Samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang

Inleiding: succesvolle samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang

Sinds de jaren negentig bestaan er initiatieven om basisscholen en kinderopvangcentra bij elkaar te brengen.[1] Vanuit het voor- en vroegschoolse onderwijsachterstandenbeleid stimuleert de overheid samenwerking tussen peuterspeelzalen en basisscholen om één doorlopend educatief programma aan te kunnen bieden, zodat alle kinderen met gelijke kansen kunnen starten op school. Ook het groeiend aantal kinderen dat gebruik maakt van de buitenschoolse opvang (BSO) heeft baat bij een verbinding tussen de school- en BSO blijkt uit onderzoek.[2]

De samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang krijgt op verschillende manieren vorm, van gezamenlijke naschoolse activiteiten, brede scholen, kindercampussen en speelleercentra tot (integrale) kindcentra. In de literatuur wordt een integraal kindcentrum (IKC) gedefinieerd als een organisatie die onderwijs, kinderopvang, BSO en welzijnsvoorzieningen gecombineerd aanbiedt vanuit een integrale visie. Monitoronderzoek wijst uit dat anno 2019 vrijwel alle basisscholen samenwerken met één of meerdere kinderopvanglocaties.[3] Een kwart van de samenwerkende scholen en opvangorganisaties noemt zichzelf IKC en bijna de helft heeft de ambitie om IKC te worden.

Mate van samenwerking tussen onderwijs en opvang

Dat opvang en onderwijs een gebouw delen en zich 'kindcentrum' noemen, betekent nog niet dat er daadwerkelijk samenwerking plaatsvindt. In het gespreksinstrument Ontwikkelinstrument IKC[4] onderscheidt Sardes vijf ambitieniveaus van samenwerking tussen onderwijs en opvang:

Back-to-back: op dit niveau hebben de partners eigenlijk nog geen samenwerking
Face-to-face: partners hebben een beeld van elkaar: men kent de professionals van naam en weet wat de deskundigheid van de ander is
Hand- in-hand: de eerste samenwerkingsactiviteiten worden ontplooid; er zijn gesprekken over een gezamenlijke visie
Cheek-to-cheek: de integratie is verder ontwikkeld, bijvoorbeeld door een eenduidige leiding, doorgaande lijnen en een meer sluitend ouderbeleid
Integraal: dit laatste niveau is eigenlijk op basis van de bestaande wet- en regelgeving nog niet mogelijk; het zou betekenen dat er op een locatie één organisatie voor kinderen van 0-12 jaar ontstaat

1 Van den Berg et al., 2023
2 Verheijen-Tiemstra et al., 2023
3 Van der Grinten et al., 2019
4 Sardes, 2022

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Hoewel opvang en onderwijs dus al veel samenwerken, laat recent onderzoek zien dat die samenwerking tussen onderwijs en opvang nog niet structureel is.[5] Scholen en kinderopvangcentra delen steeds vaker een locatie, maar er is bijvoorbeeld vaak geen sprake van een gezamenlijk pedagogisch beleid, structureel overleg tussen personeel of het delen van expertise. Ook de Onderwijsraad constateerde in 2019 dat de gewenste integratie tussen onderwijs en kinderopvang nog onvoldoende tot stand is gekomen.[6] Organisaties ervaren diverse knelpunten en risico's die de (intensivering van) samenwerking belemmeren.[7] Deels liggen die knelpunten en risico's bij de organisaties zelf. Zo kan het een uitdaging zijn om ervoor te zorgen dat al het personeel bevoegd en bekwaam is voor hun werkzaamheden. Er zijn echter ook knelpunten door verschillen in wet- en regelgeving. Onderwijs en opvang hebben verschillende cao's en vallen onder verschillende ministeries, waardoor beide domeinen (ook in een IKC) aan verschillende wet- en regelgeving moeten voldoen. Bovendien valt onderwijs onder de publieke en opvang onder de private sector. Knelpunten in wet- en regelgeving liggen politiek ingewikkeld en eventuele oplossingen zijn complex en kostbaar. Maar ondanks bekende knelpunten zijn er scholen en opvangorganisaties die binnen de mogelijkheden van wet- en regelgeving succesvol samenwerken.

Omdat samenwerking tussen onderwijs en opvang voordelen kan opleveren voor kinderen, ouders en personeel, laten we in deze verkenning zien hoe acht organisaties dat succesvol in de praktijk brengen. Daarbij definiëren we succesvolle samenwerking als een samenwerking waarbij de betrokken medewerkers tevreden zijn over hoe de samenwerking verloopt en positieve effecten zien op leerlingen, ouders en personeel. Het doel van de onderliggende verkenning is om goede praktijken en creatieve oplossingen te inventariseren in verschillende vormen van samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang.

5 Verheijen-Tiemstra et al., 2023
6 Onderwijsraad, 2019
7 Ministerie van SZW, 2023

Dat betekent niet dat de oplossingen uit de praktijkvoorbeelden een-op-een naar andere organisaties kunnen worden vertaald: hoe een goede samenwerking eruit ziet, is contextafhankelijk en verschilt per organisatie. De voorbeelden zijn daarom ter inspiratie en als illustratie van wat er mogelijk is.

De acht onderzochte organisaties zijn als voorbeelden van succesvolle samenwerking voorgedragen door de PO-Raad, de Vereniging Netwerk Kindcentra (VNK) en de Academie & Vakvereniging Schoolleiders (AVS). Alle casussen betreffen samenwerkingen met maatschappelijke opvangorganisaties. Binnen de acht organisaties hebben we met vier tot zes medewerkers en leidinggevenden gesproken. De resultaten beschrijven de ervaringen van deze geïnterviewden. Zowel de gesproken leidinggevenden als medewerkers uit opvang en onderwijs waren enthousiast over de samenwerking.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 gaan we in op de opbrengsten van samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang die de geïnterviewden ervaren. Het tweede hoofdstuk gaat in op de inrichting van het werk op de acht organisaties en wat dat vraagt van en betekent voor organisaties, leidinggevenden en medewerkers. Ook is er een overzicht van knelpunten en genoemde oplossingen. Het derde hoofdstuk bevat een gedetailleerde beschrijving van de acht organisaties vanuit het perspectief van de geïnterviewden. Per organisatie beschrijven we hoe onderwijs en opvang samenwerken, welke voor- en nadelen ze daarbij ervaren en wat de samenwerking volgens betrokkenen succesvol maakt. In de bijlagen vindt u een lijst van praktische handreikingen over de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang en meer informatie over de opzet van deze verkenning.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Opbrengsten van samenwerking voor kinderen, ouders, medewerkers en de organisaties

De acht onderzochte organisaties hebben de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang primair ingericht met het oog op de opbrengsten voor kinderen. Dit stemt overeen met eerder onderzoek dat laat zien dat de voornaamste doelen voor samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang liggen bij het bieden van een plek waar kinderen hun talenten kunnen ontwikkelen, het voorkomen en bestrijden van onderwijsachterstanden, en het kunnen bieden van betere zorg voor kinderen met extra ondersteuningsbehoeften.[8] Daarnaast is er volgens de geïnterviewden ook een strategisch belang voor de samenwerking. Scholen kunnen meer instroom krijgen van leerlingen die op de leeftijd van 4 jaar vanuit de opvang het onderwijs binnenstromen, en kinderopvangorganisaties kunnen meer instroom krijgen van schoolgaande kinderen die gebruik willen maken van de buitenschoolse opvang. Andere door de geïnterviewden ervaren voordelen zijn dat de overstap van peuter naar kleuter minder ingrijpend is en er meer zicht is op de algehele ontwikkeling van kinderen.

In de acht onderzochte organisaties zien geïnterviewden - net als in voorgaand onderzoek[9] - dat de samenwerking tussen het primair onderwijs en de kinderopvang voordelen oplevert voor verschillende doelgroepen, namelijk: voor kinderen, voor hun ouder(s)/verzorger(s), voor medewerkers, en voor de organisaties waarin zij werkzaam zijn. In dit hoofdstuk gaan we in op de opbrengsten van de samenwerking voor deze partijen. We brengen daarbij de 'gepercipieerde effecten' in kaart, dat wil zeggen de opbrengsten zoals ze worden ervaren door degenen die we binnen de acht organisaties hebben gesproken.

Opbrengsten voor kinderen

Door de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang worden kinderen volgens de geïnterviewden op meerdere vlakken ondersteund en gestimuleerd in hun ontwikkeling. Ook worden ze beter voorbereid op de overgang van de kinderopvang naar het onderwijs.

Een zachte overgang van kinderopvang naar het onderwijs

De geïnterviewden geven aan dat de stap van de opvang naar het onderwijs door kinderen vaak als groot wordt ervaren, maar die stap wordt volgens de geïnterviewden kleiner door de samenwerking omdat kinderen geleidelijk aan het onderwijs in kunnen groeien. In de opvang wordt inmiddels ook al veel gewerkt aan de ontwikkeling van de kinderen, door het spel te ondersteunen en een rijke omgeving aan te bieden.

Een belangrijke opbrengst van de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang is volgens geïnterviewden dat kinderen door de gezamenlijke huisvesting, de gezamenlijke activiteiten, het gezamenlijk buitenspelen, en de nabijheid van onderwijsmedewerkers meer bekend raken met de onderwijsmedewerkers en het gebouw. Ze leren spelenderwijs hoe het werkt en executieve functies worden op tijd gestimuleerd: denk aan op je beurt wachten of de dagstructuur.

8 Van der Grinten et al., 2019 9 Bijvoorbeeld Rooken et al., 2017

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Het is niet de bedoeling dat er schoolse activiteiten in de opvang komen. Maar kinderen die er aan toe zijn, kunnen voorzichtig oefenen met motorische vaardigheden zoals knippen en kleuren. En daar waar kinderen samen optrekken, leren zij volgens de geïnterviewden ook veel van elkaar. Peuters die bijvoorbeeld samenspelen met kleuters en hen zien fietsen denken wellicht 'hé, maar dat kan ik ook eens proberen'.

Een eenduidig pedagogisch klimaat

Een gezamenlijke visie en gezamenlijke afspraken en regels helpen volgens de geïnterviewden ook bij het creëren van een veilige omgeving voor de kinderen. Wanneer kinderen van de opvang naar het onderwijs gaan (de verticale doorgaande leerlijn) of juist van het onderwijs naar de buitenschoolse opvang (de horizontale doorgaande leerlijn) gelden dezelfde regels en afspraken en is er eenzelfde pedagogisch klimaat. Beide kunnen bijvoorbeeld werken volgens de Dalton- of Montessori-aanpak. De veiligheid die kinderen hiermee geboden wordt, is volgens de geïnterviewden belangrijk voor het ontwikkelvermogen van kinderen:

> 'Als je je ergens prettig voelt, gaat het leren makkelijker. Een plek waar je je niet op je gemak voelt, daar leer je minder snel of soms zelfs niet.'
>
> *Onderwijsmedewerker*

Aansluiten op de ontwikkeling van het kind

De samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs maakt het volgens geïnterviewden mogelijk om beter aan te kunnen sluiten bij de individuele behoeften van kinderen. Er zijn meer mogelijkheden om peuters die al wat verder zijn in hun ontwikkeling uitdaging te bieden. Kleuters die het op school nog erg spannend vinden, kunnen op bepaalde momenten juist even een stapje terug doen. De onderzochte organisaties geven hier vorm aan door bijvoorbeeld een peuter-kleutergroep, het uitwisselen van materialen

> 'Kinderen maken een reis, zo noem ik dat weleens. Je begint bij de babygroep, dan de peutergroep, dan de kleutergroep. En die peutertjes, die af en toe om het hoekje kijken bij de kleuters, weten: volgend jaar of binnenkort ga ik daar naartoe. Die hebben de juf al 100 keer gezien, een aai over hun bol gehad, die weten waar ze hun jasje en tasje moeten hangen. Die kleuters huilen minder vaak als ze in de kring zitten als ze kleuter zijn. En als ze misschien eens een keer denken Oh... dan lopen ze weer even terug naar de peuters. En dan zie je zo'n groot lijfje in de poppenhoek zitten van de peuterspeelzaal.'
>
> *Schoolbestuurder*

(zoals spellen, puzzels, tekenspullen of constructiemateriaal), door gezamenlijke speelhoeken en door kleuters op momenten zich even terug te laten trekken bij de kleuters op de kinderopvang.

Wanneer sprake is van achterblijvende vaardigheden biedt de samenwerking volgens geïnterviewden ook de mogelijkheid om daar extra aan te werken binnen de opvang, ter voorbereiding of als aanvulling op het onderwijs. Het kan gaan om vaardigheden die volgens het onderwijs in het algemeen voor alle kinderen achteruitgaan (hierbij noemen de geïnterviewden voorbeelden zoals de fijne motoriek en het maken van zinnen), als om achterblijvende vaardigheden van het individuele kind (zoals bijvoorbeeld het eerder genoemde stilzitten in de kring en leren knippen).

Extra ondersteuning bij zorgen of problematiek

Wanneer sprake is van zorgen of problematiek rondom een kind stelt, volgens geïnterviewden, de samenwerking tussen onderwijs en opvang medewerkers beter in staat kinderen extra te ondersteunen. Wanneer kinderen een Voorschoolse- en Vroegschoolse Educatie (VVE) – indicatie hebben zijn organisaties verplicht een 'warme overdracht' te realiseren. Binnen de onderzochte organisa-

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

ties geven medewerkers aan dat warme overdrachten zijn ingebed in de bestaande werkprocessen. Dat uit zich bijvoorbeeld in het organiseren van wendagen en bezoeken van de intern begeleider op de kinderopvang. Zodoende hoeven kinderen (en hun ouders) niet steeds hetzelfde en vaak emotionele verhaal te vertellen, en het helpt medewerkers van onderwijs en opvang om op een uniforme en continue manier ondersteuning te bieden. Bij sommige onderzochte organisaties worden deze ervaren voordelen versterkt door de samenwerking met andere zorgpartners zoals logopedisten, het consultatiebureau en gedragsspecialisten.

Opbrengsten voor ouders/verzorgers

Ook voor ouders zijn er volgens geïnterviewden voordelen van de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang. Ze zijn beter voorbereid op de stap naar het onderwijs die hun kind gaat maken. Ook spelen er praktische overwegingen (zoals zelfde locatie, pedagogische of religieuze visie of extra zorg).

Een vertrouwd gevoel en laagdrempelig contact

Net als voor kinderen kunnen ook ouders de stap naar het onderwijs als groot ervaren. Geïnterviewden geven aan dat zij het onderwijs - zeker bij een eerste kind - als een nieuwe wereld ervaren waar andere mensen rondlopen en andere dingen worden gevraagd. Door de samenwerking ervaren geïnterviewden dat ouders/verzorgers beter voorbereid zijn op (en geïnformeerd zijn over) de overgang en dat zij makkelijker naar binnen lopen bij hulpvragen. Ook voor hen geldt dat ze al vertrouwd zijn met het gebouw en de medewerkers, en dat het hen helpt om alvast te zien bij welke juf of meester hun kind in de klas komt.

Het ontzorgt ouders/verzorgers

De samenwerking tussen onderwijs en opvang kan ouders volgens geïnterviewden op meerdere manieren ontzorgen. Allereerst geldt dat het logistiek makkelijk is dat hun kind in hetzelfde gebouw blijft voor zowel opvang als onderwijs. Als er meerdere kinderen uit een gezin zijn, kunnen zij hun schoolgaande kinderen en nog niet-schoolgaande kinderen naar één locatie brengen. Ten tweede geldt voor ouders die bewust kiezen voor opvang en onderwijs op basis van een bepaalde religieuze of pedagogische grondslag dat het prettig is dat binnen die organisaties dezelfde normen en waarden worden gehanteerd. Ten derde hoeft ondersteuning bij zorgvragen van het kind door de doorgaande leerlijn niet opnieuw te worden ingericht. En tot slot geldt dat bij veel van de organisaties die wij bezocht hebben, dat kinderen gegarandeerd een plekje kunnen krijgen op de buitenschoolse opvang wanneer zij naar de kleutergroep gaan.

Opbrengsten voor medewerkers

Meer professionele ontwikkeling, aantrekkelijker werktijden en contact houden met kinderen zijn opbrengsten die geïnterviewde medewerkers als positief ervaren.

Meer mogelijkheden voor professionele ontwikkeling

De samenwerking tussen onderwijs en opvang maakt volgens de geïnterviewden ook dat er meer mogelijkheden zijn voor de professionele ontwikkeling van medewerkers. Daarin worden zowel het informeel als het formeel leren benadrukt. Voor het informeel leren geldt dat medewerkers veel van elkaar leren in gezamenlijke overleggen over de kinderen. Het gaat bijvoorbeeld om het uitwisselen van pedagogische adviezen, elkaar te vertellen over hun werkwijzen, en elkaar feedback te geven. Voor het formeel leren geldt dat medewerkers opleidingen aangeboden krijgen waardoor zij breder inzetbaar zijn. Pedagogisch medewerkers kunnen zich bijvoorbeeld laten opleiden voor een rol in het onderwijs en vice versa. Ook directeuren en bestuurders afkomstig uit onderwijs of kinderopvang, en nu verantwoordelijk voor beide

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

domeinen, hebben zich laten bijscholen. Geïnterviewden waarderen deze mogelijkheid tot ontwikkeling, de afwisseling in werkzaamheden, en de extra uitdaging binnen hun (combinatie-)functie. Zij geven aan dat hun functie hiermee aantrekkelijker wordt. Bestuurders en leidinggevenden in school- en kinderopvang benoemen dat zij meer volwaardige aanstellingen voor hun medewerkers kunnen realiseren.

