helder & van Pas** 📷 **Fotolia**

Onlangs zijn in een algemene maatregel van bestuur de aangekondigde kwaliteitsregels, zoals een andere ratio voor babygroepen en nieuwe eisen voor het pedagogisch beleidsplan, verder geconcretiseerd. Zo is bijvoorbeeld duidelijk hoe de ratio voor babygroepen (1 op 3) en voor kinderen vanaf 7 jaar (1 op 12) gaat veranderen. Tevens is er meer bekend over de nieuwe eisen aan het pedagogisch beleidsplan, het mentorschap aan kinderen en wanneer tijdens een dag minder beroepskrachten ingezet mogen

worden. Inmiddels is ook duidelijk dat het pakket aan maatregelen grotendeels vanaf 1 januari 2018 wordt ingevoerd. Daarnaast zullen een deel van de wijzigingen eerst als pilot worden uitgevoerd. Tijd om in actie te komen.

‘Er komen ingrijpende veranderingen aan’

Hoera Kindercentra: Babyspecialisten

Rudie Peeters, directeur Stichting Hoera Kindercentra en bestuurslid BMK, vindt het fijn dat de onderdelen van het wetsvoorstel IKK aansluiten bij de acties die Hoera al heeft uitgezet. Zo is Hoera gestart met de opleiding Babyspecialist. Het is de bedoeling dat minimaal 75% van de pedagogisch medewerkers deze opleiding volgt. Daarmee wil Hoera de eerste babyspecialist-gecertificeerde organisatie in Nederland worden. Rudie Peeters geeft aan dat Hoera structureel anders wil werken en zich nadrukkelijk op kwaliteit wil onderscheiden. Hoera volgt de ontwikkelingen, toetst deze en onderzoekt welke consequenties dit heeft voor het beleid en de bedrijfsvoering. Vanuit het ontwikkelrecht van ieder kind wordt ook gekeken buiten de grenzen van de eigen organisatie. Hoera zet vol in op IKC-ontwikkeling en heeft een vergaande samenwerking met het basisonderwijs. Er wordt gewerkt met diverse combinatiefunctionarissen. Ook zijn er momenteel al diverse hbo'ers werkzaam binnen Hoera; al dan niet in combinatie met het basis-

onderwijs. Het is mogelijk om bijvoorbeeld deze hbo'ers in te zetten voor *coaching on the job*. Daarnaast worden alle medewerkers die nog geen niveau 4 hebben, omgeschoold naar dit niveau. Ook vanuit visie en koers betreffende IKC-ontwikkeling is het voor Hoera dus gemakkelijker om aan de eisen van de IKK te voldoen.

Wel heeft Peeters nog een aantal bedenkingen bij de IKK en hoopt hij dat er nog een aantal acties zullen volgen om de kinderopvang ook echt een kwaliteitsimpuls te geven! Zo is bijvoorbeeld de ratio wel sterk gekoppeld aan kwaliteit, maar inhoudelijk wordt er nog weinig over bijvoorbeeld babyopvang gezegd. Daarbij speelt ook de vraag of babyopvang uiteindelijk niet te duur wordt, waardoor ouders andere keuzes gaan maken en in het 'grijze circuit' terechtkomen. Als dat gebeurt, dan slaan we de plank compleet mis met de kwaliteitsslag, vindt Rudie Peeters.

Tarieven verhoogd

Het wetsvoorstel behelst een pakket van maatregelen waar iedereen in de branche kinderopvang mee van doen krijgt. Als adviseurs van Helder & van Pas zien wij dat een aantal organisaties al volop in actie is! We voeren gesprekken met ondernemers die in 2016 al geanticipeerd hebben op de komende wetswijzigingen. Zij hebben onder andere hun tarieven afgelopen jaar al verhoogd om te voorkomen dat ze komend jaar een extreme verhoging

moeten doorvoeren. Dit heeft alles te maken met de aangekondigde aanpassing van het verhogen van de BKR voor baby's.

