



Oorzaken van en oplossingen voor de krapte op de arbeidsmarkt in de kinderopvang

Inzichten uit 20 casestudies

8 april 2019
Joris de Rooij
Maarten Hendriks
Miriam Stolwijk



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Onderzoeksvragen	3
Leeswijzer	3
Methode	4
Bijeenkomst P&O'ers.....	4
Selectie casussen	4
Procedure	5
Interviewprotocol	5
Analyse	5
Ervaren krapte en oorzaken volgens organisaties	6
Een model voor de (krapte op de) arbeidsmarkt	7
Maatschappelijke context	8
Onvoldoende Instroom.....	9
(Te) hoge uitstroom.....	10
Ervaren krapte volgens or-leden.....	12
Onvoldoende instroom	12
Oorzaken die te maken hebben met uitstroom.....	14
Gehanteerde oplossingen volgens organisaties	14
Vergroten van de instroom	14
Vergroten van de capaciteit in het primair proces	18
Beperken van de uitstroom	19
Mate van succes met de verschillende oplossingen	21
Gehanteerde oplossingen volgens or-leden	21
Vergroten van de instroom	21
Vergroten van de capaciteit in het primaire proces.....	23
Beperken van de uitstroom	23
Conclusie	24
Wat zijn de oorzaken van de krapte?	24
Wat voor oplossingen kunnen bedacht worden en wat zijn gekozen oplossingen?	25
Bijlage 1	29
Bijlage 2	30



Inleiding

Het arbeidsmarktplatform kinderopvang heeft FCB gevraagd om een verdiepend onderzoek uit te voeren naar oorzaken en oplossingen voor de krapte op de arbeidsmarkt. Er is gekozen voor een aanpak op basis van een serie casestudies binnen organisaties in de kinderopvang en het bijwonen van een bijeenkomst van P&O'ers, waar ter plekke een mini-enquête is gehouden (december 2018).

De casestudies zijn gericht op het verdiepen van de ervaren arbeidsmarktproblematiek bij verschillende typen organisaties en het ophalen van best practices om de ervaren problemen het hoofd te bieden. In de maanden november t/m januari zijn in totaal 20 casestudies uitgevoerd in organisaties in de kinderopvang en gastouderopvang. In de periode half februari tot half maart is aanvullend nog gesproken met een lid van de or bij 11 van de 20 ondervraagde organisaties. Deze rapportage doet verslag van de casestudies en de aanvullende gesprekken met de or-leden.

Onderzoeksvragen

Het onderzoek heeft twee hoofdvragen met enkele deelvragen:

1. Wat zijn oorzaken van de krapte op de arbeidsmarkt in de branche en wat zijn oplossingen?
 - a. Wat zijn volgens de ondervraagde organisaties en or-leden redenen voor de krapte op de arbeidsmarkt?
 - b. Zijn er verschillen tussen de aangegeven redenen bij organisaties uit verschillende regio's, of tussen verschillende grootteklassen?
 - c. Wat voor oplossingen bedenken organisaties voor de krapte op de arbeidsmarkt?
 - d. Wat zijn veel en weinig gekozen oplossingen?
 - e. Wat kunnen we leren van de verschillende oplossingen die organisaties bedenken?
2. Wat voor oplossingen zijn denkbaar voor het vervullen van kleine bso-vacatures?
 - a. Wat voor oplossingen bedenken organisaties en or-leden voor de invulling van kleine contracten in de bso? (zoals bijv. combinatie- of stapelbanen, of aanboren van een 'nieuwe' arbeidsmarkt?)
 - b. Werken zij hierin samen met andere organisaties, en zo ja met welke en hoe?
 - c. Wat zijn ervaringen met verschillende aanpakken om deze vacatures te vervullen?
 - d. Wat kunnen we hiervan leren voor de branche kinderopvang?

Leeswijzer

Alvorens de resultaten te beschrijven gaan we eerst in op de methode die is gebruikt in de casestudies. Na de methode worden de resultaten gepresenteerd. We beginnen met de ervaren krapte op de arbeidsmarkt. Vervolgens presenteren we een model voor de arbeidsmarkt en beschrijven we de oorzaken van de krapte en de oplossingen die organisaties hiervoor hebben ingezet. We beschrijven de oplossingen voor de verschillende arbeidsmarktproblemen in samenhang. Daar waar oplossingen uitsluitend zijn gericht op een deel van de arbeidsmarktproblemen (bijvoorbeeld de bso), benoemen we dit afzonderlijk. In de conclusie komen we terug op de hierboven



beschreven onderzoeksvragen. Ook daarbij beschrijven we oorzaken en oplossingen in samenhang. Bij het onderdeel oorzaken van de krapte beschrijven we separaat wat is opgehaald bij de ondervraagde or-medewerkers. Datzelfde doen we ten aanzien van de gepresenteerde oplossingen.

Methode

Bijeenkomst P&O'ers

In december is aangesloten bij een reeds geplande bijeenkomst voor P&O'ers, waar het thema arbeidsmarkttekorten op de agenda stond. Ruim 40 P&O'ers hebben ter plekke meegedaan met een mini-enquête door middel van Mentimeter, een enquêtetool waarbij de deelnemer een antwoord op de telefoon of tablet kan intoetsen. De antwoorden zijn tijdens de bijeenkomst direct zichtbaar op het scherm. De uitkomsten van twee open vragen die zijn voorgelegd tijdens deze bijeenkomst zijn te zien in Bijlagen 1 en 2. De genoemde maatregelen die P&O'ers hebben genoemd maken nieuwsgierig naar de verhalen achter de antwoorden. Die verhalen komen terug in de casestudies.

Selectie casussen

Leden van het arbeidsmarktplatform zijn gevraagd om organisaties aan te dragen die op een vernieuwende wijze werken aan oplossingen voor de arbeidsproblemen in de kinderopvang. Bij de selectie van organisaties is gezorgd voor een variatie-dekkende representativiteit. Dit wil zeggen dat er van de verschillende soorten organisaties die in de praktijk voorkomen, minstens één is meegenomen en dat er meerdere zijn meegenomen van de typen die veel voorkomen.

Daarnaast is bij de selectie van casussen rekening gehouden met inclusie van kleinere en grotere organisaties en dat de organisaties afkomstig zijn uit verschillende regio's in Nederland. Er zijn in totaal 20 organisaties betrokken als casestudie. De omvang varieert van 35 tot 3.600 medewerkers. In totaal zijn de organisaties goed voor bijna 11.000 medewerkers in loondienst in de kinderopvang. Ook is er een aantal gastouderbureaus als casestudie betrokken, waaronder een groot gastouderbureau met zo'n 5.500 gastouders.

Tot slot is bij 11 van de 20 organisaties een aanvullend gesprek gevoerd met een or-lid. Het merendeel was voorzitter van de or; bij één organisatie was (nog) geen or of personeelsvertegenwoordiging.



Procedure

Met de oproep voor casussen zijn ongeveer 12 organisaties in beeld gekomen. Organisaties die werden aangedragen zijn door het team van onderzoekers benaderd met verzoek tot deelname. Parallel aan dit onderzoek liep ook een kwantitatief vacatureonderzoek in de kinderopvang, uitgevoerd door CentERdata (Universiteit van Tilburg). In deze enquête (quickscan) werd aan organisaties gevraagd of zij ook bereid waren om deel te nemen aan kwalitatief casestudie-onderzoek. Zo'n 50 organisaties hebben aangegeven hiertoe bereid te zijn. Hieruit is een selectie gemaakt van organisaties die zijn benaderd. Ook hier was de bereidheid om deel te nemen hoog. Enkele organisaties hebben zich gedurende de quickscan direct bij de onderzoekers gemeld met vragen over het onderzoek. Uit deze contacten hebben ook nog enkele organisaties deelgenomen, waaronder enkele gastouderbureaus.

In totaal zijn 24 organisaties benaderd, hiervan hebben 20 organisaties ingestemd met deelname aan een casestudie, een respons van 83%.

De interviews zijn voor ongeveer de helft telefonisch gehouden door één onderzoeker, de andere helft van de organisaties is bezocht door één of twee onderzoekers.

Interviewprotocol

De interviews zijn uitgevoerd aan de hand van een interviewprotocol. Het protocol is opgesteld door de onderzoekers en ter goedkeuring eenmaal voorgelegd aan een werkgroep van het arbeidsmarktplatform kinderopvang. Het protocol bevat vragen over de ervaren krapte, het aantal en typen vacatures en oplossingen die men heeft ingezet om de eventuele krapte aan te pakken. Voor de interviews met or-leden is grotendeels gebruik gemaakt van hetzelfde protocol ten aanzien van de twee hoofdvragen: wat zijn de oorzaken van de krapte op de arbeidsmarkt en wat zijn mogelijke oplossingen.

Analyse

Van alle interviews zijn korte verslagen gemaakt. In een aantal sessies zijn de verslagen door het team van onderzoekers besproken en zijn deze samengevat in een overkoepelende mindmap. Door mind mapping wordt via taal of beelden een verzameling informatie, kennis of ideeën vastgelegd in een kaart. Mind mapping is ook geschikt om met een team kwalitatieve data te bespreken en te kaderen. Door het maken van een gezamenlijk mindmap ontstaat een proces van kennis delen en kennis creëren.

In de mindmap bij deze casestudies is een overzicht gemaakt van de antwoorden bij de verschillende vragen uit het interviewprotocol. Zo is een totaalbeeld gemaakt van de ervaren krapte bij de verschillende organisaties, de redenen voor de krapte en de gekozen oplossingsrichtingen om iets aan deze krapte te doen.

De indeling die is gehanteerd na 'mind mapping' is ook zo veel mogelijk gebruikt bij het rubriceren van de antwoorden van de or-leden.



De resultaten worden in het volgende deel beschreven. We beginnen met een beschrijving van de ervaren krapte, gevolgd door de oorzaken van deze krapte. Vervolgens beschrijven we de oplossingen die in de verschillende casestudies naar voren zijn gekomen.

