



# Werken in Kindcentra 2020

## Kindcentra 2020

Expertgroep Arbeidsmarkt, -voorwaarden en -verhoudingen

## Eindrapportage



Den Haag,  
8 juli 2015,  
Margreet de Pous  
Hans Schwartz

1



## Inhoudsopgave

1.		Inleiding	3
	1.1.	<i>Opdracht</i>	3
	1.2.	<i>Samenstelling</i>	4
	1.3.	<i>Werkwijze</i>	4
2.		Ambitie kindcentra 2020, hindernissen en oplossingen op het terrein van arbeidsmarkt, -voorwaarden en -verhoudingen en de vraag: Wie is daarbij aan zet?	6
	2.1.	<i>Inleiding</i>	6
	2.2.	<i>Aandachtsgebied Arbeidsmarkt</i>	6
	2.3.	<i>Aandachtsgebied Arbeidsvoorwaarden</i>	8
	2.4.	<i>Aandachtsgebied Arbeidsverhoudingen</i>	8
3.		Functiebouwwerk: kennis en vaardigheden, rolprofielen en functiefamilies	11
	3.1.	<i>Inleiding</i>	11
	3.2.	<i>Algemene kennis en vaardigheden</i>	11
	3.3.	<i>Specifieke kennis en vaardigheden</i>	11
	3.4.	<i>Specialisten</i>	12
	3.5.	<i>Ondersteunende functies</i>	12
	3.6.	<i>Functiefamilies</i>	12
	3.7.	<i>Opbrengstgerichte functiebeschrijving</i>	13
	3.8.	<i>Personeelsbeleid</i>	13
	3.9.	<i>Vervolgstappen om te komen tot een generiek functiebouwwerk</i>	14
4.		Conclusies	15
Bijlage	1	Bronnen	17
	2	Leden van de expertgroep	18



## 1. Inleiding

### 1.1. Opdracht

In maart 2015 heeft het CAOP op verzoek van de Regiegroep Kindcentra 2020 een voorstel voor advies en ondersteuning van de Expertgroep Arbeidsmarkt, -voorwaarden en -verhoudingen van Kindcentra 2020 opgesteld. De groep is één van expertgroepen van Kindcentra 2020, naast de groepen voor financiën, juridische modellen en pedagogiek.

Kindcentra 2020 heeft als motto:

***'Het kan beter voor kinderen en voor ouders, voor de samenleving van nu en de samenleving van de toekomst'***

'Kinderen hebben recht op maximale kansen om zich te ontwikkelen en hun talenten te benutten. Daarom streeft Kindcentra 2020 naar integrale voorzieningen voor kinderen van nul tot en met twaalf jaar.'

#### **Doelstelling Kindcentra 2020, arbeidsmarkt, -voorwaarden en -verhoudingen:**

*"Het werken binnen Kindcentra 2020 - één nieuwe organisatie met één werkgever - vraagt bij voorkeur om één cao met bijpassende nieuwe functieprofielen, één stelsel van arbeidsvoorwaarden en één regeling voor medezeggenschap. Op deze wijze kan een uitdagende werk- en leeromgeving voor professionals in kindcentra worden gecreëerd met een goed mix van functies en specialisaties op verschillende niveaus."*

Om deze doelstelling te bereiken wordt specifiek aan de Expertgroep Arbeidsmarkt, -voorwaarden en -verhoudingen van Kindcentra 2020 het volgende gevraagd:

#### **1. Arbeidsmarkt, -voorwaarden en -verhoudingen**

Het in kaart te brengen van knelpunten op het terrein van arbeidsmarkt, -voorwaarden en -verhoudingen bij de realisatie van kindcentra. En vervolgens voorstellen te ontwikkelen voor het wegnemen van deze hindernissen.

#### **2. Rolprofielen en functiefamilies**

Een bijdrage te leveren aan de realisatie van nieuwe functieprofielen, te beginnen met het omschrijven van de gewenste rolprofielen en in het vervolg daarvan aan te geven hoe deze rolprofielen te vertalen naar functiefamilies binnen een functiebouwwerk.

#### **3. Medezeggenschap**

De behoefte te peilen van een kindcentrum aan medezeggenschap en hoe hieraan een praktische invulling kan worden gegeven. Hierbij wordt gedacht aan modellen voor de medezeggenschap van personeel en ouders in kindcentra en voorstellen voor het wegnemen van (eventuele) wettelijke belemmeringen.



## 1.2. Samenstelling

De eerste stap is het samenstellen van de expertgroep. Uitgangspunt is om de expertgroep uit 12 tot 18 deelnemers te laten bestaan. Een niet te grote groep, om slagvaardig te kunnen werken, maar met voldoende diversiteit om het gehele werkterrein van kindcentra te dekken. De deelnemers aan de expertgroep zijn gevraagd om te participeren op basis van hun kennis van zaken op het terrein van werken in een kindcentrum, het werken met doorlopende ontwikkellijnen, dagarrangementen en kindnabije zorg. Deelnemers 'met de voeten in de klei' (zie bijlage 1: leden Expertgroep). Over de samenstelling hebben we overleg gepleegd met de regiegroep Kindcentra 2020.

