

# KWALITEITZORG IN DE KINDEROPVANG

## Een inventarisatie van hulpmiddelen voor kwaliteitszorg

E.M. Sluijs  
I.A. Miltenburg  
D.H. de Bakker



Utrecht, april 1996

NIVEL - Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg  
Drieharingstraat 6 - Postbus 1568 - 3500 BN Utrecht  
Telefoon: 030 2319946 - Telefax: 030 2319290

In opdracht van  
VOG, Sector Kinderopvang  
J.C. van Markenlaan 3 - Postbus 110 - 2280 AC Rijswijk  
Telefoon: 070 3949349 - telefax: 070 3964308

Opdrachtgever: VOG, Sector Kinderopvang

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Sluijs, Emmy

Kwaliteitszorg in de kinderopvang : een inventarisatie van hulpmiddelen voor kwaliteitszorg / Emmy Sluijs, Ingeborg Miltenburg, Dinny de Bakker. - Utrecht : NIVEL, Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg

Uitg. in opdracht van VOG, Sectie Kinderopvang. - Met lit. opg.

ISBN 90-6905-292-X

Trefw.: kwaliteitszorg ; kinderopvang.

Tekstverwerking en lay-out: José Velthuis / Bernadette Kamphuys

Omslag: Mieke Cornelius

Tekening omslag: Roos Cornelius, 5 jaar

Bestelwijze: U kunt deze publicatie telefonisch of schriftelijk bestellen bij het NIVEL en de VOG, Sector Kinderopvang.

De prijs bedraagt f 32,50 (exclusief verzendkosten).

NIVEL - Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg

Drieharingstraat 6 - Postbus 1568 - 3500 BN Utrecht

Telefoon: 030 2319946 - Telefax: 030 2319290

VOG, Sector Kinderopvang

J.C. van Markenlaan 3 - Postbus 110 - 2280 AC Rijswijk

Telefoon: 070 3949349 - telefax: 070 3964308

# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b>	7
<b>1. ACHTERGRONDEN, VRAAGSTELLING EN METHODEN</b>	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Kwaliteitszorg in de dienstverlening	10
1.3 Kwaliteitszorg in de kinderopvang	11
1.4 Doelen van het onderzoek	11
1.5 Begripsverheldering	12
1.6 Vraagstellingen	15
1.7 Opzet van het onderzoek	15
<b>2. REFERENTIEMODEL VOOR KWALITEIT IN DE KINDEROPVANG</b>	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Partijen die betrokken zijn bij de kwaliteit van de kinderopvang	17
2.3 Referentiemodel voor kwaliteit kinderopvang	19
2.4 Beschouwing	25
<b>3. HULPMIDDELEN BIJ KWALITEITSZORG</b>	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Overzicht van hulpmiddelen voor kwaliteitszorg	28
3.3 Hulpmiddelen m.b.t. de organisatie	29
3.4 Hulpmiddelen m.b.t. de medewerkers	31
3.5 Hulpmiddelen m.b.t. de omgeving	33
3.6 Hulpmiddelen m.b.t. de opvang	34
3.7 Hulpmiddelen m.b.t. de dienstverlening	37
3.8 Conclusies	38
<b>4. ERVARINGEN MET HET INVOEREN VAN KWALITEITSZORG</b>	41
4.1 Inleiding	41
4.2 Ervaringen met het ontwikkelen van kwaliteitszorg	42
4.3 Ervaringen met kwaliteitsbewaking	46
4.4 Samenhang in de kwaliteitszorg	54
4.5 Conclusies	57
<b>5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	59
5.1 Inleiding	59
5.2 Het referentiemodel voor kwaliteit van de kinderopvang	59
5.3 Hulpmiddelen voor kwaliteitszorg	61
5.4 Ervaringen met kwaliteitsbewaking en -verbetering	63

<b>DEEL II</b>	65
<b>6. TOELICHTING HULPMIDDELEN VOOR KWALITEITSZORG</b>	67
<b>6.1 Hulpmiddelen m.b.t. de organisatie</b>	68
- Strategisch beleid	68
- Schaalvergroting in de kinderopvang	70
- Werkboek voor peuterspeelzalen	71
- Regelingen kinderopvang van ondernemingen bedrijfstakingen (REKO)	73
- Contractmodellen voor gastouderopvang	74
- Bedrijfsvoering van gastouderbureau's	76
- Budgetfinanciering	78
- Interne budgettering	80
- Handleiding automatisering	82
<b>6.2 Hulpmiddelen m.b.t. de medewerkers</b>	84
- Scholingsbeleid	84
- Functioneringsgesprekken met gastouders	86
- Kwaliteitskringen	88
- Intercollegiale toetsing	90
- Verzuimmanagement	92
- Risico inventarisatie	94
- Tillen in de kinderopvang	96
- Protocol sexueel misbruik	98
<b>6.3 Hulpmiddelen m.b.t. de omgeving</b>	99
- Huisvesting kindercentra	99
- Inrichting van de (opvang)woning	101
- Veiligheid en hygiene	103
- Brandveiligheid	105
<b>6.4 Hulpmiddelen m.b.t. de opvang</b>	107
- Pedagogisch beleid	107
- Ouderbeleid	109
- Beoordeling pedagogische kwaliteit	111
- Oudercontacten en opvoedingsondersteuning	113
- Begeleiding van gastouders	115
- Volgstelsel voor peuters en kleuters	117
- Privacyreglement	119



<b>6.5 Hulpmiddelen m.b.t. de dienstverlening</b>	121
- Informatie aan ouders over kinderopvang	121
- Reglementering ouderbeleid	123
- Reglement oudercommissie en rechten van ouders	125
- Modelreglement klachtrecht	127
- Tevredenheidsonderzoek ouders	129
<b>LITERATUUR</b>	130
<b>BIJLAGEN</b>	133
Bijlage 1. Referentiemodel voor kwaliteit in de kinderopvang	135
Bijlage 2. Overzicht van respondenten	137
Bijlage 3. Interviewprotocol	139
Bijlage 4. Samenvattingen van interviews over de ontwikkeling en invoering van kwaliteitszorg	141



## VOORWOORD

Dit rapport bevat een inventarisatie van hulpmiddelen die gebruikt worden of ontwikkeld zijn voor kwaliteitsbewaking en -verbetering in de diverse organisaties van kinderopvang. Daarnaast worden ervaringen van kinderopvang-organisaties met het invoeren van kwaliteitszorg beschreven. Het rapport is bedoeld voor al diegenen die geïnteresseerd zijn in kwaliteitszorg in de kinderopvang. Het laat zien dat als men aan de slag wil met kwaliteitszorg in de kinderopvang men niet opnieuw het wiel behoeft uit te vinden, maar kan leren van elders opgedane ervaringen. Aan beleidmakers, gebruikers en/of financiers van kinderopvang laat het rapport zien op welke wijze in de kinderopvang wordt gewerkt aan kwaliteitszorg.

Met ingang van 1 oktober 1995 is de VOG-sector Kinderopvang gestart met het project 'Kwaliteitsstelsel in de Kinderopvang'. Een 'Kwaliteitsstelsel' moet de sector op termijn in staat stellen zelf de kwaliteitsbewaking te regelen. Daartoe zullen door de VOG hulpmiddelen ontwikkeld worden die kinderopvang-organisaties kunnen gebruiken om de kwaliteit te bewaken en te verbeteren. Om dubbel werk te vermijden is deze inventarisatie uitgevoerd zodat duidelijk wordt welke hulpmiddelen nu al bij kinderopvang-organisaties in gebruik zijn ter bewaking van kwaliteit en waar lacunes zijn. Tevens wordt inzicht verkregen in opgedane ervaringen. De inventarisatie is in opdracht van de VOG-sector Kinderopvang uitgevoerd door het NIVEL, omdat dit instituut veel ervaring heeft met kwaliteitsonderzoek in de gezondheidszorg en aanverwante welzijnszorg.

Ten behoeve van dit project is een begeleidingscommissie ingesteld. De taak van de begeleidingscommissie bestond met name uit advisering over aanpak en inhoud van het onderzoek. De begeleidingscommissie stond onder leiding van Mw.M.G.Schröder (VOG). Overige leden van de commissie waren: Mw.J.Arends (BOinK), Mw.S.Ball (OZK), Mw.A.N. van Beek (VOG), Mw.J.van Bennekom (MDGO), Mw.J.A.M.Hoex (NIZW), Mw.J.Reijntjens (IPK). Het onderzoek is uitgevoerd door Dhr.D.H. de Bakker (projectleider), Mw. E.M.Sluijs en Mw.I.A.Miltenburg van het NIVEL.

De centrale vraag in dit rapport is:

**Welke hulpmiddelen zijn beschikbaar en bruikbaar voor kwaliteitszorg in de sector kinderopvang?**

Bij de beschikbaarheid gaat het om een inventarisatie van de hulpmiddelen die zijn ontwikkeld ten behoeve van kwaliteitszorg in de sector kinderopvang.

Bij de bruikbaarheid gaat het om een beschrijving van de ervaringen van kinderopvang-organisaties bij het ontwikkelen en invoeren van kwaliteitsbewaking en -verbetering.

Het rapport bestaat uit twee delen. Deel I bevat het onderzoek naar hulpmiddelen en deel II geeft een beschrijving van hulpmiddelen.

In hoofdstuk een wordt ingegaan op de achtergronden, de vraagstelling en de gehanteerde begrippen. Daarnaast wordt ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethoden en het verloop van het onderzoek. Hoofdstuk twee beschrijft het Referentiemodel voor de kwaliteit van de kinderopvang van de VOG. In hoofdstuk drie vindt een analyse plaats op de geïnventariseerde hulpmiddelen. Nagegaan wordt op welke gebieden voldoende hulpmiddelen voorhanden zijn en waar lacunes zitten. De ervaringen op het gebied van kwaliteitszorg die inmiddels door enkele kinderopvang-organisaties zijn opgedaan komen aan de orde in hoofdstuk vier. Deel I wordt besloten met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk vijf.

Deel II van het rapport bevat een beschrijving van geïnventariseerde hulpmiddelen.

Per hulpmiddel worden onder meer doel, werkwijze en gebruik beschreven en wordt de bestelwijze vermeld.

Dit onderzoek zou niet hebben kunnen plaatsvinden zonder de bereidwillige medewerking van organisaties in het veld van de kinderopvang. Aan de inventarisatieronde hebben steunfunctie-organisaties, grootstedelijke organisaties, landelijke organisaties en een aantal grote kinderopvang-organisaties op ons verzoek hun medewerking verleend. Daarnaast hebben een aantal andere kinderopvang-organisaties gereageerd op een oproep geplaatst in het tijdschrift voor kinderopvang.

Aan het onderzoek naar de ervaringen met kwaliteitszorg hebben directie en staf van 15 kinderopvang-organisaties medewerking verleend door een interview toe te staan.

Wij danken hen allen oprecht en hopen dat dit rapport een stimulans is bij het werken aan kwaliteit in de kinderopvang.

Utrecht, april 1996

# 1. ACHTERGRONDEN, VRAAGSTELLING EN METHODEN

## 1.1 Aanleiding

De georganiseerde kinderopvang heeft de afgelopen jaren een sterke groei doorgemaakt. Deze sterke groei is grotendeels het resultaat van de Stimuleringsmaatregel kinderopvang uit 1990, waardoor gemeenten een subsidie per nieuwe kindplaats ontvingen. In de periode van 1989 tot begin 1994 is het aantal plaatsen gestegen van 20.000 naar 67.000 (Beker et al, 1994). Deze snelle groei roept de vraag op of de kwaliteit gelijke tred heeft gehouden met de kwantiteit. Los daarvan neemt, evenals in andere sectoren, de druk vanuit de maatschappij (de ouders, bedrijven en gemeenten) om de kwaliteit zichtbaar te maken toe. En ook binnen de sector zelf bestaat een groeiende behoefte om zich te kunnen profileren op kwaliteit, zodat de prijs niet het enige concurrentiemechanisme wordt.

De aandacht voor kwaliteit in de kinderopvang heeft belangrijke stimulansen gekregen van de adviezen van de Commissie Kwaliteit Kinderopvang (de Commissie Schröder). In het kader van de Stimuleringsregeling kinderopvang 1990 is van alle van deze regeling gebruik makende gemeenten vereist dat zij een kwaliteitsverordening zouden opstellen. Met de herziening van de Welzijnswet, waar de kinderopvang onder valt, per 1 januari 1996 wordt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit bij het veld zelf gelegd. Speciaal voor de kinderopvang is door middel van een Algemene Maatregel van Bestuur echter een overgangsregeling getroffen, waarbij gemeenten in verordeningen kwaliteitsvoorschriften opnemen, die voldoen aan minimale in de AMvB opgenomen kwaliteitseisen. Tijdens deze overgangsmaatregel, die vijf jaar van kracht blijft, krijgt de sector de gelegenheid een kwaliteitsstelsel tot stand te brengen.

Om het kwaliteitsstelsel te realiseren is de VOG-sector kinderopvang het reeds genoemde project 'Kwaliteitsstelsel kinderopvang' gestart. Daarop vooruitlopend heeft de VOG experimentele landelijke kwaliteitsnormen ontwikkeld, die de sector een referentiemodel biedt voor het leveren van kwaliteit (zie bijlage 1). In het project ligt naast deze verdere normontwikkeling de nadruk op het vervaardigen van handleidingen om kwaliteitszorg in te voeren alsmede kwaliteitstoetsingsinstrumenten. Om deze zo goed mogelijk te laten aansluiten op de praktijk en om dubbel werk te vermijden is het van belang om een overzicht te hebben van de hulpmiddelen die reeds in de sector worden gebruikt. Daarnaast is het van belang inzicht te hebben in de

(positieve en negatieve) ervaringen die zijn opgedaan met het gebruik van deze hulpmiddelen.

## 1.2 Kwaliteitszorg in de dienstverlening

De afgelopen jaren heeft kwaliteitszorg zijn intrede gedaan in de dienstverlenende sectoren in het algemeen en de non-profit sector in het bijzonder. De terugtrekkende overheid, die de verantwoordelijkheid voor kwaliteit bij het veld legt, is een belangrijke oorzaak achter deze ontwikkeling. Van instellingen wordt verwacht dat zij aan de buitenwacht kunnen duidelijk maken dat zij de kwaliteit van de door hen geleverde producten beheersen. Dat kan door middel van een kwaliteitssysteem. Uitgegaan wordt van de volgende definitie:

'een kwaliteitssysteem is het geheel aan normen en procedures dat gebruikt wordt om in een instelling een expliciet vastgelegd kwaliteitsniveau te kunnen garanderen'.

Een kwaliteitssysteem kan daarmee als uitgangspunt dienen voor externe beoordeling, bijvoorbeeld door certificatie.

Nu is het 'geheel aan normen en procedures' nog een tamelijk vage omschrijving. Een verdere invulling wordt gegeven door de Stuurgroep Nederlandse Kwaliteit, die de Nederlandse Kwaliteitsprijs en Onderscheiding uitlooft, zich daarbij baserend op de European Quality Award (Hardjono, Hes, 1993). Het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem vereist activiteiten op een drietal terreinen:

- beleid en organisatie: er dient een kwaliteitsbeleid te worden ontwikkeld, dat expliciet uitgedragen wordt door het management en dat doorwerkt in het personeelsbeleid en het middelenmanagement;
- procesbeheersing: de in de instelling plaatsvindende processen dienen te worden geëxpliciteerd, meetbare normen dienen te worden ontwikkeld waaraan de processen dienen te voldoen en procedures waarin van tijd tot tijd wordt gemeten in hoeverre aan die normen wordt voldaan;
- resultaten: inzicht moet worden verkregen in de resultaten, zowel in financiële als in niet-financiële zin. Bij dat laatste gaat het onder meer ook om de tevredenheid van de klanten, van het personeel en een 'goed gezinde omgeving'.

Essentieel in een kwaliteitssysteem is dat de activiteiten op deze drie terreinen met elkaar samenhangen. Het kwaliteitsbeleid dient te worden bijgesteld op basis van informatie over de resultaten. Het invoeren van een kwaliteitssysteem is een langdurig proces dat in ontwikkelingsfases verloopt. Zo onderscheidt de Stuurgroep Nederlandse Kwaliteit vijf ontwikkelingsfases:

1. Alleen kwaliteitscontrole op de eindprodukten ('produktkwaliteit');

2. Daarnaast ook beheersing van processen om fouten te voorkomen ('proceskwaliteit');
3. De samenhang tussen de processen wordt beheerst via het kwaliteitsbeleid met daaraan gekoppeld het personeelsbeleid en het middelenmanagement, inzicht in de resultaten worden gebruikt voor bijstelling van het beleid ('systeemkwaliteit');
4. Samenhang met processen buiten de instelling wordt bewerkstelligd ('ketenkwaliteit');
5. 'Totale zorg voor kwaliteit': integratie kwaliteitsbeleid, ARBO-zorg en zorg voor het milieu (Total Quality Management).

### **1.3 Kwaliteitszorg in de kinderopvang**

Ook in de sector kinderopvang zijn de afgelopen jaren activiteiten ontplooid met betrekking tot kwaliteitszorg. Voorlopers in het veld zijn bijvoorbeeld bezig met tevredenheidsmetingen. Er worden activiteiten op dit terrein ontplooid door provinciale en grootstedelijke steunfunctie-organisaties. De VOG heeft inmiddels een concept-referentiemodel voor het leveren van kwaliteit in de kinderopvang uitgebracht. Het NIZW heeft een handboek kwaliteit kinderopvang uitgebracht dat zich vooral richt op het ouderbeleid en pedagogisch beleid etc.

Per 1 september 1995 is de Vereniging van Ondernemingen in de Gepremieerde en Gesubsidieerde Sector (VOG) een tweejarig project gestart gericht op het tot stand brengen van een 'kwaliteitsstelsel' voor de sector kinderopvang. Onder een kwaliteitsstelsel wordt verstaan het geheel aan normen, instrumenten, procedures en organisaties om in een sector op vergelijkbare wijze een kwaliteitssysteem in te voeren. In het project wordt een handboek met basisnormen ontwikkeld alsmede handleidingen om kwaliteitszorg in te voeren en kwaliteitstoetsingsinstrumenten. Daarnaast wordt een plan van aanpak ontwikkeld om het kwaliteitsstelsel in de sector in te voeren. Het onderzoek door het NIVEL is in opdracht van het project Kwaliteitsstelsel uitgevoerd.

### **1.4 Doelen van het onderzoek**

Voordat in het project 'Kwaliteitsstelsel Kinderopvang' wordt gestart met het ontwikkelen van handleidingen is een systematisch overzicht van wat er al is van belang.

Daarnaast is het van belang inzicht te verkrijgen in het gebruik van handleidingen en instrumenten. Daarbij gaat het zowel om de positieve ervaringen,

alsook om de problemen die zich voordoen bij de introductie van kwaliteitszorg. Het meest voor de hand liggend is om hierbij te kijken naar de ervaringen van organisaties die hier al enige tijd mee bezig zijn. Het doel van het onderzoek is tweeledig:

1. Het eerste doel van deze inventarisatie is een overzicht te verschaffen van voor de sector kinderopvang bruikbare kwaliteitsinstrumenten. Met de sector kinderopvang worden alle vormen van kinderopvang bedoeld: kinderdagverblijven, buitenschoolse opvang, gastouderopvang en peuterspeelzaalwerk.
2. Het tweede doel is inzicht te verkrijgen in het gebruik van deze instrumenten. Hiertoe wordt nagegaan welke ervaringen kinderopvang-organisaties inmiddels met de kwaliteitsinstrumenten hebben opgedaan.

## 1.5 Begripsverheldering

Voor de inventarisatie is het van belang om eenduidige begrippen te hanteren. Bij nadere beschouwing bleek het woord instrument verwarring op te roepen. Bij een meetinstrument om de tevredenheid van de ouders te 'meten' kan men zich iets voorstellen. Maar is een stappenplan om intercollegiale toetsing in te voeren ook een instrument? En hoe zit het met een model voor een pedagogisch beleid? Wij zullen daarom in meer algemene termen spreken van hulpmiddelen voor het invoeren van kwaliteitszorg.

De inventarisatie richt zich dus op hulpmiddelen. De eerste inperking die wordt gemaakt is dat deze hulpmiddelen vastgelegd moeten zijn in documenten, of met andere woorden er moeten geschreven of gedrukte 'bewijsstukken' zijn. Het cursusaanbod blijft daarmee buiten beschouwing.

Een tweede inperking is dat het onderzoek zich richt op de kerntaken van de kinderopvang. De dagopvang en buitenschoolseopvang wordt, uitgaande van de Stimuleringsmaatregel beschreven als: 'het verzorgen en opvoeden van kinderen, op uren dat de ouders/verzorgers daartoe door werk of studie niet beschikbaar zijn'. Het gebruiksdoel van kinderopvang is, ouders/verzorgers in de gelegenheid te stellen andere taken te vervullen. De Commissie Schröder ziet dan ook 'opvang' als de kernfunctie van kinderopvang. 'Opvang' wil dan zeggen: het bieden van goede verzorging en opvoeding aan kinderen, op een wijze waarmee de ouders tevreden zijn. De kwaliteit van de kinderopvang dient volgens deze Commissie dan ook te worden bepaald door het verantwoord vervullen van de functie opvang. De zogenoemde plusfuncties, zoals opvoedingsondersteuning aan ouders, ontwikkelingsstimulering/educatie, preventie van ontwikkelingsstoornissen en vroegtijdige onderkenning van ontwikkelingsstoornissen (vto) blijven buiten beschouwing. De basisfunctie van peuterspeelzalen wordt omschreven als: het bieden van speel- en



ontwikkelingsmogelijkheden voor peuters en ontmoetingsmogelijkheden voor peuters en ouders (Spelen met Visie, VOG, NIZW, IPK, 1995). Ook ten aanzien van peuterspeelzalen blijven de plusfuncties buiten beschouwing.

We maken in dit rapport onderscheid in **hulpmiddelen** en **voorbeelden**. Onder hulpmiddelen verstaan we handleidingen en modellen die aangeven hoe een kinderopvang-organisatie (delen van) een kwaliteitssysteem kan ontwikkelen. De term voorbeelden gebruiken we voor voorbeelden van kwaliteitsbewaking in de kinderopvang-organisatie zelf. We lichten dit toe.

Kenmerkend voor **hulpmiddelen** is dat ze niet direct kunnen worden gebruikt voor kwaliteitsbewaking. Een voorbeeld is de Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang van het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW). Deze handleiding bevat methoden en tips om stapsgewijs te werken aan de kwaliteit van de dienstverlening binnen de organisatie. Met behulp hiervan kan een organisatie zelf een pedagogisch beleid of ouderbeleid opstellen. Andere hulpmiddelen zijn: stappenplannen voor de invoering van een kwaliteitssysteem, begeleidingsmodellen voor personeel of gastouders; handleidingen voor het maken van contracten met afnemers, modellen voor beleidsontwikkeling of handleidingen voor het ontwikkelen van protocollen en richtlijnen (bij ziekte, ongevallen, calamiteiten enzovoorts). Met behulp van dergelijke handleidingen kan een kinderopvang-organisatie een kwaliteitssysteem of delen daarvan gaan opzetten. Deze hulpmiddelen worden over het algemeen niet ontwikkeld door de kinderopvang-organisaties zelf, maar door andere organisaties zoals bijvoorbeeld de VOG zelf en het NIZW.

In de tweede plaats onderscheiden we **voorbeelden**. Het gaat hier om door kinderopvang-organisaties zelf geschreven documenten waarin zaken als het pedagogisch beleid wordt beschreven, protocollen, tevredenheidsonderzoeken, etc. die als voorbeeld voor anderen kunnen dienen om hetzelfde te gaan doen. Goede voorbeelden kunnen een basis vormen van de ontwikkeling van een handleiding. Er kunnen verschillende typen documenten worden onderscheiden. Het meest voorkomend zijn beschrijvingen van de processen die in organisaties voorkomen. Gedacht kan bijvoorbeeld worden aan beleid, criteria en normen die zijn geformuleerd. Het gaat hierbij om de vraag **wat** er in een centrum voor kinderopvang wordt gedaan en **hoe** het wordt gedaan. In documenten kunnen ook de kwaliteitsbewakende procedures of toetsingsprocedures beschreven zijn. Onder toetsing wordt verstaan de systematische controle c.q. de systematische bewaking en/of verbetering. Toetsing kan bijvoorbeeld plaatsvinden door GGD, inspectie, hoofden, het management, middels intercollegiale toetsing of ouders etc. Bij toetsing behoren bijvoorbeeld feedbackprocedures waarmee het (pedagogisch) beleid bewaakt en verbeterd wordt. Voor een klachtenreglement zijn dit de procedures die

gehanteerd worden om de klachten te analyseren en op basis waarvan verbeteringen worden aangebracht.

Samenvattend gebruiken we de term **hulpmiddelen** voor alle documenten die niet door maar vóór kinderopvang-organisaties zijn ontwikkeld (hieronder vallen dus ook modellen, stappenplannen, brochures, notities enzovoorts). We gebruiken de term **voorbeelden** voor de documenten van de kinderopvang-organisatie zelf. Een samenvatting van de gebruikte termen vindt u in schema 1

Schema 1. Samenvatting gebruikte termen

Term	Niveau	Korte omschrijving
Kwaliteitsstelsel	Sector Kinderopvang	Het geheel aan normen, instrumenten, procedures en organisaties die nodig zijn om in alle instellingen van de sector op vergelijkbare wijze een kwaliteitssysteem in te voeren, te onderhouden en te toetsen.
Kwaliteitszorg	Kinderopvang-organisatie	De wijze waarop de kinderopvang-organisatie zorgdraagt voor kwaliteit (ook wel kwaliteitsmanagement genoemd).
Kwaliteitssysteem	Kinderopvang-organisatie	Het geheel aan normen en procedures die een kinderopvang-organisatie gebruikt om een expliciet vastgelegd kwaliteitsniveau te kunnen garanderen.
Voorbeelden van kwaliteitszorg	Kinderopvang-organisatie	Voorbeelden van documenten waarin een kinderopvang-organisatie normen of procedures ter bewaking van de kwaliteit heeft vastgelegd.
Hulpmiddelen voor kwaliteitszorg	Instanties die de kinderopvang ondersteunen	Handleidingen, stappenplannen of methodieken t.b.v. kwaliteitszorg die voor kinderopvang-organisaties ontwikkeld zijn door instanties die de kinderopvang ondersteunen.

*N.B. In dit rapport gebruiken we niet de termen kwaliteitsinstrumenten of kwaliteitsdeelsystemen. Deze termen worden in andere sectoren gebruikt indien sprake is van cyclische kwaliteitsbewaking, d.w.z. de kwaliteit wordt systematisch gemeten en vergeleken met expliciete normen of criteria. In welke mate cyclische kwaliteitsbewaking in de kinderopvang plaatsvindt is door ons niet onderzocht.*

## 1.6 Vraagstellingen

De operationele vraagstellingen voor het onderzoek kunnen nu als volgt worden omschreven:

1. Welke documenten zijn beschikbaar, die een hulpmiddel kunnen vormen bij de invoering van kwaliteitszorg in de kinderopvang?
  - 1a. Welke hulpmiddelen zijn ontwikkeld om kinderopvang-organisaties te ondersteunen bij het invoeren van kwaliteitszorg?
  - 1b. Welke documenten gebruiken kinderopvang-organisaties bij het invoeren van kwaliteitszorg?
2. Hoe worden de hulpmiddelen door kinderopvang-organisaties gebruikt bij het invoeren van kwaliteitszorg?

## 1.7 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek bestaat dus uit een inventarisatie van documenten waarin hulpmiddelen voor het invoeren van kwaliteitszorg en voorbeelden van kinderopvang-organisaties zelf worden beschreven. Daarnaast bestaat het onderzoek uit een interviewcampagne onder kinderopvang-organisaties die ervaring hebben met het invoeren van kwaliteitszorg.

### *inventarisatie*

De documenten zijn opgespoord door middel van een (schriftelijk aangekondigde) telefonische ronde onder provinciale en grootstedelijke steunfunctie-organisaties. Deze steunfunctie-organisaties hebben een goed beeld van wat er in hun regio op het gebied van kwaliteitszorg gebeurt. Omdat landelijk werkende organisaties zich voor een deel aan dat beeld zullen onttrekken zijn de grotere landelijke organisaties (SKON, Catalpa, Humanitas) voor kinderopvang apart benaderd. Datzelfde geldt voor landelijke organisaties zoals het NIZW en de VOG zelf. Een lijst van de in totaal 31 benaderde organisaties is opgenomen in bijlage 2. De lijst is samengesteld in overleg met de leden van de begeleidingscommissie. Naast het actief benaderen van deze organisaties heeft een oproep gestaan in de nieuwsbrief van de VOG om relevante documenten aan te melden. Tenslotte heeft literatuuronderzoek plaatsgevonden. Aangenomen wordt dat op deze manier een globaal beeld van de beschikbare documenten kan worden verkregen. Het onderzoek pretendeert geen volledigheid.

Van de 31 benaderde organisaties hebben er 26 meegewerkt (respons 84%). Vijf organisaties hebben om verschillende redenen medewerking geweigerd (organisatie werd opgeheven, wegens drukte kon men niet meewerken enz.)

(non-respons 16%). Aan de oproep in de VOG-nieuwsbrief is door 17 organisaties gehoor gegeven.

In totaal is informatie verstrekt over 133 hulpmiddelen, waarvan er 59 ter beschikking zijn gesteld aan het NIVEL. Daarnaast zijn 187 voorbeelden aangemeld waarvan er 76 aan ons zijn opgestuurd.

De bereidheid tot medewerking was over het algemeen goed, zei het dat twee organisaties aangaven dat hulpmiddelen die door hen zijn ontwikkeld niet zonder meer door de VOG mogen worden gebruikt. Hieromtrent wilde men eerst nadere afspraken maken met de VOG. In verband hiermee hebben niet alle organisaties die zijn benaderd documenten opgestuurd.

Alle aangemelde en toegestuurde documenten zijn in de inventarisatie opgenomen. De kwaliteit van de documenten is niet beoordeeld. Dit valt buiten het bestek van dit onderzoek. Afhankelijk van het onderwerp zijn deze documenten toebedeeld aan een van de vijf aandachtsgebieden voor kwaliteit die in het Referentiemodel van de VOG worden onderscheiden: de organisatie, de medewerkers, de omgeving, de opvang en de dienstverlening.

Van de toegezonden hulpmiddelen is steeds één exemplarisch voorbeeld kort beschreven in deel II van dit rapport. Bij het selecteren van exemplarische voorbeelden is uitgegaan van het criterium dat het hulpmiddel openbaar en voor iedereen bestelbaar zou moeten zijn en is zoveel mogelijk gekozen voor hulpmiddelen die door landelijke organisaties ontwikkeld zijn.

#### *interviews met 15 kinderopvang-organisaties*

De wijze waarop de hulpmiddelen in kinderopvang-organisaties zelf worden gebruikt is onderzocht door middel van interviews. In de interviews is gevraagd welke ervaringen men had opgedaan met het ontwikkelen en invoeren van kwaliteitszorg. De geselecteerde organisaties zijn opgespoord via de steunfunctie-organisaties. De lijst werd aangevuld door de leden van de begeleidingscommissie. In totaal zijn 17 organisaties gevraagd om medewerking aan een interview. Daarvan hebben er 15 meegewerkt. Het interview had een semi-gestructureerd karakter. Het interviewprotocol (zie bijlage 3) is opgesteld in overleg met de begeleidingscommissie. De 15 geïnterviewde kinderopvang-organisaties behoren alle tot de grotere organisaties omdat (voor zover bekend) met name grotere kinderopvang-organisaties ervaring hadden met het invoeren van kwaliteitszorg. Het betreft dus een positieve selectie van grotere organisaties. De verslagen van de interviews zijn als bijlage 4 in dit rapport opgenomen.

## **2. REFERENTIEMODEL VOOR KWALITEIT IN DE KINDEROPVANG**

### **2.1 Inleiding**

Onderwerp van dit hoofdstuk is de vraag: aan welke normen zou de kwaliteit van de kinderopvang moeten voldoen? Daartoe wordt in paragraaf 2.2 allereerst besproken wie dat bepalen. Aan de orde komt welke partijen eisen kunnen stellen aan de kwaliteit van de kinderopvang en wie naleving van deze eisen controleert. Paragraaf 2.3 bevat experimentele normen voor de kwaliteit van de kinderopvang. Deze zijn ontleend aan het Referentiemodel Kwaliteit Kinderopvang dat door de VOG is ontwikkeld (Dym, 1995). Met nadruk wordt op het experimentele karakter van deze normen gewezen. Zij vormen het uitgangspunt voor discussies over definitieve normen voor de sector. Het Referentiemodel gaat uit van vijf aandachtsgebieden voor kwaliteitszorg. De kwaliteitsnormen op elk van deze gebieden worden toegelicht. Deze normen vormen het kader waaraan het overzicht van hulpmiddelen voor kwaliteitszorg wordt gerelateerd in het volgende hoofdstuk.

### **2.2 Partijen die betrokken zijn bij de kwaliteit van de kinderopvang**

Eisen waaraan de kwaliteit van de kinderopvang moet voldoen worden niet alleen bepaald door de kinderopvang-organisatie zelf. In de wetgeving zijn algemene door de overheid gestelde eisen vastgelegd, bijvoorbeeld m.b.t. Bestrijding Infectieziekten, Klachtrecht, Milieuzorg, Arbo, en binnenkort Medezeggenschap enzovoorts). Daarnaast is speciaal voor de Kinderopvang een Algemene Maatregel van Bestuur van kracht, waarbij gemeenten verplicht zijn kwaliteitseisen in hun verordeningen op te nemen. Naast deze overheidsbemoedening worden in toenemende mate kwaliteitseisen gesteld door de gebruikers of afnemers van kinderopvangplaatsen: ouders worden kritische consumenten en bedrijven willen waar voor hun geld. We gaan in deze paragraaf kort in op het type kwaliteitseisen dat door deze partijen wordt gesteld en op de wijze waarop deze externe eisen verwerkt zijn in het Referentiemodel voor de Kwaliteit van de Kinderopvang.

Hoewel de overheid de verantwoordelijkheid voor kwaliteit in principe bij de sector zelf legt is voor de Kinderopvang een uitzondering gemaakt. In een Algemene Maatregel van Bestuur, genoemd 'tijdelijk besluit Kwaliteitsregels Kinderopvang', zijn minimumeisen opgenomen waaraan de kinderopvang

moet voldoen (Min. VWS, 23 november 1995). Dit tijdelijk besluit vervalt zodra in de sector een landelijk kwaliteitsstelsel functioneert. De minimumeisen - die in de gemeentelijke verordeningen opgenomen moeten worden - betreffen onder andere veiligheid en hygiëne, de inrichting, de groepsgrootte en het aantal kinderen per leidster, het aantal vierkante meters per kind, de oppervlakte van de buitenspeelplaats, een aparte slaapgelegenheid voor kinderen tot anderhalf jaar, de verplichting de ouders/verzorgers schriftelijk te informeren over de wijze waarop klachten worden behandeld, enzovoorts. De wijze waarop gemeenten toezicht houden op naleving van de gestelde kwaliteitseisen wordt eveneens bij gemeentelijke verordening geregeld, waarbij een vergunningensysteem het meest voor de hand ligt, aldus de tekst in de AMvB. In een aantal gemeenten is reeds een vergunningensysteem van kracht. In 1992 vond in tweederde van de gemeenten inspectie van kinderopvangvoorzieningen plaats, doorgaans door de GG en GD; in 4% van de gemeenten bestaat een afzonderlijke inspectie kinderopvang (Rapportage Jeugd, Beker, 1994).

Kwaliteitseisen worden ook gesteld door de afnemers van kinderopvang, de ouders en bedrijven. Deze eisen hebben geen dwingend karakter maar zijn wel van invloed op de marktpositie van de kinderopvang-organisatie: als de kinderopvang onvoldoende voldoet aan de wensen van afnemers zal het gebruik afnemen en worden op den duur alternatieven gezocht.

Bedrijven kunnen eisen stellen in de contracten die zij met de kinderopvang-organisatie afsluiten en de ouders hebben op diverse niveaus invloed op de kinderopvang:

- contact tussen ouders en leidster (individueel niveau)
- oudercommissie (kindercentrum)
- gebruikersraad (kinderopvang-organisatie)
- oudervereniging (landelijke belangenorganisatie van ouders).

In het contact met de leidsters maken ouders afspraken over de individuele verzorging van hun kind. Per kindercentrum functioneert doorgaans een oudercommissie die invloed kan uitoefenen op de gang van zaken in het centrum (BOinK, 1995, zie hoofdstuk 6 van dit rapport). Op organisatieniveau functioneert een gebruikersraad. In het voorontwerp van de Wet Medezeggenschap cliënten zorginstellingen wordt gesteld dat de organisatie vastlegt wat de bevoegdheden van de gebruikersraad zijn (BOinK, 1996). Deze raad heeft instemmingsrecht met betrekking tot de klachtenprocedure en het kwaliteitsborgingssysteem (zie hoofdstuk 6). Tenslotte is recent opgericht de Belangenvereniging van ouders in de kinderopvang (BOinK). Deze vereniging opereert op landelijk niveau ten aanzien van de gehele branche.

In het Referentiemodel voor de kwaliteit van de kinderopvang wordt een aantal procedures genoemd met behulp waarvan de invloed van afnemers op systematische wijze kan worden geregeld. Dit zijn:

- behoefteonderzoek of marktverkenning (wat zijn de wensen van afnemers?);
- periodieke tevredenheidsmetingen of meningspeilingen (is men tevreden?);
- exit-interviews met ouders (hoe oordelen ouders achteraf over de opvang?);
- klachtenregistratie en klachtbehandeling (signalering van tekorten).

In het kwaliteitssysteem vormen deze procedures een middel om tegemoet te komen aan en in te spelen op de behoeften en wensen van klanten, zowel wat betreft het aanbod (bijvoorbeeld buitenschoolse opvang, verlengde openingstijden, vakantieopvang enzovoorts) als de opvang zelf (pedagogisch beleid). Het hanteren van deze procedures is van belang om (op vrijwillige basis) klantgerichtheid te realiseren. De mogelijkheid van klanten om kwaliteitseisen af te dwingen is namelijk beperkt wanneer er sprake is van schaarste (wachlijsten) en bij een monopoliepositie (lokaal of regionaal) van de kinderopvang-organisatie.

### **2.3 Referentiemodel voor kwaliteit kinderopvang**

Door de VOG zijn experimentele landelijke kwaliteitsnormen ontwikkeld die de sector een referentiemodel bieden voor het leveren van kwaliteit (Dym, 1995). Deze normen vormen eveneens het referentiemodel waaraan de in dit onderzoek geïnterpreteerde hulpmiddelen voor kwaliteitszorg worden gerelateerd. Met nadruk wordt erop gewezen dat de normen een experimenteel karakter hebben en bovendien nog niet volledig zijn. Ze zullen de komende jaren op visie en haalbaarheid worden getoetst (o.a. bij afnemers en financiers). In het Referentiemodel zijn de hiervoor in paragraaf 2.2 vermelde normen en eisen van externe partijen verwerkt.

Bij het ontwikkelen van de normen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd. Ten eerste, kwaliteitszorg is van belang vanuit ondernemersperspectief om zich op de markt te handhaven. Dit betekent dat de organisatie kinderopvang biedt die gevraagd wordt, dat de organisatie dat goed doet (kwaliteit leveren) tegen een geaccepteerde prijs én, dat de organisatie dat kan aantonen. Dit laatste sluit direct aan bij het tweede uitgangspunt, de plicht tot legitimering. Kinderopvang-organisaties zullen moeten aantonen dat zij een kwalitatief goed aanbod leveren tegen een acceptabele prijs. Deze plicht tot legitimering vloeit volgens Dym (1995) voort uit de sociaal-pedagogische functie van de kinderopvang-organisatie waarbij de organisatie verantwoordelijk is voor het welzijn van de kinderen. Vanuit deze verantwoordelijkheid en uit het oogpunt van het algemeen belang is het de plicht van de organisatie om aan te tonen op welke wijze men daadwerkelijk zorg en aandacht aan het

welzijn van de kinderen besteedt. Een derde uitgangspunt is dat de organisatie verantwoordelijk is voor het creëren en verbeteren van de voorwaarden voor professioneel handelen. Het zijn de medewerkers die kwaliteit daadwerkelijk gestalte geven in hun directe omgang met het kind.

De normen in het referentiekader hebben betrekking op vijf aandachtsgebieden:

1. Organisatie
2. Medewerkers
3. Omgeving en accommodatie
4. Opvang en omgang met de kinderen
5. Dienstverlening.

Deze vijf gebieden omvatten de belangrijkste onderdelen in de kinderopvangorganisatie. In feite zou men al een globale indruk van de kwaliteit van een organisatie kunnen verkrijgen aan de hand van twee vragen: "Wat heeft u ten aanzien van deze vijf gebieden geregeld?" en "Welke procedures worden op elk van deze gebieden gehanteerd om de kwaliteit te toetsen en zonodig te verbeteren?"

We zullen de kwaliteitsnormen op elk van deze gebieden schematisch weergeven (letterlijk overgenomen uit het referentiemodel) en achtereenvolgens toelichten. Deze toelichting komt voor rekening van de auteurs. Schema 1 geeft de normen ten aanzien van de organisatie. In enkele gevallen is de norm verkort weergegeven; met (..) is aangegeven dat tekst is weggelaten.

### **Schema 1. Kwaliteitsnormen ten aanzien van de organisatie**

Kwaliteitssysteem	De organisatie heeft een kwaliteitssysteem operationeel. Het opsporen, verbeteren en legitimeren van de kwaliteit van de organisatie is in de structuur en in het dagelijks handelen verankerd. Het kwaliteitssysteem is in de lijn en verhoudt zich met de landelijke afspraken, richtlijnen en normen.
Organisatie-structuur	De organisatie heeft een duidelijk omschreven en geformaliseerde organisatie-structuur die in overeenstemming is met het feitelijk handelen binnen de organisatie.
Strategisch beleid	De organisatie heeft een meerjarenbeleid vastgelegd dat richting en legitimering geeft aan het handelen binnen de organisatie, d.w.z. op grond waarvan er activiteiten op voorwaardenscheppend en uitvoerend niveau gepland en uitgevoerd worden. Op basis van het meerjarenbeleid stelt de organisatie jaarwerkplannen vast en wordt minimaal aan de volgende beleidsterreinen inhoud gegeven: het kwaliteitssysteem, financieel-, personeels-, accommodatie-, pedagogisch en PR- en Marketingbeleid.
Financieel beleid	De organisatie voert een financieel beleid dat eenduidig en helder beschreven is en geeft inzicht in haar financiële situatie middels een jaarverslag. Daarnaast dient dit jaarverslag getoetst te worden aan de wettelijke verplichtingen inzake financiële jaarverslagen.



## Meting en toetsing

De organisatie draagt zorg voor geregelde en gerichte metingen naar of toetsingen van tevredenheid over de opvang en de dienstverlening, het imago en de bereikbaarheid in de voor de organisatie voor Kinderopvang relevante omgeving en in hoeverre het opvangaanbod aan de vraag voldoet.

### *Toelichting bij de normen m.b.t. de organisatie*

Het schema laat zien dat de normen alleen betrekking hebben op 'wat' er geregeld zou moeten zijn in de organisatie; hoe de organisatie dat invult en welke hulpmiddelen men daarbij gebruikt wordt aan de organisatie zelf overgelaten. In het referentiemodel worden wel toelichtingen en specificaties gegeven als een hulpmiddel bij de invulling van de normen. Deze specificaties blijven in dit rapport buiten beschouwing. Duidelijk is dat de organisaties binnen de normen een grote vrijheid van handelen hebben.

Met uitzondering van de norm aangaande het kwaliteitssysteem zijn de normen ook niet nieuw. Zij zijn ontwikkeld vanuit de praktijk van de kinderopvang. In veel organisaties is de organisatie-structuur geregeld, is er een strategisch beleidsplan en een handleiding voor de afhandeling van financiële zaken, zo zal uit dit onderzoek in het volgende hoofdstuk blijken. Het is meer zo dat alles wat geregeld zou moeten zijn in de normen overzichtelijk op een rijtje wordt gezet.

Relatief nieuw is wel het kwaliteitssysteem en verwant daarmee de laatste norm in het schema over meting en toetsing. Een kwaliteitssysteem bestaat in essentie uit alle procedures die in de instelling worden gehanteerd, maar men spreekt pas over een kwaliteits'systeem' wanneer de kwaliteit systematisch wordt gemeten en getoetst en wanneer de procedures worden gecontroleerd. Met andere woorden het zijn geen papieren procedures. Pas dan maakt de instelling aan externe partijen inzichtelijk dat de kwaliteit wordt beheerst. De eisen waaraan een kwaliteitssysteem moet voldoen zullen de komende jaren binnen het kwaliteitsstelsel ontwikkeld worden.

## **Schema 2. Kwaliteitsnormen ten aanzien van de medewerkers**

Personeelsbeleid	De organisatie voert een duidelijk, actueel en voor ieder toegankelijk personeelsbeleid.
Bevordering van het functioneren	De organisatie voert functioneringsgesprekken (..). De systematiek daarvan is vastgelegd. Daarnaast kent de organisatie een systeem van werkbegeleiding en/of van intercollegiale toetsing.
Inwerk- en introductieprogramma	De organisatie biedt nieuwe medewerkers een op de persoon toegesneden inwerk- en introductieprogramma aan. De uitgangspunten hiervan staan op schrift.
Personeelsbeoordeling	De organisatie hanteert een personeelsbeoordelingssystematiek conform de in de CAO gegeven regeling.

Deskundigheidsbevordering	De organisatie zorgt voor deskundigheidsbevordering van medewerkers op grond van een vastgelegd beleid ten aanzien van na- en bijscholing.
Leerling en stagebeleid Vrijwilligersbeleid	De organisatie kent een vastgelegd leerling- en stagebeleid. Indien er gewerkt wordt met vrijwilligers handelt de organisatie volgens een schriftelijk vastgelegd vrijwilligersbeleid.
Beleid gastouders	De organisatie die een gastouderbureau beheert handelt volgens een vastgelegd gastouderbeleid. Dit beleid bevat in ieder geval de selectiecriteria voor inschrijving van gastouders ten aanzien van de persoon, de woonomgeving als ook het recht op medezeggenschap en informatie.
Protocol sexueel misbruik	De organisatie hanteert het (...) protocol bij sexueel misbruik en ander grensoverschrijdend gedrag van medewerkers.

### *Toelichting bij de normen m.b.t. de medewerkers*

Met het invullen van bovenstaande normen maakt de organisatie inzichtelijk hoe de instelling omgaat met haar medewerkers, vanaf de introductie tot en met eventuele exit-interviews. Het op schrift stellen van deze procedures heeft ook een belangrijke functie voor de medewerkers: het schept duidelijkheid en maakt rechten en plichten inzichtelijk. Medewerkers kunnen daarmee ook een signalerende rol vervullen, bijvoorbeeld wanneer de functioneringsgesprekken (door tijdgebrek) dreigen te verwateren.

Enkele onderdelen uit het schema passen naadloos in het (toekomstige) kwaliteitssysteem: functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en intercollegiale toetsing hebben per definitie systematische toetsing in zich omdat deze procedures periodiek worden herhaald. Het zijn feedbacksystemen. Ten aanzien van andere onderdelen zoals inwerkprogramma's en deskundigheidsbevordering zal de instelling zelf evaluatie- of controleprocedures moeten inbouwen.

Het personeelsbeleid en met name ook de deskundigheidsbevordering lenen zich bij uitstek om samenhang in het kwaliteitsbeleid aan te brengen. In de (functionerings)gesprekken met de medewerkers kan expliciet aan de orde komen of zij met de kinderen omgaan zoals in het pedagogisch beleid is vastgesteld; de nascholing kan afgeleid worden van het strategisch beleid: stel, de instelling wil de buitenschoolse opvang uitbreiden dan is een relevante vraag hoeveel leidsters op dit gebied dienen te worden bijgeschoold. Op die wijze komt de samenhang tussen het personeelsbeleid en de overige beleidsterreinen tot stand.

### **Schema 3. Kwaliteitsnormen ten aanzien van de omgeving**

Accommodatiebeleid	De organisatie handelt conform een helder en eenduidig vastgelegd accommodatiebeleid.
Toegankelijkheid	De gebouwen moeten qua ligging en entree/inrichting/indeling voor zowel valide als minder valide mensen goed toegankelijk zijn.

Gebouwen en ruimten	De gebouwen en ruimten moeten voldoen aan de eisen gesteld in het door de sector vastgestelde besluit 'Gebouwen en Ruimten Kinderopvang'.
Functionele inrichting	De ruimten zijn qua (functionele) inrichting afgestemd op de leeftijd van de kinderen en geoutilleerd met gevarieerd spelmateriaal. De inrichting is afgestemd op het pedagogisch beleid (..).
Milieuzorg	De organisatie heeft een helder beleid inzake interne milieuzorg vastgesteld en handelt ernaar.
Bereikbaarheid	De organisatie is goed bereikbaar en zorgt ervoor dat bekend is hoe en wanneer zij voor wie bereikbaar is.
Calamiteiten	De organisatie heeft, voor het geval van risicovolle situaties een calamiteitenplan/vluchtplan beschikbaar. Alle medewerkers zijn van dit plan op de hoogte en weten hoe te handelen in dergelijke kritieke situaties.

#### *Toelichting bij de normen m.b.t. de omgeving.*

De minimumeisen ten aanzien van gebouwen en ruimten zijn vastgelegd in de Algemene Maatregel van Bestuur en de daarop gebaseerde Gemeentelijke Verordeningen. De komende jaren zullen door de VOG algemene landelijke normen voor gebouwen en ruimten worden ontwikkeld in het besluit 'Gebouwen en Ruimten kinderopvang'. Deze zullen o.a. betrekking hebben op de grootte van ruimten, de (brand)veiligheid, de hygiëne enzovoorts. De diverse bestaande richtlijnen zullen hiertoe worden doorgelicht. "De functie van deze landelijke normen is onder andere dat gemeentelijke verordeningen daarmee overbodig worden" (Dym, 1995). Daardoor zal ook meer uniformiteit in de sector ontstaan omdat bijvoorbeeld de eisen ten aanzien van (brand)veiligheid op dit moment per gemeente verschillen.

Relatief nieuw in bovenstaand schema is de norm aangaande milieuzorg. Deze norm houdt in dat de organisatie heeft vastgelegd op welke wijze zorg wordt gedragen voor het milieu, bijvoorbeeld ten aanzien van afval, plastic, luiers, verf of andere chemische stoffen. Bij beoordeling van een kwaliteitssysteem zal worden gevraagd of daadwerkelijk volgens de milieuriichtlijnen wordt gehandeld en wie dat controleert.

#### **Schema 4. Kwaliteitsnormen ten aanzien van de opvang**

Pedagogisch beleid	De organisatie handelt volgens een helder en consistent kader voor pedagogisch beleid dat op vestigingsniveau en naar vormen van kinderopvang verder ingevuld en uitgewerkt wordt. Ouders en personeel worden betrokken bij de ontwikkeling en bijstelling van dit beleid. In dit beleid staat de visie van de organisatie op zowel opvang en opvoeding van de kinderen als de gedeelde opvoedings-verantwoordelijkheden met ouders/verzorgers beschreven. Het pedagogisch beleid wordt systematisch getoetst en geëvalueerd.
Leidster-kind ratio	De organisatie hanteert de door de sector vastgestelde normen ten aanzien van de leidster-kindratio en groepsgrootte.

Protocol ziekte en ongevallen	De organisatie heeft een protocol betreffende het adequaat handelen inzake ziekte en ongevallen. Alle medewerkers zijn op de hoogte van, en handelen conform dit protocol.
Protocol kindermishandeling	De organisatie heeft, en handelt conform, een duidelijk protocol inzake kindermishandeling.
Protocol ontwikkelingsproblemen	De organisatie heeft een protocol betreffende het handelen bij het vermoeden of ontdekken van ontwikkelingsproblemen bij kinderen.
Ouderbeleid	De omgang met ouders/verzorgers binnen de organisatie gebeurt op grond van vastgesteld beleid. Dit ouderbeleid betreft de samenwerking met ouders ten aanzien van de verzorging en opvoeding van het kind binnen de organisatie. Dit beleid wordt op handelingsniveau vertaald op zowel centraal als vestigingsniveau en (zo nodig) toegespitst per werkvorm.
Informatieverstrekking	De organisatie heeft de rechten van ouders/verzorgers op informatie vastgelegd en draagt adequaat zorg voor het verstrekken van deze informatie.
Welbevinden en tevredenheid	De organisatie verricht geregeld en gericht onderzoek naar het welbevinden van de kinderen binnen de opvangvoorziening (en naar tevredenheid van de ouders, zie schema 5).

