

Het hogere belang van monitoring en

Voor een organisatie is het belangrijk steeds zicht te hebben op de vragen ‘Doen wij de goede dingen’ en ‘Doen wij ze goed’? Met de antwoorden kan het interne beleid worden bepaald of bijgesteld. Ook in de afstemming met externe partners kan de kinderopvang niet meer zonder data. En voor beleidsbeïnvloeding op lokaal of landelijk niveau moeten keiharde facts & figures op tafel liggen. Actuele informatie is onontbeerlijk voor de kinderopvang om serieus te kunnen werken. En serieus te worden genomen. |

Josette Hoex

Werken aan de kwaliteit van dienstverlening is een complex gebeuren. Het lijkt soms aantrekkelijk om kinderopvang te benoemen in productprocessen en -resultaten alsof het een pindakaasfabriek betreft. Maar iedereen die met en voor mensen werkt weet beter. In bedrijven met rechtlijnige productietrajecten kan het management eenvoudig inzetten op *statische kwaliteit*. Door ingrediënten en handelingen vast te leggen in handboeken en protocollen, ontstaat op enig moment de ultieme prijs-kwaliteitbalans. Een professional die zich houdt aan wat is voorgescreven, levert 100 procent gewenste statische kwaliteit.

Dynamische kwaliteit is noodzakelijk in organisaties waar professionaliteit wordt gekenmerkt door een mix van kennis, houding en vaardigheid, die men moet inzetten in aansluiting op wat andere mensen nodig hebben. Het vakmanschap in de sector kinderopvang toont zich in de kunde om vanuit dienstbaarheid aan het welbevinden en de ontwikkeling van kinderen te werken. Om steeds weer op het juiste moment de juiste inbreng te leveren ('timing and content') opdat kinderen zich plezierig, naar vermogen en in een sociale context kunnen ontwikkelen.

Dat is de ingewikkelde klus waar pedagogisch medewerkers dagelijks voor staan, zonder vastliggend stappenplan of hand-

boek *Succes Verzekerd*. Het leveren van de dienst 'welbevinden en ontwikkeling voor ieder kind' is het maatschappelijk appel op de sector en doelresultaat voor iedere opvangorganisatie. Het is het referentiekader voor de beleidsvragen: *Doen wij de goede dingen* en *Doen wij ze goed*?

Wil een organisatie met vakmanschap en op dynamische wijze goede dienstverlening blijven leveren, dan moeten deze vragen kunnen worden beantwoord door ieder locatiehoofd, sectormanager of directielid. Er moet zicht zijn op gewenst en geleverd kwaliteitsniveau en op alle factoren die hierop van invloed zijn. In het European Quality Framework/EQF (2016) worden twee belangen aangegeven als het gaat om monitoring en evaluatie: het interne belang (voor het bewaken van uw eigen dienstverlening) en het externe, overstijgende belang van een goed functionerende sector. Hoe moet u dit zien?

Intern belang

Iedere opvangorganisatie verzamelt gegevens. U heeft een personeelsadministratie, kent uw wachtlijst en weet hoeveel 3-jarigen er momenteel zijn geplaatst. U weet hoeveel mannen en vrouwen in dienst zijn, registreert de bijna-ongelukken, hanteert een kindvolgsysteem et cetera. U heeft deze systemen in het leven geroepen om

na te gaan of budgetten goed worden besteed, regels worden gevolgd, het personeelsbeleid functioneert en u kinderen en ouders biedt wat u hebt beloofd.

Naast materiële en zakelijke monitoring volgt u ook de pedagogische dienst. Garandeert u het welbevinden van kinderen en biedt u een steunende en stimulerende opvangomgeving voor de ontwikkeling van kinderen? Voor het monitoren van uw core-business 'leveren van pedagogische kwaliteit' maakt u gebruik van bij voorkeur gevalideerde instrumenten. Denk aan de NCKO-monitor (NCKO, kdv (2009), bso (2012), gastouderopvang (2017) of het Veldinstrument Observatie Pedagogische praktijk (Nji/GGD GHOR, 2014).

