

Factsheet Voordelen van een juridisch verbonden organisatie

Versie 21 Januari 2025

Inleiding

Professionals van kinderopvang en primair onderwijs zoeken elkaar steeds vaker op. Samenwerken is het adagium. De reden? Door samenwerking kan er meer worden gedaan voor de ontwikkeling van kinderen. Met andere woorden, de ontwikkeling van kinderen is gebaat bij een doorgaande ontwikkellijn van 0-13 jaar, ja het is zelfs een noodzaak. Het kennen van elkaar is een eerste vereiste. Dat kan al als je binnen een wijk, dorp of stad elkaar opzoekt en ervaring en kennis uitwisselt. Het gaat nog makkelijker als je bij elkaar in één gebouw zit. Elkaar regelmatig treffen, samen koffie/thee drinken, samen overleggen en zo mogelijk afstemmen rond de ontwikkeling van kinderen. Zo'n samenwerking in één gebouw noemen we al gauw een kindcentrum (zie ook: <https://netwerkindcentra.nl/integratie/>). Toch is zo'n vorm van samenwerking kwetsbaar en erg afhankelijk van de professionals op de werkvloer. Maar wat als de bestuurders, de (regio)managers, de directeurs

ineens anders willen of moeten? Een optimalisering van de samenwerking binnen een kindcentrum is gebaat bij een volledige ondersteuning van de leidinggevenden en het bestuur. Sterker, het is de opdracht en verantwoordelijkheid van bestuurders om, indien gewenst, de samenwerking op de werkvloer veilig te stellen, te faciliteren en te stimuleren. Dat is ook de reden dat bestuurders van kinderopvang en basisonderwijs elkaar opzoeken om te onderzoeken of de samenwerking gevonden kan worden of zelfs bestendigd. Eigenlijk kan dat alleen maar als beide organisaties besluiten om er één (juridische) organisatie van te maken: kinderopvang en onderwijs in één, een integratie dus. Dat is een hele stap en niet bedoeld om, als het even tegenzit, terug te draaien. Wie 'A' zegt, zegt dan ook 'B' en verder. Aan zo'n geïntegreerde organisatievorm zitten veel meer voordelen, dan een samenwerking van twee partijen oplevert. De Vereniging Netwerk Kindcentra heeft de voordelen op een rijtje gezet.

Algemeen	Samenwerken in een kindcentrum	Voordelen van integratie kinderopvang en onderwijs
Voordeel 01 Bevordering samenwerking, cultuur en sfeer	Ondanks de goede sfeer en samenwerking kan er onduidelijkheid zijn over soms de klein(st)e dingen, zoals wie betaalt de koffie of de kopieën? Ook afspraken over gebruik van bepaalde ruimtes kunnen tot problemen leiden evenals het niet (helemaal) nakomen van afspraken, of afhankelijk zijn van de mening of toestemming van een regio- of locatiemanager, een bestuurder of een directeur. In een <i>kindcentrum</i> (bestaande uit twee organisaties) is de basis van samenwerken immers gebaseerd op twee verschillende organisaties.	Er is sprake van één team, dat samenwerkt om basis van één gedeelde visie. In een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) zijn de lijnen en de afspraken eenvoudiger en efficiënter in te richten. Bovendien is er een collectief wij-gevoel dat verder gaat dan het kindcentrum alleen.
Voordeel 02 Continuïteit	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) wordt doorgaans samengewerkt. In de meeste gevallen gaatw dat goed of lange tijd goed. Een samenwerkingsovereenkomst kan de basis zijn. Het is niet ondenkbaar dat wisselingen in leiding of bestuur die samenwerking onder druk kunnen zetten, of, sterker, stagneren of beëindigen. De duurzaamheid van deze vorm vormt eerder een risico.	Het is de taak en de verantwoordelijkheid van een bestuurder/directeur dat er continuïteit is. Hij/ zij moet er juist voor zorgen dat de ontwikkelingen in een kindcentrum, eventueel via werving & selectie, geborgd zijn en gefaciliteerd worden. Het moge duidelijk zijn dat dat binnen een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) een vanzelfsprekendheid is.
Voordeel 03 Eén taal	Taal en denken zijn niet los van elkaar te zien. Door taal bepalen we ons denken en ons denken wordt vaak de taal die wij spreken. In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) is het dus belangrijk dat naar gezamenlijkheid wordt gestreefd en niet 'opvang' en 'school' als aparte entiteiten worden benadrukt. Door afspraken te maken binnen de teams kan dat worden voorkomen.	In een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) wordt de samenbindende en gelijke taal in de hele organisatie gestimuleerd. Woorden die de nadruk leggen op onderscheid worden zoveel als mogelijk is vermeden in beleid, besluiten, gesproken taal evenals in publicaties en promotie.

