

De rol van de toezichthouder bij samenwerking onderwijs – kinderopvang



In het vorige nummer (VTOI Nieuws nr 52) is het kader geschetst van de samenwerking onderwijs-kinderopvang zoals dat ook door de samenwerkende partners in “Kinderopvang 2020” wordt beschreven. Daarin kwamen een aantal bestuurders uit het onderwijs aan het woord over hun ervaringen met de samenwerking met kinderopvang. Deze keer een interview met drie toezichthouders die zowel in een kinderopvang- als in een onderwijsorganisatie toezichthouden. Daarin komen de verschillen tussen de sectoren aan bod, de ervaringen met samenwerking en natuurlijk tips en valkuilen.

Hetty Liefink is voorzitter van de raad van toezicht (RvT) van Ludens (kinderopvangaanbieder in Utrecht e.o.) en bij de Onderwijsgroep Amstelland. Jan Peter Wassens is voorzitter van een kinderopvangorganisatie, met vestigingen in diverse plaatsen in Salland, en van Stichting OPOA in Almelo. Frans Kevenaar is toezichthouder bij het primair onderwijs en toezichthouder in de kinderopvang: medio 2013 is de kinderopvang gaan praten met het openbaar onderwijs in Vlaardingen/Maassluis. Dat heeft geleid tot de vorming van Wijzer in Opvang en Onderwijs daar.

Naar binnen gericht versus ondernemend
Wat Hetty Liefink het eerst noemt op de vraag naar de verschillen tussen de beide sectoren is dat onderwijs veel

meer naar binnen gericht is, al is dat de laatste jaren wel aan het veranderen. Kinderopvang heeft geen vanzelfsprekende financiering en heeft veel meer te maken met wijzigingen in de externe omgeving waardoor deze sector zich proactief en ondernemend moet opstellen. In de RvT-vergaderingen in de kinderopvang is de financiële onzekerheid vaak dominant. Daarnaast zijn het tijdig anticiperen op voortdurende wijziging in wet- en regelgeving, de pedagogische kwaliteit en profilering hiervan belangrijke issues. In het onderwijs gaat het minder om het binnenhalen van de financiële middelen. Het gaat daar meer om de middelen op een goede manier in de organisatie te verdelen en te zorgen dat men binnen budget blijft. Ook Frans Kevenaar legt de nadruk op het verschil in businessmodel tussen kinderopvang en onderwijs. Er wordt tegenwoordig van

een bestuurder verwacht dat hij goed uit de voeten kan op het gebied van financiën en ondernemen, en daarin schuilt dan ook de uitdaging voor een onderwijsbestuurder.

Heel essentieel volgens Hetty Liefink: het belang van onderwijs staat voor iedereen als een paal boven water; er is een duidelijk curriculum, terwijl kinderopvang te maken heeft met een legitimatievraagstuk: de meerwaarde van kinderopvang voor de ontwikkeling van kinderen wordt nog vaak betwijfeld.

Tijdig de samenwerking op de agenda zetten

Doorgaans is de bestuurder de initiatiefnemer voor samenwerkingstrajecten. De belangrijkste spelregel voor de betrokkenheid van de RvT bij samenwerkingsprocessen is dat samenwerking voor de RvT geen verrassing moet zijn. Dit kan onder meer door het onderwerp tijdig te agenderen. De RvT kan het jaarlijks bespreken. De essentiële zaken die de RvT in het beginstadium bespreken moet zijn: wat wil je er mee bereiken? Welke procesafspraken maak je?

Daarnaast moet je de tijd nemen om een goede samenwerking op te bouwen, in het bijzonder als het gaat om samenwerking tussen verschillende denominaties. De toezichthouder moet zijn rol als sparringpartner dan meteen goed oppakken en zorgen dat de koers en visie in beeld blijven. Ook moet de toezichthouder verder kijken dan het hier en nu en beoordelen of de samenwerking past in het toekomstbeeld van de organisatie. Van belang is dat de organisatie over 5 jaar nog gezond is en klaar is voor de maatschappelijke opgaven. Als dat het geval is, dan kan er een zorgvuldig proces opgezet worden, om alle condities/consequenties goed te kunnen inschatten.

