Aan de slag met werkdruk

SERIE Goed werkgeverschap
Over locaties of organisaties die zich onderscheiden

INZETTEN *op tevreden medewerkers*

In tijden van personeelstekorten wil je graag je personeel aan je binden zodat ze blijven. Hoe zorg je voor tevreden en gelukkige medewerkers? Kober kinderopvang heeft - met succes - ingezet op groepshulpen om de werkdruk van pedagogisch medewerkers te verlagen. Wij zijn JONG deelt hun brede aanpak om medewerkers te ondersteunen. Dit vanuit de gedachte dat het hebben van voldoende goed opgeleide en tevreden medewerkers minder werkdruk betekent voor iedereen. Deel 2 van de serie over goed werkgeverschap: ***de aanpak van twee grote regionale kinderopvangorganisaties.***

MARIKE VROOM

Begin 2022 kwam het in het nieuws: kinderopvangorganisatie Kober, actief in Breda en omstreken, besloot om de werkdruk bij pedagogisch medewerkers aan te pakken met het aannemen van een flink aantal groepshulpen. Samen met het UWV en het Werkgeversservicepunt West Brabant werd een speeddate georganiseerd waar 200 geïnteresseerde mensen op af kwamen. Uiteindelijk leverde dat 56 kandidaten op. Kober heeft het functieprofiel uit de cao Kinderopvang aangevuld met eigen eisen. Ook was de afspraak dat de groepshulpen bovenformatief zouden worden ingezet en vanuit de organisatie betaald werden en niet vanuit het budget van de locatie.

Budget

Anouk van Lange kijkt een jaar later terug op dit traject. Als regiomanager stuurt zij unitmanagers aan, die enkele locaties onder zich hebben. ‘Iedere unitmanager van Kober krijgt een budget voor een aantal uren groepshulp per week. Wij hebben niet ingezet op een mbo 1 of 2-niveau maar op competenties. Zo zijn de eisen dat de kandidaat communicatief vaardig moet zijn, Nederlands moet spreken, gastvrij is en affiniteit met de doelgroep heeft. Een niveau van mbo 1 of 2 is meegenomen maar geen harde eis.’

Andere cultuur

Goed Nederlands spreken is belangrijk voor het goed kunnen overleggen met pedagogisch medewerkers, volgens Van Lange. ‘Een andere cultuur maakt niet uit.’ Ze vertelt dat Kober nu 67 mensen aan het werk heeft als groepshulp. ‘Dat ligt in de lijn met ons doel, we hebben momenteel twee openstaande vacatures op de hele organisatie.’ Ze werd vaak verrast door de achtergrond van mensen. ‘Veel mensen zijn overgekwalificeerd, zij brengen zelf veel mee en bieden extra waarde. Bijvoorbeeld een fotograaf die graag vaste inkomsten wilde hebben.’

Kober kinderopvang

Anouk van Lange

Takenpakket

In eerste instantie was het takenpakket van een groepshulp heel duidelijk afgebakend: activiteiten als tafel dekken en opruimen, eten klaar zetten en de was doen. Kindgerelateerde taken waren uitgesloten. Maar in de praktijk vervaagde deze scheidslijn. ‘Als er vertrouwen is ontstaan tussen pedagogisch medewerkers en de groepshulp, is het niet meer raar dat de groepshulp bij het fruitmoment aan tafel zit en hapjes geeft aan de baby. Of een luier verschoont, een flesje geeft of helpt met jasjes aantrekken. Als dit gebeurt onder toezicht van de pedagogisch medewerker, dus binnen de veilige marges, is dit toch alleen maar mooi.’ Uitbreiding van deze taken is altijd afhankelijk van de persoon en situatie. ‘De ene groepshulp doet dat graag, de ander liever niet. We zullen ze ook niet dwingen. Met deze ontwikkelingen in de praktijk hebben we onze functiebeschrijving bijgesteld.’