Kind	Samenwerken in een kindcentrum	Voordelen van integratie kinderopvang en onderwijs
Voordeel 04 Algemeen	Elke samenwerking binnen een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) komt in principe tegemoet aan een betere ontwikkelomgeving voor kinderen. [Zie Handreiking Kindcentrumontwikkeling – VNK].	Echter in een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) dragen alle voordelen, zoals genoemd in deze factsheet, extra bij aan die betere ontwikkelomgeving voor kinderen. Een optimalisatie door het simpele feit dat er sprake is van één organisatie, dus één ontwikkelomgeving.
Voordeel 05 Doorgaande lijn	De VNK is een voorstander van een soepele doorgaande lijn. Zowel van peuter naar kleuter als tussen bso en onderwijs. Zo'n soepele overgang kan alleen als er geen belemmeringen zijn. Dit is in een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties), zeker als er sprake is van een goede samenwerking, vaak prima te regelen.	Het spreekt voor zich dat een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) een betere basis vormt om een doorgaande lijn te optimaliseren. Afspraken zijn makkelijker gemaakt en geborgd, zeker als er extra investering in tijd en geld nodig zijn. Het pedagogisch klimaat en de cultuur zijn er vanuit één organisatie. Beleid is eenduidig geïntegreerd en wordt door en voor één team gefaciliteerd en ondersteund door één bestuur. [Zie ook de VNK-factsheet Peuter- kleutergroepen]
Voordeel 06 Pedagogisch beleid	Pedagogisch beleid is voor de kinderopvang en het onderwijs een wettelijk gegeven. Op een goed samenwerkend kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) kunnen kinderopvang en onderwijs op elkaar worden afgestemd. Eén pedagogisch beleid zorgt ervoor dat er voor kinderen gedurende de hele dag dezelfde regels en aanpak worden gehanteerd. Dat biedt voor kinderen helderheid en rust.	In een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is dat ene pedagogische beleid vanzelfsprekend. Als de organisatie meerdere kindcentra heeft, is uitwisseling van ervaringen en kennis tussen locaties ook nog eens mogelijk.
Voordeel 07 Uitwisseling van gegevens en privacy	De AVG spreekt voor zich. Privacy is belangrijk. Binnen een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) moet daar dan ook zorgvuldig mee worden omgegaan, zeker als het gaat om uitwisseling van kindgegevens tussen twee juridisch gescheiden organisaties.	In één geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) met één beleid, één visie, één cultuur zijn de aanpak, de zorg, de ondersteuning en het volgen van de ontwikkeling van kinderen op elkaar afgestemd en eenduidig. Dat is bekend binnen het team, maar ook bij de ouders. Bovendien wordt deze ontwikkeling geborgd en gedekt door één bestuur. Afspraken over privacy en het overdragen van kindgegevens zijn binnen die juridisch verbonden organisatie en met ouders goed te maken.



Voordeel 08 Zorg en ondersteuning	Kinderen, vooral jonge kinderen, ontwikkelen zich sprongsgewijs. Het is daarbij belangrijk dat het volgen van die ontwikkeling van jongs af aan goed verloopt. Op die manier kan de juiste ondersteuning (door en in samenspraak met ouders of door professionals) en op het goede moment plaatsvinden. Binnen een samenwerkend kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) kan hierover goede afstemming plaatsvinden.	Borging, facilitering en ondersteuning vanuit één geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) levert een collectieve verantwoordelijkheid voor de zorg- en ondersteuningsstructuur en één pedagogisch beleid voor de kinderen die daarvan (tijdelijk) afhankelijk zijn voor een goede ontwikkeling.
Voordeel 09 Ruime mogelijkheden	Als kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) heb je ruimere mogelijkheden voor de opvang van kinderen. Immers kinderen van 0-13 jaar vertoeven onder één dak en er zijn meerdere ruimtes (de vierkante meters kunnen worden gedeeld), professionals en activiteiten aanwezig. Dit vereist afstemming tussen kinderopvang en onderwijs en goede afspraken.	De mogelijkheden worden optimaal benut als alle medewerkers van een geïntegreerde organisatie bij één bestuur werken en de leidinggevende volledig zicht op en zeggenschap heeft over het gehele kindcentrum. Inzet van medewerkers op activiteiten, maar ook qua ontwikkelmogelijkheden zijn makkelijker te regelen, omdat afspraken en mogelijkheden binnen één organisatie vallen.
Voordeel 10 Rijke ontwikkeldag	Een rijke ontwikkeldag kan er verschillend uit zien. In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) kunnen kinderopvang en onderwijs elkaar op reguliere tijden aanvullen of zelfs in elkaar opgaan. Daarover moeten afspraken worden gemaakt, zowel intern als extern. Niet zelden zit hier de BTW bij inhuur in de weg.	Het spreekt voor zich dat de inhoud krachtiger kan worden, meer continuïteit zal kennen, beter op elkaar zal zijn afgestemd als de medewerkers van het kindcentrum allen bij één bestuur van een geïntegreerde organisatie in dienst zijn. Bovendien zijn er meer ontwikkelmogelijkheden op langere termijn voor het personeel, waarbij optimaal gebruik gemaakt kan worden van de expertise van de verschillende medewerkers. Daarnaast kunnen in zo'n geïntegreerde organisatie kennis en ervaringen tussen locaties eenvoudiger worden gedeeld. Door de fiscale eenheid is geen sprake van BTW-belemmeringen.
Voordeel 11 (Centrale) Kinderraad	Een informele en niet wettelijke kinderraad geeft kinderen de mogelijkheid om hun stem te laten horen: over hun welbevinden, ervaringen met bso of onderwijs, activiteiten e.d. In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) kan een dergelijke raad met de nodige afspraken ingesteld worden.	In een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is een kinderraad eenvoudiger in te stellen. Daarbij is het nog sterker als die stem ook hoorbaar is op organisatieniveau met kinderen van verschillende locaties. Zij hebben het over alle activiteiten en ervaringen van kinderen van 0-13 jaar. De gehele organisatie kan er zijn voordeel mee doen.