Ruimte bieden voor experimenteren op de werkvloer

Door de nog steeds bestaande verschillen in wetgeving ligt er bij samenwerkingsprocessen in onderwijs en kinderopvang vaak veel nadruk op de organisatiekant. Dat haalt de spirit eruit. De drijfveer om samenwerking aan te gaan is toch uiteindelijk het belang van de kinderen. Het advies van Hetty Liefink is dan ook: schep voorwaarden, bied de mensen op locatieniveau de ruimte om op inhoud tot samenwerking kunnen komen. Dat bleek op een locatie in Amstelveen het juiste recept: ondanks het uitblijven van afspraken op bestuurlijk niveau in de vorm van een organisatorische entiteit, groeide in de dagelijkse praktijk de samenwerking tussen de locatieleider in de kinderopvang en van de school op de locatie. Dat kan dan weer de aanleiding zijn om op bestuurlijk niveau de samenwerking te bekrachtigen. Nog een tip: als RvT in het toezichtkader opnemen dat er regelmatig over de inhoud en over samenwerking gesproken wordt. En ga de samenwerking aan vanuit een open houding en erkenning van elkaars specialisme. In de kinderopvang hebben de medewerkers vaak onvoldoende beroepstrots, en het onderwijs realiseert zich niet altijd dat kennis van de pedagogiek van het jonge kind een waardevol specialisme is en wat de meerwaarde van naschoolse opvang kan zijn. Wat stimulerend werkt is een ontwikkelbudget geven aan die locaties die werk van samenwerking willen maken en op verschillende niveaus bijeenkomsten met stakeholders stimuleren om elkaars werkveld te leren kennen en mogelijkheden tot samenwerking te verkennen.

Betrokkenheid van de RvT in het proces naar strategisch meerjarenbeleid

RvB

Vraagt inbreng van RvT:

- optimaal benutten van kennis, perspectieven etc.
- toezichthouders meenemen

Vraagt reactie RvT:

- om zijn ideeën te toetsen aan kennis en perspectieven van toezichthouders
- om draagvlak af te lasten
- om toezichthouders mee te nemen

Legt besluit/voorstel ter goedkeuring voor

RvT

Levert:

- kennis, ideeën etc.
- objectiverende kritische blik
- op strategisch niveau

Reageert:

- voorziet RvB van aanvullende kennis, ideeën etc.
- maakt kenbaar welke aanvullende informatie hij nodig heeft
- waarschuwt tijdig als principieel verschil van opvatting dreigt te ontstaan

Besluit over al dan niet goedkeuren



Samenwerking betekent niet meteen fuseren

Voor het vormen van een Integraal Kindcentrum (IKC) is een fusie tussen primair onderwijs en kinderopvang niet altijd nodig naar de mening van Jan Peter Wassens. Je moet elkaar goed kunnen vinden. Dan kan samenwerking voldoende zijn. In Almelo zijn wel hele goede voorbeelden dat er vanuit een duidelijke scholenvisie fusies zijn ontstaan van scholen van verschillende denominaties. Vanuit de verschillende IKC's vindt weer samenwerking plaats met kinderopvang en andere welzijns- of jeugdzorginstanties. Alle instanties willen het beste voor het kind en kunnen daardoor over hun eigen grenzen heen kijken.

Valkuilen

- Soms wordt te snel in het construct van de samenwerking gedoken, in plaats van tijd te besteden aan de inhoud ervan.
- De bestuurder moet toezichthouders meenemen in zijn plannen, en ze ruimte gunnen. Ook accepteren dat ze soms meer tijd nodig hebben om zaken te onderzoeken of nogmaals te bespreken.
- De RvT moet voldoende kritisch zijn en niet klakkeloos ideeën of voorstellen van de bestuurder overnemen. Ook moet de raad uiten dat ze soms nog extra tijd nodig hebben.
- Het is lastig om een evenwichtige inbreng van kinderopvang en primair onderwijs te krijgen in de IKC's. Bewaak dat inbreng van het primair onderwijs niet de overhand krijgt.
- De kinderopvang is gevoelig voor overheidsmaatregelen en dat maakt dat je vaak verder in de toekomst zou willen kijken dan je mogelijk is. Op dit moment heeft de IKK-regeling (waarbij de leiding op groepen wordt verzwaard) behoorlijke impact op de kinderopvang.
- De kinderopvang is 'marktgevoeliger' dan primair onderwijs.