Andere organisaties leiden medewerkers al op tot baby-specialist en hebben de afgelopen periode hard gewerkt aan het ontwikkelen van een nieuw babybeleid. Zij hebben keuzes gemaakt ten aanzien van horizontale of verticale groepen en aangepaste contracturen voor hun medewerkers op de babygroep.

>

De Boomhut: IKK al in praktijk gebracht

Toen Miranda Hooghart, directeur van Kindcentrum De Boomhut, onlangs een workshop van Helder & van Pas over IKK bezocht, was zij nog daar nog helemaal niet mee bezig. Ze geeft aan dat ze wel al veel aspecten van IKK de afgelopen jaren afzonderlijk voorbij heeft horen komen, maar het overzicht een beetje miste. Nu komt het allemaal samen binnen de IKK. Daar waar mogelijk zal Miranda Hooghart dan ook verbindingen gaan leggen. De workshop heeft haar inzicht gegeven in de IKK, waarbij ze het vooral prettig vond om inzicht te krijgen in het proces, status en stadium van het wetsvoorstel. Daarbij concludeert ze dat De Boomhut de meeste onderdelen van IKK al uitvoert in de praktijk. Niet omdat het moet, maar omdat het voor De Boomhut logisch is dat je dit vanuit kwaliteit gewoon doet!

Zo werkt De Boomhut al met mentoren en wordt er momenteel ook al coaching ingezet. Dit wil Miranda Hooghart nog wel verder doorontwikkelen. Het hele team wordt als team gescreend, waarmee ze inzet op teamontwikkeling. Daarnaast worden ook alle medewerkers individueel gescreend om van daaruit individuele coaching in te zetten en medewerkers in te zetten op hun talenten. Ook al heeft de IKK geen verrassingen voor Miranda, toch moet zij nog wel in actie komen. Waar De Boomhut nu eerst mee aan de slag gaat, is het goed onder woorden brengen van de eigen werkwijze en beleid, zodat Hooghart ook kan aantonen dat er eigenlijk al grotendeels gewerkt wordt volgens de IKK!



Vrijwilligers

De nieuwe IKK-regels staan vanaf 1 januari 2018 niet meer toe dat vrijwilligers formatief worden ingezet. Dit raakt niet alleen de peuterspeelzalen die nog op ambitieniveau 1 werken, maar heeft ook gevolgen voor bso's waar vrijwilligers ingezet worden. Organisaties moeten er tijdig over nadenken hoe ze dit per 1 januari 2018 willen opvangen, wat dat financieel betekent en welk nieuw beleid zij ten aanzien van vrijwilligers willen voeren: afscheid nemen, bovenformatief inzetten, vrijwilligers de benodigde diploma's laten behalen?

De jaarlijks verplichte risico-inventarisatie verdwijnt. Dat geldt ook voor de verplichting een ongevalenlijst bij te houden. In plaats daarvan moet er een veiligheids- en gezondheidsbeleid per locatie worden vastgesteld. Hierin staat ook hoe de houder dit beleid constant actueel houdt. In het plan moet wel iets worden gezegd over het voorkomen van risico's, maar het is aan de houder zelf om te bepalen welke hij/zij daar noemt.

Hbo'er

Nieuw is verder de eis dat kinderopvangorganisaties hun beroepskrachten ondersteunen door de inzet van een pe-

Zonnekinderen: proactief

Margriet Hofstee, operationeel directeur bij kinderopvangorganisatie Zonnekinderen, adviseert iedere ondernemer in de kinderopvang om proactief te zijn en niet achterover te leunen. Bij Zonnekinderen is men al ruim een jaar volop in actie wat betreft de IKK! Hofstee is zelf betrokken bij een kennisnetwerk dat met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid meedenkt in het praktisch vormgeven van het voorgenomen besluit. Zij is dan ook goed op de hoogte van het wetsvoorstel IKK. Margriet Hofstee onderschrijft de kwaliteitslag die met dit wetsvoorstel beoogd is.