## 1.3. Werkwijze

Op 25 mei 2015 is de Expertgroep van start gegaan met een eerste brainstorm. De expertgroep hoefde daarbij niet bij nul te beginnen. In opdracht van het Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs heeft het CAOP het nodige voorwerk verricht: een literatuurstudie naar de knelpunten op de terreinen Arbeidsmarkt, -voorwaarden en -verhoudingen. Als input voor de Expertgroep is het resultaat van deze literatuurstudie geactualiseerd aan de hand van de laatste ontwikkelingen op het terrein van de cao's en wet- en regelgeving en geordend in het volgende format:

Wat is nodig?	Toelichting	Wat zijn de hindernissen?	Wat zijn de oplossingen?	Wie zijn daarbij aanzet?
---------------	-------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------

Dit format is voorgelegd aan de deelnemers in een tweede brainstorm. Experts die niet aanwezig konden zijn bij deze brainstorm, hebben de mogelijkheid gekregen om schriftelijk hun commentaar en aanvullingen aan te leveren. In hoofdstuk 1 is het resultaat van deze brainstorm beschreven.



Daarnaast is ons gevraagd een bijdrage te leveren aan de realisatie van een nieuw functiebouwwerk, te beginnen met het omschrijven van de gewenste rolprofielen en in het vervolg daarvan aan te geven hoe deze rolprofielen te vertalen zijn naar functiefamilies binnen een functiebouwwerk.

Wij zijn begonnen met langs een tijdslijn van een dag te inventariseren welke activiteiten er op het casus-kindcentrum 'De

Wereldwijzer' plaatsvinden, de rollen die daarbij vervuld worden door de medewerkers en de competenties waarover de medewerkers moeten beschikken om die rollen goed te kunnen vervullen.



Dit resulteerde in een overzicht van algemene en specifieke vaardigheden op verschillende niveaus: de functiefamilies. Aan een HRM-expert van het CAOP is vervolgens gevraagd welke stappen we moeten zetten om komen tot een samenhangend functiebouwwerk. Het resultaat vind je in hoofdstuk 2.

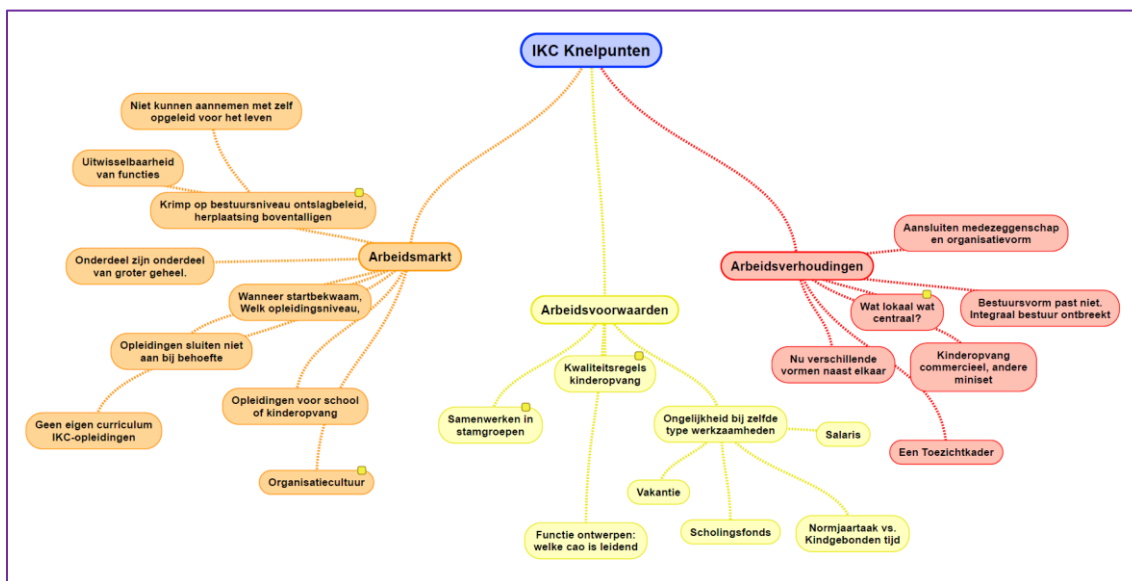
Tenslotte: naast de specifieke antwoorden op de vragen die aan de Expertgroep zijn gesteld, heeft de Expertgroep ook nog een aantal algemene opmerkingen geformuleerd die in het concluderende derde hoofdstuk zijn vermeld.