Ervaren krapte en oorzaken volgens organisaties

Naast dit onderzoek op basis van casestudies is ook parallel een vacatureonderzoek uitgevoerd in de kinderopvang¹. Dit onderzoek is uitgevoerd door CenterData, gelieerd aan de Universiteit van Tilburg. Uit het vacatureonderzoek komt naar voren dat de vacaturegraad in de kinderopvang groot is in vergelijking met andere branches in Nederland.

Waar wordt krapte ervaren?

Uit de interviews met managers P&O komt naar voren dat organisaties in toenemende mate krapte ervaren bij het vervullen van vacatures, vooral in de bso. Kinderdagverblijven ervaren ook krapte, maar dat geldt niet voor iedere regio. Het is voor werkgevers daarnaast moeilijk om te voorzien in de door hun gewenste flexibiliteit. Aan gastouders is eveneens een tekort.

Kleine vacatures in de bso moeilijk te vervullen

De krapte wordt door organisaties vooral in de bso breed ervaren. Daarbij gaat het met name om de kleine bso-vacatures van minder dan 12 uur voor mbo 3 en 4 niveau. Hiervan geven organisaties aan dat ze langdurig niet vervuld kunnen worden (oplopend tot een jaar) waarmee sprake is van een min of meer permanent ervaren probleem. De tekorten in de bso-functies worden zowel grootstedelijk als in de randsteden ervaren. Eén organisatie geeft hierbij het volgende aan:

"Het heeft te maken met vraag en aanbod. Er is te weinig gekwalificeerd personeel, dan hebben mensen het voor het uitkiezen en kiezen ze niet voor een kleine baan in de bso."

Dagopvang: vooral krapte in de grote steden en Randstad

Meerdere organisaties geven aan naast de krapte in de bso, ook krapte in de dagopvang te ervaren. Het beeld is divers als we over de casussen heen kijken. Dit probleem doet zich met name voor bij kinderopvangorganisaties in de grote steden en Randstad. Het vervullen van vacatures voor de dagopvang duurt volgens veel organisaties langer dan voorheen. Waar dit een aantal jaren geleden doorgaans binnen één maand lukte, worden vacatures momenteel in de meeste gevallen binnen drie maanden vervuld. In de dagopvang zijn de meeste organisaties nog in staat om vacatures te vervullen. In grote steden komt dit mondjesmaat voor. Eén organisatie zegt hierover het volgende:

"We hebben voor het kinderdagverblijf een doorlooptijd van drie maanden. Voor de bso heb ik vacatures die sinds begin van het jaar (interview eind 2018) openstaan. Ondanks dat ik allerlei combinaties zou kunnen aanbieden. Laat staan een zwangerschapsvervangende van vier maanden, dat is helemaal lastig."

Het komt bij één organisatie ook voor dat het werven van pedagogisch medewerkers voor de dagopvang zelfs moeizamer verloopt dan voor de bso. Deze organisatie geeft aan dat dit te

¹ Rapport Quick Scan Vacatures kinderopvang, CentERdata, maart 2019

maken heeft met de strengere kwalificatie-eisen voor de dagopvang, waardoor het aantal kandidaten voor de dagopvang geringer is dan voor de bso.

Flexibele contracten moeilijk in te vullen

Verder geven enkele organisaties aan dat flexibele en oproepcontracten moeilijk kunnen worden vervuld. Ook wordt krapte op specifieke dagen ervaren, zoals de dinsdag en de donderdag. Daarnaast vertellen enkele organisaties (zoals hierboven beschreven) voor tijdelijke functies van korte duur moeilijk personeel te kunnen vinden.

Breed ervaren tekort aan gastouders

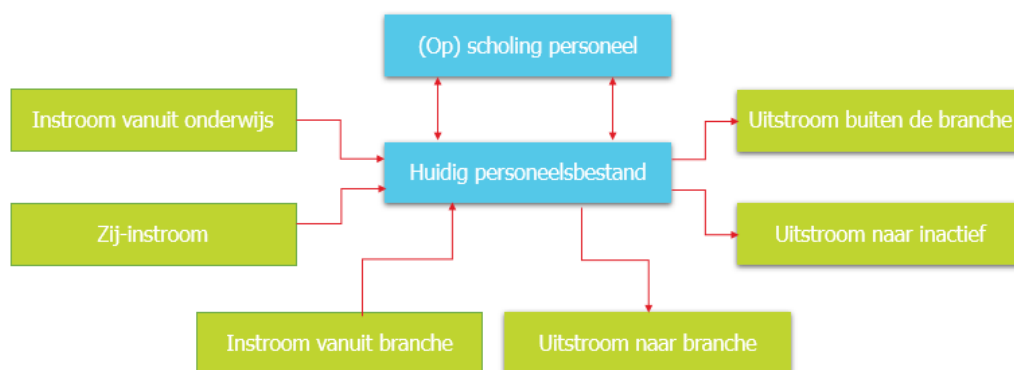
In de gastouderopvang wordt er breed krapte ervaren. Door gastouderbureaus wordt gemeld dat er te weinig gastouders zijn voor de vraag die er is. Zo wordt aangegeven dat de vraag naar nieuwe gastouders en nanny's veel groter is dan het aanbod aan personeel. Eén gastouderbureau zegt hierover het volgende:

"We zijn het grootst in de buitengebieden (niet in de steden), daar waar ook kinderdagverblijven zijn gesloten. Daar hebben we veel vraag naar gastouders. In de grote steden is de problematiek anders: daar zijn veel kinderdagverblijven en zijn daarnaast bijvoorbeeld de nanny's niet aan te slepen."

Een model voor de (krapte op de) arbeidsmarkt

We beschrijven de oorzaken van de krapte in een aantal categorieën. De eerste categorie bestaat uit algemene oorzaken. Vervolgens beschrijven we oorzaken en oplossingen aan de hand van een door ons gemodelleerd instroom-proces-uitstroom schema voor de arbeidsmarkt. Dit model tonen we hieronder met daarin in algemene termen de belangrijkste stromen op de arbeidsmarkt.

Figuur 1: een model voor de arbeidsmarkt



Bij de oorzaken van de krapte gaan we vooral in op de instroom en de uitstroom van medewerkers. Bij de oplossingen ligt de focus bij de casussen in de breedte op het vergroten van de instroom, het zoeken naar ruimte in de inzet van het huidige personeel en het beperken van de uitstroom van



medewerkers.

Maatschappelijke context

Organisaties uit de casestudies benoemen diverse oorzaken van de ervaren krapte op de arbeidsmarkt in de kinderopvang. Veel van deze oorzaken hebben een relatie met het werk in de branche, de dynamiek in de branche en het type contracten dat kinderopvangorganisaties aanbieden. Maar er zijn ook meer algemene oorzaken die breder effect hebben, ook buiten de kinderopvang.

Overheidsbeleid en kosten voor kinderopvang

Organisaties in de casussen geven aan dat de afgelopen jaren (sinds 2016) door het Rijk weer is geïnvesteerd in de kinderopvang. Deze investering komt na jaren van bezuinigingen (tussen 2012 en 2015), waardoor de kosten van kinderopvang voor ouders flink toenamen. Toen er bezuinigd werd en de economische crisis speelde, zijn ongeveer 25.000 banen verloren gegaan (www.kinderopvang-werkt.nl). Deze mensen hebben de branche moeten verlaten, hebben (veelal) elders werk gevonden en zijn grotendeels omschoold. Deze mensen komen voor een aanzienlijk deel niet meer terug naar de kinderopvang.

De investeringen van het Rijk van de afgelopen jaren hebben ertoe bijgedragen dat kinderopvang betaalbaarder is geworden voor ouders, waardoor zij hier in grotere getalen gebruik van maken. Dit leidt tot een toename in de vraag naar medewerkers.

Aantrekkende economie en arbeidsmarktkrapte

Geïnterviewden uit de casestudies geven aan dat door de aantrekkende economie er meer ouders aan het werk zijn, of meer uren werken, dan enkele jaren geleden en dat hierdoor de vraag naar kinderopvang is toegenomen.

Door de aantrekkende economie wordt door organisaties in de kinderopvang ook steeds meer arbeidsmarktkrapte gevoeld, vooral omdat in andere, aanpalende branches de vraag naar medewerkers toeneemt. Hierdoor is de kinderopvang meer in concurrentie bij werving van medewerkers die ook gekwalificeerd zijn voor werk in andere branches. Tevens neemt de vrijwillige uitstroom hierdoor toe.

Minder geboden flexibiliteit

Een deel van de organisaties merkt dat medewerkers in de huidige krapte de banen voor het uitzoeken hebben. Medewerkers worden volgens hen veeleisender. Een grote groep medewerkers heeft een voorkeur voor het werken in de dagopvang en dan het liefst op een vaste groep. Jonge medewerkers hebben daarnaast een voorkeur voor grotere contracten zodat zij een hoger inkomen hebben. Medewerkers die solliciteren willen niet graag meer komen werken met een 0-uren contract, een klein contract of een andere vorm van flexibel contract, zoals bijvoorbeeld het vervangen tijdens een zwangerschapsverlof.

Deeltijdcultuur in Nederland

Verschillende geïnterviewden geven aan dat door het Nederlandse deeltijdwerken er vooral vraag naar kinderopvang is op bepaalde dagen in de week. Bij uitstek drukke dagen voor de kinderopvang zijn de dinsdag en donderdag, en in iets mindere mate de maandag. De vrijdag en woensdag daarentegen zijn dagen waarop veel ouders vrij hebben om zelf voor de kinderen te zorgen. De kinderopvang is



een vraag gestuurd en de vraag naar medewerkers concentreert zich hierdoor vooral op de drukke dagen. Eén van de organisaties geeft hier het volgende over aan:

"Als ouders op andere dagen zouden werken en scholen meer met continuoosters zouden werken, dan kunnen we veel meer, want op die traditionele dagen hebben we de langste wachtlijsten."

