



OVERGANG VAN SYSTEEM NAAR CULTUUR

Interview met Esther Zijl en Susan Goudsblom

Bij Forte Kinderopvang staat 'samen het beste uit jezelf halen' centraal. Hiervoor maakte de organisatie de overstap van alleen een kwaliteitssysteem naar een verbetercultuur binnen de hele organisatie. BPM Consult ondersteunde bij de procesoptimalisatie, implementatie en communicatie hiervan. Esther Zijl en Susan Goudsblom van Forte Kinderopvang vertellen over hun uitdaging en de aanpak hiervan.

TEKST: PIETER VAN DE VLIERT. FOTO'S: MAARTJE BROCKBERND

Ik ben Esther Zijl, sinds 2011 met veel plezier bestuurder bij Forte Kinderopvang. Als bestuurder leg ik verantwoording af aan onze Raad van Toezicht. Wij zijn een stichting zonder winstoogmerk: alles wat we verdienen, vloeit weer terug in Forte, zodat we kunnen investeren in onze kinderen, faciliteiten en diensten. Daar voel ik me heel prettig bij, want zo kunnen we inzetten op kwaliteit van onze kinderopvang. Kinderen leren bij ons dingen die ze thuis of ergens anders niet leren.

Ik ben Susan Goudsblom, coördineer Fortebreed kwaliteit en relatiebeheer ouders en werk sinds 2008 bij Forte. Ik ben indertijd begonnen met de uitbreiding van de locaties, het opzetten van nieuwe diensten en heb altijd allerlei projecten Forte-breed gedaan.

Wat doen jullie en waar zijn jullie goed in?

Forte Kinderopvang biedt kinderopvang aan op 60 locaties in Noord-Holland, en onze visie is ‘Samen het beste uit jezelf halen’. Dat doen we door onze medewerkers de mogelijkheid te geven om hun talenten te ontwikkelen, wat zijn weerslag heeft op de ouders en de kinderen. De kinderen komen altijd op één bij ons, maar onze diensten hebben ook zeker invloed op de ouders. Bijvoorbeeld in het bedienen en ontlasten van het gezin als geheel. Hierbij kun je denken aan diensten als warme maaltijden op de opvang of zwemles via de BSO. Want als kinderen opvang hebben waarbij ze goede ontwikkeling aangeboden krijgen, dan heeft de ouder ook tijd om zich te ontwikkelen, te werken en andere dingen te doen.

Wat was de aanleiding voor het contact met BPM Consult?

Forte besloot enige tijd geleden om het HKZ kwaliteitssysteem los te laten. Omdat het zo’n breed systeem was geworden, was vindbaarheid een probleem geworden. Daarom besloten we als Forte een nieuw kwaliteitssysteem op te gaan zetten waarbij de kwaliteit echt bij de medewerkers komt te liggen. Zij gaan daardoor oplossingsgericht werken, en dat maakt Forte flexibeler. Esther: “HKZ is een erkend kwaliteitssysteem in de zorg en in de kinderopvang. Dat systeem hielp ons niet meer voldoende. Dat ligt natuurlijk niet alleen aan het systeem, maar ook aan hoe we daar in het verleden mee om zijn gegaan.



ESTHER ZIJL

Toen zijn we gaan kijken: Welke hoofdprocessen hebben we eigenlijk? Hoe kunnen we dat slimmer en slanker doen? Hoe kan ik elke dag continu verbeteren?

Susan: “We zijn per proces met werkgroepen aan de slag gegaan. Door middel van brown paper workshops hebben we de processtappen slim en slank beschreven. Dit werkte goed: de werkgroepen die bestonden uit medewerkers die het proces zelf uitvoerden, waren erg betrokken en gemotiveerd om de werkwijze te verbeteren. Dit heeft gezorgd voor meer klantgerichtheid en werkplezier”.

Een enorme klus waarvoor we support van een externe partij hadden geregeld. Gedurende dat proces vertrok de externe partij. Via een collega kreeg ik contact met Pieter Wolswinkel van BPM Consult. De eerste vraag was: “Ons kwaliteits-systeem is bijna af. Kan je ons helpen dit af te maken?” Best een lastige klus, zo in een al lopend project stappen, maar het is Pieter goed gelukt.

We wilden de nieuwe processen aanbieden op personeelsbijeenkomsten en alles op intranet beschikbaar hebben. Tijdens de personeelsbijeenkomsten hebben we workshops en simulaties georganiseerd om alle medewerkers op een leuke manier bewust te maken en zelf te laten ervaren wat slim en slank werken vanuit klantwaarde inhoudt. Ze kregen vaardigheden en handvatten aangereikt die nodig zijn om samen continu te verbeteren.

Wat was jullie uitdaging?