#### *Toelichting bij de normen m.b.t. de opvang*

Het pedagogisch beleidsplan beschrijft hoe de leidsters en medewerkers in de organisatie met de kinderen omgaan. Bijvoorbeeld, de wijze waarop het kind wordt verzorgd, de wijze waarop wordt gezorgd voor continuïteit voor het kind, de normen en waarden die worden overgedragen (wat mag wel, wat mag niet), de wijze waarop men zorg draagt voor de ontplooiing en zelfstandigheid van de kinderen enzovoorts. Het op schrift stellen van deze zaken maakt de werkwijze inzichtelijk voor de ouders. Dit impliceert dat het pedagogisch beleidsplan helder en begrijpelijk is voor ouders uit alle lagen van de bevolking. Indien systematische toetsing en evaluatie plaatsvindt is een belangrijke pijler van het kwaliteitssysteem gerealiseerd.

Ook de in schema 4 genoemde protocollen maken inzichtelijk hoe in risicovolle situaties wordt gehandeld. Het maakt bijvoorbeeld duidelijk wanneer kinderen wel en niet mogen komen (besmettelijke ziekten), hoe met zieke kinderen wordt omgegaan, dat kennis omtrent EHBO gewaarborgd is en dat de snelste weg naar het ziekenhuis bij iedereen bekend is. Bij beoordeling van een kwaliteitssysteem zal onder andere gekeken worden of iedereen bekend is met de protocollen, of de protocollen regelmatig worden geëvalueerd en bijgesteld en wie controleert of in voorkomende gevallen volgens de protocollen wordt gehandeld.

## Schema 5. Kwaliteitsnormen ten aanzien van de dienstverlening

Dienstverlening	De organisatie handelt volgens een helder eenduidig verwoorde dienstverlening aan ouders, bedrijven en gemeenten. In dit beleid staat de visie van de organisatie op (commerciële) dienstverlening beschreven en de wijze waarop daaraan vorm wordt gegeven.
PR- en marketing	De organisatie heeft een PR- en marketingbeleid waarin zij heeft vastgelegd op welke wijze zij welke informatie aan wie verstrekt en hoe de marketing-activiteiten en presentatie van de organisatie plaatsvindt.
Leveringsvoorwaarden	De organisatie heeft haar leveringsvoorwaarden aan ouders en bedrijven op schrift gesteld. Hierin zijn de voor de samenwerking van belang zijnde onderdelen vastgelegd.
Toelating en plaatsing	De organisatie voert een helder en eenduidig toelatings- en plaatsingsbeleid.
Klachtregeling	De organisatie draagt zorg voor een zorgvuldige klachtenbehandeling voor ouders en bedrijven op basis van een klachtreglement.
Medezeggenschap ouders	De organisatie hanteert een medezeggenschapsreglement voor ouders /verzorgers.
Tevredenheidsmetingen	De organisatie draagt zorg voor geregelde en gerichte metingen naar, of toetsingen van tevredenheid bij de ouders, bedrijven en/of gemeenten over de door de organisatie verleende diensten en over de samenwerking met de kinderopvang-organisatie.

### *Toelichting bij de normen m.b.t. de dienstverlening*

De normen in dit laatste schema zijn vooral bedoeld om de relatie met financiers en afnemers goed te regelen. Enerzijds door heldere informatie te verstrekken omtrent wat de organisatie levert tegen welke voorwaarden. Anderzijds beogen deze normen om optimaal tegemoet te komen aan de behoefte, wensen en verwachtingen van de betrokken partijen. Met name de periodieke tevredenheidsmetingen zijn hiervoor bedoeld. De term 'tevredenheidsmeting' moet breed worden opgevat: hieronder vallen alle vormen van meningspeiling bij ouders, bedrijven en gemeenten. Bij de meningspeilingen kan zowel gevraagd worden naar de tevredenheid over de huidige opvang als naar de behoefte aan nieuwe vormen van opvang en/of dienstverlening. Uiteindelijk gaat het hier om een optimale afstemming tussen vraag en aanbod.

## 2.4 Beschouwing

In dit hoofdstuk zijn experimentele normen beschreven voor de kwaliteit van de kinderopvang. De normen zijn experimenteel en zullen de komende jaren bijgesteld worden op basis van ervaringen en op basis van overleg met ouders, bedrijven en gemeenten. In het Referentiemodel is ook nu al nadruk-

kelijk rekening gehouden met normen en eisen die door externe partijen (zullen) worden gesteld.

Hoewel experimenteel, kunnen de normen reeds nu een functie vervullen voor de individuele kinderopvang-organisatie. Aan de hand van de normen kan de kinderopvang-organisatie een overzicht samenstellen van wat wel en wat niet geregeld is in de organisatie.

Een dergelijk overzicht kan ook nuttig zijn voor het aanbrengen van samenhang in het kwaliteitsbeleid: wordt bij nascholing bijvoorbeeld rekening gehouden met het toekomstige aanbod van de organisatie? past de inrichting van de ruimten bij de visie op de kinderopvang zoals die in het pedagogisch beleid is beschreven? wordt het strategisch beleid aangepast op basis van de wensen en behoeften van ouders en bedrijven zoals uit de meningspeilingen naar voren komt? Kortom, een overzicht van wat er aan kwaliteitsbewaking voor handen is kan een hulpmiddel zijn voor het maken van rationele keuzes omtrent het toekomstige kwaliteitsbeleid.

Een overzicht van wat geregeld is in de organisatie maakt tegelijkertijd zichtbaar waar lacunes zijn, dat wil zeggen op welke gebieden de organisatie nog weinig op schrift heeft gesteld of nog weinig regels of procedures heeft afgesproken. Op basis van deze lacunes kunnen prioriteiten worden gesteld ten aanzien van zaken die de komende jaren ontwikkeld zouden moeten worden.

Met het oog op het toekomstige kwaliteitssysteem kan het daarnaast zinvol zijn om in kaart te brengen of, en zo ja hoe, controle op bestaande procedures plaatsvindt. De bestaande procedures vormen onderdelen van het kwaliteitssysteem wanneer bewaking en controle goed geregeld is.

De functie die het referentiemodel kan hebben voor de individuele kinderopvang-organisatie geldt ook voor de in dit onderzoek gehouden inventarisatie. Aan de hand van het referentiemodel wordt in het volgende hoofdstuk een overzicht gegeven van de hulpmiddelen voor kwaliteitsbewaking die voorhanden zijn en de lacunes die daarin zijn te constateren.

### **3. HULPMIDDELEN BIJ KWALITEITSZORG**

#### **3.1 Inleiding**

Dit hoofdstuk beschrijft wat de inventarisatie heeft opgeleverd aan voorbeelden van en hulpmiddelen voor kwaliteitszorg. 'Voorbeelden' zijn documenten van kinderopvang-organisaties zelf waarin zij hun werkwijze en procedures hebben vastgelegd. Hulpmiddelen zijn handleidingen en stappenplannen die door steunfunctie-organisaties of landelijke organisaties ontwikkeld zijn. Paragraaf 3.2 laat zien waar de meeste voorbeelden en hulpmiddelen betrekking op hebben; gaan ze over de organisatie, de medewerkers, de accommodatie, de opvang of de dienstverlening? In de paragrafen 3.3. tot en met 3.7 wordt nader op deze afzonderlijke gebieden ingegaan met het hiervoor beschreven Referentiemodel van de VOG als kader. Het hoofdstuk eindigt met een beschouwing en conclusies in paragraaf 3.8.

Exemplarische voorbeelden van hulpmiddelen zijn gedetailleerd beschreven in hoofdstuk 6 van dit rapport. Het gaat in dit hoofdstuk om een kwantitatief overzicht.

Wij wijzen erop dat de kwaliteit van de documenten niet is beoordeeld. Ook herinneren we eraan dat de gegevens afkomstig zijn van een 'open' inventarisatie, dat wil zeggen, de organisaties hebben die voorbeelden en handleidingen aangemeld die zij van belang achtten. Dit komt overeen met het doel van dit onderzoek, opsporen welke voorbeelden en hulpmiddelen voorhanden zijn.

De gegevens in dit hoofdstuk geven antwoord op drie vragen:

1. Op welke gebieden zijn geen voorbeelden of hulpmiddelen voorhanden en zouden dus handleidingen ontwikkeld moeten worden (in het kader van het kwaliteitsstelsel);
2. Op welke gebieden zijn in beperkte mate voorbeelden en hulpmiddelen voorhanden; hierop kan worden voortgeborduurd bij het ontwikkelen van nieuwe hulpmiddelen (indien dat nodig wordt geacht);
3. Op welke gebieden zijn veel voorbeelden en hulpmiddelen voorhanden? Deze gebieden zijn of worden blijkbaar reeds goed gereguleerd. De informatie kan benut worden voor uniformering (indien men dat wenselijk acht).

## 3.2 Overzicht van hulpmiddelen voor kwaliteitszorg

De inventarisatie van hulpmiddelen was bedoeld om een globaal overzicht te krijgen van de huidige kwaliteitszorg. Op basis hiervan kunnen de kinderopvang-organisaties zien wat er speelt in de sector en kan de VOG vaststellen waar toekomstige inspanningen op kunnen worden gericht. Voor het opsporen van hulpmiddelen zijn met name landelijke instituten en steunfunctie- en grootstedelijke organisaties benaderd vanuit de gedachte dat zij het overzicht hebben. De hulpmiddelen die zijn aangemeld zijn, zoals gezegd, handleidingen, stappenplannen, modellen enzovoorts die de kinderopvang-organisaties kunnen gebruiken bij het ontwikkelen van kwaliteitszorg. Voorbeelden zijn door de kinderopvang-organisaties zelf aangemeld, bijvoorbeeld een pedagogisch beleidsplan, functie-omschrijvingen, een organogram, protocollen enzovoorts.

In totaal zijn 187 voorbeelden aangemeld waarvan er 76 aan ons zijn toege-stuurd. Daarnaast zijn 133 hulpmiddelen aangemeld waarvan er 59 aan ons opgestuurd zijn. Tabel 3.1 geeft het overzicht.

Tabel 3.1 Totaal aantal voorbeelden en hulpmiddelen per aandachtsgebied

Aandachtsgebied	aangemeld	opgestuurd	totaal	%
Dienstverlening	36	52	88	27
Medewerkers	54	31	85	27
Opvang en omgang	50	20	70	22
Organisatie	37	25	62	19
Omgeving en accommodatie	8	7	15	5
Totaal	185	135	320	100

De tabel laat zien dat de meeste documenten betrekking hebben op de dienstverlening. Dit zijn met name brochures voor ouders en bedrijven waarin beschreven staat wat de organisatie aanbiedt: bijvoorbeeld de soorten kinderopvang, de voorwaarden en toelatingseisen en nadere bijzonderheden over de opvang en de locatie. Ook ten aanzien van de medewerkers blijken veel regels en procedures op schrift te zijn gesteld. Ditzelfde geldt voor de opvang van de kinderen, waarbij de pedagogische beleidsplannen de boven-toon voeren.

Opvallend weinig voorbeelden en hulpmiddelen betreffen de accommodatie, dat wil zeggen de gebouwen, de inrichting en het onderhoud. Voordat we concluderen dat op dit gebied een lacune bestaat kijken we in de volgende paragraaf eerst naar het soort voorbeelden en hulpmiddelen dat per gebied wordt genoemd.



### 3.3 Hulpmiddelen m.b.t. de organisatie

Het Referentiemodel van de VOG, dat in het vorige hoofdstuk is beschreven is, bevat (experimentele) normen waaraan de kwaliteit zou moeten voldoen. Het Referentiemodel geeft daarmee een overzicht van zaken die in een kinderopvang-organisatie geregeld zouden moeten zijn. Aan de hand van dit overzicht kijken we in tabel 3.2 naar de hulpmiddelen met betrekking tot de organisatie (handleidingen, modellen, stappenplannen, notities enzovoorts) en de voorbeelden van de kinderopvang-organisaties zelf.

Tabel 3.2 Voorbeelden en hulpmiddelen m.b.t. de organisatie

	voorbeelden	hulpmiddelen	totaal
Strategisch beleid	10	15	25
Financieel beleid	3	10	13
Kwaliteitssysteem	2	7	9
Organisatie-structuur	7	2	9
Meting en toetsing	1	5	6
Totaal	23	39	62

De meeste hulpmiddelen hebben betrekking op het strategisch beleid, dat wil zeggen, waar wil men over twee tot vijf jaar zijn en wat is de koers? Door landelijke instituten en steunfunctie-organisaties zijn 15 hulpmiddelen aangemeld die kinderopvang-organisaties kunnen gebruiken bij het formuleren van hun strategisch beleidsplan. Er zijn bijvoorbeeld handleidingen voor het maken van een ondernemingsplan of een meerjarenplanning. Handleidingen voor fusies en schaalvergroting (VOG, 1995). Er zijn ook rapporten die ingaan op de vraag welke vormen van kinderopvang men in de toekomst aan wil bieden, bijvoorbeeld keuzemodellen voor peuterspeelzalen, gastouderbureaus of buitenschoolse-opvang (NIZW, 1994; NIZW, 1995; VOG, 1995). En voor acquisitie geeft het REKO programma informatie over de bedrijfstakken waarin kinderopvang door de werkgever wordt vergoed (CAO's en rechtspositieregelingen) (zie hoofdstuk 6 voor exemplarische voorbeelden).

In de handleidingen ligt het accent op het **maken** van een strategisch beleidsplan. Hoe twee kinderopvang-organisaties het plan hebben ingevoerd (implementatie) wordt in hoofdstuk 4 beschreven.

Uit het aantal aangemelde hulpmiddelen leiden we af dat het maken van een strategisch beleid 'leeft' in de sector kinderopvang. De conclusie is wel dat weinig van deze hulpmiddelen direct toegankelijk zijn: de strategische beleidsplannen van de kinderopvang-organisaties zelf (die als voorbeeld zouden kunnen dienen) zijn vaak bedrijfsgeheim. Veel handleidingen zijn moeilijk toegankelijk vanwege commercialisering van de organisaties die ze ontwik-

keld hebben of omdat het lokale of regionale initiatieven zijn. De handleidingen van landelijke organisaties zoals VOG en NIZW vormen hierop een uitzondering.

Vergeleken met het strategisch beleid zijn minder hulpmiddelen aangemeld over het financieel beleid. Daarbij moet worden aangetekend dat een goed financieel beleid bij toenemende privatisering van levensbelang is voor de kinderopvang-organisatie. In een financieel beleid wordt vastgelegd hoe de financiële zaken zijn geregeld en hoe dat wordt gecontroleerd. In de aangeelde hulpmiddelen komen drie onderwerpen aan de orde: kostprijsberekening, budgettering en automatisering. Drie handleidingen gaan over kostprijsberekeningen en over de prijs-kwaliteit verhouding (zie hoofdstuk 6). Over budgettering is er een handleiding met een checklist van onderwerpen die in de onderhandelingen met de financier aan de orde kunnen komen (VOG, 1991). Een tweede handleiding gaat over interne budgettering en de wijze waarop dit gebruikt kan worden als managementinstrument voor de bedrijfsvoering (Oostrik, 1992) (zie hoofdstuk 6 voor de details). Ook over de automatisering van de (financiële) administratie worden door de VOG adviezen gegeven (Kenkhuis, 1991; Soest, z.j.). Tenslotte zijn handleidingen voor financieel beleid gekoppeld aan cursussen op dit gebied. In hoeverre deze hulpmiddelen voldoende houvast bieden voor (veranderingen in) het financiële beleid verdient nader onderzoek.

Voorbeelden van kwaliteitssystemen zijn - op één uitzondering na - nog niet voorhanden in de kinderopvang. Er zijn twee checklisten aangemeld met (plaatselijke) kwaliteitscriteria, maar dergelijke checklisten geven niet aan met welk (kwaliteits)systeem de kinderopvang-organisatie kan waarborgen dat aan de criteria wordt voldaan. De overige (aangemelde) publikaties behandelen modellen en stappenplannen voor kwaliteitszorg en visies daarop. Eén kinderopvang-organisatie maakt melding van een kwaliteitssysteem. De Stichting Kinderopvang Nederland (SKON) heeft recent een kwaliteitssysteem ontwikkeld en ingevoerd. Door de KEMA is vastgesteld dat dit kwaliteitssysteem voldoet aan de ISO-9002 normen, dit zijn internationale normen voor een kwaliteitssysteem (ISO= International Organization for Standardization) en half januari is het daarbijbehorende certificaat toegekend. Dit certificaat is geldig tot 1998 en tussentijds controleert de KEMA elk half jaar of het systeem functioneert zoals het is bedoeld. Hoe de SKON tewerk is gegaan bij het invoeren van het kwaliteitssysteem wordt in het volgende hoofdstuk beschreven (het systeem zelf is bedrijfsgeheim).

Uit het voorgaande mag duidelijk zijn dat de ontwikkeling van kwaliteitssystemen in de kinderopvang nog in een pril stadium verkeert.

Met betrekking tot de organisatie zijn vooral voorbeelden van kinderopvang-organisaties zelf aangemeld, bijvoorbeeld het organogram, taak- en functieomschrijvingen, administratieve processen enzovoorts. Door de VOG is een gedetailleerd boekwerk uitgegeven met contractmodellen voor gastouderopvang (Coehorst, 1993). Het boek bevat onder andere modelovereenkomsten voor gastouders en vraagouders, modelreglementen voor het gastouderbureau en modelrichtlijnen voor de opvang van de kinderen. De modellen vormen met elkaar een samenhangend geheel om te voorkomen dat de diverse contracten onverenigbare bepalingen bevatten.

Tabel 3.2 vermeldt vijf hulpmiddelen voor het meten en toetsen van de kwaliteit. Een daarvan heeft betrekking op het meten van de kwaliteit door middel van kengetallen of via een managementinformatiesysteem (in een managementinformatiesysteem worden kerngegevens over de kwaliteit geregistreerd, zodat het management de kwaliteit kan bewaken en aansturen). Drie hulpmiddelen beschrijven checklisten en modellen voor de inspectie van kindercentra (twee daarvan zijn uit België afkomstig). Een instrument voor het meten van continuïteit is in ontwikkeling (continuïteit blijkt bijvoorbeeld uit geringe wisseling van leidsters voor het kind).

Hoewel in het Referentiemodel op deze plaats alle vormen van meting en toetsing worden vermeld, hebben wij terwille van een duidelijke afbakening het volgende onderscheid aangebracht:

- intercollegiale toetsing wordt besproken bij het onderdeel 'medewerkers'
- meting van het welbevinden wordt besproken bij de 'opvang'
- tevredenheidsmetingen worden besproken bij de 'dienstverlening'.

Voor deze laatste drie typen metingen zijn veel meer hulpmiddelen aangemeld dan voor het - al dan niet geautomatiseerd - meten of inspecteren van de kwaliteit.

De algemene conclusie is in feite uit tabel 3.2 af te lezen: veel hulpmiddelen zijn ontwikkeld voor het strategisch beleid. De helft van deze hulpmiddelen is echter slecht toegankelijk. Relatief veel hulpmiddelen zijn er ook voor het financiële beleid. Relatief weinig hulpmiddelen betreffen de organisatie-structuur, meting en toetsing en het kwaliteitssysteem.

### **3.4 Hulpmiddelen m.b.t. de medewerkers**

Het Referentiemodel van de VOG noemt bij het hoofdstuk 'medewerkers' negen onderwerpen die geregeld zouden moeten zijn in een kinderopvang-organisatie. Tabel 3.3 laat zien in hoeverre ten aanzien van deze onderwerpen hulpmiddelen en voorbeelden zijn aangemeld.

Tabel 3.3 Voorbeelden en hulpmiddelen met betrekking tot de medewerkers

	voorbeelden	hulpmiddelen	totaal
Personeelsbeleid	21	11	32
Beleid gastouders	17	1	18
Bevordering van het functioneren	5	12	17
Deskundigheidsbevordering	5	3	8
Leerling en stagebeleid	5	1	6
Inwerk en introductieprogramma	2	-	2
Protocol sexueel misbruik	1	1	2
Vrijwilligersbeleid	-	-	-
Personeelsbeoordeling	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>56</b>	<b>29</b>	<b>85</b>

Door de kinderopvang-organisaties zijn veel voorbeelden van personeelsbeleid en gastouderbeleid aangemeld. In het personeelsbeleid wordt vastgelegd hoe met de medewerkers wordt omgegaan. De aangemelde documenten gaan onder andere over werving en selectie, reiskostenvergoeding, verzuim, ARBO-zorg en reglementen van de ondernemingsraad. Eén kinderopvang-organisatie maakt melding van een personeelsenquête waarmee periodiek de mening (en tevredenheid) van de medewerkers wordt gepeild.

Met betrekking tot het personeelsbeleid zijn eveneens 11 hulpmiddelen aangemeld. Deze beslaan globaal twee onderwerpen. Enerzijds gaan drie algemene handleidingen over personeelsbeleid en twee over personeelsmanagement en teamvorming. Anderzijds gaan zes handleidingen over arbeidsomstandigheden, risico-inventarisatie en verzuimbeleid. Deze laatste twee onderwerpen worden toegelicht in hoofdstuk 6 (Kruidenier en Kaay, 1995a en 1995b).

Uit de voorbeelden ontstaat de indruk dat veel regelingen ten aanzien van de medewerkers op schrift zijn gesteld (zie ook het vervolg van dit hoofdstuk). In feite vormen deze regelingen tezamen het beleid ten aanzien van het personeel. Er wordt weinig melding gemaakt van een allesomvattend personeelsbeleidsplan.

In totaal 15 hulpmiddelen hebben betrekking op bevordering van het functioneren en deskundigheidsbevordering, twee onderwerpen die nauw aan elkaar zijn verwant. Hulpmiddelen voor bevordering van het functioneren betreffen onder andere systemen van functioneringsgesprekken, begeleiding van gastouders, intercollegiale toetsing, en kwaliteitskringen. In hoofdstuk 6 worden exemplarische voorbeelden beschreven.

Hulpmiddelen voor deskundigheidsbevordering zijn na- en bijscholing en werkbegeleiding. Vier kinderopvang-organisaties maken melding van regelingen inzake opleiding, studiefaciliteiten en studiekostenvergoedingen en enkele

steunfunctie-organisaties hebben handleidingen voor een scholingsprogramma en voor begeleiding van gastouders uitgebracht. Door de VOG is een handleiding 'Scholing met beleid' gepubliceerd. Met behulp van deze handleiding kan scholing doelgericht worden ingezet voor enerzijds het opheffen van (deskundigheids)tekorten en anderzijds voor het anticiperen op nieuwe taken die in het strategisch beleid zijn gepland. De handleiding geeft aan hoe het scholingsbeleid direct afgeleid kan worden van het strategisch beleid (VOG, 1994; zie hoofdstuk 6).

Het aanbod aan na- en bijscholing in de kinderopvang is in deze inventarisatie buiten beschouwing gelaten. Het in kaart brengen hiervan zou een apart onderzoek vergen.

De algemene conclusie is dat relatief veel hulpmiddelen voorhanden zijn om het functioneren van de medewerkers te verbeteren en de deskundigheid te vergroten. Veel handleidingen zijn ontwikkeld voor het personeelsbeleid, weinig voor het gastouderbeleid. Er is geen melding gemaakt van een handleiding of systeem voor (formele) beoordelingsgesprekken.

### 3.5 Hulpmiddelen m.b.t. de omgeving

De normen met betrekking tot de 'omgeving' betreffen de ligging en de inrichting van het opvangcentrum alsook het onderhoud en beheer van de gebouwen. In tabel 3.4 is te zien op welke gebieden voorbeelden en hulpmiddelen zijn aangemeld.

Tabel 3.4 Voorbeelden en hulpmiddelen met betrekking tot de omgeving

	voorbeelden	hulpmiddelen	totaal
Calamiteiten	4	1	5
Accommodatiebeleid	-	4	4
Gebouwen en ruimten	1	2	3
Functionele inrichting	-	2	2
Milieuzorg	-	1	1
Toegankelijkheid	-	-	-
Bereikbaarheid	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

In totaal zijn tien hulpmiddelen aangemeld waarin regelgeving ten aanzien van de omgeving te vinden is, terwijl vijf kinderopvang-organisaties melding maken van documenten op dit gebied. We geven een overzicht van de onderwerpen die in de hulpmiddelen (handleidingen) aan de orde komen:

- Veiligheid en hygiëne (3 x)
- Accommodatie en huisvesting (2x)
- Inrichting (2x)
- Onderhoud en beheer (1x)
- Milieuzorg (1x)
- Brandveiligheidsbeleid (1x)

Vergelijken we deze onderwerpen met het Referentiemodel van de VOG dan ontbreken toegankelijkheid en bereikbaarheid, zoals tabel 3.4 laat zien. Het referentiemodel stelt dat de gebouwen goed toegankelijk moeten zijn voor minder valide mensen (dit geldt met name bij nieuwbouw) en dat de organisatie goed bereikbaar moet zijn, wat ook inhoudt dat openingstijden, spreekuren enzovoorts bij iedereen bekend zijn. Wat verder met betrekking tot de omgeving en inrichting geregeld zou moeten zijn is op dit moment nog niet gedetailleerd vastgelegd in het Referentiemodel. Door de auteurs wordt opgemerkt dat dit onderdeel nog nader uitgewerkt zal worden in een besluit 'Gebouwen en Ruimten Kinderopvang' op basis van de diverse bestaande richtlijnen. Dit laatste - bestaande richtlijnen - kan overigens ook een verklaring zijn voor de geringe **interne** regelgeving met betrekking tot de omgeving. Veel zaken zijn namelijk in gemeentelijke voorschriften geregeld, bijvoorbeeld bouwvoorschriften, brandveiligheid, de ruimte per kind enzovoorts. Omdat deze regelingen per gemeente verschillen wil men tot uniforme regels voor de sector komen (Dym, 1995).

### 3.6 Hulpmiddelen m.b.t. de opvang

Bij de opvang van de kinderen gaat het om de wijze waarop de kinderen worden verzorgd, de manier waarop men met de kinderen omgaat en hoe men handelt bij risicovolle situaties. Wanneer men kijkt naar het kwaliteitssysteem van een organisatie wordt vooral beoordeeld of de wijze van opvang benoemd is (geëxpliciteerd) en op schrift is gesteld zodat dit voor anderen inzichtelijk en toetsbaar wordt. In België wordt de pedagogische kwaliteit van kindercentra systematisch getoetst door overheidsinspecteurs gekoppeld aan subsidiëring. Het beoordelingsinstrument dat hierbij wordt gebruikt is in hoofdstuk 6 beschreven.

Tabel 3.5 laat zien hoeveel voorbeelden en hulpmiddelen met betrekking tot de opvang gemeld zijn.

Tabel 3.5 Voorbeelden en hulpmiddelen m.b.t. de opvang van de kinderen

	voorbeelden	hulpmiddelen	totaal
Pedagogisch beleid	20	16	36
Ouderbeleid	3	4	7
Onderzoek naar welbevinden*	4	3	7
Informatieverstrekking (privacy)**	6	1	7
Protocollen ziekte en ongevallen	6	-	6
Protocol kindermishandeling	2	2	4
Protocol ontwikkelingsproblemen	3	-	3
Leidster-kind ratio	-	-	-
Totaal	44	26	70

\*) Het Referentiemodel vermeldt hier eveneens tevredenheidsmeting (zie tabel 3.6)

\*\*\*) Het Referentiemodel vermeldt hier eveneens informatieverstrekking over het aanbod (dit komt eveneens aan de orde bij dienstverlening in tabel 3.6)

In tabel 3.5 is te zien dat het accent ligt op het pedagogische beleid, zowel; wat betreft de voorbeelden als de hulpmiddelen. Onderwerpen die hierbij, naast het pedagogisch beleid, aan de orde komen zijn o.a. algemene ontwikkelingsstimulering en speciale stimulering voor kinderen met een achterstand of allochtone kinderen, en de integratie van gehandicapte kinderen. Specifieke ontwikkelingsstimulering en integratie van gehandicapten worden tot de 'plus'functies van het kinderdagverblijf gerekend; het zijn extra diensten (VOG, 1995). Overigens bestaat op het gebied van pedagogiek en ontwikkelingsstimulering een overvloed aan publikaties en modellen. Door de organisaties is alleen aangemeld wat daadwerkelijk door hen werd gebruikt voor formulering van het pedagogisch beleidsplan. De voorbeelden van pedagogische beleidsplannen en ook de handleidingen verschillen sterk in omvang en abstractieniveau; variërend van een simpele lijst met onderwerpen die in het pedagogische beleidsplan aan de orde moeten komen tot lijvige boekwerken waarin uitgelegd wordt hoe men een (pedagogische) visie op kinderopvang kan ontwikkelen. Volgens het Referentiemodel moet in het pedagogisch beleidsplan in ieder geval beschreven zijn hoe de kinderen worden verzorgd, hoe men omgaat met ontwikkelingsproblemen en hoe normen en waarden worden overgedragen. Daarnaast dient te zijn aangegeven hoe de organisatie zorg draagt voor:

- een positieve sfeer in de groep;
- positieve relaties tussen leidster en kinderen;
- continuïteit in de relaties voor de kinderen;
- ontwikkeling van zelfstandigheid van kinderen;
- de ontplooiing van het kind;
- de samenwerking met de ouders m.b.t. de opvoeding.

Als voorbeeld wordt in hoofdstuk 6 de handleiding van het NIZW toegelicht 'Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang' (Heycop ten Ham e.a., 1994). Deze handleiding omvat zowel het pedagogisch beleid als het ouderbeleid.

In het ouderbeleid wordt beschreven hoe informatie-uitwisseling met de ouders plaatsvindt en hoe de inspraak van en samenwerking met de ouders is geregeld. De Belangenvereniging van Ouders in de Kinderopvang (BOInK) heeft een handzame brochure uitgegeven over ouderparticipatie. De brochure bevat modellen voor de ouder-leidster contacten, de oudercommissie, de gebruikersraad en de klachtbehandeling (Jansen e.a., 1995; zie hoofdstuk 6 voor de toelichting).

Voorbeelden van protocollen voor risicovolle situaties of kritieke gebeurtenissen zijn in totaal 11 maal aangemeld. Twee (steunfunctie-)organisaties hebben voorbeeldprotocollen ontwikkeld omtrent het signaleren van en omgaan met kindermishandeling. In hoofdstuk 6 wordt een voorbeeld toegelicht.

Het Referentiemodel noemt bij de opvang van de kinderen ook normen omtrent de informatie-verstrekking aan de ouders, over plaatsingsbeleid, gehanteerde regels klachtrecht enzovoorts. Omdat deze aspecten eveneens bij de Dienstverlening aan de orde komen zijn in tabel 3.5 uitsluitend de documenten omtrent privacy-regels opgenomen (totaal 7 x aangemeld). In deze documenten zijn regels opgenomen ter bescherming van de privacy van de kinderen en de ouders en in twee gevallen eveneens ter bescherming van de privacy van sollicitanten en medewerkers (bijvoorbeeld met betrekking tot ziekmeldingen). Een model-privacyreglement is door de VOG ontwikkeld, dit wordt toegelicht in hoofdstuk 6.

Als kwaliteitsnorm dienen ten aanzien van de opvang van de kinderen ook periodiek tevredenheidsmetingen te worden gehouden. Alle vormen van tevredenheidsmetingen zijn door ons in het volgende hoofdstuk bij dienstverlening ondergebracht omdat het moeilijk bleek een onderscheid in de diverse tevredenheidsmetingen aan te brengen. De in tabel 3.5 aangemelde documenten hebben uitsluitend betrekking op onderzoek naar het welbevinden van de kinderen. Hoewel in de aangemelde observatiesystemen en kindvolgsystemen die hier ondergebracht zijn wellicht ook aandacht aan het welbevinden wordt besteed ligt het accent doorgaans op de ontwikkeling van het kind en mogelijke ontwikkelingsproblemen. Specifieke instrumenten voor het meten van de tevredenheid en het welbevinden van de kinderen zijn niet aangemeld.

De algemene conclusie is dat met betrekking tot de opvang van de kinderen veel voorbeelden en handleidingen voorhanden zijn voor ontwikkeling van het pedagogisch beleid. In mindere mate zijn handleidingen voorhanden voor het



ouderbeleid, terwijl ook relatief weinig voorbeelden aanwezig zijn van protocollen voor risicovolle of kritische momenten zoals ziekte, ongevallen of kindermishandeling. In beperkte mate zijn voorbeelden van privacyreglementen aanwezig. Er is geen melding gemaakt van regels ten aanzien van de leidster-kind ratio. Volgens de geïnterviewden is de leidster-kind ratio afdoende in verordeningen en contracten geregeld zodat nadere reglementering hiervan overbodig lijkt.

### 3.7 Hulpmiddelen m.b.t. de dienstverlening

Met dienstverlening worden alle zakelijke aspecten rond de kinderopvang bedoeld zoals de informatieverstrekking over het aanbod, de toelatingsvoorwaarden en de klachtbehandeling. Door Dym (1995) wordt opgemerkt dat de in het Referentiemodel aangebrachte scheiding tussen opvang en dienstverlening in feite kunstmatig is. Omwille van de overzichtelijkheid is echter geprobeerd een onderscheid aan te brengen tussen het (pedagogisch) professionele handelen en de zakelijke kant van de dienstverlening. Tabel 3.6 geeft een overzicht van de onderwerpen en de aangemelde voorbeelden en hulpmiddelen.

Tabel 3.6 Voorbeelden en hulpmiddelen m.b.t. de dienstverlening

	voorbeelden	hulpmiddelen	totaal
Tevredenheidsmetingen	18	7	25
Toelating en plaatsing	15	3	18
Dienstverlening	10	7	17
Medezeggenschap ouders	7	3	10
Klachtrechtregeling	5	3	8
Leveringsvoorwaarden	3	1	4
PR- en marketing	1	5	6
Totaal	59	29	88

Zoals in de tabel te zien is ligt een accent op tevredenheidsmetingen en/of meningspeilingen: 18 organisaties hebben voorbeelden aangemeld of opgestuurd. Niet verwonderlijk gaat de ruime meerderheid hiervan over tevredenheidsmetingen bij ouders of verzorgers. Twee maal wordt melding gemaakt van een tevredenheidsonderzoek bij bedrijven en éénmaal van een imago-onderzoek. Een organisatie heeft in een vragenlijst de behoefte aan service-uitbreiding gepeild. Enkele steunfunctie-organisaties en de Belangenvereniging van Ouders in de Kinderopvang (BOinK) hebben voorbeelden van

vragenlijsten ontwikkeld. In hoofdstuk 6 wordt de vragenlijst van BOinK nader toegelicht (BOinK, 1995).

Over toelating en plaatsing en dienstverlening zijn veel brochures en informatiefolders door de kinderopvang-organisaties aan ons opgestuurd. In deze brochures wordt informatie verschaft omtrent hun aanbod aan kinderopvang, de dienstverlening, plaatsingsprocedures enzovoorts. Hierin is vaak ook informatie omtrent leveringsvoorwaarden opgenomen, zei het op summere wijze. De indruk bestaat dat bijna elke kinderopvang-organisatie over dergelijke informatiebrochures beschikt. De hulpmiddelen bevatten algemene informatie over kinderopvang zoals die bijvoorbeeld door de gemeente of de steunfunctie-organisatie wordt verspreid. Door de Belangenvereniging van Ouders in de Kinderopvang (BOinK) is een brochure uitgebracht waarin staat waar ouders op kunnen letten bij het kiezen van kinderopvang of van een kinderopvang-organisatie (BOinK, 1995). Als algemene conclusie lijkt informatie over de dienstverlening en het aanbod in ruime mate voorhanden te zijn; documenten over een PR- en marketingbeleid zijn schaars.

Over de klachtenbehandeling zijn relatief weinig documenten ontvangen. Vijf organisaties maken melding van een protocol voor klachtbehandeling, een klachtenreglement of een klachten- en geschillenregeling. Eén daarvan is een gemeentelijk klachtenreglement dat voor alle kinderopvang-organisaties in die gemeente geldt. Voor het opzetten van een klachtenregeling zijn drie handelingen verschenen, waarvan één van de VOG. Deze 'Modelregeling klacht-recht sector kinderopvang' wordt toegelicht in hoofdstuk 6 van dit rapport.

Geconcludeerd kan worden dat ten aanzien van de dienstverlening veel voorbeelden van brochures en folders voorhanden zijn. Ook informatie over toelating, plaatsing en leveringsvoorwaarden is in veel brochures te vinden. Opvallend is ook dat tevredenheidsmetingen geen onbekend fenomeen zijn in de kinderopvang getuige een groot aantal voorbeelden dat beschikbaar is. Vergeleken hiermee zijn relatief weinig voorbeelden van klachtenregelingen en nog minder voorbeelden van een PR- en marketingbeleid beschikbaar.

### **3.8 Conclusies**

Uit de inventarisatie blijkt dat op vier van de vijf in het Referentiemodel genoemde gebieden veel voorbeelden van en hulpmiddelen voor kwaliteitszorg voorhanden zijn, namelijk met betrekking tot de dienstverlening, de medewerkers, de opvang en de organisatie. Hoewel de kwaliteit van deze documenten niet is onderzocht is de kwantiteit aan documenten een indicatie dat op deze gebieden veel regels en procedures op schrift zijn of worden

gesteld. De **interne** regelgeving met betrekking tot de accommodatie en de inrichting blijft hierbij achter. Een verklaring hiervoor kan zijn dat op dit gebied relatief veel externe richtlijnen bestaan in gemeentelijke verordeningen. De VOG zal de eisen die aan gebouwen en inrichting worden gesteld nader uitwerken, onder andere op basis van bestaande richtlijnen.

Veel documenten betreffen het strategisch- en financieel beleid van kinderopvang-organisaties en de interne organisatie-structuur. Weinig documenten zijn beschikbaar over meting en toetsing van de kwaliteit, bijvoorbeeld aan de hand van kengetallen of met behulp van een managementinformatiesysteem. Kwaliteitssystemen zijn nog niet ontwikkeld voor de kinderopvang-organisaties, voorbeelden van of handleidingen voor het ontwikkelen en invoeren van een kwaliteitssysteem zijn niet aangemeld. Overigens wil dit niet zeggen dat er niets aan kwaliteitsbewaking wordt gedaan, het betekent alleen dat de kwaliteitsbewaking niet geformaliseerd is en niet als een samenhangend systeem is beschreven.

Ten aanzien van de medewerkers blijken veel regels en procedures op schrift te zijn gesteld terwijl ook diverse hulpmiddelen en handleidingen voorhanden zijn. Wat opvalt is dat de documenten doorgaans betrekking hebben op onderdelen van het personeelsbeleid, er is relatief weinig melding gemaakt van een allesomvattend personeelsbeleid of van handboeken waarin alle regelgeving met betrekking tot het personeel op een samenhangende en inzichtelijke wijze is gebundeld. Er is geen melding gemaakt van beoordelingssystemen voor het personeel en slechts door één organisatie is gemeld dat de tevredenheid en de mening van het personeel systematisch wordt gepeild. Op dit gebied valt een lacune te constateren.

Voor het ontwikkelen van een pedagogisch beleid zijn relatief veel voorbeelden en handleidingen voorhanden. Dit betekent dat door veel kinderopvang-organisaties geëxpliciteerd is of wordt op welke wijze de kinderen worden opgevangen, verzorgd en bejegend. Er is relatief weinig melding gemaakt van protocollen voor kritische gebeurtenissen zoals ziekte, ongevallen of kindermishandeling. Er zijn weinig voorbeelden en handleidingen gevonden aangaande het ouderbeleid. Hierbij wordt aangetekend dat het ouderbeleid opgenomen kan zijn in het pedagogisch beleid. Wat ontbreekt zijn systemen waarmee de bejegening van en het welbevinden en de tevredenheid van de kinderen op systematische wijze kan worden gemeten of gepeild. Op dit gebied valt een lacune te constateren.

Ten aanzien van de dienstverlening wordt opvallend vaak gewag gemaakt van tevredenheidsmetingen of meningspeilingen onder de ouders. Dit betekent dat klantgerichtheid - één van de essenties van kwaliteitszorg - in de

sector kinderopvang de aandacht heeft. Ook ontstaat de indruk dat nagenoeg elke kinderopvang-organisatie beschikt over brochures met informatie over het aanbod en de dienstverlening. Minder vaak wordt melding gemaakt van klachtenregelingen en regelingen met betrekking tot de ouderparticipatie.

Ten aanzien van bovenstaande bevindingen zijn twee kanttekeningen op zijn plaats. Ten eerste betekenen de gevonden lacunes niet per definitie dat handleidingen op deze gebieden ontwikkeld dienen te worden. Hiertoe is eerst nodig dat de kwaliteit van bestaande handleidingen wordt onderzocht: tenslotte kan één goede handleiding voldoende houvast geven. Ten tweede lijkt het zinvol om bestaande handleidingen beter toegankelijk te maken in overleg met steunfunctie- en andere organisaties die deze ontwikkeld hebben.

Tot slot, omdat het ontwikkelen en op schrift stellen van regelgeving een eerste stap is in kwaliteitszorg gaan we in het volgende hoofdstuk in op de tweede stap, het invoeren en bewaken van de procedures. Het hoofdstuk laat zien hoe kinderopvangorganisaties hierbij tewerk zijn gegaan.

## 4. ERVARINGEN MET HET INVOEREN VAN KWALITEITSZORG

### 4.1 Inleiding

Kwaliteitszorg verloopt in twee fasen: ontwikkelen en invoeren inclusief bewaken. In de eerste fase worden beleid en procedures voor kwaliteitszorg ontwikkeld; in de tweede fase worden deze procedures ingevoerd en bewaakt, zodat daadwerkelijke kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering ontstaat. Wanneer deze kwaliteitsbewaking op alle gebieden en in onderlinge samenhang geregeld is, spreekt men van een kwaliteitssysteem. Uit ervaringen in de gezondheidszorg blijkt dat deze tweede fase - het invoeren en bewaken van de procedures - moeilijk is en meer tijd kost dan was gepland: er moet een draagvlak worden gecreëerd, weerstanden moeten worden overwonnen en het management moet continu stimuleren en sturen om te voorkómen dat alles verwatert (Sluijs e.a, 1994).

In dit hoofdstuk kijken we naar de ervaringen van 15 kinderopvang-organisaties bij het ontwikkelen en invoeren en bewaken van kwaliteitszorg. Met nadruk wijzen we erop dat hier sprake is van een **positieve selectie** van kinderopvang-organisaties.

Achtereenvolgens gaan we in paragraaf 4.2 tot en met 4.4 in op de volgende vragen:

- Wat is door de organisaties ontwikkeld met betrekking tot kwaliteitszorg?
- In hoeverre is er sprake van kwaliteitsbewaking en van een kwaliteitssysteem?
- In welke mate is er samenhang in de kwaliteitszorgactiviteiten?

De gegevens zijn gebaseerd op interviews met directie c.q. management van de organisatie, in enkele gevallen bijgestaan door stafleden. De geïnterviewde organisaties zijn door steunfunctie-organisaties en de begeleidingscommissie geselecteerd op basis van het feit dat zij ervaring hadden met het ontwikkelen en invoeren van kwaliteitszorg. Deze ervaringen waren met name bij grotere organisaties te vinden (de grootste omvatte meer dan 70 centra, de kleinste omvatte vier centra). Dit betekent dat de gegevens in dit hoofdstuk niet kunnen worden gegeneraliseerd naar zeer kleine organisaties. De gegevens zijn ook **niet representatief** voor de gehele sector kinderopvang door de positieve selectie die heeft plaatsgevonden.

## 4.2 Ervaringen met het ontwikkelen van kwaliteitszorg

De geïnterviewde organisaties vertegenwoordigen alle vormen van kinderopvang:

### Schema A. Geïnterviewde organisaties

Kinderopvang	1 organisatie
Gastouderopvang	2 organisaties
Peuterspeelzaalwerk	2 organisaties
Kinderopvang en peuterspeelzaalwerk	1 organisatie
Kinderopvang en gastouderopvang	7 organisaties
Kinderopvang en gastouderopvang en peuterspeelzaalwerk	2 organisaties

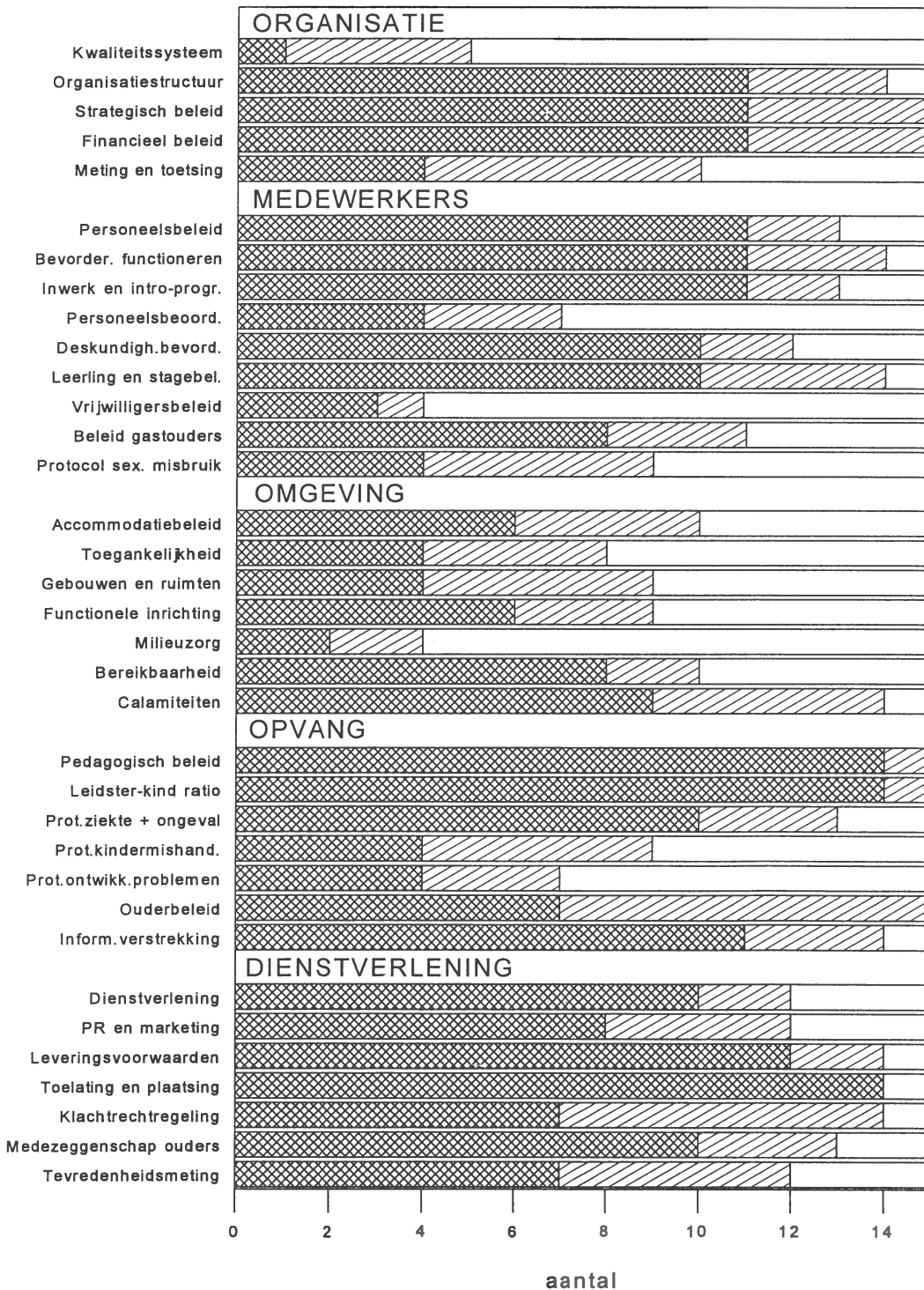
Vooraf zij opgemerkt dat samenvattingen van de 15 interviews met de kinderopvang-organisaties als bijlage 4 in dit rapport zijn opgenomen. We beperken ons hier tot de hoofdlijnen.

In het interview is allereerst aan de directie gevraagd wat men op het gebied van kwaliteit ontwikkeld heeft. Dit gebeurde aan de hand van de 35 aspecten in het referentiekader van de VOG. Afhankelijk van de ontwikkelingsfase werd één punt, een half punt of geen punt toegekend. Ter illustratie een voorbeeld: indien de organisatie meldde dat het strategisch beleid afdoende ontwikkeld was werd één punt toegekend; indien dit beleid nog in ontwikkeling was werd een halve punt toegekend en indien nog geen beleid in ontwikkeling was werden nul punten toegekend. Met 'afdoende ontwikkeld' bedoelen we dat de regelgeving duidelijk is en op papier staat en als het ware 'af' is.

In figuur 4.1 op de volgende pagina is per aspect te zien bij hoeveel van de 15 geselecteerde organisaties de regelgeving afdoende ontwikkeld is (donker deel van de balk), bij hoeveel organisaties dit in ontwikkeling is (lichter deel) en hoeveel organisaties nog geen regelgeving op papier hebben (blanco).

In de figuur is ten eerste te zien dat het beeld in grote lijnen overeenkomt met de resultaten uit het vorige hoofdstuk: in het vorige hoofdstuk bleek dat veel voorbeelden en handleidingen beschikbaar waren met betrekking tot de organisatie, de medewerkers, de opvang van de kinderen en de dienstverlening; ook de kinderopvang-organisaties zelf melden dat de zorg voor kwaliteit op deze gebieden meer ontwikkeld is dan op het gebied van omgeving en accommodatie.

Figuur 4.1 Stand van zaken bij 15 geselecteerde organisaties



In zijn algemeenheid blijkt uit figuur 4.1 dat deze 15 organisaties inmiddels veel aspecten gereguleerd hebben of bezig zijn met het ontwikkelen van regelgeving. Deze ontwikkelingen zijn doorgaans van recente datum: de meerderheid van de directies meldde dat met name in de jaren 1992/93 veel ontwikkelingen in gang zijn gezet, vaak ook naar aanleiding van schaalvergroting en fusies. Een directeur vertelde bijvoorbeeld dat het noodzakelijk was om na de fusie een strategisch beleid te ontwikkelen om de medewerkers een heldere koers te bieden om zodoende ook de angst en onzekerheid die met fusies gepaard gaan te verminderen. Daarnaast bleek dat na fusies en uitbreiding in eerste instantie prioriteit gegeven werd aan het opbouwen van de nieuwe organisatie en de organisatie-structuur.

Uit de interviews komt naar voren dat het strategisch beleid en personeelsbeleid doorgaans door directie en management ontwikkeld wordt, terwijl het pedagogisch beleid (en daaraan gekoppeld het ouderbeleid) vaker door staffunctionarissen en hoofden ontwikkeld wordt. Dit pedagogisch beleid wordt bijna altijd in samenspraak met de leidsters en ook wel de ouders ontwikkeld. Door de inspraak van vele partijen blijkt dit een langdurig proces te zijn, zo wordt gemeld. Het pedagogisch beleid heeft in grote kinderopvang-organisaties de vorm van een raamwerk. Op basis daarvan kunnen de centra zelf een pedagogisch beleid of pedagogisch plan maken. Op die wijze wil men recht doen aan de eigen identiteit en opvangsituatie van elk individueel centrum. De meeste geïnterviewden melden dat het pedagogisch beleid van zeer recente datum is. Dientengevolge is er nog weinig sprake van systematische bewaking van deze plannen.

Ruim de helft van de geïnterviewde organisaties meldt dat het personeelsbeleid en alle regelgeving met betrekking tot het personeel in een handboek is gebundeld. Doorgaans is dit handboek in elk centrum voor het personeel beschikbaar, zodat het personeel weet waar men aan toe is. Bijna alle organisaties zeggen veel te doen aan deskundigheidsbevordering op alle niveaus (management, hoofden en leidsters), bijvoorbeeld in de vorm van scholing, begeleiding, intervisie terwijl een enkeling gewag maakt van intercollegiale toetsing en kwaliteitskringen.