Hierdoor is het niet altijd goed mogelijk om krapte op te lossen door ruimte te zoeken in meer uren werken bij al aanwezige medewerkers. Er zijn veel medewerkers nodig op de drukke dagen en op de andere dagen zijn er minder nodig. Dit betekent ook dat het aanbieden van grote contracten, waarbij ook op de niet zo drukke dagen wordt gewerkt niet overal mogelijk is.

Onvoldoende Instroom

In de kinderopvang stromen momenteel onvoldoende jonge gediplomeerden de branche in volgens de geïnterviewden. Zij-instroom komt wel voor, mede ondersteund door het traject voor pedagogisch medewerker in ontwikkeling (pmio). Per saldo stromen er momenteel te weinig medewerkers de branche in om aan de vraag te voldoen.

Negatieve imago kinderopvang als werkgever

Als gevolg van de grote schommelingen in werkgelegenheid, die grotendeels het gevolg zijn geweest van meer of minder investeringen door het Rijk, is een negatief imago ontstaan over de kinderopvang als werkgever.

Organisaties in de casestudies geven aan dat ze bij ROC's terug horen dat deze aan leerlingen aangeven dat er weinig werk is in de kinderopvang. Onderwijsinstellingen baseren zich ook op cijfers van SBB, die nog steeds rapporteren dat de kans op werk in de kinderopvang gering is. Ook ouders die zij spreken adviseren hun kinderen om niet te kiezen voor een opleiding die toeleidt naar de kinderopvang, omdat het daar zo onzeker is of je straks een baan zult hebben.

Onvoldoende mensen uit de opleidingen

Geïnterviewden geven aan dat door de malaise op de arbeidsmarkt van de kinderopvang enkele jaren geleden, destijds onvoldoende mensen de opleidingen zijn ingestroomd. Organisaties in de casussen geven aan dat ROC's zouden aangeven dat de baankansen gering zijn en dat zij moeite hadden met het plaatsen van stagiaires. Omdat het enkele jaren kost om mensen op te leiden voor de kinderopvang, kampt de branche nu met lage aantallen gediplomeerden waardoor er onvoldoende instroom is van jonge gekwalificeerde medewerkers.

Volgens de organisaties wordt het negatieve imago van de kinderopvang met betrekking tot de werkgelegenheid niet ontzenuwd door de arbeidsmarkt cijfers die worden verspreid door SBB en UWV. Deze cijfers, waaruit naar voren komt dat de arbeidsmarktperspectieven in de kinderopvang nog steeds niet goed zijn, leiden er mede toe dat er ook nu nog te weinig leerlingen kiezen voor een opleiding in de kinderopvang om straks aan de verwachte vraag te voldoen. Volgens een aantal geïnterviewden bieden de onderwijsinstellingen ook nu nog onvoldoende opleidingsplaatsen aan.

Aangescherpte kwalificatie-eisen en de nieuwe BKR

Door afspraken tussen sociale partners met het oog op kwaliteitsverbetering in de kinderopvang, heeft recent een herziening plaatsgevonden van de lijst met diploma's die kwalificeren voor werkzaamheden



in de kinderopvang. Enkele organisaties hebben aangegeven dat zij er tegenaan lopen dat ze medewerkers in dienst willen nemen op basis van een diploma wat tot zeer recent toegang gaf, maar nu niet meer. Eén van de organisaties meldt hierover het volgende:

"De kwalificatie eisen zijn enorm gewijzigd, sommige diploma's voldoen niet meer. Terwijl mensen wel aan de eisen voldoen. Dat is een lastig item. Het is een heel lijstje, bijvoorbeeld sociaalagogisch werk en kraamzorg. Ze mochten voor september gewoon nog in de kinderopvang aan het werk, maar in oktober is het allemaal veranderd. Daarna mochten we ze niet meer aannemen, als ze niet meer in de kinderopvang hebben gewerkt de afgelopen jaren. Ze mogen officieel niet meer aan het werk."

Deze herziening heeft vooral effect op de toegang tot de kinderopvang voor medewerkers met een achtergrond buiten de kinderopvang, of oud medewerkers die na een tijdje uit de kinderopvang te zijn geweest willen herintreden.

Door de aangescherpte eisen en de nieuwe IKK is er bovendien een toename in de vraag naar pedagogisch medewerkers op de babygroepen omdat de leidster-kind ratio hier is aangepast. Eén van de organisaties geeft hierover aan:

Over IKK en de verscherpte eisen op de babygroepen: "Maar het zit vooral in het type mensen wat we daarvoor zoeken, lastiger te vinden. In de bso kun je dan wel met iets minder mensen toe. Per saldo hebben we voor de hele organisatie gewoon meer mensen nodig door de nieuwe BKR."

(Te) hoge uitstroom

De kinderopvang heeft ook te maken met uitstroom van werknemers. Goede pedagogisch medewerkers vertrekken bij kinderopvangorganisaties. Uit de casestudies komen de volgende redenen naar voren voor de uitstroom.

Vertrek vanwege arbeidsvoorwaarden

Medewerkers vertrekken uit de kinderopvang naar bijvoorbeeld het primair onderwijs of de zorgbranches. Volgens geïnterviewden krijgen ze daar betere arbeidsvoorwaarden. Organisaties in de casussen geven aan dat vooral het primair onderwijs aantrekkelijk is voor medewerkers die kwalificeren voor onderwijsassistent, zeker wanneer zij nu werkzaam zijn in de bso. In het onderwijs krijgt men prettigere werktijden (bijvoorbeeld 4 ochtenden), een vaste 13^e maand en meer verlof dan in de kinderopvang. Ook behoort een groter contract hier vaak tot de mogelijkheden.

Onvoldoende autonomie en loopbaanmogelijkheden

Organisaties geven aan dat medewerkers ook uit de branche vertrekken vanwege onvoldoende autonomie in de uitoefening van de functie, bijvoorbeeld door wet- en regelgeving. Ook spelen de geringe loopbaanmogelijkheden (bijna iedereen in de kinderopvang is pedagogisch medewerker) een rol bij vertrek naar een andere branche.

Veel flexibiliteit verlangd

Medewerkers vertrekken verder vanwege de grote mate van gevraagde flexibiliteit. Ze verlaten bijvoorbeeld een functie met een 0-uren of min-max contract, voor een contract met meer zekerheid, meer uren en/of vaste werktijden. Ook spelen problemen met de roosters en werktijden een rol.



Enkele organisaties geven het voorbeeld dat zij vanwege de toegenomen vraag naar kinderopvang en de krapte op de arbeidsmarkt meer flexibiliteit verlangen van hun medewerkers. Zo willen ze medewerkers inzetten op de max binnen min-max contracten, waartegen weerstand ontstaat. Ook vragen ze van vakvolwassen medewerkers om flexibel inzetbaar te zijn op verschillende locaties, omdat jonge en minder ervaren medewerkers dit nog niet goed kunnen.

De bso: Kleine contracten en ongunstige werktijden

Organisaties die bso aanbieden, geven aan dat de ervaren tekorten voor medewerkers voor de bso vooral wordt veroorzaakt door het aanbod van werk. De werktijden in de bso (in de middag) maken deze functies ongunstig voor ouders met kinderen, omdat de werktijden samenvallen met de tijden waarin de eigen kinderen vrij zijn. Ook het werken tijdens schoolvakanties, wat in de bso veel voorkomt, is ongunstig voor ouders met schoolgaande kinderen. Daarbij is het moeilijk om bij functies in de bso grotere contracten aan te bieden, dit is ongunstig voor medewerkers die een groter contract wensen. Zelfs bij vijf dagen per week werken is de maximale functieomvang zo'n 28 uur per week. De meest genoemde vacatures in de bso hebben echter een omvang tot zo'n 20 uur per week. Medewerkers vertrekken dan ook regelmatig uit een functie in de bso om elders te gaan werken in de dagopvang.

Vertrek vanwege reisafstand

Uit interviews komt verder naar voren dat medewerkers ook vertrekken vanwege de reisafstand. Dit probleem is vooral merkbaar in grootstedelijk gebied. Veel medewerkers hebben enkele jaren geleden een baan geaccepteerd buiten hun eigen woonplaats, vaak in een grotere gemeente waar toen meer vraag was naar kinderopvang. Door de geschetste landelijke ontwikkelingen (aantrekkelijke werkgelegenheid en toenemende vraag naar kinderopvang) is de vraag naar kinderopvang overal aan het toenemen, ook in de kleinere gemeenten waar deze (forenzende) medewerkers woonachtig zijn. Ze kunnen nu eenvoudig overstappen naar een baan dicht bij huis en doen dit ook.

Gastouderopvang: vele redenen voor krapte

Uit interviews in de gastouderopvang komt naar voren dat er verschillende oorzaken ten grondslag liggen aan de tekorten aan gastouders. Allereerst wordt de ervaren krapte veroorzaakt door de explosieve stijging van de vraag naar kinderopvang. De reguliere kinderopvang en de gastouderopvang voorzien in dezelfde behoefte van ouders en de arbeidsmarkt vertoont voor een deel overlap. Daarnaast wordt geschetst dat er momenteel veel minder mensen uit opleidingen komen die toeleiden naar de gastouderopvang. Voor de vacatures in de gastouderopvang is er veel concurrentie met de kraamzorg en ook met de verpleeghuiszorg. In beide branches is op dit moment veel vraag naar medewerkers. De meeste gastouders werken in de gastouder als freelancer (ZZP) en zij vinden het vaak aantrekkelijk om de overstap te maken naar een functie in loondienst, waarvoor mogelijkheden zijn in zowel kraamzorg als verpleeghuiszorg, maar ook (indien men voldoende kwalificeert) in de kinderopvang.

Factoren die mede zorgen voor de keuze om in loondienst te gaan werken zijn de onzekerheid van werk als gastouder, de toenemende wet- en regelgeving waaraan gastouders moeten voldoen, de vaak hoge legeskosten bij gemeenten en de discussie over wel of niet zelfstandig ondernemerschap van gastouders met de belastingdienst.