## 2. Ambitie, hindernissen en oplossingen op het terrein van arbeidsmarkt, - voorwaarden en - verhoudingen en de vraag: wie is daarbij aan zet?

### 2.1. Inleiding

De ambitie van Kindcentra 2020 is primair inhoudelijk gedreven: werken vanuit één pedagogisch-didactische visie voor kinderen van 0 tot en met 12 jaar, met doorlopende ontwikkelingslijnen. Deze ambitie heeft zijn directe weerslag op het Kindcentrum 2020 als *arbeidsorganisatie*. In dit hoofdstuk wordt de wenselijke inrichting van het kindcentrum beschreven voor de aandachtsgebieden arbeidsmarkt, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Daarbij wordt per aandachtsgebied aangegeven wat nodig is om de ambitie Kindcentrum 2020 te realiseren, wat daarbij de te overwinnen hindernissen zijn en welke oplossingen mogelijk zijn op korte en op langere termijn ('stip op de horizon'). Last but not least wordt beschreven welke partijen aan zet zijn om deze oplossingen te realiseren.



### 2.2. Aandachtsgebied arbeidsmarkt

#### Arbeidsmarkt Kindcentra 2020:

Het geheel van vraag naar en aanbod van arbeid in de sector kindcentra, bestaande uit een groot aantal deelmarkten (werknemer, zzp-er, betaald, onbetaald, specialisaties). De vragers naar arbeid zijn de kindcentra als werkgever. Het aanbod op de arbeidsmarkt van kindcentra bestaat uit het, voor kindcentra gekwalificeerde, personeel en vrijwilligers.

#### Algemene aanbeveling

Essentieel voor het realiseren van de ambitie Kindcentra 2020 is een goed werkende (regionale) arbeidsmarkt, educatieve infrastructuur en



opleidingsstel voor al het personeel dat in kindcentra werkt. Er moet, nu en in de toekomst, voldoende personeel beschikbaar zijn dat goed of, zelfs, excellent gekwalificeerd is om de verschillende, deels nieuwe, rollen en functies in de Kindcentra 2020 te kunnen vervullen.

De werkenden in de kindcentra moeten, evenals overigens 'regulier' personeel in kinderopvang en onderwijs, de ambitie én de mogelijkheden hebben om zich blijvend te professionaliseren gedurende de loopbaan. Zowel de inhoud van de initiële opleidingen (mbo én hbo) als van het (na)scholingsaanbod moet goed worden afgestemd op het afnemende veld van de kindcentra.

*Opmerking: De kern van het personeelsbestand van de kindcentra wordt gevormd door personeel afkomstig uit de 'traditionele' sectoren kinderopvang en onderwijs. Niet te onderschatten is de bijdrage van specialisten uit andere sectoren aan de ontwikkeling van kinderen van 0 t/m 12 jaar. Te denken valt daarbij onder andere aan specialisten uit zorg, welzijn en sport. Deze specialisten zijn niet permanent verbonden aan het kindcentrum, maar werken daar op, tijdelijke of incidentele basis, al dan niet als zzp-er. Het is van groot belang dat ook deze specialisten in staat zijn om vanuit de integrale pedagogisch-didactische visie van het kindcentrum te werken.*

Om deze ambitie te realiseren, kunnen al op korte termijn acties worden ondernomen:

- De curricula van de opleidingen moeten worden afgestemd op de concrete behoefte vanuit de praktijk van de kindcentra. Alleen dan kan de kwaliteit duurzaam worden gewaarborgd.
- De schotten tussen de sectoren kinderopvang, onderwijs (en welzijn) moeten worden weggenomen, zodat brede mogelijkheden voor rol-, taak- en functiedifferentiatie ontstaan en (daarmee) ook nieuwe loopbaanmogelijkheden mogelijk voor de werkenden in de Kindcentra op MBO en HBO niveau.

### *Huidig beeld*

De arbeidsmarkt kinderopvang en de onderwijsarbeidsmarkt zijn gescheiden segmenten. Het onderwijs moet vooral concurreren binnen het segment hogeropgeleiden, terwijl de kinderopvang zich primair richt op het mbo-segment. Er is binnen de kennisinfrastructuur en het opleidingsstelsel onvoldoende afstemming op de behoefte van het afnemend veld. Dit geldt in het algemeen, maar zeker ook specifiek voor de kindcentra.

### *Specifieke aanbevelingen*

In [overzicht 1](#) zijn specifieke aandachtspunten opgenomen op het terrein van de arbeidsmarkt weergegeven.



## 2.3. Aandachtsgebied arbeidsvoorwaarden

### **Arbeitsvoorwaarden Kindcentra 2020:**

Dit zijn de voorwaarden waaronder in kindcentra wordt gewerkt. Afspraken over de algemene arbeidsduur, salaris en vakantiedagen zijn vastgelegd in een CAO Kindontwikkeling. Over andere arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid maken de kindcentra als werkgever afspraken met de vertegenwoordiging van het personeel of met individuele personeelsleden in de arbeidsovereenkomst.