Vertrouwen

Unitmanager Bertine Rijnhout, die een groot kinderdagverblijf en IKC onder haar hoede heeft, is heel enthousiast over de inzet van de drie groepshulpen op haar locaties. ‘In het begin waren sommige pedagogisch medewerkers bang dat hun taken overgenomen zouden worden, maar nu zijn ze heel blij en ervaren echt vermindering van hun werkdruk. Heel belangrijk is dat de pm’er en groepshulp goed met elkaar kunnen communiceren en er vertrouwen groeit. Dan zie je ook die verschuiving in het takenpakket waardoor de groepshulp ook met kinderen bezig kan zijn. Wat heel belangrijk is, is dat groepshulpen zelf zien waar en hoe ze zich nuttig kunnen maken en actief dingen oppakken. Pedagogisch medewerkers vinden het prettig als ze niet voortdurend opdrachten moeten geven, maar dat het werk bij wijze van spreken al is gedaan voordat ze het kunnen vragen. Als die ruimte en dat vertrouwen er zijn, kan die samenwerking alleen maar groeien.’ Haar ervaring is dat de groepshulpen vaak meer levenservaring hebben. ‘Die senioriteit geeft de pm’ers rust en vertrouwen. Senioriteit zit niet altijd in leeftijd maar ook in karakter.’

Flinke uitgave

Bij Kober kinderopvang zijn ze dus heel enthousiast over dit project. Maar het bovenformatief inzetten van 67 groepshulpen is ook voor een grote organisatie als Kober (met ruim 200 locaties) een flinke uitgave. Anouk van Lange zegt dat deze keuze voor een paar jaar gemaakt is. ‘De middelen hiervoor zijn apart gezet in onze budgetten en we gaan goed evalueren.’ Ze denkt zelfs dat hier mogelijk nog meer in geïnvesteerd gaat worden. ‘We zien wat het rendement is. Niet alleen de afgenomen werkdruk maar we zien ook groepshulpen via een BBL-traject doorstromen naar een functie van pedagogisch medewerker. We willen op lokaal en landelijk niveau een lobby voeren om deze mensen formatief in te kunnen zetten, bijvoorbeeld als derde >

Kober kinderopvang

Bertine Rijnhout

‘We willen graag een koplopersrol vervullen’

medewerker op de groep. We zien dat deze mensen van grote waarde zijn en kwaliteit toevoegen.'

Derde medewerker

'In de praktijk gebeurt dit al een enkel keertje: als de nood echt aan de man is en er anders een locatie gesloten moet worden, kiezen we er soms voor om een groepshulp als derde medewerker kortstondig op een bso-groep in te zetten. De groepshulp kan rustig aan tafel een spelletje doen met het kind. Formeel zijn we in overtreding, maar de vraag is of de kwaliteit van de opvang lijdt onder inzet van een groepshulp omdat deze de rust kan bewaken en de ***span of control*** duidelijk is. We willen graag een koplopersrol vervullen en zijn daarover in gesprek met de negen gemeentes waar we actief zijn. Landelijk is dit ook al onderwerp van gesprek en wij kunnen als een soort ambassadeur en proeftuin optreden voor deze oplossing.'

Verademing

Er zijn nog geen resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en ook het verzuimcijfer kan niet gekoppeld worden aan deze maatregel, maar toch zijn beide managers heel tevreden. Van Lange: 'Ik zie alleen maar de meerwaarde van deze stap. We zorgen op deze manier goed voor onze mensen en kunnen betere randvoorwaarden creëren. Ook ouders zijn er blij mee.' Bertine Rijnhout krijgt alleen maar positieve reacties en hoort terug van haar medewerkers dat ze echt minder werkdruk ervaren.

Wij zijn JONG

Esther Klijn

Van Lange: 'We vinden het een succesvol traject, ook omdat we niet verwacht hadden dat we zo'n breed en gemêleerd gezelschap in die functie binnen zouden krijgen. Daarnaast is het mooi dat wij als maatschappelijke organisatie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een fijne plek kunnen geven. We zien dat ook zij werkgeluk en plezier bij Kober gevonden hebben. Het is echt een win-winsituatie.'