Meer aantrekkelijke werktijden voor opvangmedewerkers

Een meer aantrekkelijke aanstelling kan volgens de geïnterviewden aanvullend ook worden gerealiseerd waar het gaat om de gewerkte uren. Met name medewerkers van de voor- en buitenschoolse opvang kunnen meer continuïteit in werkuren krijgen als zij op de momenten dat er geen kinderen in de opvang zijn, zij ingezet kunnen worden binnen het onderwijs. Sommige onderzochte organisaties bieden onderwijspersoneel ook meer flexibiliteit: wanneer zij tijdens schoolvakanties bijspringen bij de opvang, hebben zij de mogelijkheid om vrij te nemen buiten schoolvakanties.

Kinderen zien groeien

Tot slot geven de geïnterviewde medewerkers aan dat het hen voldoening brengt om een groter deel van de ontwikkeling van kinderen mee te maken. Onderwijsmedewerkers leren kinderen bijvoorbeeld al eerder kennen als er samenwerking is met de kinderopvang. Pedagogisch medewerkers behouden het contact met kinderen, ook als die niet naar de buitenschoolse opvang gaan.

Opbrengsten voor de organisatie

Zowel geïnterviewden van onderwijs- als kinderopvangorganisaties zien voordelen in de samenwerking op verschillende terreinen. Onder andere doordat het kan zorgen voor een aantrekkelijker werkomgeving en professionals veel van elkaar leren.

Meer zicht op doorstroom van leerlingen

De samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang biedt volgens de geïnterviewde leidinggevenden meer zekerheid over het aantal leerlingen dat doorstroomt vanuit de kinderopvang naar het onderwijs en over het aantal (schoolgaande) kinderen dat gebruik maakt van de kinderopvang. Het complete aanbod aan diensten van kinderopvang en onderwijs stelt de organisatie(s) in staat zich te onderscheiden van andere aanbieders en zij zijn daardoor financieel stabieler.

Veerkracht bij personeelsinzet

Door het delen van personeel tussen onderwijs en kinderopvang ontstaat meer flexibiliteit bij het inzetten van personeel. Medewerkers kunnen volgens de geïnterviewden sneller voor elkaar invallen en zijn hiertoe – doordat zij bekend zijn met de kinderen – ook meer bereid. Concreet heeft dit er bijvoorbeeld aan bijgedragen dat er geen kinderen afgebeld hoefden te worden bij de opvang toen een pedagogisch medewerker ziek was. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat dit medewerkers betreft die opgeleid zijn tot combinatiefunctie en die dus bevoegd en bekwaam zijn om zowel te werken binnen het onderwijs als binnen de kinderopvang.

Leren van elkaar

In de realisatie van aantrekkelijkere functies zien de geïnterviewde leidinggevenden een mogelijke oplossing voor personeelsbehoud. Met aantrekkelijkere aanstellingen committeren medewerkers zich volgens de geïnterviewden meer aan de organisatie waarin zij werken. Het wederzijds leren draagt ook bij aan een verrijking van werkwijzen en methoden. De geïnterviewden geven aan dat zij juist in de verschillen elkaar kunnen aanvullen omdat er sprake is van ‘kruisbestuiving’. Zo vult de opvang het onderwijs bijvoorbeeld goed aan met hun betrokkenheid bij ouders/verzorgers en in het spelenderwijs leren, terwijl het onderwijs de opvang aanvult met meer planmatig en methodisch werken.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Een veranderende perceptie van de kinderopvang: meer dan een arbeidsmarktinstrument

De samenwerking draagt volgens geïnterviewden bij aan het veranderen van de perceptie onder ouders/verzorgers van de kinderopvang. Waar zij de kinderopvang vaak enkel als arbeidsmarktinstrument zien, draagt de samenwerking met het onderwijs eraan bij dat de opvang meer als ontwikkelinstrument wordt waargenomen. Dit geeft ouders/verzorgers een ander inhoudelijk argument om voor kinderopvang te kiezen. Volgens de geïnterviewden maken ouders daardoor mogelijk vaker en meer stabiel gebruik van de kinderopvang.

Werkdrukverlaging

Initieel vraagt de samenwerking een investering van alle betrokkenen, maar wanneer de samenwerking (uiteindelijk) goed verloopt, kan deze volgens geïnterviewden op verschillende manieren rust en werkdrukverlaging brengen, met name voor onderwijsmedewerkers. Dit is voor organisaties een belangrijke opbrengst in het kader van de Arbowet. De geïnterviewde onderwijsmedewerkers geven aan beter voorbereid te zijn op de kinderen die zij in hun klas krijgen, en de ondersteuning van pedagogisch medewerkers tijdens de lessen te waarderen. Er zijn voorbeelden van pedagogisch medewerkers die leraren ondersteunen met kleuters die het nog niet goed lukt om in de kring te zitten en die 'overal naartoe wapperen', en van pedagogisch medewerkers die kinderen met een extra onderwijsbehoefte even apart nemen om buiten de klas bijvoorbeeld extra te oefenen met het maken van keersommen.

Praktische voordelen

Tot slot noemen de geïnterviewden ook praktische voordelen, zoals kostenbesparingen dankzij het delen van faciliteiten zoals een gymzaal, bibliotheek en pauzeruimte. Een ander praktisch voordeel is dat de kinderopvang bijvoorbeeld de moestuin van het onderwijs kan verzorgen tijdens de schoolvakanties.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

De inrichting van het werk bij succesvolle samenwerking

De acht onderzochte organisaties laten zien dat het hen lukt om ondanks bekende knelpunten en risico's een goede samenwerking tot stand te brengen en te onderhouden tussen onderwijs en kinderopvang. Nodig hiervoor zijn aanvullende kennis, nieuwe vaardigheden en een andere houding van medewerkers en leidinggevenden van de organisaties.

In dit hoofdstuk gaan we in op de inrichting van het werk op de onderzochte organisaties en wat dat volgens geïnterviewden vraagt van en betekent voor leidinggevenden en medewerkers. Vervolgens beschrijven we hoe de onderzochte organisaties omgaan met de knelpunten waar samenwerkende organisaties mee te maken krijgen. De voorbeelden zijn ter inspiratie en zijn niet bedoeld als 'universele oplossingen' – of een bepaalde aanpak of oplossing wel of niet haalbaar en effectief is, is contextafhankelijk en erschilt per organisatie.

Het hoofdstuk is ingedeeld naar de 'vier a's' van arbeid: **Arbeidsinhoud**, **Arbeidsomstandigheden**, **Arbeidsvoorwaarden** en **Arbeidsverhoudingen**. Voor een goede balans is het van belang om het werk op alle vier deze factoren goed in te richten.[10]

De knelpunten die in dit hoofdstuk worden genoemd, zijn gebaseerd op recente overzichtsstudies[11] en op een recent onderzoek.[12]

10 Van der Aa et al., 2024
11 Van den Berg et al. (2023) en Ministerie van VWS (2023)
12 Verheijen-Tiemstra et al. (2023)

Arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud gaat over de werkzaamheden in de samen werkende organisaties: het takenpakket van medewerkers, hun ruimte om zelf beslissingen te nemen en de mogelijkheid om in het werk nieuwe dingen te leren. Wanneer opvang en onderwijs bijvoorbeeld samenwerken aan doorgaande (leer) lijnen, bij de overgang van peuter naar kleuter en bij de overdracht van school naar BSO, kan dat de arbeidsinhoud van het werk veranderen.

Doorgaande lijnen in opvang en onderwijs

Bij alle onderzochte organisaties is volgens geïnterviewden in meer of mindere mate sprake van doorgaande lijnen van nul tot dertien jaar (verticale lijn) en van 's ochtends tot 's avonds (horizontale lijn). Inhoudelijk zijn programma's op elkaar afgestemd. Opvang en onderwijs maken bijvoorbeeld gezamenlijk een planning van thema's waar ze gedurende een periode aan refereren (bijvoorbeeld 'lente' of 'op reis'). De opvang volgt daarbij in de meeste gevallen voor zover mogelijk de themaplanning van het onderwijs. Ook bij de gedragsregels die gelden voor kinderen, ouders en medewerkers trekt het personeel één lijn. Om een gezamenlijke ontwikkellijn te creëren, hoeven opvang en onderwijs geen taken van elkaar over te nemen, maar stemmen ze wel hun aanbod af in gezamenlijke commissies of vergaderingen.

Inleiding
Opbrengsten van samenwerking
De inrichting van het werk
Acht voorbeelden van samenwerking
Een overzicht van praktische handreikingen
Doel en opzet van de verkenning

Een aantal onderzochte organisaties zet ‘verbindende schakels’ in om doorgaande lijnen te faciliteren. Dit zijn medewerkers die kennis overdragen van het ene naar het andere domein, bijvoorbeeld omdat ze een combinatiefunctie hebben, of omdat het expliciet hun taak is informatie tussen beide domeinen uit te wisselen.

Wat beteken doorgaande lijnen in opvang en onderwijs voor...

Leidinggevenden: zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van de afstemming tussen onderwijs- en opvangmedewerkers. Dat betekent dat ze momenten creëren waarop medewerkers kunnen overleggen, bijvoorbeeld door vervanging te regelen op de groep zodat een opvangmedewerker bij een vergadering kan aansluiten. Ook beslissen leidinggevenden hoe opvangmedewerkers hun overleguren kunnen schrijven (zie Arbeidsvoorwaarden). Geïnterviewde leidinggevenden geven aan dat ze ervoor zorgen dat medewerkers de juiste competenties hebben om samen te werken: je werk afstemmen met anderen, openstaan voor feedback, elkaars inbreng als gelijkwaardig beschouwen, en rekening houden met elkaar. De geïnterviewde leidinggevenden blijven hun medewerkers eraan herinneren dat samenwerking onderdeel is van hun baan en dat ze altijd in hun achterhoofd houden dat ze het andere domein betrekken waar nodig.

Onderwijsmedewerkers: met name leraren zijn volgens geïnterviewden vaak gewend om alleen te werken en een hoge mate van autonomie te hebben in de klas. Werken binnen doorgaande lijnen vraagt volgens de geïnterviewden dat leraren hun werk afstemmen op wat er elders in de organisatie gebeurt, zodat ze één lijn kunnen trekken met collega’s.

Opvangmedewerkers: staan al samen op een groep, daarom zijn ze volgens geïnterviewden al meer gewend om hun werk met anderen af te stemmen. Wel vraagt werken binnen doorgaande lijnen van opvangmedewerkers dat ze (vaak buiten hun contracturen) deelnemen aan overleggen. Ook moeten ze nadenken hoe ze een aanbod kunnen ontwikkelen dat aansluit op het onderwijs, bijvoorbeeld door thema’s aan te passen op hun leeftijdsgroep (‘herfst’ wordt bijvoorbeeld ‘reuzen en kabouters’).

Opvang- en onderwijsmedewerkers: van beiden vraagt het werken met doorgaande lijnen enige kennis van elkaars vakgebied. Het is belangrijk om begrip te hebben van de wereld waarin de ander werkt. Dat vraagt volgens geïnterviewden om nieuwsgierigheid en openheid voor elkaars vak, en om formele en informele kennismakingsactiviteiten (zie ook Arbeidsverhoudingen).

Een zachte overgang van peuter naar kleuter

Alle onderzochte organisaties ondernemen volgens geïnterviewden laagdrempelige activiteiten om de overgang van (peuter)opvang naar onderwijs te versoepelen, bijvoorbeeld door met de peuters langs de kleuterklassen te lopen. Ze bieden kinderen maatwerk door peuters die daar behoefte aan hebben al materialen uit het onderwijs aan te bieden en organiseren een warme overdracht. Sommige organisaties gaan verder, bijvoorbeeld door peuter-kleutergym aan te bieden of zelfs een gezamenlijk activiteitenprogramma in een peuter-kleuterklas. Een peuter-kleuterklas is niet zonder meer toegestaan.[13]

Wat betekent een zachte overgang van peuter naar kleuter voor...

Leidinggevenden: als wordt gekozen voor een peuter-kleuterklas is het belangrijk dat de leidinggevende dat afstemt met de GGD, onderwijsinspectie en gemeente. Zij kunnen aangeven welke ruimte wet- en regelgeving biedt en waar eventueel in overleg afgeweken mag worden. Sommige onderzochte organisaties hebben geen medewerking gekregen en daarom geen peuter-kleuterklas kunnen ontwikkelen. Daarnaast is het uiteraard belangrijk om medezeggenschap en ouders goed mee te nemen in de plannen. Als een leraar en pedagogisch medewerker samen het peuter-kleuteraanbod verzorgen, dan is het belangrijk dat beiden het prettig en waardevol vinden om samen voor de groep te staan.

13 Zie hier de wettelijke mogelijkheden. Sardes (2019) geeft meer voorbeelden van een zachte overgang van peuter naar kleuter, waaronder een peuter-kleuterklas.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Onderwijsmedewerkers: leraren van groep 1 kunnen in samenwerkende organisaties de overgang van kinderen versoepelen door regelmatig hun gezicht te laten zien bij de opvang en door aan te sluiten op wat kinderen uit de opvang gewend zijn. Bijvoorbeeld door dezelfde liedjes te zingen met de kinderen. Hier is kennis voor nodig van het aanbod van de opvang.

Opvangmedewerkers: kunnen kinderen voorbereiden op het onderwijs door ze vaardigheden aan te leren die ze in het onderwijs nodig hebben, zoals een potlood of schaar vasthouden, tellen of op een stoel zitten. Hier is kennis voor nodig van wat in groep 1 van kinderen gevraagd wordt.

Een warme overdracht van onderwijs naar BSO

Op de onderzochte organisaties hebben opvang- en onderwijsmedewerkers contact op het moment dat kinderen 's ochtends van de BSO naar het onderwijs gaan en aan het einde van de onderwijsdag weer terug. Bijvoorbeeld doordat de leraar de kinderen aan het einde van de dag naar de BSO brengt of via samenwerkingssoftware met de BSO communiceert. Bij de overdracht bespreken ze bijvoorbeeld opvallende gebeurtenissen, allergieën, medicijngebruik of wie het kind mag ophalen (als de ouders in scheiding zijn).

Wat betekent een warme overdracht van onderwijs naar BSO voor...

Opvang- en onderwijsmedewerkers: een warme overdracht vraagt kennis van de informatie die de andere partij nodig heeft. Ook bewustwording is volgens geïnterviewden belangrijk: wat bij de een gebeurt, gevolgen kan hebben voor hoe een kind zich bij de ander gedraagt. Van leraren kan het iets extra's vragen om aan het einde van de werkdag nog even langs de BSO te gaan om te informeren hoe het daar is gegaan. Bovendien vraagt samenwerking van medewerkers het besef dat je samen en in verschillende contexten meer ziet van het kind en waar het behoefte aan heeft in de ontwikkeling.

Werkzaamheden uitvoeren in elkaars domein

Op sommige van de onderzochte organisaties voeren opvang- en onderwijsmedewerkers taken uit in elkaars domein. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers bevoegd en bekwaam zijn voor het werk dat ze doen. Hier zijn binnen wet- en regelgeving een aantal mogelijkheden voor. Pedagogisch medewerkers kunnen werken als onderwijsondersteuner en andersom. En stagiaires van (combinatie-)opleidingen kunnen in beide domeinen meedraaien, waardoor ze goed voorbereid worden op een baan in een samenwerkende organisatie.

Wat betekent werkzaamheden uitvoeren in elkaars domein voor...

Bestuurders en medewerkers op stichtingsniveau, leidinggevenden: faciliteren van het uitwisselen van personeel tussen de domeinen. Bijvoorbeeld door een passende contractvorm aan te bieden (zie Arbeidsvoorwaarden) en door in samenwerking met hogescholen en ROC's combinatieopleidingen te ontwikkelen. Leidinggevenden kunnen geïnteresseerde en geschikte medewerkers stimuleren om in het andere domein aan de slag te gaan of een aanvullende opleiding te volgen.

Onderwijsmedewerkers: wanneer leraren een kind in de klas krijgen dat ze hebben leren kennen toen ze stageliepen in de opvang, is het volgens geïnterviewden belangrijk om aan het kind duidelijk te maken dat je als leraar een andere rol hebt. Je bent nu bijvoorbeeld niet meer degene die mee gaat voetballen maar degene die onderwijst. Maar ook dat leraren die samenwerken met opvangcollega's beseffen dat zij als bevoegde leraar verantwoordelijk zijn en blijven voor het onderwijs. Opvangmedewerkers kunnen ondersteunen met sociaal-emotioneel leren, groepjes begeleiden of themalessen verzorgen onder toezicht van de leraar.

Opvangmedewerkers: zijn vanuit de opvang gewend om met kleine groepjes kinderen te werken. In het onderwijs moeten ze volgens geïnterviewden vaak leren omgaan met grotere groepen.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Arbeidsinhoud: knelpunten, risico's en oplossingen

Uit de literatuur komen een aantal risico's en knelpunten naar voren die bij inhoudelijke samenwerking kunnen ontstaan. Om samen te kunnen werken zijn gezamenlijke overleggen nodig. Dat is om twee redenen lastig. Ten eerste omdat opvangmedewerkers voor, tijdens en na schooltijd kinderen opvangen. Er is dus onder werktijd vaak geen moment dat opvang- en onderwijsmedewerkers beide beschikbaar zijn. Ten tweede omdat opvangmedewerkers een groot deel van hun contracturen op de groep moeten staan. De onderzochte organisaties gaan hiermee om door overdag vervanging op de groep te regelen of door pedagogisch medewerkers overuren te laten schrijven (zie Arbeidsvoorwaarden).