Bij de meerderheid van de organisaties is de medezeggenschap van de ouders goed geregeld in oudercommissies en ouderraden, terwijl de helft van de organisaties periodiek tevredenheidsmetingen of meningspeilingen houdt. Eveneens de helft van de organisaties heeft het klachtrecht en de klachtenprocedures naar eigen zeggen afdoende geregeld. De overigen hebben wel een klachtenprocedure, maar deze functioneert nog niet op de gewenste (systematische) wijze.



Omdat dit rapport mede bedoeld is om lacunes op te sporen geven we hierna de aspecten die het minst gereguleerd zijn (d.w.z. door zes of minder organisaties afdoende geregeld).

Aspecten die het minst gereguleerd zijn:

Organisatie:

- Kwaliteitssysteem
- Meting en toetsing van de kwaliteit

Medewerkers:

- Personeelsbeoordeling
- Vrijwilligersbeleid
- Protocol sexueel misbruik

Omgeving:

- Accommodatiebeleid
- Toegankelijkheid
- Gebouwen en ruimte
- Functionele inrichting
- Milieuzorg

Opvang:

- Protocol kindermishandeling
- Protocol ontwikkelingsproblemen

Bij één organisatie is een kwaliteitssysteem ontwikkeld; de veertien andere organisaties maken nog geen melding van een kwaliteitssysteem. Van de 15 organisaties zeggen er vier dat meting en toetsing van de kwaliteit goed geregeld is (we komen hierop terug in paragraaf 4.3). Weinig organisaties maken melding van een systeem voor personeelsbeoordeling. In de interviews werd opgemerkt dat de CAO weinig ruimte laat voor beoordelingssystemen (en beloningssystemen). Het ontbreken van een vrijwilligersbeleid is verklaarbaar omdat, met uitzondering van de peuterspeelzalen, weinig meer met vrijwilligers wordt gewerkt in de kinderopvang.

Zoals eerder is geconstateerd, hebben relatief weinig organisaties een beleid ten aanzien van de accommodatie en de inrichting, terwijl ook ten aanzien van milieuzorg nog weinig regelgeving bestaat.

De opvang van de kinderen is in bijna alle organisaties geëxpliciteerd in een pedagogisch beleid, relatief weinig organisaties beschikken over protocollen inzake kindermishandeling of voor ontwikkelingsproblemen. Ook systematisch onderzoek naar of metingen van de bejegening en het welbevinden van de kinderen (niet in het schema) is weinig gangbaar.

De algemene indruk die uit de interviews naar voren komt is dat de in dit onderzoek betrokken organisaties de laatste jaren in hoog tempo veel zaken

geregeld hebben en op papier hebben gezet en dat men bezig is met de voltooiing en invoering van deze regelgeving. Bij kwaliteitszorg komt hierna de fase waarin systematische bewaking plaatsvindt. Een enkeling is hiermee bezig, zoals we in de volgende paragraaf bespreken.

### 4.3 Ervaringen met kwaliteitsbewaking

Deze paragraaf is gewijd aan systematische kwaliteitsbewaking- en kwaliteitsverbetering, uiteindelijk uitmondend in het kwaliteitssysteem. Alle geïnterviewden op één na zeiden nog niet over een kwaliteitssysteem te beschikken, terwijl men tegelijkertijd aangaf niet te weten wat men daaronder precies moest verstaan. Eén directeur merkte op, "we hebben nu bijna alles uit het VOG-referentiemodel geregeld; ik neem aan dat we over een kwaliteitssysteem beschikken zodra we alles compleet hebben". Een ander merkte op: "we hebben geen kwaliteitssysteem, maar we zorgen wel op alle fronten voor bewaking en verbetering van de kwaliteit".

Om enige indruk te krijgen hoe aan deze kwaliteitsbewaking vorm wordt gegeven, geven we hierna de ervaringen van drie organisaties weer. Deze drie organisaties zijn gekozen omdat zij elk een andere benadering volgen bij de kwaliteitsbewaking, namelijk een top-down-benadering, een bottum-up benadering en een benadering die een mix van beide inhoudt. Hoewel onderstaande verhalen incidentele voorbeelden zijn weerspiegelen deze drie benaderingen drie stromingen die ook in de gezondheidszorg te herkennen zijn en die elk eigen aanhangers hebben (Sluijs e.a., 1994).

Vooraf merken we op dat de drie benaderingen van de kinderopvang-organisaties als volgt zijn te typeren:

- 1) Top-down: de eerste benadering wordt gevormd door het invoeren van een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem;
- 2) Top-down en bottum-up: de tweede benadering kenmerkt zich door wat men kan noemen de reguliere kwaliteitsbewaking- en verbetering;
- 3) Bottum-up: in de derde benadering ligt het accent op continue verbetering op alle niveaus via het principe van de lerende organisatie.

Deze drie benaderingen kunnen wellicht aanknopingspunten bieden voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem voor de kinderopvang. De hierna volgende samenvattingen geven de ervaringen van de directies weer, zoals verwoord in de interviews.

#### ***ad.1 De invoering van een gecertificeerd kwaliteitssysteem***

*In januari 1996 heeft de Stichting Kinderopvang Nederland (SKON) een ISO-certificaat ontvangen voor het gehanteerde kwaliteitssysteem. Het certificaat stelt dat "het kwaliteitssysteem en de toepassing daarvan voor het beheren*

en exploiteren van kinderdagverblijven voldoet aan de voorwaarden gesteld in de ISO-9002". (ISO = International Organization for Standardization). ISO-normen zijn internationale normen voor kwaliteitssystemen. Het kwaliteitssysteem omvat alle aspecten van de kinderopvang-organisatie: het beleid, de organisatie, de accommodatie, het pedagogisch beleid en de opvang en dienstverlening. Niet inbegrepen in het kwaliteitssysteem is het financieel beleid, PR en marketing en het personeelsbeleid (dit laatste is wel in een handboek geregeld en wordt in de toekomst onderdeel van het kwaliteitssysteem).

Het certificaat is geldig tot 1998. Tussentijds wordt elk half jaar door de KEMA gecontroleerd (= externe audit) of het kwaliteitssysteem nog functioneert zoals het is bedoeld.

Er is voor certificatie gekozen omdat de organisatie al veel aan kwaliteit deed; met een certificaat wordt dat zichtbaar voor en biedt het garanties aan externe partijen.

De geïnterviewde licht toe: "het pedagogisch beleid was gereed en er was al een handboek met veel regels waaraan de dagverblijven zich moeten houden, bijvoorbeeld regels met betrekking tot de inrichting, de wijze waarop bestellingen gedaan worden enzovoorts. Kortom, regels m.b.t. het zakelijke beleid van de organisatie".

Vooraf aan certificering zijn de volgende stappen gezet. Allereerst werd een organisatie-advies bureau ingeschakeld met de vraag: 'kijk eens naar wat wij hebben en is dit geschikt om een certificeringstraject in gang te zetten?' Zij adviseerden positief en gaven aan wat nog ontwikkeld of bijgeschaafd en gestructureerd moest worden. Zij gaven ook namen van certificerende instanties. Daaruit is er één gekozen. Die heeft ons verder begeleid en uiteindelijk gecertificeerd. Dit traject heeft totaal driekwart jaar geduurd. Het kwaliteitssysteem stond wel binnen een half jaar op schrift, maar toen moest er nog hard gewerkt worden om alles in de dagverblijven in te voeren. Men was daar natuurlijk al wel bekend met veel zaken maar het schortte nog aan de praktische uitvoering, met name aan de controle op regels en procedures. De controles moeten sluitend zijn, zowel de controles in de dagverblijven zelf als die door het hoofdkantoor.

Gevraagd naar voorbeelden zegt de geïnterviewde: "Vanuit het hoofdkantoor wordt bijvoorbeeld door de regiomanagers gecontroleerd of elk dagverblijf een pedagogisch werkplan op schrift heeft. Als daarin staat dat bijvoorbeeld één keer per week de lakentjes verschoond worden, dan moet het dagverblijf aantonen dat dat inderdaad gebeurt en wie dat doet. Dat kan op checklisten aangetekend worden. (De regiomanagers hanteerden altijd al een inspectielijst voor veiligheid en hygiëne bij hun bezoeken aan de centra). Een ander voorbeeld, bij wisseling van leidsters moet aantoonbaar zijn dat overdracht heeft plaatsgevonden. Daartoe is een groepsschrift geïntroduceerd waarin

*dat wordt opgetekend en geparafeerd. Een ander voorbeeld: de vaccinatiegegevens van de kinderen moeten volledig zijn (de eerste inenting wordt bij aanmelding wel opgetekend, maar ook moet duidelijk zijn wanneer men nagaat of de volgende injecties hebben plaatsgevonden). Zo valt er heel veel te regelen en we zijn er wel alert op dat het ook geen parafencultuur wordt" aldus de geïnterviewde.*

*Om de invoering van het kwaliteitssysteem in snel tempo voor elkaar te krijgen zijn onder andere interne audits uitgevoerd (dat wil zeggen beoordelingen van dagverblijven door andere directrices) en zijn bijeenkomsten op het hoofdbureau gehouden. De directrices hebben eerst in een tweedaagse cursus geleerd hoe dergelijke beoordelingen verlopen. Zij bezochten vervolgens (andere) dagverblijven om te beoordelen of de procedures werken zoals beschreven in het kwaliteitssysteem. Bij elk bezoek worden één of twee procedures beoordeeld. Er wordt een verslag gemaakt waarin ook wordt aangegeven wat verbeterd zou kunnen worden. Dit verslag wordt met de directrice van het dagverblijf besproken. Een copie van dit verslag gaat naar de coördinator op het hoofdbureau. Bij een volgend bezoek wordt gekeken of de verbeteringen zijn aangebracht. Wanneer ingrijpende veranderingen gewenst zijn, zal de kwaliteitscoördinator actie ondernemen.*

*Deze interne audits zijn nu regulier onderdeel van het kwaliteitssysteem: één keer in de twee jaar moeten alle procedures op alle dagverblijven geaudit zijn. Het gaat daarbij niet alleen om het pedagogisch beleid maar ook om de organisatie, administratie, kortom de bedrijfsvoering. Voor deze audits is een rooster ontworpen. De certificerende instantie controleert of deze interne audits inderdaad zijn gehouden. "Daardoor wordt iedereen alert gehouden en functioneren externe audits ook als managementinstrument", aldus de geïnterviewde.*

*Voor het goed functioneren van het gehele kwaliteitssysteem is de kwaliteitscoördinator verantwoordelijk. Zij bewaakt bijvoorbeeld ook dat eens per kwartaal gerapporteerd wordt over het aantal binnengekomen klachten.*

*Het heeft zonder meer veel tijd en geld gekost. "We hadden al heel veel, anders had het nog veel meer gekost. Of het die investering waard is zal de toekomst leren", zegt de geïnterviewde.*

*Op de vraag of er veel weerstand was tegen de bureaucratie die het kwaliteitssysteem met zich meebrengt antwoordt de geïnterviewde: "de weerstand gold niet echt de bureaucratie, maar wel het feit dat er wéér zoveel veranderd moest worden met betrekking tot de controle; en men had het al zo druk. Er is natuurlijk druk uitgeoefend omdat het wel moest veranderen en in korte tijd. Daar was wel wat weerstand tegen. Maar, zeker naar aanleiding van die interne audits ging men inzien dat het ook voordelen had, dat men*

*door die controles beter grip krijgt op een aantal zaken zodat dingen verbeterd kunnen worden en het werk economischer en praktischer ingericht kan worden. Het was leuk om dat te ontdekken. Het is nu geaccepteerd".*

*Het voordeel van de interne audits is dat kwaliteitsbewaking decentraal gebeurt door de directrices zelf. Bovendien komt men op die manier in dagverblijven waar men anders niet zou komen zodat men ook weer van elkaar kan leren. Een systeem van interne audits kost relatief veel tijd: "minstens anderhalve dag bezoektijd en reistijd voor twee personen (men gaat met zijn tweeën) en die tijd zal moeten worden ingeroosterd".*

*"Al met al kost het invoeren van een kwaliteitssysteem veel energie, tijd en geld, maar de ervaring is ook dat het veel voordelen oplevert" meent de geïnterviewde tot besluit.*

## **ad.2 Reguliere kwaliteitsbewaking en verbetering**

*In een grote kinderopvang-organisatie is het beleid op bijna alle terreinen geëxpliciteerd en is de regelgeving min of meer voltooid. De procedures zijn in handboeken vastgelegd en volgens de directie zijn de meeste zaken goed geregeld. In het interview is met name ingegaan op de vormen van kwaliteitsbewaking die in de organisatie worden gehanteerd. We kijken eerst naar procedures ter bewaking en vervolgens naar procedures ter verbetering van de kwaliteit.*

*Een eerste waarborg voor kwaliteit ligt in de gemeentelijke verordeningen waarin een basiskwaliteitsniveau is vastgelegd. Dit kwaliteitsniveau is gewaarborgd omdat elk centrum aan de eisen moet voldoen om voor een vergunning in aanmerking te komen. De formele kwaliteitsbewaking vindt plaats via de inspecties van de GG en GD die de centra beoordeelt aan de hand van hiertoe ontwikkelde checklisten. Daarnaast moet de klachtenregeling ervoor zorgen dat het kwaliteitsniveau niet onder een minimumniveau zakt.*

*Vanuit de organisatie zelf worden alle centra eens in de zes weken bezocht door de regiomanagers. Zij hebben een controlerende (lijn)functie en zien erop toe dat de centra functioneren zoals in het beleid van de organisatie is vastgelegd. Er is bijvoorbeeld de regel dat de CAO en het personeelshandboek in de personeelskamer moet liggen zodat alle personeelsleden altijd na kunnen slaan welke procedures voor hen gelden (door deze openbaarheid kan het personeel ook zelf een bewakende of signalerende rol vervullen). De regiomanagers zien er bijvoorbeeld ook op toe dat elk centrum een pedagogisch beleidsplan maakt volgens het raamwerk dat op organisatieniveau is ontwikkeld. Een concept van het pedagogisch beleidsplan wordt besproken*

*met de medewerkers en de oudercommissie van het centrum. Het definitieve plan wordt vervolgens voorgelegd aan de directeur.*

*Kortom, de regiomanagers controleren het goed functioneren van de centra. Zij zien er ook op toe dat alle procedures die op centraal niveau ontwikkeld zijn, gebruikt worden in de centra.*

*Een tweede vorm van kwaliteitszorg door de organisatie wordt gevormd door de activiteiten van staffunctionarissen. Vanuit de organisatie worden alle centra namelijk eens in de twee tot zes weken bezocht door een pedagoog en een arts. Zij kijken naar het reilen en zeilen in de groepen zelf waarbij de pedagoog vooral de hoofden ondersteunt, en de arts, die ook naar de kinderen kijkt (ook) de leidsters ondersteunt. Zij adviseren over de verzorging en opvoeding van de kinderen en geven begeleiding bij moeilijke situaties. Ook bieden zij, indien nodig, assistentie bij het maken van het pedagogische beleidsplan of andere werkplannen. Er zijn kortom vrij intensieve contacten tussen de staffunctionarissen van de organisatie en de kindercentra. Deze stafactiviteiten zijn zowel gericht op kwaliteitsbewaking als op kwaliteitsverbetering, aldus de geïnterviewde. De staf heeft een signalerende functie ten aanzien van kwaliteitsbewaking en een begeleidende functie ten aanzien van kwaliteitsverbetering.*

*Een derde vorm van kwaliteitsbewaking en verbetering ligt in de contracten met bedrijven maar vooral ook in de contacten met de ouders. Via de contacten met de oudercommissies - die ook betrokken zijn bij de jaarlijkse evaluatie van het pedagogisch beleidsplan - en via de ouderraad, vindt voortdurend bijstelling en verbetering van het pedagogisch beleid plaats. De betrokkenheid van de ouders is gewaarborgd doordat de oudercommissie in elk centrum instemmingsrecht heeft aangaande het pedagogisch beleid.*

*Een vierde vorm van kwaliteitszorg, met het accent op kwaliteitsverbetering, is het systeem van intercollegiale toetsing. Dit systeem is - na een periode van experimenteren - regulier ingevoerd en verplicht voor alle hoofden in de gehele organisatie. De tijd is ingeroosterd. De hoofden brengen als toetsingscommissie een bezoek aan een kindercentrum van een andere kinderopvang-organisatie. Het is dus een systeem van toetsing tussen twee kinderopvang-organisaties. De commissie beoordeelt aspecten van de pedagogische kwaliteit en maakt hiervan een verslag.*

*Vooraf wordt vastgesteld welke aspecten worden beoordeeld. De aspecten die worden getoetst worden bepaald door het centrum dat zich laat toetsen. Dit is gedaan om de betrokkenheid van de centrummedewerkers te vergroten: de motivatie om iets met de uitslag van de toetsing te doen zal groter zijn indien het centrum zelf het onderwerp bepaalt, aldus de geïnterviewde. In de toetsingsmethode wordt aangeraden een beperkt aantal aspecten te toetsen. Er is een handleiding met voorbeelden van aspecten waarop kan*

worden gelet en met voorbeelden van vragen die kunnen worden gesteld. Deze handleiding is een hulpmiddel voor de toetsingscommissie zodat men niet opnieuw het wiel hoeft uit te vinden en de voorbereidingstijd beperkt blijft. De beoordeling betreft uitsluitend het pedagogisch beleid.

Het verslag van de toetsingscommissie wordt besproken met de medewerkers van het 'getoetste' centrum en er worden zo mogelijk aanbevelingen voor verbeteringen gedaan. De leden van het toetsingsteam blijken overigens ook zelf veel van de toetsing te leren en kunnen goede ideeën (uit de andere kinderopvang-organisatie) overnemen in hun eigen centrum.

Het getoetste centrum bespreekt het verslag met de pedagogische begeleider van de eigen organisatie en deze begeleidt zonedig het opstellen en realiseren van één of meerdere verbeterplannen.

Vooralsnog is het systeem beperkt tot het niveau van de hoofden. "Het zou een erg kostbare zaak worden wanneer ook de leidsters aan intercollegiale toetsing zouden gaan doen, omdat dit ten koste zou gaan van veel productietijd".

Deze vorm van intercollegiale toetsing leidt aldus tot continue verbeteracties in alle centra van de kinderopvang-organisatie. Hoewel men het aanvankelijk eng vond is men nu enthousiast en acht men het leerzaam en nuttig, aldus de geïnterviewde.

### **ad.3 Continue kwaliteitsverbetering**

In een kinderopvang-organisatie wordt op twee manieren aan kwaliteit gewerkt: enerzijds wordt voldaan aan wettelijke eisen en kwaliteitscriteria in gemeentelijke verordeningen. Anderzijds wordt gewerkt aan voortdurende verbetering van de kwaliteit via de principes van de 'lerende organisatie' ("mede geïnspireerd door wat we in Italië hebben gezien", aldus de directeur). Kenmerkend voor de lerende organisatie is voortdurend in beweging blijven en leren van ervaringen en fouten. Deze bereidheid tot veranderen is niet alleen kwestie van mentaliteit (de ideologie), het is ook zaak dit proces goed te structureren en te begeleiden.

Vooraf wordt opgemerkt dat in de organisatie de pedagogische en zakelijke kant van de kinderopvang-organisatie - hoewel onlosmakelijk met elkaar verbonden - in functies strikt van elkaar zijn gescheiden. De overweging is dat de administratieve en financiële kant efficiënt en adequaat georganiseerd moet zijn (er is een afdeling planning waar ook centraal de inschrijving geregeld wordt), zodat de leidsters zich bezig kunnen houden met hun eigenlijke werk, de verzorging van kinderen (begeleid door de pedagogische dienst). Indien iemand belast is met beide type taken zijn deze in de functieomschrijvingen duidelijk herkenbaar en gescheiden, om zoveel mogelijk duidelijkheid in de functie-uitoefening te bewerkstelligen.

*De organisatie werkt vanuit twee drijfveren: een goed opvangklimaat voor de kinderen en een goed werkklimaat voor de medewerkers: niet alleen de kinderen moeten zich gelukkig en tevreden voelen, van even groot belang is dat de medewerkers tevreden zijn en met plezier werken. Dan ontstaat een prettig en stimulerend klimaat dat ook de ontwikkeling van de kinderen ten goede komt. Dit is één van de uitgangspunten in het pedagogisch beleid, een beleid dat overigens regelmatig getoetst, geëvalueerd en bijgesteld wordt.*

*Vanuit de gedachte dat niet alleen de kinderen maar ook de medewerkers serieus genomen moeten worden hebben alle medewerkers een eigen verantwoordelijkheid voor kwaliteitsverbetering. "Dit komt onder andere concreet tot uiting in de organisatie en in de werkafspraken, en dat wil ik graag verduidelijken", aldus de geïnterviewde.*

*Ten eerste hebben alle medewerkers op elk niveau, van huishoudelijke dienst tot directie een duidelijke taak en eigen verantwoordelijkheid in het signaleren van mogelijke verbeteringen. Men wordt daar ook op aangesproken. In sollicitatiegesprekken wordt nadrukkelijk gelet op de bereidheid tot 'meedenken met de organisatie'.*

*In het teamoverleg van de leidsters is hier bijvoorbeeld structureel tijd voor ingeruimd. In dit overleg komt altijd de vraag aan de orde: "wat is je opgeval- len; wat waren opmerkingen van ouders; wat kan anders en beter?". Als bijvoorbeeld een van de ouders heeft gezegd "wat jammer dat jullie niet om half zeven open zijn", dan wordt dit in het werkoverleg verteld en serieus genomen. En zo kunnen allerlei signalen in een vroeg stadium opgepikt worden. Deze actieve signalerende functie is niet opgelegd maar wordt wel verwacht. Het is een mentaliteitskwes- tie. Op die manier wordt iedereen bij de organisatie betrokken en dat werkt motiverend.*

*Ten tweede is er voor alle leidsters een gericht begeleidingsplan en scholing (management en hoofden hadden al eerder een scholingstraject doorge- maakt). De leidsters zijn zes uur per maand vrijgesteld voor het volgen van (interne) scholing. Naast allerlei praktische zaken leert men daar om zich voortdurend af te vragen: "waarom doen wij dit zo?" Kenmerkend voor de lerende organisatie is 'vragen stellen' en de eigen werkwijze ter discussie stellen. "Mensen zitten vast in de eigen normen die men van thuis heeft meegekregen, en velen beseffen niet eens dat men deze patronen aan het herhalen is", merkt de geïnterviewde op. Dat inzicht moet in begeleiding en scholing ontwikkeld worden.*

*Ten derde: ook de ouders worden betrokken bij de kwaliteitsverbeteringen. In elke vestiging wordt in samenspraak met de oudercommissie een 'verbeter- klus' aangepakt. Aan de oudercommissie wordt daarbij steeds om reacties gevraagd (zij zijn de 'klant') en met hen wordt ook gekeken of de verandering inderdaad een verbetering betekent.*



*Ten vierde: een basishouding die steeds wordt bijgebracht is: "zou je zelf zo behandeld willen worden?". Dit geldt zowel in de omgang met collega's als wel in de omgang met de kinderen. Door kinderopvang-organisaties wordt bijvoorbeeld bijna altijd gezegd: 'We vinden het heel belangrijk om kinderen de ruimte te geven en in te gaan op hun ontwikkeling'. Maar toch zie je dat de organisaties vaak heel erg top-down georganiseerd zijn en dat veel maatregelen het gemak van de organisatie dienen en niet in de eerste plaats gericht zijn op de behoefte van de kinderen zelf. Neem als voorbeeld de gezamenlijke activiteiten: zijn kinderen inderdaad vrij om wel of niet mee te doen met gezamenlijke activiteiten (of wordt toch zachte dwang uitgeoefend)?. Vraagt de leidster "wat wil jij maken voor moederdag?" of zegt ze "we gaan een tulp maken voor moederdag?" Dat laatste is iets wat we eigenlijk niet willen. Dus ook hier weer zou men zich als leidster af moeten vragen: "waarom doe ik het zó?".*

*Deze bereidheid het eigen handelen ter discussie te stellen is een kenmerk van de lerende organisatie. Dit vereist een verandering in mentaliteit die niet een-twee-drie tot stand komt maar waar jaren aan gewerkt moet worden. Het betekent niet eindeloos praten maar juist structureel ruimte voor deze zaken in overleggen en vergaderingen inruimen. Dit proces moet ook actief gestimuleerd en gestructureerd worden om te zorgen dat ook daadwerkelijk verbeteringen worden gerealiseerd. In het beoordelingssysteem komen deze zaken ook systematisch aan de orde. "Het resultaat is wel een organisatie die voortdurend in beweging is en zichzelf voortdurend verbetert".*

Samenvattend laten deze drie benaderingen in ieder geval twee overeenkomsten zien en enkele accentverschillen.

Ten eerste is er bij alle organisaties sprake van een externe vorm van kwaliteitsbewaking via de GG en GD en andere gemeentelijke inspecties waaronder die van de brandweer. Daarnaast is er de signalerende rol van ouders, oudercommissies en ouderraden.

Ten tweede wordt er in alle drie de benaderingen vanuit gegaan dat aspecten die te maken hebben met de zakelijke kant van de bedrijfsvoering en organisatorische procedures systematisch bewaakt dienen te worden.

Accentverschillen zijn er met name wat betreft de opvang en omgang met kinderen en ouders. De benaderingen lopen hier uiteen: in de eerste benadering is er de systematische bewaking via het kwaliteitssysteem, in de tweede benadering ligt het accent op signalering én op verbetering en in de derde benadering ligt een zwaar accent op continue kwaliteitsverbetering.

Deze benaderingen maken ook duidelijk dat er niet één vorm van kwaliteitsbewaking of kwaliteitsverbetering wordt gehanteerd maar dat dit afhankelijk is van de aspecten die aan de orde zijn. Op basis van deze constatering kan binnen het te ontwikkelen kwaliteitsstelsel getracht worden consensus te

bereiken over de eisen die per aspect aan kwaliteitsbewaking en/of kwaliteitsverbetering worden gesteld.

#### **4.4 Samenhang in de kwaliteitszorg**

In de kwaliteitsliteratuur spreekt men van een kwaliteitssysteem indien het geheel aan kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering een logische samenhang vertoont. Het meest centraal komt dit tot uiting in de stelling dat het kwaliteitsbeleid van een organisatie bijgesteld dient te worden op basis van gegevens over resultaten (Hardjono en Hess, 1993). Dit betekent dat niet alleen verbeteringen worden aangebracht op basis van financiële- en productiegegevens maar ook op basis van gegevens over het welbevinden van de kinderen, de tevredenheid van ouders, de tevredenheid van het personeel enzovoorts.

Met samenhang wordt ook bedoeld dat bijvoorbeeld deskundigheidsbevordering plaatsvindt op basis van geconstateerde tekorten of dat procedures worden aangepast op basis van de binnengekomen klachten. Kortom, samenhang komt tot uiting in de wisselwerking tussen resultaatgegevens en de processen in de organisatie.

Om een indicatie van de samenhang te krijgen is in de interviews gevraagd in hoeverre de ontwikkelde procedures doorwerken op andere onderdelen van de organisatie c.q. welke consequenties ze hebben gehad. Op basis hiervan bestaat de indruk dat vooral veranderingen op veel gebieden in de organisatie teweeg worden gebracht door de ontwikkeling van beleid: strategisch beleid, personeelsbeleid, pedagogisch beleid en ouder beleid. Terwijl ook de resultaten van meningspeilingen en tevredenheidsonderzoeken blijken door te werken op velerlei gebieden in de organisatie. Ter illustratie geven we enkele ervaringen van de directies weer m.b.t. a) het strategisch beleid, b) met betrekking tot het pedagogisch beleid en c) met betrekking tot een tevredenheidsonderzoek.

##### ***ad.a Strategisch beleid***

*Een grote kinderopvang-organisatie ontwikkelde in 1993 een strategisch beleidsplan voor drie jaar. Het belangrijkste doel van het beleidsplan was een heldere koers voor de komende jaren te bepalen. Deze koers moest duidelijkheid verschaffen aan de hoofden van de kinderdagverblijven c.q. de vestigingen. Een duidelijke koers zou de eenheid in de organisatie bevorderen maar vooral ook de angst en onzekerheid, die gepaard gaat met schaalvergroting en fusies reduceren. Het plan anticipeerde vanzelfsprekend ook op aangekondigde bezuinigingen en privatisering.*

*Het plan kwam tot stand op basis van drie vragen:*

- Wat **vraagt** de externe omgeving? (en waarvoor wil men betalen?)
- Wat **kan** de organisatie bieden? (welke deskundigheden en voorzieningen zijn in huis?)
- Wat **wil** de organisatie nu en in de toekomst bieden? (missie en visie). En hoe benutten we de kansen die er liggen (toenemende bedrijfsopvang en extra taakstellingen van de gemeente).

Algemeen uitgangspunt was, dat alleen datgene centraal geregeld zou worden wat noodzakelijk was (aanmelding, beheer, financiële administratie enzovoorts) en dat zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de vestigingen zelf werd gelegd (operationeel management met resultaatverantwoordelijkheid).

Dit uitgangspunt - zoveel mogelijk decentraal - had verregaande consequenties. Het betekende dat hoge eisen werden gesteld aan de managementcapaciteiten van de hoofden.

De eerste activiteit werd een managementopleiding voor alle hoofden. De opleiding duurde een vol jaar en was verplicht voor iedereen. De opleiding voorzag daarnaast ook in individuele supervisie, mede om mensen een veilige omgeving te bieden voor het uiten van onzekerheden, angsten of weerstanden die de fusie met zich meebracht. Daarnaast is er een scholingsprogramma voor de leidsters opgezet.

De consequenties van het strategisch beleidsplan waren legio. Bijvoorbeeld: de organisatie-structuur werd geheel veranderd en de taak- en functieomschrijvingen werden aangepast. Vervolgens werden maatregelen genomen wanneer mensen 'op de verkeerde plaats' zaten. Ook werden met name de staffuncties kritisch onder de loupe genomen: zijn hun activiteiten noodzakelijk voor het goed functioneren van de organisatie? Een aantal staffuncties werd opgeheven. Door de scholing durfden de hoofden meer dan voorheen te onderhandelen en eisen te stellen aan de overige afdelingen van de organisatie (fouten werden minder toegedekt en problemen kwamen daar waar ze thuishoorden). Dit maakt het functioneren van de organisatie zakelijker maar ook duidelijker. Er is goed overleg met de gemeente omtrent eventuele nieuwe taken die op contractbasis zullen worden uitgevoerd. Er zijn veel bezuinigingen gerealiseerd. De veranderingen kunnen worden getypeerd als professionalisering van de organisatie. De kwaliteit van de opvang zelf was al goed, aldus de directeur: "de mensen zijn professioneel opgeleid en zijn trots op hun inhoudelijke werk".

#### **ad.b Pedagogisch beleid**

Het pedagogisch beleid en het ouderbeleid is in een kinderopvang-organisatie op de volgende wijze tot stand gekomen. Allereerst hebben hoofden en leidsters een speciale scholing gekregen om een dergelijk beleid te ontwikkelen. De hoofden hebben een raamwerk voor het beleid geschreven in een aantal speciale bijeenkomsten waarop men de visie op de opvang trachtte te

expliciteren. Het raamwerk is vervolgens in alle teams besproken en het commentaar en de aanvullingen zijn in een verslag per team verwerkt. Op basis van deze verslagen werd het beleidsplan geschreven (door een stafmedewerker). Dit plan is weer naar de teams teruggekoppeld en is uitgemond in een definitief beleidsplan. Nu moeten de concrete werkplannen nog geschreven worden.

"Gaande dit hele proces merkte men allerlei effecten, ook met betrekking tot geheel andere onderwerpen", zo stelt de geïnterviewde, "er is een duidelijke wisselwerking merkbaar tussen het functioneren van de mensen en het werken aan het pedagogisch beleid". Aanvankelijk dacht men bijvoorbeeld bij kwaliteit alleen aan de verzorging en opvoeding van de kinderen maar, pratend over de wensen van ouders en bedrijven blijkt dat een betaalbare prijs daar ook bij hoort. Efficiënt werken en pedagogisch verantwoord werken werden aanvankelijk als strikt gescheiden beschouwd, terwijl nu meer dan voorheen naar de prijs/kwaliteitverhouding wordt gekeken. Hierdoor komt men bijna vanzelf op de missie van de organisatie en heeft het pedagogisch beleid mede invloed op het strategisch beleid van de organisatie.

#### **ad.c Tevredenheidsonderzoek**

In een uitgebreid tevredenheidsonderzoek onder ouders, dat door een kinderopvang-organisatie is gehouden, is niet alleen gevraagd naar tevredenheid met de opvang en de dienstverlening, maar is ook gevraagd naar de behoefte aan nieuwe vormen van opvang of wensen ten aanzien van nieuwe diensten. In die zin is 'meningspeiling' een betere term dan tevredenheidsmeting. Er is veel aandacht besteed aan het opstellen van de vragenlijsten (met behulp van andere enquêtes en proefinterviews) en de ouders zijn goed geïnformeerd. Vooraf is nagedacht over een zorgvuldige presentatie van de resultaten (bijvoorbeeld geen vergelijking tussen de centra) om te bewerkstelligen dat de resultaten niet als kritiek zouden worden opgevat maar als signalen voor verbetermogelijkheden. Dit alles is goed geslaagd en aan elk centrum is gevraagd welke plannen men op basis van de resultaten gaat ondernemen.

De resultaten van het onderzoek hebben zodanig doorgewerkt dat het wordt gezien als een keerpunt in de organisatie, zo wordt gemeld. De resultaten hebben bijvoorbeeld consequenties gehad voor het strategisch beleidsplan, iets wat men vooraf niet had verwacht. Ook de visie op kwaliteit is veranderd: "Aanvankelijk was de organisatie heel erg gericht op het primaire proces, de kwaliteit van de opvang, en was de dienstverlening van secundair belang. De noodzaak om meer en betere informatie aan de ouders te verstrekken is duidelijk geworden. Het personeel krijgt een cursus algemene communicatie, de centrale administratie is efficiënter geworden en de zomersluiting bij de buitenschoolse opvang is afgeschaft. Kortom, het onderzoek heeft niet alleen geleid tot concrete verbeteringen op diverse terreinen,

*het heeft ook geleid tot bewustwording van de betekenis van begrippen als klantvriendelijkheid en dienstverlening".*

Bovenstaande verhalen illustreren op welke wijze specifieke kwaliteitsverbeteringen ook veranderingen in andere onderdelen van de organisatie in gang kunnen zetten. Zoals hiervoor opgemerkt meldden de directies deze doorwerking met name bij beleidsontwikkelingen en bij tevredenheidsonderzoek. Dergelijke wisselwerkingen werden niet of nauwelijks gemeld bij het ontwikkelen van protocollen, het ontwikkelen van een klachtenregeling en het regelen van de medezeggenschap van de ouders. Het lijkt erop dat deze activiteiten relatief weinig ingrijpende veranderingen in andere delen van de organisatie teweeg brengen. Op basis van het beperkt aantal interviews in dit onderzoek vallen hierover geen harde conclusies te trekken.

## **4.5 Conclusies**

Uit de interviews met de 15 kinderopvang-organisaties blijkt dat deze organisaties de laatste twee á drie jaar in hoog tempo veel zaken op het gebied van kwaliteit ontwikkeld hebben. We herinneren eraan dat het hier een positieve selectie betreft. In bijna al deze 15 organisaties is de ontwikkeling van het beleid zo goed als voltooid, zowel aangaande de bedrijfsvoering als aangaande de pedagogische zaken. Deze beleidsontwikkelingen zijn niet zelden in gang gezet door de schaalvergrotingen en fusies van de laatste jaren. De ontwikkelingen weerspiegelen een professionalisering van organisatie en management.

Omdat deze beleidsontwikkelingen doorgaans van recente datum zijn, zijn op dit moment nog maar enkele organisaties aangeland in een volgende fase, namelijk vertaling van het beleid in concrete maatregelen op uitvoerend niveau en de bewaking daarvan, zo blijkt uit de interviews. Mede daardoor is in dit onderzoek weinig zicht gekregen op factoren die de invoering bevorderen dan wel belemmeren. Wel blijkt dat met name het ontwikkelen van een pedagogisch beleid veel tijd kost door de vele partijen die daarbij betrokken zijn, maar deze betrokkenheid van bijvoorbeeld leidsters en ouders wordt als noodzakelijk beschouwd om de acceptatie en medewerking van de organisatie te bewerkstelligen. Dit laatste sluit aan bij implementatie-theorieën, waarbij de betrokkenheid van de medewerkers als algemene voorwaarde wordt beschouwd om de invoering van veranderingen en vernieuwingen te doen slagen.

Gerelateerd aan het Referentiemodel van de VOG blijkt dat op twee gebieden een lacune te constateren valt, de regelgeving met betrekking tot accommo-

datie en inrichting en de ontwikkeling van kwaliteitssystemen. Dit is consistent met de constatering eerder in dit rapport dat op dit gebied relatief weinig handleidingen of voorbeelden voorhanden zijn. Uit de interviews blijkt dat de term 'kwaliteitssysteem' veel vragen oproept omdat niet duidelijk is wat daaronder concreet moet worden verstaan en hoe een dergelijk systeem zich verhoudt tot het door de VOG ontwikkelde referentiemodel. Hieruit vloeit logisch de aanbeveling voort om binnen het te ontwikkelen kwaliteitsstelsel duidelijkheid te verschaffen omtrent de concrete betekenis van een kwaliteits-systeem in de kinderopvang.

Bij de huidige vormen van kwaliteitsbewaking- en verbetering in de onderzochte kinderopvang-organisaties zijn globaal drie benaderingen te onderscheiden: een benadering met het accent op bewaken (top-down), een benadering met het accent op verbeteren en op een cultuurverandering (bottom-up) en een benadering die beide elementen in zich heeft, zowel bewaken als verbeteren. Deze drie benaderingen weerspiegelen drie stromingen in kwaliteitszorg die ook in de gezondheidszorgsector geconstateerd zijn. Het verschil in benadering heeft met name betrekking op de kwaliteitszorg ten aanzien van het pedagogisch beleid; met betrekking tot de zakelijke kant van de organisatie zijn de verschillen gering: uit de interviews blijkt dat de zakelijke aspecten via de lijn gereguleerd worden. Wij bevelen aan om te zoeken naar een adequate combinatie van de drie benaderingen, bijvoorbeeld door per aspect te kijken of bewaking noodzakelijk is of dat continue verbetering de voorkeur verdient.

Tenslotte, uit de ervaringen blijkt dat met name beleidsontwikkelingen op één gebied doorgaans ook veranderingen teweeg brengen op andere gebieden in de organisatie. Het strategisch beleid werkt bijvoorbeeld door in het pedagogisch beleid en in het ouderbeleid en andersom, terwijl ook meningspeilingen verregaande consequenties kunnen hebben voor diverse onderdelen in de organisatie. Hieruit zou voorzichtig de conclusie getrokken kunnen worden dat het niet zozeer uitmaakt op welk gebied men begint met kwaliteitszorg, maar dat het met name belangrijk is om te kijken naar de consequente doorwerking van het beleid op andere onderdelen van de organisatie. Op die wijze ontstaat samenhang in de kwaliteitsbewaking en -verbetering wat uiteindelijk het doel is van kwaliteitszorg.

## 5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 5.1 Inleiding

Het onderhavige onderzoek naar kwaliteitszorg in de kinderopvang is uitgevoerd in het kader van een te ontwikkelen kwaliteitsstelsel voor de sector kinderopvang. Een kwaliteitsstelsel moet de sector op termijn in staat stellen zelf de kwaliteitsbewaking in de sector te regelen. Binnen het kwaliteitsstelsel zullen door de VOG onder meer hulpmiddelen worden ontwikkeld om kinderopvang-organisaties in staat te stellen hun kwaliteit systematisch te bewaken. Dit onderzoek is in opdracht van de VOG uitgevoerd om de uitgangssituatie in kaart te brengen. De opdracht was ten eerste in kaart te brengen welke hulpmiddelen voor kwaliteitszorg op dit moment voorhanden zijn in de sector kinderopvang en op welke gebieden lacunes bestaan. Als tweede vraag is onderzocht welke hulpmiddelen op dit moment worden gebruikt in kinderopvang-organisaties en welke ervaringen men met betrekking tot kwaliteitsbewaking en -verbetering heeft opgedaan.

Ter beantwoording van de eerste vraag naar beschikbare hulpmiddelen voor kwaliteitszorg, zijn telefonische interviews gehouden met instanties die een ondersteunende functie vervullen in de kinderopvang. Ter beantwoording van de tweede vraag naar ervaringen met kwaliteitszorg zijn interviews gehouden met kinderopvang-organisaties zelf. Bij een beperkt aantal kinderopvang-organisaties - waarvan bekend was dat men ervaring had met kwaliteitszorg - is in de interviews gevraagd naar de wijze waarop de kwaliteit wordt verbeterd en bewaakt. Omdat met name grotere organisaties ervaring hadden met kwaliteitszorg zijn grotere organisaties geselecteerd. De gegevens betreffen dus een **positieve selectie** van grotere organisaties. Hierdoor en door de beperkte omvang van dit onderzoek zijn de gegevens niet representatief en niet generaliseerbaar naar de gehele kinderopvangsector.

### 5.2 Het referentiemodel voor de kwaliteit van de kinderopvang

Om lacunes op te sporen zijn de gevonden hulpmiddelen voor kwaliteitszorg afgezet tegen het Referentiemodel voor de Kwaliteit in de Kinderopvang. Dit referentiemodel bevat experimentele normen voor de kwaliteit van de Kinderopvang. De normen hebben betrekking op:

- beleid en organisatie;
- medewerkers en personeelsbeleid;
- omgeving en gebouwen (accommodatie);
- opvang van en omgang met de kinderen (pedagogisch beleid);
- en de dienstverlening.

De normen zullen de komende jaren worden aangevuld en, op basis van de ervaringen, wellicht ook worden bijgesteld. De in dit rapport gepresenteerde resultaten moeten in het licht van deze voorlopige normen worden gezien.

Het begrip 'kwaliteit' wordt in het referentiemodel breed opgevat en omvat zowel de zakelijke kant van de kinderopvang (de bedrijfsvoering) als de pedagogische kant (de verzorging en opvoeding). Met deze brede opvatting van kwaliteit weerspiegelt het referentiemodel meer de benadering die in de Nederlandse Kwaliteitsprijs wordt gehanteerd (zie paragraaf 1.2 van dit rapport) dan de benadering van de ISO-systematiek. In de Nederlandse Kwaliteitsprijs omvat de kwaliteitszorg de gehele organisatie inclusief het personeelsbeleid en de Arbo- en Milieuzorg. Ook de financiële resultaten worden expliciet betrokken bij het ontwikkelen en bijsturen van het kwaliteitsbeleid. Deze allesomvattende visie op kwaliteit wordt Total Quality Management genoemd (TQM). De ISO-systematiek is vooral gericht op beheersing van de processen in de organisatie om op die wijze fouten in het proces te voorkómen: het primaire doel is borging van de kwaliteit. De ISO-systematiek wordt dan ook wel toegepast op specifieke onderdelen van de organisatie, bijvoorbeeld een laboratorium in een ziekenhuis of een ambulancedienst bij een GG en GD. Beide benaderingen sluiten elkaar niet uit, integendeel, toepassing van de ISO-systematiek kan een onderdeel zijn binnen Total Quality Management in een organisatie.

Het Referentiemodel van de VOG blijkt duidelijk in een behoefte te voorzien, zo blijkt uit de interviews. Alle geïnterviewde kinderopvang-organisaties vonden het nuttig om een dergelijk overzicht te hebben als referentiekader en als hulpmiddel om zicht te krijgen op het abstracte en veelomvattende begrip kwaliteit en kwaliteitszorg.

**Aanbeveling.** Hoewel het Referentiemodel op dit moment nog een voorlopig karakter heeft kan het model door kinderopvang-organisaties worden gebruikt om in kaart te brengen wat men op het gebied van kwaliteitszorg geregeld heeft en waar zich nog lacunes bevinden. Deze ervaringen kunnen ook worden gebruikt voor aanvulling op of bijstelling van het Referentiemodel.



### 5.3 Hulpmiddelen voor kwaliteitszorg

Uit de inventarisatie blijkt dat inmiddels veel hulpmiddelen voor kwaliteitszorg in de kinderopvang ontwikkeld zijn. De ondersteunende instanties maken melding van in totaal 133 hulpmiddelen (notities, stappenplannen, methodieken of handleidingen) die kinderopvang organisaties kunnen gebruiken om de zorg voor kwaliteit gestalte te geven. De kwaliteit van deze hulpmiddelen is niet onderzocht. De kwantiteit indiceert dat op vele gebieden aan de ontwikkeling van kwaliteitszorg wordt gewerkt. Ter illustratie worden in hoofdstuk 6 van dit rapport een aantal exemplarische voorbeelden van deze hulpmiddelen beschreven.

Niet alle hulpmiddelen zijn op dit moment vrij toegankelijk voor de kinderopvang-organisaties. De bevinding is dat enkele ondersteunende instanties vanwege privatisering en commercialisering de door hen ontwikkelde documenten niet zonder meer beschikbaar stellen. Zij stellen deze beschikbaar aan klanten bijvoorbeeld gekoppeld aan een advies- of scholingstraject teneinde de door hen geïnvesteerde kosten te compenseren. Wel bestond bij alle partijen de bereidheid met de VOG te onderhandelen omtrent het beschikbaarstellen van hulpmiddelen voor de gehele sector kinderopvang.

**Aanbeveling.** Het initiëren van onderhandelingen met ondersteunende organisaties lijkt een logische aanbeveling om te bewerkstelligen dat hulpmiddelen die van goede kwaliteit zijn, voor een zo breed mogelijk publiek toegankelijk worden gemaakt.

Het instellen van een permanente databank met informatie over beschikbare hulpmiddelen én met goede exemplarische voorbeelden van kinderopvang-organisaties zelf, kan ertoe bijdragen dat organisaties niet zelf opnieuw het wiel behoeven uit te vinden.

Gerelateerd aan het Referentiemodel voor de kwaliteit blijkt dat voor vier van de vijf gebieden relatief veel hulpmiddelen ontwikkeld zijn: te weten voor de organisatie, de medewerkers, de opvang en de dienstverlening. Relatief weinig hulpmiddelen zijn voorhanden aangaande het vijfde aandachtsgebied, de omgeving: dat wil zeggen het beleid ten aanzien van de accommodatie, het beheer en onderhoud van de gebouwen, de inrichting van de dagverblijven en de regelgeving ten aanzien van bereikbaarheid, toegankelijkheid, veiligheid en calamiteiten. Ook op het gebied van milieuzorg is nog weinig geregeld. Hoewel de zorg voor en bejegening van de kinderen in het pedagogisch beleid zijn vastgelegd is geen gewag gemaakt van hulpmiddelen voor het 'meten' van het welbevinden (en de tevredenheid) van de kinderen.

Dit beeld werd in grote lijnen bevestigd in de interviews met de kinderopvang-organisaties zelf, waaruit bleek dat op voornoemde gebieden relatief weinig gereguleerd was. Hierbij moet in acht worden genomen dat in bouwvoor- schriften en gemeentelijke verordeningen basiseisen aan onder andere

inrichting, toegankelijkheid en (brand)veiligheid worden gesteld. De interne regulering van deze gebieden in de kinderopvang-organisaties zelf lijkt achter te blijven vergeleken met de activiteiten die ten aanzien van de andere vier aandachtsgebieden zijn ontplooid.

Een tweede lacune betreft de systematische kwaliteitsbewaking die uiteindelijk moet uitmonden in een kwaliteitssysteem. We lichten dit toe. Uit de inventarisatie en met name ook uit de interviews ontstaat de indruk dat de afgelopen jaren in hoog tempo veel ontwikkeld is in de kinderopvang. Bijvoorbeeld beleidsplannen met betrekking tot het strategisch beleid, het personeelsbeleid, het pedagogisch beleid, de ouderparticipatie, de klachtenregelingen enzovoorts.

In termen van kwaliteitszorg is het ontwikkelen van beleid en regelgeving een eerste fase. Daarop volgt een tweede fase waarin zorg wordt gedragen voor de invoering van deze regelgeving en voor een sluitend systeem van bewaking. Een sluitend systeem van bewaking betekent dat systematisch gegevens over de kwaliteit worden verzameld op basis waarvan tekorten worden opgespoord en verbeteringen kunnen worden aangebracht (men spreekt ook wel van feedbacksystemen of van cyclische kwaliteitsbewaking).

Uit de interviews blijkt dat nog weinig organisaties aangeland zijn in deze tweede fase van systematische kwaliteitsbewaking, uiteindelijk uitmondend in een kwaliteitssysteem. Er vindt wel kwaliteitsbewaking plaats maar dit is doorgaans niet geformaliseerd en dus weinig toetsbaar voor externe partijen. Slechts één organisatie maakte melding van een operationeel kwaliteitssysteem. Voorbeelden van een kwaliteitssysteem of handleidingen voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem zijn niet voorhanden.

Daarnaast bleek uit de interviews dat het voor velen onduidelijk was wat precies onder een kwaliteitssysteem moet worden verstaan en hoe een kwaliteitssysteem zich verhoudt tot de normen in het Referentiemodel van de VOG.

**Aanbeveling.** Een aanbeveling is dan ook om binnen het kwaliteitsstelsel duidelijk te maken wat onder een kwaliteitssysteem in de kinderopvang moet worden verstaan en op welke wijze men dit kan realiseren. Aanvullend kan duidelijkheid verschaft worden omtrent de concrete eisen die binnen de sector kinderopvang aan een kwaliteitssysteem worden gesteld.

Overigens laten ervaringen in de gezondheidszorg zien dat een kwaliteitssysteem niet per definitie iets nieuws is dat geheel afwijkt van de gangbare kwaliteitsbewaking- en verbetering. Het is veel meer zo dat in de gezondheidszorg een herbenoemingsproces heeft plaatsgevonden. Dit hield bijvoorbeeld in dat reguliere vormen van kwaliteitsbewaking als onderdeel van het kwaliteitssysteem werden beschouwd, zodra deze kwaliteitsbewaking systematisch werd uitgevoerd en een cyclisch verloop had. In de gezondheidszorg

is daartoe de term 'deelsystemen' geïntroduceerd om deze cyclische kwaliteitsbewaking te benoemen.

## 5.4 Ervaringen met kwaliteitsbewaking en -verbetering

Het onderzoek onder een positieve selectie van 15 kinderopvang-organisaties laat zien dat in deze organisaties veel zaken op het gebied van kwaliteit geregeld zijn, niet zelden in gang gezet door schaalvergroting en fusies. Deze schaalvergroting was voor een aantal organisaties aanleiding de bedrijfsvoering opnieuw te regelen wat onder andere gestalte kreeg in het strategisch beleid, financieel beleid, personeelsbeleid enzovoorts. Deze ontwikkelingen weerspiegelen een professionalisering van de kinderopvang-organisaties. In zijn algemeenheid blijkt dat professionalisering van leiding en management van een organisatie hand in hand gaat met de ontwikkeling van kwaliteitszorg in een organisatie. Omdat alleen grotere organisaties in dit onderzoek betrokken waren kunnen de bevindingen niet gegeneraliseerd worden naar kleine kinderopvang-organisaties.

**Aanbeveling.** Meer kennis is nodig over de wijze waarop de invoering van kwaliteitszorg verloopt in kleine kinderopvang-organisaties.

In de 15 geïnterviewde organisaties wordt op diverse manieren gewerkt aan kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering, hoewel dit doorgaans nog niet op een overzichtelijke en samenhangende wijze in kaart is gebracht. Uit de interviews blijkt dat door kinderopvang-organisaties verschillende benaderingen worden gevolgd om de zorg voor kwaliteit gestalte te geven met aan een kant van het spectrum een zwaar accent op bewaking en controle (bijv. d.m.v. checklisten en parafen) en aan de andere kant van het spectrum een zwaar accent op continue verbetering (bijv. door verbeterprojecten of intercollegiale toetsing). In plaats van discussie over de juistheid van één van beide benaderingen (top-down of bottom-up) lijkt het vruchtbaarder om vast te stellen bij welke aspecten bewaking nodig is - denk bijvoorbeeld aan veiligheid en hygiëne maar ook aan organisatorische en financiële procedures - en in welke gevallen continue verbetering meer aangewezen is - denk bijvoorbeeld aan bejegening, zorg en opvoeding. Wellicht kan dan een combinatie van controlerende en motiverende kwaliteitszorg ontstaan.

**Aanbeveling.** Op basis van de bevindingen bevelen wij daarom aan om in het te ontwikkelen kwaliteitsstelsel een onderscheid te maken tussen kwaliteitsaspecten die bewaakt moeten worden en kwaliteitsaspecten die zich meer lenen voor continue kwaliteitsverbetering.