### *Algemene aanbevelingen*

Idealiter is in 2020 sprake van één raamwerk van rolprofielen, taakarakteristieken en functieprofielen, waarvan kindcentra gebruik kunnen maken bij het ontwerpen van een eigen functiebouwwerk, dat, gegeven de integrale pedagogisch didactische visie, naadloos aansluit bij de behoefte van het kindcentrum.

Dit raamwerk is gebaseerd op een eenvoudige ordeningsprincipes. Een belangrijk principe daarbij is 'vergelijkbaar loon' voor 'vergelijkbaar' werk. Bij een dergelijk raamwerk principe past *één CAO voor alle werkenden binnen kindcentra*.

Ambitie 2020 is één CAO Kindontwikkeling (voor scholen, kinderopvang én kindcentra) in plaats van de huidige cao's voor Primair Onderwijs en Kinderopvang. Binnen deze cao is, binnen heldere kaders, veel ruimte voor individuele kindcentra voor een eigen invulling van secundaire arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid (B-deel van de CAO).

Eerste stap hierbij kan zijn het ontwerpen van een dergelijk eigen 'B-deel' voor kindcentra, als gemeenschappelijke 'opbouw' op de basis van de huidige cao's voor Kinderopvang en Onderwijs.

### **'Gelijk loon voor gelijk werk':**

Wanneer de huidige functiebouwwerken in kinderopvang en onderwijs naast elkaar worden gezet dan kan worden geconstateerd dat de functie- en salarisniveaus grosso modo vergelijkbaar zijn. Relevante verschillen in de cao zijn er nog steeds bij het taakbeleid (ureninzet) en bij de bovenwettelijke sociale zekerheid. De 'wig' tussen salarissen en totale loonkosten is hierdoor in het onderwijs nog steeds hoger dan in de kinderopvang. Dit is vooral het gevolg van de premielasten van de (bovenwettelijke) werkloosheidsregelingen.

Naast vaste en tijdelijk werknemers zijn er ook steeds meer zelfstandige professionals (zzp-ers) actief binnen de kindcentra. Interessante vraag is of en, zo ja, hoe ook aan deze personeelscategorie vergelijkbaar loon voor vergelijkbaar werk kan worden geboden.

Anders gezegd: hoe een 'level playing field' worden gecreëerd voor alle werkenden in het kindcentrum, werknemers én zzp-ers (opdrachtnemers) en een neerwaartse spiraal bij de uurtarieven van zzp-ers worden voorkomen. Hierbij kan worden verwezen naar de CAO Architectenbureaus, waarin afspraken zijn over de positie van zzp-ers (bandbreedte uurtarief).





Om deze ambitie te realiseren moeten verschillende, pittige, hindernissen worden genomen. Op weg naar dit eindplaatje kunnen, op korte termijn, betekenisvolle stappen vooruit worden gezet, zoals het voorstel van een eigen 'B-deel' voor kindcentra. De autonome trend in cao naar meer ruimte voor maatwerk op instellingsniveau, werkt op zich al in het voordeel van het kindcentrum. Zo is er binnen de cao PO meer ruimte gekomen voor een 'eigen' modellen voor taakbeleid en is de seniorenregeling afgeschaft. Daarbij zijn de vrijvallende middelen geherinvesteerd in tijd en geld voor professionalisering en duurzame inzetbaarheid voor alle leeftijden. De cao kinderopvang kent al (relatief sobere) voorzieningen op dit terrein. Voor een geactualiseerde vergelijking van de CAO PO en Kinderopvang, zie de bijlage 3.

#### *Specifieke aanbevelingen*

In [overzicht 2](#) zijn specifieke aandachtspunten opgenomen op het terrein van de arbeidsvoorwaarden weergegeven.

## **2.4. Arbeidsverhoudingen**

**Arbeidsverhoudingen Kindcentra 2020:** De arbeidsverhoudingen binnen de het Kindcentrum zijn gebaseerd op de professionele ruimte van de individuele werknemer en de professionele dialoog binnen het Kindcentrum als werkgemeenschap. De arbeidsverhoudingen zijn ingebed in een open, veilige en ondernemende organisatiecultuur.