Brede aanpak

Kober kinderopvang koos binnen het beleid om medewerkers te binden voor een duidelijk speerpunt. Kinderopvangorganisatie Wij zijn JONG zoekt het in een heel brede aanpak. "Wij hebben betrokken en bevlogen medewerkers": dat is de kerndoelstelling van waaruit deze organisatie werkt aan goed werkgeverschap. Wij zijn JONG is actief in het zuiden en oosten van het land en heeft merken als Skar, Korein, Kwink, Kluppluz, Edux en Spelenderwijs onder zich hangen. HR-manager Esther Klijn, verantwoordelijk voor meer dan 3100 medewerkers, geeft uitleg over deze brede aanpak. 'Onder de kapstok van de bevlogen en betrokken medewerkers hangen verschillende onderwerpen, zoals vitaliteit. Daarbij haken we zoveel mogelijk aan bij wat medewerkers nodig hebben. Uit onze risico-inventarisatie en de onlangs aangeboden persoonlijke gezondheidscheck destilleren we waar mensen behoefte aan hebben. Dan valt bijvoorbeeld op dat men hulp bij gezonde voeding belangrijker vindt dan hulp bij stoppen met roken. We zetten vervolgens heel gericht in op waar de behoefte ligt.' Vitaliteit is heel breed en beslaat zowel fysieke als mentale gebieden, vertelt Klijn. 'Leidinggevenden krijgen workshops hoe ze stress in het team signaleren en daarmee moeten omgaan. Andere onderwerpen zijn verzuimpreventie en budgetcoaching. Mensen die daar behoefte aan hebben, krijgen ondersteuning bij het omgaan met financiën. Niet dat we met geld strooien,' zegt ze lachend, 'maar we bieden hulp met budgetteren. We hoorden dat mensen daar echt mee geholpen waren. Het resultaat is dat medewerkers met meer rust in hun lijf aan het werk zijn. Als je hen ook in hun privésituatie kunt ondersteunen, heeft dat weerslag op hun werk en daarmee ook op hun collega's en kinderen.'

'Als je medewerkers ook in hun privésituatie kunt ondersteunen, heeft dat weerslag op hun werk en daarmee ook op hun collega's en kinderen'

Inwerken

Een ander onderdeel van het beleid is het verbeteren van het introductieprogramma; het inwerken van nieuwe collega's. 'Bekend is dat als je nieuwe medewerkers goed inwerkt, de kans groter is dat ze ook langer blijven. Ook bestaande medewerkers gun je dat ze er waardevolle collega's bij krijgen die snel en goed inzetbaar zijn.' Esther Klijn vertelt dat het introductieprogramma van nieuwe medewerkers tot nu toe nog verschillend wordt ingevuld. 'Op de ene locatie wordt een nieuwe kracht al snel formatief ingezet en elders een week boventallig; op de ene locatie krijgt deze een buddy en is de locatiemanager erg betrokken en elders doen ze het weer anders. We werken aan een vernieuwd introductieprogramma dat meer uniform ingezet kan gaan worden. Het idee is dat overal de nieuwe medewerkers een aantal dagen boventallig meedraaien en een buddy krijgen. Ook voor de mensen die binnenkomen via een van onze verkorte opleidingen, brengen we meer structuur in het programma zodat iedereen op dezelfde manier in een gespreid bedje terecht komt.'

Werkdruk

Wij zijn JONG zet niet zozeer in op ondersteunende functies als de groepshulp, maar op de kwaliteit van volledig gekwalificeerde medewerkers vanuit de gedachte dat het hebben van voldoende goed opgeleide en tevreden medewerkers minder werkdruk betekent voor iedereen. Klijn vertelt dat Wij zijn JONG daarnaast ook een gerichte maatregel heeft om de werkdruk te verlichten. 'We gebruiken een aangepast protocol voor het openen en sluiten van locaties. Waar we er een jaar of anderhalf geleden alles aan deden om een locatie open te houden, kiezen we nu vaker voor het belang van onze collega's. We sluiten een locatie als er onvoldoende mensen zijn die kunnen werken, bijvoorbeeld omdat ze ziek zijn. Of omdat medewerkers al vaker een vrije dag hebben gevraagd en steeds "nee" te horen kregen. Of omdat ze een opleidingsdag nodig hebben, wat ook belangrijk is. Als medewerkers hun werk niet meer op een verantwoorde en prettige wijze kunnen doen, heeft dat ook weerslag op kinderen.'