Voordeel 11 (Centrale) Kinderraad	Een informele en niet wettelijke kinderraad geeft kinderen de mogelijkheid om hun stem te laten horen: over hun welbevinden, ervaringen met bso of onderwijs, activiteiten e.d. In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) kan een dergelijke raad met de nodige afspraken ingesteld worden.	In een geïntegreerd organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is een kinderraad eenvoudiger in te stellen. Daarbij is het nog sterker als die stem ook hoorbaar is op organisatieniveau met kinderen van verschillende locaties. Zij hebben het over alle activiteiten en ervaringen van kinderen van 0-13 jaar. De gehele organisatie kan er zijn voordeel mee doen.
Voordeel 12 Totaal inzicht kindontwikkeling	Als kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) met samenwerkende teams kan door overleg en afstemming een goed inzicht worden verkregen in de ontwikkeling van de kinderen binnen het kindcentrum. Scholing en activiteiten kunnen daarop worden afgestemd. Daarvoor zijn tussen de beide teams (kinderopvang en onderwijs) wel afspraken nodig en budget.	Een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) heeft een totaaloverzicht van de ontwikkeling van de kinderen van alle kindcentra of vergelijkbare kindcentra als signalering. En dus wat er voor de ontwikkeling van kinderen nodig is en hoe bijvoorbeeld de ondersteuningsstructuur kan worden verbeterd. Ook kan dit over de locaties heen specialismen opleveren, een taakverdeling of nieuwe functies. Hierdoor worden de collectieve kennis en kunde vergroot zodat de afzonderlijke locaties daar voordeel van hebben.
Voordeel 13 Eigenaarschap	Wie houdt, samen met de ouders, de ontwikkeling in de gaten en bewaakt deze? Wie houdt daarin 'de hand van het kind vast'? Dat zijn de professionals die dag in dag uit de meeste tijd met de kinderen doorbrengen. In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) is het van belang dat er professionals zijn die zich verantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling van een kind. Daarom is er in de kinderopvang sprake van het wettelijk verplicht mentorschap. Dit mentorschap over een paar kinderen kan in de samenwerking worden doorgetrokken in het onderwijs. Dat vereist dan wel een goede en noodzakelijke communicatie met de ouders, goede onderlinge afspraken en het bewaken van de continuïteit.	In een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) gebonden aan één visie, één leiding, één werkgever zijn zij dus van nature 'eigenaar' van het ontwikkelproces. Zij spreken onderling af hoe, bijvoorbeeld via mentorschap dat ook in het onderwijs ingezet kan worden, het eigenaarschap geregeld wordt. Sterker, het kan beleid zijn van de gehele organisatie.



Ouder	Samenwerken in een kindcentrum	Voordelen van integratie kinderopvang en onderwijs
Voordeel 14 Contact ouder – team	Als ouder ga je een relatie aan met een kindcentrum, wellicht zelfs over een periode van 8–12 jaar. Ook als je weet dat er medewerkers van twee organisaties actief zijn. Je verwacht dat het intern goed geregeld is. Dit vraagt extra overleg, afstemming en administratie om dit goed in te regelen als hier meerdere organisaties bij betrokken zijn.	In een geïntegreerde organisatie is er al sprake van 'één loket'. Ouders hebben te maken met één team, één beleid, eenduidige afspraken e.d. Zeker als je meerdere kinderen hebt, is dat prettig. Afspraken over het kind zijn gecombineerd binnen het kindcentrum en dat is heel wat anders dan afzonderlijke afspraken maken met de kinderopvangorganisatie en daarna of tegelijk met de school. Dit is ook prettiger, mochten er problemen zijn. Het maakt de lijnen korter en minder omslachtig.
Voordeel 15 Samenwerking ouder – team	Een goede relatie met de professional kinderopvang en/of onderwijs in een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) is belangrijk voor de ontwikkeling van het kind. Daarnaast geeft een langdurige relatie ook vertrouwen en rust. De ouder leert het team vanaf het begin al kennen en andersom. Dat geeft een prettige binding die ook uitnodigt om zelf deel te nemen aan activiteiten.	Bij een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) weet je dat je te maken hebt met één team, eenduidige regels, die altijd weer terug te voeren zijn tot één bestuur. De kans dat er een betere afstemming, communicatie en samenwerking binnen een team is, is daarmee groter en consistentier dan bij gescheiden organisaties.
Voordeel 16 Eén loket	Als ouder heb je het al druk genoeg en moet je je aandacht verdelen tussen thuis, werk en kindcentrum. Te maken hebben met twee organisaties binnen een kindcentrum of met één als geïntegreerde organisatie maakt nogal wat uit als het om contacten, activiteiten, nieuwsberichten, klachten, gesprekken e.d. gaat. Binnen een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) heb je weliswaar met één locatie te maken, maar ook met één team? Je hebt immers te maken met twee organisaties.	Bij een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) heb je te maken met één team, één organisatieloga voor de gehele ontwikkelperiode van je kind, in ieder geval tot 13 jaar. Dat geldt dus ook voor eventuele extra ondersteuningsbehoefte(n) van je kind en de contacten met derden die via één organisatie geregeld wordt.
Voordeel 17 Positieve relatie en voorkomen van agressie	Bij samenwerking binnen een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) kan de relatie ouder met kinderopvang en onderwijs nog los staan van elkaar. Dat kan problemen opleveren als de verhouding tussen ouders en organisatie stroef verloopt door gescheiden aanpak en beleid.	Bij een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is er één beleid en één team om de relatie tussen ouders en kindcentrum positief te houden en agressie te voorkomen.