Ervaren krapte volgens or-leden

Onvoldoende instroom

De or-leden zijn in meerderheid van mening dat het zwaartepunt van het huidige tekort aan arbeidskrachten grotendeels ligt aan de instroomkant (terminologie conform het in de vorige paragraaf geïntroduceerde arbeidsmarktmodel).

Te weinig studenten en aangetrokken vraag naar kinderopvang

Vooraf door de crisis met bijbehorende verminderde vraag naar kinderopvang zijn minder studenten de opleidingen ingestroomd. Doordat toen ook een aantal overtollig geworden pedagogisch medewerkers is ontslagen, waren de vooruitzichten om in de branche aan het werk te komen mede daardoor lange tijd niet rooskleurig. Nu de economie weer is aangetrokken is de vraag naar kinderopvang sterk gestegen; dit heeft een versterkend effect gehad op de krapte doordat er nog lang niet voldoende instroom was in de opleidingen. Zoals één van de or-leden verwoordt:

"We groeien nu giga hard en we hebben weinig tijd gehad om te herstellen van de crisis; je loopt als organisatie achter de feiten aan."

Er zijn in meer of mindere mate ook een aantal andere factoren genoemd die van invloed zijn geweest of nog zijn op de huidige te lage omvang van de aantallen studenten in de kinderopvang of op de uiteindelijke keuze om wel of niet in de sector kinderopvang te gaan werken. Die worden hieronder behandeld.

Imago

Er is een drietal aspecten benoemd die raken aan het imago en tot gevolg hebben dat minder snel de keuze wordt gemaakt voor het volgen van een opleiding om te werken in de kinderopvang:

- Volgens een aantal or-leden hebben veel (potentiële) studenten geen goed beeld van werken in de kinderopvang en heerst er daardoor veel onwetendheid over het vak pedagogisch medewerker. Want: *"het werken in de kinderopvang gaat om veel meer dan louter oppassen op kinderen"*.
- De versoering van de kinderopvangtoeslag heeft een versterkend effect gehad op de dalende vraag naar kinderopvang ten tijde van de economische crisis. Het feit dat de overheid op dit vlak werd gezien als 'onbetrouwbare partner' droeg bij aan het negatieve imago van de sector als geheel. Het beeld van een instabiele sector voor wat betreft baanzekerheid, heeft daarbij een negatief effect voor de keuze voor een pedagogische opleiding in de kinderopvang.
- Een enkel or-lid noemt ook imagoschade van het vak pm'er door de diverse excessen (misbruikzaken) die er zijn geweest in het recente verleden.

Aangescherpte kwalificatie-eisen en de nieuwe BKR

Net als de organisaties noemen or-leden ook de invoering van de Wet IKK en de in de cao gemoderniseerde kwalificatie-eisen als belemmerende factor. Zaken die daarbij een rol spelen zijn:

- Extra kwalificatie-eisen zoals de verscherpte taaleisen voor pm'ers. Dit kan betekenen dat een ervaren medewerker die ruim voldoende pedagogische kwaliteiten heeft, door het niet voldoen aan de opgestelde kwalificaties voor het taalniveau Nederlands, uiteindelijk niet meer kan werken in de kinderopvang.



- De formatieve inzet van pmio'ers en stagiaires die beperkt is tot maximaal 33% per locatie. Dit geeft op sommige momenten van de dag op bepaalde locaties extra roosterproblemen.
- De gewijzigde kind-leidster verhouding, die maakt dat er meer leidsters op de groepen moeten staan waar 0-jarigen in zitten. Dit leidt ook tot meer roosterproblemen.
- De moeilijkheid om bij sommige bso-vormen (zoals Buiten-bso) mensen aan te nemen die andere op zich wel relevante andersoortige opleidingen hebben. Een or-lid zei hierover het volgende:

"Er zijn soms ook andere kwalificaties nodig of belangrijk naast pedagogische leerdoelen die in pw3 of pw4 aan bod komen"

- Eén or-lid vindt het jammer dat een universitaire opleiding als orthopedagogiek niet kwalificeert voor werken in de kinderopvang: *"daarmee wordt de poule met potentiële sollicitanten kleiner"*.

Flexibiliteit, kleine contracten, ongunstige werktijden en arbeidsvoorwaarden

Andere oorzaken die or-leden noemen die invloed hebben op de lagere instroom zijn:

- Er wordt veel flexibiliteit gevraagd van medewerkers, terwijl de aangeboden contracten vaak niet heel groot zijn, vooral bij de bso.
- Bij de sector primair onderwijs zijn de werktijden vaak gunstiger, dan de langere dagen die binnen kinderopvang gemaakt worden. Daardoor is werk en privé in die sector beter te combineren.
- Eén or-lid meldt dat de lonen binnen kinderopvang feitelijk te laag zijn geworden, mede in relatie tot de toegenomen opleidingseisen en de fysieke zwaarte van het werk. Daardoor wordt het werken in andere sectoren ook meer aantrekkelijk. In die zin wordt ook concurrentie ervaren van andere sectoren als het primair onderwijs.
- Er zijn weinig doorgroeimogelijkheden: het merendeel van de werknemers is en blijft pm'er. Bij andere sectoren zijn de vooruitzichten op dat punt beter.

Overige oorzaken met invloed op de instroom

- Door de toegenomen vraag naar kinderopvang is er meer concurrentie van andere kinderdagverblijven. Medewerkers kiezen daarbij eerder voor een baan in de buurt van hun woning. Hoewel medewerkers binnen de sector werkzaam blijven, leiden verplaatsingen wel tot verstoringen in het proces bij organisaties. Dit leidt bovendien vooral tot problemen in bepaalde regio's, wat ook naar voren kwam bij interviews bij werkgevers.
- De medewerkers die zijn ontslagen tijdens de crisis zijn veelal omgeschoold en komen niet snel meer terug.
- Soms kan het zijn dat de filosofie die een kinderopvangorganisatie hanteert (zoals werken volgens de pedagogische stroming Reggio Emilia) potentiële werknemers niet aanspreekt. En dat ze daarom voor een andere organisatie kiezen. Tegelijkertijd geldt het omgekeerde overigens ook. Dat de gehanteerde filosofie of de wijze waarop een kinderdagverblijf is georganiseerd juist een 'unique selling point' is en onderscheidend ten opzichte van andere kinderopvangorganisatie; en dat dit juist werknemers aantrekt.
- Een or-lid meldt dat er meer concurrentie is gekomen van zwaar gesubsidieerde peuterspeelzalen. Dat maakt dat het voor ouders aantrekkelijker is (want goedkoper) om hun kinderen daarheen te brengen.



Oorzaken die te maken hebben met uitstroom

Er worden m.b.t. de krapte op de arbeidsmarkt ook oorzaken aangedragen door or-leden die te maken hebben met uitstroom van zittend personeel. De aanleiding daarvoor is divers:

- Zo zet de extra administratieve last die volgens een aantal or-leden het gevolg is van 'Haagse regelgeving zoals IKK' druk op de tijd die je op de groep kunt staan (niet-groepsgebonden activiteiten). Vaak moet dit werk in de randen van de dag of na werktijd gebeuren. Zoals één or-lid het verwoordt:

"Er is bewust gekozen voor een baan in de kinderopvang om met kinderen bezig te zijn; niet om formulieren in te vullen. Daarom maken medewerkers de overstap naar andere sectoren waar minder administratieve taken zijn in het werk".

- Zoals hiervoor ook werd gemeld als reden om niet in de kinderopvang te werken (door lange dagen is het soms minder makkelijk om werk en privé te combineren), gaan er ook medewerkers weg om die reden. Naar andere sectoren waar dit wel beter is te realiseren.
- Hbo'ers die in dienst waren, omdat ze elders geen baan konden vinden tijdens de crisis gaan nu nogal eens weg naar sectoren waar ze een baan op hun niveau kunnen vinden.
- Een enkeling meldt dat de flexibele schil kleiner is geworden. Dat is vooral een probleem bij ziekmeldingen; dat moet dan door personeel worden opgevangen, dat eigenlijk niet werkt op die dagen. Dat kan een reden zijn om een baan elders te zoeken.

Gehanteerde oplossingen volgens organisaties

In het nu volgende deel gaan we in op de genoemde oplossingen voor de ervaren krapte op de arbeidsmarkt. We doen dit aan de hand van een input-proces-output benadering. We gaan eerst in op het vergroten van de instroom, vervolgens op het vergroten van de capaciteit in het proces en tenslotte op het terugdringen van de uitstroom.

Vergroten van de instroom

Alle organisaties die zijn betrokken in de casestudies waren bezig met activiteiten gericht op het vergroten van de instroom van medewerkers.

Beter profileren en meer onderscheidend vermogen

Verschillende organisaties in de casestudies hebben aangegeven dat zij hebben gewerkt aan een aantrekkelijke visie op de kinderopvang die zij aanbieden, of een bepaald concept waarmee zij zich onderscheiden van andere organisaties. Dit waren vooral de grotere organisaties die hebben deelgenomen aan de casestudies. Eén van hen zegt hier het volgende over:

"Ik denk dat de profilering van het bedrijf heel belangrijk is. Wij hebben daarin een enorme slag gemaakt, vooral in het vermarkten van ons merk, daar is enorm veel in gebeurd. Wij hebben ons neergezet als de specialist in kind ontwikkeling. En meer kenbaar gemaakt wat we doen als werkgever. Wat mensen wel aanspreekt wordt nu meer naar buiten uitgedragen. Als mensen selectief kunnen zijn en de vraag het aanbod overstijgt, gaan mensen daarop af."



Naast de focus op een specifiek onderscheidend concept in de dienstverlening, zijn organisaties ook steeds meer bezig met het onder de aandacht brengen van de voordelen van werken bij de organisatie. Ook investeren organisaties in een aantrekkelijke website waarmee ze de kracht en het onderscheidend vermogen van de organisatie onder aandacht willen brengen.