Susan: “Het opzetten van een kwaliteitssysteem is niet zomaar iets, dat is eigenlijk een volledige cultuurverandering. En dat is best groot!” We vroegen tijdens diverse personeelsbijeenkomsten de mensen die echt geïnteresseerd waren om daarmee verder te gaan in groeiteams. Pieter kreeg de opdracht om het proces tijdens de groeibijeenkomst te begeleiden. We wilden echt de overstap maken van een kwaliteitssysteem op papier naar een cultuur waarin je met elkaar blijft verbeteren. En dat gedachtengoed hebben we echt een plek kunnen geven in de organisatie, door alle aspecten daaromheen steeds te benoemen: het gaat én over processen, én over tijd voor elkaar maken, over overlegstructuur, over hoe je samen beter kunt worden. Toen zijn we eigenlijk van het systeem naar een continu verbeterende werkwijze in de organisatie gegaan.

Welke aanpak hebben jullie gekozen?

We hebben de belangrijkste acties uit de groeiteams bepaald en opgedeeld. Susan: we hebben de dagstarts Fortebreed opgepakt. Pieter heeft dit samen met de manager voor de klantenservice opgepakt. Daarnaast heeft hij de tijdregistratie uitgevoerd: twee weken lang is er op alle locaties een tijdregistratie bijgehouden om te kijken waar medewerkers hun tijd precies aan besteden. Ook hebben we een nieuwe auditwerkwijze opgezet, met als resultaat het ontstaan van meer eigenaarschap voor verbetering van kwaliteit, maar ook enthousiasme en betrokkenheid.

Bovendien zijn we al een tijdje met z’n allen aan het toewerken naar zelfuitvoerende teams. Dus niet zelfsturende teams, maar zelfuitvoerende teams. We leren mensen kijken naar hun eigen kwaliteiten: wanneer zetten ze die nu in en wanneer zouden ze die nog verder kunnen



SUSAN GOUDSBLOM

inzetten? En wie neemt soms het voortouw en wie niet? En hoe kan je elkaars kwaliteiten beter benutten?

De trainers hebben het ‘gakken 1.0’ genoemd. Gekke naam, maar het gakken verwijst naar wilde ganzen, die in een V-vorm naar het zuiden trekken. Ganzen communiceren met elkaar door te gakken. Het gakken betekent bij ons het samen afstemmen terwijl je samen onderweg bent naar je gezamenlijke doel. Het is eigenlijk een soort praten maar het is geen vergadering: het is met elkaar tunen, afstemmen. Dit wordt vervolgens verder getraind naar ‘gakken 2.0’: als ik met jou samenwerk, wil ik weten wat jouw kwaliteiten zijn of wat jij van mij vindt, zodat wij beter kunnen samenwerken. Waar willen we naartoe als team? Wat doet onze leidinggevende nu, maar kunnen we eigenlijk zelf wel? Of waar willen we richting aan geven? Met het gakken 2.0 geven we het eigenaarschap meer verdieping. En we zorgen ervoor dat er goede overlegstructuur is waarin

je met elkaar afstemt en daar ook tijd voor maakt. Goede trainingen en opleidingen zijn cruciaal voor het aanleren van dit soort vaardigheden voor werk en overleg.

Hoe hebben jullie de implementatie benaderd en hoe heeft BPM Consult hierin ondersteund?

Esther: “Veel personeelsbijeenkomsten met simulaties, trainingen en heel veel filmpjes. We hebben een heel gaaf en interactief ‘social intranet’, en vooral Pieter heeft een aantal mensen geholpen met tutorials te maken. Het team was net getraind in het maken van video’s, en dat viel samen met de opmerking van Pieter: “Ik weet hoe je tutorials moet maken”. Hij is daar echt heel goed in, dat is echt superleuk. Zo hebben we de samenwerking ook ervaren: echt een coproductie tussen Forte en ‘de adviseur’.

Tijdens het project is doorlopend aandacht besteed aan hoe er gecommuniceerd wordt. Per project kregen we een visual. De communicatie per project benutten we ook weer in presentaties, maar ook op ons intranet, waar vervolgens ook alle filmpjes op te vinden zijn. Bij andere communicatie kozen we er bewust voor om dingen op te hangen, op papier dus, in een zo aantrekkelijk mogelijke vorm. Zo benutten we alle beschikbare interne kanalen.

Wat was het resultaat?

Na de workshops zagen we positieve resultaten bij de medewerkers: meer bewustzijn en motivatie. Het heeft gewoon veel gebracht. Dat was belangrijk, dus we zijn op de goede weg, al kost het veel tijd. Maar we zijn al heel goed onderweg in onze reis van systeem naar een cultuur waarin iedereen als vanzelf bezig is met kwaliteit.

Waar ben je tevreden over en waarover niet?

Met Pieter hebben we iemand van buiten die de vragen stelt die wij niet kunnen stellen. ‘Waarom moet je dit altijd met z’n tweeën doen?’ ‘Waarom...?’ Die vragen die wij niet kunnen stellen omdat ze dan meteen zeggen ‘heb je haar weer, moet het weer sneller of goedkoper of slimmer’. Maar daar gaat het natuurlijk niet om. Je wilt gewoon de juiste vragen stellen over de juiste onderwerpen, zodat mensen echt zelf input kunnen geven waar iedereen iets aan heeft. Soms ben je niet meer bewust van waarom je iets doet. Sommige dingen doe je omdat het al 100 jaar zo is en sommige dingen doe je met hele goede redenen, je hebt het alleen nooit gedeeld. Die kennis

“ We wilden echt de overstap maken van een kwaliteitssysteem op papier naar een cultuur waarin je met elkaar blijft verbeteren.

en de dingen die werkten zijn nu wel direct met elkaar gedeeld. En tijdens de sessies konden we dit ook meteen ordenen en stroomlijnen in het juiste proces.