Personeel	Samenwerken in een kindcentrum	Voordelen van integratie kinderopvang en onderwijs
Voordeel 18 Backoffice	De backoffice in het 'split system' is gericht op de eigenheid van de eigen organisatie waartoe het kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) behoort en beperkt zich tot de sector qua informatie en mogelijkheden.	Zodra er sprake is van een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is er ook een geïntegreerde backoffice. Voor personeel binnen de backoffice kunnen zich ontwikkelingsmogelijkheden voordoen. Daarnaast kan kruisbestuiving plaatsvinden v.w.b. (inhoudelijk) beleid en werkprocessen, hetgeen tot continuïteit en efficiency leidt.
Voordeel 19 Deskundigheidsbevordering	Waar kinderopvang en onderwijs samenwerken, zoals in een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties), is kennis van elkaars vakgebied van groot belang. Dit vergroot de onderlinge verstandhouding, het begrip en het respect voor elkaar. In het geval van twee samenwerkende organisaties is dit niet altijd vanzelfsprekend.	In een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is samen scholen een vanzelfsprekendheid. Je werkt immers intensief samen en wil/moet van elkaar leren vanuit dezelfde scholingsvereisten die voor de organisatie gelden. Op deze manier is ook kindcentrumoverstijgende scholing mogelijk. Dit vergroot de collectieve kennis over kinderen en het ontwikkelproces.
Voordeel 20 Team – Teamkracht	Elke organisatie kent een institutionele logica, regels, structuren en gebruiken die het gedrag en de cognitie van medewerkers beïnvloeden. In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) levert dat twee institutionele logica's op.	Teamkracht en -gevoel gaan verder in één geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) met één institutionele logica dan bij een team vanuit twee organisaties. Er is geen belemmering door twee institutionele logica's. [Zie ook het proefschrift <i>Bridging worlds</i>]
Voordeel 21 Team – Leiding	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) is het mogelijk om één leiding te organiseren. Dit heeft grote voordelen voor de aansturing van het team en het beleid van het kindcentrum.	In een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is dat geen vraag; het is een vanzelfsprekendheid dat de professionals te maken hebben met één leiding, één werkgever, één beleid, eenduidige regelingen, dat schept een band, geeft rust en versterkt in hoge mate het gevoel van samen verantwoordelijk zijn.
Voordeel 22 Team – Cultuur	Het werken aan een team binnen een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) is van groot belang. Samen koffie/thee drinken, samen vieren, samen scholen, samen overleggen, samen meemaken dragen daar in hoge mate aan bij.	Als die teambuilding verder gaat dan de locatie, dus in een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur), over het geheel dus, vergroot dat het totale teamgevoel, de gezamenlijke kennis en ervaringen, flexibiliteit, kortom het professioneel kapitaal van de gehele organisatie. [Over Professioneel Kapitaal] [Over Andy Hargreaves]



Voordeel 23 Leiding	Leidinggevend(ben) binnen een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) hebben, ook al hebben ze het mandaat, te maken met twee besturen. Goede afspraken kunnen veel in goede banen leiden. Dit werkt goed als de organisaties stabiel zijn en qua bestuur en management/directie geen wisselingen kennen. Is dat wel het geval dan kan dat effecten hebben op de werkvloer en samenwerking stagneren.	Dat zal niet/minder snel gebeuren binnen een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) met één team, één werkgever, één overkoepeld beleid, bijvoorbeeld qua werving & selectie.
Voordeel 24 Loopbaan	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) zijn de arbeidsovereenkomsten verbonden aan de gescheiden organisaties. Uitwisseling, combinaties en doorstroom zijn mogelijk, maar kwetsbaar en soms ingewikkeld. De betrokkenen zijn nl. in dienst bij twee verschillende werkgevers.	Bij een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) kunnen medewerkers aangesteld worden bij één werkgever (weliswaar in verschillende cao's). Dat geeft meer stabiliteit en zekerheid voor de medewerkers. Doorstroom in beide richtingen geeft loopbaanmogelijkheden, zoals medewerkers uit de kinderopvang die ook werken in onderwijs of scholing krijgen om in onderwijs te werken als ondersteuner of leerkracht. Medewerkers uit het onderwijs die verrijking van hun werk vinden in bijvoorbeeld bso-activiteiten. Door de verruiming van deze mogelijkheden krijgen kinderen meer te maken met dezelfde gezichten. Dit is een positieve impuls voor de kwaliteit binnen het gehele kindcentrum/organisatie.
Voordeel 25 Taak- en functieverdieping	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) kunnen door samenwerking kinderopvangprofessionals leunen op en leren van de didactische vaardigheden en kennis van onderwijsprofessionals. Tegelijkertijd kunnen onderwijsprofessionals leunen op en leren van de pedagogische vaardigheden en kennis van kinderopvangprofessionals. Er ontstaat verdieping van het eigen vak.	In geïntegreerde organisaties (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) gaat dat soepeler en verder. Op bestuursniveau kan beleid worden ontwikkeld waar alle kindcentra dan weer profijt van hebben. Afspraken en regelingen kunnen worden ontworpen om kennisdeling en samenwerking op de werkvloer te bevorderen. [Zie ook manifest kinderopvang]