De afdeling Kwaliteit van Zonnekinderen heeft inmiddels het voorgenomen beleid vergeleken met het huidige beleid. Ook is er een grofmazige scan van de organisatie gemaakt. Daardoor hebben zij een beeld van de onderdelen die vanuit de IKK nog extra aandacht behoeven. Inmiddels worden de te ondernemen acties steeds concreter. Zo wordt er al gewerkt met specialistische coaches, die straks ingezet kunnen worden voor *coaching on the job*. Ook wordt er al enige tijd gewerkt met mentoren voor kinderen. Zij worden straks gekoppeld aan kinderen die zij met regelmaat zien. Hierdoor is Zonnekinderen ook op dit onderdeel klaar voor IKK. Daarnaast wordt inmiddels per locatie een aantal pedagogisch medewerkers geschoold in EHBO, dit in aanvulling op de bestaande BHV-opleidingen.

dagisch beleidsmedewerker (minimaal hbo-opgeleid) die belast is met de totstandkoming en implementatie van het pedagogisch beleid of het coachen van de pm'ers. Onlangs is besloten dat deze maatregel op 1 januari 2019 ingaat, zodat de branche zich hier beter op kan voorbereiden.

Tot slot willen we een oproep doen aan de organisaties die nog geen actie hebben ondernomen rondom de IKK. Kom nu in actie, want er komen ingrijpende veranderingen aan. Het is belangrijk om te zorgen dat u alle aspecten van de IKK kent en onderzoekt hoeveel impact de IKK heeft op uw onderneming. Wellicht moet u bepaalde aanpassingen doen met financiële gevolgen. Dan is het goed om dit op tijd in kaart te hebben, zodat u dit kunt meenemen in uw dienstenaanbod en tariefstelling 2018. En vergeet daarnaast niet dat er wellicht ook ouderinspraak gewenst is op een aantal onderdelen! <

WILT U MEER WETEN OF GEHOLFEN WORDEN? KIJK DAN VOOR MEER INFORMATIE OP ONZE WEBSITE: WWW.HELDERVANPAS.NL.

Hoera wil de eerste baby-specialist-gecertificeerde organisatie in Nederland worden



Werken met baby's

Elk signaal vertelt een verhaal

Baby's vormen een kwetsbare groep in de kinderopvang. Als pedagogisch medewerker of gastouder lever jij een belangrijke bijdrage aan het welzijn van die hele kleintjes. Hoe kun je ze het beste geven wat ze nodig hebben? En wat vraagt dat van jou?

Werken met baby's is voor veel kinderopvangprofessionals een roeping. Licht ook jouw hart bij baby's? Dan wordt er veel van je gevraagd. In een drukke groep of op een hectische dag kan het een uitdaging zijn om écht af te stemmen op de individuele behoeften van de allerjongsten. Als je als pedagogisch medewerker, begeleider of gastouder in staat bent om de non-verbale signalen van baby's op te pikken en daar goed op te reageren, maak je jezelf van onschatbare waarde voor hen. KIDDO sprak hierover met Meta Kierkels, pedagoog en trainer voor deBabyspecialist® in kinderopvang, en met twee ervaringsdeskundigen.

Sensitief

'Een jonge baby maakt een enorme ontwikkeling door', vertelt Meta Kierkels. 'Niet alleen motorisch en fysiologisch, maar ook sociaal-emotioneel. Een baby gaat vanaf dag één hechtings- en vertrouwensrelaties aan. Hechting met de ouders, vertrouwensrelaties met andere personen om zich heen. Die relaties zijn voor hem van wezenlijk belang om zich veilig te voelen en zich goed te kunnen ontwikkelen. Als jij een baby onder je hoede hebt, ga je een pedagogisch partnerschap met de ouders aan. Je wordt een belangrijke schakel in het leven van de baby. Dat vraagt om een fijngevoe-

lige, sensitieve houding ten opzichte van de signalen die de baby uitzendt. Je moet de baby zo observeren dat je onderscheidt wat de baby op dat moment van jou nodig heeft.'

Gevoelsleven

Een belangrijk uitgangspunt bij het werken met baby's is dat een baby een volwaardige persoon is met een eigen gevoelsleven.