Een ander knelpunt bij inhoudelijke samenwerking is dat onderwijs en opvang verschillende werkwijzen hebben. Zo werkt onderwijs vaak met een strakke (school)jaarplanning terwijl opvang meer op de korte termijn plant. In de onderzochte organisaties gaat de opvang zo veel mogelijk mee in de planning van het onderwijs. Ook is het onderwijs meer gewend om ouders te benaderen vanuit een rol als professional; als zij het nodig vinden kunnen zij tegen de wens van ouders in gaan. De opvang ziet ouders meer als klant. De onderzochte organisaties gaan hiermee om door één gezamenlijke lijn te trekken tegenover ouders vanuit de visie van hun organisatie.

Het uitvoeren van taken in elkaars domein kan niet zomaar gebeuren omdat onderwijs- en opvangmedewerkers verschillende expertises nodig hebben, bevoegd moeten zijn voor hun werk en in het bezit moeten zijn van verschillende VOG's. De onderzochte organisaties leiden dan ook zo veel mogelijk (intern) breed inzetbare medewerkers op (waar de scholingsmarkt niet geheel in voorziet).

Bij de overgang van peuteropvang naar kleuteronderwijs lopen organisaties er tegenaan dat er weinig ruimte is voor maatwerk afgestemd op de ontwikkelbehoefte van kinderen. Dat heeft ermee te maken dat er strenge eisen gelden. Een gecombineerde peuter-kleutergroep met drie- en vierjarigen is in principe niet toegestaan. Ook de onderzochte organisaties lopen hier tegenaan, maar soms ontstaan in overleg met gemeente en inspectie mogelijkheden.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden hebben betrekking op veilig en gezond werken en op omgevingsfactoren van het werk, zoals het gebouw, de veiligheidssituatie en externe factoren. Bij samenwerking tussen onderwijs en opvang kunnen de partijen te maken hebben met gezamenlijke huisvesting. Ook wet- en regelgeving rondom de financiering van de opvang en het onderwijs hoort bij arbeidsomstandigheden.

Een gezamenlijk gebouw

Alle onderzochte organisaties hebben een gezamenlijk gebouw voor opvang en onderwijs. Ze maken daarbij gebruik van verschillende constructies. De opvang huurt bijvoorbeeld ruimtes van het onderwijs of ze zijn gezamenlijk (mede-)eigenaar van het gebouw. De gebouwen zijn (her)ingericht als kindcentrum en er zijn gezamenlijke faciliteiten, zoals een personeelskamer, aula, keuken en gymzaal. De BSO heeft een eigen ruimte maar moet in sommige organisaties af en toe in overleg met onderwijs uitwijken naar een klaslokaal. De baby- en peuteropvang is in alle bezochte gebouwen afgescheiden van de rest, hoewel er niet altijd een fysieke muur tussen staat. Zo zitten opvang en onderwijs elkaar overdag niet in de weg en kan de opvang aan de regels van de GGD blijven voldoen.

Wat betekent een gezamenlijk gebouw voor...

Leidinggevenden: geïnterviewde leidinggevenden geven aan dat ze met de gemeente in gesprek zijn gegaan over wat de meerwaarde is van de samenwerking en welke eisen dit aan een gebouw stelt. Zo kan de gemeente hier alert op zijn bij nieuwbouw of verbouwen van bestaande schoolgebouwen. Een kindcentrum heeft, naast opvangruimtes en klaslokalen, ruimte nodig voor gezamenlijke faciliteiten. Ten tweede is het volgens geïnterviewden van belang goede afspraken te maken omdat er bij gezamenlijke huisvesting anders irritaties kunnen ontstaan. Vaak is de aanleiding dan wat kleins: het niet opruimen van spullen, de koffiemachine of de wasmachine. Dit vraagt van leidinggevenden dat ze hier alert op zijn en waar nodig oplossingen aanreiken om er samen uit te komen.

Onderwijsmedewerkers: een BSO op locatie betekent dat kinderen na schooltijd soms nog naar de leraar komen om een vraag te stellen of materiaal te lenen. Dit vraagt volgens geïnterviewden van leraren dat ze hier flexibel mee omgaan.

Opvangmedewerkers: in de onderzochte organisaties wijkt de BSO soms uit naar een klaslokaal waar minder passende faciliteiten zijn. Creativiteit en goede voorbereiding van BSO-medewerkers is dan nodig volgens geïnterviewden. Ook moeten de leraren een alternatieve ruimte hebben om na schooltijd ongestoord te kunnen werken.

Opvang- en onderwijsmedewerkers: van alle medewerkers vraagt een gecombineerd gebouw volgens geïnterviewden om duidelijke afspraken over wie wanneer gebruik kan maken van welke faciliteiten en hoe deze worden achtergelaten. Ook moet voor iedereen duidelijk zijn vanaf welke leeftijdsgroep faciliteiten (zoals klimrekken) volgens wet- en regelgeving gebruikt mogen worden. Daarnaast is het belangrijk om rekening te houden met elkaar. Als leraren na schooltijd rapportgesprekken voeren, kan de BSO geen gebruik maken van de ruimte en moet er een oplossing worden gevonden.

Gescheiden begrotingen

Alle samenwerkende organisaties hebben te maken met een gescheiden opvang- en onderwijsbegroting. Een groot deel van de begroting gaat volgens geïnterviewden naar personeel waarvan duidelijk is of ze voor onderwijs of opvang werken. Voor gemeenschappelijke materialen kan bijvoorbeeld een verdeelsleutel worden gehanteerd. De meeste onderzochte organisaties zijn bestuurlijk gefuseerd. Dat betekent onder andere dat geen btw hoeft te worden afgedragen als onderwijs gebruik maakt van opvangmedewerkers

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

of -faciliteiten. De organisaties die niet bestuurlijk gefuseerd zijn, proberen praktisch om te gaan met de btw-plicht. Zo proberen ze bijvoorbeeld vrijstelling aan te vragen als opvangmedewerkers uitsluitend taken in het onderwijs uitvoeren of strepen ze het aantal uren van onderwijsmedewerkers in de opvang weg tegen uren van opvangmedewerkers in het onderwijs. In de onderzochte organisaties wordt de winst die de opvang maakt geïnvesteerd in de organisatie, bijvoorbeeld om overlegtijd van opvangmedewerkers te financieren.

Wat betekenen gescheiden begrotingen voor...

Bestuurders en medewerkers op stichtingsniveau: kunnen er volgens geïnterviewden voor zorgen dat leidinggevenden en medewerkers minder werk hebben aan het bijhouden van twee begrotingen. Bijvoorbeeld door duidelijke regels op te stellen over welke kosten op welke begroting horen. Ook kan een bestuursbureau de administratie uit handen nemen en zoeken naar passende manieren om met de btw-plicht om te gaan.

Leidinggevenden: hebben bij sommige onderzochte organisaties inzicht in beide begrotingen. Dat vraagt kennis en vaardigheden in beide domeinen en het vertrouwen om gegevens met het andere domein te delen. Het is volgens geïnterviewden bijvoorbeeld belangrijk om te weten hoe de financiering in het onderwijs werkt en hoe je de opvang financieel gezond kunt houden. Om een totaalplaatje te krijgen, is het nodig om op de achtergrond voor jezelf een gezamenlijke begroting bij te houden.

Combinatiemedewerkers: voor medewerkers die in zowel opvang als onderwijs werken, betekenen de gescheiden geldstromen dat ze moeten bijhouden welke werkzaamheden ze verrichten. Dat is belangrijk om ze op de juiste begroting te boeken.

Arbeidsomstandigheden: knelpunten, risico's en oplossingen

Uit de literatuur komen verschillende knelpunten naar voren op het gebied van arbeidsomstandigheden die de onderzochte organisaties volgens geïnterviewden het hoofd bieden. Zo is de gemeente verantwoordelijk voor onderwijshuisvesting maar niet voor huisvesting van opvang. In veel gevallen huren opvangorganisaties ruimte in scholen. Dat kan betekenen dat opvangorganisaties marktconforme huur moeten betalen en bijvoorbeeld kunnen worden uitgezet als de school meer ruimte nodig heeft. De opvang kan ook nieuwbouw van de gemeente voorfinancieren; op basis daarvan kunnen langjarige contracten worden afgesloten. De onderzochte organisaties benadrukken in gesprekken met gemeenten het belang van gezamenlijke huisvesting en komen gezamenlijk met de gemeente tot een duurzame oplossing. Het moeten delen van ruimtes en faciliteiten kan tot spanningen leiden tussen opvang- en onderwijsmedewerkers. Onderzochte organisaties lossen dit op door duidelijke afspraken te maken.

Om het knelpunt van gescheiden begrotingen aan te pakken, stellen de onderzochte organisaties op bestuursniveau heldere regels op over de verrekening van de verschillende kosten. Ook houden ze voor zichzelf een gezamenlijke begroting bij om een totaaloverzicht te krijgen. Zij gaan op creatieve manieren om met de btw-plicht van de opvang, bijvoorbeeld door uitwisselingen van opvang naar onderwijs en andersom tegen elkaar weg te strepen of door vrijstelling aan te vragen waar mogelijk. Toch hopen ze dat dit knelpunt via wetgeving wordt opgelost. Opvang- en onderwijsorganisaties die bestuurlijk gefuseerd zijn, hoeven geen btw af te dragen als ze materialen of medewerkers uitwisselen.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Arbeidsvoorwaarden

Onder arbeidsvoorwaarden vallen de regelingen waaronder het werk wordt gedaan, beloning, werktijden, contractvorm en opleidings- of promotiemogelijkheden. Arbeidsvoorwaarden voor opvang- en onderwijsmedewerkers verschillen van elkaar, mede doordat onderwijsmedewerkers onder de cao po en opvangmedewerkers onder de cao kinderopvang vallen. Samenwerking tussen opvang en onderwijs kan nieuwe loopbaanmogelijkheden creëren, bijvoorbeeld in combinatiefuncties.

Verschillende arbeidsvoorwaarden

De onderzochte organisaties nemen vaak maatregelen om verschillen in arbeidsvoorwaarden (deels) weg te nemen. Met de winst van de opvang kan bijvoorbeeld overlegtijd worden 'gekocht' of het professionaliseringsbudget voor opvang- en onderwijsmedewerkers gelijk worden getrokken. De opvang investeert daarmee in de samenwerking. Meerdere van de onderzochte organisaties hebben een organisatiebreed opleidingsaanbod ontwikkeld waar alle medewerkers gebruik van kunnen maken.

Wat betekenen verschillende arbeidsvoorwaarden voor...

Bestuurders en medewerkers op stichtingniveau: zij kunnen beleid opstellen over hoe om te gaan met verschillen in arbeidsvoorwaarden. Zo kunnen ze het bijvoorbeeld voor onderwijsmedewerkers mogelijk maken om buiten de schoolvakanties vrij te nemen of (als daar ruimte voor is) de tijd en het budget voor professionalisering van opvangmedewerkers vergroten. Ook vragen de verschillende arbeidsvoorwaarden van de overkoepelende stichting dat zij duidelijke regels opstellen voor situaties waar de regelgeving verschilt. Bijvoorbeeld over de inschaling van combinatiemedewerkers. Een van de onderzochte organisaties heeft bijvoorbeeld een basis gelegd voor een gezamenlijk functiehuis voor onderwijs en kinderopvang. PACT en Berenschot hebben dit functiehuis samen verder ontwikkeld tot een instrument[14] waarin de salarisstructuren van de cao kinderopvang en de cao po op elkaar aansluiten.

Leidinggevenden: moeten alert zijn op de verschillen in arbeidsvoorwaarden en hierover communiceren naar medewerkers. Er kan bijvoorbeeld onrust ontstaan wanneer arbeidsvoorwaarden in het ene domein beter zijn dan het andere. Meerdere onderzochte organisaties noemen de arbeidsmarkttoelage als struikelblok. Zulke situaties vragen van leidinggevenden dat ze uitleggen waarom verschillen bestaan, dat ze hier zelf geen invloed op hebben en dat het andere domein ook nadelen kent (onderwijsmedewerkers hebben bijvoorbeeld veel vakantie maar moeten ook weleens onbetaald overwerken). Ook is het volgens geïnterviewden belangrijk om gedragsregels omtrent arbeidsvoorwaarden te ontwikkelen. Bijvoorbeeld dat onderwijsmedewerkers collega's in de opvang geen 'fijne vakantie' wensen als de schoolvakantie begint en dat de vrijdagmiddagborrel pas start als ook de opvang klaar is met het werk.

Opvangmedewerkers: samenwerking kan betekenen dat opvangmedewerkers meer tijd kwijt zijn aan overleg en professionalisering dan voorzien in hun contract. In de onderzochte organisaties betekent dit dat opvangmedewerkers meer werken dan hun contracturen en die tijd later kunnen compenseren. Sommige opvangmedewerkers geven aan dat ze, mede dankzij personeelstekorten, niet altijd voldoende tijd hebben om alle compensatieuren op te nemen.

Alle medewerkers: werken onder verschillende arbeidsvoorwaarden vraagt om bewustzijn van de situatie van de ander en een tactvolle omgang met de verschillen.

14 PACT voor kindcentra & Berenschot, 2021

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Combinatiefuncties

In sommige onderzochte organisaties werken medewerkers die daarvoor gekwalificeerd zijn in zowel opvang als onderwijs. Organisaties kiezen dan voor een detachering van opvang naar onderwijs of andersom. Niet alle organisaties lukt het om combinatiemedewerkers te behouden. Sommigen stappen volledig over naar het onderwijs als zij die arbeidsvoorwaarden gunstiger vinden.

Wat betekenen combinatiefuncties voor...

Leidinggevenden: hebben in de onderzochte organisaties soms zelf een combinatiefunctie (zie Arbeidsverhoudingen). Ze vallen onder de cao van het domein waar ze het meeste werk voor doen. Als leidinggevenden onderwijsmedewerkers zijn, vraagt dit om flexibiliteit in het nemen van vakantie. In de schoolvakanties blijft de opvang immers open. Leidinggevenden kunnen hier verschillende keuzes in maken. Op de onderzochte organisaties worden de volgende mogelijkheden genoemd: wel schoolvakantie nemen met een adjunct uit de opvang als vervanging, minder vakantie nemen (1,1 fte-contract) en vakantie nemen op andere momenten, eventueel buiten de schoolvakanties om.

Opvangmedewerkers die gedetacheerd zijn in het onderwijs hebben niet standaard vrij tijdens de schoolvakanties, onderwijsmedewerkers die gedetacheerd worden in de opvang wel. Ook van hen vraagt het volgens de geïnterviewden dus om flexibiliteit in de vakantieperiode.

Arbeidsvoorwaarden: knelpunten, risico's en oplossingen

Uit de literatuur komen een aantal knelpunten en risico's naar voren op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Opvang- en onderwijsmedewerkers hebben vaak verschillende arbeidsvoorwaarden. Onderwijsmedewerkers hebben bijvoorbeeld meer vakantiedagen en meer uren voor professionalisering en overleg. Dat kan tot praktische problemen leiden, bijvoorbeeld dat opvangmedewerkers niet aan gezamenlijke professionalisering kunnen deelnemen. De onderzochte organisaties lossen dit op door binnen de organisatie tijd en budget voor professionalisering zo veel mogelijk gelijk te trekken en opvangmedewerkers overuren te geven voor overleg. Dat financieren ze uit de winst van de opvang.

Daarnaast kunnen ongelijke arbeidsvoorwaarden zorgen voor onvrede bij medewerkers. De onderzochte organisaties lossen dit op door uit te leggen waar verschillen vandaan komen en dat beide sectoren voor- en nadelen hebben. Sommige onderzochte organisaties werken met een gezamenlijk functiehuis. Alhoewel dit de verschillen niet wegneemt, kan het wel antwoord bieden op de vragen: waarom wordt een medewerker op een bepaald niveau ingeschaald, en welke mogelijkheden er zijn om door te groeien?

Wanneer medewerkers in een combinatiefunctie voor zowel opvang als onderwijs werken, moet een passende contractvorm worden gevonden en moeten afspraken worden gemaakt over wie de leidinggevende wordt. Onderzochte organisaties werken met detachering van de het ene domein naar het andere.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Arbeidsverhoudingen

Onder arbeidsverhoudingen vallen het sociale klimaat in de organisatie, aansturing, inspraak en medezeggenschap. Onderwijs en opvang kunnen bijvoorbeeld samenwerken onder een gemeenschappelijke visie en aansturing. Ook de medezeggenschap van opvang en onderwijs kan onder voorwaarden worden gecombineerd.

Een gemeenschappelijke visie

In de onderzochte organisaties wordt volgens geïnterviewden gewerkt vanuit een gemeenschappelijke visie van opvang en onderwijs vanuit het belang van het kind. Deze visie bepaalt hoe medewerkers samenwerken, bijvoorbeeld omdat het beleid erop wordt afgestemd of omdat er gedragsregels uit worden afgeleid.

Een praktische oplossing die een van de onderzochte organisaties heeft ingezet om elkaars domein te leren kennen en een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen is in een transitiemanager op één van de organisaties. Dit is iemand met kennis over zowel onderwijs als opvang, die eerder zelf de transitie naar een kindcentrum heeft meegemaakt. De transitiemanager kan medewerkers aan de hand nemen in elkaars werelden in de vorm van training on the job.

Wat betekent een gemeenschappelijke visie voor...