Voordeel 26 Interprofessioneel	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) wordt professioneel samengewerkt. Interprofessioneel samenwerken gaat echter verder dan intraprofessioneel samenwerken [zie Handreiking Kindcentrumontwikkeling].	Interprofessioneel samenwerken, wat gebeurt in geïntegreerde organisaties (waarbij het hele team werkt bij één bestuur), is een vorm van samenwerking waarbij twee of meerdere vakgebieden met, van en over elkaar leren. Het uiteindelijke doel daarbij is een betere en effectievere samenwerking door de kennis, ervaringen en perspectieven van verschillende professies optimaal te integreren. Bij intraprofessioneel gaat het niet verder dan de vakgebieden bij elkaar brengen en tot oplossingen komen. Een geïntegreerde organisatie nodigt en daagt uit, in de volle breedte, tot interprofessionele samenwerking binnen de locatie en de gehele organisatie.
Voordeel 27 Professioneel Kapitaal	Investeren in het 'menselijk kapitaal' en 'sociaal kapitaal' bevordert het 'besluitvormingskapitaal'. Dat geheel vergroot uiteindelijk het 'Professioneel Kapitaal' van de organisatie. Bij een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) vindt dit proces zo mogelijk intern plaats.	Als een gehele geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) hiermee bezig is, stijgt de kwaliteit van de gehele organisatie op alle terreinen. Een geïntegreerde organisatie benut daarmee het volledig arsenaal aan opleidingen (MBO / HBO), kennis en ervaringen over de leeftijdsgroep 0-13 jaar. [Over Professioneel Kapitaal] [Over Andy Hargreaves]
Voordeel 28 Werkgeverschap	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) zijn de arbeidsovereenkomsten verbonden aan de gescheiden organisaties. Uitwisseling en combinaties zijn mogelijk, maar kwetsbaar. De betrokkenen zijn in dienst bij twee verschillende werkgevers.	Bij een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) kunnen medewerkers aangesteld worden bij één werkgever. De arbeidsovereenkomsten kunnen een combinatie zijn vanuit de twee sectoren of vanuit één sector met werkzaamheden in beide sectoren. Hierdoor ontstaan aantrekkelijke mogelijkheden, ook qua omvang, met voordelen voor alle partijen. Medewerkers, m.n. in de kinderopvang, kunnen grotere arbeidsovereenkomsten aangaan en krijgen meer continuïteit in het werkrooster. Dat geeft meer bestaanszekerheid. Kinderen zien op verschillende plekken dezelfde medewerkers, bij de bso, het onderwijs en/of peutergroep. Dat geeft meer herkenning en continuïteit. Het bestuur ervaart door inzet van eigen medewerkers binnen de kindcentra meer inzet op kwaliteit. Door de aantrekkelijkheid en diversiteit van het werk draagt dit bij aan de oplossing van het personeelstekort.



Voordeel 29 RI&E/ARBO	RI&E en ARBO-zaken zijn voor zowel kinderopvang als onderwijs verplicht. De uitvoering verschilt. In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) wordt deze gescheiden uitgevoerd gezien de afzonderlijke verantwoordelijkheden.	Een geïntegreerde aanpak van beide verplichtingen levert binnen de geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) meerwaarde op, zoals geïntegreerde aandacht voor het hele team, screening van het gehele gebouw in samenhang, uitwerking verantwoordelijkheid voor één werkgever. Uitkomsten zijn daarbij van belang voor het kindcentrum, maar ook voor het geïntegreerde beleid op kindcentrumniveau en organisatieniveau. Deze worden dan ook als vanzelfsprekend besproken in de kindcentrumraad als de centrale raad.
Voordeel 30 Overleg	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) moet gezocht worden naar overlegmomenten die de afzonderlijke organisaties als mogelijk zien inclusief bereidheid en financiële consequenties. In de meeste gevallen lukt dat gelukkig ook. Lastige elementen daarbij zijn de verschillende werktijden m.b.t. de groepstaken. Natuurlijk zijn er oplossingen voor die, in goed overleg, mogelijk zijn. Een overlegbudget voor pm's op locatie helpt al. En bereidwilligheid van leerkrachten om op avonden of zaterdagen te overleggen ook. Toch zal dit alles niet zonder slag of stoot gaan. Er zijn nu eenmaal ingeslepen gewoonten en culturen.	Een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) wordt op locatie en in de organisatie vanuit één team aan één en dezelfde overlegcultuur gewerkt en worden afspraken gemaakt. Dit helpt natuurlijk enorm in de acceptatie van aangepaste overlegmomenten.
Voordeel 31 Vieringen	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) worden vieringen doorgaans gecombineerd en op elkaar afgestemd.	In een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is dat niet anders en zullen afspraken vanzelf tot stand komen. Men kan daar zelfs een stapje verder gaan door over de hele organisatie, dus voor alle locaties en voor alle kinderen en personeel hetzelfde te organiseren. Te denken valt aan mijlpalen vieren, Sinterklaas en voor het personeel, dag van de professional, kerst, nieuwjaar enz. Dit leidt voor ouders ook tot meer duidelijkheid en geen verschillende data.
Voordeel 32 Pedagogisch/didactisch	Gesteld mag worden dat het accent bij het opleiden van pedagogisch medewerkers voornamelijk ligt bij de pedagogische kant van het vak, terwijl dat bij leerkrachten voornamelijk ligt bij de didactische kant. Beide beroepsgroepen kunnen veel van elkaar leren en op elkaar afstemmen in een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties).	Binnen het geheel van een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is dat leren van elkaar op de terreinen van pedagogiek en didactiek door bestuurlijke ondersteuning, facilitering en beleid een vanzelfsprekendheid.