Op basis van de ervaringen blijkt dat het ontwikkelen en invoeren van kwaliteitszorg niet alleen veel menskracht, maar vooral ook veel tijd kost. Dit

geldt met name voor het ontwikkelen van het pedagogisch beleid omdat daar doorgaans alle partijen inclusief de ouders en de oudercommissies bij worden betrokken.

**Aanbeveling.** Ondanks de tijdsinvestering wordt aangeraden om met name het pedagogisch beleid stap voor stap met alle partijen te ontwikkelen om de betrokkenheid van de medewerkers - die dit beleid uiteindelijk moeten uitvoeren - te vergroten, en om de inspraak van de ouders als 'klanten' te waarborgen. Klantgerichtheid als essentie van kwaliteitszorg wordt daarmee een feit.

Tenslotte. De resultaten van dit rapport laten in zijn algemeenheid zien dat in de sector kinderopvang volop wordt gewerkt aan de ontwikkeling van kwaliteitszorg. Doorgaans wordt dit beschouwd als de eerste fase op de weg naar een kwaliteitssysteem en kwaliteitsmanagement. Hierna volgen nog twee fasen, namelijk de invoering en bewaking van de kwaliteitszorg en het aanbrengen van samenhang in de kwaliteitsactiviteiten. De ervaringen in andere sectoren en in de gezondheidszorg laten zien dat dit een zaak van lange adem is, een termijn van tien jaar is geen uitzondering. Echter, vanaf het eerste moment dat expliciet aan kwaliteitszorg wordt gewerkt, is men bezig met kwaliteitsverbetering, en deze continue kwaliteitsverbetering is tenslotte het wezen van kwaliteitszorg.

## DEEL II

<b>6.</b>	<b>TOELICHTING HULPMIDDELEN VOOR KWALITEITSZORG</b>	67
<b>6.1</b>	<b>Hulpmiddelen m.b.t. de organisatie</b>	68
	- Strategisch beleid	68
	- Schaalvergroting in de kinderopvang	70
	- Werkboek voor peuterspeelzalen	71
	- Regelingen kinderopvang van ondernemingen bedrijfstakken (REKO)	73
	- Contractmodellen voor gastouderopvang	74
	- Bedrijfsvoering van gastouderbureau's	76
	- Budgetfinanciering	78
	- Interne budgettering	80
	- Handleiding automatisering	82
<b>6.2</b>	<b>Hulpmiddelen m.b.t. de medewerkers</b>	84
	- Scholingsbeleid	84
	- Functioneringsgesprekken met gastouders	86
	- Kwaliteitskringen	88
	- Intercollegiale toetsing	90
	- Verzuimmanagement	92
	- Risico inventarisatie	94
	- Tillen in de kinderopvang	96
	- Protocol sexueel misbruik	98
<b>6.3</b>	<b>Hulpmiddelen m.b.t. de omgeving</b>	99
	- Huisvesting kindercentra	99
	- Inrichting van de (opvang)woning	101
	- Veiligheid en hygiëne	103
	- Brandveiligheid	105
<b>6.4</b>	<b>Hulpmiddelen m.b.t. de opvang</b>	107
	- Pedagogisch beleid	107
	- Ouderbeleid	109
	- Beoordeling pedagogische kwaliteit	111
	- Oudercontacten en opvoedingsondersteuning	113
	- Begeleiding van gastouders	115
	- Volgstelsel voor peuters en kleuters	117
	- Privacyreglement	119
<b>6.5</b>	<b>Hulpmiddelen m.b.t. de dienstverlening</b>	121
	- Informatie aan ouders over kinderopvang	121
	- Reglementering ouderbeleid	123
	- Reglement oudercommissie en rechten van ouders	125
	- Modelreglement klachtrecht	127
	- Tevredenheidsonderzoek ouders	129



## 6. TOELICHTING HULPMIDDELEN VOOR KWALITEITSZORG

### Uitleg van begrippen

Dit hoofdstuk geeft samenvattingen van een aantal handleidingen en brochures met betrekking tot kwaliteitszorg. Er is niet gestreefd naar volledigheid. Het doel is uitsluitend exemplarische voorbeelden te geven.

Bij elk van de beschrijvingen is het volgende stramien gevolgd:

1. **Titel** Titel
2. **Inhoud** Beknopte weergave van de inhoud.
3. **Doelgroep** De vormen van kinderopvang waarvoor de handleiding is bedoeld.
4. **Status** Handleiding, protocol, richtlijn, checklist, vragenlijst, procedure, toetsingsprocedure.
5. **Doel** De doelen die met de handleiding worden beoogd.
6. **Aspecten** De aspecten die aan de orde komen en het gebruik.  
Door wie wordt het gebruikt? (management, leiding, ouders enz.)  
Hoe wordt het gebruikt? (eenmalig, periodiek, cyclisch)
7. **Voorwaarden** De voorwaarden die nodig zijn voor het gebruik van de handleiding (opleiding, training, tijd, geld enz.)
8. **Samenhang** Samenhang met andere vormen van kwaliteitszorg.
9. **Bruikbaarheid** Voor zover bekend zijn ervaringen van gebruikers vermeld.
10. **Verwijzing** Uitgever en bestelwijze.

## 6.1 Hulpmiddelen met betrekking tot de organisatie

**Titel:** *Scholing met beleid: Strategisch beleid.*

**Inhoud:** 1. Strategisch beleid.  
2. Personele structuur.  
3. Scholingsbeleid (zie paragraaf 6.2).

**Doelgroep:** Management van kinderopvang-organisaties en andere organisaties in de sector zorg en welzijn.

**Status:** Handleiding bij het stap voor stap vaststellen van strategisch beleid en personele structuur.

*Doel.* Deze handleiding geeft stap voor stap aan hoe een strategisch beleid wordt geformuleerd: wat wil de organisatie op de middellange termijn bereiken? Dit betekent dat de organisatie vaststelt vanuit welke visie of missie zij wil werken, wat de kerntaken zijn, en voor welke doelgroepen de diensten zijn bestemd. Kortom: wat doet de organisatie en voor wie? Het formuleren van een strategisch beleid is van belang omdat het een kapstok vormt voor onder andere het personeelsbeleid (en eventuele aanpassing van de personele structuur) en voor het scholingsbeleid.

*Aspecten.* De werkwijze voor het vaststellen van het strategisch beleid is globaal als volgt. Nadat de missie en de kerntaken voor de komende jaren zijn geformuleerd wordt de huidige organisatie-structuur in kaart gebracht. Met behulp van een sterke - zwakte analyse gaat men na of de huidige organisatie-structuur voldoet voor het vervullen van de kerntaken: hoe zijn de werkzaamheden en de bevoegdheden verdeeld? hoe verloopt de interne communicatie? wat zijn de overlegstructuren enzovoorts. Indien nodig wordt de organisatie-structuur aangepast.

Eenzelfde procedure wordt gevolgd voor alle afdelingen die de diensten daadwerkelijk leveren, ook wel 'produktgroepen' genoemd. Nadat per afdeling in kaart is gebracht welke diensten men levert en voor wie, wordt nagegaan of de behoefte aan deze diensten de komende jaren stabiel blijft of wellicht zal veranderen. Dus wederom een sterke - zwakte analyse en een analyse van kansen en bedreigingen (bijvoorbeeld veranderingen in de leeftijdsopbouw van de buurt, behoefte aan nieuwe diensten, kwaliteitseisen, verwachte concurrentie, bezuinigingen enzovoorts). Indien nodig wordt dan het beleid bijgesteld. Tenslotte wordt gekeken welke consequenties deze bijstelling van het beleid heeft voor de organisatie, de personele bezetting, de gewenste bijscholing enzovoorts. De volgorde van de hier geschetste aanpak kan ook omgedraaid worden omdat velen het makkelijker vinden om eerst de beleidskeuzes op afdelingsniveau vast te stellen en vervolgens de consequenties daarvan mee te nemen op organisatieniveau, zo staat in de handleiding.



*Samenhang.* Het strategisch beleid geeft een beeld van de toekomstige situatie van de organisatie op middellange termijn. Men weet waar men naar toe wil. Het is daarmee richtinggevend voor maatregelen ten aanzien van de personele structuur en het scholingsbeleid. Het scholingsbeleid wordt apart besproken in paragraaf 6.2. De samenhang tussen deze drie onderdelen zal jaarlijks bij de evaluatie aan de orde komen omdat juist deze samenhang de meerwaarde geeft.

*Bruikbaarheid.* Naast het stappenplan om tot een strategisch beleid te komen geeft de handleiding duidelijke schema's om de personele structuur vast te stellen, dat wil zeggen de functies en taken en de daarbij behorende kwalificaties. De handleiding bevat duidelijke voorbeelden bij elke stap (wat is goed, en wat is fout). Daarnaast zijn er tal van overzichtelijke schema's en (kopieerbare) formulieren die bij elke stap kunnen worden gebruikt. Volgens een van de proefgebruikers is het ook een handig hulpmiddel om de discussie over het toekomstige beleid van de instelling te structureren.

*In: Scholing met beleid. Handleiding voor strategisch scholingsbeleid in de sector Zorg en Welzijn. Uitgave van VOG, NFVLG en Fiad-Wdt, 1994. Aantal pagina's: tekst 59; formulieren 137. Te bestellen bij de VOG (070-3949349) Fiad-Wdt (030-2332520) NFVLG (030-2331124). Kosten f.10,- inclusief porto.*

**Titel:** *Schaalvergroting in de kinderopvang.*

**Inhoud:** Vormen van schaalvergroting.  
Voor- en nadelen van schaalvergroting.  
Ervaringen met schaalvergroting.  
Gevolgen van schaalvergroting voor de organisatie.

**Doelgroep:** Kinderopvang-organisaties.

**Status:** Brochure.

*Doel.* Schaalvergroting is geen doel op zich. Schaalvergroting kan door subsidiegevers (gemeenten) worden verlangd. Schaalvergroting kan ook een middel zijn om knelpunten in de organisatie op te lossen of de dienstverlening te verbeteren. Bijvoorbeeld door meer variatie in het aanbod aan te brengen, door meer vervangingsmogelijkheden bij ziekte en vakantie te creëren en door meer efficiëntie in overheadtaken of bedrijfsvoering aan te brengen.

*Aspecten.* In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op recente ontwikkelingen in de kinderopvang die aanleiding kunnen zijn tot schaalvergroting. De knelpunten van kleinschaligheid worden besproken evenals de voordelen van schaalvergroting. Hoofdstuk 2 beschrijft welke overwegingen een rol kunnen spelen bij de keuze tot schaalvergroting. Uitgangspunt daarbij is een analyse van de huidige knelpunten in de organisatie en een overzicht van de verschillende oplossingen die daarvoor mogelijk zijn.

Er worden verschillende modellen van schaalvergroting besproken van simpele tot meer ingrijpende modellen. Van elk model wordt een concreet praktijkvoorbeeld gegeven. De gehele invoering van schaalvergroting wordt aan de hand van een chronologisch stappenplan besproken. Tenslotte wordt ingegaan op de gevolgen van schaalvergroting voor de organisatie, bijvoorbeeld de herverdeling van taken en verantwoordelijkheden en veranderingen in de organisatie-structuur. Aan de hand van een checklist kunnen keuzes gemaakt worden omtrent het centraal dan wel decentraal uitvoeren van taken.

*Bruikbaarheid.* De brochure beoogt een praktische handleiding te bieden aan organisaties die zich op schaalvergroting oriënteren en aan organisaties die hiermee reeds een begin hebben gemaakt. Diverse concrete voorbeelden worden besproken en de aanbevelingen zijn afkomstig van mensen die in de praktijk van de kinderopvang te maken hebben gehad met schaalvergroting.

*Schaalvergroting in de Kinderopvang (56 pagina's). Uitgave van de VOG, sector Kinderopvang, in samenwerking met het Interprovinciaal Platform Kinderopvang (IPK) en uitgevoerd door het Kohnstamm Instituut SCO te Amsterdam, 1995. Te bestellen bij de VOG, te Rijswijk, Postbus 110, 2280 AC Rijswijk.*

**Titel:** *Peuterspeelzalen in de lift. Werkboek voor peuterspeelzalen.*

**Inhoud:** Achtergronden van peuterspeelzalen.  
Stappenplan en opdrachten om visie en doelen te formuleren.  
Beschrijving van vijf duidelijke profielen.

**Doelgroep:** Leidsters, management en besturen van peuterspeelzalen (maar ook steunfunctie-organisaties en gemeenten).

**Status:** Discussiemateriaal en hulpmiddelen om de positie van de peuterspeelzaal te bepalen.

**Doel.** Door de Stimuleringsmaatregel Kinderopvang is de monopoliepositie van peuterspeelzalen verloren gegaan. Ook staan peuterspeelzalen onder druk om meer te doen dan alleen kinderen een veilige plek te bieden om te spelen. Deze nieuwe functies zijn niet perse verkeerd of onuitvoerbaar, aldus de auteurs, maar voorkómen moet worden dat de overheid, de scholen en anderen de doelstelling van peuterspeelzalen gaan bepalen. Voor een vruchtbare discussie moeten peuterspeelzalen zich profileren en hun visie en doelen op tafel leggen. Het boek maakt het mogelijk om systematisch en stap voor stap het profiel van uw peuterspeelzaal te verhelderen.

**Aspecten.** In het boek worden beleidsontwikkelingen beschreven en een aantal praktijkvoorbeelden. Middels een indeling op basis van pedagogisch- en ouderbeleid kan men met de bijbehorende opdrachten zelf aan de slag gaan met het bepalen van de eigen visie en doelen. Bij profileren gaat het om het beantwoorden van vragen als; wat willen we de kinderen bieden? wat willen we de ouders bieden? op welke kinderen en ouders zullen we ons richten en met welke partijen willen we samenwerken? Het stappenplan en de opdrachten bieden een kader om zo systematisch mogelijk te werk te gaan bij het formuleren van visie en doelen. Achtereenvolgens worden de volgende stappen doorlopen:

- **Waarom:** bepalen wat men met het formuleren van de visie en doelen wil bereiken voor de peuterspeelzaal (bijv. extra subsidie, een folder voor ouders, verbetering van kwaliteit van het werk enz.).
- **Hoe:** hoe kan men aan het proces van visievorming gaan werken (bijv. wordt er een externe procesbegeleider ingeschakeld, wanneer en waarover worden ouders betrokken bij het proces enz.).
- **Wat:** het maken van de analyse; wat is onze visie, wat zijn onze doelen. (Hiervoor kan men gebruik maken van de opdrachten in het boek.)
- **Uitwerking:** het uitwerken van de visie en doelen. Uiteindelijk kan dit resulteren in een werkplan, beleidsplan of een bijdrage aan het proces van interne kwaliteitszorg, een folder voor ouders enz.

Uw visie kan bijvoorbeeld zijn dat u uw speelzaal toegankelijker wilt maken voor kinderen en ouders van allochtone afkomst. Een doel kan dan zijn dat u

over een jaar twee maal zoveel allochtone kinderen wilt hebben. Een doel moet zo concreet zijn dat achteraf kan worden vastgesteld of het wel of niet gehaald is.

*Samenhang.* Bij het ontwikkelen van visie en doelen moet rekening worden gehouden met de vraag aan wat voor peuterspeelzaal de buurt behoefte heeft en welke andere voorzieningen voor ouders en kinderen er in de buurt zijn. Afhankelijk van de visie die men heeft kan een organisatie binnen diverse gebieden op het pedagogisch- en ouderbeleid verschillende accenten leggen. Iedere speelzaal kan en zal aan de verschillende gebieden (afhankelijk van de eigen visie) een ander belang hechten.

*Bruikbaarheid.* Het boek biedt handige hulpmiddelen en concrete ervaringen waardoor leidsters, management, besturen en andere betrokkenen bij peuterspeelzalen niet allemaal zelf het wiel hoeven uit te vinden, aldus de auteurs. Mensen hoeven niet eerst het hele boek te lezen voor ze aan de slag kunnen. Men kan gelijk beginnen met hoofdstuk drie en vier. Wel wordt ervoor gewaarschuwd dat het ontwikkelen van visie en doelen geen klusje is om er even bij te doen.

*Peuterspeelzalen in de lift. Werkboek voor peuterspeelzalen. Auteurs: Connie Janszen (tevens samenst.)... (et al.); Nico de Boer (eindred.). Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW, januari 1994. (94 pagina's) ISBN 90-5050-215-6. Deze publikatie is schriftelijk of telefonisch te bestellen bij het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW (bestelnummer E 450). Publikatieservice. Postbus 19152. 3501 DD Utrecht. Telefoon (030) 2306607.*

**Titel:** *Regelingen Kinderopvang van Ondernemingen en Bedrijfstakken (REKO).*

**Inhoud:** Overzicht van kinderopvangregelingen in CAO's en Rechtspositieregelingen in: Handel en industrie, Zakelijke dienstverlening, Overheid, Onderwijs, Zorg.

**Doelgroep:** Kinderopvangondernemingen.

**Status:** Handboek met aanvullingen.

**Doel.** Het handboek *Regelingen Kinderopvang van Ondernemingen en Bedrijfstakken* geeft een overzicht van kinderopvangregelingen die werkgevers en werknemers hebben vastgelegd in CAO's en Rechtspositieregelingen. Dit overzicht stelt kinderopvangorganisaties in staat bedrijven en ouders snel en adequaat te informeren over de mogelijkheid bedrijfsopvang te realiseren. Bovendien is het een hulpmiddel bij het selecteren van kansrijke acquisitiemogelijkheden, aldus de brochure.

**Aspecten.** Het handboek is een losbladig naslagwerk dat jaarlijks geactualiseerd wordt. Deze actualisatie is nodig omdat de kinderopvangregelingen in CAO's en rechtspositieregelingen voortdurend in verandering zijn. Naast het overzicht van de regelingen in elke sector geeft het handboek informatie omtrent soorten en vormen van kinderopvangregelingen en omtrent het gebruik van de regelingen. Het handboek bevat een index en o.a. de adressen van de contactpersonen bij de CNV- en FNV-bonden.

**Samenhang.** Het handboek is een hulpmiddel bij acquisitie en hangt in die zin samen met het strategisch en financieel beleid van een onderneming. Daarnaast is het een hulpmiddel bij het verstrekken van informatie aan ouders en bedrijven.

**Bruikbaarheid.** Het handboek is losbladig en wordt jaarlijks geactualiseerd. Het handboek is ook op diskette beschikbaar in de vorm van een gebruikersvriendelijk geautomatiseerd programma, aldus de brochure. De gewenste informatie kan met behulp van zoekschermen opgeroepen worden. Het computerprogramma is geschikt voor PC's die werken met DOS en bij het programma wordt een aparte handleiding verstrekt.

*REKO, Regelingen Kinderopvang van Ondernemingen en Bedrijfstakken. Uitgave van de VOG sector Kinderopvang, 1995. Bestelwijze van handboek incl. diskette en handleiding via: SWP, Postbus 578, 3500 AN Utrecht, fax 030-2368140. Kosten f.150,- (incl. toezending). Met verplichting van een abonnement gedurende tenminste 2 jaren. Abonnement per jaar f.60,- (incl. nieuwe diskette).*

**Titel:** *Contractmodellen gastouderopvang.*

**Inhoud:** Arbeidsovereenkomst tussen gastouderbureau en gastouder.  
Bemiddelingsovereenkomst tussen gastouderbureau en gastouder.  
Bemiddelingsovereenkomst tussen gastouderbureau en vraagouder.  
Overeenkomst tot het verrichten van enkele diensten tussen gastouder en vraagouder.  
Positie van het gastouderbureau.  
Modellen en reglementen.

**Doelgroep:** Gastouderbureaus, gastouders, vraagouders.

**Status:** Voorbeelden van contractmodellen + toelichting.

**Doel.** De contractmodellen hebben tot doel de onderlinge verhoudingen tussen gastouderbureau, gastouder en vraagouder te regelen en contractueel vast te leggen.

**Aspecten.** Allereerst wordt uitgelegd wat de consequenties zijn voor gastouder en gastouderbureau bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst of een bemiddelingsovereenkomst. Bij een arbeidsovereenkomst is het gastouderbureau verantwoordelijk voor inhouding en afdracht van verzekeringspremies en is er sprake van een gezagsverhouding tussen beide partijen. Bij bemiddelingsovereenkomsten bestaan deze verplichtingen niet zodat in de praktijk doorgaans met bemiddelingsovereenkomsten wordt gewerkt. In dat geval heeft het gastouderbureau formeel geen zeggenschap over de kinderopvang door de gastouder.

Gastouder en vraagouder regelen de opvang zelf in een "overeenkomst tot het verrichten van enkele diensten". De juridische en financiële consequenties van deze regelingen worden uiteengezet.

De hoofdmoot van het rapport (pag. 16-52) bestaat uit contractmodellen, onder andere:

- Model-informatieverstrekking over het gastouderbureau.
- Model-intakeformulier ten behoeve van gastouders en vraagouders.
- Model-overeenkomst tot bemiddeling voor de opvang en verzorging van kinderen (voor gastouders en vraagouders).
- Model-richtlijnen voor de verzorging en opvang van kinderen.
- Modelreglement voor de kassiersfunctie van het gastouderbureau.
- Model-formulier voor de opgave van het inkomen van de vraagouder ten behoeve van de inning van de ouderbijdrage (+ toelichting)
- Model-urenregistratieformulier.
- Model-overeenkomst tot het verrichten van enkele diensten.

*Samenhang.* Het rapport bevat een samenhangend geheel van modelovereenkomsten. Deze samenhang is noodzakelijk om te voorkomen dat er in de diverse contracten sprake is van tegenstrijdige of onverenigbare bepalingen.

*Bruikbaarheid.* De modelcontracten kunnen direct worden overgenomen, in dat geval dienen alleen de namen van de partijen te worden ingevuld. Men kan ook wijzigingen in de contracten aanbrengen.

*Contractmodellen Gastouderopvang. A.Coehorst, Uitgave VOG sector kinderopvang. 1993 (52 pagina's). Bestelling VOG sector Kinderopvang, J.C. van Markenlaan 3, Postbus 110, 2280 AC Rijswijk, tel.: 070 3949349, telefax 070- 3964308.*

**Titel:** *Gastouderopvang, reken maar!*

**Inhoud:** De bedrijfsvoering en positionering van gastouderbureaus.

**Doelgroep:** Gastouderbureaus.

**Status:** Een brochure met informatie en rekenvoorbeelden voor financieel beleid van gastouderbureaus.

*Doel.* Het leveren van ondersteuning aan die (Overijsselse) gastouderbureaus die op weg zijn een bedrijfsmatig opgezette voorziening te worden en een bijdrage leveren aan de positionering van gastouderbureaus. In de brochure worden voorbeelden gegeven waarmee het belang van een goede kostprijs en de methoden om die te bereiken worden uitgelegd. De werkzaamheden van een gastouderbureau worden ingedeeld in vier diensten. Door ordening aan te brengen in de activiteiten kan een gastouderbureau de eigen werkzaamheden beter en systematisch plannen en organiseren (personeel kan gericht worden ingezet). Bij het bepalen van de kost- en vraagprijs, en bij het eventueel aanbrengen van differentiatie daarin, is het nodig de activiteiten goed te onderscheiden. Bij wijziging in de omvang van bepaalde diensten kan de prijs navenant worden aangepast. Bij profilering en prioriteitenstelling is het mogelijk een keuze te maken tussen de verschillende werkzaamheden.

*Aspecten.* Bij het berekenen van de kostprijs heeft men allereerst de verschillende activiteiten van een gastouderbureau geclusterd tot een aantal diensten; de opvang zelf (in feite niet uitgevoerd door het gastouderbureau, maar door een gastouder); de bemiddeling (alle activiteiten die de totstandkoming van de opvangrelatie tot doel hebben), de begeleiding van de opvang tijdens het eerste jaar en de ondersteuning ingaand direct na de bemiddeling, gedurende de gehele looptijd van de opvang. Voor de toerekening van de kostprijs naar de verschillende diensten (behalve opvang) heeft men gekeken naar de geregistreerde tijdsbesteding van een aantal gastouderbureaus. Op basis daarvan kwam men tot een voorbeeld, waarbij 55% besteed wordt aan bemiddeling, 28% aan begeleiding en de overige 17% aan de ondersteuning. Vervolgens zijn ook andere kosten (indirecte personeelskosten, overige kosten) toegerekend naar de vier dimensies. Er worden vijf verschillende toepassingen gepresenteerd van een toerekening van de kosten naar de vier diensten. Op deze wijze kan bijvoorbeeld de vraagprijs van elke dienst berekend worden. Het management wordt op die manier in staat gesteld de kosten te bewaken en de kostenontwikkeling te volgen. Verder houdt men zich in de brochure bezig met de vraag op welke wijze een gastouderbureau haar activiteiten afrekent naar de financiers (werkgevers, gemeenten, vraagouders).



*Bruikbaarheid.* In de gastouderopvang ontbreekt het aan voldoende goede kengetallen aldus de brochure. Hoewel deze publikatie vol staat met getallen, hebben ze geen van allen de pretentie de werkelijke of gewenste situatie weer te geven. De getallen zijn bedoeld als voorbeelden. Voorbeelden, om het belang van een goede kostprijsberekening te illustreren en voorbeelden van methoden om dit te bereiken.

*Gastouderopvang, reken maar! Uitgave: Spil, Steunfunctie Welzijn Overijssel, 1995 (31 pagina's). Postbus 625. 8000 AP Zwolle. Telefoon: 038-4216746. fax: 038-4216664. De brochure is te bestellen bij Spil. Prijs (exclusief verzendkosten): f.12,50 voor organisaties die aangesloten zijn bij Spil; f.15,- voor niet-aangeslotenen.*

**Titel:** *Budgetfinanciering, meer dan een financieringsvorm.*

**Inhoud:** Vormen van budgetfinanciering.  
Technische en juridische aspecten van budgetfinanciering.  
Bestuurlijke aspecten van budgetfinanciering.  
Voorwaarden en invoering.

**Doelgroep:** Organisaties voor zorg en welzijn.

**Status:** Rapport.

*Doel.* Met budgetfinanciering beoogt de overheid kostenbeheersing te realiseren terwijl tegelijkertijd meer verantwoordelijkheid bij de uitvoerende organisaties wordt gelegd (deregulering). Budgetfinanciering geeft aan de organisaties zelf een grotere vrijheid van handelen, maar brengt ook meer financiële risico's met zich mee.

*Aspecten.* Budgetfinanciering houdt in dat de subsidiegever de maximumsubsidie van tevoren vaststelt. Ook de door de organisatie te leveren prestatie of produktie wordt daarbij vastgelegd. De subsidiegever bemoeit zich in principe niet met de wijze waarop de organisatie de produktie levert (de interne bedrijfsvoering). Er kunnen wel kwaliteitseisen worden gesteld.

Het rapport bespreekt de verschillende vormen van budgetfinanciering (input-, throughput- en outputfinanciering) en gaat uitgebreid in op de voorwaarden die voor budgetfinanciering nodig zijn.

Het rapport geeft een lijst met aandachtspunten die in de onderhandelingen met de subsidiegever aan de orde kunnen komen, zoals berekening van de omvang van het budget, het systeem van voorschotten, doorschuifmogelijkheden binnen het budget, reservevorming en duur van de budgetafspraken. Ook de juridische aspecten en sanctiemogelijkheden komen aan de orde. Wat te doen als de afgesproken prestaties niet worden gehaald?

Veel aandacht wordt besteed aan de kengetallen die nodig zijn om de prestaties van de organisatie te kunnen beoordelen: Welke doelgroepen zijn bereikt? Zijn gebruikers tevreden? Hoe staat het met wachttijden en klachten? Het rapport bevat tenslotte een modelovereenkomst op basis waarvan de subsidiegever en de organisatie de budgetafspraken kunnen regelen.

*Samenhang.* Budgetfinanciering heeft consequenties voor de informatievoorziening in de organisatie (kengetallen) en voor de begroting en interne budgettering in de organisatie. Over interne budgettering is bij de VOG een aparte handleiding verschenen. Zie volgende titel.

*Bruikbaarheid.* Het rapport is helder en overzichtelijk geschreven en bevat voorbeelden in de bijlagen.

*Budgetfinanciering, meer dan een financieringsvorm. Uitgave van de VOG met medewerking van de PVK-adviesgroep (Vinders). Rijswijk, 1991. 58 pagina's + bijlagen. Kosten f.10,- Overmaken op postbankrekening 4014144 t.n.v. de VOG te Rijswijk.*

**Titel:** *Interne Budgettering: meer dan een bedrijfseconomisch instrument.*

**Inhoud:** Financieel management en interne budgettering.  
Interne budgettering als bedrijfskundig instrument.  
Interne budgettering als managementinstrument.  
Sturen op resultaat, indicatoren en kengetallen.

**Doelgroep:** Kleine en middelgrote uitvoeringsorganisaties.  
Grootstedelijke instellingen.  
Stedelijke en provinciale steunfunctie-organisaties.

**Status:** Brochure.

**Doel.** Interne budgettering wordt gezien als een instrument voor een meer bedrijfsmatige aanpak van de financiële bedrijfsvoering door kinderopvang-organisaties. Het is een financieel beheersingssysteem.

**Aspecten.** Met behulp van de brochure kunnen kinderopvanginstellingen (en andere welzijnsinstellingen) een intern budgetteringssysteem opzetten. In de brochure wordt uitgelegd met welke factoren rekening moet worden gehouden bij het maken van keuzes ten aanzien van het budgetteringssysteem, bijvoorbeeld de omvang van de instelling, de organisatie-structuur, de produkten die geleverd worden enzovoorts. De bijlage bevat een uitgebreide checklist voor een budgetteringsmodel en er worden rekenvoorbeelden van input- en outputbudgettering gegeven.

In de brochure komen onder andere de volgende aspecten aan de orde:

1. De plaats van interne budgettering binnen de overige financiële hoofdtaken.
2. Beschrijving van vier typen van budgettering, afhankelijk van de ontwikkelingsfase waarin de bedrijfsvoering zich bevindt. Van elk type wordt een uitgebreid voorbeeld gegeven.
3. Aanwijzingen voor de invoering van interne budgettering en de valkuilen die men daarbij tegen kan komen.
4. Adequate informatievoorziening, dat wil zeggen welke kengetallen heeft men nodig voor het berekenen van kostprijzen en hoe kunnen produkten en diensten die worden geleverd meetbaar worden gemaakt.

**Samenhang.** De brochure over interne budgettering is een vervolg op de algemene brochure over budgettering; "Budgetfinanciering; meer dan een financieringsvorm". De relatie tussen beide vormen van budgettering en overige financiële hoofdtaken komt uitgebreid aan de orde. Daarnaast wordt ingegaan op de relatie van interne budgettering met overige aspecten van de bedrijfsvoering (o.a. definiëring van produkten en diensten, de behoefte aan kengetallen, kostprijsberekeningen en begrotingen).

*Bruikbaarheid.* De brochure is bedoeld als een praktische handleiding bij het opzetten van interne budgettering. De checklist voor een budgetteringsmodel geeft een overzicht van criteria voor het bepalen van het voor de instelling meest geschikte budgetteringssysteem. De vele rekenvoorbeelden verduidelijken de tekst.

*Interne Budgettering: meer dan een bedrijfseconomisch instrument. F.G.H. Oostrik (HvA Sociaal Management). Uitgave van de VOG-Advies, Rijswijk, 1992 (41 pagina's + bijlagen). Bestelwijze via de VOG, Postbus 110, 2280 AC Rijswijk, tel. 070-3949349. Kosten f.20,- (Postbankrekening 4014144 t.n.v. de VOG).*

**Titel:** *Handleiding Automatisering Kinderopvang.*

**Inhoud:** Relatie tussen organisatie, informatievoorziening en automatisering.

Ontwikkeling en invoering van een automatiseringsplan.

**Doelgroep:** Kinderopvangondernemingen.

**Status:** Handleiding.

*Doel.* Automatisering heeft een effectieve en efficiënte informatievoorziening als doel. Deze informatievoorziening kan bijdragen aan een rationele sturing van de bedrijfsvoering.

*Aspecten.* Automatisering kost tijd, geld en inspanning en heeft verstrekkende gevolgen voor de organisatie. De handleiding gaat in op de keuzes die moeten worden gemaakt: wat moet geautomatiseerd worden en waarom? wat kost automatisering en wat betekent het voor de organisatie? aan welke eisen moet automatisering voldoen en wat is het rendement?

De handleiding bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt de relatie tussen organisatie, informatievoorziening en automatisering verduidelijkt. Er zijn voorbeelden uit kinderopvanginstellingen ter illustratie. Er is een sterk pleidooi voor een planmatige aanpak van de automatisering en voor het opstellen van een automatiseringsplan.

Het tweede deel van de handleiding beschrijft fase voor fase en stap voor stap de totstandkoming van een automatiseringsplan. Uitgangspunt is een overzicht van de huidige registraties in de instelling: wat wordt allemaal geregistreerd en waartoe en wat wordt er met de gegevens gedaan? Op basis van knelpunten in de informatievoorziening en op basis van wensen ten aanzien van adequate informatievoorziening worden onderdelen die voor automatisering in aanmerking komen aangewezen. Na een kosten/baten analyse worden tenslotte keuzen omtrent de automatisering gemaakt en wordt een stappenplan voor de invoering gemaakt. Regelmatige evaluatie en bijstelling is vanzelfsprekend onderdeel van het plan.

*Bruikbaarheid.* De handleiding is ontwikkeld door het Informatiecentrum Automatisering van de VOG. De methode is in een aantal proefprojecten uitgetest. De handleiding bevat tal van schema's, checklisten en formulieren die bij het maken van een automatiseringsplan gebruikt kunnen worden.

*Handleiding Automatisering Kinderopvang. H.Kenkhuis, adviseur automatisering VOG. 1991 (97 pagina's). Uitgave VOG, J.C. van Markenlaan 3, Postbus 110, 2280 AC Rijswijk. Kosten f.15,- over te maken op postbankrekening nr. 4014144 t.n.v. de VOG.*

*Aanvullende technische informatie omtrent o.a. hardware, software en systeembeheer is te vinden in de handleiding: Partners in bedrijfsvoering. Cahier Automatisering (speciaal voor de*

sector Welzijn Ouderen). I. van Soest, adviseur informatisering en automatisering van VOG-Advies. Kosten f.40,- over te maken op postbankrekening 1321574 van de VOG o.v.v. Cahier Automatisering.

## 6.2 Hulpmiddelen met betrekking tot de medewerkers

**Titel:** *Scholing met beleid.*

**Inhoud:** Scholingsbeleid.

(zie voor Strategisch beleid en Personele structuur paragraaf 6.1)

**Doelgroep:** Management van kinderopvang-organisaties en andere organisaties in de sector zorg en welzijn.

**Status:** Handleiding bij het stap voor stap opzetten van een scholingsbeleid.

*Doel.* Deze handleiding geeft stap voor stap aan hoe een scholingsbeleid wordt opgezet. Onder scholing vallen zowel cursussen, trainingen en studiedagen alsook intervisie en vormen van werkbegeleiding. Het doel is de scholing doelgericht in te zetten voor enerzijds het opheffen van tekorten in kennis en anderzijds scholing voor nieuwe taken die de organisatie (in de toekomst) wil gaan vervullen. Het scholingsbeleid wordt rechtstreeks afgeleid van het algemene beleid van de organisatie.

*Aspecten.* De werkwijze is globaal als volgt. Eerst wordt in kaart gebracht welke functies en taken vervuld moeten worden in de organisatie en welke kwalificaties daarvoor nodig zijn. Vervolgens wordt in kaart gebracht welke kwalificaties aanwezig zijn bij de medewerkers en welke aanvullende kwalificaties wenselijk zijn. Dit wordt zowel gevraagd aan de leidinggevenden als aan de medewerkers zelf om de medewerkers vanaf het begin bij het scholingsplan te betrekken.

Dit mondt uit in een overzicht van de totale behoefte aan scholing op de korte en de middellange termijn. De kosten hiervan worden berekend en op basis van het beschikbare budget worden jaarlijks prioriteiten gesteld. Het resultaat kan zowel een collectief scholingsplan zijn voor de gehele organisatie en/of individuele scholingsplannen voor specifieke medewerkers. Jaarlijks wordt de gevolgde scholing in kaart gebracht en geëvalueerd.

*Voorwaarden.* In de handleiding wordt gesteld dat voor het opzetten van een scholingsbeleid drie voorwaarden nodig zijn: het management is verantwoordelijk voor scholing en heeft hiervoor een budget; de medewerkers en de ondernemingsraad worden bij de plannen betrokken; en, de medewerkers worden voorbereid op het beoordelende element (vaststellen van eventuele tekorten in kennis en vaardigheden).

*Samenhang.* Het scholingsbeleid wordt ten volle benut indien het aansluit bij het algemene beleid van de organisatie en bij de personele structuur. Daarom bestaat de gehele handleiding uit drie delen. Deel één en twee beschrijven het strategisch beleid en de personele structuur. Deel drie bevat het scho-



lingsbeleid. De samenhang tussen deze drie onderdelen zal jaarlijks bij de evaluatie aan de orde komen omdat juist deze samenhang de meerwaarde geeft.

*Bruikbaarheid.* De handleiding is een praktisch hulpmiddel, mede door de vele overzichtelijke schema's en (kopieerbare) formulieren die bij elke stap kunnen worden gebruikt. Volgens een van de proefgebruikers is het "een helder uitgestippelde route waar op een prettige wijze mee te werken valt".

*Scholing met beleid. Handleiding voor strategisch scholingsbeleid in de sector Zorg en Welzijn. Uitgave van VOG, NFVLG en Fiad-Wdt, 1994. Aantal pagina's: tekst 59; formulieren 137. Te bestellen bij de VOG (070-3949349) Fiad-Wdt (030-2332520) NFVLG (030-2331124). Kosten f.10,- inclusief porto.*

**Titel:** *Criteria voor een goed opvanggezin: Leidraad bij het functioneringsgesprek (België).*

**Inhoud:** Omgang met de kinderen en de ouders.  
De organisatie en de relatie met het gastouderbureau.

**Doelgroep:** Gastouderbureaus en gastoudergezinnen.

**Status:** Handleiding.

**Doel.** Periodieke functioneringsgesprekken met gastoudergezinnen (of opvanggezinnen) door het gastouderbureau of door de verantwoordelijke organisatie. Op basis van het functioneringsgesprek worden in samenspraak concrete plannen voor verbeteringen gemaakt. Deze worden in het volgende functioneringsgesprek gezamenlijk geëvalueerd. Het functioneringsgesprek is nadrukkelijk geen beoordelingsgesprek.

**Aspecten.** Het functioneringsgesprek is bedoeld om de gastouder te begeleiden en te ondersteunen. In samenspraak tussen gastouderbureau en gastoudergezin wordt nagegaan wat goed gaat en wat verbeterd zou kunnen worden. Dit gesprek kan worden gestructureerd met behulp van de handleiding.

De handleiding bevat 36 criteria voor een goed opvanggezin. Aan de hand van deze criteria wordt de situatie in het gastoudergezin doorgesproken. De criteria betreffen:

I. De omgang met de kinderen. Bijvoorbeeld: creatief zijn in het spel met kinderen; rust uitstralen en geduldig zijn; niet prestatiegericht zijn ten opzichte van de kinderen; consequente regels en normen, enzovoorts.

II. Omgang met de ouders. Bijvoorbeeld: opvoedingsprincipes met de ouders kunnen bespreken; concrete en duidelijke afspraken maken; willen luisteren naar de ouders; problemen bespreekbaar stellen met de ouders, enzovoorts.

III. De organisatie. Bijvoorbeeld: voldoende en veilige ruimte; voldoende tijd beschikbaar bij aankomst; regelmaat inbouwen; regelmatig naar buiten gaan, enzovoorts.

IV. Relatie met het gastouderbureau (of met de dienst). Bijvoorbeeld: de begeleiding van de dienst aanvaarden en deelnemen aan scholingsactiviteiten.

Indien bepaalde zaken niet goed lopen wordt samen naar de oorzaak gezocht:

Is het een gebrek aan kennis? In dat geval wordt informatie gezocht.

Is het een gebrek aan vaardigheden? In dat geval is training aangewezen.

Is het een verschil in normopvatting? In dat geval is discussie over de normen aangewezen. Op basis van het gesprek worden concrete plannen voor verbetering gemaakt voor de korte termijn.

*Samenhang.* In de handleiding wordt gesteld dat voorwaarde voor een goed functioneringsgesprek is dat de functie en taken van een gastouder duidelijk omschreven zijn. Deze taakomschrijving vormt het uitgangspunt bij het functioneringsgesprek. Er wordt geen relatie gelegd met andere aspecten, bijvoorbeeld selectie van of vergoeding aan gastoudergezinnen.

*Bruikbaarheid.* De handleiding is ontwikkeld in Vlaanderen. Een systeem van huisbezoeken aan opvanggezinnen is daar gebruikelijk. De handleiding is ontwikkeld om de huisbezoeken optimaal te benutten voor het realiseren van verbeteringen.

*Criteria voor een goed opvanggezin: Leidraad bij het functioneringsgesprek (35 pagina's inclusief de handleiding). In: A. Somers en M. Vandenbroeck: Begeleiding tijdens huisbezoeken. VBJK. Vormingscentrum voor de Begeleiding van het Jonge kind, 1992, ISBN 90/73996-0-2. Dunantlaan 2, 9000 Gent: Tel.: 091-646433.*

**Titel:** *Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang: Kwaliteitskringen.*

**Inhoud:** Kwaliteitskringen (onderdeel van de handleiding waarin ook het Pedagogisch- en Ouderbeleid zijn beschreven, zie paragraaf 6.4).

**Doelgroep:** Het management van de kinderopvang, leidinggevend in kindercentra (kdv, bso) en gastouderbureaus en peuterspeelzalen met vrijgesteld management.

**Status:** Handleiding die kan worden gebruikt bij het bepalen, uitvoeren, bewaken, evalueren en verbeteren van de kwaliteit (c.q. beleid).

**Doel.** Doel van een kwaliteitskring is het zoeken van oplossingen voor kwaliteitsproblemen maar ook andere problemen.

De grondgedachte van een kwaliteitskring is:

- dat mensen aan de basis zelf problemen in het werk te lijf kunnen gaan;
- dat de leden van een kwaliteitskring in hun werksituatie vergelijkbaar werk doen, zodat het gekozen probleem bij iedereen op eenzelfde wijze bekend is;
- dat de leden op vrijwillige basis aan een kwaliteitskring deelnemen;
- dat er iedere week gedurende een uur volgens een bepaalde methode aan de oplossing van een probleem wordt gewerkt.

**Aspecten.** Een kwaliteitskring bestaat uit vijf tot twaalf leden die vrijwillig deelnemen. Kwaliteitskringen houden zich bezig met één onderwerp waarbij gewerkt wordt volgens een vaste methode van probleemstelling naar probleemoplossing. De leden zijn ervaringsdeskundigen. Indien de eigen kennis of ervaring te kort schiet kan gebruik worden gemaakt van adviezen van deskundigen.

In eerste instantie zal een probleem/onderwerp worden verkend door leidinggevend, uitvoerend en gebruikers. In deze **oriëntatiefase** moet inzicht worden verkregen in het probleem. Als duidelijk is wat er m.b.t. het onderwerp aan de hand is en wie erbij betrokken zijn kan een kwaliteitskring worden geformeerd. Vervolgens wordt in de **diagnosefase** de ongewenste (huidige situatie) en gewenste situatie (voorlopige kwaliteitseis) beschreven. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van adviseurs. Daarna stelt de kwaliteitskring vast wat de meest bruikbare werkwijze is om de gewenste situatie te bereiken. Gekeken wordt daarbij naar belemmerende en bevorderende factoren. Duidelijk moet worden wat de meest invloedrijke en beïnvloedbare negatieve en positieve factoren zijn. Vervolgens maakt de kring een **actieplan** waarin aangegeven wordt wat er ondernomen moet worden om de negatieve factoren te verzwakken en de positieve factoren te verbeteren. Dit plan vormt het eindwerkstuk van de kring en gaat als aanbeveling naar de leidinggevende. In de **actiefase** worden de oplossingen uitgevoerd door uitvoerend, ouders etc. Wanneer blijkt dat bijstelling nodig is kan teruggekoppeld worden

met de kring (bijv. als omstandigheden zijn gewijzigd). Tenslotte wordt de definitieve kwaliteitseis en meest geschikte werkwijze (voor een bepaalde periode) vastgesteld (**evaluatiefase**) door leidinggevenden (geadviseerd door betrokkenen).

*Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang. Auteurs: A. van Heycop ten Ham, J. Hoex en M.L.Rosenboom. NIZW, 1994, 386 pag.; f.145,-; bestelnummer E 4222. ISBN 90-5050-147-8 in ringband. Deze publikatie is schriftelijk of telefonisch te bestellen bij het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW. Publikatieservise. Postbus 19152. 3501 DD Utrecht. Tel: (030) 2306607.*

**Titel:** *Intercollegiale toetsing van de pedagogische kwaliteit*

**Inhoud:** Een methode voor intercollegiale toetsing.  
Overzicht van kwaliteitsaspecten waar op gelet kan worden bij toetsing.

Overzicht van vragen die bij toetsing kunnen worden gesteld.

**Doelgroep:** Leidsters/hoofden/medewerkers in de kinderopvang.

**Status:** Handleiding.

**Doel.** Het doel van intercollegiale toetsing is de kwaliteit van de kinderopvang voortdurend te bewaken en te verbeteren. De term 'intercollegiaal' wijst erop dat deze bewaking en verbetering door collega's zelf gebeurt.

**Aspecten.** De methode van intercollegiale toetsing die in de handleiding wordt beschreven, is een vorm van visitatie. Een zogenoemd 'toetsteam' van een kinderopvangcentrum gaat op bezoek bij een ander centrum. Het team bestaat uit collega's (minimaal twee), dat wil zeggen, uit mensen die verstand hebben van datgene wat beoordeeld gaat worden. Toetsing gebeurt altijd in een keten van drie centra: namelijk centrum A toetst B, centrum B toetst C, en centrum C toetst A. Dit is gedaan om de toetsing zo onafhankelijk mogelijk te maken. Omdat alle drie de centra er belang bij hebben wordt ervan vanuit gegaan dat toetsing met 'gesloten beurzen' gebeurt. Men kan de toetsing beperken tot centra van de eigen kinderopvang-organisatie, men kan echter bij toetsing ook samenwerken met andere kinderopvang-organisaties en elkaars centra gaan toetsen. Beide varianten komen op dit moment in de kinderopvang voor.

De volgende stappen worden gevolgd:

**Vorbereidingen.** De voorbereidingen worden getroffen (het management stelt bijvoorbeeld tijd beschikbaar van de staf om alles te begeleiden).

**Toetsteam.** Er wordt een toetsteam gevormd.

**Kwaliteitsaspecten.** Het toetsteam vraagt aan het te bezoeken centrum welke aspecten van de kwaliteit dit centrum beoordeeld wil zien. De handleiding bevat vele voorbeelden van kwaliteitsaspecten die gekozen kunnen worden.

**Schriftelijke vragen.** Het toetsteam formuleert een aantal vragen over dit aspect en stuurt deze naar het te bezoeken centrum. De handleiding bevat tal van voorbeeldvragen.

**Beantwoording van de vragen.** De gestelde vragen worden door het te bezoeken centrum beantwoord.

**Aandachtspunten voor het bezoek.** Op basis van deze informatie maakt het toetsteam een lijst met aandachtspunten waarop gelet zal worden bij het bezoek.

**Bezoek en beoordeling.** Het toetsteam bezoekt het centrum. Het toetsteam doet verslag van wat goed gaat en wat voor verbetering vatbaar is.

**Verbeterplan.** Het getoetste centrum maakt op basis van de uitslag een plan voor het realiseren van een of meerdere verbeteringen. De begeleider/staf assisteert daarbij.

*Voorwaarden.* In de handleiding wordt gesteld dat ieder lid van het team dat getoetst wordt vooraf moet instemmen met en willen meewerken aan de intercollegiale toetsing: "toetsing is namelijk alleen zinvol als alle betrokkenen zich vantevoren realiseren dat de beoordeling niet alleen positieve kanten zal bevestigen, maar ook negatieve aspecten aan het licht kan brengen". Een goede voorbereiding is onontbeerlijk (bijvoorbeeld met behulp van de stafmedewerker) en vanzelfsprekend zal tijd ingeroosterd moeten worden. Daarnaast wordt gesteld dat binnen de organisatie ruimte moet zijn om daadwerkelijk te werken aan kwaliteitsverbetering ("als dat niet het geval is, is het misschien beter van intercollegiale toetsing af te zien"). Ook moet gewaarborgd zijn dat toetsing geen personeelsbeoordeling is en dat vertrouwelijk met de gegevens wordt omgegaan. Hierover dienen afspraken te worden gemaakt.

*Bruikbaarheid.* Op verschillende plaatsen in Nederland is inmiddels ervaring opgedaan met deze en andere vormen van intercollegiale toetsing. Gegevens omtrent kosten en baten van intercollegiale toetsing zijn vooralsnog niet bekend.

*Intercollegiale toetsing van de pedagogische kwaliteit. Gezamenlijke uitgave van HSP, DAK, Triodus, Den Haag, 1992 (28 pagina's). Eveneens in boekvorm uitgegeven onder dezelfde titel door Uitgeverij SWP te Utrecht, auteurs M.G.Boekholt e.a., ISBN nummer 9066651512, prijs f.27,50.*

**Titel:** *Gezond verzuim. Handboek verzuimmanagement voor de sectoren welzijn en jeugdhulpverlening.*

**Inhoud:** Wettelijk kader.  
Ziekteverzuim en verzuimbeleid.  
Begeleiding en controle.  
Arbeidsomstandigheden.

**Doelgroep:** Management in de sector welzijn en jeugdhulpverlening.

**Status:** Handboek.

**Doel.** Terugdringen van het ziekteverzuim en verbeteren van de arbeidsomstandigheden, door het voeren van een expliciet verzuimbeleid.

**Aspecten.** Allereerst wordt uitgelegd hoe het verzuim op systematische wijze in kaart kan worden gebracht en hoe de kosten van verzuim kunnen worden gemeten. De verzuimregistratie dient gekoppeld te worden aan persoons- en functiegegevens zodat zichtbaar wordt waar 'verzuimpieken' optreden (leeftijd, functies, afdelingen) en welke risicofactoren mogelijk een rol spelen.

Verzuimbeleid betekent ook heldere afspraken omtrent de begeleiding en controle: welke taken heeft de leidinggevende in dit opzicht en wat hoort bij de Arbodienst thuis.

Er worden vier soorten 'verzuimgesprekken' beschreven: het verzuimmeldingsgesprek, werkhervattingsgesprek, begeleidingsgesprek en correctiegesprek. Als derde onderwerp komt de systematische verbetering van arbeidsomstandigheden aan de orde omdat dat de kern is van een preventief verzuimbeleid. Aan de hand van checklisten kan de kwaliteit worden beoordeeld van de werkomgeving, van de werkinhoud, van de arbeidsverhoudingen en van de arbeidsvoorwaarden. De analyse van deze gegevens biedt aanknopingspunten voor verbetering van de arbeidsomstandigheden. Tenslotte wordt beschreven hoe een instelling een samenhangend verzuimbeleid kan formuleren en welke concrete onderwerpen daarin aan de orde dienen te komen. In een apart hoofdstuk wordt de relevante wetgeving (o.a. ARBO) besproken.

**Samenhang.** Naast 'Gezond Verzuim' is een aparte publikatie verschenen over Risico Inventarisatie in het kader van de ARBO-wetgeving. Deze publikatie wordt besproken op de volgende pagina. Beide rapporten tezamen bieden een handleiding voor aanpak van het ziekteverzuim.

**Bruikbaarheid.** Gezond Verzuim is geschikt als een introductie in verzuimmanagement voor beginners, terwijl het voor de meer ingewijden een goed naslagwerk is, aldus de auteurs. "Na lezing bent u in staat om ter zake kundig in gesprek te gaan met de arbodienst".