Wat zijn de tips?

- Als een RvT start met dit soort processen, weet je dat er meer wordt gevraagd van leden dan gemiddeld. Zorg bij de selectie van nieuwe leden RvT voor een zorgvuldig proces. Weeg af wat er binnen de raad nodig is, vraag een bredere kijk, zoek niet alleen naar belangstelling voor kinderopvang of primair onderwijs, maar een bredere maatschappelijke belangstelling. Zorg voor programma's naast het toezicht, bijvoorbeeld het bezoeken van scholen, leg contacten met andere raden van toezicht en ga daar ook gesprekken mee aan.
- Je moet je als raad wel open durven opstellen, van elkaar willen leren. Dat valt of staat met de mensen die daarbij betrokken zijn.
- Dat begint natuurlijk met de eigen geleding: eerst in eigen huis inventariseren hoe ieder erover denkt en of alle neuzen dezelfde kant uit staan. Bestuur en toezicht trekken die kar samen, waarbij het initiatief ligt bij de bestuurder.
- Richt een (opleidings)proces in, zodat bestuurders uit beide sectoren z.s.m. expertise ontwikkelen op elkaars terrein.
- Kijk goed naar het businessmodel van kinderopvang.
- Maak samen goede profielen, zorg voor overeenstemming binnen alle partijen.
- Zorg ervoor dat iedereen binnen de RvT z'n positie ter beschikking stelt.

- Laat je als RvT extern begeleiden bij de evaluatie van het proces en pas daar zo nodig ieders rol binnen de raad op aan.
- Een onafhankelijk voorzitter is ideaal bij een fusie - of samenwerkingstraject.
- Kijk naar toekomst, en kies voor een bepaald besturingsmodel. Pas dat de eerste twee jaar toe, evalueer dan en pas eventueel aan.

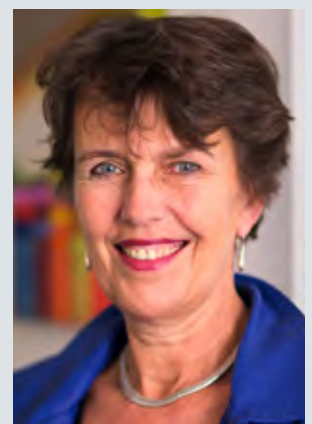
Het gaat om de kinderen!

De drie geïnterviewde toezichthouders zijn het helemaal eens over de focus die je als toezichthouder moet hebben. Ook als er uitdagingen van financiële aard zijn, zorg dan dat je zicht houdt op de ontwikkeling van de kinderen, want om de kinderen gaat het! Voor de doorlopende leerlijn is het heel belangrijk dat de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs goed verloopt. Gelukkig zijn er bij beide sectoren veel gemotiveerde mensen betrokken, zowel bij colleges van bestuur/directeur-bestuurders als bij toezichthouders. Dat heb je nodig, want juist bij dit soort processen moet je als toezichthouders niet op de stoel van het college van bestuur gaan zitten, maar voldoende afstand bewaren. Het is van belang als RvT om ervoor te zorgen dat je ook over de inhoud gaat. De kernvraag daarbij is: "Wat geven we onze kinderen mee?"

Dit was deel 2 in de serie artikelen over de samenwerking onderwijs-kinderopvang. Dit wordt vervolgd door een interview met Saskia Laseur en Anna Mars over de juridische aspecten (Van Doorne Notarissen).



Helmie van Ravenstein



Maria Jongmsma

Helmie van Ravestein en Maria Jongmsma