Kader: Nieuwe wet vraagt specialistische babykennis

Vanaf januari 2018 gaat als alles meezit de nieuwe wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK) in Nederland in werking. In het huidige voorstel voor de wetswijziging worden specialistische kennis en competenties van pedagogisch medewerkers van baby's gevraagd. Er wordt ingezet op kwaliteitsverbetering van baby-opvang door bij- en nascholing van medewerkers, bijvoorbeeld door coaching on the job en permanente educatie. Kijk voor meer informatie op rijksoverheid.nl

'Ik werk nu nóg bewuster'

Linda Verkaik werkt bijna 20 jaar in de kinderopvang, is eigenaar van een kinderdagverblijf en staat vier dagen op de groep. In 2016 volgde ze de opleiding deBabyspecialist.

'Met baby's werk ik op gevoel en vanuit mijn hart. Ik was me altijd al bewust van het belang van een vertrouwensrelatie. Deze opleiding heeft me verdieping gegeven. Ik wist niet dat de periode rond de zwangerschap en bevalling zoveel invloed kan hebben op een baby. Door dit gegeven ben ik anders naar baby's gaan kijken en kan ik nóg beter op hun behoeften inspelen. Het maakt mijn werk interessanter. De training heeft me versterkt in de gedachte dat als je met baby's werkt, het enorm belangrijk is dat je je in hun emoties verplaatst en je eigen emoties opzij zet. Ik ben nu nog bewuster aan het werk dan ik al was, communiceer ook nog aandachtiger met de ouders. Met deze kennis kan ik hen ook bijstaan als zij vragen hebben over hun kind. Het is heel bijzonder dat ouders mij het belangrijkste in hun leven toevertrouwen.'

Alle levenservaringen, klein of groot, lang of kort geleden, zijn van invloed op hoe hij zich voelt. En dat gevoel communiceert hij, bijvoorbeeld door te huilen. Meta: 'Een huilende baby zegt in feite: kom naar me toe, ik heb je nodig. Vanwege een actuele behoefte door een vieze luiër, honger of een boertje dat dwarszit, of om iets wat hij eerder heeft meegemaakt. Een dichtklappende deur kan hem herinneren aan een eerdere, vervelende ervaring met hard geluid, die hij nog niet verwerkt heeft.'

Signalen

Sterker nog, zelfs ervaringen die een baby prenataal heeft opgedaan, kunnen zijn gevoelsleven beïnvloeden. Meta: 'Een belangrijke vraag die je bij de intake kunt stellen is hoe de geboorte is verlopen voor zowel de ouders als de baby. Als je die achtergrond kent, kijk je anders naar het gedrag van de baby.' Een baby die altijd om zich heen kijkt en niks lijkt te willen missen van wat er om hem heen gebeurt, kan de indruk wekken dat hij nieuwsgierig is en openstaat voor prikkels. 'Maar als je weet dat deze baby op een abrupte manier ter wereld is gekomen, bijvoorbeeld met een keizersnee, laat het gedrag van dit individuele kind wellicht juist een specifieke behoefte aan voorspelbaarheid zien.'

Ook de overdracht tijdens het brengen en halen is een goed moment om signalen op te pikken. 'Als de ouders zeggen: "Het was me het nachtje wel", kun je vragen hoe de baby zijn nacht heeft ervaren. Wat heeft hij meegemaakt voordat hij op de opvang komt? Welke invloed kunnen die ervaringen op hem hebben? Probeer door zijn ogen te kijken en je af te vragen: wat heeft dit kind nu van mij nodig?'

Vertrouwensrelatie

Een baby is zintuiglijk gericht. De belangrijkste manier waarop je een baby veiligheid kunt bieden, is door je nabijheid. De ouders zijn daarvoor in eerste instantie de aangewezen personen. Met hen gaat de baby normaliter een hechtingsrelatie aan. Maar op de momenten dat het kind op de opvang is, vervult de pedagogisch medewerker of gastouder een uiterst belangrijke rol. 'Diegene is op dat moment de meest vertrouwde persoon voor de baby. Een heel jonge baby kan slechts met een beperkt aantal personen een vertrouwensrelatie aangaan. Het is dus van belang dat een klein aantal medewerkers (hooguit twee) een sterke vertrouwensband met de baby opbouwt, zijn signalen leert herkennen en hem fysieke nabijheid biedt – exclusieve aandacht zelfs. Alleen door fysiek heel dicht bij een vertrouwde volwassene te zijn, krijgt een baby de kans om emoties te verwerken, tot rust te komen en veilig nieuwe uitdagingen aan te gaan.'