*Gezond Verzuim, Handboek verzuimmanagement voor de sectoren welzijn en jeugdhulpverlening. H.J.Kruidenier (advies- en onderzoeksbureau AS/tri te Leiden) en H.J.J. Kaay (Kaay Konsult te Koedijk). 82 pagina's + bijlagen + checklisten.*

*Uitgave van de VOG, (onder verantwoordelijkheid van de Stuurgroep Aanpak Ziekteverzuim waarin naast de VOG de AbvaKabo en CFO participeren) 1995. Bestelwijze door overmaking van f.20,- op giro 1321574 van de VOG onder vermelding van Gezond Verzuim.*

**Titel:** *Risico Inventarisatie en Evaluatie.*

**Inhoud:** Risico-inventarisatie en evaluatie volgens de ARBO-wet:

- Arbozorg;
- Verzuimbeleid;
- Calamiteiten;
- Gebouw en algemene voorzieningen;
- Arbeidsinhoud;
- Arbeidsverhoudingen;
- Werkomgeving;
- Arbeidsvoorwaarden.

**Doelgroep:** Welzijnswerk en jeugdhulpverlening.

**Status:** Handleiding (inclusief vragenlijsten).

**Doel.** Inventariseren en evalueren van arbeidsrisico's inzake veiligheid, gezondheid en welzijn in het kader van de ARBO-wetgeving. Op basis van de resultaten van de inventarisatie kunnen gerichte verbeteringen worden aangebracht. Deze verbeteringen kunnen het ziekteverzuim terugdringen.

**Aspecten.** De huidige ARBO-wet stelt bepaalde minimumeisen aan de risico-inventarisatie. De werkgever moet risico's in kaart brengen en daarbij systematisch tewerk gaan. De opgespoorde risico's moeten worden beoordeeld op de mate van ernst en vervolgens dient er een adequaat plan van aanpak te worden opgesteld. Het gehele proces dient periodiek te worden herhaald en o.a. de ondernemingsraad dient over de bevindingen te worden ingelicht.

De handleiding bevat gedetailleerde vragenlijsten waarmee de risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn in kaart kunnen worden gebracht. In de vragenlijsten wordt gedetailleerd aandacht besteed aan o.a. gevaarlijke situaties, agressie en geweld en werkdruk en burn-out.

De handleiding bevat vragenlijsten die door management, leidinggevenden en OR worden ingevuld. Deze vragenlijsten hebben betrekking op de gehele vestiging en op objectief waarneembare risico's. Het tweede type vragenlijsten is bedoeld voor de werknemers zelf en bevat vragen omtrent de functie en de werkplek.

De handleiding beschrijft een eenvoudige manier van rapporteren en de wijze waarop tewerk gegaan kan worden bij het stellen van prioriteiten in een plan van aanpak.

**Samenhang.** De risico-inventarisatie en evaluatie hangt nauw samen met het verzuimbeleid. Over het verzuimbeleid is een aparte handleiding verschenen die beschreven wordt op de vorige pagina.

**Bruikbaarheid.** De handleiding bestaat uit een losbladig systeem zodat de vragenlijsten gemakkelijk kunnen worden gekopieerd. De vragenlijsten worden

eveneens op diskette geleverd zodat men zelf vragen kan toevoegen indien de specifieke situatie dat nodig maakt. De vragenlijsten zijn overzichtelijk vormgegeven en eenvoudig in te vullen.

*Risico Inventarisatie en Evaluatie voor de sectoren welzijn en jeugdhulpverlening. H.J.Kruidenier (advies- en onderzoeksbureau AS/tri te Leiden) en H.J.J. Kaay (Kaay Konsult te Koedijk). 26 pagina's tekst, 74 pagina's vragenlijsten, diskette. Uitgave van de VOG, 1995 (onder verantwoordelijkheid van de Stuurgroep Aanpak Ziekteverzuim waarin naast de VOG de AbvaKabo en CFO participeren) 1995. Bestelwijze door overmaking van f.25,- op giro 1321574 van de VOG onder vermelding van Risico-inventarisatie.*

**Titel:** *Tillen in de Kinderopvang.*

**Inhoud:** Onderzoek met diverse checklisten aangaande tillen in de babygroep en de dreumes- en peutergroep.

**Doelgroep:** Medewerkers in de kinderopvang.

**Status:** Onderzoeksrapport met tilchecklisten.

**Doel.** Het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO (NIPG-TNO) heeft in opdracht van de Stichting C.A.R.E. (Childcare Associated Research and Ergonomics) een onderzoek uitgevoerd naar de lichamelijke belasting (met name betreffende het tillen) bij werknemers in de kinderopvang ('92/'93). Doel van dit onderzoek was het ontwikkelen van een zogeheten tilchecklist waarmee medewerkers in de kinderopvang hun situatie kunnen beoordelen.

**Aspecten.** Uit het onderzoek kwam naar voren dat werken in de kinderopvang zwaar is. Het hoofdknelpunt is het regelmatig (soms vaker dan 90 maal per dag) tillen van kinderen. Het tillen in en uit bed en op en van de aankleedtafel komt het meest voor en wordt als het meest zwaar ervaren. Wanneer met baby's gewerkt wordt, is het van belang een in hoogte verstelbaar bed aan te schaffen. Bij dreumesen en peuters is een instapbedje aan te bevelen. Voor het tillen bij aankleedtafels is een in hoogte verstelbare aankleedtafel aan te bevelen, zodat dreumesen en peuters zelf erop kunnen stappen en de werkhoogte optimaal kan worden ingesteld. De meerderheid van de onderzochte medewerkers (60% van 150) meldt, aan dit soort verbeterd meubilair behoefte te hebben. Toch ziet de resterende 40% van de medewerkers het nut van deze verbeteringen niet in. Daarom is voorlichting gewenst om deze groep bewust te maken van de problematiek en het nut van de verbeteringen. Als hulpmiddel bij bewustwording is in het rapport een checklist tillen bijgevoegd. Hiermee kan een medewerker in de kinderopvang nagaan welke vormen van tillen in haar/zijn situatie meer dan gemiddeld voorkomen. Belangrijke conclusies van het rapport waren dat beter meubilair beschikbaar dient te komen en dat degenen die het meubilair aanschaffen ook bewust worden gemaakt van de problematiek.

Zowel de vragen in de checklist voor de babygroep als voor de dreumes- en peutergroep bevatten elf vragen die met ja of nee kunnen worden beantwoord. Indien nee geantwoord wordt dan tilt u meer dan gemiddeld of is beter meubilair nodig. De vragen m.b.t. de babygroep hebben betrekking op o.a de volgende aspecten:

- Tilt u meer dan 12 keer per dag baby's in en uit de box?
- Heeft de box een in hoogte instelbare bodem?

Andere aspecten hebben betrekking op; het in en uit bed tillen, de instelbaarheid van de hoogte, tillen op en af aankleedtafels, tillen op en af stoeltjes en het voeden van de baby op de schoot/arm.

*Tillen in de kinderopvang. Een inventarisatie van tilkneelpunten, enkele oplossingen en een tilchecklist, waarmee medewerkers in de kinderopvang hun situatie kunnen beoordelen. I.J.M. Urlings, P. Vink. Leiden: Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO. Augustus 1993 (62 pagina's). NIPG-publicatie 93.068. ISBN 90-6743-274-1 losbl. Deze uitgave is te bestellen door het overmaken van f.27,85 (incl. BTW) op postbankrekeningnr. 99.889 ten name van het NIPG-TNO te Leiden onder vermelding van bestelnummer 93.068.*

***Titel:*** ***Protocol sexueel misbruik in instellingen voor kinderopvang.***

***Inhoud:*** Instellingsbeleid ten aanzien van seksualiteit en sexueel misbruik. Meldingsprocedure en maatregelen.

***Doelgroep:*** Kinderopvangondernemingen.

***Status:*** Protocol.

***Doel.*** Het voorkómen van sexueel misbruik van kinderen door werknemers en overige medewerkers van instellingen voor kinderopvang. Tevens richtlijnen voor het handelen in geval van sexueel misbruik van kinderen of een vermoeden daarvan. Het protocol is een gedragscode.

***Aspecten.*** Het protocol bevat ten eerste aanwijzingen voor het voeren van een preventief instellingsbeleid om sexueel misbruik te voorkómen. Bijvoorbeeld: de instelling stelt richtlijnen op ten aanzien van het omgaan met seksualiteit in de instelling; grensoverschrijdend gedrag is periodiek onderwerp in teambesprekingen; het protocol wordt aan alle werknemers ter kennis gesteld; bij sollicitaties wordt bij vorige werkgevers expliciet naar goed gedrag geïnformeerd; ouders worden op de hoogte gesteld van het protocol; bij voorkeur is er een vertrouwenspersoon in de instelling aangesteld en het is voor ouders duidelijk waar een klacht kan worden ingediend. De medewerkers weten dat zij meldingsplichtig zijn. Het protocol schrijft daarnaast specifiek voor welke stappen bij (vermoeden van) sexueel misbruik moeten worden gevolgd, wie daarbij moeten worden betrokken (wanneer wordt een deskundige ingeschakeld en wanneer wordt aangifte bij de politie gedaan). Tenslotte komen maatregelen en sancties aan de orde (waarschuwing, schorsing, ontslag). In het protocol wordt gesteld dat het beleid ten aanzien van het omgaan met seksualiteit en de preventie van sexueel misbruik periodiek dient te worden geëvalueerd en zonodig bijgesteld.

***Samenhang.*** Een protocol sexueel misbruik hangt samen met het pedagogisch beleid van de instelling en met de richtlijnen die daarin zijn opgenomen omtrent het omgaan met seksualiteit. Het hangt samen met het personeelsbeleid bij selectie en begeleiding van het personeel. Tenslotte zal in het klachtenreglement van de instelling expliciet een passage opgenomen zijn omtrent het indienen van een klacht bij sexueel misbruik.

***Bruikbaarheid.*** Het protocol kan worden overgenomen. Ook kunnen wijzigingen worden aangebracht.

*Protocol sexueel misbruik in instellingen voor kinderopvang (4 pagina's). Uitgave van de VOG, zonder jaartal, (in nauwe samenwerking met de Stichting KION te Nijmegen). Bestelling bij de VOG, Postbus 110, 2280 AC Rijswijk.*

### 6.3 Hulpmiddelen met betrekking tot de omgeving

**Titel:** *De Zevensprong: Handleiding Huisvesting Kindercentra.*

**Inhoud:** Het proces van bouw en verbouw van kindercentra, via een stapsgewijs traject langs onder andere haalbaarheidsonderzoek, programma van eisen, ontwerpfase, uitvoering van de plannen.

**Doelgroep:** Gemeenten, kindercentra en initiatiefgroepen. (Allen die betrokken zijn bij het realiseren van verbouw- of nieuwbouwplannen in de kinderopvang.)

**Status:** Handleiding en werkboek voor de huisvesting van kindercentra.

**Doel.** Het begeleiden van het proces voor de bouw en verbouw van kindercentra om te komen tot een goed gebouw, dat geschikt is voor kinderopvang, waarin de gebruikers zich prettig voelen en dat past bij de eisen die men eraan stelt. Het stap voor stap nemen en uitwerken van besluiten tijdens het proces, dat in een gebouw op maat moet resulteren. Met het werkboek hoopt men te stimuleren tot een actieve betrokkenheid bij de nieuw- of verbouwplannen voor het kindercentrum. Men wil een gebouwencommissie in staat stellen keuzen te maken en beslissingen te nemen, een juiste beeldvorming bij de architect te krijgen en ontwerpen te toetsen. Het werkboek bevat opdrachten die in de handleiding worden toegelicht.

**Aspecten.** In het bouwproces moeten keuzen worden gemaakt en beslissingen genomen. Het stappenplan behandelt dit proces van het eerste initiatief tot aan de ingebruikneming van het gebouw. De werkwijze is ongeveer als volgt. Allereerst moeten de grote lijnen worden uitgezet. Er wordt contact gelegd met de gemeente, en er worden zeer globale schattingen gemaakt van de ruimtebehoeften en kosten. Als bekend is of de mogelijkheden voor uitbreiding aanwezig zijn, kan worden overgegaan tot het opstellen van een globaal programma van eisen (stap twee). In het programma van eisen wordt vastgelegd; welke ruimten er nodig zijn, hoe groot ze zijn en hoe ze t.o.v. elkaar moeten liggen. In stap drie moeten de eisen t.a.v. de ligging van het gebouw of het bouwterrein worden opgesteld. Het betreft hier de ligging van het gebouw t.o.v. scholen, winkels etc. Vervolgens moet de haalbaarheid van de eisen worden onderzocht d.m.v. haalbaarheidsonderzoek (stap vier). In het werkboek wordt beschreven hoe dit onderzoek eruit komt te zien. Als duidelijk is dat de nieuwbouw of verbouwing kan doorgaan, kan het programma van eisen worden uitgewerkt (stap vijf). Aan welke eisen moeten de ruimten voldoen? In stap zes, de ontwerpfase vindt er een vertaling plaats van het programma van eisen naar bouwtekeningen. In de volgende fase wordt een aannemer geselecteerd, die het project gaat realiseren (stap zeven).

*Voorwaarden.* De initiatiefnemers moeten zich goed realiseren wat zij willen en wat het gebouw voor hen moet betekenen. Zij zullen zich daar tijdens het hele proces van bewust moeten zijn.

*Samenhang.* In het eerste deel van de handleiding, het stappenplan, wordt in zeven stappen toegewerkt naar het uiteindelijke gebouw. Dit deel is met name bedoeld voor de kinderopvang-organisaties zelf. Het helpt de wensen en eisen t.a.v. de huisvesting op een rij te krijgen en biedt praktische informatie over allerlei aspecten van het gebouw en de inrichting. Daarnaast komt het bouwproces zelf aan de orde. De keuzen en beslissingen die men in de loop van het stappenplan maakt, kunnen in het werkboek beschreven worden. In het werkboek staan alle eisen en wensen t.a.v. de toekomstige huisvesting van het kindercentrum bij elkaar. In deel twee komen bouwkundige modellen en kosten aan de orde.

*Bruikbaarheid.* De handleiding is een boek om mee aan het werk te gaan. Het realiseren van huisvesting is een ingewikkeld en tijdrovend proces. Door de ordening en informatie in dit boek wordt dat proces inzichtelijk. Duidelijk wordt welke stappen op welk moment genomen moeten worden. De handleiding en het werkboek zijn los verkrijgbaar. Het werkboek bevat de opdrachten die in de handleiding worden toegelicht. De opdrachten verwijzen naar deel 1 van de Zevensprong.

*De Zevensprong; handleiding huisvesting kindercentra. Auteurs: I. van Liempd en E. Hoekstra (Bureau AKTA). NIZW, 1990, 108 pag.; f.24,50; bestelnummer E 4095. ISBN 90 5050 043 9. Werkboek: 69 pag.; f.7,50; bestelnummer E 40951. ISBN 90 5050 042 0. Te bestellen onder nr. E 4095 en E 40951 bij Haeghepoorte, bureau voor administratieve dienstverlening, afdeling financiën en administratie, postbus 16800, 2500 BV, Den Haag, telefoon 070-3889505.*



**Titel:** *Woning of werkplek? (België)*

**Inhoud:** Inrichting van een kindvriendelijke woning.

**Doelgroep:** Opvanggezinnen.

**Status:** Een vormingspakket met materialen over de inrichting van de woning.

*Doel.* Het geven van achtergrondinformatie en methodieken om scholing op te zetten voor opvanggezinnen. Tevens wil men de discussie met opvanggezinnen over een kindvriendelijke inrichting van de woning stimuleren. Meer concreet zijn de doelstellingen:

- opvanggezinnen overtuigen van het belang van een doordachte inrichting;
- opvanggezinnen inzicht geven in wat kinderen nodig hebben op het vlak van de inrichting;
- opvanggezinnen bewuster maken van hun eigen wensen op het vlak van de inrichting en van de wensen van hun gezinsleden;
- opvanggezinnen aanzetten om hun ervaringen hierover te bespreken en hun inrichting ter discussie te stellen;
- opvanggezinnen stimuleren om aan de verschillende behoeften te voldoen en ze hiervoor enkele praktische suggesties geven.

Vanuit het idee dat de inrichting van de woning een van de hoekstenen is van de kwaliteit van de opvang, heeft dit pakket als belangrijkste doelstelling om de discussie met opvanggezinnen over een kindvriendelijke inrichting van de woning te stimuleren.

*Aspecten.* Voor uitvoering van het hele pakket zijn ongeveer een dag of twee avonden nodig. Er wordt gekeken naar behoeften van mensen en hun verwachtingen van bijvoorbeeld de woon- of werkomgeving. Over het aspect van veiligheid wordt bijvoorbeeld verwezen naar informatiebronnen. Aangegeven wordt hoe de scholing eruit ziet. Het pakket wordt afgesloten met enkele bijlagen: schema's, discussievragen, schetsen en artikelen, die voor de deelnemers kunnen worden gekopieerd. De bijlagen bevatten bijvoorbeeld discussievragen als; waar spelen de kinderen meestal samen, welke maatregelen zijn genomen om ongelukken zoveel mogelijk te vermijden, welke tips zijn er voor handige opbergssystemen voor het speelgoed etc. Ook is documentatie-materiaal toegevoegd. Er worden tevens een aantal praktische tips gegeven omtrent speelgoed, de zandbak etc. Zo laat een opstapje de peuter toe zelf de handen te wassen. Het pakket is bedoeld voor een groep van maximaal 20 deelnemers.

*Voorwaarden.* Het pakket is zowel bruikbaar voor een scholingsavond, als voor bijvoorbeeld een reeks van avonden, maar ook in het kader van opleidingen of startcursussen voor beginnende opvanggezinnen. Afhankelijk van de

duur en gewenste diepgang moet de begeleider een keuze maken uit de verschillende methodieken. Maximaal 20 deelnemers, geen ouders. Duur: minimum twee tot zes uur.

*Bruikbaarheid.* De methodieken zijn zodanig gekozen dat zij aansluiten bij de ervaringen van opvanggezinnen en veel ruimte laten voor discussie, ervaringsuitwisseling en samenwerking. Het pakket is ontwikkeld in België maar kan ook worden gebruikt in Nederland.

*Woning of werkplek? Een vormingspakket voor opvanggezinnen over de inrichting van de woning. Redactie: M. Vandenbroeck, I. De Waele. 1994, VBJK (Vormingscentrum voor de Begeleiding van het Jonge Kind), Dunantlaan 2 9000 Gent, tel: 09/264 64 33. fax: 09-2646496.*

**Titel:** *Veiligheid en hygiëne van kindercentra.*

**Inhoud:** Controlelijst met aandachtspunten.

**Doelgroep:** De controlelijst is een middel voor GGD-en voor inspectie van kindercentra.

**Status:** Een handleiding voor beleidsontwikkeling t.a.v. veiligheid en hygiëne in kindercentra, waarmee de kwaliteit m.b.t deze aspecten zichtbaar gemaakt en verbeterd kan worden.

**Doel.** Het kunnen beoordelen van de kwaliteit van kindercentra t.a.v. veiligheid en hygiëne (kwaliteitsbewaking). Het op voorhand zo goed mogelijk beveiligen van de leef- en speelomgeving van jonge kinderen om 'huis-tuinen-keuken' ongevallen te verminderen. Door middel van de controlelijst kunnen tekortkomingen snel en systematisch worden opgespoord.

**Aspecten.** In de handleiding wordt een beschrijving gegeven van het werk van de GGD (nieuw op te richten kindercentra adviseren omtrent veiligheid en hygiëne, de gemeente adviseren bij het al dan niet verlenen van een vergunning, bestaande kindercentra inspecteren op de veiligheids- en hygiënische situatie etc.). Aangegeven wordt hoe door inspectie met de lijst kan worden gewerkt. In de bijlagen staat een overzicht van de inhoud van de EHBO trommel en een voorbeeld Schoonmaakschema.

Bij inspectie wordt het kindercentrum met behulp van de controlelijst op diverse punten gecontroleerd; de omgeving (ligging t.o.v. openbare weg, de hoogte van klimtoestellen etc.), het gebouw (algemene aspecten zoals het schoonmaken van de vloer en de staat van de plafonds en ruimtegebonden aspecten zoals de hoogte van traphekjes in het trappenhuis, beveiligingen in de keuken etc.) en de organisatie (aantal beroepskrachten, regels in geval van een ziek kind, de EHBO trommel etc.). Door bij elk aspect één van de volgende scores aan te kruisen + (goed), +/- (matig) of - (slecht) wordt de beoordeling aangegeven. Ook wordt daar een toelichting bij geschreven. Een eerste bezoek wordt door de inspectie van tevoren aangekondigd. Tijdens dit bezoek kan worden afgesproken dat men voor inspectie in de toekomst nogmaals terugkomt, maar dan onaangekondigd. Terwijl het gebouw samen met een beroepskracht wordt doorlopen wordt de lijst ingevuld. Per onderdeel worden de te verbeteren punten opgesomd. Daarbij wordt aangegeven of die verbeteringen dringend zijn of te zijner tijd kunnen worden uitgevoerd en wie deze zou moeten/kunnen uitvoeren. Met de verkregen gegevens kunnen verschillende dingen worden gedaan; er kan een rapport worden opgesteld, bespreking met de leiding van het kindercentrum of alle bezochte kindercentra worden gelijktijdig uitgenodigd voor een bijeenkomst. Bij deze bijeenkomst komen veel voorkomende problemen t.a.v. hygiëne en veiligheid aan bod en

kunnen de aanwezigen ervaringen, knelpunten en mogelijke oplossingen uitwisselen.

*Bruikbaarheid.* De controlelijst kan naast het gebruik voor inspectie ook door kindercentra zelf worden gebruikt om tekortkomingen mee op te sporen. Daarvoor kan de lijst in de map worden gekopieerd.

*Veiligheid en hygiëne van kindercentra. Een handleiding voor GGD-en. Een uitgave van de GGD Gooi en Vechtstreek en Stichting Consument en Veiligheid. September 1992.*

**Titel:** *Kinderen eerst! Een brandveiligheidsmodel voor kindercentra.*

**Inhoud:** Ideeën en tips voor het verhogen van brandveiligheid.  
Controlelijst Brandveiligheid.

**Doelgroep:** Leiding van kindercentra.

**Status:** Praktische handleiding voor kwaliteit t.a.v. brandveiligheid.

*Doel.* Het boekje verschaft de leiding van een centrum een eenvoudig, maar doeltreffend instrumentarium om de continu noodzakelijke aandacht voor een optimale brandveiligheid concreet gestalte te kunnen geven aldus de auteurs.

*Aspecten.* Alle kindercentra die onder een gemeentelijke verordening vallen moeten voldoen aan de eisen die de gemeente o.a. op het terrein van brandveiligheid stelt. In dit boekje worden ideeën en tips aangereikt die betrekking hebben op het voorkomen van brand, brandoorzaken, alarmering en voorzieningen, ontruimingsoefeningen etc. Tevens wordt in een aantal stappen aangegeven welke handelingen moeten worden verricht in het geval er toch brand uitbreekt. In een aantal van de in totaal veertien bijlagen wordt van diverse apparaten aangegeven hoe ze werken en hoe ze gebruikt moeten worden (bijv. de brandslanghaspel, de droogpoederblusser). In één van de bijlagen is een registratie-aanwezigheidslijst kinderen opgenomen. In de controlelijst brandveiligheid wordt o.a. aan de volgende zaken aandacht besteed;

- Contact met de brandweer; is er bijv. in de afgelopen drie jaar contact met de brandweer geweest over de brandveiligheid?
- Preventiemaatregelen; worden er brandbare vloeistoffen en/of gassen (bv. aardgas) gebruikt in het kindercentrum?
- Bouwkundige voorzieningen; zijn er voor de bekleding van wanden en plafonds brandveilige materialen toegepast?
- Vluchtwegen; hebben speelvertrekken twee afzonderlijke vluchtwegen?
- Brandactieplan; is er een brandactieplan voor het kindercentrum opgesteld?
- Instructies; zijn alle taken die bij een evacuatie uitgevoerd moeten worden op papier gezet? etc.

Op de controlelijst kan worden aangegeven wie de lijst heeft ingevuld, de datum en wanneer het in de teamvergadering is besproken.

*Samenhang.* In een kindercentrum ligt de verantwoordelijkheid voor de naleving op de brandveiligheid in eerste instantie bij de directie. Deze dient een zodanig brandveiligheidsbeleid te ontwikkelen dat de kans op brand en de gevolgen daarvan zoveel mogelijk worden beperkt. Brandveiligheid begint

dus bij goede organisatorische maatregelen gericht op brandpreventie aldus de auteurs.

*Bruikbaarheid.* De controlelijst Brandveiligheid en de bijlagen zijn een praktisch hulpmiddel waarmee men zelf het brandveiligheidsniveau van het kindercentrum kan beoordelen.

*Kinderen eerst! Een brandveiligheidsmodel voor kindercentra. Margreet Janssen en Karen te Velde. 1994, Koninklijke Vermande b.v., Lelystad (62 pagina's). ISBN 90 5458 106 9. NUGI 722/729.*

## 6.4 Hulpmiddelen met betrekking tot de opvang

**Titel:** *Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang: Pedagogisch beleid.*

**Inhoud:** Pedagogisch beleid  
(eveneens Ouderbeleid, zie volgende titel).

**Doelgroep:** Het management van de kinderopvang, leidinggevenden in kindercentra (kdv, bso) en gastouderbureaus en peuterspeelzalen met vrijgesteld management.

**Status:** Handleiding die kan worden gebruikt bij het bepalen, uitvoeren, bewaken, evalueren en verbeteren van de kwaliteit (c.q. beleid).

**Doel.** Het bieden van ondersteuning bij het bevorderen en bewaken van de kwaliteit in kinderopvang-organisaties, door de organisatie zelf. De handleiding bevat een stappenplan met hulpmiddelen en is o.a. bedoeld bij het opzetten van pedagogisch beleid. Het gaat om het vormgeven van een van de kerntaken van de kinderopvang; het werk van de leidster/gastouder met de kinderen. Met behulp van deze handleiding kan duidelijk worden gemaakt wat men kan bieden en wat gebruikers mogen verwachten. Door het formuleren van een beleidsplan geeft de organisatie aan, welke diensten zij wil bieden. Daarmee kan dan ook beoordeeld worden of die daadwerkelijk geboden worden. Op basis van toetsing kan het beleidsplan worden geëvalueerd.

**Aspecten.** De werkwijze bij het opzetten van pedagogisch beleid is ongeveer als volgt. Om de onderwerpen die in een pedagogisch beleidsplan aan de orde kunnen komen te ordenen zijn in de handleiding drie aandachtsgebieden uitgewerkt; het scheppen van ontwikkelingsmogelijkheden voor kinderen, het verzorgen van kinderen en het overbrengen van normen en waarden aan kinderen. Bij het maken van een pedagogisch beleidsplan moeten de volgende stappen worden doorlopen; voorbereiden, visie verwoorden, vertalen, vaststellen en verbeteren. Een beleidsplan komt gefaseerd tot stand en is nooit helemaal af. Om het compleet te houden zullen veranderingen, aanvullingen of verbeteringen moeten worden aangebracht.

In het beleidsplan komt dan achtereenvolgens te staan:

- Leidende uitgangspunten: waar staat de organisatie voor?  
Bijv. Alle kinderen hebben recht op liefde en aandacht.
- Doelen: wat wil de organisatie bieden?  
Bijv. Alle kinderen krijgen dagelijks individuele aandacht.
- Middelen: hoe realiseert de organisatie dat?  
Bijv. d.m.v. personeel, groepsgrootte, dagindeling.
- Richtlijnen voor handelen: hoe handelen de medewerkers?

Richtlijnen voor handelen tijdens verschonen: als een leidster een kind verschoont, is zij alleen bezig met dat kind. De rest van de groep wordt overgenomen door de andere leidster.

*Voorwaarden.* In de handleiding wordt gesteld dat om aan kwaliteitszorg te kunnen doen een aantal minimale voorwaarden binnen de organisatie noodzakelijk zijn; aanwezigheid van management binnen de organisatie, de mogelijkheid om uren vrij te maken voor voorbereiding, overleg en werkbegeleiding voor het management en de uitvoerenden, instemming van het hoger management waar de beslissingsbevoegdheid ligt en open en duidelijke communicatiekanalen.

*Samenhang.* Een kinderopvang-organisatie voert ook beleid op andere voorwaardescheppende terreinen; personeelsbeleid, accommodatiebeleid, financieel beleid en extern beleid. Het pedagogisch beleid maakt (evenals het ouderbeleid) deel uit van het totale beleid. Het kan voorkomen dat doelen die voortkomen uit de visie op personeelsbeleid of financieel beleid, niet overeenkomen met de doelen op andere terreinen. Bijv. een pedagogisch doel is: ons kindercentrum biedt een kindvriendelijke omgeving. Middel: het meubilair is qua hoogte op kinderen aangepast. Een doel van personeelsbeleid kan echter zijn: we bieden onze medewerkers een gezonde werkomgeving. Middel: het meubilair is aangepast aan een verantwoorde werkhoogte voor de leidsters.

*Bruikbaarheid.* Een leidinggevende heeft de ervaringen met de handleiding als volgt beschreven: 'Er staat praktisch en duidelijk beschreven welke stappen er gezet moeten worden. Hierdoor motiveerde het mij om te starten met een klus waar ik tegenop zag. Al doende merk ik wel dat het geen 'kant en klaar' pakket is. Uiteindelijk kies ik, met behulp van wat er in de map staat, toch een eigen werkwijze en aanpak. En dat lukt prima met zoveel bagage'. Naast de waardering die voor de handleiding is uitgesproken heeft men ook reacties gehad over de omvang van de map.

*Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang. Auteurs: A. van Heycop ten Ham, J. Hoex en M.L. Rosenboom. NIZW, 1994, 386 pag.; f.145,-; bestelnummer E 4222. ISBN 90-5050-147-8 in ringband. Deze publikatie is schriftelijk of telefonisch te bestellen bij het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW. Publikatieservice. Postbus 19152. 3501 DD Utrecht. Tel: (030) 2306607.*



**Titel:** *Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang: Ouderbeleid.*

**Inhoud:** Ouderbeleid.

Zie voor het pedagogisch beleid de vorige pagina)

**Doelgroep:** Het management van de kinderopvang, leidinggevenden in kindercentra (kdv, bso) en gastouderbureaus en peuterspeelzalen met vrijgesteld management.

**Status:** Handleiding die kan worden gebruikt bij het bepalen, uitvoeren, bewaken, evalueren en verbeteren van de kwaliteit (c.q. beleid).

**Doel.** Het bieden van ondersteuning bij het bevorderen en bewaken van de kwaliteit in kinderopvang-organisaties, door de organisatie zelf. De handleiding is o.a. bedoeld als hulp bij het opzetten van ouderbeleid. Het gaat om het vormgeven van een van de kerntaken van de kinderopvang; de samenwerking met de ouders. Met behulp van deze handleiding kan duidelijk worden gemaakt wat men kan bieden en wat gebruikers mogen verwachten.

**Aspecten.** De werkwijze bij het opzetten van ouderbeleid is als volgt. Beschreven zijn vijf stappen die het mogelijk maken kwaliteit te bepalen, uit te voeren, bewaken, evalueren en verbeteren.

Binnen het ouderbeleid worden twee aandachtsgebieden onderscheiden; dienstverlening aan ouders en samenwerking met ouders. In een beleidsplan voor het ouderbeleid staat duidelijk beschreven hoe leidsters of gastouders met ouders omgaan. In het beleidsplan komt te staan:

- Leidende uitgangspunten: waar staat de organisatie voor?  
Bijv. De opvoedingsmilieus van thuis en van de opvang horen goed op elkaar aan te sluiten.
- Doelen: wat wil de organisatie bieden?  
Bijv. We houden ouders op de hoogte van de dagelijkse gang van zaken.
- Middelen: hoe realiseert de organisatie dat?  
Bijv. Elk kind heeft een schriftje. De leidsters schrijven hierin elke dag kort de gebeurtenissen van die dag, hoe het kind geslapen, gegeten en gespeeld heeft en emotionele gebeurtenissen.
- Richtlijnen voor handelen: hoe handelen de medewerkers?

**Voorwaarden.** Het invoeren van een systeem voor kwaliteitsbewaking vraagt niet alleen 'actie', maar daaraan voorafgaand ook motivatie, durf en bereidheid tot verandering en vernieuwing. In de handleiding wordt gesteld dat om aan kwaliteitszorg te kunnen doen een aantal minimale voorwaarden binnen de organisatie noodzakelijk zijn; aanwezigheid van management binnen de organisatie, de mogelijkheid om uren vrij te maken voor voorbereiding, overleg en werkbegeleiding voor het management en de uitvoerenden,

instemming van het hoger management waar de beslissingsbevoegdheid ligt en open en duidelijke communicatiekanalen.

*Samenhang.* Het ouderbeleid maakt onderdeel uit van het totale beleid. Voor de voorwaardescheppende beleidsterreinen (personeelsbeleid, accommodatiebeleid, financieel beleid en extern beleid) geldt dat er al veel vastligt in verordeningen. Bepaalde keuzen op het terrein van het ouderbeleid kunnen gevolgen hebben voor andere beleidsterreinen. Omgekeerd is het ook zo dat - beperkende - middelen op de voorwaardescheppende beleidsterreinen het ouderbeleid kunnen beïnvloeden.

*Bruikbaarheid.* Een leidinggevende heeft de ervaringen met de handleiding als volgt beschreven: 'Er staat praktisch en duidelijk beschreven welke stappen er gezet moeten worden. Hierdoor motiveerde het mij om te starten met een klus waar ik tegenop zag. Al doehde merk ik wel dat het geen 'kant en klaar' pakket is. Uiteindelijk kies ik, met behulp van wat er in de map staat, toch een eigen werkwijze en aanpak. En dat lukt prima met zoveel bagage'. Naast de waardering die voor de handleiding is uitgesproken heeft men ook reacties gehad over de omvang van de map.

*Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang. Auteurs: A. van Heycop ten Ham, J. Hoex en M.L. Rosenboom. NIZW, 1994, 386 pag.; f.145,-; bestelnummer E 4222. ISBN 90-5050-147-8 in ringband. Deze publikatie is schriftelijk of telefonisch te bestellen bij het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW. Publikatieservice. Postbus 19152. 3501 DD Utrecht. Tel: (030) 2306607.*

**Titel:** *Beoordelingsinstrument pedagogische kwaliteit (België).*

**Inhoud:** Scoringslijsten voor negen groepsactiviteiten.  
Vragenlijsten m.b.t. vijf organisatorische voorwaarden.

**Doelgroep:** (Externe) beoordelaars van kinderdagverblijven in België.

**Status:** Gedetailleerde beoordelingsschalen voor de pedagogische kwaliteit van kinderdagverblijven.

**Doel.** Externe beoordeling van de pedagogische kwaliteit (door Belgische Inspectie).

In België wordt de kwaliteit van gesubsidieerde kinderdagverblijven beoordeeld door overheidsinspecteurs. Daarbij gebruiken zij een gedetailleerd beoordelingsinstrument. Een inspecteur komt eenmaal per jaar vier uur observeren en vult de scoringslijsten in. Op basis hiervan doet hij zonnodig suggesties voor verbetering. Deze verbeteringen dienen bij het volgende bezoek gerealiseerd te zijn. De inspecteur heeft de bevoegdheid tot sluiting of (tijdelijke) halvering van de capaciteit indien de kwaliteit ver beneden de maat is.

**Aspecten.** Aan de hand van gedetailleerde scoringslijsten beoordeelt de inspecteur de volgende negen groepsactiviteiten: toiletsituatie, slapen en rusten, eten, onthaal, activiteiten, speelgoed, communicatie, infrastructuur en zorg. De inspecteur beoordeelt onder andere of deze situaties stimulerend voor het kind zijn en de zelfstandigheid bevorderen. Dit oordeel wordt in punten uitgedrukt (score 0-1-2), hoe meer punten hoe beter, bijvoorbeeld:

- kinderen bepalen zelf wanneer en hoe lang ze op het potje zitten.
- kinderen krijgen veel mogelijkheid zelf spel te kiezen, weinig groepsspel.
- minder dan vijf kinderen op één slaapruijnte.
- er is altijd een leidster aanwezig bij het spel van de kinderen, enzovoorts.

Op basis van deze observaties geeft de inspecteur een eindoordeel.

Daarnaast beoordeelt de inspecteur vijf organisatorische voorwaarden, namelijk: de vaardigheden van de leidsters, de (bij)scholing van het personeel, de vergaderingen, de samenwerking met de ouders en de observaties van de kinderen. Samen met de leidinggevende worden vragenlijsten over deze aspecten ingevuld. De inspecteur rapporteert schriftelijk over zijn bevindingen en draagt zonnodig suggesties aan voor verbeteringen.

**Samenhang.** Het beoordelingsinstrument omvat alle aspecten van de kinderopvang met uitzondering van het strategisch beleid en financieel organisatorische aspecten. Het accent ligt op de pedagogische kwaliteit.

**Bruikbaarheid.** De beoordelingsschaal is een meetinstrument en in België gekoppeld aan subsidiëring. Het instrument is helder en ondubbelzinnig omdat in punten wordt aangegeven wat als goed of 'fout' wordt beoordeeld.

Omdat de criteria vastliggen geeft het instrument weinig of geen ruimte voor een eigen (afwijkend) beleid. Het instrument geeft een eindoordeel en geeft niet aan hoe de einddoelen bereikt zouden moeten worden. Volgens J.Hoex van het NIZW is het instrument goed bruikbaar voor zelfevaluatie of voor intercollegiale/interinstitutionele toetsing en het is bruikbaar om visie te vertalen naar de praktijk (J.Hoex, Belgisch beoordelingsinstrument pedagogische kwaliteit. In: Kinderopvang nr.12, december 1994, pag. 39).

*De Beoordelingschaal voor het Pedagogisch Functioneren in Kinderdagverblijven. Vlaams Comité voor de Opvoeding van het Jonge Kind. Duantlaan 2, 9000 GENT, België. Tel. 091-646432. Brochure (gratis) te verkrijgen bij Kind en Gezin, Hallepoortlaan 27, B-1060 Brussel. Tel.: 02-5331211.*

**Titel:** *Brengen en halen, oudercontacten en opvoedingsondersteuning in de kinderopvang.*

**Inhoud:** Vragenformulier.  
Handleiding.

**Doelgroep:** Ouders en leidsters.

**Status:** Hulpmiddel voor het ouder/leidster-contact.

**Doel.** Datgene wat in het vragenformulier wordt ingevuld is eigenlijk ondergeschikt aan de bedoeling van het gebruik van het formulier, namelijk het ondersteunen van het contact met ouders over het functioneren en het gedrag van het kind.

**Aspecten.** In verschillende kindercentra, met name in kinderdagverblijven, is het gebruik van schriftelijk materiaal in het contact met ouders ingeburgerd. Dit heeft belangrijke voordelen, maar ook nadelen. Zo moet worden voorkomen dat schriftelijk materiaal de mondelinge communicatie met ouders vervangt of belemmert. Ook moet er gewaakt worden over een gelijkwaardige inbreng van ouders en leidsters in hun onderlinge contact. Een hulpmiddel in het individuele ouder/leidster-contact is 'Het vragenformulier over het gedrag van het kind'. Ouders en leidsters vullen dit beide in en maken het tot leidraad voor hun gesprek.

Het vragenformulier over het gedrag van het kind bestaat uit zestien vragen die zijn gegroepeerd rond vier globale aandachtsgebieden; spelen en verzorgen, taalontwikkeling, sociaal gedrag en omgaan met het kind. Per vraag wordt een getal van 1 (erg mee oneens) tot 7 (erg mee eens) omcirkeld. In het gesprek tussen leidster en ouder is het niet de bedoeling bij elke vraag uitgebreid stil te staan. Het is de bedoeling per gedragsgebied te kijken wat de ouder en de leidster hebben omcirkeld. Bij de laatste vraag per aandachtsgebied (over twijfels, zorgen of problemen die de ouder en/of leidster hebben over het kind) kan men even stilstaan. Als er met betrekking tot bepaalde onderwerpen bij één of meer vragen duidelijke verschillen in de beoordeling zijn tussen ouder en leidster, geeft dat aanleiding om daarover door te praten. Het vragenformulier kan onder andere dienen als hulpmiddel in het gesprek, is een agenda voor het oudergesprek, geeft een totaalbeeld van het kind enz. Belangrijk is dat door deze werkwijze sprake is van een gelijkwaardige relatie tussen ouder en leidster tijdens het gesprek. Ook kan het formulier goed gebruikt worden in het kader van opvoedingsondersteuning en VTO. Tijdens het oudergesprek werkt het formulier als een entree om gericht en systematisch over het kind te praten. Het open karakter van de vragen nodigt uit om zelf een nadere toelichting en voorbeelden te geven.

*Voorwaarden.* Bij het gebruik van het vragenformulier moeten afspraken worden gemaakt in het kindercentrum en met ouders over tijdstip, plaats en frequentie van het gesprek, over vervanging in de groep voor de leidster en over waarborgen voor de privacy van ouders en kinderen.

*Brengen en halen, oudercontacten en opvoedingsondersteuning in de kinderopvang. Swets-Gronert, F.A. Utrecht: NIZW, 1993. (175 pagina's).*

**Titel:** *Leidraad bij het gestructureerde huisbezoek (België).*

**Inhoud:** Ontwikkeling en welzijn van de kinderen.

**Doelgroep:** Gastouderbureaus en gastoudergezinnen.

**Status:** Handleiding voor een gestructureerd huisbezoek aan gastoudergezinnen.

*Doel.* Centraal in het huisbezoek staat het kind en zijn ontwikkeling. Het huisbezoek moet voldoende structuur geven om ook na langer gebruik niet af te glijden tot 'weerpraatjes'. Het huisbezoek moet een structuur geven die beginnende opvanggezinnen houvast biedt bij het vertellen over zichzelf en de kinderen aldus de handleiding.

Het doel van gestructureerde huisbezoeken is uiteindelijk informatie en inzicht aan het gastoudergezin te geven en begeleiding, training en ondersteuning te bieden bij de opvang van de kinderen.

*Aspecten.* Het huisbezoek wordt gestructureerd aan de hand van een begeleidingsboekje van 4 pagina's. Een deel van dit boekje bestaat uit een observatielijst die vooraf door de gastouder wordt ingevuld. In de observatielijst wordt bijvoorbeeld ingevuld wat opvalt aan de motoriek van het kind, het omgaan met andere kinderen, de emotionele ontwikkeling enzovoort. Daarnaast beschrijft de gastouder hoe zij in dergelijke situaties met het kind omgaat. Deze gegevens vormen steeds de agenda voor het huisbezoek. De begeleider van het gastouderbureau bespreekt de gegevens van het kind en het optreden van de gastouder en geeft in voorkomende gevallen adviezen en begeleiding. Er wordt een beknopt verslag van het gesprek gemaakt waarbij beide partijen de gemaakte afspraken noteren. Het opvanggezin zal indien nodig een nieuwe aanpak uitproberen en dit wordt bij het volgende huisbezoek doorgesproken.

*Samenhang.* Het gestructureerde huisbezoek is nauw verwant met het functioneringsgesprek omdat beide type activiteiten gericht zijn op begeleiding en ondersteuning van het gastoudergezin. In het gestructureerde huisbezoek staat het welzijn van het kind centraal. Dit ter onderscheiding van het functioneringsgesprek waarin de opvang van het kind centraal staat. De activiteiten zijn dus aanvullend. Er wordt geen directe relatie gelegd met andere aspecten zoals selectie van en vergoedingen aan gastoudergezinnen.

*Bruikbaarheid.* De handleiding is ontwikkeld in Vlaanderen. Een systeem van huisbezoeken aan opvanggezinnen is daar gebruikelijk. De handleiding is ontwikkeld om de huisbezoeken optimaal te benutten voor het realiseren van verbeteringen.

*Leidraad bij het gestructureerde huisbezoek (16 pagina's inclusief begeleidingsboekje). In: A.Somers en M.Vandenbroeck: Begeleiding tijdens huisbezoeken. VBJK. Vormingscentrum voor de Begeleiding van het Jonge Kind, 1992, ISBN 90/73996-0-2. Dunantlaan 2, 9000 Gent: Tel.: 091-646433.*



**Titel:** *Lijst met volgegevens voor peuters en kleuters.*

**Inhoud:** Lijst met volgegevens.  
Toelichting bij lijst.

**Doelgroep:** Peuterspeelzalen.

**Status:** Lijst met volgegevens voor peuters en kleuters in het kader van het project intercultureel werken in Kindercentra.

*Doel.* In het kader van het project intercultureel werken heeft de Stichting OKF een lijst met volgegevens voor peuters en kleuters ontwikkeld. Het doel is tweeledig. Enerzijds levert de rapportage overzichtsgegevens voor het basisonderwijs op en anderzijds kan met de rapportage een 'meting' worden verricht over eventuele effecten van de peuterspeelzaal op de ontwikkeling van een kind.

*Aspecten.* Het onderwijs heeft aangegeven dat zij vaak een jaar nodig hebben om bij allochtone kinderen te achterhalen wat een kind leuk of minder leuk vindt, wat het kan etc. Door het bezoek aan de peuterspeelzaal, in een eerder stadium, zijn deze gegevens veelal wel bekend bij de leidster maar worden deze, tot op heden, niet uitgebreid genoteerd en vervolgens meegegeven naar het basisonderwijs. In het kader van het bestrijden van onderwijsachterstanden zijn deze gegevens van belang zodat een kleuterleidster het wiel niet weer hoeft uit te vinden. Dit vereist een goede samenwerking tussen de voorschoolse opvang en het basisonderwijs. Voor de peuterspeelzalen is het belangrijk om te weten of de periode op de peuterspeelzaal van invloed is geweest op de ontwikkeling van het kind en zijn start op de basisschool. Doordat de basisschool de rapportages ontvangt en vervolgens zelf weer invult bij de allochtone kinderen die wel en die niet de peuterspeelzaal hebben bezocht kan na ongeveer een jaar een vergelijking plaatsvinden.

De lijst is beoordeeld door betrokkenen (peuterspeelzaalwerk, activiteiten gebonden kinderopvang, het onderwijs, de kruisvereniging, de Stichting OKF en overige geïnteresseerden). Wat betreft het gebruik van de lijst kan er vanuit worden gegaan dat de gegevens voor de eerste keer worden opgenomen wanneer een kind net drie jaar is. Vervolgens volgt er driemaal een rapportage van de gegevens in het dan komende jaar. Wanneer een kind later in stroomt in de peuterspeelzaal worden de drie momenten vanaf dat moment ingepland. De onderwerpen in de lijst hebben betrekking op de volgende aspecten: afscheid (bv. wel of niet zwaaien, huilen), ophalen (wil niet naar huis), binnenkomst (alleen, met vader/moeder), kring (doet wel of niet actief mee, blijft zitten, loopt weg), spelen/contact met andere kinderen (weet duidelijk wat hij/zij wil, speelt met andere kinderen of alleen, fietst veel), contact met de leidster (zoekt wel of geen lichamelijk contact, vraagt wel of

geen hulp bij problemen), ouders (spreken goed, weinig of geen Nederlands, zoeken contact met de leidster). Bij elk onderwerp kunnen opmerkingen worden toegevoegd.

*Lijst met volggegevens voor peuters en kleuters. Stichting OKF, Postbus 194, 8200 AD Lelystad.  
tel. 0320-244259.*

**Titel:** **Model-Privacyreglement.**

**Inhoud:** Wet op de persoonsregistratie.  
Model-privacyreglement:  
- Algemene bepalingen  
- Kenmerken van de persoonsregistratie  
- Rechten van geregistreerden en gebruik van persoonsgegevens.  
**Doelgroep:** Instellingen in de sector zorg en welzijn.  
**Status:** Modelreglement.

**Doel.** Een privacyreglement heeft als doel de persoonlijke levenssfeer te beschermen van personen die geregistreerd worden in instellingen in de sector zorg en welzijn. In de Wet op de Persoonsregistratie zijn daartoe wettelijke bepalingen ten aanzien van persoonsregistraties opgenomen. Instellingen die het Model-privacyreglement hanteren voldoen daarmee aan de wettelijke bepalingen voor zover die op hun registraties van toepassing zijn. Veel voorkomende standaardregistraties vallen niet onder de reglementsplicht (bijvoorbeeld personeelsadministratie, administratie van afnemers en leveranciers, van leerlingen en studenten enzovoorts). Deze uitzonderingen worden in het Model-privacyreglement vermeld.

**Aspecten.** Instellingen kunnen het privacyreglement in zijn geheel overnemen maar men kan ook wijzigingen aanbrengen op grond van de specifieke situatie of specifieke kenmerken van de registraties.

Hoe wordt het reglement gebruikt? Ten eerste kan de instelling aan de hand van het model-reglement checken of de Wet op de Persoonsregistratie van toepassing is op de persoonsregistraties die in de instelling worden bijgehouden. Ten tweede kan men aan de hand van het reglement checken of de persoonsregistraties voldoen aan de in het reglement gestelde regels. Zo niet dan kunnen aanpassingen worden aangebracht.

In zijn algemeenheid stelt het reglement dat de doelstelling van de persoonsregistratie nauwkeurig en helder omschreven dient te zijn. Er mogen niet meer gegevens opgeslagen worden dan voor dit doel nodig is en bovendien mogen de gegevens alleen voor deze specifiek omschreven doelen worden gebruikt. Daarnaast moet de instelling een duidelijke beschrijving geven van het beheer van de registratie (wie is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het beheer en voor de bewerking van de gegevens) en hoe is de beveiliging van de gegevens geregeld? Het reglement schrijft voor wanneer schriftelijke toestemming van de geregistreerden is vereist bij gegevensverstrekking aan derden en in welke gevallen geanonimiseerde gegevens mogen worden verstrekt. Het privacyreglement bevat eveneens voorschriften omtrent het

inzagerecht, de bewaartermijnen en overdracht of vernietiging van de gegevens.

*Samenhang.* Het privacyreglement is in principe alleen van toepassing op persoonsregistraties. Dit reglement kan onderdeel zijn van een algemeen beleid betreffende de privacy van cliënten en medewerkers in de instelling.

*Bruikbaarheid.* Het privacyreglement kan integraal worden overgenomen door een instelling. Wel zal de instelling dan een bijlage moeten concipiëren waarin de aard van de registratie, de doelen en het beheer en de bewaartermijnen zijn geëxpliciteerd. Een jaarlijkse controle hierop zal onderdeel zijn van de jaarlijkse evaluatie.

*Model-privacyreglement. Uitgave 1990, VOG-Algemeen, J.C.van Markenlaan 3, Postbus 110, 2280 AC Rijswijk. Tel.: 070-3949349; telefax: 070-3964308. Postbankrekening 4014144. Kosten f.10,-.*

## 6.5 Hulpmiddelen met betrekking tot de dienstverlening

**Titel:** *Wat kinderopvangouders moeten weten. Het wat, hoe en waarom van welk kinderdagverblijf?*

**Inhoud:** Adviezen voor ouders m.b.t. verschillende onderwerpen.

**Doelgroep:** Ouders die gebruik willen maken van kinderopvang.

**Status:** Brochure.

**Doel.** In deze brochure wil BOinK de ouders wegwijs maken in 'kinderopvangland' en worden adviezen gegeven om de opvang van het kind naar tevredenheid te laten verlopen aldus de auteurs.

**Aspecten.** De auteurs geven aan dat de keuzemogelijkheden van kinderdagverblijven in de praktijk erg beperkt zijn. Toch is het van belang om een gefundeerde beslissing te nemen. Dit kan door praktische zaken te beoordelen (is het meest eenvoudig). Daarvoor kan men proberen antwoord te krijgen op de volgende zaken: het gebouw, bereikbaarheid, spelmateriaal, veiligheid, groeps grootte etc. Ook kan men zich laten informeren over minder zichtbare zaken door bijv. een oudercommissie. Beschreven wordt wat ouders mogen verwachten van een kinderdagverblijf of gastouder. In de brochure worden aspecten beschreven waarmee ouders te maken krijgen als hun kind naar een kinderdagverblijf gaat. Het betreft zaken als:

- Wat men mag verwachten van een kinderdagverblijf of gastouder (bijvoorbeeld m.b.t. veiligheid en hygiëne).
- Hoe vindt de kennismaking plaats?
- Aspecten m.b.t. de wenperiode.
- Ouders worden erop gewezen dat regels kunnen botsen met de regels thuis.
- Het contact tussen ouder en leidster.
- Aspecten m.b.t. brengen en halen.
- Ouders en beleid en de oudercommissie (samenstelling, taak, onderwerpen etc.).
- Aspecten m.b.t. ouderavonden en oudergesprekken (gesprekken tussen ouders en leidsters).
- Het onderscheid tussen verticale groepen en horizontale groepen.
- Wat gebeurt er als uw kind naar een andere groep gaat: de ouders worden erop gewezen dat ook leidsters afscheid nemen als het kind naar een andere groep gaat.
- Wat te doen bij klachten? enzovoorts.