Toolbox

Klijn zegt dat leidinggevenden de beschikbaarheid hebben over een toolbox waar ze van alles kunnen vinden om hun team goed te begeleiden. 'Naast de programma's rond vitaliteit, preventie en verzuim, hebben we bijvoorbeeld een overzicht met externe deskundigen. Zo zijn er rechtstreeks contacten met psychologen waar mensen snel terecht kunnen. Maar ook met budgetcoaches, ergonomen en coaches die leiderschapstraining kunnen geven, hebben we korte lijntjes. Dit zijn mensen die goed weten hoe onze organisatie in elkaar zit.'

Ook besteedt de organisatie veel aandacht aan de ontwikkelingsmogelijkheden voor alle medewerkers. 'We hebben een leerplatform, JONG Leren, met honderden trainingen en workshops. Ook bieden we blended learning door groepstrainingen van onze eigen trainers.' Klijn ziet dat de organisatie mensen die zich in een andere richting willen ontwikkelen, een plek kan bieden in staffuncties als HR, ICT, facilitaire afdelingen of management. 'Dat is weer het voordeel van een grote organisatie.'

'We kiezen nu vaker voor het belang van onze collega's'

Medezeggenschap

Volgens Esther Klijn is de manier waarop de organisatie de medezeggenschap heeft geregeld, ook een factor in tevredenheid en werkgeluk. 'We werken sinds anderhalf jaar niet meer met een traditionele ondernemingsraad, maar met een focusteam dat regie houdt op medezeggenschap. Tijdens een project betrekken we de mensen bij dit team die te maken krijgen met de impact van dat project. Zo hebben ze grote invloed op hoe het er daadwerkelijk uit gaat zien, in plaats van hen te confronteren met een kant-en-klaar voorstel. Dit doen we in projectvorm, maar ook in dialoogsessies. Door regelmatig bij locaties op te halen wat er leeft, weten we waar we aan moeten werken.'
Zij ziet echt de meerwaarde van deze brede aanpak. 'Alles hangt met elkaar samen. Als je het hebt over vitaliteit en een introductieprogramma, komt daar ook weer goed leiderschap om de hoek kijken. Een goede leidinggevende zet koers op de eigen locatie, is een voorbeeld en faciliteert de ontwikkeling van medewerkers in de volle breedte. Het hangt ook samen met ons pedagogisch kompas: wij verwachten dat leidinggevenden op dezelfde manier naar de ontwikkeling van pedagogisch professionals kijken als de beroepskrachten naar de ontwikkeling van kinderen.' Deze brede aanpak lijkt effect te hebben. 'Onze uitstroom lag ongeveer op het landelijk gemiddelde, maar we zien de laatste maanden wel een daling in de uitstroom. Het lukt ons gelukkig om goeie nieuwe mensen aan te nemen en al dan niet verder op te leiden.'

Spanningsveld

Esther Klijn merkt wel een spanningsveld omdat het ene team iets anders nodig heeft dan het andere terwijl je toch ook meer uniformiteit wil. Ze denkt wel dat ze met het terugdringen van verzuim en uitstroom, een grote bijdrage gaan leveren aan het verlagen van de werkdruk en daarmee het verhogen van werkgeluk. 'Bevlogenheid zit in mensen zelf, maar je kunt wel een fijne werkplek bieden en zorgen dat alle randvoorwaarden op orde zijn. Hoewel er voor ons nog best wat te verbeteren valt, denk ik dat we op de goede weg zijn met elkaar.' <

IN HET JUNINUMMER VAN TIJDSCHRIFT KINDEROPVANG STAAT EEN INTERVIEW MET EEN PEDAGOGISCH MEDEWERKER EN GROEPSHULP VAN KOBER KINDEROPVANG DIE MEER VERTELLEN OVER HUN ERVARINGEN.