Specifiek voor de bso geven enkele organisaties aan dat zij ervoor kiezen om hun bso's een bepaalde signatuur te geven, zoals bijvoorbeeld een bso rond sport, of natuur en techniek, of cultuur of muziek en dans. Een van de organisaties gaf hierbij het volgende voorbeeld:

"We zoeken hier breder dan specifiek op de kinder(dag)opvang, bij muziek ook richting muziekscholen, we zijn breder. We hebben vijf pijlers in de bso: duurzaamheid, sport en bewegen, kunst en cultuur, wetenschap en techniek, en gezondheid en voeding.

We werken hierbij samen met andere partijen, ook met andere bso-organisaties. Ook organiseren we events op deze bso thema's. zo hebben we een keer een 'date the dokter' georganiseerd, waarbij een universitair arts langskwam die kon worden bevraagd door de kinderen. Binnenkort organiseren we 'date the sporter', dan komen er sporters langs."

Organisaties in de bso zijn daarmee actief in het positioneren van hun bso's. Doordat zij meer bieden dan een gewone bso kiezen ouders eerder voor zo'n bso wat leidt tot extra vraag en mogelijke groei.

Zoals in het voorbeeld zichtbaar wordt is het profiel van de bso-medewerker veel breder dan dat van een medewerker in de dagopvang. Er wordt hier vooral gezocht naar mensen die passen bij de profilering. En in veel gevallen worden hun taken voor de bso gecombineerd met taken elders, zoals bijvoorbeeld gymleraar op een basisschool, muziekdocent of iemand die een technisch vak uitoefent. Hiermee wordt deels het probleem van de kleine contracten opgelost.

Recruiters en arbeidsmarktwerking

Verschillende organisaties in de casestudies hebben aangegeven dat ze recruiters inzetten om medewerkers te werven. Een aantal grote organisaties geeft aan het aantal recruiters te hebben uitgebreid, een kleinere organisatie heeft voor het eerst een recruiter aangesteld. Bij de meeste organisaties is/zijn de recruiters in dienst, maar er wordt ook extern ingehuurd voor deze functie.

De verschillende organisaties zetten hun recruiter(s) op verschillende manieren in. In de meeste gevallen voeren de recruiters werving en selectiegesprekken met potentiële medewerkers. Ze zijn meestal actief op vacaturesites en via social media verspreiden ze vacatures.

In enkele gevallen hebben zij ook actief contact met opleidingsinstellingen en bezoeken zij banenmarkten om zo de organisatie op de kaart te zetten bij leerlingen aan voornamelijk ROC's. En in enkele gevallen zijn ze ook verantwoordelijk voor het arbeidsmarktcommunicatiebeleid. In een organisatie heeft de recruiter veel verantwoordelijkheid gekregen en heeft deze ook een belangrijke rol in de match tussen nieuwe medewerkers en hun toekomstige team.

Gezamenlijke wervingscampagnes, aanbrenbonus en 'referrals'

Bij het werven van medewerkers wordt door verschillende organisaties samengewerkt met andere organisaties. Ze starten bijvoorbeeld een grootschalige wervingscampagne op waarin een divers palet aan vacatures onder aandacht wordt gebracht en waarbij de kosten worden gedeeld. In sommige gevallen gaat het om samenwerking met organisaties in de kinderopvang, in andere gevallen om samenwerking met organisaties uit de zorg.



Ook geven enkele organisaties aan dat ze werken met een aanbrengbonus voor medewerkers, wanneer zij een nieuwe medewerker aanbrengen en wanneer deze succesvol in dienst treedt. Een stap verder, of breder verder werken organisaties met zogenaamde referral programma's. Hier vragen zij van hun medewerkers om ambassadeurs te zijn van de organisatie door in hun netwerk, bijvoorbeeld met social media, vacatures en nieuwsberichten onder aandacht te brengen en om actief na te denken wie uit hun netwerk een potentiële kandidaat zou kunnen zijn voor een bepaalde vacature.

Herzien van de sollicitatieprocedures en meer aandacht bij startbaan

Een ander middel wat organisaties inzetten is het herzien van de sollicitatieprocedures voor nieuwe werknemers. Centraal staat daarbij het aantrekkelijk aanbieden van vacatures, het verhogen van de snelheid van de procedures en het zo laagdrempelig mogelijk maken voor kandidaten om in contact te komen met de organisaties.

Organisaties maken op grote schaal gebruik van social media bij het verspreiden van hun vacatures. Daarbij kiezen enkele organisaties ook voor videomateriaal (via YouTube) waarin zij bijvoorbeeld een medewerkster aan het woord laten over haar werk. Vacatures worden verspreid door middel van LinkedIn, Facebook en Instagram, naast de bekende vacaturesites.

Een aantal organisaties gaf aan dat zij kritisch hebben gekeken naar hun vacatureteksten. Waar ze in het verleden begonnen met de eisen die ze aan de kandidaat stellen, beginnen ze nu met het presenteren van het aanbod en dit op een zo aantrekkelijk mogelijke wijze.

Het wegnemen van de drempel van een formele sollicitatie doen organisaties door het organiseren van inlooptdagen, speeddates en 'meet en greets' voor potentiële medewerkers. Die kunnen zo op een laagdrempelige en informele wijze in contact komen met de organisatie en een eerste indruk opdoen van het werk. Een organisatie gaf het volgende voorbeeld:

"Om nieuwe medewerkers te werven voor de babygroepen hebben we een open inloopavond georganiseerd waarvoor mensen zich konden opgeven via social media. Ze werden opgevangen door pedagogisch medewerkers op de babygroepen en er was een film over wat voor activiteiten ze kunnen doen. Ze konden daarna direct vragen stellen aan de pm'ers en bij ons (hr) langs lopen. Er zijn toen direct afspraken met ze gemaakt voor speeddates. Met een aantal korte sollicitatiegesprekken naar aanleiding van dat event hebben we alle vacatures kunnen vervullen. Het event heeft voor enorme exposure gezorgd."

Enkele organisaties geven aan dat zij bij het in dienst treden van een nieuwe medewerker extra aandacht aan de medewerker schenken zodat hij/zij zich gaat thuisvoelen. Voorbeelden hiervan zijn het sturen van een kaartje wanneer iemand in dienst gaat treden om de nieuwe medewerker welkom te heten, of een cadeautje bij de start van het dienstverband, zoals bijvoorbeeld een aantal pilates lessen.

Stageplaatsen voor bol-leerlingen, intensiever contact met ROC's

Meerdere organisaties zijn actief in aanbieden van stageplaatsen voor bol-leerlingen. Hoewel dit geen nieuwe ontwikkeling is, was bij veel organisaties het beschikbare aantal stageplaatsen in de voorgaande periode van krimp fors lager dan nu. Door bol-leerlingen in de organisatie op te leiden, werken organisaties aan het vergroten van de toekomstige uitstroom uit de opleidingen. Tegelijk



geven organisaties aan dat de bol-leerlingen weliswaar boven formatief aanwezig zijn, maar dat hun inzet wel helpt bij het verlagen van de werkdruk voor de pedagogisch medewerkers. Ook geven enkele organisaties aan dat zij bol-leerlingen in sommige gevallen een bbl-overeenkomst aanbieden zodat zij voor een deel van hun tijd kunnen worden ingezet als pmio'er, waarmee ze na zes maanden wel effectief kunnen meetellen in de formatie. Enkele organisaties geven aan dit nog niet te doen maar de mogelijkheid wel te onderzoeken.

Ook geeft een aantal organisaties aan dat zij het contact met ROC's hebben geïntensiveerd. Zo zijn verschillende organisaties actief aanwezig op banenmarkten en voorlichtingsbijeenkomsten bij de ROC's. Sommigen organiseren ook gastcollega's bij de ROC's over specifieke onderwerpen die actueel zijn in de kinderopvang. Eén enkele organisatie geeft aan dat zij op de eigen locatie leerlingen van het ROC ontvangt om een middag gastcollege te verzorgen. De toegenomen aandacht voor de onderwijsinstellingen hangt samen met de behoefte aan meer jonge gediplomeerden. Door een actieve rol in het onderwijs beogen organisaties meer jonge mensen te motiveren voor het vak, door op een vroeg moment in contact te komen met studenten en de eigen organisatie bij hen onder aandacht te brengen.

Bbl-trajecten gericht op zij-instroom

Enkele organisaties nemen ook medewerkers aan via zij-instroom. Veelal doen zij dit door een bbl-traject aan te bieden en mensen aan te nemen als pmio'er. Eén van de organisaties schetst het volgende voorbeeld:

"We hebben zelf een interne bbl-leerafdeling, daarin werken we samen met ROC's. We hebben op maat gemaakte opleidingen, waardoor er mensen zijn die een opleiding in driekwartjaar kunnen afronden doordat er vrijstellingen op maat kunnen worden gegeven. In februari start er weer een klas van 30 bbl'ers die 100% formatief kunnen worden ingezet omdat ze met hun vooropleiding al voldoende kwalificeren. Dan heb je in een slag wel veel vacatures gevuld."

Andere organisaties geven aan de mogelijkheid te verkennen om dit samen met een ROC te gaan opstarten. Afhankelijk van de achtergrond van de kandidaten wordt een passend traject aangeboden waarmee de medewerker zo snel mogelijk kan voldoen aan de kwalificatie-eisen. In het eerste jaar zijn pmio'ers over het algemeen niet formatief inzetbaar, maar in het tweede en derde leerjaar van het traject voor een steeds groter deel wel. We zien in de casussen ook enkele voorbeelden van organisaties die een niche hebben gecreëerd voor een specifieke vorm van kinderopvang en voor nieuwe instroom actief samenwerken met een ROC. Eén van de organisatie gaf het volgende voorbeeld:

"We hebben een spw4 opleiding samen met een ROC opgezet die medewerkers de juiste achtergrond biedt voor onze niche in de kinderopvang. Zij-instromers komen via dit traject bij ons werken. We hebben zo drie medewerkers kunnen werven. De opleiding is ingericht als een bedrijfsopleiding in samenwerking met twee andere kinderopvangorganisaties, het ROC en de werkgeversvereniging."