Bestuurders en medewerkers op stichtingsniveau: zijn verantwoordelijk voor het formuleren van de visie. Daarbij is het volgens geïnterviewden belangrijk om aan te geven dat integratie prioriteit heeft en er financiële middelen voor beschikbaar te stellen, bijvoorbeeld om kennismakingsactiviteiten te organiseren. Veel onderzochte organisaties organiseren een keer per jaar een dag voor al het personeel om hen mee te nemen in de visie en het beleid.

Leidinggevenden: nemen het personeel mee in de samenwerking. Het is volgens geïnterviewden belangrijk om vanaf de start uit te leggen waarom de organisatie wil gaan samenwerken en wat dat betekent voor medewerkers. De samenwerking heeft invloed op hoe je je werk doet, dus het is belangrijk dat iedereen erachter staat. Het kost tijd om dat te bereiken. Meerdere organisaties geven aan dat ze klein begonnen zijn en de samenwerking steeds meer hebben uitgebreid. Ook vraagt een gezamenlijke visie van leidinggevenden bijvoorbeeld dat ze beleidsstukken herschrijven met de samenwerking in gedachten.

Alle medewerkers: ook zij moeten zich volgens geïnterviewden inzetten voor gemeenschappelijke visie. Soms wordt er meer gevraagd van een medewerker op een samenwerkende organisatie dan van een medewerker op een school of losstaande opvang. Medewerkers in samenwerkende organisaties moeten bijvoorbeeld investeren in samenwerkingsvaardigheden, elkaars domein leren kennen of vergaderen in de avond. Dit is volgens geïnterviewden niet voor iedereen weggelegd.

Een gelijkwaardige samenwerking

Een deel van de onderzochte organisaties geeft aan dat medewerkers één team vormen en gelijkwaardig met elkaar samenwerken. Iedereen wordt volgens geïnterviewden gehoord vanuit zijn of haar expertise. Dat is niet vanzelfsprekend; in het begin van de samenwerking bestond volgens geïnterviewden soms wantrouwen tussen de domeinen, voelden onderwijsmedewerkers zich verheven boven de opvang of hadden opvangmedewerkers last van het 'calimero- effect'.

Sommige van de geïnterviewden benoemen creatieve manieren om te zorgen voor een betere verstandshouding zoals de inzet van een 'doorgeefkabouter' om elkaar beter te leren kennen. In het kader van teambuilding gaat de doorgeefkabouter iedere week met een andere medewerker mee naar huis die in de vrije tijd een foto maakt en deze deelt binnen het team.

Wat betekent een gelijkwaardige samenwerking voor...

Leidinggevenden: zij spelen een sleutelrol in het creëren van een gezamenlijke cultuur. Dat doen ze volgens geïnterviewden door zowel formele als informele contactmomenten te creëren, met name

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

in het begin van de samenwerking. Denk aan het koffiezetapparaat neerzetten bij de opvang of alle medewerkers vragen gezamenlijk te lunchen. Leidinggevenden kunnen het goede voorbeeld geven door zelf de expertise van het andere domein te respecteren en te leren kennen. Ook geven geïnterviewde leidinggevenden aan dat ze heldere gedragsregels opstellen die een open cultuur bevorderen: bijvoorbeeld in plaats van te mopperen, elkaar aan te spreken. Zo voorkomen ze dat (kleine) irritaties, zoals het niet opruimen van een lokaal of koffiehoek, als groot probleem worden ervaren. Verder geven geïnterviewde leidinggevenden aan dat ze zo veel mogelijk een vast team creëren dat bekend is met de manier van werken binnen de organisatie, bijvoorbeeld met vaste invallers en externe partners.

Alle medewerkers: een gelijkwaardige samenwerking vraagt volgens geïnterviewden dat medewerkers investeren in de kennismaking met elkaar. Meerdere geïnterviewden geven aan dat onbekend ook onbemind maakt. Door elkaar op te zoeken, tijd met elkaar door te brengen en meer te leren over elkaars domein, komt de samenwerking op gang.

Keuzes in aansturing

De onderzochte organisaties maken verschillende keuzes in de aansturing. Sommigen kiezen voor leidinggevenden die zowel opvang- als onderwijsmedewerkers aansturen. Dit heeft als voordeel dat zij de doorgaande leerlijn kunnen bewaken en aansturing eenduidig is. Anderen kiezen voor een leidinggevende opvang en een leidinggevende onderwijs. Voordeel hiervan is dat leidinggevenden inhoudelijk beter onderlegd zijn.

Wat betekenen keuzes in aansturing voor...

Bestuurders en medewerkers op stichtingsniveau: als leidinggevenden twee domeinen gaan aansturen, vraagt dit volgens geïnterviewden om goede bestuurlijke ondersteuning. Bijvoorbeeld door een opleiding in het nieuwe domein aan te bieden of een ondersteunend expert aan te stellen op bestuursniveau. Daarnaast is het volgens geïnterviewden belangrijk dat het bestuur alle leidinggevenden, ongeacht of ze opvang of onderwijs aansturen, ondersteunt door bijvoorbeeld administratieve taken over te nemen, gezamenlijke expertise op te bouwen (bijvoorbeeld in een expertisecentrum of door relevante informatie te delen via samenwerkingssoftware) of intervisie tussen leidinggevenden te faciliteren. Dat geldt uiteraard ook voor besturen die alleen opvang of onderwijs aanbieden, maar het is extra belangrijk bij samenwerkende organisaties omdat leidinggevenden hier nieuwe expertise moeten opbouwen.

Leidinggevenden combinatie: leidinggeven aan twee domeinen vraagt volgens geïnterviewden dat leidinggevenden zich inwerken in het andere domein. Met name wet- en regelgeving en financiën worden genoemd als belangrijke onderwerpen. Ook vragen opvangmedewerkers soms een andere manier van aansturing dan onderwijsmedewerkers. Volgens geïnterviewden zijn opvangmedewerkers vaak praktischer ingesteld en al meer gericht op samenwerking, terwijl onderwijsmedewerkers vaak wat theoretischer zijn en meer zelfstandig aan de slag kunnen. Verder is het volgens geïnterviewden belangrijk dat medewerkers uit beide domeinen door de leidinggevende gezien en gehoord worden, bijvoorbeeld doordat de leidinggevende veel aanwezig is op de werkvloer.

Leidinggevenden opvang of onderwijs: wanneer leidinggevenden een van beide domeinen aansturen, is het volgens geïnterviewden belangrijk dat ze goed op de hoogte zijn van wat er speelt bij de ander. Zo kunnen medewerkers altijd bij iemand terecht als een van de twee afwezig is.

Medezeggenschap

De meeste onderzochte organisaties hebben de medezeggenschap op bestuurs- of kindcentrumniveau gecombineerd in een kindcentrumraad. Medewerkers en ouders uit de opvang en uit het onderwijs zijn erin vertegenwoordigd. Zo kan de medezeggenschap volgens geïnterviewden de integrale benadering van de organisaties bewaken en hoeven niet in meerdere raden dezelfde onderwerpen te worden besproken. Daardoor is volgens hen minder overlegtijd nodig. Tegelijkertijd is het volgens de geïnter-

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

viewden noodzakelijk dat zeggenschap van onderwijs- en opvangmedewerkers over hun eigen domein gewaarborgd blijft. Integratie van de medezeggenschap is dan ook niet zonder meer toegestaan door wet- en regelgeving, maar er zijn wel een aantal mogelijkheden.[15] Onderzochte organisaties werken bijvoorbeeld met een jaarlijks mandaat waarin bevoegdheden worden overgedragen naar de overkoepelende raad. Indien nodig kunnen de verschillende geledingen van medezeggenschap altijd terugvallen op hun wettelijke positie.

Wat betekent gecombineerde medezeggenschap voor...

Leidinggevenden: zij zijn ervoor verantwoordelijk dat medezeggenschap volgens wet- en regelgeving verloopt en alle geledingen vertegenwoordigd zijn. Dat kan volgens geïnterviewden bijvoorbeeld door bij juristen te toetsen hoe je medezeggenschap binnen de kaders van wet- en regelgeving kunt combineren, of door in gesprek te gaan over gedoogconstructies waarin de kwaliteit van medezeggenschap bewaakt wordt.

Leden van een gecombineerde medezeggenschapsraad: zij moeten volgens geïnterviewden ook zaken (kunnen) bespreken die over het andere domein gaan, bijvoorbeeld de begroting. Dat vraagt aanvullende kennis.

Overlegstructuur

In alle onderzochte organisaties vormen medewerkers gezamenlijk beleid. Ze doen dat op verschillende manieren. Sommige organisaties hebben minder reguliere overleggen, wat tijd bespaart, maar vergaderen in plaats daarvan in de avond. Dat beperken ze tot een aantal keer per jaar, of de vergadering vindt maandelijks plaats maar medewerkers hoeven maar een aantal keer aanwezig te zijn. Sommige werken met een gelaagde vergaderstructuur onder werktijd, waarbij telkens een vertegenwoordiger of delegatie van de opvang aanwezig is. De meeste kennen een of meerdere gemeenschappelijke studiedagen waarop het kindcentrum volledig gesloten is.

Wat betekent de overlegstructuur voor...

Leidinggevenden: het organiseren van vergaderen vraagt volgens geïnterviewden om een goede planning. Een studiedag kan bijvoorbeeld ruim van tevoren worden aangekondigd zodat ouders zich kunnen voorbereiden. Voor bijeenkomsten buiten werktijd is het belangrijk om de vergadering aantrekkelijk te maken. Bijvoorbeeld door een relevante en aansprekende agenda op te stellen, eten en drinken aan te bieden of de vergadering te koppelen aan een informele activiteit. Een gelaagde vergaderstructuur vraagt volgens geïnterviewden om goede communicatiekanalen, bijvoorbeeld een appgroep, samenwerkingssoftware of mailinglijst, zodat ook medewerkers die niet aanwezig zijn hun input kunnen geven en het verslag kunnen lezen. Voor alle vergaderingen waarbij het kindcentrum open blijft, is het volgens geïnterviewden nodig om vervanging te regelen voor aanwezige opvangmedewerkers.

15 Zie: https://www.poraad.nl/system/files/2022-01/Handreiking%20ikc-raad.pdf en https://www.onderwijsgeschillen.nl/publicaties/advies-medezeggenschap-integrale-kindcentra/

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Arbeidsverhoudingen: knelpunten, risico's en oplossingen

Verschillen in cultuur en werkwijzen tussen onderwijs en opvang zorgen volgens de literatuur voor knelpunten die het lastig maken om tot een gezamenlijke visie te komen. Waar scholen vaak autonoom zijn en bijvoorbeeld hun eigen visie vormen en eigen leermiddelen kiezen, worden opvangorganisaties doorgaans centraal aangestuurd. Bovendien wordt opvang soms gezien als iets dat iedereen kan, terwijl een hogere status wordt toegekend aan de didactische expertise van het onderwijs. De onderzochte organisaties proberen een gezamenlijke cultuur te creëren door veel met elkaar op te trekken in formele en informele activiteiten. Het idee is dat zo meer begrip ontstaat tussen medewerkers van verschillende domeinen. Dit moet er ook aan bijdragen dat ervaren statusverschillen tussen onderwijs en opvang verdwijnen.

In de literatuur wordt verschillende wet- en regelgeving op het gebied van medezeggenschap als knelpunt ervaren. Sommige onderzochte organisaties hebben met hulp van juridisch adviseurs manieren gevonden om medezeggenschap samen te voegen. Anderen hebben een voorkeur voor (deels) gescheiden medezeggenschap, zodat vergaderingen alleen betrekking hebben op zaken die het betreffende domein direct aan gaan en alle geledingen alleen zeggenschap over hun eigen domein hebben.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk lees je acht casussen van schoolorganisaties die samenwerken met kinderopvang.

Inleiding >

Opbrengsten van samenwerking >

De inrichting van het werk >

Acht voorbeelden van samenwerking >

Een overzicht van praktische handreikingen >

Doel en opzet van de verkenning >

Acht voorbeelden van samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang

In dit hoofdstuk presenteren we acht voorbeelden van succesvolle samenwerking, aangedragen door de PO-Raad, de Vereniging Netwerk Kindcentra (VNK) en de Academie & Vakvereniging Schoolleiders (AVS). Bij deze organisaties hebben we vier tot zes leidinggevenden en medewerkers gesproken. De voorbeelden illustreren hoe de samenwerking is ingericht en waarom geïnterviewden het als een succes ervaren.

PIT Kinderopvang en onderwijs – Zuid-Holland

Bij PIT Kinderopvang & Onderwijs (PIT) zijn 17 kindcentra aangesloten in de regio Drechtsteden. PIT is medeoprichter van de Vereniging Netwerk Kindcentra. Al in 2008 is door de rechtsvoorgangers van PIT besloten om nauwer te gaan samenwerken, vanuit de visie dat ze gezamenlijk meer kunnen betekenen voor het kind. In 2015 kwam het tot een bestuurlijke fusie. Dat betekent voor PIT dat het gezamenlijke belang boven de afzonderlijke belangen van opvang en onderwijs komt te staan. Alle locaties worden nu 'kindcentrum' genoemd, ook als de samenwerking nog in ontwikkeling is. PIT is lid van de Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang (BMK).

De visie van PIT is dat alle kinderen ontwikkelrecht hebben: het recht om het beste uit zichzelf te halen, hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen. PIT wil door de samenwerking dan ook beter kunnen bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken zoals kansengelijkheid en arbeidsmarktparticipatie. Veel van hun kindcentra staan in sociaaleconomisch uitdagende wijken, waar kinderen baat kunnen hebben bij een breed aanbod. In de komende jaren streeft PIT daarom naar een rijke ontwikkeldag waarin opvang en onderwijs geïntegreerd worden aangeboden, het liefst in combinatie met sport, cultuur en techniek.

> 'Op de een of andere manier hebben we in deze maatschappij bedacht dat leren pas kan beginnen vanaf het vierde jaar. Dan gaan we er volledig aan voorbij dat kinderen misschien wel het meeste leren in hun eerste levensjaar.' Bestuurder

Volgens PIT kunnen mbo'ers en hbo'ers in een gelijkwaardige samenwerking veel van elkaar leren en elkaar aanvullen. Dat is onder andere terug te zien in het IKC-lab, een samenwerking met Hogeschool Inholland en ROC Da Vinci om studenten op te leiden tot onderwijsassistent, Pedagogisch medewerker of leraar.
De mbo- en hbo-studenten werken samen in één team op locaties van PIT. Ook streeft PIT ernaar om zo veel mogelijk medewerkers in zowel opvang als onderwijs in te kunnen zetten.

Om medewerkers mee te nemen in de samenwerking organiseert PIT het Theater van de verwondering. Op deze dag zijn alle locaties gesloten. PIT gebruikt die dag om het strategisch beleid te delen en om te praten over de ontwikkeling naar verdere integratie die ze met elkaar doormaken.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

PIT – IKC De Meander – Hendrik-Ido-Ambacht

De Meander in Hendrik-Ido-Ambacht is sinds 2018 een integraal kindcentrum. Kinderen van nul tot dertien kunnen er van 7 uur 's ochtends tot 18:30 uur 's avonds terecht voor opvang en onderwijs. Om dat te realiseren werkt De Meander met een integraal directeur. Het team is niet onderverdeeld in opvang en onderwijs maar in het jonge kind en oude kind, elk met een eigen teamleider. Dat zorgt ervoor dat de leiding een doorgaande lijn ziet en dat alle medewerkers in ontwikkelgesprekken dezelfde visie meekrijgen. De medezeggenschap is geïntegreerd in een Kindcentrumraad. We hebben gesproken met de integraal directeur, de teamleider jonge kind, een leraar en een medewerker in een combinatiefunctie.

In het gebouw van De Meander lopen opvang en onderwijs door elkaar. De BSO zit in de grote centrale hal en in een klaslokaal. Op drukke dagen wijken ze uit naar een extra lokaal. De gezamenlijke huisvesting geeft dus flexibiliteit, maar een klaslokaal is niet altijd geschikt voor de BSO. In de lokalen voor hogere groepen staan bijvoorbeeld veel tafeltjes waardoor het lastig is om een gezellige sfeer te creëren en soms is ruimte nodig voor activiteiten. Toch zijn de medewerkers volgens geïnterviewden erg gehecht aan hun gebouw. Het voelt volgens hen als een tweede thuis voor de kinderen.

Het pedagogisch belang van opvang

De dagelijkse samenwerking bestaat bij De Meander onder andere uit een warme overdracht: van de buitenschoolse opvang naar het onderwijs en weer terug. De leraar en opvangmedewerker nemen tien minuten de tijd om door te spreken wat er die dag is opgevallen. Voordat leraren naar huis gaan, lopen ze nog even langs de opvang om te bespreken hoe het die dag is gegaan. Maar de samenwerking gaat veel verder. Onderwijs en opvang werken bijvoorbeeld met dezelfde themaplanning en zitten samen in commissies, bijvoorbeeld de sinterklaas- en kerstcommissie. In maart organiseren ze voor het eerst een 'rijke leerweek' met een gezamenlijk, gevarieerd dagprogramma voor de kinderen. Het doel is om kinderen een brede basis mee te geven: niet alleen kennis maar ook cognitieve, motorische en sociale vaardigheden. Daar heb je zowel opvang als onderwijs voor nodig. Pedagogisch medewerkers worden bijvoorbeeld gestimuleerd om bij het verschonen van de kleinste kinderen de teentjes te tellen, om zo al heel vroeg bewustzijn van cijfers mee te geven. En het bewegingsonderwijs begint al bij de peuter- en kleutergym, gegeven door een bewegingsprofessional.