Kalmeren

Die fysieke nabijheid betekent praktisch gezien dat je een baby veel bij je hebt, bijvoorbeeld in een draagdoek. Meta: 'In de armen van een vertrouwde volwassene voelt de baby zich veilig en kan hij zich ontwikkelen. In de kinderopvang gebeurt vasthouden veelal functioneel: bij het voeden, verschonen of als een kindje huilt. Toch is het goed als een voor de baby vertrouwde leidster hem ook op andere momenten draagt. Dat geeft de baby een gevoel van competentie en versterkt zijn sociaal-emotionele welzijn.' De nabijheid van een vertrouwde persoon zal een baby sneller doen kalmeren, wat voor stressreductie zorgt. 'Een baby heeft niet alleen bescherming nodig, maar ook bewegingsvrijheid. Draag dus bewegingsrijk, op zo'n manier dat de baby de kans krijgt om zijn lijfje en de zwaartekracht te ervaren en zijn spieren te kunnen oefenen. Geef om die reden een baby ook vaak de gelegenheid tot bewegen, bijvoorbeeld door hem op een matje te leggen.'

Eerste weken

Dicht bij een baby zijn is vooral cruciaal in de eerste weken en daarna. Natuurlijk is het in de opvang niet mogelijk om een baby de hele dag te dragen. Leer dus kijken naar wat het kind laat zien. Wat probeert hij te vertellen op dit moment? Stem daar op af. Het ene kind heeft het meer nodig om gedragen te worden (of juist bewegingsvrijheid te hebben) dan een ander, en op andere momenten. In het algemeen wordt de behoefte aan nabijheid voor een baby na een maand of acht geleidelijk aan steeds minder.

Attitude

Babyleidsters hebben meestal al 'voelsprietten' voor de non-verbale signalen van baby's. Ervaring opdoen en nascholing kunnen helpen

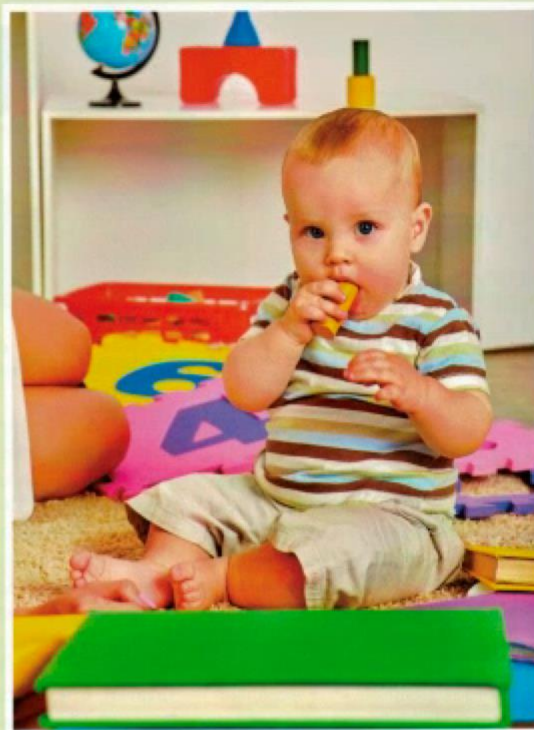
om die fijngevoeligheid aan te scherpen, ook al is dat een uitdaging in de dagelijkse praktijk. 'Je houding is bepalend. Inspelen op non-verbale signalen van baby's vraagt kennis en vaardigheden, maar gaat vooral ook om attitude. Het motto van de Babyspecialist is: werken met kennis vanuit het hart. Dat vraagt een grote mate van zelfreflectie: wat wil je deze baby geven? Hoe ervaar jij liefde, koestering, vertrouwen? En hoe zet je dat om in je gedrag richting de baby?'