#### *Algemene aanbevelingen*

Goede medezeggenschap is van groot belang voor het kindcentrum als werkgemeenschap. Idealiter is er één regime van medezeggenschap voor onderwijs en kinderopvang, waarin 'checks and balances' in evenwicht zijn. Perspectief 2020 is daarbij één structuur van medezeggenschap voor ouders én personeel, zonder onderscheid voor de taakvelden kinderopvang en onderwijs. Daarbij is er de keuze tussen *ongedeelde* medezeggenschap of *gedeelde* medezeggenschap

*Ongedeelde* medezeggenschap biedt de mogelijkheid voor personeel en ouders, de laatsten in de rol van pedagogisch partner, om, waar gewenst, gezamenlijk met bestuur/directie te overleggen over strategische beleidskeuzes en de (gewenste) ontwikkeling van het kindcentrum. Beide geledingen hebben op verschillende punten advies- of instemmingsrecht, bij sommige beleidskeuzes als afzonderlijke geleding, bij andere gezamenlijk.

Bij *gedeelde* medezeggenschap wordt er gekozen voor een meer bedrijfsmatige insteek, waarbij de medezeggenschap van het personeel plaatsvindt via de systematiek van de WOR. De werknemer oefent in dit model vanuit zijn eigen professionaliteit (mede)zeggenschap uit. De ouders zijn vooral gepositioneerd als 'klant' en adviseren via de



oudercommissie bestuur/ directie. De expertgroep heeft alles afwegend een voorkeur voor ongedeelde medezeggenschap.

Voor de korte termijn zijn er verschillende overgangsmoellen ontwikkeld. Zo is het model van de kindcentrumraad dat is ontwikkeld door het Landelijk Steunpunt Brede Scholen.

Ook belangrijk is de horizontale dialoog met de maatschappelijke omgeving (stakeholders) van het kindcentrum. Die wordt formeel vertegenwoordigd door de Raad van Toezicht. Informeel is er open, direct contact met de maatschappelijke stakeholders.

### *Huidig beeld*

Voor, aan de ene kant, onderwijs en, aan de andere kant, Kinderopvang en Welzijn gelden verschillende regimes voor medezeggenschap. Onderwijs kent eigen medezeggenschapswetgeving (WMS), met als kern ongedeelde medezeggenschap voor ouders en personeel. In de kinderopvang geldt het uitgangspunt van gedeelde medezeggenschap, waarbij voor personeel de WOR geldt en de medezeggenschap voor ouders is opgenomen in de WKO. Daarbij geldt dat in de WMS op relatief meer onderwerpen instemmingsrecht geldt, met name voor de geleding ouders.

### *Specifieke aanbevelingen*

In [overzicht 3](#) zijn specifieke aandachtspunten opgenomen op het terrein van de arbeidsverhoudingen weergegeven.



### 3. Functiebouwwerk: kennis en vaardigheden, rolprofielen en functiefamilies

#### 3.1. Inleiding

Om antwoord te geven op de vraag die aan de Expertgroep is gesteld om:

Een bijdrage te leveren aan de realisatie van nieuwe functieprofielen, te beginnen met het omschrijven van de gewenste rolprofielen en in het vervolg daarvan aan te geven hoe deze rolprofielen te vertalen naar functiefamilies binnen een functiebouwwerk.



zijn we gestart met het bepalen van de benodigde competenties binnen een kindcentrum. We hebben gekeken naar een denkbeeldige dag op een kindcentrum aan de hand van een casus. Langs een tijdslijn van een dag inventariseren we de activiteiten die op het kindcentrum plaatsvinden, de rollen die daarbij vervuld worden door de medewerkers en de competenties waarover medewerkers moeten beschikken om die rollen te vervullen. Dit levert het volgende resultaat op.

#### 3.2. Algemene kennis en vaardigheden

Het kind en zijn ontwikkeling staat centraal. Dat betekent dat elke medewerker moet beschikken over voldoende pedagogische/ onderwijskundige vaardigheden. Je moet hart voor kinderen hebben, sensitief zijn, je kunnen inleven in het kind, het kind als geheel kunnen zien, zijn perspectief zien en de relatie met het kind kunnen aangaan.

Je bent samen verantwoordelijk en je neemt je verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de kinderen die onder jouw hoede zijn. Dat betekent kunnen samenwerken, zelfkennis hebben, kunnen reflecteren, blijven leren, een onderzoekende houding hebben en kunnen ontwerpen, flexibel zijn, feedback kunnen geven en ontvangen, de dialoog aangaan en communicatief zijn.

#### 3.3. Specifieke kennis en vaardigheden

Naast deze algemene kennis en vaardigheden moet je als medewerker ook beschikken over specifieke kennis en vaardigheden, afhankelijk van de rol die je hebt in het geheel van het kindcentrum. Ook het niveau waarop je je werkzaamheden uitvoert en de mate van complexiteit stellen eisen aan de kennis en vaardigheden die je nodig hebt om je rol goed te kunnen vervullen.