Samenwerken vanuit visie

De visie van De Meander wordt volgens geïnterviewden sterk beleefd door medewerkers en zorgt ervoor dat ze een hecht team vormen. Het startpunt is de overkoepelende missie van PIT dat ieder kind ontwikkelrecht heeft. Voor De Meander betekent dat elkaar helpen, elkaar ondersteunen en het leuk hebben met elkaar. Om dat te realiseren, geldt een gedragscode voor kinderen, ouders en medewerkers. Je praat bijvoorbeeld niet over elkaar maar met elkaar en als je iets vindt dan maak je er een vraag van. Zo creëert De Meander een veilige cultuur. Voor medewerkers betekent het dat ze makkelijk bij elkaar binnen lopen en dat ze weten dat collega's vanuit de gedeelde visie achter hen staan, bijvoorbeeld als ze ouders of kinderen ergens op aanspreken. In het begin van de

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

fusie voelden opvangmedewerkers zich soms minderwaardig aan onderwijsmedewerkers maar dankzij de gedragscode is daar volgens geïnterviewden nu geen sprake meer van. Iedereen wordt gehoord vanuit de eigen expertise.

> ‘Het loopt hier heel goed. Dat heeft te maken met hoe het team er in staat. Je doet het echt met elkaar en iedereen straalt dat ook uit. We gaan er met elkaar voor vanuit onze visie.’ Medewerker combinatiefunctie

Nadruk op interne opleiding

Een tweede reden dat de medewerkers een team vormen, is dat De Meander inzet op uitwisseling van personeel tussen opvang en onderwijs. Medewerkers worden zo veel mogelijk al als stagiair binnen de organisatie opgeleid. Zo worden ze meegenomen in de manier van werken en de visie van de organisatie, en hebben meer medewerkers zowel opvang- als onderwijservaring. Drie opvangmedewerkers hebben bijvoorbeeld een Ad PEP gevolgd en zijn nu ook werkzaam in het onderwijs. Stagiaires in het onderwijs worden juist gestimuleerd om ook in de opvang mee te draaien. Zo begrijpt de leraar in opleiding beter hoe de dag van een pedagogisch medewerker eruitziet en komt beter beslagen ten ijs bij de warme overdracht. Tegelijkertijd leren de kinderen in de opvang hun toekomstige leraar alvast kennen.

Organiseren van samenwerking: gescheiden begroting en ’s avonds vergaderen

Het voeren van een gescheiden opvang- en onderwijsbegroting is volgens de directeur “niet zo spannend”. Het grootste gedeelte van de begroting bestaat uit personeel dat exclusief bij opvang of onderwijs in dienst is. Ook bij materiaal en huisvesting is de scheiding vaak duidelijk: stookkosten buiten onderwijstijd komen bijvoorbeeld op rekening van de opvang. Combinatiemedewerkers houden per gewerkt uur hun werkzaamheden bij en PIT bepaalt vervolgens of het om onderwijs- of opvangtaken gaat. Het blijft wel lastig voor De Meander dat onderwijs- en opvangmedewerkers onder verschillende cao’s vallen. Dat wordt vooral duidelijk in de schoolvakanties. Opvangmedewerkers die taken in het onderwijs uitvoeren hebben geen schoolvakanties, onderwijsmedewerkers die taken uitvoeren in de opvang wel. Leidinggevenden binnen PIT hebben een onderwijscontract maar blijven in de vakanties toch deels aan het werk omdat de opvang open blijft.

Bij vergaderingen zorgt De Meander ervoor dat opvang en onderwijs beiden vertegenwoordigd zijn. Zo is bij bouwvergaderingen altijd een pedagogisch medewerker aanwezig. Die wordt dan tijdelijk vervangen door een collega. De vergaderingen met het hele kindcentrum vinden drie keer per jaar in de avond plaats zodat alle medewerkers erbij kunnen zijn. Dat betekent wel dat de vergadering relevant en goed voorbereid moet zijn: medewerkers willen niet overwerken voor een “onzinvergadering”. De meest recente vergadering ging bijvoorbeeld over het thema ouderbetrokkenheid. Onderwijs- en opvangmedewerkers hebben daarbij veel van elkaar geleerd.

> ‘Inmiddels hebben we hier kinderen van nul tot twaalf jaar gehad. Dit is hun tweede thuis. En dat is ook wat we proberen te creëren: die geborgenheid, die veiligheid is heel belangrijk.’ Directeur

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

PIT – Kindcentrum Het Akkoord – Zwijndrecht

Het Akkoord verenigt sinds 2015 een peuterspeelgroep en VVE, BSO en onder één dak. Het Akkoord bood als een van de eerste locaties in Nederland onderwijs en opvang aan onder het geïntegreerde bestuur van PIT. Dat betekende veel pionieren. Er is een teamleider die verantwoordelijk is voor al het personeel en de praktische zaken in het kindcentrum. Het Akkoord zorgt ervoor dat het geld dat in de opvang verdiend wordt, weer wordt geïnvesteerd in de organisatie. De medezeggenschap is verenigd in een kindcentrumraad. We spreken met de directeur, de teamleider, een pedagogisch medewerker en een leraar.

Een doorgaande leerlijn

Bijna alle peuters uit de peutergroep stromen door naar het onderwijs van Het Akkoord. Bovendien hebben de kinderen uit de peutergroep gegarandeerd een plek op de BSO als ze dat willen, omdat Het Akkoord wil stimuleren dat kinderen zo veel mogelijk van het integrale aanbod gebruikmaken. Dankzij een gesprek met de pedagogisch medewerker, leraar en ouders is de leraar al goed op de hoogte van wat er speelt bij het kind wanneer het doorstroomt naar het onderwijs. Doordat de thema's in de peuter- en kleutergroep op elkaar zijn afgestemd, ontstaat bovendien een doorgaande leerlijn. Leraren en BSO-medewerkers hebben dagelijks contact zodat ze een lijn kunnen trekken in hun aanpak van het gedrag van leerlingen. Bovendien zijn opvang en onderwijs samen betrokken in commissies om bijvoorbeeld sinterklaas, sport of andere projecten te organiseren. Zo ontstaat een aanbod dat past bij de kinderen in de opvang en in het onderwijs.

Leidinggeven aan geïntegreerde teams

In het begin van de samenwerking voelden onderwijsmedewerkers zich volgens geïnterviewden soms verheven boven de opvang. Nu spelen statusverschillen volgens hen geen rol meer. De geïnterviewden benadrukken de rol van de directeur en teamleider in het vormen van een geïntegreerd team. Dat begon bij de herinrichting van het gebouw. De muur die de opvangruimte scheidde van het onderwijs is doorgebroken en het koffiezetapparaat is met opzet in de BSO-ruimte geplaatst. Waar onderwijsmedewerkers voorheen niet in de opvangruimtes kwamen als ze er niet hoefden te zijn, ontstaat nu vanzelf contact. Ook pleiten de leidinggevenden ervoor dat pedagogisch medewerkers zo veel mogelijk exclusief op Het Akkoord werken in plaats van dat de centrale planning ze tussen PIT-locaties uitwisselt. Zo ontstaat een stabiel team. Verder zorgen leidinggevenden ervoor dat opvang- en onderwijsmedewerkers beiden aanwezig kunnen zijn bij vergaderingen en teamuitjes en blijven ze medewerkers eraan herinneren elkaar te betrekken bij beslissingen. Draagvlak creëren gaat volgens de teamleider het

> 'Je kan niet zomaar twee teams in één gebouw stoppen en dan zeggen: doe het maar. Het is een proces. Je moet oprecht interesse in elkaar tonen en elkaar als collega's leren kennen. Het gaat niet over één nacht ijs, dat het na een leuk uitje allemaal koek en ei is.' Leraar

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

beste door medewerkers te overtuigen met concrete voorbeelden van de meerwaarde van samenwerking. Maar uiteindelijk past de integratie en het pionieren op het gebied van samenwerking niet bij iedereen. Om die reden is Het Akkoord in de afgelopen jaren een aantal medewerkers verloren.

De directeur en teamleider komen beiden uit het onderwijs. Dat betekent dat ze hebben moeten leren om leiding te geven aan de opvang. Ten eerste betekent dat ze zich een nieuw vakgebied met eigen wet- en regelgeving eigen moeten maken. Ten tweede vragen opvangmedewerkers een andere, meer praktische manier van aanspreken dan ze in het onderwijs gewend waren.
De directeur heeft voor zijn onderwijscarrière in de supermarkt-branche gewerkt. Dat helpt hem om bij opvangmedewerkers de juiste toon te vinden. PIT ondersteunt leidinggevenden met studie-dagen en werkgroepen waarin integratie centraal staat.

In de beginjaren faciliteerde PIT daarnaast informatiebijeenkomsten voor leidinggevenden waar bijvoorbeeld de GGD uitleg kwam geven over inspectie in de opvang. Ook wordt vanuit PIT relevante informatie gedeeld, bijvoorbeeld wijzigingen in wet- en regelgeving of verrassende inspectieresultaten. Als je er eenmaal in zit, de actualiteit volgt en vakbladen leest, is het volgens de teamleider goed te doen om voldoende kennis over de opvang te hebben.

> ‘Ik ben heel enthousiast over de rijke ontwikkeldag en daarvoor loop ik harder dan misschien de gemiddelde werknemer. Omdat ik het ook leuk vind, omdat we een heel leuk team hebben en met z’n allen heel actief zijn.’
> Pedagogisch medewerker

Digitaal op de hoogte blijven

Het Akkoord kiest er uit principe voor om niet in de avond te verga-deren. Hun uitgangspunt is dat integratie van opvang en onderwijs binnen normale werktijden mogelijk moet zijn. Ze zorgen ervoor dat een vertegenwoordiger van de BSO en een vertegenwoordiger van de peutergroep bij overleggen aanwezig kunnen zijn. Collega’s die doorwerken worden aangemoedigd om van tevoren hun input voor de vergadering door te geven. En veel informatie wordt gecommu-niceerd via Teams: notulen van vergaderingen, praktische zaken en vakinhoudelijke informatie. Per functie zijn er verschillende kanalen die medewerkers kunnen volgen om op de hoogte te blijven.
Dat vraagt eigenaarschap van medewerkers om zichzelf te blijven informeren.

Meer gevraagd van pedagogisch medewerkers

De vergaderingen, commissies, evenementen en het werken met de thema’s van het onderwijs zorgen er volgens geïnterviewden voor dat bij Het Akkoord meer wordt gevraagd van pedagogisch medewerkers dan in een eigenstandige opvangorganisatie. In de contracturen van een pedagogisch medewerker zijn echter alleen tijd voor de groep en een beperkte voorbereidingstijd inbegrepen. Alle andere, indirecte uren zijn overuren. De pedagogisch mede-werkers van Het Akkoord krijgen deze overuren uitbetaald of kunnen ze compenseren. Omdat er veel kinderen naar de BSO gaan, komen er genoeg inkomsten binnen om dat te financieren. Het betekent wel dat pedagogisch medewerkers soms (veel) meer uren werken dan in hun contract staat.

> ‘Onze pedagogisch medewerkers doen een cursus babygebaren. Als ik zie wat een enorme woordenschat dat op de langere termijn voor de kinderen oplevert... dat kun je niet onderschatten. Het zou echt heel erg naïef zijn om te denken dat het vanaf de kleutergroep begint. Een kind ontwikkelt zich in de eerste twee jaar van zijn leven harder dan in welke andere jaren dan ook.’ Directeur

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Kindcentrum De Bakelaar – Bakel

Kindcentrum de Bakelaar biedt opvang en onderwijs. De Bakelaar maakt onderdeel uit van GOO opvang en onderwijs. Het geboden basisonderwijs valt onder Stichting GOO Onderwijs en rendement uit de opvang vloeit terug in de organisatie GOO Opvang B.V. We spreken met de directeur van het cluster waar kindcentrum De Bakelaar onder valt, de kindcentrumleider van het kindcentrum, een leraar en een pedagogisch medewerker.

GOO heeft een clusterstructuur, bestaande uit (nu nog) vier clusters. Onder elk cluster vallen meerdere kindcentra of opvanglocaties. Door deze samenwerking per cluster kunnen nabijgelegen locaties niet alleen gemakkelijk *good practices* uitwisselen, maar beschikken ze ook over een flexibele schil met invallers in de nabije omgeving. De clusterdirecteur houdt zich op strategisch en tactisch niveau bezig met zaken als huisvesting, HR en financiën waardoor de kindcentrumleider zich kan focussen op het team van de locatie en alles wat daarmee samenhangt. Om kennis van beide domeinen in huis te hebben, heeft de kindcentrumleider van De Bakelaar twee adjunct kindcentrumleiders: een voor opvang en een voor onderwijs. Bovendien is een vereiste bij GOO dat de kindcentrumleider van het kindcentrum een vakbekwaam schoolleider is.

Zelfde thema's en activiteiten bij opvang en onderwijs

De Bakelaar biedt kinderopvang (0-4 jaar), buitenschoolse opvang en basisonderwijs in één gebouw aan. Vrijwel alle kinderen van de opvang gaan later ook bij De Bakelaar naar school. Uitgangspunt is dat kinderen zich goed kunnen ontwikkelen als ze zich veilig en geborgen voelen. Kinderdagverblijf, peuteropvang en groep 1 en 2 werken nauw samen door thema's af te stemmen. Ook bezoeken peuters de groepen 1-2 en zijn er gezamenlijke activiteiten, zoals een sportdag of een creadag. Op crea-dagen regelen de medewerkers van groep 1 en 2 activiteiten voor de peuters, waardoor de kinderen alvast wennen aan school. De opvang profiteert op zijn beurt ook van overdracht van leraren:

> ‘Als ik merk dat hier een kind een vervelende dag heeft gehad, dan loop ik naar de pedagogisch medewerker van de BSO en zeg: hij zit even niet lekker in zijn vel, houd dat in de gaten.’ Leraar

Daar waar leraren op groepsniveau achterstanden bemerken, kan er snel een signaal worden afgegeven aan de opvang, om aan er extra aandacht te besteden:

> ‘Als de peuters doorstromen naar de kleuters en je merkt na 1 jaar dat er steeds meer kinderen van de opvang komen die de pennengreep niet beheersen of de schaar niet kunnen gebruiken, dan koppelen we terug: zouden jullie daar wat meer aandacht aan kunnen besteden?’ Leraar

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Expertise delen

Van ondersteunend personeel dat werkt voor school, zoals een intern begeleider, maakt ook de opvang gebruik. Verder kan De Bakelaar het expertisecentrum van GOO raadplegen hoe je kinderen met een extra begeleidingsbehoefte kunt helpen. Het expertisecentrum beschikt over gedragsspecialisten, orthopedagogen en logopedist en organiseert naast ondersteuning ook trainingen voor medewerkers.

De kindcentrumleider stimuleert medewerkers met elkaar mee te draaien en van elkaars expertise gebruik te maken. Dat kan nog beter. Zo is bij vergadering een terugkerend punt om elkaar op te zoeken en om advies te vragen bij lastige zaken.

> ‘In groep 3 zat een jongetje dat vaak pestte en de leraar kwam toen bij mij en zei: ik weet niet zo goed wat ik ermee moet doen. Ik zei: heb je al mensen van de BSO gesproken? Dat had ze niet, waarop ik zei: dan zou ik daar eens gaan vragen hoe zij dat jongetje zien. Want hoe een jongetje in de klas is of in vrije tijd op een BSO kan heel anders zijn!’ Kindcentrumleider

De samenwerking die De Bakelaar en drie andere kindcentra van GOO met een mbo-opleiding zijn aangegaan, kan ook bijdragen aan het uitwisselen en combineren van expertise. Zo biedt het kindcentrum met ROC ter AA in Helmond de opleiding kindprofessional aan, waarbij studenten na drie jaar zowel gediplomeerd onderwijsassistent als pedagogisch medewerker zijn. Een jaar tijdwinst dus. Studenten lopen stage in beide domeinen binnen de diverse kindcentra, en krijgen tevens les op De Bakelaar.

Professionaliseringsbudgetten gelijkgetrokken

Voor professionalisering is er op stichtingsniveau de GOO Academie. Medewerkers van beide domeinen kunnen de activiteiten gezamenlijk volgen. De onderwijs-cao biedt onderwijsmedewerkers meer budget voor professionalisering dan opvangmedewerkers, maar GOO heeft de budgetten gelijkgetrokken. Een keer per jaar is er een inspiratiemiddag GOO; in het kader van professionalisering komen er dan inspirerende sprekers langs. Het kindcentrum is die dag gesloten.

Gezamenlijk overleg in avonduren

Om gezamenlijk te kunnen overleggen, vinden bijeenkomsten ook in de avond plaats. De Bakelaar maximeert dit tot twee avonden per jaar en legt het belang van gezamenlijk bijeenkomen uit. Zijn er korte momenten van afstemming nodig onder schooltijd tussen een opvangmedewerker en een leraar? Dan houdt een collega twee klassen in de gaten. Ook kan een opvangmedewerker, indien mogelijk, op een invaller rekenen als eerstgenoemde bijvoorbeeld bij het overleg van de voorleescoördinatoren wil aanschuiven.