Een verandering in houding heeft veel effect, merkt Meta. 'Onze ervaring is dat pedagogisch medewerkers of gastouders na het volgen

'Wij gaan ons babybeleid aanpassen'

Marion Oomen is clustermanager van twee kinderdagverblijven. Samen met een team van de babygroep en de assistent leidinggevende volgt zij de opleiding de Babyspecialist.

'In de kinderopvang is jarenlang veel geïnvesteerd in peuters. Maar het jonge kind is minstens zo belangrijk. Als organisatie willen we de kracht van onze opvang versterken. Niet alleen het verzorgende aspect is belangrijk, maar ook het welzijn van baby's. Sinds de opleiding kijken we heel anders naar de signalen die baby's afgeven. We zien een baby meer als individu, dat ons iets wil vertellen. Leidsters staan dicht bij een kind en leren de baby steeds beter kennen, zodat ze kunnen inspelen op de behoeften van het kind. Door als team de training te volgen en de huiswerkopdrachten op de groep uit te voeren, hebben we de mogelijkheid tot intervisie en overleg. We koppelen ons werkoverleg aan de training en gaan met elkaar in gesprek. Hoe doen wij dit op de groep, hoe kunnen we dat anders benaderen? En hoe kunnen we het geleerde borgen op de werkvloer? We zijn nu al bezig met aanpassingen in ons babybeleid. De eerste periode voor de baby moet zo min mogelijk stressgevoelig zijn. Dat vraagt een andere kijk op de baby en een ander manier van werken. De ouders hebben hierin een belangrijke rol. Samen met de pedagogisch medewerkers bepalen zij wat belangrijk is voor hun kind. Met elkaar gaan we voor het allerbeste.'



van onze opleiding anders in hun werk staan. Ik hoor vaak terug van cursisten dat ze een baby nu nooit meer laten huilen, maar gelijk op hem reageren omdat ze begrijpen dat de baby hun iets duidelijk wil maken. Een kinderopvangmedewerker is haar eigen instrument. Als zij dat inziet en beseft hoe ongelooflijk belangrijk de vertrouwensrelatie met een baby is, kan ze zichzelf volledig inzetten ten bate van het kind.' ◀

Gespecialiseerde nascholing

Wil je je babykennis naar een hoger niveau tillen? Op 8 september (Amsterdam) en 20 september (Eindhoven) start er weer een nieuwe reeks van zes opleidingsdagen voor de Babyspecialist. Op 12 september (Utrecht) start ook een speciaal opleidingstraject voor ROC/SPW-docenten: Babygericht opleiden. Kinderdagverblijven kunnen ook een licentie verwerven op zich te profileren als babyspecialistisch kinderdagverblijf. Kijk op www.logavak.nl/aanbod/9/159/917/opleiding-tot-debabyspecialist-in-kinderopvang



Hoera kindercentra en Punt Welzijn: “het belang van het kind staat centraal...”

“Het belang van het kind staat centraal en door samen te werken bereiken we meer. Met deze visie staan de neuzen van beide organisaties dezelfde kant op. En met succes! Door de korte lijnen worden kinderen en hun ouders beter en sneller geholpen. We zijn laagdrempelig en niet bureaucratisch waardoor er geen kind tussen wal en schip valt bij ons.”

Dit stellen Ilse den Mulder (40), Sigrid Seerden (40) en Monique Heijnsdijk (55); drie vrouwen met passie voor hun werk. Ilse is manager bij Punt Welzijn, Monique is als welzijnswerker werkzaam bij beide organisaties en Sigrid is clustermanager bij Hoera kindercentra voor locaties in Weert en Nederweert.

Ik praat met ze op een van de kinderdagverblijfslocaties van Hoera in Weert. Het is goed weer en de kinderen spelen lekker buiten; een gezellige drukte. Allereerst wil ik graag weten: die twee organisaties, Punt Welzijn en Hoera kindercentra, wat hebben die nou eigenlijk met elkaar te maken? Ilse den Mulder: “Sinds enkele jaren werken wij als welzijnsorganisatie intensief samen met Hoera. Daarbij is natuurlijk vooral de inhoudelijke samenwerking van belang maar we hebben dit ook ‘verankerd’ door beide organisaties onder te brengen in de stichting Unitus (waarin ook welzijnsorganisatie Vorkmeer deelneemt).