De meeste organisaties hebben een systematiek van interne monitoring, al dan niet geënt op externe auditschema's zoals HKZ of aangejaagd door de GGD-inspectie. U houdt zicht op uw zaak door:

- Het expliciteren van korte en lange termijn werkdoelen.
- Het kiezen van indicatoren en instrumenten waarmee u het werkproces kunt volgen.
- Het systematisch controleren van de stand van zaken op de diverse indicatoren.
- Het analyseren van de stand van zaken (tijdspad en doelrichting).
- Het zo nodig bijstellen van aanpak of werkdoelen.

Zo kent, herkent en onderkent u de sterkte en zwakte van uw organisatie.

Naast organisatorische data zijn er ook minder voor de hand liggende data die belangrijk zijn voor uw intern beleid. Die data gaan over de omgeving en maatschappelijke context waarin u werkt. Is uw klantenbestand een afspiegeling van de bewoners binnen uw geografisch bereik? Wat zijn de demografische gegevens van uw werkgebied, hoe zijn de toekomstprognoses?

En op welke klantgroepen richt u zich door uw manier van communiceren, uw visie of teamsamenstelling? Bevoordeelt of bena-



Om informatie te kunnen inzetten, moet aan drie voorwaarden worden voldaan:

1. Zorgdragen voor voldoende en correcte signalen/informatie. Zorg ervoor dat signaalgevers en -ontvangers hun informatie op de juiste plaats, de juiste wijze en de juiste momenten kunnen geven en vinden.
2. Vastleggen en overdragen van signalen. Het systeem voor registratie of vastleggen is afhankelijk van en moet dienend zijn aan het soort informatie en aan de wijze waarop betrokkenen hiervan gebruik moeten kunnen maken.
3. Regelmatig bespreken en analyseren van signalen. Het verzamelen heeft altijd ten doel (kwaliteits)verbetering. Systematisch bespreken en analyseren van de ontvangen informatie is een noodzaak om conclusies te kunnen trekken, op grond waarvan bijstelling van dienstverlening mogelijk is.

Bron: Handleiding Kwaliteitszorg Kinderopvang, van Heycop ten Ham e.a. (NIZW 1994)

Functies/rollen van een monitor:

- Organiseren van kennis.
- Duiden van kennis.
- Ondersteunen van primair proces.
- Managementinformatie.
- Informeren van anderen.
- Verbinden van partijen.

Bron: Monitor- en dashboardontwikkeling / EJ de Wilde (NJI februari 2017)

Monitoring en evaluatie

Monitoring en evaluatie levert de nodige informatie aan de bevoegde overheden (lokaal, regionaal, nationaal) om verder te bouwen aan kwaliteitsverbetering zowel op beleidsniveau als in de praktijk. Evaluatie en monitoring staan in het teken van het belang van het kind. Het doel van monitoring en evaluatie is uiteindelijk het

ondersteunen van kinderen, ouders en lokale gemeenschappen. Alle betrokkenen, ook de pedagogisch medewerkers, moeten betrokken worden bij en een stem hebben in de toepassing van het monitoring- en evaluatieproces.

Bron: European Quality System (ISSA, Mutant, VBJK 2016)

‘Uw keuze voor het aangaan van samenwerkingsrelaties is even veelzeggend als het niet-aangaan van andere.’