Teamvorming

De Bakelaar heeft twee eventmanagers: een medewerker uit de opvang en een leraar. Tweewekelijks zijn zij een dag uitgeroosterd om activiteiten voor opvang en onderwijs te organiseren. Deze aanpak verhoogt volgens geïnterviewden het draagvlak voor de activiteiten en zorgt voor meer teamgevoel. Ook teamactiviteiten met gemengde groepjes dragen bij aan het gevoel tot een team te behoren. Waar mogelijk kiest men voor een integrale aanpak, voor een onderdeel als het tevredenheidsonderzoek is er bijvoorbeeld een formulier voor alle medewerkers, in plaats van aparte formulieren. De gebouwinrichting is ook een bewuste keuze; medewerkers en kinderen uit beide domeinen komen elkaar zodoende makkelijker tegen:

> ‘Ons kopieerapparaat staat in een hokje bij binnenkomst, als je daarnaartoe loopt tref je vaak kinderen van de opvang die je even iets willen laten zien.’ Leraar

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Kindcentrum de Scharmhof – Assen

De Scharmhof is een christelijk Kindcentrum in Assen dat in één gebouw onderwijs en opvang biedt aan zo'n 400 kinderen van 0 tot 13 jaar. Het kindcentrum valt onder het bestuur CKC Drenthe, dat kindcentra heeft in zes gemeentes in de provincie Drenthe en aangesloten is bij Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang (BMK). Bij het merendeel van die locaties is opvang in eigen beheer. CKC Drenthe staat voor "onderwijs en opvang vanuit één organisatie, één team, onder één aansturing, met één visie en vanuit één pedagogisch klimaat" en wil van kinderen "bewuste wereldburgers" maken. We spreken een bestuurder, de voorzitter van de CKC-Drenthe raad, de directeur van de Scharmhof, een leraar en een pedagogisch medewerker.

Bestuurlijke fusie

CKC Drenthe is het resultaat van een bestuurlijke fusie, met twee bestuurders aan het hoofd en een Raad van toezicht die toezicht houdt op het onderwijs en de opvang. De onderwijsinstelling is opvang in eigen beheer gaan nemen, zo ook bij De Scharmhof.

Naast opvang voor kinderen van 0 tot 4 jaar, is er voorschoolse en buitenschoolse opvang. Alle vormen van medezeggenschap zijn ondergebracht in de CKC-raad: ouders van basisschoolleerlingen en ouders van kinderen op de opvang en medewerkers uit zowel de opvang als het onderwijs. Ook De Scharmhof is bezig om inspraak te integreren met de vorming van een KC-raad. Nu heeft De Scharmhof voor het onderwijs nog een MR die bestaat uit ouders en leraren en een ouderraad. Voor de opvang is er de oudercommissie.

Het kindcentrum werkt met doorgaande lijnen, zowel wat betreft pedagogische als didactische aanpak. Zo krijgen kinderen zowel bij de opvang als op school met de PBS-aanpak (Positive Behavior Support) te maken, en werken onderwijs en opvang met projecten die ze op elkaar afstemmen. De afstemming zit vaak ook in praktische zaken:

> 'We maken met leraren van de kleuterklas afspraken zodat we een lijn trekken en we het voor elkaar makkelijker maken. Bijvoorbeeld dat ze zelf hun jas halen bij het naar buiten gaan, en de manier waarop ze hun jas aantrekken.' Pedagogisch medewerker

Regionale differentiatie door autonome kindcentra

De bestuurder benadrukt het belang van regionale differentiatie. CKC Drenthe bedient een groot gebied met zowel steden als plattelandsgemeenten. De kindcentra van CKC Drenthe staan bovendien in gebieden met inwoners uit zeer uiteenlopende sociaaleconomische milieus. Hierdoor hebben de kindcentra met verschillende omstandigheden te maken en is maatwerk nodig. Om die reden werkt CKC Drenthe sinds een jaar met de functie van kinderopvangcoördinator op locatie. Deze persoon is verantwoordelijk voor de opvang van kinderen van 0-4 jaar. Eerder vond aansturing van de opvang centraal plaats en moesten locatieondersteuners van het stafbureau bij tien tot twaalf locaties ondersteunen.

Inleiding
Opbrengsten van samenwerking
De inrichting van het werk
Acht voorbeelden van samenwerking
Een overzicht van praktische handreikingen
Doel en opzet van de verkenning

Met de coördinator op locatie kan volgens geïnterviewden beter maatwerk worden geboden. Bovendien is de kinderopvang dankzij de coördinator vertegenwoordigd in het managementteam van het kindcentrum, zodat sneller kan worden geschakeld en het contact tussen opvang en onderwijs nog beter verloopt.

Een plus op het contract zodat er tijd is voor afstemming

Om gezamenlijk te overleggen, vergaderen medewerkers van opvang en onderwijs soms 's avonds. De opvang gaat dan een uur eerder dicht. Opvangmedewerkers worden voor dit overleg gefaciliteerd doordat ze – dankzij de winst die de opvang maakt - een plus op hun contract hebben van 5 procent voor overlegtijd. Goede afstemming wordt erg belangrijk gevonden. De wekelijks gezamenlijke memo's aan het gehele team dragen hier volgens geïnterviewden ook aan bij, net als het vaste mededelingenrondje in de ochtend. Omdat opvangmedewerkers daar in de ochtend niet bij kunnen zijn, loopt de directeur na afloop nog even langs om hen te bij te praten en te informeren hoe het gaat.

> De directeur komt regelmatig binnenlopen en is belangstellend. 'Hoe gaat het hier vandaag? Zijn er nog dingen?' Dat open gevoel moet je wel hebben. Pedagogisch medewerker

Zorg bij inrichting van gebouw voor contact tussen beide domeinen, maar geef elkaar ook de ruimte

Zowel de gesproken leraar als pedagogisch medewerker benadrukken dat het voor organisaties die onderwijs en opvang in één gebouw (willen) aanbieden van belang is dat deze domeinen fysiek niet volkomen van elkaar worden gescheiden. Bij gescheiden ruimtes is er alleen nog het logistieke voordeel voor ouders die hun kind naar één locatie hoeven te brengen. Ouders raken echter niet alvast vertrouwd met medewerkers van school, en medewerker van opvang en onderwijs hebben onderling ook minder contact. Geïnterviewden bevelen daarom aan om net als bij De Scharmhof het gebouw zo in te richten dat ouders die hun kind naar de opvang brengen ook een stukje door de school moeten lopen. Ook is het een bewuste keuze om de koffieautomaat op een centrale plek neer te zetten, zodat opvang- en onderwijsmedewerkers elkaar op een natuurlijke manier tegenkomen. Hetzelfde geldt voor huishoudelijke klusjes, zoals de wasbeurt waarbij men theedoeken bij elkaar moet ophalen. Tegelijkertijd is enige afstand op momenten ook wenselijk:

> 'Wij hebben het zo ingericht dat iedereen door ons gedeelte heen moet, maar dat wij wel op enige afstand zitten en we leerlingen en leraren niet storen. Want als ik dan met een huilende baby loop bijvoorbeeld, dan heb ik niet het gevoel dat ik de kinderen van groep 5 daarmee lastig geval. Kortom, doe het samen, maar houd het ook een beetje gescheiden.'
> Pedagogisch medewerker

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Stellegors – Stellendam

OBS Stellegors valt onder het schoolbestuur van Stichting Openbaar Primair Onderwijs Goeree-Overflakkee (SOPOGO). SOPOGO is een stichting met 12 basisscholen op het eiland Goeree-Overflakkee. In een intentieverklaring heeft SOPOGO aangegeven daar waar mogelijk samen te werken met kinderopvangorganisatie Kibeo. Zo ook binnen hun locatie in Stellendam, het Stellegors, waarbinnen het onderwijspersoneel samenwerkt met pedagogisch medewerkers van de kinderopvangorganisatie Kibeo (aangesloten bij de BMK). De twee organisaties beogen 'hand in hand' samen te werken (niveau 3 op het ontwikkelinstrument IKC).[16] Daarbij blijven de eigen organisaties behouden, en geven de leidinggevenden van beide organisaties in nauw overleg vorm aan samenwerkingsactiviteiten en aan een gezamenlijk jaarplan.

Er zijn op bestuurlijk niveau nog geen afspraken gemaakt over de vormgeving van de samenwerking, dat vraagt van de leidinggevenden en medewerkers van beide organisaties veel pionieren.
In 2023 heeft de samenwerking tussen beide organisaties een vlucht gekregen door het inrichten van een peuter-kleutergroep: op maandag, woensdag en vrijdag volgen de oudste peuters van de kinderopvang en de jongste kleuters van groep 1 een gezamenlijk programma onder leiding van een onderwijsmedewerker en twee pedagogisch medewerkers. We spreken met de onderwijsdirecteur, de vestigingsmanager van de opvang, twee pedagogisch medewerkers, een onderwijsmedewerker en een lid van de medezeggenschapsraad.

Gezamenlijke ruimten, aparte behoeften

Binnen het Stellegors zijn onderwijs en opvang ondergebracht binnen één gebouw. Het gebouw is in het beheer van de school, de opvang huurt verschillende ruimten. Rechts in het gebouw is de opvang te vinden van de baby-, dreumes en peutergroepen (kinderen jonger dan 4 jaar) en links zijn de onderwijslokalen en de buitenschoolse opvang. De locaties zijn verbonden door een brede hal waarin ook het peuter-kleuterlokaal te vinden is. Naarmate je verder loopt in deze hal kom je bij de oudere groepen en de buitenschoolse opvang. Het peuter-kleuterlokaal en het speelplein buiten zijn gedeelde ruimten. Samen in één gebouw zitten is volgens geïnterviewden prettig, medewerkers van beide organisaties lopen sneller even bij elkaar langs, wisselen makkelijker materialen uit, en ook voor ouders is het prettig dat zij hun schoolgaande kind en hun nog niet schoolgaande kind naar dezelfde locatie kunnen brengen. Het delen van ruimten brengt echter ook uitdagingen met zich mee. Bij het buitenspelen zijn er bijvoorbeeld andere regels voor speeltoestellen, waardoor kinderen toch weer op hun eigen pleintje worden geplaatst. Plannen voor een gezamenlijk speelplein zijn in de maak.

> 'Als we buiten spelen moeten de peuters naar een afgescheiden deel, met een hek eromheen, en ze mogen niet met bepaalde speeltoestellen spelen die op het kleuterplein staan, zoals het hogere huisje en de glijbaan.' Onderwijsdirecteur

16 Sardes, 2022

Inleiding
Opbrengsten van samenwerking
De inrichting van het werk
Acht voorbeelden van samenwerking
Een overzicht van praktische handreikingen
Doel en opzet van de verkenning

Gemeenschappelijke werk- en themagroepen

Het Stellegors en Kibeo hebben een gezamenlijk jaarplan en werken aan gezamenlijke thema's. Daarbij is gekeken welke thema's ze samen willen oppakken. Voor ieder thema is vervolgens een werkgroep gevormd, bestaande uit ongeveer 5 tot 6 medewerkers van zowel het onderwijs als de kinderopvang. Samen kijken zij naar thema's zoals lezen, rekenen, hoogbegaafdheid, bewegend leren, sociaal-emotioneel leren en feestdagen. Medewerkers van beide organisaties komen bij elkaar om na te denken over hoe het leren bevorderd kan worden, activiteiten worden georganiseerd, en hoe hierin de verbinding kan worden gezocht. Zo lezen kinderen uit groep 8 voor aan de jongere kinderen, is er een gezamenlijk sinterklaasfeest, en zijn er gezamenlijke tentoonstellingen voor de kinderen en ouders van zowel opvang als onderwijs.

De peuter-kleutergroep

Met de inrichting van de peuter-kleutergroep is volgens geïnterviewden een droom gerealiseerd van zowel het Stellegors als Kibeo. De peuter-kleutergroep wordt begeleid door een onderwijsmedewerker en twee pedagogisch medewerkers, die onderling afspraken maken over wie de groep op welke dag leidt. In de peuter-kleutergroep spenderen peuters vanaf 3 jaar die hier qua mogelijkheden en ontwikkeling aan toe zijn en kleuters tot 4,5 jaar tijd samen in bijvoorbeeld de kring, maar werken zij ook ieder aan eigen taakjes binnen dezelfde ruimte. Dit maakt het mogelijk een fluïde aanbod te verzorgen voor kinderen: de peuters kunnen meedoen aan de taakjes van de kleuters en vice versa.

> ‘Als we buiten spelen moeten de peuters naar een afgescheiden deel, met een hek eromheen, en ze mogen niet met bepaalde speeltoestellen spelen die op het kleuterplein staan, zoals het hogere huisje en de glijbaan.’
>
> Onderwijsdirecteur

Het inregelen van een dergelijke peuter-kleutergroep is niet zonder knelpunten gepaard gegaan. Zo is er vanuit de kinderopvang geen vaste groep kinderen die naar de peuter-kleutergroep kan. Binnen de opvang zijn wisselingen van aanmeldingen gebruikelijker dan binnen het onderwijs door ouders die er bijvoorbeeld minder gebruik van willen maken. Daarnaast dienen opvanglocaties aan andere regels te voldoen dan onderwijslocaties. Kibeo heeft daarom contact gezocht me de inspectie van de GGD om aandachtspunten en tips te vragen bij de vormgeving aan de peuter-kleuterklas. Het hielp de samenwerking dat de inspecteur overtuigd was van de toegevoegde waarde van de peuter-kleuterklas, maar – zo werd uit de gesprekken duidelijk – dit geldt niet voor iedere inspecteur en het blijft dan ook een punt van aandacht binnen de samenwerking.

Flexibiliteit in overlegmomenten

Het organiseren van overlegmomenten voor de werkgroepjes en studiedagen blijkt een grote uitdaging door de wisselende werktijden van de medewerkers. Het is zoeken naar momenten, maar als de wil er onder medewerkers is om samen te werken lukt het volgens geïnterviewden vaak wel. Zo worden er extra taakuren vrijgemaakt voor pedagogisch medewerkers bij de kinderopvang (taakuren kunnen zij besteden aan niet-groepsgebonden taken). Ook kan er een onderwijsassistent bijspringen binnen het onderwijs zodat leraren meer tijd hebben om te overleggen met de kinderopvang. Verder maken zij gebruik van pauzes of de gezamenlijke (buiten-)speelmomenten waarbinnen medewerkers elkaar treffen. De gezamenlijke studiedagen vinden plaats in de middag en avond of op een gezamenlijke sluitingsdag van onderwijs en kinderopvang. Bij de organisatie van gezamenlijke activiteiten is er ondersteuning van de activiteitencommissie van het onderwijs en de Lokale Ouderraad van de kinderopvang.

Een doorgaande leerlijn

De voornaamste aanleiding voor de samenwerking is volgens geïnterviewden de totstandbrenging van een doorgaande (verticale) leerlijn voor kinderen. Intellectueel, maar ook emotioneel om de overstap naar het onderwijs minder spannend te maken voor

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

kinderen en hun ouders/verzorgers. Binnen de gezamenlijke werk- en themagroepen, en binnen de samenwerking in de peuter-kleutergroep worden volgens geïnterviewden kennis en materialen uitgewisseld. Dit biedt ontwikkelingsmogelijkheden voor kinderen. In de peuter-kleutergroep kunnen peuters die bijvoorbeeld meer uitdaging zoeken direct aansluiten bij de activiteiten van kleuters, en ook leren zij alvast in een kring en op een stoel zitten. Ook buiten de peuter-kleutergroep om maken medewerkers gebruik van elkaars materiaal, zoals puzzels, om kinderen extra uitdaging te kunnen bieden. De doorgaande leerlijn komt het meest tot zijn recht als kinderen van Kibeo ook doorstromen naar het Stellegors. Dit is niet altijd het geval, bijvoorbeeld omdat ouders kiezen voor een school in een ander dorp of voor een christelijke basisschool. Op het eiland Goeree Overflakkee is de christelijke identiteit namelijk vrij groot en het Stellegors is een openbare basisschool. Ook dan geldt echter volgens geïnterviewden dat kinderen al beter zijn voorbereid op de overstap naar de kleutergroep.

Teamgevoel als speerpunt

Een van de speerpunten van de samenwerking in deze locatie is het teamgevoel. Binnen de samenwerking ervaren medewerkers volgens geïnterviewden onderdeel te zijn van zowel hun eigen team (opvang of onderwijs) als ook van team Stellegors. Ook de kinderen maken nog wel het onderscheid tussen ‘juffen’ en ‘kibeo-juffen’.

Om het teamgevoel te stimuleren is het volgens geïnterviewden belangrijk om begrip te ontwikkelen voor elkaars werkwijzen, attent te zijn en direct te acteren op irritaties. Voor eerstgenoemde worden gezamenlijke activiteiten georganiseerd zowel formeel (de studiedagen) als informeel (team-uitjes), en ook de samenwerking op de peuterkleuter-groep en binnen de werkgroepen dragen hier aan bij. Een aandachtspunt hierbij is volgens geïnterviewden het calimero-effect: pedagogisch medewerkers kunnen zich onder-geschikt voelen aan leraren. Binnen de werkgroepen wordt dan ook gewerkt vanuit de overtuiging dat ieders inbreng dezelfde waarde heeft. Voor 2025 wordt ook gewerkt aan een gezamenlijk logo, en een gezamenlijk bord aan de muren met de naam kindcentrum. Het attent zijn en direct acteren op irritaties is een belangrijke taak voor de leidinggevenden van beide organisaties. Zij sturen aan op het oplossen van irritaties door ze met elkaar te bespreken en feedback te geven.