Sturing en structuur	Samenwerken in een kindcentrum	Voordelen van integratie kinderopvang en onderwijs
Voordeel 33 Visie	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) werken samenwerkende kinderopvang en onderwijs, als het goed is, op basis van één gedeelde visie. Werken aan de ontwikkeling van kinderen vanuit een gezamenlijk uitgangspunt is van groot belang.	Eén visie op het niveau van een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is één richtinggevend uitgangspunt, een 'waarom', voor alle betrokkenen, niet alleen binnen dat kindcentrum, maar ook binnen de organisatie waar de medewerkers van alle locaties elkaar treffen en samenwerken. Er is daarbij één gedeelde manier van kijken naar en werken met kinderen, personeel heeft te maken met eenduidige afspraken en beleid en ouders hebben te maken met één loket, één bestuur.
Voordeel 34 Strategisch beleid	Een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) dat rekening moet houden met het strategische beleid van twee organisaties kan gedoe opleveren.	Een kindcentrum, binnen een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur), gaat uit van één strategisch beleid. Dit biedt duidelijkheid en structuur. Maakt de dingen ook eenvoudiger.
Voordeel 35 Voedingsbeleid	Voedingsbeleid is verplichte kost voor de kinderopvang, terwijl veel scholen worstelen met bijvoorbeeld de traktaties en de lunch. In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) kunnen daar goede afspraken over worden gemaakt.	Sterker sta je als er één voedingsbeleid is binnen de gehele geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur). Biedt ook duidelijkheid voor ouders.
Voordeel 36 Bestuur	Een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) heeft te maken met twee besturen. Dat kan verwarring, onduidelijkheid of tegenstrijdige belangen geven op de werkvloer.	Bij een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is er sprake van één bestuur, dat herkenbaar en eenduidig is voor de hele organisatie, inclusief een centraal directeurenoverleg, toezicht en medezeggenschap.
Voordeel 37 RvT	Raden van toezicht van de aparte organisaties binnen een kindcentrum kunnen tegenstrijdige belangen hebben of verschillende wensen/opdrachten voor de bestuurder.	Bij een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is er sprake van één raad van toezicht die de juiste vragen kan stellen aan dat ene bestuur dat gaat over de hele organisatie. Ook spreken zij met een (delegatie) van een geïntegreerd medezeggenschapsorgaan, zodat het gesprek tegelijk over opvang en onderwijs kan worden gevoerd. Tevens gaan ze bij locatiebezoeken over de gehele locatie en niet over een deel.



Voordeel 38 Medezeggenschap	Binnen een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) zijn oudercommissies en een medezeggenschapsraad actief.	Waar als geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) één kc-directie is en één kc-beleid wordt gevoerd, vindt het gesprek plaats met één raad van medezeggenschap. OC (ouders kinderopvang) en MR (ouders en leerkrachten onderwijs) zijn dan vertegenwoordigd in één kindcentrumraad. Daaraan worden pedagogisch medewerkers toegevoegd. Zodoende zijn ouders en personeel gelijkmatig vertegenwoordigd en pedagogisch medewerkers en leerkrachten gelijkwaardig aanwezig.
Voordeel 39 Medezeggenschap centraal	Op centraal niveau kan het overleg tussen bestuur en ouders in de kinderopvang geregeld zijn via een centrale oudercommissie (COC). In het onderwijs is dit via een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Soms is er ook een ondernemingsraad (OR).	Waar in een geïntegreerde organisatie één bestuur is en één beleid wordt gevoerd, vindt het gesprek plaats met één raad van medezeggenschap. In die raad zijn de COC, OR en GMR vertegenwoordigd.
Voordeel 40 Frontoffice	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) wordt voor vragen of opmerkingen nogal eens verwezen naar de betreffende kinderopvang of het onderwijs. Een centrale frontoffice vereist kennis en mandaten van twee organisaties.	Als geïntegreerde organisatie treed je als één organisatie van 0-13 jaar naar buiten zowel op het kindcentrum als op bestuursniveau. Dat is fijn voor ouders. Bovendien is er een mogelijkheid om een positieve relatie op te bouwen met externe partners als geheel van 0-13 jaar en niet alleen als kinderopvang- of onderwijsorganisatie.
Voordeel 42 Externe samenwerking	Als kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) ben je vaak betrokken bij overleggen betreffende het kindcentrum en de wijk of stad/dorp. De overkoepelde gesprekken worden dan gevoerd door het bestuur/directie van de kinderopvang en/of van het onderwijs.	Bij een geïntegreerde organisatie gebeurt dat door één bestuur. In gesprekken met partners maakt het nogal wat uit als je komt spreken, overleggen of onderhandelen namens kinderopvang of onderwijs afzonderlijk of namens een geïntegreerde organisatie. Het is effectiever en efficiënter als het gaat om onderwerpen als jeugdbeleid, huisvesting, activiteiten e.d. Effect is ook meer slagkracht.
Voordeel 43 Geïntegreerd	Een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) is integraal in zijn samenwerking. Immers ze werken naast elkaar en zoeken verbinding. Dat kan in één gebouw, maar ook verspreid in een wijk, stad of dorp. Hierbij worden relevante aspecten en werkwijzen meegenomen in de besluitvorming. De VNK spreekt niet meer van een integraal kindcentrum of ikc. Het integrale is sowieso een containerbegrip waar veel onduidelijk aan is en vaak verwarrend gezien de vele verschijningsvormen. Liever spreken we van een kindcentrum (kc). De mate van samenwerking kan erg verschillen, nl. van samen een gebouw delen tot volledig geïntegreerd zijn.	Een geïntegreerde organisatie kent een dusdanige manier van intense samenwerking dat er een nieuwe of extra waarde wordt gecreëerd. Gezien alle voordelen van het geïntegreerd zijn, is die waarde aanzienlijk. [Zie uitleg op de website.]