Een externe deze vragen laten stellen helpt om weer fris te kijken naar wat mensen nodig hebben. Zelf zit je gewoon in een film, en het is moeilijk om daaruit te stappen.

Wat willen jullie je collega projectleider voor een dergelijk project meegeven?

Vooraf wat breder verkennen wat de bijdrage van de consultant kan zijn, breder dan alleen het project wat je op dat moment voor ogen hebt. Nu zouden we daar bewuster over nadenken. Zo’n project is best een investering, maar als je het project in stukken hakt, en per stuk afvraagt wat het je organisatie oplevert, dan kun je steeds beslissen om het wel of niet te doen.

Welke ontwikkelingen komen op jullie af?

Vanaf 2011 hebben we elk jaar overnames gedaan, waardoor we ondanks de crisis als grote en stabiele partij toch de kwaliteit van opvang konden behouden. We zijn eigenlijk verdubbeld in die vijf jaar, als je kijkt naar het aantal locaties. Pas na die periode van groei kun je concluderen dat het

een bestendige groei is. We hebben nu dan ook de ruimte om te investeren in opleidingen en kwaliteit. En dat moeten we ook blijven doen want de kinderopvangmarkt blijft onzeker.

In die periode, eigenlijk al sinds 2011, zijn we ook nauw gaan samenwerken met het basisonderwijs. Dat is een ontwikkeling die je in heel Nederland ziet: de kinderopvang en het basisonderwijs zoeken elkaar op. En wij hebben daar ook uit overtuiging hard aan meegewerkt. Maar dat kost wel geld, namelijk overlegtijd, investeringen en samenwerken op locaties. In de laatste twee à drie jaar zeggen veel onderwijsinstellingen: we willen of één partner (dat is niet altijd Forte), of we willen het toch zelf doen, ondanks dat kinderopvang echt een vak is. Dus vanuit die hoek is er bedreiging voor ons. Verder hebben we met heel veel wetgeving te maken. Zo mogen we minder baby’s per pedagogisch medewerker verzorgen. Maar ook het schrijnende personeelstekort en de kwesties rondom vaccineren spelen in de kinderopvang. Aan de andere kant zijn wij heel erg aan het investeren in talentontwikkeling, zowel bij de kinderen, als hun ouders, als medewerkers. We willen hierbij iedereen meenemen in de voorbereiding van hun toekomst: het dagelijks leven verandert, werken verandert. De volwassenen van de toekomst hebben sociale en technische vaardigheden nodig om hierop voorbereid te zijn. Aan ons de taak hen hierin te begeleiden.

Hoe ziet de organisatie er over drie jaar uit?

Forte wil veel meer innoveren op het gebied van talentontwikkeling. En daar gaan we best ver in: niet alleen van kinderen die we opvangen, maar voor alle kinderen. Informeel leren, buiten de school. Dus bijvoorbeeld sport, spel, cultuur, activiteiten, workshops op het gebied van technologie. Maar ook voor ouders en pedagogisch medewerkers. We hebben bijvoorbeeld recent een workshop website bouwen aangeboden voor ouders, maar dit is nog maar een klein voorbeeld. We streven naar een aanbod voor iedereen om te leren omgaan met toekomstige skills.

En natuurlijk werken we veel samen met onze partners. Het basisonderwijs, maar ook andere partners die behoefte hebben aan ondersteuning in talentontwikkeling. Op dit spoor hebben we zelfs een locatie geopend: Forte Experience, een ruimte die speciaal is ingericht om je talenten te

kunnen ontwikkelen. Dit is een investering waarvan we komende tijd gaan onderzoeken hoe we die duurzaam kunnen financieren. Zo zijn we minder afhankelijk van het onderwijs, maar juist een gelijkwaardige partner naast het onderwijs in de ontwikkeling van talenten van kinderen.

Ook verkennen we andersoortige zorg voor kinderen. Dus bijvoorbeeld laagdrempelige jeugdzorg, logopedie, fysiotherapie. Idealiter is de toegevoegde waarde van kinderopvang vanzelfsprekend. Je hoort nooit een ouder zeggen: ‘Nou, ik weet niet of ik m’n kind wel naar de basisschool ga sturen’. Voor de kinderopvang moet dit net zo vanzelfsprekend zijn. Dat geen enkele ouder denkt: ‘zal ik wel of zal ik niet?’, maar je brengt gewoon je kind een aantal dagen in de week naar de opvang, omdat het een onomstreden toegevoegde waarde heeft voor elk kind. Esther: “Nou, dit ga ik de komende vijftig jaar misschien niet volledig bereiken, maar dat is wel mijn missie”. [!\[\]\(bff896c19919791b89ab521f039b410a_img.jpg\)](#)