Samenwerking met uitzend- en re-integratiebureaus

Verschiedende organisaties geven ook aan dat zij de samenwerking zoeken met uitzendbureaus, bijvoorbeeld door een wervingscampagne op te starten voor medewerkers in een flexpool. Ook geeft



een enkele organisatie aan dat medewerkers die via het uitzendbureau werkzaam zijn meedraaien in het opleidingsprogramma van de organisatie zelf, met het oog op toekomstige indienstreding.

Een andere organisatie geeft aan de samenwerking te zoeken met een re-integratiebureau wat medewerkers bemiddelt van werk-naar-werk. Kandidaten die vanuit andere werkgevers een nieuwe plek zoeken, kunnen met behulp van zo'n bureau worden omgeschoold voor werk in de kinderopvang, met het voordeel dat de kosten voor zo'n traject (deels) worden betaald door de werkgever waar de medewerker gaat vertrekken.

Vergroten van de capaciteit in het primair proces

Verschillende organisaties geven aan dat zij binnen de mogelijkheden met de huidige werknemerspopulatie zoeken naar een optimalisatie en het vergroten van de capaciteit.

Inzet overhead

Een vaak genoemde oplossing voor acute tekorten in de bezettingsgraad is de inzet van managers in het primair proces. Enkele organisaties geven aan dat de krapte dermate groot is dat de overhead bijna op structurele wijze wordt ingezet in het primair proces. Hoewel regelmatige aanwezigheid van de managers op de werkvloer door de meeste organisaties wordt gezien als essentieel, is langdurige inzet geen structurele oplossing omdat andere taken blijven liggen.

Min-max contracten volledig benutten

Een tweede oplossing die een deel van de organisaties aangeeft te benutten is het maximaal inzetten van medewerkers met een min-max contract. Voor een deel van de medewerkers, die graag veel of meer werken, is dit een goede oplossing. Maar bij een deel van de medewerkers leidt dit ook tot weerstand omdat zij eigenlijk niet meer willen werken dan zij eerder werkten. Eén van de organisaties vertelt hierover het volgende:

"Bij ons moeten medewerkers altijd een dag extra beschikbaar zijn bovenop hun normale inzet. Wat wel meespeelt is of medewerkers in de branche dat allemaal nog wel willen. Ik heb al meegemaakt dat mensen liever in een invalpool gaan werken. Dan hoeven ze bijvoorbeeld niet alle verantwoordelijkheid te dragen, maar kunnen ze toch veel werken. En als ze niet willen werken dan kan dat ook gewoon in de invalpool."

Verlof plannen

Nog een manier die organisaties gebruiken om de inzet in het proces te optimaliseren is het vooruit plannen van de verlofopname van medewerkers. Door medewerkers aan het begin van het jaar een groot deel van hun verlof te laten vastleggen wordt duidelijk wanneer er capaciteitsproblemen ontstaan. De organisatie kan dan in overleg met medewerkers kijken of verlof wat 'teveel tegelijk' valt op een andere wijze kan worden ingezet. Ook kan de organisatie lang vooraf rekening houden met een teruglopende bezetting en hier een oplossing voor vinden door flexibele inzet. Een organisatie gaf het volgende voorbeeld hiervan:

"In ons beleid staat dat 75% van het jaarlijks verlof ingepland moet staan per 1 februari. Dan hebben we inzicht in de verwachte tekorten in verband met verlof en brede mogelijkheid om (eventueel) mensen aan te nemen. Dit in samenhang met de afspraken over vaste gezichten op de groep helpt mee in de planning om mensen niet allemaal tegelijk verlof op te laten nemen."



Beperken van de uitstroom

De meeste organisaties zetten zich actief in voor het beperken van ongewenste uitstroom van medewerkers. De meest genoemde termen hierbij zijn 'goed werkgeverschap' en 'binden en boeien'.

Goed werkgeverschap en boeien en binden van (nieuwe) medewerkers

De meeste geïnterviewde organisaties zetten in op goed werkgeverschap. Dit doen zij door continue aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers, het bieden van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, nieuwsbrieven over ontwikkelingen en het instellen van een klankbordgroep voor medewerkers om te weten wat er leeft bij hen of om verbinding te krijgen. Ook wordt geïnvesteerd in persoonlijke aandacht voor medewerkers, bijvoorbeeld door regelmatige face-to-face gesprekken met medewerkers om te weten hoe ze 'het' vinden. Dit alles zetten organisaties in met als doel; het versterken van het 'WIJ-gevoel'. Voor nieuwe medewerkers wordt door sommige organisaties een zogenaamd 'onboard programma' opgestart. Andere organisaties werken met een 'employee journey' die voor alle medewerkers wordt ingezet om hen betrokken en bevlogen te houden. Eén van de organisaties gaf hierbij het volgende voorbeeld:

"De employee journey is de reis die medewerkers maken binnen de organisatie: vanaf het punt dat ze voor het eerst contact hebben met de organisatie tot en met het punt dat ze de organisatie verlaten. Gedurende deze reis zijn er zogeheten touchpoints waarin we als organisatie het gedrag of de mening van de medewerker over de organisatie positief of negatief kunnen beïnvloeden. Voorbeelden van deze touchpoints zijn het sollicitatiegesprek, de eerste werkdag, de inwerkperiode, contact met de leidinggevende of organisatiebijeenkomsten. Belangrijk is dat de organisatie op elk van deze momenten de medewerkers positief kan beïnvloeden door bijvoorbeeld hen te verrassen of te waarderen. Hierdoor houden we medewerkers bevlogen en betrokken."

Daarnaast geeft één organisatie aan dat er specifieke aandacht is voor de groep medewerkers die zorgt voor een groot deel van de benodigde flexibiliteit: de flexpool-medewerkers. Vooral voor deze groep wordt extra inzet verricht om ze hetzelfde gevoel van waardering te geven als vaste medewerkers.

Vergroten interne doorstroommogelijkheden

Verschillende, vooral grotere organisaties geven aan dat zij actief bezig zijn met mogelijkheden voor loopbaan- en doorstroommogelijkheden voor medewerkers. Eén van de instrumenten die door één organisatie genoemd wordt is het registreren van wensen van medewerkers, zodat men hierop kan handelen als er zich een gelegenheid voordoet. Dit bevordert vooral de match tussen behoeften en het aanbod van werk.

Ook gaf één organisatie aan te zijn gaan werken met verschillende 'merken' kinderopvang binnen de organisatie, zodat er enerzijds voor ouders wat te kiezen valt en waardoor er veel meer functiedifferentiatie ontstaat binnen de organisatie. De organisatie geeft het volgende voorbeeld:

"Onze organisatie heeft drie merken en daarnaast nog drie IKC's die ieder weer andere competenties vragen van medewerkers. Zo hebben we een internationaal georiënteerde tak van kinderopvang, waar tweetaligheid van belang is. We hebben daarnaast kinderopvang gebaseerd op Reggio Emilia en we hebben de 'gewone' kinderopvang, waarin de samenwerking met het onderwijs in de IKC's steeds sterker wordt."



Door veranderingen in de BKR zijn binnen organisaties meer specialistische functies ontstaan, zoals bijvoorbeeld pedagogisch medewerker op babygroepen. De behoefte aan meer medewerkers met dit profiel is voor sommige organisaties ook een kans geweest om medewerkers actief een nieuwe stap in hun loopbaan aan te bieden.

Van top-down naar bottom-up organiseren

Enkele organisaties hebben aangegeven dat er door medewerkers in het verleden onvoldoende eigen regie, of regelruimte werd ervaren in het werk. Sommige van hen zijn hiermee actief aan de slag gegaan door medewerkers meer in de regie te brengen binnen de organisatie.

Hierbij hebben zij bijvoorbeeld de inspraak van medewerkers vergroot, maar sommige organisaties hebben ook gekozen voor een andere verdeling van rollen. Eén van de organisaties gaf hierbij het volgende voorbeeld:

"Onze filosofie is: 'geef ruimte aan kinderen en medewerkers'. Deze filosofie vertaalt zich in een niet-hiërarchische organisatie, ruimte voor ontwikkeling en goed personeelsbeleid. Zo is het pedagogisch beleidsplan vormgegeven door de pedagogisch medewerkers zelf, niet van bovenaf opgelegd. De filosofie is een belangrijke factor waarom mensen bij ons komen werken en blijven werken."

Sneller bieden van vaste contracten en uren/aanpak kleine contracten bso

Bijna alle organisaties benoemen dat zij om medewerkers te kunnen werven, maar vooral om hen te kunnen binden, sneller overgaan tot het bieden van een contract voor onbepaalde tijd. Ook geven ze sneller vaste uren en indien de medewerker het wenst, ook meer uren dan op dat moment feitelijk nodig zijn voor de organisatie. Dit hangt samen met de situatie dat medewerkers kunnen kiezen uit verschillende werkgevers en het meest aantrekkelijke aanbod dan de voorkeur heeft van de medewerker.

Vanwege het sneller aanbieden van een vaste aanstelling komt het ook voor dat er na verloop van tijd toch een minder goede fit is tussen organisatie en medewerker. Voorheen zou een langere periode van wederzijds aftasten in zulke gevallen eerder hebben geleid tot het niet verlengen van een contract voor bepaalde tijd.

Specifiek gericht op het arbeidsmarktprobleem in de bso geven organisaties aan dat zij pogingen doen om hier grotere contracten aan te bieden. Enkele organisaties nemen medewerkers aan in algemene dienst voor een groter contract en proberen dan bso-taken te combineren met inzet elders binnen de organisatie. Ook zetten organisaties specifiek voor de bso in op zogenaamde combinatiebanen, bijvoorbeeld in samenwerking met andere organisaties voor kinderopvang, met onderwijsinstellingen of zorginstellingen.

Inzet groepshulpen en vrijwilligers

Enkele organisaties hebben ervoor gekozen om de functie van groepshulp opnieuw in de organisatie in te voeren. De groepshulp kan een deel van het takenpakket van de pedagogisch medewerker overnemen waardoor deze zich kan concentreren op dat deel van het werk waarvoor een hoog kwalificatieniveau noodzakelijk is. De werkdruk kan hiermee in een aantal gevallen worden verlaagd. Ook geven enkele organisaties aan de hulp van vrijwilligers in te roepen, bijvoorbeeld bij het ophalen van kinderen bij school om naar de bso te gaan.