Tenslotte zijn de meest gestelde vragen van ouders met een antwoord in de brochure opgenomen.

*Bruikbaarheid.* De brochure bevat praktische informatie voor ouders die gebruik willen maken van een kinderdagverblijf of gastouderopvang.

*Wat kinderopvangouders moeten weten. Het wat, hoe en waarom van welk kinderdagverblijf? Belangenvereniging van ouders in de kinderopvang. BOinK, 1995 (15 pagina's). Deze brochure kunt u bestellen door f.5,- over te maken naar BOinK, postbank 30 44 044 te Amsterdam, onder vermelding van "Wat ouders weten moeten". Adres BOinK, Postbus 19056, 3501 DB Utrecht, tel.: 030-2317914.*

**Titel:** *De ouders aan het woord. Voorstellen voor reglementering van ouderbeleid in kindercentra.*

**Inhoud:** Modellen voor inspraak en medezeggenschap van de ouders.  
- protocol ouder-leidster contacten;  
- raamwerk oudercommissie, gebruikersraad, klachtbehandeling.

**Doelgroep:** Kinderopvangondernemingen en oudercommissies.

**Status:** Brochure met voorbeeldmodellen.

**Doel.** Het reguleren van ouderparticipatie. Kinderopvang-organisaties kunnen door het reguleren van de inspraak en medezeggenschap de ouders op structurele wijze betrekken bij het ouderbeleid. De regels geven houvast aan oudercommissies in hun overleg met besturen, directies en leidinggevenden over de vormgeving van het ouderbeleid.

**Aspecten.** De brochure behandelt stap voor stap de aspecten die bij het opbouwen van een ouderbeleid van belang zijn. Het is geschreven vanuit het perspectief van de ouders. In de brochure wordt gepleit voor het regelen van de ouderparticipatie omdat de taken en bevoegdheden van oudercommissies vaak onduidelijk zijn en om individuele ouders meer duidelijkheid te bieden omtrent de wijze waarop zij inspraak in de opvang van het kind kunnen realiseren.

Door het formuleren van een ouderbeleid worden de rechten en plichten van de organisatie en van de ouders verhelderd. Als vier bouwstenen voor het ouderbeleid worden genoemd:

1. Een protocol voor ouder-leidster contacten (individueel niveau). Hierin dienen zaken geregeld te zijn als contacten tijdens de wenperiode, evaluatiegesprekken, wisseling van leidsters enzovoorts.
2. Raamwerkmodel oudercommissie (vestigingsniveau). Hierin worden de taken en bevoegdheden van de oudercommissie geregeld.
3. Raamwerkmodel gebruikersraad (organisatieniveau). Deze raad behartigt de gemeenschappelijke belangen van alle gebruikers van de kinderopvang-organisatie. In het raamwerk wordt vastgelegd over welke zaken de gebruikersraad in de gelegenheid wordt gesteld advies aan de organisatie uit te brengen.
4. Raamwerkmodel klachtenregeling. Zie voor meer informatie over klachtenregelingen de volgende pagina's.

**Samenhang.** In de brochure wordt gesteld dat het ouderbeleid samenhangt met het pedagogisch beleid en het organisatiebeleid, omdat: "pas als er een helder geformaliseerd ouderbeleid is, is het voor ouders mogelijk om op een adequate manier hun inbreng te leveren in het pedagogisch beleid en het

organisatiebeleid. Immers, als het ouderbeleid niet vast ligt, is de inbreng van ouders bij andere zaken erg onduidelijk".

*Bruikbaarheid.* In de brochure worden raamwerkmodellen beschreven. Deze modellen bevatten de onderwerpen waarover afspraken zouden moeten worden gemaakt. De regelingen dienen vervolgens nog door de organisatie zelf te worden ingevuld.

*De Ouders aan het Woord. Voorstellen voor reglementering van ouderbeleid in kindercentra, D.Jansen (BOinK), A.Hol (Projectbureau Mutant) (30 pagina's; ook verkrijgbaar op diskette). Uitgave van BOinK, 1995. Kosten f.10,-, over te maken op postgironummer van BOinK, Amsterdam. Adres BOinK, Postbus 19056, 3501 DB Utrecht, tel.: 030-2317914.*



**Titel:** *Individuele rechten ouders en het reglement oudercommissie voor kindercentra.*

**Inhoud:** Individuele rechten van ouders.  
Reglement met taken en bevoegdheden voor de oudercommissie.

**Doelgroep:** Kindercentra.

**Status:** Notitie.

**Doel.** Iedere ouder die een kind in een kinderdagverblijf heeft geplaatst moet invloed kunnen hebben op de manier waarop in het kinderdagverblijf met zijn/haar kind wordt omgegaan. De invloed van ouders in het kinderdagverblijf heeft betrekking op:

- De directe omgang met het individuele kind.
- Het beleid dat in de groepen wordt gehanteerd bij de opvang van de kinderen.
- Het algemene organisatiebeleid van de instelling.

Daartoe zijn zowel de individuele rechten van ouders als de rechten van ouders als groep beschreven.

**Aspecten.** Het kinderdagverblijf is verplicht om te zorgen dat alle informatie over de manier van werken en de argumenten voor veranderingen daarin te allen tijde op een heldere en begrijpelijke wijze voor de ouders beschikbaar zijn. Bij het beschrijven van de rechten van ouders is men uitgegaan van de individuele rechten en de rechten van ouders als groep. Bij de stichting worden de belangen van ouders behartigd door de oudercommissie. Deze belangen en rechten zijn omschreven in het reglement oudercommissie. Daarnaast heeft iedere ouder een aantal omschreven individuele rechten. Deze rechten zijn omschreven in de notitie individuele rechten van ouders.

Wat betreft de individuele rechten van ouders stelt de stichting de volgende thema's voor:

- Ouders hebben recht op informatie over alles wat van belang is voor hun kind of voor henzelf als ouders.
- Ouders hebben recht op advies op onderdelen van het groepsgebeuren die direct van invloed zijn op het kind of op henzelf als ouders.
- Ouders hebben het recht om mee te beslissen (instemmingsrecht) in alle zaken die van directe invloed zijn op hun individuele kind en op zijn opvoeding.
- Ouders hebben recht op een klachtenbehandeling en recht op privacybescherming.

In het reglement met taken en bevoegdheden voor de oudercommissie staan onder meer de volgende zaken omschreven: doelstelling, bevoegdheden en taken van de oudercommissie, verplichtingen voor de stichting, de samenstelling van de oudercommissie, verkiezing, beëindiging lidmaatschap, vergadering en besluitvorming, wijziging van reglement en opheffing van de oudercommissie, algemene bepalingen etc.

*Individuele rechten ouders en het reglement oudercommissie voor kindercentra. Uitgave: Spil Steunfunctie Welzijn Overijssel. April 1995 (9 pagina's). Postbus 625. 8000 AP Zwolle. tel. 038-4216746. Kosten: f.12,50 voor aangeslotenen, f.15,- voor niet aangeslotenen, inclusief diskette.*

**Titel:** *Modelreglement klachtrecht sector Kinderopvang.*

**Inhoud:** Klachtenreglement.  
Klachtencommissie.  
Indiening en behandeling van de klacht.  
Relevante wetteksten.

**Doelgroep:** Kinderopvangondernemingen.

**Status:** Voorbeeld klachtenreglement en klachtenbehandeling.

*Doel.* Een klachtenreglement bevat de procedures die door de klachtencommissie worden gehanteerd bij het behandelen van klachten. Het doel is versterking van de positie van cliënten. Het biedt cliënten een mogelijkheid tot het indienen van klachten en garandeert een correcte afhandeling van de klacht doordat de in het klachtenreglement vastgelegde procedures worden gevolgd. Het Modelreglement Klachtrecht sector Kinderopvang is een voorbeeld van een dergelijk reglement. Dit reglement kan naar believen worden overgenomen of worden aangepast voor de eigen organisatie. Een klachtenreglement is per 1 november 1995 verplicht voor kinderopvangondernemingen bij de Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector. Volgens de VOG is de wet zo uitgelegd dat ook zelfstandige peuterspeelzalen hiertoe verplicht zijn. Ook in de gastouderopvang kan een klachtenreglement gehanteerd worden.

*Aspecten.* Indien het klachtenreglement wordt overgenomen dan behoeft in feite alleen de naam van de eigen organisatie te worden ingevuld en beschikt men over een klachtenreglement. Vervolgens wordt een klachtencommissie ingesteld. Deze commissie wordt ingesteld door het bestuur. De leden van de commissie - minimaal vier - dienen in hun oordeelsvorming en positie onafhankelijk van het bestuur te zijn.

De werkwijze van de commissie is globaal als volgt: na ontvangst van de klacht beslist de commissie of de klacht in behandeling wordt genomen. Dan wordt degene waarover is geklaagd in staat gesteld om binnen 14 dagen een verweer te schrijven, waarop de klager commentaar kan geven. Indien de klachtencommissie dat nodig acht kan de commissie mondeling met de partijen overleggen, hetzij in een gezamenlijk overleg, hetzij afzonderlijk. De klachtencommissie deelt haar beslissing mee aan het bestuur. Het bestuur deelt vervolgens aan de commissie en aan de klager mee of men naar aanleiding van dat besluit maatregelen zal nemen en zo ja, welke. De commissie is gebonden aan privacyregels.

*Samenhang.* Een klachtencommissie is onafhankelijk van het bestuur. Uitgangspunt is dat een goede klachtenbehandeling een bijdrage levert aan de kwaliteit van de dienstverlening. Wanneer klachten systematisch worden

geregistreerd en ter kennis komen van het management, kunnen eventuele structurele problemen worden onderkend en aangepakt.

*Bruikbaarheid.* Indien het voorbeeldreglement in zijn totaliteit wordt overgenomen is de tijdsinvestering minimaal omdat alleen de naam van de organisatie ingevuld hoeft te worden (een diskette is beschikbaar). Ondernemingen kunnen ook gezamenlijk één lokale of regionale klachtencommissie instellen. De werkzaamheden van de commissie zijn afhankelijk van het aantal ingediende klachten.

*Modelreglement Klachtrecht Sector Kinderopvang. VOG, Sector Kinderopvang, Rijswijk, Postbus 110, 2280 AC Rijswijk, september 1995. 25 pagina's (f.12,50 voor niet-leden). Ook verkrijgbaar op diskette (f.15,-). Bestellen door overmaking van het bedrag op postbankrekening 4014144 onder vermelding van titel en aantal. Nadere inlichtingen Mw.J.Kalkman-in 't Veld en/of Mw.E.van Ree, VOG, tel. 070-3949349.*

**Titel:** *En...tevreden? Een model van een tevredenheidsonderzoek onder ouders die gebruik maken van kinderopvang.*

**Inhoud:** Voorbeeldbrief aan de ouders over tevredenheidsonderzoek.  
Vragenlijst voor de ouders over tevredenheid.

**Doelgroep:** Kinderopvangondernemingen.

**Status:** Voorbeeld vragenlijst.

**Doel.** De vragenlijst is bedoeld om periodiek de meningen van de ouders te peilen: over welke aspecten van de opvang is men tevreden en over welke aspecten is men minder tevreden? Op basis van deze meningspeiling kan de organisatie gerichte verbeteringen doorvoeren. Een volgende meningspeiling zal dan tonen of de ouders tevreden zijn over de aangebrachte verbeteringen.

**Aspecten.** De vragenlijst bevat 17 onderwerpen. Over elk onderwerp worden twee tot vier vragen gesteld. Voorbeelden van onderwerpen en de bijbehorende vragen zijn:

- Pedagogisch handelen: 'Ik heb voldoende inzicht hoe de leidsters met mijn kind omgaan'.
- Regels: 'Ik ken de regels voor de kinderen die in de groep worden gehanteerd'
- Contact met de leidsters: 'De leidsters staan open voor mijn opmerkingen'
- Informatie van de leidsters: 'Ik word goed geïnformeerd over mijn kind'
- Vervangingsregeling: 'Ik ben tevreden over de regeling bij vervanging'
- Materiaal: 'Ik vind dat er voldoende materiaal aanwezig is voor mijn kind'
- Verzorging en hygiëne: 'De groepsruimte is schoon'
- Eten en drinken: 'Ik weet wat mijn kind te eten en te drinken krijgt'
- Veiligheid: 'De buitenspeelplaats is veilig'

De vragen zijn op eenvoudige manier te beantwoorden door aan te kruisen: 'ja', 'soms' of 'nee'. Er is ruimte voor opmerkingen. Verschillende manieren waarop een verbeterplan kan worden gemaakt, worden besproken.

**Samenhang.** Omdat de vragenlijst 17 onderwerpen bevat komen bijna alle aspecten van de kinderopvang aan de orde.

**Bruikbaarheid.** De vragenlijst kan zonder meer worden overgenomen. De vragenlijst kan ook naar behoefte worden gewijzigd.

*En... tevreden? Een model van een tevredenheidsonderzoek voor onderzoek onder ouders die gebruik maken van kinderopvang (vragenlijst beslaat 7 pagina's). Uitgave van BOinK, Vereniging van ouders in de kinderopvang. Kosten f.15,-, over te maken op postgironummer van BOinK, 3044044 Amsterdam. Adres BOinK, Postbus 19056, 3501 DB Utrecht, tel.: 030-2317914.*

## LITERATUUR

Beker M. Merens JGF. Rapportage jeugd 1994. Rijswijk, Sociaal en Cultureel Planbureau, 1994.

Commissie Kwaliteit Kinderopvang. De kunst van de kinderopvang. Vier beleidsadviezen. Utrecht, Uitgeverij SWP, 1994.

Dym S. Een referentiemodel voor het leveren van kwaliteit kinderopvang. Experimentele kwaliteitsnormen ten behoeve van organisaties voor kinderopvang. Rijswijk, VOG-sector Kinderopvang, 1995.

Hardjono TW, Hes FW. De Nederlandse Kwaliteitsprijs en Onderscheiding. Deventer, Kluwer, Kwaliteitskunde, 1993.

Hooghiemstra BTJ, Niphuis-Nell M. Sociale atlas van de vrouw. Deel 2 Arbeid, inkomen en faciliteiten om werken en de zorg voor kinderen te combineren. Rijswijk, Sociaal en Cultureel Planbureau, 1993.

Melhuish EC, Moss P. Day Care for Young Children, International perspectives. London and New York, Tavistock/Routledge, 1991.

Ministerie van VWS. Ontwerp Tijdelijk besluit kwaliteitsregels kinderopvang. Staatscourant, november 1995.

Molen F van der. Kwaliteitscontracten. Bureau Profijt van de Overheid, Gemeente Amsterdam, 1989.

Mutsaers HPM. Kinderopvang in gemeenten. De stand van zaken per 31 december 1993. SGB0, Onderzoeks- en Adviesbureau van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Den Haag, VNG Uitgeverij, 1995.

Netwerk Kinderopvang van de Europese Commissie. Kwaliteit van Kinderopvangvoorzieningen. Verslag van een technisch seminar van het Netwerk kinderopvang van de Europese Commissie. Barcelona, 4-5 mei 1990. Brussel, Commissie van de Europese Gemeenschappen, 1990.

NIZW. Catalogus kinderopvang. Utrecht, NIZW, 1992/1994.

Noord PF de, Reidinga HF. Sector Kinderopvang VOG. Het projectplan Kwaliteitsstelsel Kinderopvang 11 april 1995. Amersfoort, Twijnstra Gudde, 1995.

Sluijs EM, Bakker DH de. Kwaliteitssystemen in ontwikkeling. Een inventarisatie van de kwaliteitssystemen die ontwikkeld zijn of ontwikkeld worden door koepels van beroepsbeoefenaren en koepels van instellingen in de gezondheidszorg en verwante welzijnszorg. Utrecht, NIVEL/NRV, 1992.

Sluijs EM, Bakker DH de, Dronkers J. Kwaliteitssystemen in uitvoering. Utrecht/Zoetermeer, NIVEL/NRV, 1994.

Vinders SPC, Visser SFHG. Mogelijkheden voor regelgeving kwaliteit kinderopvang. Amsterdam, PVK Adviesgroep, 1993

VOG, NIZW, IPK. Spelen met visie. Over basis- en plusfuncties van de peuterspeelzaal. Rijswijk, VOG, 1995.

Wagner C. Bakker DH de, Sluijs EM. Kwaliteitssystemen in instellingen. De stand van zaken in 1995. Utrecht, NIVEL/NVR, 1995.





## BIJLAGEN



## **BIJLAGE 1. REFERENTIEMODEL KWALITEIT KINDEROP- VANG (VOG)**

Het referentiemodel voor het leveren van kwaliteit kinderopvang.  
VOG, maart 1995; A.van Beek, S.Dym.

### **ORGANISATIE**

Kwaliteitssysteem  
Organisatiestructuur  
Strategisch beleid  
Financieel beleid  
Meting en toetsing

### **MEDEWERKER**

Personeelsbeleid  
Bevordering van het functioneren  
Inwerk- en introductieprogramma  
Personeelsbeoordeling  
Deskundigheidsbevordering  
Leerling en stagebeleid  
Vrijwilligersbeleid  
Beleid gastouders  
Protocol sexueel misbruik

### **OMGEVING**

Accommodatiebeleid  
Toegankelijkheid  
Gebouwen en ruimten  
Functionele inrichting  
Milieuzorg  
Bereikbaarheid  
Calamiteiten

## **OPVANG**

Pedagogisch beleid

Leidster-kind ratio

Protocollen ziekte en ongevallen

Protocol kindermishandeling

Protocol ontwikkelingsproblemen

Ouderbeleid

Informatieverstrekking

Onderzoek naar tevredenheid

## **DIENSTVERLENING**

Dienstverlening

PR en marketing

Leveringsvoorwaarden

Toelating en plaatsing

Klachtrechtregeling

Medezeggenschap ouders

Tevredenheidsmetingen

## BIJLAGE 2. OVERZICHT RESPONDENTEN

### Telefonisch geïnterviewde respondenten

#### Steunfunctie-organisaties:

Stek (Groningen)  
SKF (Friesland)  
STAMM (Drenthe)  
Spil (Overijssel)  
Spectrum (Gelderland)  
OKF (Flevoland)  
SKJU (Utrecht)  
IMCO (Noord-Holland)  
ZOK (Zuid-Holland)  
SOKZ (Zeeland)  
BSJ (Noord-Brabant)  
Liose (Limburg)

#### Grootstedelijke organisaties:

Matrix (Amsterdam)  
VBK (Den Haag)  
Maaswerk (Rotterdam)  
Stade (Utrecht)

#### Landelijke organisaties:

Humanitas  
Catalpa  
SKON  
VOG  
NIZW

Overigen:

BOinK

Bureau AKTA

PVK Advies Vinders

Netwerk Schoolkinderopvang

Stichting Utrechts Kinderopvang

VEM-bureau

Stichting Consument en Veiligheid

Katholiek Pedagogisch Centrum

Universiteit van Amsterdam

Universiteit van Leiden

## BIJLAGE 3. INTERVIEWPROTOCOL

### Algemene vragen over het kwaliteitsbeleid in uw organisatie

#### Vraag 1. Wat zijn algemene kenmerken van de zorg voor kwaliteit?

Aandachtspunten:

- visie of uitgangspunten
- wat verstaat men onder kwaliteit en kwaliteitsbewaking
- hoe voert men dat in

#### Vraag 2. Zijn er prioriteiten gesteld in de kwaliteitsbewaking?

Aandachtspunten:

- zo ja, door wie zijn prioriteiten gesteld
- waarom deze prioriteiten
- staan de prioriteiten op schrift

#### Vraag 3. Welke hulpmiddelen worden bij de kwaliteitsbewaking gebruikt?

Aan de hand van bijlage 2:

- op welke gebieden bestaan documenten
- welke procedures worden gehanteerd

### Vragen m.b.t. Een of meerdere hulpmiddelen of procedures

#### Vraag 4. Omschrijving.....

#### Vraag 5. Wat is het doel en de werking?

Aandachtspunten:

- door wie gekozen en herkomst
- wie verantwoordelijk op welk niveau
- accent op verbetering of bewaking
- hoe wordt het gebruikt

#### Vraag 6. Hoe is men tewerk gegaan bij de introductie?

Aandachtspunten:

- scholing en/of ondersteuning?
- tijdsinvestering en kosten
- acceptatie en draagvlak

**Vraag 7. Welke factoren werkten bevorderend dan wel belemmerend?**

Aandachtspunten:

- wat viel mee en wat viel tegen
- bij introductie
- bij invoering
- bij continuering

**Vraag 8. Voldoet het (bij vraag 4 genoemde) hulpmiddel aan de verwachtingen?**

Aandachtspunten:

- wat zijn de positieve gevolgen
- zijn er onbedoelde negatieve gevolgen
- een voorbeeld (indien mogelijk)

**Vraag 9. Wat is uw mening over de bruikbaarheid?**

Aandachtspunten:

- kosten versus baten
- bruikbaarheid voor eigen of ook voor andere organisaties
- overige opmerkingen



## BIJLAGE 4. SAMENVATTINGEN VAN DE INTERVIEWS

Samenvattingen van de interviews met 15 geselecteerde kinderopvang-organisaties. In de interviews is vooral ingegaan op de vraag hoe men tewerk is gegaan bij het ontwikkelen en invoeren van kwaliteitszorg.

N.B. Drie interviews, met betrekking tot kwaliteitsbewaking en -verbetering, zijn reeds in hoofdstuk 4 beschreven.

Bij vijf organisaties zijn twee onderwerpen besproken, zodat we hierna interviews presenteren over in totaal 20 onderwerpen.

De inhoud van deze bijlage is als volgt:

<b>I.</b>	<b>ORGANISATIE</b>	143
	I.1 Strategisch beleid	143
	I.2 Strategisch beleid gastouderbureau	146
	I.3 Organisatiebeleid	148
	I.4 Intercultureel werken	150
<b>II.</b>	<b>MEDEWERKERS</b>	153
	II.1 Personeelsbeleid	153
	II.2 Ziekteverzuimbeleid	156
	II.3 Stagebeleid	157
	II.4 Intervisie	159
<b>III.</b>	<b>OMGEVING</b>	162
	III.1 Accommodatie en inrichting	162
<b>IV.</b>	<b>OPVANG</b>	165
	IV.1 Pedagogisch beleid kinderopvang-organisatie	165
	IV.2 Pedagogisch beleid kinderopvang-organisatie	168
	IV.3 Pedagogisch beleid kinderopvang-organisatie	171
	IV.4 Pedagogisch beleid peuterspeelzalen	173
	IV.5 Pedagogisch beleid en kindobservatie	176
	IV.6 Protocol omgang met zieke kinderen	180
<b>V.</b>	<b>DIENSTVERLENING</b>	182
	V.1 Medezeggenschap ouders	182
	V.2 Ouderparticipatie	184
	V.3 Klachtenregeling	186
	V.4 Kwaliteitsonderzoek	187
	V.5 Tevredenheidsonderzoek	189



# I. ORGANISATIE

## I.1 Strategisch beleid

Een grote kinderopvang-organisatie (meer dan 1000 kindplaatsen) ontwikkelde in 1993 een strategisch beleidsplan voor drie jaar. De aanleiding was een fusie tussen diverse kinderopvang-organisaties, afgedwongen door de gemeente omdat de gemeente één aanspreekpunt wilde. Dit leidde vanzelfsprekend tot veel onrust in de nieuwe organisatie. Het strategisch plan werd gemaakt door de directie. Vooraf waren de wensen van externe partijen geïnventariseerd (wat verwacht men in de toekomst van de kinderopvang-organisatie?) en werden veel gesprekken gevoerd met de managers van de diverse kinderdagverblijven.

Het belangrijkste doel van het beleidsplan was een heldere koers voor de komende jaren te bepalen. Deze koers moest duidelijkheid verschaffen aan de managers van de kinderdagverblijven c.q. de vestigingen. Een duidelijke koers zou de eenheid in de organisatie bevorderen maar vooral ook de angst en onzekerheid, die gepaard gaat met schaalvergroting en fusies reduceren. Het plan anticipeerde vanzelfsprekend ook op aangekondigde bezuinigingen en privatisering.

Het plan kwam tot stand op basis van drie vragen:

- Wat **vraagt** de externe omgeving? (en waarvoor wil men betalen?)
- Wat **kan** de organisatie bieden? (welke deskundigheden en voorzieningen zijn in huis?)
- Wat **wil** de organisatie nu en in de toekomst bieden? (missie en visie). En hoe benutten we de kansen die er liggen (toenemende bedrijfsopvang en extra taakstellingen van de gemeente).

Op basis hiervan werden drie prioriteiten gesteld: meer effectiviteit, meer efficiëntie en verbreding van het aanbod. Op elk gebied werden zoveel mogelijk concrete streefdoelen geformuleerd.

Meer effectiviteit moet onder andere blijken uit een kortere behandeltijd van aanvragen en een hoger bezettingspercentage (streefgetal 95%). Meer efficiëntie moet uitmonden in een relatieve kostenbesparing van 10% (gecorrigeerd voor inflatie komt dat neer op 2%). Voor verbreding van het aanbod zou op termijn in alle centra naschoolse opvang moeten worden gecombineerd met dagopvang (er is in de ochtend meer vraag naar dagopvang en in de middag meer vraag naar buitenschoolse opvang).

Alle vestigingen dienen aan deze drie prioriteiten aandacht te besteden in hun werkplannen. Men is daarbij vrij in de wijze waarop men bijvoorbeeld de integratie van kinderopvang en naschoolse opvang willen organiseren (als het maar gebeurt). Door deze vrijheid wordt de creativiteit van de vestigingsmanagers benut en ontstaan diverse vernieuwingsexperimenten waar de organisatie als geheel op den duur baat bij heeft.

Naast deze prioriteiten was een belangrijk algemeen uitgangspunt dat alleen datgene centraal geregeld zou worden wat noodzakelijk was (aanmelding, beheer, financiële administratie enzovoort) en dat zoveel mogelijk woordelijkheid bij de vestigingen zelf werd gelegd (operationeel management met resultaatverantwoordelijkheid).

Dit uitgangspunt - zoveel mogelijk decentraal - had verregaande consequenties voor de implementatie van het strategisch beleid. Het betekende dat hoge eisen werden gesteld aan de managementcapaciteiten van de vestigingsmanagers (voorheen directeuren van kinderdagverblijven).

De eerste activiteit werd een managementopleiding voor alle vestigingsmanagers. De opleiding duurde een vol jaar (bijeenkomsten elke twee weken) en was verplicht voor iedereen. De opleiding mocht in werktijd worden gevolgd, studie gebeurde in vrije tijd. Tijdens de opleiding kwamen regelmatig onderdelen van het strategisch beleidsplan aan de orde zodat men daar stapsgewijze mee vertrouwd raakte. Ook raakte men vertrouwd met het maken van uitwerkingen (vertalingen) van het strategisch beleid in concrete maatregelen of actieplannen. Men leerde dus algemene managementstrategieën specifiek toegesneden op de eigen organisatie. Dit was mogelijk omdat de organisatie over een eigen opleidingsinstituut beschikte waardoor een opleiding 'op maat' gegeven kon worden. De opleiding voorzag daarnaast ook in individuele supervisie, mede om mensen een veilige omgeving te bieden voor het uiten van onzekerheden, angsten of weerstanden die een fusie nu eenmaal met zich meebrengt.

Daarnaast is er een scholingsprogramma voor de leidsters. Elke leidster volgt vier (korte) cursussen per jaar. Er is een breed aanbod aan thema's, onder andere afgestemd op de behoefte aan scholing bij de leidsters.

De implementatie (lees doorwerking) van het strategisch beleid vond daarnaast plaats in de voorlichtingsbijeenkomsten door de directie op locatie, waarbij de hoofdpunten van het beleid in begrijpelijke termen en concrete doelen werd toegelicht. Pas daarna werd het beleidsplan onder alle vestigingen verspreid en kon dit worden besproken in het teamoverleg. De implementatie krijgt verder vorm in de werkplannen van de vestigingen en de evaluaties die daaraan gekoppeld zijn. De gehele implementatie van het strategisch beleid is dus verlopen via scholing, werkplannen, evaluatie en meetbare

resultaten als eind-evaluatie. Deze ingrediënten vormen de input voor het toekomstige strategische beleidsplan.

De consequenties van het strategisch beleidsplan waren legio. Bijvoorbeeld: de organisatie-structuur werd geheel veranderd en de taak- en functieomschrijvingen werden aangepast. Vervolgens werden maatregelen genomen wanneer mensen 'op de verkeerde plaats' zaten. Ook werden met name de staffuncties kritisch onder de loupe genomen: zijn hun activiteiten noodzakelijk voor het goed functioneren van de organisatie? Een aantal staffuncties werd opgeheven. Door de scholing durfden vestigingsmanagers meer dan voorheen te onderhandelen en eisen te stellen aan de overige afdelingen van de organisatie (fouten werden minder toegedekt en problemen kwamen daar waar ze thuishoorden). Dit maakt het functioneren van de organisatie zakelijker maar ook duidelijker. Er is goed overleg met de gemeente omtrent eventuele nieuwe taken die op contractbasis zullen worden uitgevoerd. Veel geplande bezuinigingen zijn inderdaad gerealiseerd. De veranderingen kunnen worden getypeerd als professionalisering van de organisatie. De kwaliteit van de opvang zelf was al goed, aldus de directeur: "de mensen zijn professioneel opgeleid en zijn trots op hun inhoudelijke werk".

Welke factoren bevorderden of belemmerden de implementatie? De implementatie verliep soepeler omdat het slecht ging met de organisatie. Men realiseerde zich dat een goed plan nodig was om de organisatie weer goed op de rails te zetten. Er was ook geen tijdrovend overleg met besturen nodig want alle besturen waren bij de fusie opgeheven. Er functioneert alleen nog een raad van commissarissen. De implementatie verliep goed dankzij de verplichte scholing van de managers. Hoewel sommigen daar aanvankelijk veel weerstand tegen hadden, is het enthousiasme voor scholing enorm toegenomen. Een groot bijkomend voordeel van de gezamenlijke scholing was dat wantrouwen (soms zelfs haat en nijd) tussen vestigingsmanagers onderling na het scholingsjaar zo goed als verdwenen was. Men leerde elkaar kennen en werkte een jaar aan dezelfde doelen. Bevorderend voor de acceptatie was ook de vrijheid van de vestigingen om het beleid op eigen wijze in te vullen. Er bleef ruimte voor creativiteit en experimenten. Aanvankelijk liep men hierbij tegen het probleem aan dat onvoldoende duidelijk was op welke gebieden men vrij was en op welke gebieden men centraal vastgelegde procedures diende te volgen. Dit leidde tot het uniformeren en verduidelijken van een aantal 'centrale' procedures. Al met al zijn de ervaringen positief. Er is meer eenheid en een positief werkklimaat en de bedrijfsresultaten zijn sterk verbeterd.

## 1.2 Strategisch beleidsplan gastouderbureau

Vijf jaar geleden besloot een groot gastouderbureau - ruim 200 gastouders - om een strategisch beleidsplan te maken. Het doel was vast te stellen waar de organisatie in de toekomst naar toe wilde. Men wilde voorkómen dat huidige beslissingen haaks zouden staan op de lange termijn strategie. Het doel was ook 'alle neuzen dezelfde kant uit te krijgen' om met elkaar een consistent beleid te voeren (met wie wil men bijvoorbeeld in de toekomst samenwerken?). Ook wilde men self-supporting kunnen zijn wanneer de stimuleringsregeling weg zou vallen.

Uitgangspunt was dat de kwaliteit van het gastouderbureau (de organisatie) niet los gezien kan worden van de kwaliteit van de opvang zelf; "men is met elkaar verantwoordelijk voor de produkten die men levert". Het strategisch beleidsplan omvat dus zowel de organisatie als de opvang.

Een belangrijke prioriteit in het strategisch beleid was de omslag naar bedrijfsopvang. Tot nu toe bemiddelde de organisatie alleen voor particulieren. Als tweede prioriteit - en samenhangend met bedrijfsopvang - zou de voornamelijk op vrijwilligers draaiende organisatie omgebouwd worden tot een professionele organisatie met opgeleide beroepskrachten: "je kunt het niet maken om vrijwilligers op pad te sturen voor acquisitie; dat past niet bij elkaar". Een aantal vrijwilligers is beroepskracht geworden. Een derde prioriteit was het aanscherpen en verduidelijken van allerlei procedures "hoewel het woord 'kwaliteit' nauwelijks werd gebruikt betekende dit natuurlijk wel werken aan een kwaliteitssysteem".

Het strategisch beleid is gemaakt door het bestuur en directie. Zij hadden tijd en de deskundigheid en vonden dit ook "gewoon leuk" om te doen. De bemiddelingsmedewerkers hadden niet zoveel interesse in strategisch beleid en konden zich ook niet zo'n beeld vormen van ontwikkelingen en risico's op lange termijn. Zij kijken meer naar het hier en nu (bijvoorbeeld hoe kunnen we zo roosteren dat elke gastouder steeds dezelfde bemiddelaar houdt). In het teamoverleg komen wel onderdelen van het strategisch beleid aan de orde, maar het blijft abstracte materie.

"De directie heeft natuurlijk wel de taak om het strategisch beleidsplan te vertalen naar het werk zelf". Dit is de implementatie van het strategisch beleid, oftewel de doorwerking van het beleid in overige activiteiten. Dat is ook gebeurd. Om een paar voorbeelden te noemen:

- De jaarlijkse werkplannen worden geëvalueerd in het licht van het strategisch beleidsplan.
- Er is geëxperimenteerd met een nieuwe plattere organisatie-structuur en op basis daarvan zullen de functie-omschrijvingen worden aangepast. Deze worden de basis voor de beoordelingsgesprekken. Op dit moment zijn er alleen functioneringsgesprekken.

- De selectiecriteria voor de gastouders zijn aangescherpt en het scholings-traject is bijgesteld.
- Zoals gepland worden nu periodiek tevredenheidsmetingen onder de ouders gehouden. Op basis daarvan zijn bijvoorbeeld de spreekuurtijden verruimd. Ook wilden sommige ouders graag de scholingsavonden voor gastouders bijwonen (bijvoorbeeld over EHBO). Voor zover er plaatsen over zijn wordt dit gehonoreerd.
- Sinds een maand is een pedagogisch beleidsplan vastgesteld. Aan nieuwe gastouders wordt gevraagd dit te onderschrijven en hiernaar te handelen.

Op deze manier werkt het strategisch beleidsplan door in tal van andere activiteiten. Ook maakt het plan zichtbaar wat er de komende jaren nog ontwikkeld zou moeten worden, bijvoorbeeld een ouderbeleid, een klachtenregeling, een systeem van beoordelingsgesprekken enzovoorts. Dit wordt stap voor stap opgepakt.

Tot nu toe heeft de ontwikkeling en implementatie weinig problemen opgeleverd. Het strategisch beleid wordt periodiek getoetst en bijgesteld. Toetsing gebeurt zoveel mogelijk aan de hand van concrete doelen, bijvoorbeeld: is het aantal contacten met gastouders en ouders inderdaad volgens plan toegenomen? en, wordt het streefgetal van 35% bedrijfsplaatsen gehaald? Als positief gevolg is nu in de organisatie veel meer zichtbaar geworden wat ieders taak is en waar iederen voor staat. Dat komt de duidelijkheid in de organisatie ten goede. Positief kan ook genoemd worden dat allerlei zaken die in het strategisch beleidsplan als wenselijk zijn beschreven in feite in de praktijk al jarenlang zo verliepen. Het waren veelal impliciete regel en werkafspraken die niet op papier stonden.

De keerzijde hiervan is dat, juist omdat veel zaken goed liepen, de noodzaak om de procedures op schrift te stellen niet altijd wordt gevoeld: "het staat in de notulen; het loopt toch goed; we doen het al jaren zo!" Waar men volgens de geïnterviewde op bedacht moet zijn is medewerkers en gastouders het gevoel te geven dat zij hun werk tot nu toe niet goed deden. Daarom is geprobeerd om zo goed mogelijk uit te leggen dat het strategische beleidsplan bedoeld is om toekomstige risico's het hoofd te bieden, te overleven en op een professioneler manier te werken. Bij deze voorlichting zijn mensen zoveel mogelijk persoonlijk benaderd.

Een laatste probleem is de tijdsinvestering van de toch al druk bezette bureaumedewerkers. Met name het ontwikkelen van allerlei nieuwe procedures (tevredenheidsmetingen, klachtenregelingen enzovoorts) kost veel tijd. Deze tijd moet ingeroosterd worden anders gebeurt het niet. Door de VOG zijn zeer bruikbare instrumenten ontwikkeld maar op dit gebied zou veel meer voorhanden moeten zijn, zodat niet elk bureau zelf het wiel hoeft uit te vinden.

### **I.3 Organisatiebeleid**

Bij een stichting met 19 peuterspeelzalen is een interview gehouden met de directeur en personeelsfunctionaris. De peuterspeelzalen verschillen wat betreft omvang. Er is veel ontwikkeld op het gebied van organisatie- en pedagogisch beleid. Het pedagogisch- en organisatiebeleid ziet de directeur als kwaliteitsbewaking en verbetering. Voor de stichting is op onderdelen beleid m.b.t. kwaliteit geformuleerd, niet in zijn totaliteit. "Kwaliteit is op zich zo'n verschrikkelijk breed begrip" aldus de geïnterviewde. Het bestuur werkt op afstand met verregaande bevoegdheden en legt de dagelijkse beleidsontwikkeling en begeleiding en controle bij de directeur. Op de volgende onderdelen heeft men een duidelijke visie ontwikkeld;

- positie en plaats van het peuterspeelzaalwerk,
- het pedagogisch beleidsplan en een speelwerkplan,
- gerelateerd daaraan doet men aan deskundigheidsbevordering waarvan een onderdeel is intervisie onder begeleiding van pedagogen.

Met betrekking tot de organisatorische opzet staat o.a. het volgende op schrift;

- bestuursvormen en samenstelling (hier heeft men bewust gekozen voor een bestuur op afstand; er vond eerst alleen belangenbehartiging plaats),
- rechtspositionele kwesties,
- overlegstructuren (leidstersoverleg drie maal per jaar, en overleg met leidster van achterstandspeelzalen één maal in de zes weken en afhankelijk van het onderwerp zijn er werkgroepen),
- interne begroting (men is gebudgetteerd, krijgt een vast budget van de gemeente),
- ouderbijdrage en incassobeleid,
- procedures voor aanmelding en verwerking van wachtlijsten e.d.

In ontwikkeling is de klachtenprocedure. Ook is er nog geen regeling voor de privacy. Groepsgrootte, verantwoordelijkheden van leidsters e.d. zijn geregeld. Wat betreft inrichting en huisvesting is men zover dat alle speelzalen wat betreft inrichting goed zijn. Dit houdt in dat er een standaardnorm wordt gehanteerd, wat betekent dat alles in de speelzaal herkenbaar moet zijn voor de peuters in vergelijking met thuis. Wat betreft profilering in relatie tot de subsidiënt heeft men jaarlijks een geïntegreerd werkplan waarin de diensten die men gaat leveren, de plannen op inhoudelijk beleid en de begroting aangegeven worden. Beleid op lange termijn is zes jaar geleden ontwikkeld. Ook is er personeelsbeleid geformuleerd (sollicitatieprocedures, plaatsingsbeleid, protocol ziekte en herstel meldingen etc.).

Momenteel is men bezig een nieuwe visie te ontwikkelen. Het afgelopen jaar is veel geïnvesteerd in organisatorische voorwaarden (folders, eensluitende



procedures) en inhoudelijke ontwikkeling. Nu is men bezig met het spelwerkplan.

Prioriteiten zijn gesteld door het bestuur. Met name bovengenoemde prioriteiten zijn gesteld omdat geïnterviewde sinds een aantal jaren de eerste directeur is. Daarvoor waren er wel coördinatoren maar kwam men aan de ontwikkeling van organisatorische voorwaarden niet toe. Financieel zat men in een proces met de gemeente waarin overgegaan werd van subsidiëring op basis van exploitatietekort naar budgetfinanciering. Dat betekende dat men organisatorisch de zaak goed op een rijtje moest hebben. Daar is toen prioriteit aan gesteld. Met de presentatie vorig jaar van het pedagogisch beleidsplan is men naar de inhoud gaan kijken.

Geïnterviewde vindt het extern participeren in netwerken van belang. Men heeft bijvoorbeeld een zetel in het bestuur onderwijsvoorrang sociale vernieuwingen en participeert in de gemeentelijke werkgroep 0 tot 12 jaar. "Werk dat er professioneel uitziet, daarvan merk je dat dat werkt". Geïnterviewde vindt het op schrift stellen van alle organisatorische aspecten een basisvoorwaarde voor het functioneren van de organisatie. Zaken worden ook herzien.

Belangrijk vindt geïnterviewde verder de profilering. Niet alleen naar gemeenten toe maar ook naar collega-instellingen, het basisonderwijs en ouders. Mensen kiezen een speelzaal op loopafstand van huis. Men vindt het belangrijk dat mensen dan weten dat het gaat om een peuterspeelzaal van de stichting. Peuterspeelzalen presenteren zich vaak nog niet als onderdeel van de stichting. Geïnterviewde vindt echter dat ouders moeten weten waar ze terecht kunnen met klachten en dergelijke. Men gaat bewust om met publiciteit. Zo was er bijvoorbeeld een particuliere peuterspeelzaal waar de leidsters mee wilden stoppen. Er werd gevraagd of de stichting deze wilde overnemen, wat men wel wilde. De voortgang van de peuterspeelzaal was het directe belang van de ouders. Vanuit de ouders moet bij de subsidiënt dan aangekaart worden dat zij met een probleem zitten. Iedere opening of jubileum grijpt men aan om publiciteit te krijgen. Ook zorgt men voor diversiteit in de aandacht. "Dus niet iedere drie maanden een stuk dat die wachtlijsten zo groot zijn".

De directeur zelf komt weinig op speelzalen. "Je zit heel erg in de voorwaardescheppende sfeer zaken te regelen". In de beleving van leidsters is de afstand naar het centrale bureau erg groot aldus geïnterviewde. "Zij zitten toch heel nadrukkelijk op hun eigen eiland van die speelzaal, het is hun speelzaal en voor een deel wordt er ook daadwerkelijk gesproken over wij als leidsters en zij van de stichting". Dat heerst met name bij de oudere leidsters. Aan dat aspect wordt nu aandacht besteed. Drie à vier keer per jaar ver-

schijnt er een informatiekrantje voor leidsters met CAO zaken en degelijke. Er is ook een initiatief vanuit de leidsters gekomen namelijk de oprichting van een personeelsvereniging. Dat zorgt voor betrokkenheid. De betrokkenheid bij de organisatie heeft ook te maken, aldus geïnterviewde, met het aantal uren dat men werkt. Het merendeel werkt twintig uur. De beschikbare tijd die men heeft is heel beperkt.

#### **I.4 Intercultureel werken**

In dezelfde organisatie waar men een personeelsbeleid heeft geformuleerd is men ook bezig met een intercultureel project. De geïnterviewde heeft een nota geschreven over de positie van allochtone vrouwen en kinderen. Men constateerde dat er weinig tot geen allochtone kinderen in de peuterspeelzalen zaten en dat er in de regio grote werkloosheid was onder allochtone vrouwen. De doelstellingen van het Project allochtone leidsters zijn vrij globaal maar staan wel op schrift.

- De arbeidsdeelname van allochtone vrouwen aan de arbeidsmarkt te vergroten en daarmee
- de toegankelijkheid van peuterspeelzalen voor allochtone kinderen te vergroten (in '95 wil men het aantal allochtone kinderen 30% laten zijn. Eind '97 moet het gelijk zijn aan het percentage autochtonen (50%)).

Allereerst stelt men zich ten doel dat allochtone leidsters in reguliere formatieplaatsen komen. Hierbij heeft men niet over aantallen gesproken. Dat heeft onder andere te maken met het feit dat men een aantal dingen niet in de hand heeft. Bij een interne sollicitatieprocedure speelt de bestuurscommissie van zo'n centrum ook een rol. "En dan zie je wel eens dat datgene wat wij zouden willen niet gebeurt". Problemen zitten ook in praktische zaken zoals het aantal uren dat men wil werken.

In april '92 is men met dit project gestart op basis van eerder genoemde nota. Dat hield in dat in een zevental wijken waar het aantal allochtone kinderen het grootst was lkc-leerlingen werden ingezet op centra die in het tweede jaar van hun opleiding, een toenmalige werkervaringsplaats kregen en vervolgens een aantal additionele uren kregen. Het was niet de bedoeling dat die allochtone leidsters altijd op die additionele uren zouden blijven zitten maar dat zij in de reguliere formatie binnenkomen. Dat proces is in de tweede helft van '95 gestart. Men streeft ernaar dat binnen nu en een driekwart jaar het projectkarakter er vanaf gaat. In 1996 wordt het het vijfde jaar dat men hier naar kijkt "en dan zie je ook bepaalde ontwikkelingslijnen".

Elk centrum zit in een verschillende fase. Eén centrum is in april '92 begonnen en een aantal vorig jaar. Met extra middelen van de lokale overheid heeft het project meer allochtone vrouwen binnen gekregen. In eerste instantie waren dat leerervaringsplaatsen, additionele uren. Tegenwoordig werken zij ook structureel. Dat laatste moet echter nog uitgebreid worden. Ook het aantal allochtone kinderen is procentueel toegenomen. Men is er echter nog steeds niet. Er zijn nog steeds wijken waarvan men weet dat het aantal allochtone kinderen groot is en dat deelname aan peuterspeelzalen in vergelijking met autochtone kinderen ver achterblijft. Men wil een cultuur omslag krijgen. "Het gaat ook om een stuk gevoeligen maken van leidsters om verschillen te zien" aldus de geïnterviewde.

Op het project is een projectcoördinator gezet. In eerste instantie voor acht uur per week. Dat is uitgebreid naar veertien uren. De coördinator ondersteunt en begeleidt de autochtone en allochtone leidsters op centrumniveau.

Het interculturele project wordt nu nog wel als iets extra's gezien maar het gaat erom deze aanpak te integreren in alle centra. En dat kan volgens de geïnterviewde alleen als je op centra waar het project nu niet loopt aandacht gaat besteden aan dat soort zaken. Eind '97/'98 moet het een integraal onderdeel zijn van de werkwijze in het centrum.

Het project heeft een aantal consequenties gehad:

- Het project heeft consequenties wat betreft de opstelling van autochtone ouders in sommige wijken. Ouders belden bijvoorbeeld boos op omdat men allochtone kinderen voorrang geeft bij plaatsing, terwijl hun kind ook op de wachtlijst staat. "Dat is moeilijk duidelijk te maken" aldus geïnterviewde.
- Verder heeft het project financiële gevolgen gehad. In de centra die aan het project meedoen blijft de ouderbijdrage aan de lagere kant.
- Voor wat betreft de tijdsinvestering heeft men gezegd dat leidsters er extra uren voor moeten krijgen. De leidsters houden een gesprek met de ouders. In verband met taalproblemen moeten zij extra tijd investeren. "Wat we nu zien bij vluchtelingenkinderen dat dat tijd kost, dat neemt toe". Met name voor leidsters heeft dat consequenties gehad.

De geïnterviewde geeft ten aanzien van de bruikbaarheid van dit project voor andere organisaties aan: "Implementatie van intercultureel werken in een organisatie is niet een kwestie van dat doen we even, over twee jaar zijn we klaar. Dat duurt lang echt heel lang". Geïnterviewde heeft zelf in diverse begeleidingscommissies gezeten voor projecten voor intercultureel werken en dacht van "ja, ik weet het wel". Maar geeft aan dat "op de een of andere manier - en ik heb altijd een hekel om het wiel opnieuw uit te vinden - moet

je toch door een bepaalde fase heen en die fases zijn lang". Dat heeft tot gevolg dat 70% van wat men in het project gedaan heeft anderen ook moeten doorlopen en 30% daar kunnen anderen misschien iets mee. Geïnterviewde vindt het jammer dat er nauwelijks uitwisseling plaatsvindt van leerervaringen. "Op diverse plekken worden dezelfde dingen gedaan dan denk ik van bundel dat nou eens". "Maar ik denk dat mensen wel iets hebben aan ons project niet in de laatste plaats, omdat wij nu in de fase zitten waarin wij proberen die aanpak in de totale organisatie te gaan doen". Van het project zijn twee tussentijdse verslagen geweest en in februari komt het eindverslag uit. Dan is het voor iedereen beschikbaar.

## II. MEDEWERKERS

### II.1 Personeelsbeleid

In een organisatie met 23 peuterspeelzalen, 1 kinderdagverblijf en 1 buitenschoolse opvangvoorziening heeft men een beleidsplan voor meerdere jaren op schrift. In het plan wordt het beleid m.b.t. de hoofddoelstellingen voor de komende jaren aangegeven. Dit beleid wordt nader uitgewerkt door middel van een aantal concrete activiteiten op diverse beleidsterreinen waaronder het personeelsbeleid. Onder personeelsbeleid verstaat men alle doelstellingen en concrete activiteiten die direct van invloed zijn op de medewerk(st)er in relatie tot de functie die men uitvoert binnen de organisatie. Doelstellingen zijn ondermeer:

- medewerksters meer betrekken bij de algemene gang van zaken,
- de interne organisatie verbeteren door een herverdeling van taken (o.a. het invoeren van de coördinator-functie t.b.v. werkeenheden/leidsters,
- meer beleidsmatig gestalte geven aan na- en bijscholingsactiviteiten,
- het oplossen van de taakurenproblematiek (gelijke behandeling/rechten en plichten),
- een handboek ontwikkelen met de meest relevante regelingen op personeelsgebied.

In '92 is de organisatie begonnen in een samensmelting van toenmalig 20 peuterspeelzalen. Sindsdien is ook het aantal medewerkers 'fors uitgebreid' tot 134 (99 mensen zijn nu in dienst en 35 oproepkrachten). Op personeelsgebied heeft men met name de laatste anderhalf jaar een hoop zaken aangepakt aldus de geïnterviewde die directeur is van de stichting. "In de kwaliteitssfeer zien we met name richting personeel dat we veel dingen op de rails hebben gezet het afgelopen half jaar". Dit moet de komende drie jaar zijn vruchten af gaan werpen.

Een concreet voorbeeld van zaken die beschreven staan is het volgende. In '95 is men overgegaan tot een centrale inning van ouderbijdragen. Dat betekende een extra belasting voor de leidsters omdat zij plaatsingsformulieren moesten invullen en een gesprek met ouders moesten houden. Daar heeft men uren tegenover gezet. Met de helft van de centra in onderwijsvoor-rangsgebieden kwamen er op wijk- en buurtniveau allerlei initiatieven waar leidsters voor werden gevraagd. Dat was prima. Toen is geregeld dat daar dan wel een vergoeding van uren tegenover moest staan. Verder staan onder andere de volgende zaken in het personeelsbeleid beschreven: salariëring,

werving- en selectieprocedures, verlofregeling. Ook het opleidingsbeleid is onderdeel van het personeelsbeleid. Daarin staat bijvoorbeeld beschreven dat iedereen verplicht is de komende drie jaar twee cursussen te volgen.

In elk centrum is een map aanwezig met alle regelgevingen op personeelsgebied. Op het moment dat er nieuwe regelgeving is gaat dat naar alle centra toe. Aspecten van het personeelsbeleid worden ook bijgesteld. Er is bijvoorbeeld een procedure voor werving en selectie waarin met name de interne vacature een rol speelt. Hier had men vier jaar lang geen problemen mee. In het kader van een grotere uitbreidingsfase binnen bestaande centra ontstond de situatie dat er in peuterspeelzalen dusdanig uitgebreid ging worden dat een leidster van een peuterspeelzaal die dagdelen wel wilde hebben. Een allochtone leidster die daar werkte in het kader van het allochtone project wilde die uren ook hebben. In de wervings- en selectieprocedure was hierin niet voorzien. Daar is toen een aanvulling op gemaakt. Op basis van de ontwikkeling in het werkveld wordt men met bepaalde zaken geconfronteerd en die worden dan bijgesteld. "Kijk incidenten daar kun je geen regeling op bouwen". Met het plan van uitbreiding van dit jaar verwacht men dit soort dingen meer te zullen krijgen.