Voordeel 44 Omgevingsimpact	Als je kindontwikkeling als visie hoog in het vaandel hebt staan, straal je dat ook uit. Met die visie heb je als kindcentrum (bestaande uit twee organisaties), als je in de samenwerking eenheid uitstraalt, invloed op de wijk, de stad/het dorp, de ouders.	Bij een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) gaat die invloed verder. Het is dan een organisatie-uitstraling. He maakt onderdeel uit van een geïntegreerde organisatie waarbij het bestuur, als bevoegd gezag als geheel, impact heeft op de regio, instanties, gemeentes e.d. De visie op kindontwikkeling van 0-13 jaar zal daarmee ruimer aandacht krijgen en hebben.
Voordeel 45 Ondernemen (planmatig)	De kinderopvang wordt, populair gezegd, als ondernemend en flexibel, terwijl het onderwijs dit veel minder laat zien. Bij een samenwerking in een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) kun je elkaar daarin beïnvloeden en elkaar versterken om tot planmatig werken, ondernemerschap en flexibiliteit te komen.	Een integratie van die twee werkwijzen, zoals in een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) gaat vanzelf en niet alleen in het kindcentrum, maar ook in de hele organisatie. Dat geeft een boeiende uitwerking op bedrijfsvoering en activiteiten. Je moet immers met elkaar overleggen en elkaar bevragen op handelswijzen en uitvoering. Het voordeel daarvan is dat kinderopvang uiteindelijk eerder wat planmatiger zal werken en onderwijs eerder tot besluiten komt. Bovendien komt het het ondernemerschap en de flexibiliteit van de hele organisatie ten goede.
Voordeel 46 Niet vergeten	Ook al werk je samen in een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties), het elkaar vergeten te informeren ligt op de loer. Denk maar aan nieuwbrieven, vrije dagen, vieringen, activiteiten.	Dat zal in een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) niet gebeuren. De effecten op elkaar zijn zo groot binnen het team en in het collectief snel voelbaar en inschatbaar.
Voordeel 47 Afstemming extern toezicht	Een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) heeft te maken met zowel extern toezicht van de GGD als met de onderwijsinspectie. In het belang van kindontwikkeling en de organisatie daaromheen wens je dit zoveel als mogelijk is te combineren of onderling te laten beïnvloeden.	Wanneer sprake is van een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is die wens zelfs een noodzaak zowel op locatie- als op bestuursniveau. Extern toezicht kan je in positieve zin laten doorwerken, waardoor eenduidige afspraken en regels worden geborgd binnen de gehele organisatie en dus bij alle locaties.
Voordeel 48 Consistentie	Een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) kan een kinderopvang met een eigenaar hebben. Deze kan besluiten om zijn kinderopvang te verkopen aan een andere organisatie of private equity partij. Hierdoor kan de samenwerking er anders uit gaan zien.	Een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) kan dit niet overkomen waardoor de structuur op de werkvloer consistent blijft.



Financieel	Samenwerken in een kindcentrum	Voordelen van integratie kinderopvang en onderwijs
Voordeel 49 Fiscale eenheid	Budgetten van een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) staan onder druk wanneer samenwerking effect heeft op inzet van medewerkers. Kinderopvang moet 21% btw in rekening brengen aan het onderwijs als medewerkers binnen onderwijs gaan werken.	In een geïntegreerde organisatie is er al sprake van 'één loket'. Ouders hebben te maken met één team, één beleid, eenduidige afspraken e.d. Zeker als je meerdere kinderen hebt, is dat prettig. Afspraken over het kind zijn gecombineerd binnen het kindcentrum en dat is heel wat anders dan afzonderlijke afspraken maken met de kinderopvangorganisatie en daarna of tegelijk met de school. Dit is ook prettiger, mochten er problemen zijn. Het maakt de lijnen korter en minder omslachtig.
Voordeel 50 Efficiency en besparing	Als binnen een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) gezamenlijke inkoop van materiaal mogelijk is, is die samenwerking op dat punt voordelig te noemen. Ook wanneer op medewerkersniveau taken (dus werkzaamheden binnen een functie) en functies gedeeld kunnen worden. Kosten kunnen dan verdeeld worden over twee sectoren. De beide sectoren moeten hier onderling dan wel goede afspraken over maken.	Bij geïntegreerde organisaties (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is dit een uitgangspunt van activiteiten. Hoe kan er gecombineerd worden, zodat kosten gereduceerd kunnen worden en efficiency bereikt kan worden. Voorbeelden daarvan zijn: gezamenlijk bestuurskantoor, gezamenlijke inkoop, delen van functies (aantrekkelijke arbeidsomvang), energie, onderhoud.
Voordeel 51 Inzicht	In een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) heb je te maken met twee soms voor elkaar onduidelijke of onzichtbare begrotingen. Afstemming van inkoop of verdeling van kosten kan dan lastig zijn.	Bij een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is de begroting op jaarbasis inzichtelijk voor het gehele kindcentrum of de gehele organisatie.
Voordeel 52 Consolidatie	Elke organisatie moet een jaarrekening opstellen. Bij de kinderopvang kan of moet deze gedeponereerd worden bij de KvK. Onderwijsbesturen moeten deze indienen bij OCW.	Geïntegreerde organisaties (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) kunnen deze werkwijze handhaven. Echter het samenvoegen van de jaarrekeningen (het consolideren) en het bestuursverslag kan bij een bepaalde omzet toch verplicht zijn. Buiten dat kan de consolidatie de bestuurder, de raad van toezicht en leidinggevenden meer inzicht geven in het totaal van de organisatie. Bijvoorbeeld kwaliteit, ziekteverzuim en het totaal van uitgaven op posten kan verhelderend werken en inhoud geven aan beleid.