Gezamenlijke communicatie naar ouders

De communicatie naar ouders van zowel de opvang als het onder-wijs (ook als zij een kind hebben op een van beide organisaties) verloopt via een gezamenlijke nieuwsbrief. Ook worden er driemaal per jaar informatiebijeenkomsten georganiseerd, waarin ouders actief betrokken worden bij de vormgeving van de samenwerking. De organisaties werken nog wel met aparte registratiesystemen waarin zij ouders informeren over de alledaagse gebeurtenissen met betrekking tot hun kind. Vooral in de peuterkleuter-groep levert dit dubbel werk op, omdat foto’s en dagbesteding van de kinderen voor zowel de peuters als kleuters apart moeten worden geregistreerd.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Kindcentrum Willibrord – Heiloo

Blosse is in 2018 ontstaan uit een samenwerking tussen Flore en Stichting Kinderopvang Heerhugowaard. Blosse, aangesloten bij de BMK, bestaat in totaal uit 28 kindcentra in een straal van 15 kilometer rond Heerhugowaard waarbinnen onderwijs en kinderopvang samenkomen en een pedagogische visie delen. De aard van de samenwerking wisselt per locatie. Er zijn locaties waar onderwijs en opvang een team vormen onder een leidinggevende, maar er zijn ook locaties met twee leidinggevenden die op verschillende manieren aansturen. Zo kan de ene leidinggevende zich focussen op onderwijs en de ander op opvang. Ook kan de een zich focussen op kinderen van 0 – 6 jaar en de ander op 6 – 12 jaar, of kunnen beide leidinggevenden zich focussen op zowel onderwijs als opvang.

Het leidende principe in deze verschillende manieren van aansturen is de integraliteit tussen onderwijs en kinderopvang. We spreken met een bestuurder van Blosse en met verschillende medewerkers van de locatie Willibrord in Heiloo, namelijk de leidinggevende van het kindcentrum, een leerkracht van de kleutergroep, een pedagogisch medewerker, en een lid van de medezeggenschapsraad.

Bij Willibrord is er een gezamenlijke leidinggevende voor onderwijs en opvang die sinds vorig jaar wordt ondersteund door een locatie-assistent. De locatie biedt onderwijs en opvang voor kinderen tussen de 10 weken en 4 jaar, en voor- en buitenschoolse opvang onder één dak. De opvang van de baby's en peuters zit daarbij in een eigen vleugel met daartussen een brand/klapdeur zodat de allerkleinsten wat rust kan worden geboden omdat zij vaak overdag nog slapen. De buitenschoolse opvang maakt gebruik van een lokaal dat overdag voor onderwijs wordt gebruikt.

Integratie van het bestuur

Op dit moment, en na wat bestuurlijke wissels, heeft Blosse twee bestuurders waarvan er een van origine uit de kinderopvang komt en een uit het onderwijs. Die scheiding is echter direct gestopt met de fusie:

> 'Als je vindt dat onderwijs en opvang onlosmakelijk verbonden zijn en we van medewerkers vragen een fluïde aanbod aan de kinderen te organiseren met belemmeringen in wetgeving en noem maar op, dan moet je dat als bestuurder ook doen.'
>
> Bestuurder

De bestuurders hebben de scheiding doen verdwijnen door locaties onder elkaar te verdelen waar zij zowel optreden als bestuurder onderwijs als bestuurder opvang en door portefeuilles te verdelen (zoals kwaliteit, HRM, financiën, huisvesting). De samenwerking tussen onderwijs en opvang is vanuit Blosse ingegeven vanuit de voordelen voor het kind, maar ook vanuit de praktijk: er waren locaties die al zo intensief samenwerkten dat de vraag bij het bestuur neergelegd werd wat zij er aan gingen doen om de samenwerking te faciliteren. Het bestuur heeft volgens geïnterviewden een sturende rol waarin zij uitdragen dat werken bij Blosse gelijk staat aan werken in een kindcentrum, en waarin zij locaties ondersteunen in wat zij nodig hebben, bijvoorbeeld vrijstellingen voor het

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

organiseren van een gezamenlijke studiedag en ondersteuning bij het opstellen van gezamenlijke visies en jaarplannen.

Overdrachten en gezamenlijke thema's

In de dagelijkse samenwerking bij Willibrord vallen met name de warme overdracht van peuters naar kleuters en de samenwerking op verschillende thema's op. De warme overdracht van peuters naar kleuters maakt dat er al voorkennis beschikbaar is over kinderen, waardoor onderwijs beter kan anticiperen op bestaande problemen of andere signalen vanuit de kinderopvang. Samenwerking op thema's vindt plaats door af te stemmen en ideeën uit te wisselen hoe onderwijsthema's vorm kunnen krijgen bij de kinderopvang. Ook denken de teams na hoe kinderen in de opvang zich al spelenderwijs kunnen ontwikkelen. Illustratief hiervoor is dat ze bij Blosse dan ook liever niet spreken over opvang als arbeidsmarktinstrument, maar als mogelijkheid voor ontwikkeling. Succesvolle voorbeelden die genoemd worden, zijn gezamenlijke activiteiten rondom feestdagen, toneelmiddagen voor alle kinderen, het voorlezen van de hogere klassen voor de peuters, en het uitbreiden van methoden van het onderwijs naar de kinderopvang (zoals de muziekmethode en een methode voor sociaal-emotionele groei). Medewerkers benadrukken ook op informele wijze kennis met elkaar uit te wisselen binnen de verschillende thema's. Denk hierbij bijvoorbeeld aan pedagogisch medewerkers die advies vragen aan onderwijsmedewerkers over de uitdagingen die zij een bovengemiddeld ontwikkelde peuter kunnen bieden. Daarbij kunnen zij ook materialen uitwisselen zoals puzzels, magnetisch constructiemateriaal en spellen.

Aansluiten bij de ontwikkeling van het kind

Blosse en Willibrord hebben de visie te willen '*ontschotten*'. Veel activiteiten organiseren zij samen, maar het uitgangspunt is volgens geïnterviewden niet dat je alles samen doet, maar dat je het goede doet voor kinderen, aansluitend op hun ontwikkeling. Daarom heeft Willibrord bijvoorbeeld een ruimte om gezamenlijk buiten te spelen, maar ook een eigen plek voor de opvang zodat peuters die het niet prettig vinden om op het grote plein met de kleuters te spelen, een eigen plek hebben. Om de aansluiting bij de ontwikkeling van het kind te realiseren doen zich echter ook knelpunten voor. Zo blijkt ook uit een voorbeeld van een leerkracht van Willibrord:

> 'Er was wel een kind dat nog niet toe was aan de kleuterschool en echt nog peutergedrag liet zien. Er is gekeken of het kind op bepaalde momenten met de peuters mee kon doen, zodat hij meer werd aangesproken op de vaardigheden die hij op dat moment had. Het was voor hem bijvoorbeeld nog lastig om stil te blijven zitten of zelfstandig naar de wc te gaan. Dan heb je de gemeente of het samenwerkingsverband nodig om dat te bekostigen, want een kinderopvangplek kost geld en een schoolplek is gratis binnen onderwijsland. Dat is moeilijk.' Leraar

Alhoewel het huidige financieringsmodel tegenwerkt, zoeken Blosse en Willibrord naar manieren deze aansluiting bij de ontwikkeling van het kind wel te realiseren en zetten zij waar mogelijk ook hun eigen middelen in.

Medewerkers in combinatiefuncties

Bij Blosse en Willibrord zijn er ook medewerkers die een combinatiefunctie uitvoeren. Zij werken als onderwijsassistent en zijn aanvullend betrokken bij de opvang. Naast de voordelen die dit biedt voor de medewerkers zelf (onder andere betere werktijden en professionele uitdaging), vormen zij met hun kennis over zowel het onderwijs als de opvang een belangrijke verbindend schakel tussen beide werelden. En deze kennisuitwisseling blijkt belangrijk voor onderling begrip, zo geven medewerkers aan. Willibrord en Blosse zetten volgens geïnterviewden dan ook in op activiteiten om elkaar beter te leren kennen (zoals teambuilding), op elkaar betrekken in activiteiten, en in het opleiden van mensen die een combinatiefunctie kunnen vervullen.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

De Blosseraad

Medezeggenschap voor onderwijs en opvang is op bestuursniveau gezamenlijk vormgegeven in de Blosseraad. In deze raad zijn 20 ouders en professionals vertegenwoordigd van zowel onderwijs als opvang. De Blosseraad toetst beleid aan de hand van wet- en regelgeving en denkt constructief mee bij de ontwikkeling en beoordeling van beleid. Willibrord heeft op dit moment nog geen gemeenschappelijke medezeggenschap op hun locatie, omdat de MR vooralsnog vooral gericht is op onderwijsthema's. Medewerkers benadrukken dat het mooi zou zijn meer te leren over de wijze waarop medezeggenschap bij de kinderopvang is georganiseerd zodat duidelijker wordt welke voordelen gemeenschappelijke medezeggenschap op zou kunnen leveren.

De Blosse-cultuur en stapsgewijs werken

Twee succesfactoren in de samenwerking bij Blosse en Willibrord die in het oog springen zijnde Blosse-cultuur en het stapsgewijs inrichten van de samenwerking. Voor eerstgenoemde geldt volgens geïnterviewden dat het gedachtengoed dat deze twee werelden bij elkaar horen nergens ter discussie staat. De samenwerking wordt gedragen door opvang en onderwijs, en als zich knelpunten voordoen is de instelling: hoe gaan we dit met elkaar oplossen?

> ‘Medewerkers staan eigenlijk altijd in oplossingsstand want ze hebben geen weerstand tegen het feit dat we dit doen.’ Bestuurder

Daarnaast is de samenwerking stapsgewijs vormgegeven. Met het verlopen of evalueren van ieder beleidsstuk is van steeds gekeken hoe het zowel voor opvang als voor onderwijs van toepassing gemaakt kon worden.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Kindcentrum Prins Willem-Alexander – Vlaardingen

Kindcentrum Prins Willem Alexander valt onder het bestuur van Un1ek. Het getal 1 in de naam symboliseert de eerste bestuurlijke fusie tussen opvang en onderwijs in Vlaardingen. Binnen Un1ek was Prins Willem Alexander in 2011 het eerste kindcentrum onder één dak, met als doel kinderen een veilige en kansrijke omgeving te bieden. Bij Prins Willem Alexander komen daarom niet alleen onderwijs en opvang samen: het kindcentrum heeft een belangrijke functie in een wijk met veel maatschappelijke uitdagingen. Zo is de bibliotheek mede-eigenaar en heeft deze een vestiging in het gebouw. Daarnaast zijn medewerkers van verschillende zorgaanbieders en het Centrum voor Jeugd en Gezin in het gebouw aanwezig en kunnen ouders bijvoorbeeld taalcursussen volgen of bijeenkomsten bijwonen over opvoeding. Kinderen van 0 tot 12 jaar kunnen er terecht voor dagopvang, de peuterspeelzaal, buitenschoolse opvang en onderwijs. Het is bijna geen vraag meer of kinderen uit de opvang doorstromen naar het onderwijs: vrijwel alle kinderen blijven. We spreken met de adjunct-directeur van het kindcentrum, de teamleider onderwijs, een leraar van groep zes, een klassenassistent en een pedagogisch medewerker.

Gelijke kansen door een integraal aanbod

Speerpunt van de samenwerking bij Prins Willem Alexander is het bevorderen van kansengelijkheid. Dat doen ze bijvoorbeeld door kinderen zo veel mogelijk binnen het kindcentrum te houden (van 0 tot 12 jaar en van 7 uur ‘s ochtends tot half 7 ‘s avonds). Zo kunnen ze een stabiele omgeving bieden, ook voor de kinderen waarvoor dit thuis niet altijd zo is. Het kindcentrum kan in enkele gevallen de BSO financieren voor kinderen uit gezinnen met zeer beperkte middelen of waar kinderen thuis niet veilig zijn. Ook loopt er een experiment om de schooldag met een uur te verlengen.

Daarnaast bevordert Prins Willem Alexander kansengelijkheid door veel aandacht te besteden aan taalvaardigheid. Dit geldt zowel voor het onderwijs als de opvang, waarbij zo veel mogelijk met een doorgaande leerlijn wordt gewerkt. Medewerkers van de peuterspeelzaal en dagopvang hebben volgens geïnterviewden als doel om het taalniveau van de kinderen op peil te brengen voor het onderwijs. Daardoor zit er in de opvang veel expertise, die ze ook weer uitwisselen met onderwijsmedewerkers.

Omdat het kindcentrum volgens geïnterviewden voor veel kinderen als een tweede thuis voelt, durven zij het eerder aan te geven als er iets aan de hand is. Dankzij de samenwerking met zorgpartners kan dan makkelijker passende hulp worden geboden. Het personeel weet volgens geïnterviewden bij wie ze moeten zijn en legt makkelijk contact met de experts in het gebouw. Als een leraar bijvoorbeeld bij een oudergesprek signaleert dat ouders niet goed Nederlands spreken, kunnen ze direct op de taallessen worden geattendeerd. Ook voor ouders is de drempel om hulp te zoeken volgens geïnterviewden lager doordat zorgpartners in hetzelfde gebouw zitten. Dankzij de korte lijntjes binnen het kindcentrum hoeven ouders en kinderen bovendien niet steeds opnieuw hun verhaal te doen maar zijn alle relevante partijen goed op de hoogte van wat er speelt.

Verbinding in een grote organisatie

Ruim 600 kinderen bezoeken dagelijks het kindcentrum. Dat vraagt

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

om een groot team van in totaal 92 opvang-, onderwijs- en bibliotheekmedewerkers. Om dat in goede banen te leiden, is volgens geïnterviewden een strakke organisatie nodig. Ieder jaar in september krijgen medewerkers een boek met de jaarplanning. Daarin staat beschreven wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe de themaplanning eruitziet. Van medewerkers wordt verwacht dat ze zich daaraan houden. Zo weet iedereen op elk moment wat er in alle groepen gaande is. Onderwijs en opvang hanteren dezelfde thema's, aangepast aan het niveau van de leeftijdsgroep. Ze trekken samen op bij de voorbereiding van de thema's.

Een groot team betekent volgens geïnterviewden ook dat je er nooit alleen voorstaat. In ieder leerjaar zijn meerdere groepen, wat betekent dat personeel per leerjaar kan vergaderen en expertise kan uitwisselen. Om ervoor te zorgen dat álle medewerkers zich als één team voelen, worden elke paar weken 'plancafé's' georganiseerd. Deze avonden beginnen met gezamenlijk avondeten. Daarna praten medewerkers over een onderwerp. Alle medewerkers voor wie het onderwerp relevant is, zijn uitgenodigd: onderwijs, opvang, bibliotheek en zorg. Het gaat bijvoorbeeld over de samenwerking maar ook over religie, observatiesystemen of burgerschap. Medewerkers delen hun ervaringen en geven aan wat ze nodig hebben. De leidinggevenden zetten dat vervolgens om in beleid. Naast de plancafé's zijn een paar keer per jaar ook informele diners waar niet over werk gepraat wordt. In de beginjaren waren veel meer avondbijeenkomsten nodig om elkaar te vinden. Inmiddels is de samenwerking goed op gang en zoeken ook nieuwe medewerkers vaak automatisch het contact met collega's van andere domeinen.

Een vooruitstrevend gebouw

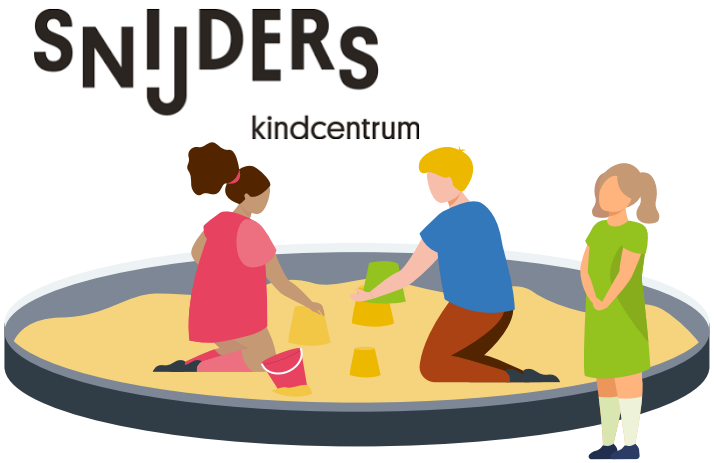
Kindcentrum Prins Willem Alexander is in 2011 gestart in een nieuw gebouw dat speciaal voor dit doeleinde is ontworpen. Dankzij de nieuwbouw had volgens geïnterviewden geen van de partijen het idee dat de ander hun ruimte inpikte. Het gebouw beschikt over een personeelskamer, keuken, centrale hal met tribune en een multifunctionele ruimte. De voorzieningen voor opvang, onderwijs en bibliotheek zijn zo veel mogelijk gecombineerd in een grote ruimte in plaats van meerdere kleinere. Daardoor is de personeelskamer bijvoorbeeld ook geschikt voor de taalcursussen. Het onderwijs is ingedeeld in een 'speelleerstraat' per jaargang. Rondom de brede gangen wordt onderwijs gegeven in klaslokalen met glazen wanden die het gevoel van samenwerking vergroten. In deze speelleerstraten kunnen leerlingen in groepjes aan de slag en is buiten schooltijd de BSO. Als de speelleerstraat niet beschikbaar is, bijvoorbeeld omdat leraren rapportgesprekken moeten voeren, wijkt de BSO uit naar de centrale hal. Om ervoor te zorgen dat iedereen in het grote gebouw weet waar hij moet zijn, is bij de hoofdingang een informatiebalie en hebben de speelleerstraten hun eigen ingang in het gebouw.

Verschillen in arbeidsvoorwaarden direct merkbaar

Het verschil in arbeidsvoorwaarden tussen opvang en onderwijs blijft een knelpunt. In het verleden waren er bijvoorbeeld medewerkers met een combinatiefunctie. Dat had een grote meerwaarde voor het kindcentrum. Ze zijn echter allen overgestapt naar het onderwijs toen daar dankzij de NPO-gelden veel banen vrijkwamen, omdat ze vonden dat het onderwijs betere arbeidsvoorwaarden heeft.