Bijstelling vindt plaats in een werkoverleg met het hoofd personeelszaken. De belangrijkste gesprekspartner is echter de OR. Vanuit de OR komen de signalen binnen. Daarnaast bezoekt de directeur één maal per anderhalf jaar alle centra om "te horen wat er speelt". Daar komen ook personeelszaken aan bod. Geïnterviewde vertelt: "Als ik die 25 centra bezocht heb dan heb ik voor anderhalf jaar werk".

Het op schrift stellen van personeelsbeleid kost veel tijd. "We zijn als organisatie ontstaan op basis van destijds 20 verschillende stichtingen die iets beheerden. Iedereen had wel of geen regels. Dat stond nooit op schrift". Men liep tegen de meest rare dingen aan. "Maar elke keer was het van; hier is dus geen beleid voor. Wat doen we daar nou mee? Nou ad hoc vaak. Nou dat hou je dus niet zo lang vol. Op een gegeven moment zijn we dat beleid gaan formuleren". Het belangrijkste was de inventarisatie van: wat speelt er nou? Vervolgens het formuleren van een stukje beleid waarna het weer de organisatie ingaat. Per beleidsitem is men een maand of drie/vier bezig geweest. Voordat het vanuit het constateren en inventariseren komt tot een concreet stukje uitvoering, het opgestuurd is naar de centra en het opgeborgen kan worden in de personeelsmap. "Ik vind dat vrij intensief". Geïnterviewde schat dat zo'n 10% van de tijd de afgelopen twee jaar daaraan is besteed. "Maar veel dingen heb je nu geregeld en hoef je alleen maar terug te vallen op de regelgeving". "Aan de andere kant is het zo dat je soms denkt dat soort zaken afgewerkt te hebben en dan krijg je externe wetgeving waardoor je

weer werk erbij krijgt". Gevraagd naar de tijdsinvestering dat het formuleren van het personeelsbeleid kost geeft geïnterviewde aan: "Ik vind dat personeelswerk veel tijd kost niet in de laatste plaats omdat wij ook een organisatie zijn die voor zo'n 90% peuterspeelzaalwerk betreft en met grote aantal deeltijders". Van de mensen van het kinderdagverblijf werkt iedereen deeltijd. "Dat betekent naar je personeelsbeleid toe dat je continue te maken hebt met die part-time factor".

Wat betreft de totstandkoming van het beleid wordt de volgende route doorlopen; In eerste instantie wordt het geformuleerd en gaat het naar het bestuur toe. Die stelt het vast waarna het naar de OR gaat. Als het door de OR wordt vastgesteld gaat de regelgeving de organisatie in. Gevraagd naar consequenties van invoering van het personeelsbeleid geeft de geïnterviewde een aantal voorbeelden. Met de faciliteitenregeling ging de OR bijvoorbeeld niet akkoord. Daardoor ontstonden problemen. Dit wordt gezien als iets dat erbij hoort. "Maar dat betekent tegelijkertijd dat we daar ook weerstanden hebben gezien". Het personeelsbeleid wordt nu meer gedragen in de organisatie dan twee jaar geleden "want toen was er alleen maar regelgeving die kwam van bovenaf en daar had men vaak geen behoefte aan". Door de professionalisering van het werk stoppen mensen die het leuk vinden om te werken met peuters met hun werk. Anno 1996 is de gemiddelde leidster 75% van de tijd met de kinderen bezig en 25% met andere dingen. Dat is een grote verandering en heeft er al toe geleid dat mensen stoppen met werken.

Andere consequenties van personeelsbeleid zijn:

- Men moet kinderopvang regelen voor het eigen personeel.
- Het secretariaat heeft door regelgeving en beleid t.a.v. personeel meer werk gekregen.
- Het hele personeel-informatie systeem is veranderd, door de omvang van de organisatie. Dit heeft consequenties voor het secretariaat en de opleidings-coördinator.
- De meest verregaande consequentie is dat men de organisatie gaat aanpassen. Formeel is de directeur de direct leidinggevende van de peuterleidster. Men gaat werken met gebiedscoördinatoren die de direct leidinggevende wordt van de centra die bij zijn cluster behoort. Deze verandering komt voort uit een stukje groei en een stukje personeelsbeleid. "Die leidsters zijn altijd gewend geweest om hun eigen toko te runnen en dat brengt zo'n grote diversiteit met zich mee dat kan in zo'n organisatie niet meer". Geïnterviewde geeft aan dat het ook geen strakke, bureaucratische lijn moet worden.

## II.2 Ziekteverzuimbeleid

In een grote kinderopvang-organisatie is hard gewerkt aan een ziekteverzuimbeleid. De organisatie omvat alle vormen van kinderopvang in ruim 70 centra (dagopvang, buitenschoolse-opvang, gastouderbureau en peuterspeelzalen). Gevraagd naar de zorg voor kwaliteit merkt de geïnterviewde op dat dit altijd een lastige vraag is: "we gaan dan altijd maar weer terug naar waar het eigenlijk allemaal om gaat en dat is: zijn de kinderen gelukkig, zijn de ouders tevreden én hebben de medewerkers lol en plezier in hun werk? Dat is eigenlijk onze algemene visie op kwaliteit en ieder plan wordt aan deze algemene visie getoetst. Dat moet eigenlijk bij alles wat we doen het meetpunt zijn. Daarnaast geldt natuurlijk dat klanten als bedrijven en gemeente tevreden moeten zijn over de manier waarop wij werken".

Prioriteit in het beleid van de afgelopen jaren was ten eerste de opbouw van de nieuwe organisatie (na de fusie). De administratieve procedures en het personeelsbeleid moesten eerst goed geregeld zijn. Een onderdeel daarvan is het ziekteverzuimbeleid. Hoge prioriteit heeft daarnaast ook het pedagogisch beleid en de medezeggenschap van de ouders. Op ons verzoek gaat de geïnterviewde met name in op het ziekteverzuimbeleid.

In het ziekteverzuimbeleid is gedetailleerd beschreven welke procedures in de centra worden gevolgd bij ziekte. Bijvoorbeeld, de ziekmelding dient te gebeuren bij de direct leidinggevende (dat geldt op alle niveau's in de organisatie); daarna dient de leidinggevende binnen twee dagen (telefonisch) contact op te nemen met de zieke om te informeren hoe het gaat en hoe lang het gaat duren. Ook de termijnen van alle volgende stappen zijn vastgelegd (bijvoorbeeld een bezoek of een gesprek over de relatie tussen de ziekte en de werkomstandigheden). In het verzuimbeleid wordt expliciet aandacht geschonken aan de mogelijke relatie tussen ziekte en de werkomstandigheden. Een belangrijk onderdeel is ook het terugkeerplan bij langere uitval en alle stappen die daarbij worden gevolgd. Het plan bevat maatregelen om de zieke, bij langere afwezigheid, bij de organisatie te blijven betrekken. Het gehele verzuimbeleid verschaft duidelijkheid aan de medewerkers en geeft houvast aan de leiding. Uiteindelijk gaat het erom ook zieke medewerkers betrokken te houden bij de organisatie en zicht te krijgen op de oorzaken van ziekte en ziekteverzuim.

Het beleid is geaccepteerd en heeft weinig weerstand ondervonden. Dit komt waarschijnlijk omdat de medewerkers vanaf het begin bij de ontwikkeling van het verzuimbeleid betrokken zijn en veel mogelijkheden hebben gehad om commentaar te geven. Nadat een raamwerk was geschetst is dit besproken in alle geledingen en in alle teams (bij peuterspeelzalen in de overleggen) en op basis daarvan is het raamwerk verder ingevuld. Het is als het ware geschre-



ven vanuit de medewerkers zelf. De invulling is ook niet radicaal anders dan al gebruikelijk was, het is meer zo dat nu alle stappen zijn benoemd en vastgelegd. De personeelsfunctionaris heeft bij de besprekingen toelichting gegeven en ook uitgelegd waarom een ziekteverzuimbeleid nuttig is. Vervolgens is het plan aan de ondernemingsraad voorgelegd, waarbij alleen nog op details wijzigingen zijn aangebracht.

Het is de visie van de geïnterviewde dat het weinig zin heeft om vanaf het bureau gedetailleerde richtlijnen aan de centra op te leggen. De medewerkers moeten vanaf het begin bij de ontwikkelingen betrokken worden. Dat is ook gebeurd bij de ontwikkeling van het werving- en selectiebeleid, hoewel dat wel wat langer heeft geduurd voordat er overeenstemming was. "De materie moet gaan leven bij hen die het aangaat, anders blijven het papieren richtlijnen die door de medewerkers niet gebruikt worden en dus hun doel voorbij schieten".

Tot nu toe is de ervaring dat zieke werknemers de bemoeienis niet ervaren als controle. Men blijkt de belangstelling op prijs te stellen: "het wordt meer gevoeld als zorg dan als een stok achter de deur om zo snel mogelijk weer terug te komen". Bovendien beseffen alle medewerkers dat de leiding in een vroeg stadium maatregelen moet nemen bij ziekte om te zorgen voor vervanging en continuïteit. Men beseft dat het natuurlijk in het belang is van de organisatie maar dat het ook nadrukkelijk in het belang van de medewerkers zelf is, met name doordat wordt gekeken naar de relatie met de werkomstandigheden. Kortom, met de invoering van een verzuimbeleid heeft de organisatie meer greep gekregen op het ziekteverzuim en krijgt men meer zicht op oorzaken van ziekte en verzuim.

## II.3 Stagebeleid

Bij de organisatie waar men een groot tevredenheidsonderzoek onder gebruikers heeft gehouden heeft men tevens een stagebeleid op schrift. Daarin staan de volgende punten beschreven;

- overwegingen voor het aannemen van stagiaires en het aanbieden van stageplaatsen,
- aan welke opleidingen men stageplaatsen biedt in de groep,
- van stagiaire naar personeelslid? (o.a. beschrijving van gevallen waarin een stagiaire als invalleidster mag werken),
- positieve actie en stagebeleid (o.a. werving van allochtone stagiaires),
- stageplaatsen in het kader van loopbaanontwikkeling betreffende het eigen personeel,
- taken/verantwoordelijkheden stagiaire en praktijkbegeleidster.

Tevens is een stage-overeenkomst opgenomen.

Van een stagebeleid was bij deze organisatie al sprake sinds de eerste stagiaire een kinderdagverblijf binnenwandelde. Het vaststellen van het beleid op papier diende alleen om het beleid naar binnen en buiten toe concreet te maken en om het af te stemmen op de groeiende organisatie. Aanleiding om het beleid op papier te zetten was dat men voorheen iedereen aannam om een dagje mee te lopen en stage te lopen. Hoofden vonden het moeilijk om mensen af te zeggen. Daarom zijn toen prioriteiten gesteld.

Tussen het eerste concept van de stagebeleidsnota en het vaststellen van de eindversie zijn vijf maanden gepasseerd. Door het stagebeleid op papier te zetten is het beleid in het managementteam tussentijds weer veranderd, afgestemd en vernieuwd. Het beleid is geformuleerd door een team van hoofden. Geïnterviewde was toen zelf hoofd van een dagverblijf en heeft het geschreven. Het is de bedoeling om het stagebeleid te gaan herschrijven.

Het formuleren van het stagebeleid gebeurde in een tijd dat men wilde stabiliseren. Soms was dat te star en werd er niemand meer toegelaten. Een aantal dingen waren onvoldoende uitgewerkt. Het is de bedoeling dat het beleid aangepast zal gaan worden. Het deskundigheidsbevorderingsbeleid heeft met het stagebeleid te maken.

Het stagebeleid vindt geïnterviewde iets dat een organisatie moet hebben. "Soms vind ik dat een velletje voldoende is en soms vind ik het nodig dat je het uitgebreid uitwerkt en dat andere mensen eraan meewerken zodat je bewustwording en een draagvlak krijgt". "Ik vind het nodig dat je criteria voor stagebeleid hebt". Zowel voor wie je van buitenaf toelaat als wie je opleidt binnen je organisatie. Bij het formuleren van het stagebeleid is men tot de conclusie gekomen dat er meer moest worden gedaan aan het ondersteunen van degene die werkbegeleiding geven. Dat is kwaliteitsverbetering aldus de geïnterviewde. Men wilde meer eenduidigheid brengen in de begeleiding want het bleek dat iemand in de ene vestiging heel anders werd opgeleid dan in een andere vestiging en dat vond men niet kunnen in een organisatie.

Wat betreft de bruikbaarheid van het stageplan denkt geïnterviewde dat het heel inspirerend kan zijn voor organisaties om te zien hoe anderen iets doen omdat het je een kader geeft. "Maar uiteindelijk moet je het toch als organisatie zelf proberen, gebaseerd op je eigen organisatie en omgeving en je verloop van het personeel" aldus geïnterviewde. Als het verloop groter is heb je meer baat bij een stagebeleid.

## II.4 Intervisie en pedagogische begeleiding

In een organisatie met 19 peuterspeelzalen doet men aan intervisie. Dit is ontwikkeld doordat men als organisatie als uitgangspunt heeft de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk te stellen. Daardoor worden peuterleidsters in staat gesteld zo zelfstandig mogelijk te functioneren (ook m.b.t. de pedagogische begeleiding). Peuterleidsters krijgen in toenemende mate te maken met ontwikkelingsstoornissen en achterstanden in de ontwikkeling bij peuters. Dit heeft verschillende oorzaken; bijna alle peuters bezoeken een peuterspeelzaal, het aantal allochtone peuters wordt groter etc. Om de pedagogische begeleiding effectief in te zetten heeft men ervoor gekozen de ortho-pedagogische begeleiding te laten geven aan intervisiegroepjes.

De doelstelling van intervisie is tweeledig:

- Het vergroten van het deskundigheidsniveau van peuterleidsters m.b.t. het onderkennen van ontwikkelingsstoornissen en/of achterstanden (stagnaties) bij peuters.
- Het aanreiken van handvatten hoe (beter) om te gaan met praktijksituaties.

Een afgeleide doelstelling is zicht te krijgen op de behoefte m.b.t. tot bijscholing.

Intervisie groepen bestaan uit ongeveer acht personen. Het is de bedoeling van de intervisie dat ook meer intercollegiale toetsingsaspecten aan de orde komen. Als men met een team werkt dan gebeurt die intercollegiale toetsing toch wel maar leidsters die alleen op een peuterspeelzaal werken hebben behoefte aan intercollegiale toetsing aldus geïnterviewde. Dat was één van de redenen dat men gestart is met intervisie. De inhoud van de intervisie is gericht op de interactie tussen de leidster en het kind. Als er geconstateerd wordt dat er iets mis is met het kind dan wordt contact opgenomen met de ouders om te kijken wat er verder moet gebeuren.

Intervisie ziet men als een vorm van collegiale consultatie. Het onder leiding van een ortho-pedagoge bespreken van pedagogische zaken heeft twee voordelen:

- De ortho-pedagoge kan aan de intervisiegroep advies en ondersteuning bieden m.b.t. gesignaleerde problematiek.
- Geroutineerde peuterleidsters kunnen hun (praktijk) kennis overdragen aan jongere collega's terwijl de jongere collega's ook vanuit hun recentere opleiding waardevolle ideeën en opvattingen op hun oudere collega's kunnen overdragen.

Verder wordt de intervisie gebruikt als middel om van elkaar te leren. In intervisiebijeenkomsten wordt bijv. ook aandacht besteed aan het begeleiden van stagiaires. "Daarbij liepen we wel tegen het probleem op dat er een duidelijke scheiding is tussen de wat oudere leidsters en de jongere leidsters" aldus geïnterviewde. De stichting bestaat 25 jaar en sommige leidsters zitten er al heel lang bij en hebben de professionalisering meegemaakt. Daarom heeft men bewust oudere en jongere leidster bij elkaar in de intervisiegroep geplaatst. Een probleem is ook de beperkte beschikbare tijd die de leidster heeft en het beperkte budget. "Dat is een heel groot knelpunt als het gaat om kwaliteitsontwikkeling" aldus geïnterviewde.

De intervisie werkt als volgt; allereerst worden intervisie groepjes geformeerd. De groepjes komen tweemaal per jaar bijeen. De bijeenkomst duurt maximaal twee uur. Ter voorbereiding moet de peuterleidster kort een probleem beschrijven dat men in de groep wil bespreken. Na afloop moet een kort verslag worden gemaakt. Dit verslag wordt naar de leden van de intervisiegroep gestuurd. Het is de bedoeling dat steeds wordt teruggekoppeld of de aangedragen oplossingen goed werkten. Of de terugkoppeling daadwerkelijk plaatsvindt wordt niet getoetst.

De structuur van de intervisiebijeenkomst is als volgt; bij de eerste bijeenkomsten is het voorzitterschap in handen van de pedagoge. Daarna kan dat wisselend zijn. Van peuterleidsters wordt verwacht dat zij een gebeurtenis vertellen of opschrijven waarin zij niet goed wist te reageren, of waarin men achteraf niet gelukkig was met de eigen reactie. Het is niet de bedoeling dat de inbrenger vertelt hoe zij heeft gehandeld. Alle deelnemers brengen kort een situatie in waarna gekozen wordt welke situatie verder uitgediept wordt. In de informatieronde geeft de inbrenger nog een toelichting op de situatie. De groepsleden kunnen vragen stellen om meer duidelijkheid te krijgen. Vervolgens vindt er een analyse van de situatie plaats. Daarin bespreken de groepsleden:

- hoe zij de situatie zien en welke oorzaken zij hebben ontdekt,
- welke aanleidingen er waren,
- hoe de rol van de inbrenger was en
- hoe de omgevingsfactoren waren.

Dan volgt er een standpuntbepaling door de groep. Men geeft aan wat men zou doen in deze situatie. De inbrenger vertelt dan zelf hoe zij heeft gehandeld. In een afsluitende discussie bespreken betrokkenen de verschillende benaderingen die zijn gepresenteerd. In een evaluatie kan men noteren wat er is geleerd van de besprekingen en wat men vond van de wijze waarop de gebeurtenis is besproken.

De introductie van de intervisie heeft plaatsgevonden met het invoeren van het pedagogisch beleidsplan. Het ontwikkelen van het pedagogisch beleidsplan zelf heeft geen problemen opgeleverd volgens geïnterviewde. "Alleen maar herkenbaarheid. Maar of het daadwerkelijk qua intentie zo wordt uitgevoerd dat zou ik niet durven zeggen". Het betreft vrij autonome peuterspeelzalen waarbij men in de uitvoering en de controle op kwaliteit nauwelijks zicht heeft. Daarvoor ontbreekt de tijd bij de directeur. "We zijn nu wel aan het kijken hoe de pedagoge daar een signalerende functie in kan vervullen en hoe tevredenheidsonderzoeken van één keer per half jaar bij de gebruikers daar wat aan het licht brengt". Het blijft moeilijk van die afstand te zien hoe het werkplan en pedagogisch plan wordt uitgevoerd. Dat heeft te maken met de opbouw van de organisatie.

### III. OMGEVING

#### III.1 Accommodatie en inrichting

In een kinderopvang-organisatie wordt systematisch gewerkt aan het verbeteren van de inrichting en het gebruik van de ruimten. De aanleiding tot deze herbezinning op het ruimtegebruik waren de nieuwbouwplannen terwijl men hiertoe al eerder geïnspireerd was door een bezoek aan kindercentra in Italië. De centrale vraag bij de herbezinning op het ruimtegebruik was: hoe sluit de inrichting zo goed mogelijk aan op onze visie op kinderopvang zoals in het pedagogisch beleid is neergelegd. We noemen enkele uitgangspunten van dit beleid.

Het beleid gaat uit van de visie dat kinderen in de eerte plaats gelukkig en tevreden moeten zijn. Men wil nadrukkelijk geen voorschools instituut zijn ("waar kinderen als het ware vanaf de geboorte een rapport krijgen"). In het beleid staat niet de verzorging van de kinderen centraal, dat wil zeggen verschonen, eten en slapen, maar juist wat daar tussendoor plaatsvindt, dus het spelen en de activiteiten. Uitgangspunt is ook dat de kinderen uitgenodigd en uitgedaagd worden tot creativiteit, passend bij de eigen aard van het kind. Dit betekent dat goed gekeken wordt naar wat het kind zelf aangeeft (dus geen gezamenlijke 'pot'sessies of in treinformatie naar de WC). Vanuit deze uitgangspunten wordt de ruimte-indeling opnieuw onder de loupe genomen. Dit heeft onder andere geleid tot de volgende maatregelen.

Vanuit de gedachte dat kinderen niet de hele dag in één ruimte opgesloten moeten zijn maar ook wel eens ergens anders heen willen, wordt in de nieuwbouw een ruime speelhal gemaakt én een ruime lange speelgang. In die speelgang kan gefietst worden. Daar komt ook een zandbak en zal er altijd water zijn. Er kan dus echt gespeeld worden alsof de kinderen buiten zijn. De kinderen kunnen daar naartoe gaan om te spelen. Er is wel een glazen wand zodat de leidsters zien wat er gebeurt, maar de leiding zit er niet de hele tijd bovenop.

Uitgangspunt is dat de kinderen natuurlijk wel veilig moeten zijn binnen het gebouw maar dat ze ook de mogelijkheid moeten hebben om iets alléén te gaan doen, iets uit te proberen (ook bijvoorbeeld ruzietjes zelf oplossen en niet direct ingrijpen). Vaak worden kinderen beknot in hun ruimte en in hun ontwikkeling uit angst dat er iets fout gaat.

Om die extra speelruimte te realiseren worden in de nieuwbouw kleinere huiskamers gemaakt (natuurlijk binnen de normen). De huiskamers zijn bestemd voor rustige activiteiten, zoals bouwen met lego, tekenen en puzzelen.

Omdat kinderen de behoefte hebben aan aparte hoekjes zijn naast de huiskamers slaapkamertjes gemaakt die overdag gebruikt worden als kleine zachte hoeken, met veel kussens en veel knuffels. Ze zien er dus helemaal niet uit als slaapkamer, maar het zijn hoeken waar kinderen bijvoorbeeld tenten kunnen maken, waar ze zich kunnen verstoppen, waar voorgelezen kan worden, enzovoorts. Met een simpele ingreep worden het weer slaapkamertjes.

Voor oudere babies, die zich vaak vervelen, is een ruimte afgeschermd waar ze kunnen kruipen en klauteren (alles natuurlijk veilig en zacht) en waar ze door een glazen wand het dagverblijf in kunnen kijken naar de gezelligheid en de activiteiten.

Vanuit de gedachte dat kinderen af willen maken waar ze mee bezig zijn is er voor de oudere kinderen een eetkeuken gemaakt. Ze gaan dus ergens anders naar toe om te eten. Als ze met een leuke puzzel bezig zijn of ze hebben net een mooi bouwwerk gemaakt, dan kan dat blijven staan. Dan hoeft dat niet weg "omdat er gegeten moet worden". Veel van deze dingen kunnen ook in bestaande gebouwen gerealiseerd worden.

De dingen die wij daarnaast hebben bedacht zijn vaak met heel eenvoudige middelen te realiseren, bijvoorbeeld: doeken aan het plafond hangen waar de kinderen tenten van kunnen maken, of, een halfronde plaat die aan de muur bevestigd kan worden. De kinderen maken daar een winkeltje van of verkleedhokjes. Met heel eenvoudige hulpmiddelen kunnen tal van nieuwe spelmogelijkheden voor de kinderen gecreëerd worden.

"Wij zitten in de luxe positie dat we al die ideeën vorm kunnen geven in de nieuwbouw, maar ik vind niet dat nieuwbouw hiervoor noodzakelijk is. Veel ideeën kunnen ook in bestaande situaties gerealiseerd worden. We werken er nu al heel hard aan om op deze manier met de kinderen om te gaan (ook in de buitenschoolse opvang). Het betekent dat binnen deze normen heel veel mogelijkheden bestaan wanneer je een visie hebt en vooral creatief bent" aldus de geïnterviewde. Leidsters moeten het leuk gaan vinden om op deze manier met kinderen te werken, dan kunnen ze er energie uit halen. Natuurlijk gaat het nog wel honderd keer fout, maar door voortdurende begeleiding en scholing én doordat we zeer goede en gemotiveerde mensen hebben, lukt het steeds beter om consequent volgens onze visies te werken.

De leidsters krijgen maandelijks scholing in o.a.. ruimtegebruik. Hen wordt ook geleerd om zich voortdurend af te vragen of de huidige indeling en

inrichting van het gebouw, ook al is dat nog zo oud, tegemoet komt aan datgene waar kinderen behoefte aan hebben. Dat betekent ook dat zij moeten leren om heel goed naar kinderen te kijken: wat houdt hen bezig, wat vinden kinderen fijn om te doen, waar genieten ze van. "Deze scholing is speciaal voor onze organisatie ontwikkeld, maar we hopen dat we de kans (subsidie) krijgen om de training voor een breder publiek beschikbaar te stellen".



## IV. OPVANG

### IV.1 Pedagogisch beleid

Bij een stichting met vijf kinderdagverblijven, een centrum voor naschoolse opvang en een gastouderbureau is een interview gehouden met het sectorhoofd en de staffunctionaris. De stichting heeft de activiteiten in vier productgroepen ondergebracht; kinderopvang, buurtwerk en speel-o-theek, peuterspeelzalen en projecten. Ook heeft men plaatsen voor bedrijfskinderopvang.

Het peuterspeelzaalwerk is organisatorisch en inhoudelijk van het buurtwerk losgemaakt om zich zelfstandig verder te profileren. De achtergrond hiervan is dat het peuterspeelzaalwerk als een aparte productgroep wordt beschouwd gezien haar eigen wijze van financiering, haar eigen klantengroep en haar eigen specifieke werkwijze.

Op diverse terreinen heeft men zaken op schrift staan. Zo is er in 1994 veel aandacht besteed aan scholing en deskundigheidsbevordering. Om een systematische aanpak te bevorderen, wordt hiertoe jaarlijks een scholingsplan opgesteld. Op alle niveaus in de organisatie is aan deze activiteiten deelgenomen. Zo is er een scholing geweest in (kindgerichte) EHBO, hebben alle medewerkers een instructie-avond over bukken en tillen gevolgd en van elke voorziening hebben twee medewerkers een avond over brandpreventie gevolgd. Elke voorziening heeft sinds 1995 een vluchtplan gereed en is opnieuw doorgelicht op veiligheid. Verder hebben een aantal medewerkers deelgenomen aan cursussen: stagebegeleiding, intercultureel werken en stagebegeleiding en intercultureel management. De organisatie heeft een nota werving en selectie. Het beleid m.b.t. de inzet van invalleiding is aangepast. Ook is er een stagebeleid. In alle kindercentra zijn medezeggenschapsraden. Ze voeren overleg met het hoofd over alle zaken van het kindercentrum. Eind 1994 is er een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad van start gegaan. Deze raad wordt gevormd door afgevaardigden van de afzonderlijke raden. Deze raad is de gesprekspartner van de leiding van de sector c.q. de directeur van de organisatie op hoofdlijnen van beleid. In 1994 zijn er een aantal PR-activiteiten opgezet en uitgevoerd. Er zijn info-bulletins gemaakt voor bedrijven, ouders en wachtlijstouders. Ook is er een affiche ontworpen voor verschillende doeleinden. Voor wachtlijstouders is het informatiepakket aangepast en is er driemaal per jaar een informatie-avond.

Er zijn prioriteiten gesteld t.a.v. functioneringsgesprekken, pedagogisch beleid, ziekteverzuim, scholing en deskundigheidsbevordering. Kenmerk van kinderopvang is dat je wel prioriteiten kan stellen maar dat je ook steeds moet anticiperen op interne en externe ontwikkelingen, aldus geïnterviewde. Dat heeft zijn invloed op de prioriteiten die je stelt. Geïnterviewde vindt dit een kenmerk van het werk in de kinderopvang omdat het zo in ontwikkeling is. Eerst is de PR ontwikkeld en nu wordt dit weer aangepast. Dan ga je de communicatie weer opnieuw bekijken. Ook laat men onderzoeken doen. Het is iedere keer weer een golfbeweging waarbij men dingen constant bijsticht. Ook je uitstraling en effect naar andere instellingen bijv. een directeuren-overleg is belangrijk als het gaat om kwaliteit. Men schakelt anderen in om te kijken wat al ontwikkeld is.

Ten aanzien van kwaliteitsbeleid staat in het jaarverslag beschreven dat de sector kinderopvang te maken heeft met twee gebruikersgroepen, namelijk:

- de ouders en de kinderen; zij zijn de directe gebruikers van het aanbod.
- de bedrijven en instellingen die voor hun werknemers of cliënten kindplaatsen huren.

Aangegeven wordt dat de wensen van deze gebruikersgroepen niet identiek zijn en dat met de behoeften van beide groepen rekening wordt gehouden bij het ontwikkelen van het aanbod. Daarbij streeft men er voortdurend naar middelen efficiënt en effectief in te zetten om de prijsontwikkeling in de hand te kunnen houden. Ook een betaalbare prijs ziet men als een kwaliteitsaspect. Bij de kwaliteitszorg staat vooral het primaire proces van de verzorging en opvoeding van de kinderen centraal. Allereerst dient duidelijk te zijn welke pedagogische opvattingen in de verschillende kindercentra gehanteerd worden. Het pedagogisch beleid wordt gezien als één van de vele aspecten in het kwaliteitsbeleid. In het ondernemingsplan van de organisatie is een stuk over kwaliteit opgenomen. Er is geen apart kwaliteitsbeleid op schrift. Kwaliteit is enerzijds wat de klant goed vindt. Verder geeft geïnterviewde aan dat de missie van de organisatie voor iedereen duidelijk moet zijn. Hoe omgegaan wordt met de PR naar buiten toe maar ook alle processen in de organisatie moeten goed zijn beschreven.

Vier voorzieningen zijn gestart met het opstellen van het pedagogisch plan. Een onderdeel van dit plan is de dienstverlening en samenwerking met ouders. Verder is er een ouderbeleid ontwikkeld waarin de dienstverlening en samenwerking met ouders op de verschillende niveaus in de organisatie is uitgewerkt. De teams zijn vier avonden bezig geweest met het pedagogisch handelen in de praktijk. Er ligt een handleiding die handvatten geeft voor het schrijven van de werkplannen.

Bij het pedagogisch en ouderbeleid hebben leidsters en hoofden extra scholing gekregen. In eerste instantie met een cursus door de steunfunctie-organisatie. Eerst is met de hoofden het raamwerk geschreven. Daar zijn bijeenkomsten voor belegd. Deels is het scholing maar ook eigen visievorming. Op basis daarvan zijn er bijeenkomsten geweest ter voorbereiding op de discussies met het team. Van daaruit zijn de hoofden aan de slag gegaan binnen de teams. Daar moesten ze rapportages over maken. Dat is begeleid. Daarna is het teruggekoppeld. Toen duidelijk werd dat het uitschrijven van de plannen niet liep heeft geïnterviewde dat gedaan.

Het ontwikkelen van het pedagogisch beleid is in fasen verlopen en is nu klaar. Concreet betekent het dat men een raamwerk heeft samengesteld in nauwe samenwerking met hoofden van kinderdagverblijven. Het raamwerk bevat een visie en uitgangspunten die gedragen wordt door alle leidsters. Het is ontwikkeld door middel van discussiebijeenkomsten. Ook is de NIZW handleiding gebruikt. Momenteel zijn de hoofden concrete werkplannen aan het schrijven. Het is de bedoeling dat de werkplannen geen plannen zijn die in een ja verdwijnen. Jaarlijks zal het bijgesteld moeten worden. Het is een cyclus, een proces.

Ook de betrokkenheid van ouders is geregeld d.m.v. een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Een afvaardiging van iedere voorziening (exclusief het GOB) hebben een bepaalde mate van beleidsbeïnvloeding en een adviseerende taak. Zij hebben meegedacht in het geheel. Ook door het algemeen management en het bestuur is er naar gekeken. De volgende stap is het GOB en de NSO daar is men nu bezig. Op basis van het beleidsplan wordt nu een brochure voor ouders ontwikkeld.

Het pedagogisch- en het ouderbeleid heeft alles te maken met hoe je je produkt verkoopt. Het bedrijfsgericht gaan werken heeft het proces versneld maar ook vertraagd.

Op inhoudelijke punten waren er bij het formuleren van het pedagogisch beleid geen problemen. Men zat in dezelfde richting. Op de discussiebijeenkomsten kwam men snel bij elkaar. Bij teams ging het meer over het hoe en waarom bepaalde dingen zo werden gedaan. Er waren geen weerstanden. Het werkte stimulerend omdat er uitwisseling plaatsvond. In contacten met hoofden was een verdergaand effect merkbaar ook m.b.t. tot andere onderwerpen. Er was sprake van een wisselwerking tussen het werken aan het pedagogisch beleid en het functioneren.

"Het proces heeft wel haken en ogen gehad" aldus geïnterviewde. "We hadden gedacht dat we de hoofden veel meer ruimte konden geven in het

ontwikkelen". Daar is men van teruggekomen omdat het proces daardoor o.a. te lang zou gaan duren. Het proces is steeds opnieuw bijgesteld. Kenmerk van het gehele proces is dat het veel meer tijd heeft gekost dan men had ingeschat. Het zou eenvoudig zijn geweest om het plan achter het bureau te schrijven maar dat zou ook niet werken omdat het dan niet gedragen zou worden. Er kwam een hele organisatieverandering tussen het proces door. Dat heeft op elkaar ingewerkt.

Geïnterviewde vindt dat kwaliteit niet alleen datgene is wat je doet op de werkplek met kinderen en ouders maar dat kwaliteit ook heeft te maken met geld. "Iedereen dacht alleen bij kwaliteit aan pedagogische kwaliteit en kwaliteit is veel breder veel omvattender" aldus geïnterviewde. "Dus we moesten hier sturing aan geven". Dat heeft t.a.v. het proces vertragend gewerkt omdat ook aan andere processen moest worden gewerkt om een cultuuromslag te maken en bedrijfsmatiger te werken. De hoofden van voorzieningen moesten het vertalen naar de praktijk.

Om te kijken waar men als organisatie naar toe moest is gekeken naar de missie en doelstellingen. Er is gekeken naar kwaliteit in relatie tot de bedrijfsvoering. Hoofden merkten toen dat het veel breder ligt. Dat heeft veel tijd gekost. Voor mensen die op de groepen werken was het confronterend dat men zei dat er efficiënter moest worden gewerkt (er is bijvoorbeeld bezuinigd op invaluren van personeel) terwijl zij wel verplicht werden gesteld om 's avonds deel te nemen aan discussies over het pedagogisch beleid. Dat waren extra uren. "Dan moet je praten over wat kwaliteit nog meer is" aldus geïnterviewde. Kwaliteit kan ook wel geld kosten. Het afgelopen jaar is er veel gewerkt aan efficiëntie-maatregelen.

Een aantal punten waaronder een tevredenheidsonderzoek zijn bewust nog niet uitgewerkt. Eerst wilde men andere dingen op een rijtje hebben. Binnen het management is uitgebreid nagedacht over de missie en waar men naar toe wil. Daardoor zijn de "missing links" duidelijk geworden. Ook aan het intercultureel werken en beleid wil men nog meer aandacht gaan besteden. Implementeren gebeurt te weinig. Bij het ontwikkelen van beleid moet je alle fasen door en als staffunctionaris wordt je soms zo afgeleid.

## **IV.2 Pedagogisch beleid**

Bij dezelfde organisatie waar men ook ouderbeleid heeft geformuleerd is er een pedagogisch beleid. Het pedagogisch beleidsplan voor de naschoolse opvang is al klaar en is verspreid onder ouders en leidinggevenden. Voor de peuterspeelzalen ligt er een concept dat nu besproken wordt binnen het team

en daarna ook in boekvorm wordt uitgebracht. Door de steunfunctie-organisatie zijn studiedagen georganiseerd. Leidinggevenden moesten hun werk ter discussie stellen omdat ieder zijn eigen manier van werken heeft. "Wij willen juist in een aantal algemene uitgangspunten gelijk zijn". Die discussie is breed opgevat. Daarna is het beleid in teams in de regio's verder ontwikkeld. De teams hebben het weer besproken met hun oudercommissies. Daar is zo een jaar aan gewerkt. N.a.v de rapportages is er een concreet pedagogisch beleidsplan geschreven. Dat is opnieuw naar de oudercommissies en de teams gegaan en dat mondt nu uit in een pedagogisch beleid. (Het hebben van een pedagogisch beleidsplan is vastgelegd in de verordening. Men had het eigenlijk al lang moeten hebben aldus de geïnterviewde).

In het pedagogisch beleidsplan staat beschreven wanneer gesprekken plaatsvinden tussen ouders en leidsters. In peuterspeelzalen is er een verplichting dat ouders meedraaien in de groep. Daardoor is er een intensief contact tussen ouders en leidster. Ouders zijn "in wezen medeproducent". Dat geeft aan ouders veel invloed.

Voor het formuleren van het pedagogisch beleid heeft men gebruik gemaakt van de NIZW handleiding en andere naslagwerken. Men heeft de kwaliteitscirkel gebruikt maar vond dat de manier waarop je werkt en de filosofie daar niet op een goede manier in aan de orde komt. "Het is te snel praktisch" volgens geïnterviewde. Zelf heeft men eerst omschreven hoe men vindt dat je met kinderen om moet gaan. Wat is belangrijk in je omgang met kinderen, hoeveel vrijheid geef je zelf, uit welke pedagogische stromingen neem je dingen over?

Alle ouders hebben het pedagogisch beleidsplan gekregen en alle nieuwe ouders krijgen het, zodat zij ook goed op de hoogte zijn van het klimaat waarin het kind terechtkomt. "Zij kunnen ons daarop aanspreken". "Het is voor ons natuurlijk een harde klus om altijd te zorgen dat de mooie dingen die wij daarin beschreven hebben in de praktijk ook kloppen". "Dat soort dingen moet je dan wel waarmaken". Toetsing of leidsters zich inderdaad aan het pedagogisch plan houden is de bedoeling. "Door middel van bezoeken en overleggen proberen we daar toch een vinger achter te krijgen" aldus geïnterviewde. Ook d.m.v. van enquêtes onder ouders komt men daarachter. In het pedagogisch beleid staat omschreven dat men minimaal één keer per jaar een enquête houdt.

Het doel van het pedagogisch- en ouderbeleidsplan is "je vast leggen op wat wij als organisatie aan kwaliteit kunnen bieden voor de kinderen". Geïnterviewde ziet het als iets waarop je getoetst kunt worden "zodat je niet inslaapt en je dienstverlening afzakt". Daar horen ook enquêtes bij. Minstens één keer

per jaar moet je controleren of ouders tevreden zijn aldus de geïnterviewde. "Het is eigenlijk constant kwaliteitsbewaking" d.m.v. van interviews, de oudercommissies en anonieme enquêtes. Het blijkt dat ouders moeilijk met kritiek komen. Uit anonieme enquêtes krijgt men meer reacties. "Dat heb je af en toe nodig".

Het invoeren van het pedagogisch beleidsplan heeft wel problemen opgeleverd. "Het heeft zeer veel problemen opgeleverd om op een aantal punten consensus te vinden". De één vindt bijvoorbeeld dat je op een tafel niet mag staan en de ander vindt dat wel goed. Er zijn genoeg onderwerpen (hoe ga je om met materialen en kinderen met ziektes enz.) waar zeer verschillend over werd gedacht aldus geïnterviewde. Om daar een consensus in te vinden en zo te omschrijven dat iedereen zich daarin kan vinden was heel moeilijk. Ook waren er onverwachte effecten. Volgens geïnterviewde ga je over een aantal dingen praten die normaal aan je voorbij gaan bijvoorbeeld plaatsing van een kindje met aids. Het gaat om een stukje bewustwording "ook van je omgeving".

Gevraagd naar de tijdsinvestering geeft geïnterviewde aan dat er een studiedag is georganiseerd om de basis te leggen. Verder zijn er negen bijeenkomsten van anderhalf uur geweest die echter niet alleen over het pedagogisch beleid gingen. Bij de naschoolse opvang bleek dat men te weinig wist van EHBO en verzorging van kinderen. Terwijl het bij de opvang van 4 tot 12 jarigen noodzaak is daar enige kennis van te hebben. Een van de gevolgen was dat men een EHBO cursus heeft gevolgd. Een ander gevolg was dat peuterspeelzalen een nauwere ondersteuning hebben vanuit sociaal cultureel werk. Er zijn opvoedkundige cursussen aangeboden aan ouders. Het werkt door. "Je wordt op je hiaten gedrukt".

Gevraagd naar de bruikbaarheid van het plan voor andere organisaties geeft geïnterviewde aan dat een andere organisatie het kan kopiëren en er zijn naam boven kan zetten en dan hebben ze een prima pedagogisch beleidsplan. "Maar dan missen ze dus al die signalen waar een gebrek aan is". Dan missen ze al die discussies en die overeenstemming tussen leidinggevenden. "De uitkomst is maar een klein gedeelte van het proces. Het proces zelf is belangrijker". Het resultaat is te gebruiken maar het effect is juist dat je met elkaar om de tafel gaat zitten. Het is goed om te weten hoe je ergens toe komt.

### IV.3 Pedagogisch beleid

In een organisatie met zes kinderdagverblijven (verspreid over de regio), buitenschoolse opvang, een gastouderbureau en activiteiten gebonden opvang heeft men een pedagogisch beleidsplan. Bij de organisatie werken in totaal 100 mensen, waarvan 50 in vaste dienst, 10 invalkrachten en 40 vrijwilligers/banenpoelers etc. De stichting is de afgelopen jaren met name gericht geweest op de ontwikkeling van de organisatie 'van ziekteverzuim tot het goed regelen van de administratie etc. ten behoeve van onze klanten'. De ontwikkeling van kwaliteitszorg is een ontwikkeling van de laatste twee jaar. Deze ontwikkeling heeft met name gestalte gekregen in het aannemen van geïnterviewde (staffunctionaris). De staffunctionaris is met name aangenomen om een aantal onderdelen van de kwaliteitszorg inhoud te gaan geven zoals het pedagogisch-, ouder-, accommodatie- en personeelsbeleid. "Dat wil niet zeggen dat daar niets in ontwikkeld is, maar dat krijgt nu extra aandacht". Men hanteert de visie op kwaliteitszorg zoals die staat beschreven in de NIZW Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang. Men hanteert het cyclisch proces om kwaliteitszorg gestalte te geven.

Het doel van het pedagogisch beleidsplan is:

- intern duidelijkheid geven over de uit te voeren werkzaamheden,
- naar buiten toe duidelijk maken hoe er gewerkt wordt,
- laten zien waar de stichting voor staat.

Geïnterviewde ziet een pedagogisch beleidsplan als een basisvoorwaarde. "Je kunt en mag niet kinderen opvangen zonder dat je daarvoor een aantal uitgangspunten op papier hebt". Voorwaarden voor het pedagogisch beleid zijn o.a. het hebben van een "goed" personeelsbeleid, ouderbeleid, accommodatiebeleid etc. Het één is weer afhankelijk van het ander.

In '91/'92 lag er al een concept pedagogisch beleidsplan wat gemaakt was door de hoofdleidsters zelf. Elke vestiging heeft een eigen hoofdleidster en die hebben een aantal dingen op papier gezet "om alvast een handvat te hebben". Het concept heeft als basis gediend voor het huidige pedagogisch beleidsplan. Voor het schrijven van dit plan is door het provinciaal ondersteuningsinstituut gebruik gemaakt van met name hoofdstuk één en twee van de NIZW Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang. Zij hebben uitgebreide sessies gehad met groepsleidsters en teams van kinderdagverblijven om duidelijk te krijgen wat binnen de teams leefde. Daar is een samenvatting van gemaakt. Geïnterviewde is hier mee verder gegaan. "Ik had dat materiaal, een handleiding en ik had wat eigen ideeën". Het heeft een tijd geduurd voor de vorm waarin het ging gebeuren duidelijk was. "En dat heeft heel erg te maken met het zoeken naar vergelijkbaar materiaal waar ik iets mee kon".

"De NIZW handleiding heb ik terzijde gelegd. Ik vind het prachtig maar het is veel te veel" aldus de geïnterviewde. De ontwikkeling van het plan is steeds in samenspraak gegaan met de kinderdagverblijven. De feitelijke concretisering van het plan is in samenspraak met de hoofdleidsters afgerond. Met name de hoofdleidsters hadden hier een belangrijke taak in om dat terug te leggen naar hun eigen groepen. Dat heeft geresulteerd in besprekingen van concepten. Het bestuur heeft de feitelijke vaststelling gedaan. Daarna is er een ronde in de kinderdagverblijven geweest om met de groepsleiding te praten over het plan zoals het er nu ligt en hoe men daar mee verder gaat. Dat mee verder gaan is het cyclische proces. Geïnterviewde is bezig met het opzetten van een eigen pedagogische kring binnen de instelling. "Zodat er steeds weer nieuwe elementen toegevoegd kunnen worden, die weer dienen om wat er dan staat weer onder de loep te nemen en te kijken of we daarop steeds kunnen verbeteren en kunnen veranderen". Verder heeft elk kinderdagverblijf een eigen ouderraad die ook mee hebben gedaan in de voorbereiding van het pedagogisch beleidsplan. "Dat is natuurlijk heel handig omdat je ouders direct mee laat denken".

Aangegeven wordt dat de basisvoorwaarden van de opvang op alle kinderdagverblijven hetzelfde zijn maar dat er in de werkwijze verschillen mogen zijn. Geïnterviewde geeft aan dat men het heel erg belangrijk vindt dat "de gebruikers, de kinderen maar ook de ouders het gevoel hebben dat het hier goed is". Men heeft twee "hoogdravende" pedagogische uitgangspunten en opvoedingsfilosofieën gehanteerd. "Het is heel kort, krachtig en duidelijk".

Allereerst is de visie van de stichting op de ontwikkeling van kinderen en opvoeding duidelijk gemaakt om vervolgens het pedagogische doel te formuleren. Met praktijkvoorbeelden is getoond hoe er gewerkt wordt. Men is uitgegaan van een aantal pedagogisch vuistregels zoals;

- kinderen moeten met plezier de opvang bezoeken,
- onvoorwaardelijke acceptatie van elk kind,
- kinderen moeten als kinderen serieus genomen worden etc.

Het beleidsplan is nu klaar. Het is de bedoeling dat in de loop van het jaar dieper ingegaan wordt op een aantal onderdelen. In de teambesprekingen van de kinderdagverblijven moet het accent worden gelegd op een aantal vuistregels van het plan. Wat toegevoegd wordt is dat elk kinderdagverblijf een informatieboekje krijgt waar de mogelijkheid bestaat om nadrukkelijk te laten zien hoe je aan het werk bent; dagindeling, samenstelling van de groep etc. "Ieder kinderdagverblijf heeft de mogelijkheid zich te profileren in zijn of haar informatieboekje". Dat moet weer passen binnen het kader van het pedagogisch beleidsplan. In dit proces bevindt men zich nu. "Die verschillen zijn niet erg. Nee, die zijn alleen maar goed om duidelijk te maken dat je dus



op verschillende manieren met kinderen aan het werk bent". Geïnterviewde vindt dat je het niet ingewikkelder moet maken dan het is. "Heel veel ouders hebben helemaal geen zin in die bemoeienis". "Het enige dat je dus doet is dat je probeert te zorgen dat je een algemene lijn aangeeft en dat je hoopt dat die 180 ouders en al die ouders die nog moeten komen zeggen dat het goed is".

Alle ouders hebben het plan gekregen. Toetsing of in de centra gewerkt wordt volgens de vuistregels gebeurt nog niet. "Ik weet het niet, ben er nog niet over uit". Het gaat met name om de subjectieve beleving van de werkzaamheden en dat is moeilijk te meten.

De consequenties van het pedagogisch beleidsplan zijn:

- dat duidelijk is geworden dat het personeel de mogelijkheid moet krijgen om mee te denken in beleidsontwikkeling. Op deze wijze kan de inhoudelijke ontwikkeling worden voortgezet. "Dat is waar we als management nu tegenaan lopen en dat zal natuurlijk consequenties hebben". "En dat zijn financiële consequenties, omdat je ruimte moet creëren om te kunnen overleggen, en die ruimte is beperkt want je hebt tijd nodig om kinderen op te vangen".

Het pedagogisch beleidsplan is nu vastgesteld en zal waarschijnlijk minimaal twee jaar mee moeten gaan. Dan zullen wijzigingen moeten plaatsvinden, indien die er zijn.

De geïnterviewde geeft aan het leuk te zullen vinden als andere organisaties wat met dit pedagogisch beleidsplan zouden kunnen. Men heeft zelf ook gebruik gemaakt van andere plannen. "Het kan een stimulans zijn als je zo'n plan ziet. Want dit plan is ook weer een verzameling van allerlei andere plannen". "Ik heb niets nieuws gemaakt, absoluut niet".

#### **IV.4 Pedagogisch beleidsplan peuterspeelzalen**

Bij een stichting met 19 peuterspeelzalen is het pedagogisch beleidsplan opgezet door twee pedagogen die op free-lance basis voor de stichting werken. Die werden gesteund door een werkgroep bestaande uit leidsters en een speelzaal-coördinatrice die fungeerden als klankbord en aanvulling vanuit de praktijk inbrachten. "Wij vonden het van groot belang dat die herkenbaarheid er was en dat het praktisch was" aldus geïnterviewde. Vervolgens is het pedagogisch beleidsplan afgerond. Daar is toen over gediscussieerd. Ook in de klankbordgroep van de ouders is het besproken (twee keer per jaar is er een bijeenkomst met de voorzitters van de oudercommissies).

Bij het opstellen van het pedagogisch beleid is gebruik gemaakt van het KOST-programma (Kinderopvang en OntwikkelingsStimulering). De inhoud van de nota Pedagogisch beleid (ontwikkeld door de pedagogen) geldt als raamwerk voor het Speelwerkplan. In het Speelwerkplan geeft men aan op welke wijze de stichting haar pedagogische doelstellingen in de dagelijkse praktijk tracht te realiseren.

Aanleiding voor het formuleren van het pedagogisch beleid was de toenemende aandacht de laatste jaren voor het peuterspeelzaalwerk als voorschoolse voorziening. Tevens wordt in toenemende mate de algemene maatschappelijke relevantie van het peuterspeelzaalwerk onderkend. De verregaande professionalisering van het peuterspeelzaalwerk is hier onder andere een uitdrukking van, zo staat geschreven in het voorwoord van het plan.

Het door de stichting ontwikkelde pedagogische beleid heeft te maken met een aantal criteria en randvoorwaarden die door de lokale overheid zijn ontwikkeld en vastgelegd. Criteria hebben ondermeer betrekking op de groepsgrootte (twaalf peuters), voor iedere groep van 12 peuters is er één betaalde leidster beschikbaar. De stichting heeft een aantal pedagogische uitgangspunten geformuleerd die samengevat inhouden dat de stichting:

- het van wezenlijk belang vindt dat de peuters plezier beleven aan de peuterspeelzaal,
- het van groot belang vindt de peuter te begeleiden en te stimuleren in zijn ontwikkeling,
- een preventieve functie wil vervullen als het gaat om stoornissen in de ontwikkelingen van het jonge kind,
- het interculturele aspect als vanzelfsprekend in de werkwijze en het programma tot uitdrukking wil laten komen.

In het pedagogisch beleid wordt tevens de ontwikkeling van peuters beschreven (ondermeer t.a.v. de sociaal-emotionele ontwikkeling, taalontwikkeling, motoriek). Verder staat in het beleidsplan beschreven wat de stichting verstaat onder 'een peuterspeelzaal', de pedagogische uitgangspunten en de pedagogische doelstelling.