Mate van succes met de verschillende oplossingen

De meeste organisaties in de casestudies gaven aan dat zij over het algemeen succesvol waren geweest in hun aanpak van de arbeidsmarktproblemen met de door hen gekozen oplossingen.

Integrale aanpak werkt het beste

Een algemene observatie hierbij is dat het niet één of twee oplossingen zijn die er heel duidelijk uitspringen in de mate van behaald succes. De ene organisatie is succesvol met het opleiden van bbl-ers die blijven na hun opleiding, de ander zet juist meer in op zij-instroom door middel van bbl-trajecten. En bijna alle organisaties hebben geïntensiveerd in hun wervingsactiviteiten, hun website en hun aanwezigheid via sociale media.

Naar de mening van de meeste organisaties die zijn geïnterviewd is vooral een aanpak waarbij op meerdere manieren aan de tekorten wordt gewerkt het meest succesvol.

Gehanteerde oplossingen volgens or-leden

In dit deel worden de genoemde oplossingen voor de ervaren krapte op de arbeidsmarkt beschreven zoals or-leden dat hebben benoemd. Dat wordt net als bij het verslag van de interviews met organisaties gedaan aan de hand van een input-proces-output benadering. We gaan eerst in op het vergroten van de instroom, vervolgens op het vergroten van de capaciteit in het proces en tenslotte op het terugdringen van de uitstroom.

Vergroten van de instroom

Contact en samenwerking met opleidingsinstituten

Het merendeel van de ondervraagde or-leden geeft aan dat contact en samenwerking met de opleidingsinstituten als waardevol wordt gezien. Dan zit je ook aan de bron van de potentiële instroom. Daarbij wordt het geven van gastlessen een aantal keren genoemd, alsmede de mogelijkheden om studenten les te geven op een kinderopvanglocatie. Dat geeft een kans om vanuit de praktijk van de kinderopvang aan studenten te laten zien wat werken in de kinderopvang inhoudt. Maar ook andersom, zoals een or-lid aangeeft: *"Voordat ze bij ons stage lopen hebben we op die manier een goed beeld van medewerkers en wat voor vlees we in de kuip hebben"*.

Andere voorbeelden van samenwerking zijn het voeren van overleg over de mogelijkheden van het plaatsen van stagiaires en bbl-ers bij kinderopvangorganisaties.

Verder wordt een aantal keer aangegeven dat overleg met ROC's ook zinvol is in het kader van onderzoek naar de mogelijkheden van het creëren van combifuncties. Dit in samenwerking met de sector primair onderwijs. Een voordeel van combifuncties is daarbij tevens dat zo met name voor de bso het bieden van grotere contracten mogelijk wordt.

Opleiding en bbl

Een mogelijkheid die naar voren komt is het, al dan niet in samenwerking met andere kinderopvangorganisaties, zelf opleiden van personeel. Sommige, met name grotere organisaties, hebben hiervoor een eigen bbl-opleiding ontwikkeld, in samenwerking met een ROC. Dat biedt ook de

mogelijkheid voor het aantrekken van zij-instromers. Zoals wordt opgemerkt door één van de or-leden: *"dit biedt een kans voor zij-instromers uit de zorg, die toch heel graag in de kinderopvang willen werken, maar de daarvoor benodigde opleiding missen"*.

Een andere oplossing die wordt genoemd is het investeren in diversiteit c.q. andersoortige opleidingen, bijvoorbeeld op het gebied van sport en bewegen, voeding en management. Zoals één van de or-leden het verwoordt: *"Dit zorgt voor bredere functies voor medewerkers, die dan ook iets kunnen doen met hun opleiding en interessegebied. Dan zorg je er als organisatie ook voor dat je het leuk houdt voor je medewerkers"*. Dit zou dan idealiter ook wel gepaard moeten gaan met versoepeling van de kwalificatie-eisen in voorkomende gevallen, wordt erbij gemeld door een or-lid.

Personeelsbeleid

Ook ten aanzien van onderwerpen die min of meer binnen personeelsbeleid vallen, worden diverse oplossingen aangedragen:

- Om het eerder vermelde probleem van de aangescherpte kwalificatie-eisen door onder meer IKK aan te pakken, zoals het taalniveau, zou het een mogelijkheid kunnen zijn om te werken met junioren naast (senior) pm'ers die alle vereiste kwalificaties hebben. Zolang naast een junior een senior aanwezig is op de groep, zou dat wettelijk moeten worden toegestaan.
- Het inschakelen van headhunters of werving bureaus om passend personeel te vinden.
- Het benadrukken van het specifieke karakter (bedrijfseigen pedagogische filosofie) van de kinderopvangorganisatie kan helpen om nieuw personeel aan te trekken. Ook het ventileren van de gehanteerde inspirerende organisatiecultuur kan zeker helpen. Daarmee maak je je als organisatie onderscheidend.
- Het organiseren van speeddates en/of meet & greets voor geïnteresseerde potentiële werknemers. Het voordeel hiervan is dat het laagdrempelig is en dat gelijk kennis gemaakt kan worden met medewerkers van de betrokken organisatie en bijvoorbeeld de sfeer op de locaties zelf. Zoals een geïnterviewde het verwoordt:

"De afgelopen twee jaar was de invalpool aardig leeg. Veel vacatures moesten weer ingevuld worden en door speeddating is de pool inmiddels weer aardig opgevuld. Het heeft ook in de lokale krant gestaan en een aantal mbo-leerlingen zijn daarop afgekomen, ook onderwijsassistenten"

- Het instellen van kwaliteitsteams om niet alleen het gevoerde beleid gezamenlijk te evalueren maar ook om regelmatig collega's van andere locaties te interviewen. Zo houd je goed in de gaten wat leeft en speelt onder het personeel en kun je zo nodig tijdig actie ondernemen.
- Het werken met een strategisch personeelsplan, waarbij tekorten tijdig worden gesignaleerd en maatregelen kunnen worden genomen. Bijvoorbeeld met een gerichte marketing campagne. Volgens een or-lid moet daarbij wel goed op de juiste kwaliteit worden gelet:

'Ook in deze tijd van krapte moet niet zomaar iedereen aangenomen worden; dat kan dan later toch weer tot problemen leiden'

- Het bieden van grotere contracten of bijvoorbeeld het sneller geven van een vast contract wordt een paar keer genoemd. Met de optie om goed te kijken naar het bieden van combinatiebanen. Ook het geven van meer flexibiliteit in de invulling van het contract voor een goede balans tussen werk en privé zou wenselijk zijn.
- Een paar or-leden pleit voor het verhogen van de salarisschalen en/of instellen van meer periodieken, ook al in verband met de toegenomen opleidingseisen en de relatie met de



gestelde fysieke eisen van de functie van pm'er zoals bij voorschoolse educatie (ve). Daarbij wordt ook de suggestie gedaan om extra taken die soms worden gegeven aan pm'ers ook extra te belonen. Andere arbeidsvoorwaarden die verbeterd kunnen worden zijn bijvoorbeeld de reiskostenregeling, meldt een or-lid.

Verbetering imago

Omdat door veel or-leden het imago van (werken) in de kinderopvang wordt gezien als één van de mogelijke oorzaken van de huidige krapte op de arbeidsmarkt is het ook logisch dat hierin een deel van de oplossing kan liggen. Er moet breed ingezet worden op verbetering van het imago van de kinderopvang. Daarbij zou de focus vooral moeten liggen op enerzijds het goed laten zien dat kinderopvang meer is dan alleen oppassen, namelijk ook de verrijking van het kind. En anderzijds op het uitventen van de mooie kanten van het werken in de kinderopvang en dat je trots bent op je vak. Zoals één or-lid zegt een win-winsituatie:

"Een goede imagocampagne werkt zowel naar toekomstige mbo-studenten in de kinderopvang als naar ouders met betrekking tot de vraag naar kinderopvang".

Vergroten van de capaciteit in het primaire proces

Er zijn twee oplossingen aangedragen door or-leden die raken aan vergroten van de bestaande capaciteit. De eerste betreft het inzetten van groepshulpen, waardoor pm'ers meer tijd vrijspelen voor het werken op de groep.

Een andere optie die de revue passeert is om in incidentele gevallen soepeler om te mogen gaan met de als te knellend ervaren 33% regeling voor de formatieve inzet van stagiairs en pmio'ers.

Beperken van de uitstroom

Een ruime meerderheid van de ondervraagde or-leden vindt het naast het vergroten van de uitstroom zeker zo belangrijk om maatregelen te nemen om waar dat kan de uitstroom van zittende werknemers te beperken. Bij dit 'binden en boeien' van medewerkers gaat het vooral om het bieden van mogelijkheden voor het personeel om zich te blijven ontwikkelen, bijvoorbeeld door het aanbieden van voldoende scholingsfaciliteiten, al dan niet met de mogelijkheid om dit in werktijd te doen. Sommige or-leden pleiten daarbij voor dat de overheid ook financieel bijspringt om deze scholingen mogelijk te (blijven) maken en te financieren.

Ook doorgroeimogelijkheden staan hoog op het verlanglijstje. Zoals eerder al bij de oorzaken van de krapte opgenomen is, blijft het merendeel van de werknemers pm'er. In andere sectoren zijn er vaak meer doorgroeimogelijkheden. Los van doorgroeimogelijkheden zou ook gekeken kunnen worden naar meer functiedifferentiatie en het aanbieden van neventaken. Daarbij zou aanvullend een optie kunnen zijn om andere manieren van kinderopvang aan te bieden, zoals een rijker spelaanbod.

Al met al zoals een geïnterviewde zegt:

"Functiedifferentiatie geeft de betrokken pm'er meer uitdaging en voldoening in zijn werk".