De kracht van het delen

We zijn overtuigd van ‘de kracht van het delen’; niet alleen op je eigen vakgebied aan de slag gaan maar naar gezamenlijke belangen kijken en samen doelen nastreven. Daarmee help je ouders en kinderen pas echt.”

Sigrid Seerden vult aan: “De meeste ouders hebben kinderopvang in eerste instantie nodig omdat ze werken of studeren. Maar gaandeweg de rit kunnen er ook andere vragen om de hoek komen kijken, bijvoorbeeld weerbaarheidstraining voor een kind. Daarnaast krijgen wij ook steeds meer kinderen binnen uit gezinnen die een stukje extra ondersteuning kunnen gebruiken bijvoorbeeld bij het op orde krijgen en houden van hun financiën, of omdat ze nog wegwijs moeten worden in de Nederlandse samenleving. Onze medewerkers bouwen een vertrouwensband op met ouders en kunnen heel laagdrempelig met ze in gesprek gaan als ze dingen signaleren. Door onze korte lijnen met Punt Welzijn kunnen we mensen dan vaak snel naar de juiste ondersteuning leiden. En als ouders de zaken (weer) goed op de rails hebben, profiteren de kinderen daar altijd van.”

Vroegtijdig signaleren en korte lijnen

En andersom werkt het ook zo. Monique Heijnsdijk vertelt: “Door alle projecten die wij als Punt Welzijn uitvoeren in de wijken, en de doorverwijzingen die we krijgen van gemeente en GGZ, zijn we



Ilse den Mulder, Monique Heijnsdijk en Sigrid Seerden.

bekend met heel veel gezinnen. Door onze kennis en ervaring signaleren we al snel waar extra aandacht en ondersteuning nodig is, ook als een kind in de knel dreigt te raken. Door persoonlijk met ouders in gesprek te gaan kan vroegtijdig de juiste aandacht naar de kinderen en het gezin gaan.

Wij kunnen hierbij gemakkelijk de inzet en expertise van Hoera inschakelen. Die verbinding maakt dat we vroeg signaleren en snel kunnen schakelen. Waardoor we zonder veel vertraging en vaak zelfs preventief, zaken kunnen oppakken.”

Ilse: “Waar we naar streven is dat kinderen goede kansen krijgen in het leven en, ook heel belangrijk, een optimale start kunnen maken op de basisschool. In dit gezamenlijke doel vinden wij elkaar.”

Sigrid valt in: “Ja precies! Kinderen zijn soms 10 uur op een dag bij ons op de kinderopvang. Onze pedagogisch medewerkers leren deze kinderen dus door en door kennen. Bovendien zijn zij er voor opgeleid om bepaald gedrag bij een kind tijdig te signaleren.

En omdat onze opvanglocaties vaak te vinden zijn in een basisschool, kunnen medewerkers van de

buitenschoolse opvang die zich zorgen maken over een kind, dit gemakkelijker bespreken met de leerkracht van het kind. Deze korte lijnen voorkomen dat je langs elkaar heen werkt. Tenslotte hebben we allemaal het belang van datzelfde kind voor ogen.”

Geen bureaucratie

Hoe samenwerking tot mooie dingen kan leiden, blijkt ook uit een praktijkvoorbeeld. Sigrid: “Onlangs kwam er bij Hoera een aanmelding binnen voor de dagopvang. Het bleek om een kindje te gaan dat alleen thuis was en heel uitgesproken gedrag vertoonde. Omdat we momenteel een wachtlijst hebben zou het een behoorlijke tijd duren voordat het in een van onze groepen geplaatst zou kunnen worden. Omdat wij van de collega's van Punt Welzijn echter het signaal kregen dat dit kind al van alles had meegemaakt en het niet goed zou zijn om 7 dagen per week alleen in het gezin te verblijven, zijn we naar een oplossing gaan zoeken.