- > deelt u daarmee bewust of onbewust bepaalde inkomensgroepen of ouders met specifieke sociaal-culturele kenmerken? Is het een keuze om aan bepaalde groepen ouders en kinderen uw diensten expliciet wél (voorrangsbeleid) of niet (uitsluitingsbeleid) aan te bieden? Past uw klantenbestand bij uw maatschappelijke ondernemerspositie? Al deze vragen dwingen tot eerlijke introspectie. Ook dit hoort bij goed management: doen we de goede dingen? Zicht op potentiële samenwerkingspartners is net zo belangrijk als zicht op potentiële klanten. Pas als u het sociaal, educatief, commercieel en maatschappelijk potentieel in uw werkomgeving kent, kunt u keuzes maken voor profijtelijk partnerschap. Wat is er beschikbaar om uw dienstverlening naar een hoger niveau te tillen? Uw keuze voor het aangaan van samenwerkingsrelaties is even veelzeggend als het niet-aangaan van andere. Met elke keuze toont u: dit verstaan wij onder ‘werken aan de goede dingen’. Partnerschap moet daarom altijd vergezeld gaan van geëxpliciteerde werkdoelen, indicatoren en een monitorsysteem om de samenwerking op effect te kunnen volgen. Relevante data zijn uw legitimering voor het investeren van tijd en geld.

Extern belang

Hoewel kinderopvangondernemers nogal eens wordt verweten hun blik vooral naar binnen te richten, is het een gezamenlijk ondernemersbelang om deel uit te maken

Good practice: de GGD-observatie voor intern gebruik:

Bij opvangorganisatie KindeRdam in Rotterdam is pedagoog Simon Hay, samen met zijn collega Gerdi Hartgerink, aan de slag gegaan met monitoren, via het inspectie-observatieinstrument (Nji/GGD GHOR, 2014). Zij hebben dit instrument uitgebouwd voor interne observatie, waarbij KindeRdam zelf een maat stelt voor goede kwaliteit. Dat is de basiskwaliteit voor kinderopvang, met een schepje KindeRdam-kwaliteit erbovenop. Met het instrument krijgen locaties informatie op welke pedagogische aspecten zij goed of minder goed

scoren. Op grond hiervan worden bijvoorbeeld keuzes voor bijscholing of extra teamcoaching gemaakt. KindeRdam maakt zo inzichtelijk voor uitvoerenden, managers en ouders wat de kwaliteit van de dienstverlening is. Zij benut het monitorresultaat voor gerichte sturing op verbetertrajecten en kan de behaalde pedagogische winst delen met derden. Last but not least sluiten uitvoering en toezicht inhoudelijk op elkaar aan, wat het inspectiegesprek ‘IKK-proof’ maakt.

van een sterke sector. Iedere organisatie verzamelt nu al impliciet reeksen van data die relevant kunnen zijn voor het lokale, regionale of landelijke beleidsniveau. Simpelweg door voortdurend en systematisch te monitoren op de indicatoren voor pedagogische kwaliteit en de voorwaarden die daarvoor nodig zijn. Helaas doen kinderopvangondernemers het nu individueel, op hun eigen manier en op eigen kwaliteitsaspecten. Het zou van grote meerwaarde zijn als de kinderopvang een ‘sectoraal-brede, gedeelde monitoring’ zou hebben. Alle interne monitoringresultaten zouden dan gezamenlijk duidelijk maken wat wel en niet werkt (effectiviteit). Zij kunnen laten zien wat veelzeggende indicatoren zijn en welke cruciale voorwaarden nodig zijn om ‘de goede dingen op een goede manier’ te doen. Het maakt een sector sterk als in

gezamenlijkheid op dezelfde manier naar dezelfde kwaliteitsaspecten wordt gekeken. Zo kan de sector met haar immer actuele data een vuist maken voor verandering van regelgeving, gericht wetenschappelijk onderzoek of specifieke instrumentontwikkeling. Het aanjagen van een sectorbrede monitoring is dus in het belang van iedere opvangondernemer, waarvoor de verantwoordelijkheid primair op het bordje van de brancheorganisaties ligt. Opvangorganisaties zijn dagelijks druk met het doen van ‘de goede dingen’. Maar om echt te weten of ze het goed doen, moet er nog een sectorale slag worden geslagen.

Josette Hoex is Senior Kwaliteit basisvoorzieningen 0-12 bij het Nederlands Jeugdinstituut/ Nji in Utrecht.