Kijk je naar een kindcentrum dan kun je verschillende geledingen zien met verschillende verantwoordelijkheden; de directeur, de eindverantwoordelijke; de



unitmanager, teamleider of regisseur die een groter aantal kinderen, een bouw of een unit onder zijn hoede heeft; de mentor verantwoordelijk voor de talentontwikkeling van kinderen in zijn stam- of basisgroep en eerste aanspreekpunt voor de ouders en tot slot de begeleiders, die kinderen helpen met specifieke activiteiten. Ook de mate van verantwoordelijkheid bepaalt de specifieke kennis en vaardigheden die je nodig hebt.

### **3.4. Specialisten**

Daarnaast zijn er de specialisten. Dat kunnen ook de bovengenoemde medewerkers zijn die zich specialiseren in een aspect van het kernproces, zoals zorg of onderwijs, een leeftijdsgroep, verzorging of voeding, activiteiten als sport en spel, drama, muziek, crea, taal, rekenen etc.

Ook kunnen er binnen het kindcentrum medewerkers zijn die zich meer richten op de buitenwereld: informatie en communicatie (website), netwerken en relaties onderhouden met de bestuurders, de buurt, vrijwilligers, opleiders, onderzoekers en critical friends.

Een specialist kan zich ook alleen op zijn specialisme richten en wel of niet in vaste dienst zijn van het kindcentrum. Denk aan orthopedagogen, logopedisten, verpleegkundigen, sporttrainers, hoveniers, muzikanten en toneelspelers, die of op tijdelijke basis in dienst van het kindcentrum of als zzp-er in opdracht werken voor het kindcentrum.

### **3.5. Ondersteunende functies**

Ook kennen we specialisten op het terrein van het ondersteunen van het primaire proces. Denk daarbij aan de medewerkers van de (financiële) administratie, de ict-ers, de keukenmedewerkers, de beheerders, conciërges en huismeesters.

### **3.6. Functiefamilies**

Wanneer de uitkomsten van deze brainstorm worden vertaald kunnen de volgende functiefamilies worden getypeerd:

Functiefamilies Primaire Proces:

- A. Leiding (teamleider, mentor, regisseur, evt. specialist)
- B. Begeleiders (evt. specialist)
- C. Specialisten overig

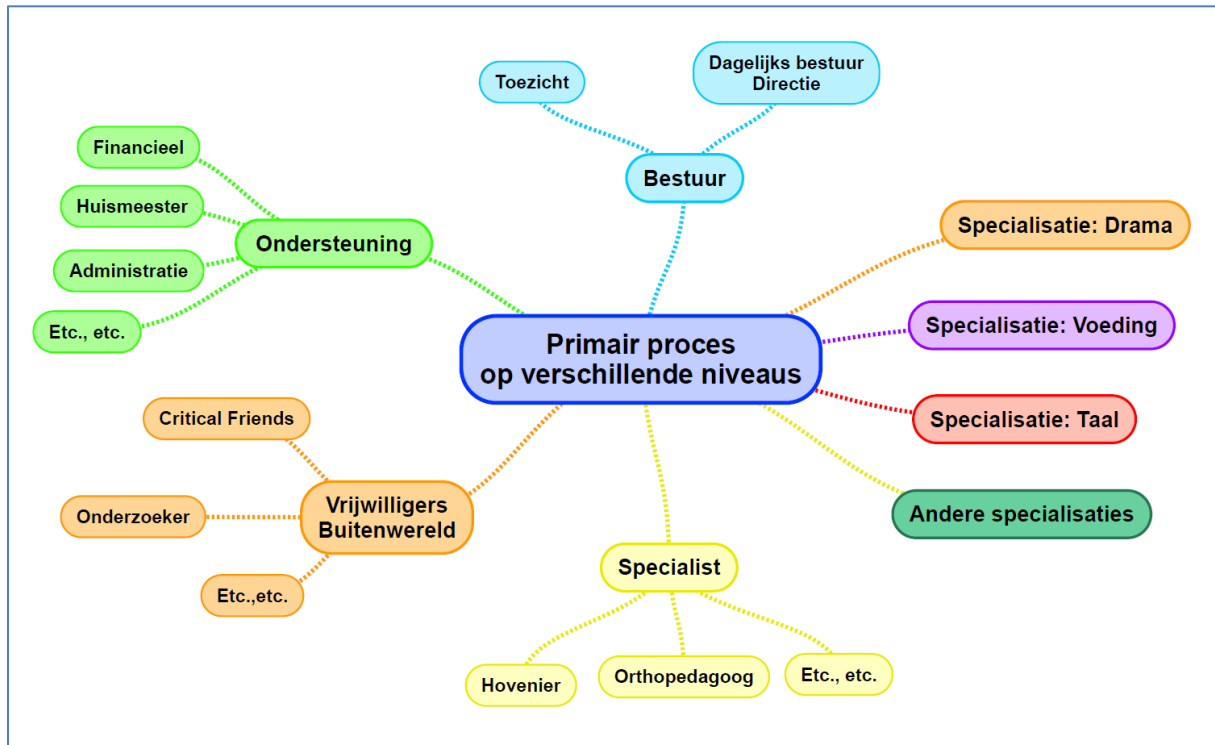
Functiefamilies bedrijfsvoering (ondersteunend en bestuurlijk)

- D. Leiding(directeur, unitmanager, teamleider)
- E. Ondersteuning (in en extern).