In het speelwerkplan wordt een nadere operationalisering gegeven van het pedagogisch beleid. De pedagogische doelstellingen worden geconcretiseerd waarbij voorbeelden en tips worden gegeven. Tegelijkertijd is daar waar nodig aangegeven wat, op welke manier en met welke peuters gedaan wordt respectievelijk gedaan zou kunnen worden. De spelletjes, activiteiten en tips die worden beschreven sluiten aan op de zes vermelde ontwikkelingsgebieden in het pedagogisch beleid. Met betrekking tot de stimulering van de taalontwikkeling wordt bijvoorbeeld ingegaan op het taalgebruik van de

leidster. Men geeft aan dat het van belang is dat de leidster 'voortdurend haar handelingen en die van het kind verwoordt' (bijvoorbeeld: "ik doe je jas aan, de rits dicht"). Aangegeven wordt hoe de leidster op diverse manieren met taal bezig kan zijn bijvoorbeeld wanneer ze een verhaal vertelt, bij het zingen van liedjes en opzeggen van versjes, gesprekjes in de kring enz. Aangegeven wordt dat onder andere het stellen van vragen die leiden naar de bekende weg, het onderbreken van het kind tijdens diens verhaal en een kind niet laten reageren als er een boekje wordt voorgelezen niet stimulerend zijn voor de taalontwikkeling. Het spelwerkplan geeft ook aan welke spelletjes geschikt zijn voor de ontwikkeling van de mondmotoriek, voor het stimuleren van het taalbegrip enz. Ook worden voorbeelden gegeven van materialen die het spreken uitlokken zoals foto's en prentenboeken. Het spelwerkplan gaat in een apart hoofdstuk ook in op de vroegtijdige onderkenning van ontwikkelingsstoornissen (wat houdt het in?, waarom op de peuterspeelzaal? enz.) In een bijlage wordt beschreven hoe een dagdeel op een peuterspeelzaal programmatisch en organisatorisch verloopt en wordt ingegaan op de manier waarop peuterspeelzalen van de stichting omgaan met de eerste confrontatie tussen de peuter en de speelzaal, de wijze waarop aandacht wordt besteed aan de laatste ochtend van de peuter op de speelzaal en wordt aangegeven waarom 'vieringen' zo belangrijk zijn. Ook is in de bijlagen een observatieformulier voor de peuterspeelzaal toegevoegd.

Wat betreft de tijdsinvestering geeft geïnterviewde aan: "het heeft heel veel tijd gekost", een paar jaar om het pedagogisch beleidsplan te ontwikkelen. De personeelsfunctionaris coördineerde het geheel. "Zo werd in beeld gebracht wat men eigenlijk voor een groot deel al deed op de peuterspeelzaal". Ook werd gekeken naar wat er in de toekomst allemaal moet gebeuren. In het beleid is beschreven hoe invulling wordt gegeven aan de voorschoolse periode. Het is de bedoeling om het plan in de toekomst te gaan herzien. Het is een losbladig systeem en het is de bedoeling om het steeds aan te vullen en te wijzigen als dat nodig is. Geïnterviewde vindt dat zo'n plan erbij hoort. "Het leidt tot meer uniformiteit en laat nieuwkomers zien waar je als stichting voor staat en hoe je het graag zou willen".

Het is moeilijk om controle uit te oefenen zeker bij de implementatie van het spelwerkplan en beleidsplan aldus de geïnterviewde. Door middel van functioneringsgesprekken, werkbezoeken, teamoverleg en scholing probeert men daar wat aan te doen. Er heeft geen specifieke scholing plaatsgevonden n.a.v de invoering van dit plan. Intervisie is daar ook een heel belangrijk aspect in. Daar wordt momenteel ook veel met thema's gewerkt (bijvoorbeeld taalaspecten). Er worden thema-kisten ontwikkeld waar men op de speelzalen mee gaat werken. Dat wordt geïntroduceerd op een intervisiebijeenkomst.

Voor het pedagogisch beleidsplan zijn niet van tevoren verwachtingen op schrift gesteld maar iedereen is er wel enthousiast over en gaat er enthousiast mee aan de slag. In zoverre voldoet het aan de verwachtingen. Onverwachte gevolgen heeft het werken met het plan niet gehad. Wel dat het door andere organisaties wordt gebruikt (er zijn er ongeveer 80 van verkocht). Het plan is universeel bruikbaar. Doordat het zo verspreid is, beïnvloedt men indirect de discussie over de positionering van de peuterspeelzaal. De directeur vindt dat geen ongunstig effect. De laatste twee jaar is er wat meer aandacht gekomen voor peuterspeelzaalwerk met name vanuit de kinderopvangsetting. Grotere organisaties betitelen het peuterspeelzaalwerk als een vorm van kinderopvang, "wij zeggen heel duidelijk, nee het is geen vorm van kinderopvang. Het is een voorziening die je als voortraject naar het basisonderwijs kan zien en wij appelleren aan de stimulering van de ontwikkeling van het kind". Kinderen komen er niet omdat ze opgevangen moeten worden. Ouders vinden het van belang dat kinderen in contact kunnen komen met andere kinderen, aldus geïnterviewde.

#### **IV.5 Pedagogisch beleid en kind-observatie**

Bij een organisatie voor samenwerkende stichtingen is een interview gehouden met de adjunct-directeur. Bij de organisatie zijn 10 kindercentra aangesloten. Deze centra worden elk beheerd en bestuurd door aparte autonome lokale stichtingen met een eigen bestuur, een eigen coördinatrice en een eigen team. In elk bestuur zitten o.a. twee leden op voordracht van het personeel en twee leden op voordracht van de ouderraad. Het dagelijks bestuur van de onderscheiden stichtingen wordt gevormd door dezelfde personen. Ook de directie, administratie en technische dienst werken voor alle kindercentra. Elk kindercentrum heeft het volgende in zijn pakket; kinderopvang voor 0-4 jarigen, buitenschoolse opvang voor 4 tot 13 jarigen, verlengde opvang, flexibele opvang en professionele kind thuisopvang.

Centraal is de directie. Om de drie weken is er werkbespreking met de coördinatoren van de centra. Daarnaast is er om de vier weken een stafvergadering met alle coördinatoren en de directie. Er is een vrijgestelde directie voor alle beleidsvoorbereidende zaken. De organisatie heeft op een groot aantal gebieden zaken op schrift staan; van uitgangspunten voor pedagogisch handelen tot en met standaard formulieren voor bestellingen en protocollen. Elk centrum heeft een instellingsmap waarin verschillende zaken beschreven staan; diverse protocollen, evaluatie van nieuw personeel, functioneringsgesprekken, secundaire arbeidsvoorwaarden enz. Momenteel is men bezig met het verzuimbeleid. De organisatie is duidelijk opgebouwd aldus de geïnterviewde "niet alleen dat het op papier staat maar zeker ook zo eenvoudig

mogelijk". "Als het kan liefst één a-viertje waarop duidelijk staat waar we de komende vijf jaar aan gaan werken".

Primair is prioriteit gesteld aan het pedagogisch beleid. Men heeft dat werkbaar gemaakt door te werken met een duidelijke structuur rond kindobservaties. Deze observaties worden gebruikt in de kindbesprekingen, bij het maken van het maandprogramma en voor de contacten met ouders. De observaties hebben betrekking op de ontwikkeling van het kind. De basis is observatie van kinderen aan de hand van een bepaalde methode. Men is niet helemaal uitgegaan van de KOST-methode maar van de observatiegebieden zoals Beller die heeft opgesteld. Van ieder team wordt verwacht dat zij een programma maakt. Er is altijd een aanbod aan activiteiten op allerlei gebieden (bijvoorbeeld bewegingsactiviteiten, puzzelen). Van de KOST-methode is ook het weergeven van de observatiegegevens in statistieken niet overgenomen. Werken met statistieken vindt men te strikt. Volgens geïnterviewde is er over het algemeen sprake van kinderen die zich normaal ontwikkelen en kan het ene kind op een gebied verder zijn dan een ander kind. Pas als het lang zo blijft of het kind steeds verder 'terugvalt' dan wordt actie ondernomen door het kind bijvoorbeeld iets extra's aan te bieden. Men wil de kinderen niet alleen maar bezig houden aldus geïnterviewde maar vindt het belangrijk dat men weet waarom je dat en dat aanbiedt. Beller vormt dan een basis. Aan de hand van de observaties wordt een programma voor de groep gemaakt waardoor ieder kind de aandacht krijgt die het nodig heeft. Als bijvoorbeeld blijkt dat een kind ergens op achter loopt wordt dat in de gaten gehouden. Kindevaluaties die besproken worden geven weer aanleiding voor het maken van een maandprogramma. Dat geeft weer de basis voor de gesprekken met de ouders.

De methode is in een cursus aan alle leidsters uitgelegd en geoefend. Men is begonnen met een cursus omdat het werken met kindobservaties voor leidsters een hele omslag was. Men dacht dat in de teambesprekingen al zo werd gewerkt maar volgens geïnterviewde werkte iedereen op een verschillende manier. De rapportage was daardoor heel persoonsgebonden. "Nu heb je een vaste categorie van gedragingen waar je naar kijkt" aldus geïnterviewde. De indeling in fasen is door Beller objectief gemaakt. Daardoor weten leidsters onderling waarover ze praten. Het werken met de kindobservaties leverde meer tijd op (doordat het door andere collega's ook zo wordt gedaan gaat het sneller). In het begin heeft men mensen de tijd gegeven om na te gaan wat de maandprogrammering in de praktijk betekende, wat het voordeel is. Twee jaar geleden is men begonnen om op deze manier te werken. Nu wordt er op alle plaatsen op deze manier gewerkt en vindt men het een goed systeem. Sommige hebben moeite met de maandprogramma's omdat men nog niet genoeg ervaring heeft. Bij de bso ligt het anders omdat die kinderen

de hele dag al op school zitten. Die hoeven niet aan activiteiten deel te nemen als ze daar geen zin in hebben. "Maar leidsters moeten wel een aanbod hebben voor kinderen die dat nodig hebben of zich anders vervelen". Dit alles is ook aan ouders uitgelegd.

Ook andere instanties maken gebruik van de observatiegegevens (RIAGG, artsen, maatschappelijk werk, raad voor de kindbescherming). Een hulpverleningsinstelling of een RIAGG kan observatiegegevens aanvragen. Dat gebeurt nog wel eens maar alleen met medeweten van ouders. Daarvoor heeft men een protocol waarin staat dat ouders eerst moeten tekenen om informatie te geven. Dat staat allemaal op schrift. Ook wordt het gebruikt om te kijken of een kind binnen een medisch kinderdagverblijf op zijn plaats is. Het zijn geen subjectieve ervaringen van leidsters. De ouders weten dat hun kind om de zoveel maanden in de kindbesprekingen besproken wordt. Dan zegt de leidster tegen de betreffende ouder dat de kindbespreking is geweest en wordt de informatie aan de ouder meegegeven. Die kan dat inkijken. Als er vragen of bijzonderheden zijn komt men bij elkaar. De coördinatoren houden één keer per jaar een aantal avonden voor ouders waarbij ouders met de leidster kunnen praten over het kind. "Dan gaan wij weer nadenken over een cursus contacten met ouders" aldus geïnterviewde. (De organisatie heeft een intern cursusaanbod. Het contact van de directie met de werkvloer is vrij intensief waardoor men zijn cursusaanbod daarop kan afstemmen). Ieder kind wordt minimaal drie meestal vier keer per jaar geobserveerd en met het team doorgesproken en normaal gesproken één maal per jaar met de ouders.

Het werken met kindobservaties heeft verder geen problemen opgeleverd. "Mensen willen die verandering wel overnemen als ze merken dat het hun wat oplevert in tijd of in positieve reacties van kinderen of ouders. Of en dat is heel belangrijk collega's van een ander centrum". Als collega's zeggen dat het goed werkt dan werkt dat beter volgens de geïnterviewde dan als dat vanuit de directie wordt gezegd. "Dan werkt het heel goed dat je met een samenwerkingsverband zit waarbij mensen elkaar onderling kunnen aanspreken".

Het werken met het observatieplan wordt gezien als kwaliteitsverbetering vergeleken met het "niet geplande, niet gestructureerde en niet planmatige werken" van ervoor. De invoering was een verbetering en nu is het een instrument om de kwaliteit te bewaken. Om te zorgen dat het onder de aandacht blijft vraagt men soms naar de maandprogramma's. "Anders zakt het weg". Nu vindt men het een instrument om verder te bewaken en verder uit te bouwen. Tijdens een cursus komt men er weer op terug. (Op eenzelfde wijze heeft men begeleiding van stagiaires aangepakt; intern een plan bedenken, een cursus daarvoor ontwikkelen. Mensen helpen hoe ze binnen

die structuur goed kunnen functioneren. Het invoeren en dan merken mensen dat het hun heel veel oplevert).

Geïnterviewde vindt dat iedere organisatie die aan kinderopvang doet een instrument moet hebben waarmee ze duidelijk maken hoe zij werken. "Het pedagogisch plan geeft meer de sfeer, de intentie aan maar dit is een methodiek van werken". Het kost de organisatie veel geld en tijd. "Maar aan de andere kant is het een investering die op termijn zijn effecten heeft". Het is de moeite waard.

Het werken met de kindobservaties heeft een aantal consequenties gehad:

- Geïnterviewde is er van overtuigd dat de kwaliteit van het werk en van de opvang hierdoor verbetert. De efficiency wordt verhoogd, leidsters krijgen een hogere dunk van hun werk. Geïnterviewde is van mening dat wanneer leidsters kunnen laten zien hoe zij werken dat status verhogend is.
- Een ander voordeel is dat wanneer een leidster ziek is een andere leidster het zo over kan nemen. Mensen gaan nu van tevoren nadenken over wat ze met de kinderen de komende maand gaan doen en bedenken niet 's ochtends wat ze zullen gaan doen. Het cursusaanbod is ook gebaseerd op wat er aan kwaliteit aanwezig is. Om te voorkomen dat mensen steeds op dezelfde activiteiten terugvallen kunnen ze ook putten uit deskundigheidsbevorderende cursussen. Het grijpt allemaal in elkaar.
- De methodiek heeft ook te maken met het pedagogisch plan en het idee over interne scholing. "De grote winst vind ik dat wij niet één aspect zijn gaan invoeren maar op veel fronten tegelijk werken". Daardoor zien mensen dat het één verband houdt met het ander.
- Het regelmatig rouleren van groepen riep in het verleden veel weerstand op. Er was sprake van subteams en geen team voor de centra. Door nu op deze wijze te werken en doordat het hele team zo werkt wordt het werken in andere groepen nu ook geaccepteerd. Men verlegt zelf zijn horizon. Dat heeft weer veel consequenties voor de samenhang in het team.

#### *Pedagogisch plan*

Een ander onderdeel van kwaliteit is het pedagogisch plan. Dat is een concreet plan dat in de teams en de staf is besproken met de coördinatoren, bij de ouderraad en bestuursleden. Op hoofdlijnen wordt hetzelfde beleid gevoerd. Op kleinere zaken kan ieder centrum zijn eigen koers varen. Ieder centrum heeft wel iets apart.

De reacties zijn nu verwerkt. Vervolgens gaat het terug naar de staf en wordt het van tijd tot tijd bijgesteld. Hier is een structuur voor die op papier staat. Voor het ontwikkelen van het pedagogisch plan is geen gebruik gemaakt van

de NIZW handleiding omdat het teveel tijd kostte en niet aansloot bij de leidsters en de manier van werken. Men is een instelling "die heel praktisch en pragmatisch en concreet aan de gang is". In het pedagogisch plan staan de opvattingen beschreven en deze zijn uitgewerkt in concrete uitspraken. Elke uitspraak is concreet gemaakt door te kijken wat er nodig is. Daardoor kan men ook toetsen hoe men zaken moet aanpassen. Ook staan voorbeelden uit de dagelijkse situatie beschreven. De directie heeft de uitspraken geformuleerd en de leidsters hebben voor de concrete invulling gezorgd. Het is de bedoeling dat het binnenkort in de staf komt en één keer per jaar in de teamvergadering wordt behandeld. Dan volgt er een bespreking in het bestuur en wordt er een bijstelling gemaakt. Men wil het levendig houden. Daartoe probeert geïnterviewde aspecten van het pedagogisch plan overal in terug te laten komen door het bijvoorbeeld te verwerken in cursussen en dergelijke.

#### **IV.6 Protocol omgang met zieke kinderen**

In een organisatie met tien kindercentra heeft men diverse protocollen. Het protocol omgang met zieke kinderen heeft men een paar jaar geleden ontwikkeld toen er een vraag van ouders kwam met een kind met een stofwisselingsziekte. Voor de leidster was die situatie bedreigend want zij moest erop toezien wat het kind aan voeding binnen kreeg. Daardoor kwam er een discussie binnen het team. Men heeft het kind toen wel geplaatst. Geïnterviewde zegt hierover: "heel vaak is het zo dat nieuwe dingen bij leidsters veel aarzeling en twijfel en angst oproepen". Wat blijkt is dat als je eraan begint en je leidsters ondersteunt die vrees weer weggaat aldus geïnterviewde. Om toch een leidraad te hebben voor zichzelf heeft men toen het protocol voor gehandicapte kinderen opgesteld. In het protocol staan zaken die de grenzen aangeven van de mogelijkheden van het kind en van de leidster en de groep. Het mag niet zo zijn dat een kind zoveel verzorging nodig heeft dat de aandacht gaat ten koste van andere kinderen.

Het protocol is zo eenvoudig mogelijk gemaakt. Zo is er ook voor kindermishandeling een protocol gemaakt. Leidsters krijgen een korte cursus waarin duidelijk wordt gemaakt hoe ze kindermishandeling kunnen signaleren en welke stappen moeten worden ondernomen. "Heel praktisch, want anders werkt dat protocol niet" aldus de geïnterviewde. Het gevolg is dat men nu oplettender is en dat er ook meldingen van kindermishandeling binnen komen. Het protocol wordt ook aan ouders meegedeeld. Ouders weten hoe men ermee omgaat.

Het protocol m.b.t. gehandicapte kinderen heeft verder geen weerstanden opgeroepen. Wel reacties van: "het wordt toch geen instelling voor gehandi-



capte kinderen!". Nu is het voor leidsters een uitdaging. Als er nu een aanvraag komt van een kindje met een handicap zijn leidsters "apetrots" als het kind bij hen in de groep komt. Het ontwikkelen van protocollen is volgens geïnterviewde kwaliteitsverbetering. Zodra het er is en mensen weten hoe het werkt is er sprake van bewaking. Momenteel is men bezig met netwerkvorming met bijv. SPD en gespecialiseerde instellingen en is men bezig duidelijk te maken hoe men werkt. Aangegeven wordt dat er voor ouders met een gehandicapt kind mogelijkheden zijn. "Als je dan zo'n protocol kunt laten zien en onze werkwijze en methodiek en andere dingen die op papier staan dan kom je ook heel betrouwbaar over en ben je een serieuze gesprekspartner voor de ouders maar ook voor een SPD".

Het protocol wordt weer aangepast t.a.v. van handelingen van vrijwilligers. Geïnterviewde vindt dat de kinderopvang erbij gebaat is als men meer op papier zet zodat men serieuzer genomen wordt. Er is vaak sprake van onwetendheid over het werk en hoe professioneel er gewerkt wordt. "Dat willen we ook uitdragen naar leidsters en gemeenten en bedrijven". "Pedagogische kwaliteit is belangrijk maar ook een gezonde bedrijfscultuur en een financiële basis". Alle dingen zoals PR en stijl hebben daar ook mee te maken. Protocollen geven werknemers heel veel steun. Zodat ze weten wat ze moeten doen. Geïnterviewde vindt dat er in een organisatie zeker protocollen voor kindermishandeling en t.a.v. privacy aanwezig moeten zijn.

## **V. DIENSTVERLENING**

### **V.1 Medezeggenschap ouders en ouderbeleid**

Bij een organisatie met 29 peuterspeelzalen (31 peuterwerksters), naschoolse opvang en kinderopvang van ouders die deelnemen aan de basiseducatie is een interview gehouden met de manager kinderopvang. Er is een project tussenschoolse opvang en men is bezig met een project gastouderbureau. Naast de kinderopvang houdt de organisatie zich onder andere bezig met; opvoedingsondersteuning, arbeid en scholing, intercultureel werken, ouderparticipatie, cultuurparticipatie, educatieve activiteiten en vrijwilligersondersteuning, jongerenwerk en accommodatie en facilitaire zaken.

In 1994 heeft men alles op alles gezet om de verhuur van bedrijfsplaatsen in de naschoolse opvang sterk te vergroten. Hiervoor is een bureau bedrijfsopvang gestart waarin de kinderopvanginstellingen participeren. In '94 heeft men tevens dertien peuterspeelzalen, zeven naschoolse opvanggroepen en een aantal accommodaties overgenomen. Samen met de leid(st)ers en de ouders is veel aandacht besteed aan het tot stand brengen van het pedagogisch beleid in de kindercentra. Dit plan omvat alle afspraken rond de opvang zelf, de contacten met ouders, de aanpak van pedagogische problemen, spel en speel materiaal etc. Ook een meer inhoudelijke invloed van ouders op het beleid is langzamerhand van de grond gekomen: in de meeste kindercentra zijn inmiddels oudercommissies actief. Op het gebied van opvoedingsondersteuning zijn met het team opvoedingsondersteuning diverse activiteiten ontwikkeld. Wat betreft kwaliteitsbeleid is men bezig het pedagogisch- en ouderbeleid op schrift te stellen.

In de naschoolse opvang zijn per vestiging oudercommissies. Iedere commissie heeft een afgevaardigde in de ouderraad. Deze raad wordt door het management op de hoogte gebracht van nieuwe ontwikkelingen en is een adviesorgaan voor het management. Het ligt vrij dicht tegen beleidsvorming aan maar wel op een adviserende manier. Men heeft zelf de verplichting hen goed op de hoogte te houden. In het ouderbeleid (dat onderdeel is van het pedagogisch beleid) staat omschreven wat de oudercommissies en de ouderraad voor bevoegdheden hebben, hoever de verantwoordelijkheden gaan bij de sollicitatiecommissie, de structuur van de oudercommissies en ouderraad etc. Zaken waar de ouderraad zich mee bezighoudt zijn o.a. de stand van zaken rond de accommodaties (in '94 waren er verschillende accommodaties die niet voldeden aan de verordening), beleidszaken, het terugbrengen van het aantal uren voor de leidinggevenden en verhuizingen.

Het beleid is samen met de ouders opgesteld en functioneert al twee jaar op deze manier. Het is nu voor het eerst op papier gezet. Eind '95 is het als boekvorm uitgebracht.

Voor de peuterspeelzalen is er een andere structuur. Daar zijn ouderwerkgroepen en heeft men oudergroepen die helpen met sinterklaasvieringen enz. Er wordt meer autonoom gewerkt. De ouderwerkgroepen hebben overleg met de peuterleidster en de ideeën en opmerkingen van ouders gaan via de peuterleidster naar het management toe. Zij hebben geen eigen organisatie van afgevaardigden. Bij peuterspeelzalen hebben ouders uitsluitend invloed op de plek zelf naar de leidster toe. Tot nu toe heeft geïnterviewde nog niet gehoord dat er behoefte was om in een groter verband te gaan zitten.

Het werken met oudercommissies heeft op een aantal punten discussie heeft opgeleverd. "Zij willen meer invloed en als management is dat soms lastig als dat teveel is want je hebt toch andere belangen". Bijv. bij sollicitatieprocedures krijgt de oudercommissie als eerste te horen wie het geworden is en wordt soms om advies gevraagd. De ouders hadden graag sowieso deel uitgemaakt van de sollicitatiecommissie en mee willen beslissen.

Geïnterviewde heeft zelf eenmaal in de twee à drie maanden overleg met de ouderraad. Tussendoor is er met enkele leden contact. Het instandhouden van het ouderbeleid brengt ook problemen met zich mee. Het is nodig dat er actieve ouders zijn. Geïnterviewde geeft aan dat er een paar nieuwe vestigingen zijn en dat het moeilijk is om ouders te motiveren om in de ouderraad te gaan zitten. "Het kost veel moeite om iedere keer, voor alle acht de lokaties een vertegenwoordiger in de ouderraad te hebben". Soms zijn er maar drie ouders van lokaties die er al een tijd inzitten. Met moeite is er een ouderwerkgroep opgericht.

Het is de bedoeling dat getoetst wordt of de ouderraad functioneert zoals omschreven staat. "Dat hoor ik het liefst van henzelf" aldus geïnterviewde.

De tijdsinvestering voor het formuleren van het ouderbeleid is een stuk minder in vergelijking met het formuleren van het pedagogisch beleid "wat je met een leidinggevende doet". Tientallen vergaderingen en een proces van zo'n anderhalf jaar zijn eraan voorafgegaan voordat het beleid op papier stond. "Ik denk dat dat ook goed is want het moet iets zijn dat leeft". Het moet gedragen worden in alle vestigingen aldus de geïnterviewde. Het is de bedoeling om indien nodig het ouderbeleid te herzien. In het plan zelf staat beschreven dat men over twee jaar aanpassingen wil gaan doen en gaat kijken of het nog actueel is.

## V.2 Ouderparticipatie

In een kinderopvang-organisatie (kinderopvang, buitenschoolse opvang en gastouderbureau) wordt eigenlijk op alle fronten aan kwaliteit gewerkt. "Er is de laatste jaren in hoog tempo zoveel op ons afgekomen en zoveel in gang gezet; om benauwd van te worden", merkt de geïnterviewde glimlachend op. Pedagogisch beleid, personeelsbeleid, functie-omschrijvingen, werving en selectie, stagebeleid, functioneringsgesprekken, ouderparticipatie, enzovoorts. We hebben besloten om nu eerst aan verdieping te gaan werken voordat we weer nieuwe dingen op de rails zetten. Het is zaak dat alles wat we hebben nu eerst goed gaat functioneren.

Het beleid komt bottum-up tot stand. De leidsters hebben zelf behoefte om meer structuur aan te brengen. Globaal wordt daarbij de volgende werkwijze gevolgd. Men brengt eerst in kaart hoe men nu werkt. Vervolgens wordt nagedacht over de vraag 'waarom doen wij het eigenlijk zo?' En dan wordt vastgesteld hoe men eigenlijk zou willen werken. Een ander voorbeeld: eerst worden alle procedures met betrekking tot het personeelsbeleid verzameld (wat hebben we eigenlijk allemaal?) en dan wordt nagedacht over de visie die daaraan ten grondslag ligt. "Onze visie zit er impliciet al in, maar wordt nu geëxpliciteerd en wordt er als het ware bovenop gelegd".

Het is bijna nooit zo dat het beleid van bovenaf wordt vastgesteld. Dit is wel een langdurig proces maar heeft het voordeel dat het beleid van de mensen zelf komt (en dus ook in de taal die hen aanspreekt). Soms gebruiken we een (beleids)plan van een andere kinderopvang-organisatie als discussiestuk, met de vraag, "willen wij het ook zo en wat willen we anders?". Samenwerking is kenmerkend voor deze organisatie. We gaan in op de samenwerking met de ouders.

Het pedagogisch beleid. Samen met een paar ouders is door het middenkader en enkele leidsters een pedagogisch beleid geformuleerd. Op dit moment wordt dit pedagogisch beleid vertaald in werkplannen. Bij het maken van deze werkplannen was een probleem dat de ouders van mening waren dat er één werkplan voor de gehele organisatie gemaakt zou kunnen worden. "Wij hebben de ouders ervan overtuigd dat elk centrum daar eigen invulling aan moet geven vanuit de eigen aard van de opvang, de populatie van gebruikers enzovoorts. We zitten midden in die fase van verdieping en verdere uitwerking".

Individueel niveau. Op individueel niveau wordt geprobeerd het contact tussen ouders en leidsters te vergemakkelijken met behulp van een kindvolgsysteem. "Het is heel simpel. Elk kind heeft een schriftje waarin opvallende gebeurtenissen worden aangetekend: ze is vandaag gaan lopen, of, ze heeft leuk

gespeeld maar is aan het einde van elke dag erg moe". Ook de ouders schrijven er mededelingen in. Dat schriftje gaat met het kind mee.

De ervaring is wel dat enkele ouders er op den duur niets meer inschreven. Op één centrum wordt het schriftje nu alleen gebruikt bij de ouders die dat willen (het is soms ook problematisch bij allochtone ouders). Dit systeem is ingesteld omdat er weinig tijd bij het halen en brengen is om over het kind te praten. De leidsters zijn druk en de ouders moeten vaak gehaast naar hun werk. Naast dit systeem heeft elke leidster twee of drie kinderen die zij speciaal observeert ('volgt') en waarover zij minstens een keer per maand aantekeningen maakt. Deze leidster voert ook (samen met een andere leidster) de evaluatiegesprekken die een of twee keer per jaar bij de ouders thuis plaatsvinden. Als de leidster het nuttig vindt om bij bijzonderheden een deskundige in te schakelen worden de ouders daarvan eerst op de hoogte gesteld (voorheen was dat niet de gewoonte om ouders niet onnodig ongerust te maken). Ook is er een eindevaluatie (exitgesprek). Bij de kennismaking is er een checklist met onderwerpen die besproken worden, enzovoorts. Al deze zaken liggen vast maar er is nog niet een 'spoorboekje' waar al deze contacten met de ouders verzameld zijn. Daar wordt nu aan gewerkt, zodat ouders zien op welke wijze het contact met hen geregeld is.

Oudercommissies en ouderraad. Begin negentiger jaren werd al besloten een ouderraad in te stellen (dat was toen nog niet verplicht). In het begin zagen ouders de meerwaarde van een ouderraad niet in: "het gaat toch goed" zeiden ze. Het blijkt niet eenvoudig om de taken van een ouderraad precies te benoemen. Bijvoorbeeld, wat is de rol van de ouderraad bij het vaststellen van pedagogische werkplannen? Men zit nu middenin de fase van het vaststellen en afbakenen van de bevoegdheden van de ouderraad. "Een groot probleem is het tijdgebrek bij de ouders. Het zijn ouders die werken en die een deel van hun vrije tijd moeten opofferen voor de ouderparticipatie". Het is ook moeilijk vergadertijden met alle partijen af te stemmen omdat van het personeel niet verwacht kan worden dat men dit altijd in de avonduren doet. "We krijgen de ouderraad wel gevuld, maar het is elke keer weer een hobbel. Aanvankelijk wilden we een gebruikersraad per locatie instellen maar daar was te weinig animo voor".

Meningspeiling en tevredenheidsonderzoek. De organisatie heeft meegedaan aan een onderzoek door de steunfunctie-organisatie onder alle ouders en alle leidsters. Aan de ouders is gevraagd wat voor hen belangrijk is op macro-meso en microniveau. Het ging daarbij niet alleen om de vraag wat men belangrijk vindt bij de verzorging en opvoeding, hoe tevreden men is met de huidige opvang maar ook aan welke nieuwe vormen van opvang men eventueel behoefte heeft. Het was dus een brede meningspeiling. Op basis daarvan is bijvoorbeeld buitenschoolseopvang uitgebreid (waar achteraf toch nog niet

zoveel gebruik van wordt gemaakt) en zijn de openingstijden aangepast. De openingstijden worden nu weer geëvalueerd bij de ouders. Daarnaast zijn er periodieke meningspeilingen bij de ouders over speciale projecten die men wil gaan starten. Een klachtenregeling is in de maak, waarbij gestreefd wordt naar één provinciale klachtencommissie.

Al met al is er de laatste jaren erg veel in gang gezet. Er is er erg veel in ontwikkeling. Het komt er nu op aan dit alles op een duidelijke manier en in samenhang te beschrijven en vooral te zorgen dat alles functioneert en blijft functioneren. "Daarom is dit jaar een jaar van verdieping", zo besluit de geïnterviewde.

### **V.3 Klachtenregeling**

Bij een gastouderbureau wordt (bijna de hele) klachtenregeling van de VOG ingevoerd. Geïnterviewde vertelt dat men wel een "minuscule klachtenregeling" had, "maar dat was eigenlijk heel amateuristisch". In wezen gebruikt men het VOG model want zo zegt de geïnterviewde "waarom zul je zelf op een gegeven moment allemaal opnieuw het wiel gaan uitvinden". De uitwerking is gebeurd door de regionale commissie.

De bedoeling is dat ouders in eerste instantie zelf proberen iets bespreekbaar te maken met de directe bemiddelingsmedewerkster of direct met de gastouders. Als dat niet lukt kan men naar de geïnterviewde of de coördinator komen. Als dat ook niet lukt gaat men samen naar de commissie toe. Het is de bedoeling dat mensen dan direct gehoord worden. Geïnterviewde vindt dat er voor mensen eigenlijk een "open oor zou moeten zijn" en dat er direct wat aan gedaan moet worden als er een klacht is. "Het moet helemaal niet zover komen". Maar je hebt weleens dat mensen minder goed kunnen communiceren met hun eigen bemiddelingsmedewerkster "dat het gewoon even wat minder goed klikt". "Dan krijgen ze een andere bemiddelingsmedewerkster". Als het vertrouwen er niet is krijgt men een andere bemiddelingsmedewerkster.

Volgens de geïnterviewde hoort een klachtenregeling er gewoon te zijn. Zij ziet het als een basisvoorwaarde. Geïnterviewde vindt dat iedereen gehoord moet kunnen vinden. Zij vindt dat ze verantwoording af moet leggen omdat ze bezig is met "gemeenschapsgeld". De klachtenregeling moet er zijn zolang er een tekort is aan kinderopvang; zo gauw als er voldoende is, vindt geïnterviewde dat het eigenlijk overbodig is omdat ouders dan kunnen kiezen.

Volgens geïnterviewde is de regeling er alleen voor excessen en zij hoopt hem nooit nodig te hebben. Het is nog nooit gebruikt. Als mensen ontevreden

zijn kan het altijd opgelost worden dan worden ze uitgenodigd voor een gesprek. Een luisterend oor en begrip zijn belangrijk. Men had bijvoorbeeld een mevrouw die het gevoel had dat ze heel lastig gevonden werd. De geïnterviewde heeft daar met haar over gepraat. "Een luisterend oor is belangrijk". Geïnterviewde vindt de regeling van de VOG "op zich erg mas-saal".

## V.4 Kwaliteitsonderzoek

Bij een gastouderbureau worden momenteel ruim 500 kinderen opgevangen. Er is een algemeen beleidsplan maar dit is volgens de geïnterviewde niet zozeer op kwaliteit gericht. In '92 werd het eerste beleidsplan gepresenteerd. Omdat de belangrijkste doelen van dit plan nu zijn gerealiseerd is men bezig met het formuleren van een vervolgbeleid. Daarin wil men de taak en de positie van het gastouderbureau in 1996/1997 beschrijven. Beschreven worden onder andere; doelstellingen van het vraag-ouderbeleid en van het gastouderbeleid en het personeelsbeleid. Het gastouderbureau bestaat drie en een half jaar. "We zijn begonnen met twee ordners om het zo maar eens te zeggen. Met één kaartenbak en nu hebben we honderden ordners". Onder vraag- en gastouders heeft men een kwaliteitsonderzoek gedaan. Geïnterviewde vindt dat kwaliteit ook te maken heeft met concrete zaken zoals; een eventuele verhuizing naar een nieuw pand waardoor men meer ruimte heeft om mensen te ontvangen, een speel-o-theek, er is een materialen uitleen, een oudercommissie en een klachtenregeling etc.

Het onderzoek is een jaar geleden ontstaan. "Je wilt weten; wat vindt de gebruiker van mijn produkt?" "Geen betere reclame dan een tevreden gebruiker". Daarom heeft men een onderzoek gedaan. De oudercommissie, het team en geïnterviewde hebben vragen aangedragen en diverse mensen hebben adviezen gegeven. Vervolgens zijn de stagiaires die het onderzoek hebben uitgevoerd gaan proefdraaien. Zij hebben twee trainingen gehad, films gekeken en een praktische training gehad (bijv. op welke manier je vragen moet stellen). Ongeveer 50% van het onderzoek vond schriftelijk plaats, 25% was mondeling en de rest was telefonisch. Momenteel is men de laatste enquête aan het invoeren. Over een jaar zal het onderzoek worden herhaald. Er zijn 372 vragenlijsten opgestuurd.

Voor het onderzoek is een selectie gemaakt. Men heeft een verdeling gemaakt van een aantal gekoppelde vraag- en gastouders en ongekoppelde vraag- en gastouders. Hier zijn de enquêtes ook op aangepast. Men heeft niet echt problemen ondervonden bij het uitvoeren van het onderzoek. Mensen waren wel bereidwillig om mee te werken. Voor het invoeren van de

gegevens is een programma gemaakt. Met name het uitwerken van open vragen levert problemen op. De vragenlijsten zijn op onderdelen specifiek gericht op dit gastouderbureau. Onderdelen van de lijst zijn wel bruikbaar voor andere organisaties.

Er was eerst wat weerstand bij medewerkers. Men was bang voor controle omdat men aan de postcode kan zien uit welk gebied iets komt. "En ze kunnen je overal op gaan pakken".

Over het doel van het onderzoek zegt geïnterviewde: "We willen gewoon weten wat onze gebruikers van ons vinden". In de enquête zitten heel veel open vragen. Men heeft hem heel praktisch en concreet gemaakt. Er is bijvoorbeeld gevraagd naar de behoefte aan een avondspreekuur voor nieuwe aanmeldingen. Voor mensen die gekoppeld zijn, zijn de bemiddelingsmedewerkers 's avonds ook bereikbaar. Het kantoor is één avond open. Als er behoefte aan is gaat men dat doen anders niet.

"We hopen dat er heel veel uitkomt". Het doel is niet een mooie statistiek te krijgen; zoveel procent is tevreden en zoveel procent is ontevreden. Het doel is om te kijken wat er kan worden gedaan om de kwaliteit te verbeteren.

Geïnterviewde heeft al wat enquêtes doorgelezen en gedacht "ik moet toch in een functioneringsgesprek daar de volgende keer aandacht aan geven". Bijvoorbeeld iemand die een gehaaste indruk maakt bij ouders. Daar zal wat mee worden gedaan. Een aantal dingen zijn al aangepakt. Bijv. kleine dingen waarbij nooit is stilgestaan. Zo is er op de achterzijde van het kwartaalblad (nieuwsbrief) een handig overzicht gemaakt van de data van diverse activiteiten. Want nu moet men elke keer het hele boekje doorbladeren. "En er waren meer hele kleine dingen waar we nooit bij stilgestaan hebben".

Geïnterviewde vindt dat iedereen zo'n onderzoek zou moeten doen. Zij vindt het iets wat je gewoon nodig hebt. "Ik vind dat je moet weten hoe je gebruiker denkt over je produkt en wat je gebruiker ervan vindt en anders wil". Geïnterviewde vindt het "belachelijk zoals een heleboel gastouderbureaus functioneren". Gastouders worden niet getraind, er is geen bewijs van goed gedrag, sommige hebben geen verzekering, controle is er vaak heel weinig enz. "Ik vind dat je continu bereikbaar moet zijn". Bij dit bureau heeft elke bemiddelingsmedewerkster een antwoordapparaat en buzzer. Men heeft kinderen van ouders die werken bij de KLM en die soms lange tijd in een gastgezin verblijven. Daarvan is niet altijd bekend waar de ouders zijn. "Je levert continu je diensten, dus je moet gewoon continu bereikbaar zijn". Men heeft bijvoorbeeld een keer meegemaakt dat er een gastkind was weggelopen op school. Geïnterviewde vindt dat een gastouder je dan moet kunnen bereiken. "Wij zijn medeverantwoordelijk". Het is bijv. ook wel eens gebeurd dat een kind naar



het ziekenhuis moest. "Ik vind je bent met kinderen bezig en dat is een kwetsbare groep in de samenleving dus daar moet je eisen aan stellen". Volgens de geïnterviewde zou er een soort keurmerk moeten komen. Men heeft iedere maand een training voor twintig nieuwe gastouders. "Zo heel kleinschalig kun je gewoon geen kwaliteit leveren". Er zijn bijv. bureaus die tijdens de vakantie vier weken dicht zijn. Hier is altijd iemand bereikbaar.

Zodra het onderzoek klaar is zal het besproken worden binnen het team. Met een werkgroep zal het concept worden besproken en er zal worden nagedacht over de presentatie. Vervolgens gaat het ter kennisneming naar het bestuur toe. De volgende stap is om te kijken wat men concreet kan gaan doen om dingen te verbeteren. "Het doel is om zaken te verbeteren". Een resultaat van het onderzoek is o.a. dat gastouders die nog geen kinderen opvangen minder tevreden waren dan gastouders die al wel kinderen hebben (gekoppeld zijn). Wat betreft de tijdsinvestering is er met name een stagiaire mee bezig geweest. Geïnterviewde geeft aan dat je dit niet kan zonder extra menskracht.

Geïnterviewde ziet dit onderzoek zowel als een stukje kwaliteitsbewaking als -verbetering. "Op een gegeven moment krijg je blinde vlekken en zelf zie je dingen niet die een ander wel ziet". Volgens haar is stilstand achteruitgang en is bewaking alleen onvoldoende. Er moet ook verbetering zijn. "Je krijgt natuurlijk ook wel signalen op andere manieren, dat is een combinatie". Als koppelingen in een bepaald gebied teruglopen of als er veel wisselingen zijn dan weet men dat er iets niet goed loopt dat is natuurlijk ook een signaal.

## **V.5 Tevredenheidsonderzoek onder ouders**

Bij een organisatie met zes kinderdagverblijfsinstellingen (ongeveer 350 kindplaatsen), buitenschoolse opvang (ongeveer 100 kindplaatsen) en een gastouderbureau (145 kindplaatsen) heeft men een bedrijfsplan voor 1995-2000 opgesteld dat de richting aangeeft van het strategische beleid. In het bedrijfsplan zijn hoofdlijnen aangegeven, die uitmonden in een aantal concrete activiteiten in het Activiteitenplan 1995-1997. Het Activiteitenplan wordt halfjaarlijks geëvalueerd en zonodig bijgesteld. De organisatie gaat een integraal kwaliteitsbeleid invoeren. Dit houdt in:

- zichtbaar maken van het pedagogisch beleid,
- verbetering van accommodaties en buitenspeelplaatsen,
- verbetering van de dienstverlening en communicatie en externe en interne klantgerichtheid en verbetering van het instellingsbeleid.

In de organisatie probeert men zoveel mogelijk procesmatig te werken. Over kwaliteit merkt geïnterviewde (stafffunctionaris) op: "vroeger was kwaliteit gewoon pedagogisch beleid en bepaalde je dat zelf als organisatie want jij was de deskundige. Nu is kwaliteit een veel ruimer begrip. Alle beleidszaken zijn deel van het kwaliteitsbeleid. Het moet iets zijn wat steeds in beweging is". Een apart kwaliteitsbeleid heeft men niet. Het kwaliteitsbeleid in deze organisatie is gerelateerd aan het strategisch beleid. "Kwaliteit is toetsen of wat men aanbiedt overeenkomt met wat de klant wil. Het is ook omschrijven wat je aanbiedt en toetsen of je dat bereikt hebt". Uiteindelijk wil men voldoen aan de landelijke normen die in het referentiemodel van de VOG zijn ontwikkeld.

In 1994 is er een groot tevredenheidsonderzoek gehouden onder alle gebruikers; de ouders van de hele/halve dagopvang, de buitenschoolse opvang (BSO) en de gastouderopvang (GOB). Doel hiervan was te toetsen hoe gebruikers de kwaliteit van de geboden opvang en dienstverlening ervaren en toetsen of de opvang aansluit bij hun wensen. In totaal ontvingen 536 ouders een enquête waarvan 336 ouders de enquête hebben ingevuld.

Bij het maken van de enquête heeft geïnterviewde gebruik gemaakt van andere enquêtes. Er is ook een proef-enquête gehouden. Op basis daarvan zijn de vragen weer aangescherpt. Voor alle drie de sectoren is een aangepaste vragenlijst gemaakt. Vragen hadden betrekking op; de kwaliteit van de opvang, dienstverlening (o.a. communicatie, klantvriendelijkheid) en de aansluiting van het pakket opvang op de behoeften. Er zijn met name algemene vragen gesteld over tevredenheid/dienstverlening en er is niet in detail ingegaan op hoe wordt gewerkt op de centra of bij gastouders.

De uitvoering van het onderzoek heeft als volgt plaatsgevonden. De staffunctionaris heeft een voorstel gedaan voor de drie enquêtes. Aan hoofden/coördinatoren is vervolgens gevraagd het personeel, oudercommissies en gastouders in te lichten over het doel van de enquête. De enquête is opgestuurd naar de vraagouders van het gastouderbureau. Aan ouders van de BSO en KDV is de enquête op de centra op naam uitgedeeld. Er is niet gevraagd naar namen van vraag- of gastouders. Wel werd gevraagd naar de naam van het kinderdagverblijf of BSO-centra. De ouders kregen een begeleidende brief waarin de procedure en doelstelling werd uiteengezet. Aan hoofden/leiders/coördinatoren is gevraagd de ouders te stimuleren om de enquête in te leveren. De enquêtes zijn vervolgens verzameld door de staffunctionaris. Volgens geïnterviewde was dit een goed moment om het onderzoek uit te voeren omdat men meer voor de klanten moet gaan doen. "De noodzaak om meer bedrijven binnen te halen en klanten tevreden te stellen die was voorheen minder".

De uitvoering van het onderzoek heeft geen problemen opgeleverd. Het sterke van het onderzoek was volgens de geïnterviewde: "de manier waarop het gepresenteerd is" in elk geval voor het middelmanagement. Alles is vrij snel gegaan. "Het is meer als een voldongen feit gepresenteerd". Wel is uitgebreid nagedacht over hoe de resultaten gepresenteerd zouden gaan worden "zodat mensen niet op hun achterste benen zouden gaan staan". De resultaten van het onderzoek zijn centraal verzameld waarna conclusies voor centraal- of sectorbeleid zijn gemaakt. Op een studiedag zijn de algemene gegevens gepresenteerd "dat heeft heel erg gestuurd in de discussie over het strategisch beleid". Aan mensen is toen gevraagd om na te denken over wat zij naar aanleiding van de resultaten wilden gaan doen. Bijzonderheden per centrum of sector zijn besproken met de betrokkenen. Er zijn geen vergelijkingen tussen de verschillende sectoren of centra onderling gemaakt. Rapportage heeft verder plaatsgevonden aan het managementteam en het bestuur. Beleidswijzigingen n.a.v de enquête zijn geformuleerd in het managementteam. Ook het hoofdenoverleg, GOB-overleg, de ouderraad en de OR zijn geïnformeerd over de uitslag van de enquête. De uitslag is tevens gepubliceerd in het ouder- en personeelsbulletin.

Bij sommige vestigingen was het moeilijk om aan te geven wat er met de resultaten moest worden gedaan "er is meer de boodschap gegeven gebruik het als begin en ga met die ouders praten". Bij andere vestigingen was wel duidelijk te zeggen wat veranderd kon worden. Volgens geïnterviewde is het een probleem dat de klantgroep steeds verandert zodat je niet altijd kunt toetsen of het beter is geworden. Het kan altijd zo zijn dat mensen steeds meer willen. "Dat is moeilijk om te toetsen".

Uit het onderzoek bleek dat de ouders zeer tevreden waren over de directe opvang en begeleiding van hun kinderen. Wensen van ouders hadden betrekking op de volgende zaken; de kwaliteit van met name oude accommodaties, kwaliteit van de dienstverlening en van de interne communicatie, opvang op maat en verlengde openingstijden.

Het onderzoek heeft een aantal consequenties gehad.

- Door het tevredenheidsonderzoek is de visie op kwaliteit veranderd. Aanvankelijk was de organisatie heel erg gericht op het primaire proces, de kwaliteit van de opvang. "De dienstverlening die wij aan ouders bieden was echt van secundair belang". Men was zo bezig met uitbreiden dat men er niet aan dacht hoe mensen bijvoorbeeld te woord werden gestaan. "Onze ogen zijn zo open gegaan door de opmerkingen van ouders" aldus geïnterviewde. Men merkte daardoor dat de dienstverlening voor ouders heel belangrijk is. Hier is men meer aan gaan werken.

- Voor het formuleren van het strategisch beleidsplan is mede gebruik gemaakt van de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek. Dit had men van tevoren niet verwacht. Bij het opstellen van het activiteitenplan heeft de uitslag van het tevredenheidsonderzoek als richtlijn gediend.
- Het onderzoek zorgde voor een stuk bewustwording. Men ging de realiteit anders bekijken. Toen geïnterviewde bezig was met de analyse van de gegevens werd zij zich bewust hoe processen gebeurden in de organisatie. Bijvoorbeeld hoe de telefoon werd beantwoord. Toen de resultaten bekend waren gingen mensen anders luisteren en kijken.

Door het onderzoek en het feit dat ouders aan hebben gegeven dat ze meer informatie willen is de discussie en noodzaak om betere en meer informatie te geven aangescherpt. Op kinderdagverblijven is een werkgroep voor de buitenterreinen opgericht, de centrale administratie is efficiënter geworden, het personeel krijgt een cursus algemene communicatie, er is een bulletin ingevoerd met informatie over stichtingsbeleid, hoofden geven duidelijker aan wanneer ze aanwezig zijn, bij BSO is de vakantiesluiting afgeschaft en bij het GOB is gewerkt aan de nieuwsbrief etc.

Het onderzoek heeft ook tot resultaat gehad dat weerstanden zijn opgeheven. Geïnterviewde vertelt dat men de openingstijden wilde verlengen maar dat daar heel veel weerstand tegen was. Omdat men wist dat voldoende ouders aan zouden geven dat de openingstijden verlengd moeten worden is daar in de enquête een vraag over gesteld. "We wisten dat we dan mensen konden overtuigen". Tevens is het gastouderbureau er nu van overtuigd dat er meer aan dienstverlening moet worden gedaan.

Niet alle verwachtingen kwamen uit: uit landelijk onderzoek blijkt dat veel ouders dingen niet durven te zeggen tegen leidsters en dat kwam niet uit.

Het accent bij dit onderzoek lag op kwaliteitsverbetering. Het onderzoek "heeft zoveel opgeleverd", het wordt gezien als een keerpunt in de organisatie in termen van informatie en het kijken naar de klant. Er is nog niet uitgeschreven en getoetst wat er gedaan is met de resultaten van het onderzoek. Geïnterviewde wil dat wel gaan evalueren. Het is de bedoeling het onderzoek nog een keer te herhalen. Wat betreft de tijdsinvestering was geïnterviewde vrijgesteld om dit te kunnen doen. Geïnterviewde is er full-time anderhalve maand mee bezig geweest. Zij vindt dat de kosten en baten tegen elkaar opwegen.

Enkele andere recente NIVEL-rapporten:

**Kwaliteitssystemen in uitvoering:**

**Ervaringen met het invoeren van kwaliteitssystemen bij instellingen en beroepsoefenaren in de gezondheidszorg en aanverwante welzijnszorg**

Auteurs: E.M.Sluijs, D.H. de Bakker, J.Dronkers  
Utrecht, NIVEL: 1994, 156 pag., fl. 25,00

Kwaliteitssystemen in uitvoering is een boeiende beschrijving van ervaringen met het invoeren van kwaliteitssystemen in de Nederlandse gezondheidszorg. Het invoeren van zo'n systeem verloopt soms moeiteloos maar is vaak een proces van vallen en opstaan, zo laten de ervaringen van de 'voorlopers' zien. Het rapport beschrijft hoe directies van instellingen een kwaliteitssysteem in hun organisatie invoeren en hoe beroepsbeoefenaren dat op lokaal niveau van de grond trachten te krijgen. Het rapport bevat tal van praktische tips bij het invoeren van zo'n systeem nuttig gebruikt kunnen worden en de tekst is verlevendigd met vele citaten. Het rapport is gebaseerd op interviews met de 'voorlopers' uit alle sectoren van de gezondheidszorg (zowel eerste- als tweedelij). Uit de interviews spreekt het enthousiasme waarmee aan deze nieuwe ontwikkeling wordt gewerkt.

**Kwaliteitssystemen in instellingen: de stand van zaken in 1995**

Auteurs: C. Wagner, D.H. de Bakker, E.M. Sluijs  
Utrecht: NIVEL 1995, 114 pag., fl. 25,00

Vijf jaar geleden werden in Leidschendam landelijke afspraken gemaakt over het kwaliteitsbeleid in de zorgsector. Dit rapport laat zien wat vijf jaar expliciete aandacht voor kwaliteit tot nu toe heeft opgeleverd. Nederlandse zorginstellingen werken hard aan het opbouwen van kwaliteitssystemen, zo blijkt uit de resultaten. De kwaliteit van zorg wordt steeds vaker systematisch bewaakt en verbeterd. De eerste effecten daarvan zijn inmiddels zichtbaar: een betere organisatie en meer patiëntgerichtheid is het resultaat.

De gegevens in dit rapport zijn gebaseerd op een representatief onderzoek naar kwaliteitszorg in instellingen uit alle sectoren van de gezondheidszorg en aanverwante welzijnszorg. Beschreven wordt welke activiteiten de zorginstellingen concreet ontplooiën om de zorg voor kwaliteit gestalte te geven. Deze activiteiten betreffen niet alleen de zorgverlening zelf maar ook de organisatie, de medewerkers in de instelling en de patiënten, cliënten of bewoners. Voor iedereen die geïnteresseerd is in kwaliteitszorg in de gezondheidszorg bied dit rapport een goed overzicht van de stand van zaken en de toekomstplannen van de zorginstelling.