Huisvesting/materieel	Samenwerken in een kindcentrum	Voordelen van integratie kinderopvang en onderwijs
Voordeel 53 Overleg bestuur – gemeente (1)	Een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) is per definitie een gemeentelijke aangelegenheid. Immers onderwijshuisvesting is een gemeentelijke taak. Afstemming moet daarbij integraal plaatsvinden wat vaak een ingewikkeld proces is. Diverse belangen spelen, zowel van de gemeente als van de kinderopvangorganisatie als de onderwijsorganisatie.	Als er sprake is van een geïntegreerde organisatie (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is het belang van kinderopvang en onderwijs in ieder geval eenduidig en eenvoudiger omdat het één partij is. Dat is prettig voor zowel de gemeente als de organisatie en er ontstaan daardoor nieuwe mogelijkheden om afspraken te maken.
Voordeel 54 Overleg bestuur – gemeente (2)	Huisvesting voor kinderopvang en onderwijs in een kindcentrum (bestaande uit twee organisaties) levert bij twee organisaties, twee belangen op, die tegenstrijdig kunnen zijn.	Bij geïntegreerde organisaties (waarbij het hele team werkt bij één bestuur) is er sprake van één belang van één partij. Dat kan voordelig en prettiger werken bij afspraken over gebruik van ruimtes, vierkante meters, huurprijzen, e.d.
Voordeel 55 Voorkomen van ruis op de lijn	Twee samenwerkende organisaties hebben rondom beleid en afspraken voor kindcentra nogal wat met elkaar af te stemmen in de voorbereiding, maar ook in de communicatie na besluitvorming.	In een geïntegreerde organisatie waarbij bestuur, teams, medezeggenschap en toezicht samenwerken, worden beleid, besluiten en informatie vanuit het bestuur en leiding van een kindcentrum op één moment tegelijk gedeeld aan betrokkenen. Zo voorkom je ruis en afwijkende interpretaties. Ook helpt het vanuit ieders achtergrond het onderwerp met elkaar te bespreken. Dit bevordert onderling begrip en ook de besluitvorming.



Vereniging Netwerk Kindcentra

Aandachtspunten bij een bestuurlijke integratie

Tsjonge, er zijn nogal wat voordelen van een bestuurlijke integratie. Maar er zijn toch ook wel aandachtspunten? Zeker, echter die liggen op het terrein van beleving en inzet.

Laten we één ding voorop stellen: wie, als professional voor kindontwikkeling kiest, wil uitsluitend het beste voor de kinderen. Het dient het vertrekpunt te zijn. Een optimale kindontwikkeling, los van het 'split-systeem' zoals wij dat al decennialang hier in Nederland georganiseerd hebben. Echter, dat betekent dus ook anders denken en loskomen van het huidige systeem. Als twee organisaties kiezen voor integratie heeft dat voor de professionals impact op wat je gewend bent, op je routines, op je kennis, op je manier van werken, manier van denken. Dat geldt ook voor leidinggevenden en bestuurders, maar op een ander niveau. NI. verantwoordelijk zijn voor twee sectoren vereist lef, flexibiliteit, organisatievermogen, kennis, capaciteit en ondernemerschap. Voor leden van raden van toezicht gelden al deze punten ook. Zij krijgen te maken met een breder terrein van risico's, van inlevingsvermogen in relatie tot bestuurder en zijn/haar handelen. Voor medezeggenschap betekent het ook een bredere kijk op het gebied van invloed en verantwoordelijkheid. In het algemeen is er vanaf het begin en voor langere tijd, ook aandacht nodig voor de verschillende culturen tussen kinderopvang en onderwijs.

In de huidige tijd van politieke wind, twee sectoren, twee (zelfs drie) ministeries is het doorlopend passen en meten, nemen van hobbels, aanpassingen bedenken, laveren, keuzes maken. De vereniging heeft daartoe samen met de BMK, de PO-Raad en de VTOI-NVTK een DOE-agenda opgesteld om te komen tot integratie van werken en regelgeving. Totdat de twee sectoren echt geïntegreerd zijn, zal het voor organisaties hard werken blijven. Uiteindelijk is dat niet erg, het gaat immers om het 'waarom': het recht dat elk kind heeft om zich te ontwikkelen met de hulp van professionals en ouders en geen kind uitgezonderd! De vorm sluit hier dan weer naadloos bij aan.