Met name in het begin van de samenwerking was er soms onbegrip tussen opvang- en onderwijsmedewerkers over arbeidsvoorwaarden. De onderwijsmedewerkers snapten niet dat opvang niet gewoon een uurtje langer kon blijven en alles direct in rekening bracht, terwijl de opvangmedewerkers met argusogen naar de vakantie van het onderwijs keken. Leidinggevenden hebben volgens geïnterviewden wederzijds begrip bevorderd door uitleg te geven en te wijzen op gedrag. Bijvoorbeeld door uit te leggen dat onderwijsmedewerkers veel vakantie hebben maar ook moeten overwerken. Toch blijft het steken dat de cao-loonsverhogingen in de opvang achterblijven bij het onderwijs. Met name de arbeidsmarkttoelage heeft veel stof doen opwaaien op het kindcentrum, omdat de opvang met exact dezelfde doelgroep werkt en zij de toelage *niet* krijgen. In een kindcentrum zijn deze verschillen in arbeidsvoorwaarden direct merkbaar.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >



Kindcentrum Snijders – Rijswijk

Morgen is een koepel van lokale kinderopvangmerken, aangesloten bij de BMK, met kinderopvangorganisaties op 41 locaties in Den Haag–Ypenburg, Rijswijk, Delft en Westland-Wateringen. In het strategisch beleid van Morgen is vastgelegd dat de organisatie zich toelegt op het stimuleren van samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs. Binnen een groot deel van hun locaties vindt dan ook samenwerking plaats met onderwijsinstellingen. Het doel van Morgen is om meer integrale kindcentra te vormen. Op dit moment is dit doel gerealiseerd op vier locaties, en wordt er hard gewerkt aan de opening van nog twee kindcentra. We bezoeken een van deze locaties: kindcentrum Snijders in Rijswijk. We spreken met de bestuurder van Morgen, en met de directeur, een leraar, een pedagogisch medewerker en de unitleider kinderopvang van kindcentrum Snijders.

Het belang van een gedeelde visie op de meerwaarde van samenwerken

Morgen zet al zo'n 17 jaar in op samenwerking met onderwijs. Zij zijn begonnen met het aanbieden van tussentijdse opvang bij verschillende scholen om verbinding te maken met het onderwijs en om het onderwijs de toegevoegde waarde van pedagogisch medewerkers te laten ervaren. Een zichtbare verandering in de afgelopen 12 jaar is volgens de directeur van het kindcentrum dat onderwijs en opvang zich beide veel beter realiseren dat er een plus te halen valt met de samenwerking. En de realisatie van die meerwaarde bij beide partijen blijkt cruciaal voor een succesvolle samenwerking. Allereerst omdat er geen vragen meer zijn over waarom er wordt samengewerkt en waar dat toe leidt. Dit zorgt ervoor medewerkers samen gericht zijn op het vinden van oplossingen. Ten tweede omdat oplossingen beter passend zijn bij de gezamenlijke visie. Zo wordt het knelpunt van personeelstekort niet aangepakt door enkel te zoeken naar nieuw personeel, maar door ook oog te hebben voor het ontwikkelperspectief dat medewerkers geboden kan worden binnen zowel opvang als onderwijs. De visie van Snijders is het transformeren van onderwijs- en opvangtijd naar ontwikkeltijd.

Huisvesting die de samenwerking faciliteert

Kindcentrum Snijders biedt (voorschoolse en buitenschoolse) opvang en onderwijs aan kinderen van 4 tot en met 12 jaar. Binnen Snijders zijn opvang en onderwijs ondergebracht binnen één gebouw, waar ook twee andere basisscholen zijn ondergebracht. Het deel van het gebouw waar Snijders zich bevindt, is ontworpen om samenwerking tussen opvang en onderwijs te faciliteren. Zo zijn er schuifdeuren in lokalen waardoor leslokalen vergroot kunnen worden tot een ruimte waar ook de kinderopvang gebruik van kan maken, en kan er door alle medewerkers (onderwijs en opvang) met kinderen gebruik gemaakt worden van onder andere techniek- en gymlokalen, buitenruimten en de bibliotheek.

Gezamenlijke afspraken en gezamenlijke thema's

Bij Kindcentrum Snijders werken opvang en onderwijs volgens geïnterviewden samen door dezelfde afspraken met kinderen te hanteren en dat biedt hen een stabiele leeromgeving waarbij duidelijk is wat ze kunnen verwachten van zowel medewerkers van het onderwijs als medewerkers van de opvang. Opvang en onderwijs werken volgens geïnterviewden ook gezamenlijk aan

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

thema's. Hierbij geldt dat de activiteiten die binnen de opvang plaatsvinden zijn afgestemd op de thema's die het onderwijs in de lessen aanhoudt om zo te werken aan een doorgaande leerlijn. Zo maken leerlingen bijvoorbeeld bij het onderwijsthema 'terug in de tijd' Romeinse potten bij de buitenschoolse opvang. Pedagogisch medewerkers kunnen bij het inrichten van hun activiteiten binnen de thema's een beroep doen op een pedagogische coach binnen het kindcentrum die hen ondersteunt bij het vinden van passende activiteiten.

De integratie van pedagogisch medewerkers binnen het onderwijs

Bijzonder aan de samenwerking tussen opvang en onderwijs bij Snijders is dat alle pedagogisch medewerkers ten minste 8 uur werkzaam zijn binnen het onderwijs. Pedagogisch medewerkers kunnen kinderen met extra vragen bijvoorbeeld (binnen of buiten) de klas extra ondersteunen, en ze kunnen activiteiten begeleiden bij 'kiesmomenten'. Dit zijn momenten binnen het onderwijs waarbij kinderen hun eigen activiteit mogen kiezen uit drie vooraf vastgestelde opties zoals buiten spelen, gym of tekenen. Ook worden pedagogisch medewerkers ingezet in het NT2-onderwijs. Dit zorgde volgens geïnterviewden voor een win-win situatie, omdat pedagogisch medewerkers zich vanuit de kindcentra verder konden professionaliseren, en het onderwijs meer capaciteit beschikbaar had om een bijdrage te kunnen leveren aan het NT2-onderwijs binnen 'de wereldgroep'.

De belangrijke rol van vertrouwen

Interessant aan de samenwerking tussen opvang en onderwijs is ook dat het onderwijspersoneel toegang heeft tot de systemen van de kinderopvang, zoals financiële en pedagogische systemen, ondanks dat het verschillende organisaties zijn. De directeur van Snijders kan, omdat hij eindverantwoordelijk is voor het kindcentrum, bijvoorbeeld facturen goedkeuren die door Morgen worden betaald. Ook de formele aansturing van kinderopvangmedewerkers ligt bij het onderwijs. Daarvoor is vertrouwen in elkaar nodig.

> 'Je moet het vertrouwen hebben dat je het beste met elkaar voor hebt en je beiden in het belang voor het kind bezig bent. Dingen die je financieel en praktisch met elkaar moet regelen, dat je daarin het vertrouwen hebt dat je allebei de inzet geeft die daarvoor nodig is, en toewerkt naar elkaar dingen toevertrouwen.'
>
> Bestuurder

Voorbereiden op de samenwerking

Binnen Morgen en Snijders is volgens geïnterviewden veel gedaan ter voorbereiding op de samenwerking tussen opvang en onderwijs. Zo hebben veel van de pedagogisch medewerkers van het kindcentrum intern een opleiding gevolgd, waaronder de gecombineerde opleiding pedagogisch niveau 4 en onderwijsassistent (een opleiding die Morgen in 2015 heeft ontwikkeld met behulp van het ROC Mondriaan). Ook de directeur en unitleider hebben een transitieperiode doorlopen met onder andere een incompany training (waarbij een transitiemanager is ingezet door de kinderopvang) en een inwerkprogramma op de kinderopvang. Morgen heeft ook de basis gelegd voor een modulaire samenwerkingsovereenkomst en een modulair functiegebouw, waarvan deze laatste verder ontwikkeld is door PACT in samenwerking met Berenschot.

Elkaar in de plus zetten

Omdat nog geen sprake is van één functieprofiel heeft de kindcentrumdirecteur te maken met twee verschillende cao's. Al zou het makkelijker zijn als er een functiehuis komt, ziet de directeur daar niet het voornaamste knelpunt: "Sommige cao-verschillen zijn klein. Bijvoorbeeld verlofuren. En qua salaris kun je binnen de schaalverdeling van onderwijs en opvang best wel redelijk nabije schalen vinden". Een knelpunt zit volgens geïnterviewden eerder in de verschillende culturen bij opvang en onderwijs. De omloopsnelheid van medewerkers die op zoek gaan naar een andere baan, met name in de opvang, draagt eraan bij dat het lastig is om een gezamenlijke cultuur te creëren. Daarnaast zijn er volgens geïnter-

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

viewden verschillende dynamieken tussen hbo- en mbo-opgeleide medewerkers, waarbij een kindcentrumdirecteur alert moet zijn op verschillende manieren van aansturing en rekening moet houden met diverse scholingsbehoeften en verschillende motivaties.
Om een gezamenlijke cultuur tot stand te brengen wordt er binnen het kindcentrum op aangestuurd dat medewerkers van onderwijs en opvang elkaar als gelijkwaardig beschouwen en elkaars meerwaarde zien. Zij noemen dat ‘elkaar in de plus te zetten’.

Onderlinge communicatie

In algemene zin is ook het vinden van gezamenlijke overlegmomenten een knelpunt. Daar ziet Snijders ook een taak voor de sector. De combinatie van het niet al te vaak mogen sluiten van de kinderopvang en de vastegezichtenregel die voorschrijft dat er vaste leidsters op een groep moeten staan werkt verstikkend. Er worden momenteel twee studiedagen per jaar met het kindcentrum-team georganiseerd. En omdat medewerkers elkaar vaak treffen binnen onderwijsmomenten vinden er dan ook kleine momenten van afstemming plaats. Als er geen moment gevonden kan worden om af te stemmen dan vormt de unitleider van de opvang de schakel tussen leraren en pedagogisch medewerkers. De unitleider staat niet vast op de groep en kan in gesprek gaan met leraren na lestijd, en de volgende ochtend terugkoppeling geven aan de pedagogisch medewerkers.

Bijdragen aan kansengelijkheid

Geïnterviewden benadrukken dat de samenwerking tussen opvang en onderwijs belangrijk is bij het creëren van meer gelijke kansen. In een van de gesprekken haalt een medewerker een voorbeeld aan van een kind dat tijdens het onderwijs niet op zijn stoel kon blijven zitten. En dat de reactie nu te snel is om het kind dan het stempel ADHD te geven of naar speciaal onderwijs te sturen, terwijl het kind opgroeide in een klein huis zonder eettafel en stoelen en waarin het kind niet gewend was om te blijven zitten. Juist voor die kinderen die thuis bepaalde vaardigheden niet kunnen leren of voor kinderen die thuis geen stabiele omgeving hebben is kinderopvang belangrijk bij het stimuleren van meer gelijke kansen.

“Medewe
in opl
hebben
feit dat v

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Bijlage 1

Een overzicht van praktische handreikingen

Voor onderwijs- en opvangorganisaties die aan de slag willen met samenwerking bestaan diverse praktische handreikingen. Een overzicht:

Algemeen

- Sardes (2022) *Ontwikkelinstrument IKC.* Link
- Sardes (2019) *Van peuter naar kleuter – Een doorgaande lijn van voorschool naar school.* Link
- Sardes (2017) *Handboek kindcentra.* Link
- PACT voor kindcentra (2014) *Samen voor ALLE kinderen – Uitgangspunten en ijkpunten voor een sterke pedagogische omgeving voor jonge kinderen.* Link

Personeel

- PACT voor kindcentra en Berenschot (2021) *Competentiebank kindcentra.* Link
- PACT voor kindcentra (2021) *Rol- en ontwikkelmodel kindcentra.* Link
- Kinderopvang Werkt! (2021) *In vijf stappen naar combinatiebanen in jouw organisatie.* Link

Wet- en regelgeving

- SZW, OCW (2024) *Handreiking btw in de samenwerking tussen Onderwijs en Kinderopvang.* Link
- VNG, BMK, BK, PO-Raad, WKK, Ruimte-OK, OCW, SZW (2022) *Organiseren en financieren van gezamenlijke huisvesting voor kinderopvang en onderwijs.* Link
- Kennisnet (2021) *Handreiking AVG en informatieoverdracht en –uitwisseling tussen kinderopvang en basisonderwijs.* Link
- Landelijke Steunpunt Brede Scholen (2015) *Handreiking praktische oplossingen.* Link
- Landelijk Steunpunt Brede Scholen (2014) *Handreiking IKC-raad.* Link

Gemeenten

- PACT voor kindcentra (2020) *Lokaal samenwerken aan kindvoorzieningen – Regie pakken: waarom en hoe? Handreiking voor gemeenten.* Link
- Sardes (2016) *De gemeente en integrale kindcentra.* Link
- VNG (2014) *Vaart maken – handreiking beleid kincentra.* Link

Ook bestaan er verschillende opleidingen tot leidinggevende integraal kindcentrum. Het Schoolleidersregister PO geeft hier een overzicht.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

Bijlage 2

Doel en opzet van de verkenning

Doel van de verkenning naar de acht casusorganisaties was het beantwoorden van de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kunnen organisaties succesvol invulling geven aan de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang?

Met de volgende deelvragen:

- Welke opbrengsten kan samenwerking opleveren voor kinderen, ouders en personeel?
- Wat zijn de belangrijkste knelpunten en risico's bij samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang?
- Hoe richten organisaties die succesvol samenwerken (voorlopers) deze samenwerking in?
- Hoe gaan succesvol samenwerkende organisaties om met de risico's en knelpunten die in de sector worden ervaren?
- Wat vraagt succesvolle samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang van bestuurders van samenwerkende organisaties, leidinggevenden en medewerkers?

Methoden

Om de bestaande risico's en knelpunten rondom samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang in beeld te brengen, hebben we een inventarisatie gemaakt van bestaande literatuur.[17] Vervolgens hebben we acht casestudies gedaan bij organisaties waarin onderwijs en opvang samenwerken. Dat betekent niet dat de oplossingen uit de praktijkvoorbeelden een-op-een naar andere organisaties kunnen worden vertaald: hoe een goede samenwerking eruit ziet, is contextafhankelijk en verschilt per organisatie. De voorbeelden zijn daarom ter inspiratie en als illustratie van wat er mogelijk is.

De organisaties zijn voorgedragen als voorbeelden van succesvolle samenwerking door de PO-Raad, de Vereniging Netwerk Kindcentra (VNK) en de Academie & Vakvereniging Schoolleiders (AVS). De acht casestudies bestonden uit een locatiebezoek waarbij interviews zijn gehouden met opvang- en onderwijsbestuurders, leidinggevenden, medewerkers en leden van de medezeggenschap uit zowel opvang als onderwijs. Per casus zijn vier tot zes interviews afgenomen. De resultaten hebben betrekking op de observaties en ervaringen van de geïnterviewden. In totaal spraken we met:

- 4 bestuurders;
- 2 leidinggevenden onderwijs;
- 2 leidinggevenden opvang;
- 9 leidinggevenden van gemengde opvang- en onderwijsteams;
- 9 leraren;
- 1 onderwijsondersteuner;
- 8 pedagogisch medewerkers;
- 1 medewerker in een combinatiefunctie;
- 2 (G)MR-leden die geen personeelslid zijn.

Bij de interviews maakten we gebruik van een leidraad en een lijst met eerder gesignaleerde knelpunten in de samenwerking tussen onderwijs en opvang. Doel van de interviews was om in beeld te brengen hoe de samenwerking is ingericht, waarom de samenwerking door geïnterviewden als een succes wordt ervaren, hoe de organisaties omgaan met verschillen in wet- en regelgeving, hoe organisaties omgaan met bekende knelpunten die (verdere) integratie van opvang en onderwijs belemmeren en wat een goede samenwerking vraagt van personeel.

Alle casussen betreffen samenwerkingen met maatschappelijke opvangorganisaties.[18] Bovendien is bij alle casussen sprake van een gedeeld gebouw. Bij zes van de acht casussen werken opvang en onderwijs onder één bestuur. Dat betekent dat opvang- en onderwijsmedewerkers bij dezelfde organisatie in dienst zijn. Bij twee casussen (Stellegors en Snijders) werkt een onderwijsorganisatie samen met een opvangorganisatie.

Inleiding >
Opbrengsten van samenwerking >
De inrichting van het werk >
Acht voorbeelden van samenwerking >
Een overzicht van praktische handreikingen >
Doel en opzet van de verkenning >

17 In de huidige verkenning wordt bestaande literatuur beknopt besproken. Zie Van den Berg et al., 2023 voor een gedetailleerde literatuurstudie die voorafging aan de huidige verkenning.

18 Er bestaan twee typen opvangorganisaties: commerciële organisaties die gericht zijn op het maximaliseren van winst en maatschappelijke organisaties die kiezen voor een bedrijfsvoering waarbij de winst wordt geïnvesteerd in de organisatie. Zie: https://www.maatschappelijkekinderopvang.nl/maatschappelijke-kinderopvang-organisatie/

Colofon:
Dit is een uitgave van het Arbeidsmarktplatform PO, het expertisecentrum op het gebied vande arbeidsmarkt in het primair onderwijs, van en voor werknemers en werkgevers.

arbeidsmarktplatformpo.nl

Onderzoek
Nynke van Miltenburg
Sanne van der Valk
Jordi Vermeulen

Ontwerp en lay-out
Vormplan Design

© Arbeidsmarktplatform PO
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.