Er is een extra huisbezoek gedaan door Punt Welzijn om in gesprek met de ouders te bekijken wat het beste voor het kind zou zijn. Hierdoor werd



inbedrijf

KINDSPECIAL

nog duidelijker hoe urgent de situatie was en we hebben met elkaar besloten een uitzondering te maken en dit kindje direct te plaatsen. Want uiteindelijk moeten niet de regels en de bureaucratie voorop staan, maar de kinderen en de ouders!”

Monique: “Door dit kindje enkele dagdelen naar de kinderopvang te laten gaan, werd ook wat druk weggenomen bij de moeder, die voor een complexe klus stond. Zij bleek bovendien behoefte te hebben aan opvoedingstips en -ondersteuning. Als welzijnswerker kun je hier, in overleg met collega's, snel invulling aan geven. Je kunt zo'n ouder dan direct heel goed verder helpen.”

Ondersteuning gemeente

Ilse: “Als organisaties kunnen wij dit natuurlijk niet alleen. Je hebt hier ook de gemeente heel hard bij nodig. Weert is daarin een hele goede partner. Dit gezin kon de dagdelen bij de kinderopvang absoluut niet betalen; na overleg met de gemeente hebben we met financiële ondersteuning weten te voorkomen dat het kind tussen wal en schip terecht zou komen.”

Sigrid: “En gelukkig ondersteunt de gemeente niet alleen financieel, maar ook inhoudelijk. Daarbij loopt Weert op landelijke schaal absoluut voorop. Ook bij hen staat het kind centraal en ook zij zoeken naar verbinding om meer mogelijk te maken.”

Verbinden

Voor zowel Hoera als Punt Welzijn is deze verbinding heel belangrijk. Ilse: “Bij Punt Welzijn willen we mensen ondersteunen in het zelfstandig functioneren. Door de verbinding met Hoera

Kindercentra kunnen we veel meer doen, vooral waar het gaat om ouders en kinderen in kwetsbare situaties.” Sigrid: “Onze kinderopvang en buitenschoolse opvang vind je steeds vaker in Integrale kindcentra (IKC); samen met de basisschool en maatschappelijke voorzieningen zoals welzijnswerk, de bibliotheek, JGZ of een logopediste.

Door lokaal samen te werken ontstaan er meer mogelijkheden om de ontwikkeling van kinderen optimaal te begeleiden in hun eigen omgeving. En er zijn meer kansen om de voorzieningen in het dorp te behouden. Dat is fijn voor burgers en daar heeft ook de gemeente belang bij.”

Desiré Kappert



Punt Welzijn werkt in de regio Weert. Zij leggen per jaar zo'n 150 huisbezoeken af en komen zo met heel veel gezinnen in contact; Verder is Punt Welzijn actief op het gebied van vrijwilligerswerk en mantelzorgondersteuning, vluchtelingenwerk, opgroei-ondersteuning, weerbaarheidstraining, opbouwwerk en gezonde leefstijl.

Daarnaast zijn er projecten als “Samen praten, samen spelen”, waar wekelijks thema's worden besproken met pedagogisch geschoolde medewerkers. Deze gesprekken zijn op vrijwillige basis. Veel ouders keren wekelijks terug en nemen dus echt deel vanuit eigen motivatie. Dat is heel belangrijk; want alleen samen komen we verder.

Hoera kindercentra richt zich op de opvang en ontwikkeling van kinderen. Hoera biedt dagopvang, peuterprogramma, buitenschoolse opvang en gastouderopvang voor kinderen van 0-13 jaar, op meer dan 30 locaties in de gemeentes Weert, Peel en Maas, Nederweert en Leudal.

We werken allereerst samen met ouders, maar bewust ook met onderwijs, verenigingen en welzijn. We streven naar Integrale kindcentra (IKC) waar kinderen met elkaar spelen, leren, ontdekken en ontwikkelen. Daar willen wij graag onze bijdrage aan leveren ook als kinderen extra zorg of aandacht nodig hebben.