Elke functiefamilie kan meerdere uitwerkingen omvatten. Per functiefamilie kan een aantal functieniveaus worden uitgewerkt. De functieniveaus worden opbrengstgericht en op globaal niveau beschreven. Per functieniveau kan tevens een aantal competenties opgenomen worden. Per competentie kan de gewenste



zwaarte worden weergegeven. De kwaliteit om een specifieke deelopbrengst te realiseren wordt daarbij aangeduid als een competentie.



### 3.7. Opbrengstgerichte functiebeschrijvingen

Binnen het kindcentrum staat de ontwikkeling van het kind centraal. Daarom introduceren we een nieuwe term: opbrengstgerichte functiebeschrijving. Deze functiebeschrijvingen zijn de basis voor het opbrengstgericht werken binnen een kindcentrum.

Opbrengstgericht betekent in dit verband dat in de rol- en functieprofielen taken en resultaten worden geformuleerd in termen van de bijdrage die, in een rol of functie, wordt geleverd aan de ontwikkeling van het kind. De term "resultaatgericht" vinden we in dit verband te beperkt.

In de opbrengstgerichte benadering staat de professionele ruimte van de werkenden in het kindcentrum voorop. Immers, niet het "hoe?" staat binnen het rol- en functieprofiel centraal, maar het resultaat in termen van kind-ontwikkeling. Vastgelegd wordt de toegevoegde waarde van de medewerker voor het individuele kind en voor de organisatie. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor eigen ideeën en oplossingen van medewerkers.

Het opbrengstgericht beschrijven van functiefamilies past prima bij de het gedachtegoed van kindcentra. Een organisatie waarbij het kind centraal staat en gewerkt wordt met professionals. Per functieniveau kan binnen het kindcentrum worden weergegeven welke bijdrage zij leveren aan het realiseren van de brede



doelstellingen van het kindcentrum. Hierin worden verantwoordelijkheden helder en ontstaat duidelijkheid over samenwerking en onderlinge verwachtingen.

### **3.8. Personeelsbeleid**

Het ontwikkelingsgerichte functieniveau vormt de globale basis voor een personeelsbeleid, waarin de professional, binnen de kaders van de pedagogisch-didactische visie van het kindcentrum, de ruimte krijgt voor een 'eigen' invulling van de functie, maar ook verantwoordelijkheid aflegt over de behaalde resultaten, niet alleen aan de leiding, maar ook aan de pedagogische partners (ouders) en andere stakeholders.

Wanneer de verschillende functieniveaus op deze manier zijn beschreven is het belangrijk de manier van talentontwikkeling en de functionerings- en beoordelingscyclus hierop af te stemmen. In een opbrengstgerichte functionerings- en beoordelingscyclus worden afspraken gemaakt over de individuele resultaten.

### **3.9. Vervolgstappen om te komen tot een generiek opbrengstgericht functiebouwwerk**

Om te komen tot een generiek functiebouwwerk zullen, met advies en begeleiding van HRM-specialisten, de volgende stappen ondernomen moeten worden:

- A. Vaststellen functiefamilies
- B. Per functiefamilie beschrijven van de algemene doelstelling
- C. Per functiefamilie de benodigde functieniveaus benoemen.  
Voorgesteld wordt het functieniveau als volgt uit te diepen:
  - Specifiek doel
  - Opbrengsten/ Resultaten
  - Verantwoordelijkheden en bevoegdheden
  - Relaties, krachtenveld
  - Competenties en talenten
- D. Waarderen functieniveaus (kiezen voor waarderingssystematiek)
- E. Vaststellen functiebouwwerk
- F. Opzetten opbrengstgericht p-beleid.