Conclusie

In dit laatste deel van de rapportage komen we terug op de geformuleerde vragen aan het begin van de rapportage. Met het onderzoek hebben we opgehaald wat de geïnterviewden als oorzaken van de personeelstekorten ervaren en wat in de praktijk al aan oplossingen geboden wordt. We vatten hierbij de uitkomsten voor de bso en de dagopvang samen. De antwoorden van organisaties en or-leden over de oorzaken van de krapte en de mogelijke oplossingen daarvoor komen grotendeels overeen. Waar er accentverschillen zitten wordt dit hieronder vermeld.

Wat zijn de oorzaken van de krapte?

Wat zijn volgens organisaties en or-leden redenen voor de krapte op de arbeidsmarkt?

Bij de redenen voor de krapte maken we een onderscheid tussen oorzaken van de krapte die overal in Nederland spelen en oorzaken die meer specifiek zijn voor de kinderopvang. De grote krimp in de kinderopvang van enkele jaren geleden laat nog zijn sporen na. Er was minder vraag naar kinderopvang, doordat enerzijds minder mensen aan het werk waren en anderzijds deels door gewijzigd overheidsbeleid voor de financiering van de kinderopvang. Medewerkers die destijds de branche moesten verlaten komen mondjesmaat terug in de branche en in de opleidingen zitten nu minder mensen dan er in de branche aan het werk kunnen.

Door meerdere organisaties en or-leden wordt aangegeven dat de kinderopvang te kampen heeft met een negatief imago als werkgever wat doorwerkt in een negatief advies van ROC's en ouders aan kinderen die op het punt staan een keuze te maken voor hun beroep. Daarnaast schort het ook aan het beeld dat potentiële studenten hebben van werken in de kinderopvang.

De heftige schommelingen in de vraag naar kinderopvang liggen buiten de invloedssfeer van de branche. Deze worden vooral bepaald door de werkgelegenheid in heel Nederland en overheidsbeleid op het gebied van (financiering van de) de kinderopvang.

Maar er wordt ook aangegeven dat er medewerkers ongewenst vertrekken. De oorzaken die genoemd worden zijn betere arbeidsvoorwaarden elders, onvoldoende autonomie in het werk, een (te) hoge verwachting over flexibiliteit, reisafstand, kleinere contracten, minder balans tussen werk en privé en te veel administratieve last.

Zijn er verschillen tussen de aangegeven redenen bij organisaties uit verschillende regio's, of verschillende grootteklassen?

Die lijken er inderdaad te zijn. In het algemeen benoemen grotere organisaties, vanwege het bestrijken van een groter gebied van de arbeidsmarkt, meer oorzaken dan kleinere organisaties.

Daarnaast wordt in de grote steden, en dan vooral in de Randstad meer krapte ervaren op de arbeidsmarkt dan in de buitengebieden. Dat hangt samen met een concentratie van de vraag naar opvang in de grote steden. Verder ontstaat ook elders buiten de steden steeds meer vraag waardoor medewerkers die voorheen forensden dat nu niet meer hoeven te doen en dichterbij of in hun woonplaats gaan werken.

Specifieke oorzaken worden genoemd voor de krapte in de bso. Het zijn vooral de grotere organisaties en organisaties die zijn gespecialiseerd in de bso die met dit probleem te maken hebben. Hier worden

vooral de kleine contracten genoemd als oorzaak voor de krapte. Organisaties in de bso bieden in een aantal gevallen eenvoudig niet waar veel medewerkers naar op zoek zijn. Maar, een deel van de organisaties is hier serieus mee aan de slag gegaan.

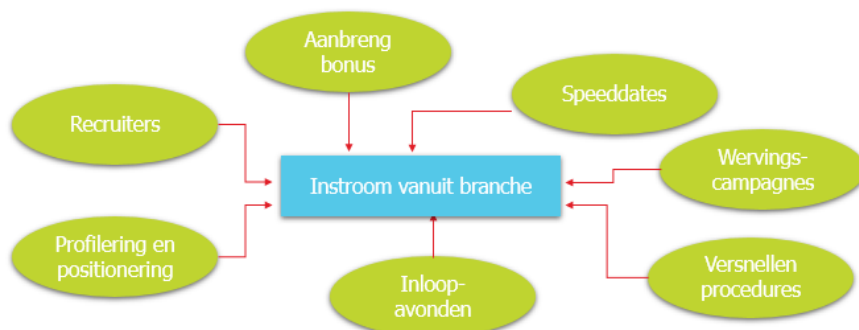
Wat voor oplossingen kunnen bedacht worden voor de krapte op de arbeidsmarkt en wat zijn veel en weinig gekozen oplossingen?

Hierbij zien we vooral oplossingen terug die zijn gericht op het vergroten van de instroom, door enkele organisaties en or-leden zien we oplossingen door het vergroten van de inzet in het primair proces en bij veel organisaties en or-leden met de focus op behoud van medewerkers (het beperken van de uitstroom).

Oplossingen gericht op meer instroom

We zien dat bijna alle organisaties die te maken hebben met krapte inzetten op een betere profilering van de organisatie en meer wervingskracht, door inzet van recruiters. Ook stroomlijnen en versnellen ze hun procedures en zetten ze in op werving door hun medewerkers. En met succes geven zij zelf aan.

Figuur 2: activiteiten gericht op meer instroom vanuit de branche



Toch leiden veel van de gekozen oplossingen op dit gebied niet tot het vergroten van het totale aanbod op de arbeidsmarkt, alleen tot een betere concurrentiepositie ten opzichte van andere organisaties in (en mogelijk ook buiten) de kinderopvang. De oplossingen die wel iets doen aan de omvang van de arbeidsmarkt voor de kinderopvang zijn (aan de instroomkant) vooral te vinden in de samenwerking met ROC's. De or-leden geven in meerderheid op dit punt ook aan dat contact en samenwerking met de opleidingsinstituten als waardevol instrument wordt gezien. Dan zit je ook aan de bron van de potentiële instroom.

Door meer mensen toe te laten via zij-instroom en hen op te leiden wordt het aanbod ook groter. Dat geldt ook voor de initiatieven gericht op meer stageplaatsen voor bol-leerlingen. Ook het geven van gastcolleges bij de ROC's kan dit effect hebben, door meer jonge mensen enthousiast te maken voor de kinderopvang en hen dan ook direct een stageplaats aan te bieden als ze kiezen voor de opleiding. Aanvullend zeggen or-leden ook in meerderheid dat breed ingezet moet worden op verbetering van

het imago van de kinderopvang. Zowel laten zien dat kinderopvang meer is dan alleen oppassen en daarnaast ook de mooie kanten uitventen van het werken in de kinderopvang.

Figuur 3: activiteiten gericht op meer instroom vanuit onderwijs en zij-instroom



Oplossingen behoud medewerkers

Andere oplossingen om te zorgen voor voldoende personeel liggen in goed werkgeverschap met meer aandacht voor medewerkers en hun behoeften, het vergroten van de ontwikkelings- en doorstroommogelijkheden (vooral ook door or-leden benadrukt), implementatie van de 'employee journey', het vergroten van de inspraak en invloed van medewerkers en het sneller bieden van vaste contracten met vaste uren. De or-leden wijzen aanvullend ook op het belang van meer functiedifferentiatie.

De oplossing om functies van de pedagogisch medewerkers aan te passen door job carving en daarbij gebruik te maken van groepshulpverleners voor de minder complexe taken is waarschijnlijk beter werkbaar op de lange termijn. Dat geldt ook voor de inzet van vrijwilligers voor het vervoer van kinderen.

De genoemde oplossingen zijn getoond in onderstaande figuur.

Figuur 4: activiteiten gericht op behoud van medewerkers (beperken uitstroom)



Oplossingen in het primair proces

In het vergroten van de capaciteit in het primair proces zien we diverse typen oplossingen. Als mogelijkheden door organisaties worden genoemd: het maximaliseren van de inzet van het huidige

personeel, door medewerkers uit de overhead in te zetten in het primair proces en/of medewerkers met min-max contracten in te zetten op hun maximaal aantal uren. Beide oplossingen zijn werkbaar op de korte termijn, maar leiden tot nieuwe problemen. Taken in de overhead blijven liggen en het oprekken van de contracten leidt bij de pedagogisch medewerkers tot weerstand. Een andere optie die organisaties noemen is het werken met vrijwilligers voor bepaalde taken, zoals ophalen kinderen bij school om naar bso te gaan.

Een mogelijkheid die wordt genoemd door zowel organisaties als or-leden is het inzetten van groepshulpen, waardoor pm'ers meer tijd vrij spelen voor het werken op de groep.

Figuur 5: oplossingen in het primair proces



Specifieke oplossingen voor de bso

Uit de interviews komt naar voren dat organisaties verschillende oplossingen kiezen voor het breed ervaren probleem in de bso. Omdat de aard van de problemen vooral ligt in de kleinere contracten, waarbij het werk ook verspreid plaatsvindt over meerdere dagen, zien we hier dat organisaties medewerkers grotere contracten gaan aanbieden. De grote organisaties doen dit door medewerkers aan te nemen in algemene dienst en hun bso taken te combineren met taken elders. Ook wordt er door verschillende organisaties gezocht naar samenwerking bij het vormen van stapel- of combinatiebanen, bijvoorbeeld met het primair onderwijs (door combinatie met de functie van onderwijsassistent) en met organisaties in de zorg.

Ook zien we dat organisaties kiezen voor een duidelijke profilering in de bso rond natuur en techniek, of cultuur, muziek, sport en bewegen of gezondheid en voeding. Dit maakt de bso zowel aantrekkelijk voor ouders en kinderen, als voor potentiële medewerkers die hun passie kunnen inzetten op de bso. Daarbij werven organisaties in toenemende mate onder docenten die gymlessen geven in het primair onderwijs, maar ook proberen ze docenten muziek en dans te winnen voor de bso. Dat gebeurt ook in samenwerking het primair onderwijs, met muziekscholen en centra voor kunst en cultuur.

Figuur 6: oplossingen voor de bso