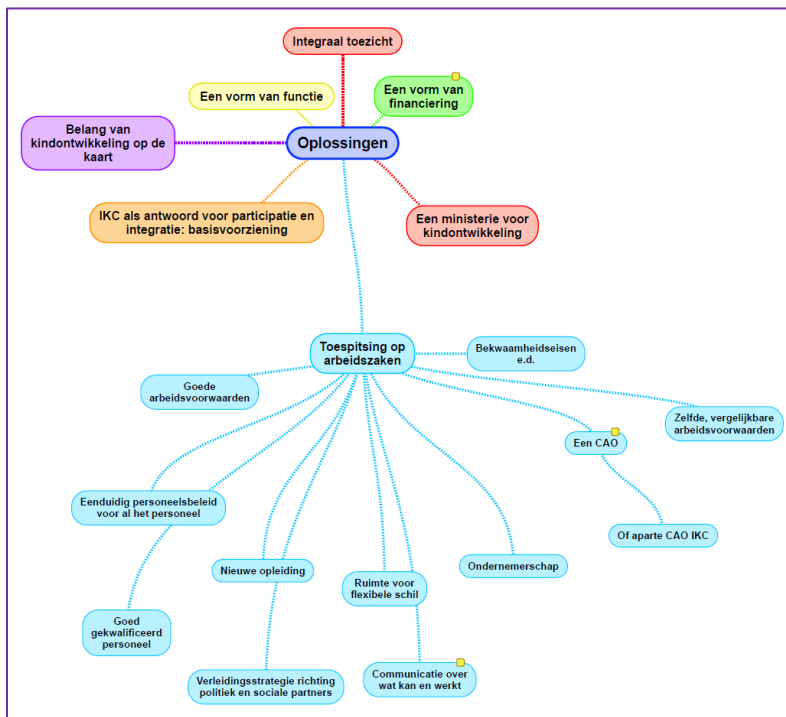
## 4. Conclusies

Aan het eind van de brainstormsessies, nadat de hobbels en mogelijke oplossingen geïnventariseerd zijn, volgde de 'collectieve' verzuchting dat als er sprake zou zijn van kindcentra, die vallen onder één ministerie voor kindontwikkeling, al deze moeizame constructies om hindernissen te overbruggen niet nodig zouden zijn. Er worden noodverbanden gelegd waarbij ieder voor zich het wiel aan het uitvinden is bij het bedenken daarvan.

Kortom: er is nog heel veel nodig om Kindcentra 2020 te realiseren. Op zijn zachtst gezegd: de Expertgroep kan zich niet vinden in de conclusie in de brief aan de Tweede Kamer van minister Lodewijk Asscher (Sociale Zaken) en staatssecretaris Sander Dekker (Onderwijs) van 04-05-2015: "Binnen de huidige wet- en regelgeving zijn voldoende mogelijkheden om kinderopvang en onderwijs beter op elkaar af te stemmen. Het schrappen van regels is daarvoor niet nodig".

Ja, het klopt: er is nu al meer mogelijk dan je denkt. Er zijn oplossingen die in de praktijk blijken te werken. Die zouden we moeten verspreiden. Maar het blijven wel second best oplossingen en noodverbanden. Kindcentra kunnen alleen optimaal floreren wanneer structurele oplossingen door politiek en maatschappij en, niet te vergeten, de sector(en) zelf, worden omarmd.

### Oplossing(-srichtingen) Arbeidsorganisatie Kindcentra 2020





Een derde stelsel, kindcentra als optie naast regulier onderwijs en kinderopvang, is echt noodzakelijk. Een stelsel met één vorm van financiering, één cao en één vorm van toezicht, zodat een eenduidig personeelsbeleid voor alle medewerkers binnen dat kindcentrum mogelijk wordt. Eén personeelsbeleid, binnen heldere kaders en voorwaarden waaraan álle medewerkers binnen dat kindcentrum moeten voldoen. Ouders zijn samenwerkingspartners in de ontwikkeling van hun kind.





## Bijlage 1

### Bronnen:

- Verbeelding mogelijk maken, Analyse wet- en regelgeving rondom Integrale Kindcentra, Berenschot in opdracht van de PO-Raad 2012)
- Handreiking IKC-Raad, Landelijke Steunpunt Brede Scholen (2014)
- Onderhandelaarsakkoord CAO Architectenbureaus 2015-2016



Bijlage 2

## Leden van de expertgroep

lid	organisatie
Claudia Doesburg	Un1ek, Vlaardingen
Corrie Robben	Stichting de Witte Wielen, Den Bosch
Sandra Vlaar	Les Petits, Amsterdam
Ino Cornel	Kindcentrum De Roef en Kom Fijnaart
Joke Tillemans	IKC Mondomijn, Helmond
Karin van Zutphen	Wittering, Rosmalen
Annette van Valkengoed	Laterna Magica, Amsterdam IJburg
Ivan Trouwborst	Snijderschool, Den Haag
Sam Laurs	HRM Korein Groep, Eindhoven
Johan Gelderloos	Sterrenschool, Apeldoorn
Pauline Visser	IKC Bamboe, Den Haag
Bettine Bakker	KC De Hoven
Tine Oudshoorn	KinderRijk directeur Kindcentra
Corine Hennekes	SPA & SPO
Monique Bankras	Campus Columbus
Stef van Wickeren	Campus Columbus
Irene Kapinga	Kinderopvang plein
Tineke Onink	Kinderopvang plein
Margreet de Pous projectleider	CAOP
Hans Schwartz adviseur	CAOP
Ellen Feller dagvoorzitter	EllenFeller Training en Projectleiding