



beroepsvereniging directeuren kinderopvang

Managen in een tijd van uitersten

Vertrouwen op eigen kracht

De kinderopvang bevindt zich in heftig vaarwater. De economische teruggang en de wisselende politieke en maatschappelijke visies op kinderopvang stellen hoge eisen aan het management van de ondernemingen in de branche. In zo'n 'tijd van uitersten' zoeken instellingen een antwoord op de voorliggende uitdagingen.

'We leven inderdaad in een tijd van uitersten. Wie had bijvoorbeeld enkele maanden geleden kunnen bedenken dat we met een kredietcrisis geconfronteerd zouden worden?' Voor Els Landerloo, bestuurder van de Holding MIK BV in Maastricht, is dit echter geen reden zorgelijk naar de toekomst te kijken. Wel tot bijstelling van strategische plannen, maar dat is normaal, vindt Landerloo: 'Je moet altijd voorbereid zijn!' Ook Robert van Nieuwkoop, bestuurder van Catalpa in Hengelo reageert rustig op de snel veranderende omstandigheden. 'Het probleem lijkt heel groot, maar je moet het gewoon heel klein maken', is zijn visie. 'Want het is de klant die bepaalt wat hij van jouw product vindt.' Ook hij meent dat je de organisatie zo moet inrichten dat je dit soort schommelingen kunt opvangen.

Flexibiliteit

MIK is in feite al jaren bezig zichzelf om te vormen tot een flexibele organisatie. Daarmee kun je gemakkelijk inspelen op toename of krimp van de vraag. Een van de grote kostenposten in de organisatie vormen de personeelslasten. Els Landerloo: 'Bij ons is 20 procent van het personeel flexibel inzetbaar. Daar zijn we jaren geleden al mee begonnen. Die

20 procent is inzetbaar bij vervanging, ziekte en snelle uitbreiding, maar maakt het ook mogelijk te reageren op krimp. Door te werken met een intern uitzendbureau hebben we tevens de mogelijkheid te investeren in goede krachten en hen naar een vaste aanstelling toe te leiden. Dat komt de kwaliteit en continuïteit ten goede.'

Catalpa heeft haar operatieve flexibiliteit op een andere wijze gerealiseerd. Als landelijk opererende organisatie besloot Catalpa jaren geleden reeds tot decentralisatie. 'Wij zijn in feite een portefeuille van kleine bedrijfjes', vertelt Robert van Nieuwkoop. 'Iedere vestiging heeft een relatief kleine kring van klanten om zich heen. De lokale markt is overal anders, de klant vraagt maatwerk. De economische crisis zal in Oost-Groningen andere gevolgen hebben dan in Amsterdam-Zuid. Daarom heeft ieder bedrijfje een zeer competente, allround manager die de lokale situatie kent en eigen beslissingen kan nemen. Deze kan het aanbod beter aanpassen aan de lokale vraag en een gericht personeelsbeleid voeren. Door uitwisseling van best practices kunnen die lokale managers van elkaar leren.' Eigenlijk wijst alles één kant uit, meent hij: flexibel zijn en de focus houden op de klant.

Ondernemerschap

Voor beide organisaties is monitoring een belangrijk managementinstrument. 'Wij doen dat maandelijks', vertelt Els Landerloo. 'Want als je je alleen maar laat beoordelen door de markt ben je soms te laat. Goede stuurinformatie is dan ook cruciaal. MIK heeft een betrouwbaar manage-

mentinformatiesysteem. Wij zijn daarnaast lid van KindWijzer, omdat we het belangrijk vinden ons te meten met de resultaten van collegae. Catalpa doet de monitoring – met haar driehonderd locaties – vooral intern. Van Nieuwkoop: 'Van alle vestigingen zijn de kerncijfers bekend en onderling te vergelijken. Daar voegen we gestandaardiseerde klant- en medewerkersonderzoeken aan toe.'

Maar hoe gaan beide organisaties om met hun investeringsplannen? 'Vooralsnog blijven we inzetten op groei en bouwen we geen lopende trajecten af', zegt Landerloo. 'We hebben immers geen beeld van de ontwikkelingen op middellange en lange termijn. Natuurlijk kijken we wel kritisch naar geplande grote investeringen, maar het zou dom zijn nu alles te schrappen, al was het alleen maar omdat je daarmee de economie om zeep helpt. De kinderopvang moet naar mijn mening blijven inzetten op investering, groei, innovatie en kwaliteit. Inspeken op economische ontwikkelingen doe je vanuit het beheer.' MIK constateert op dat terrein wel een toenemende druk op de efficiency. Er lopen diverse interne trajecten: versterking en ondersteuning van het leiderschap, doorlichting van de facilitaire organisatie, vaststellen van criteria voor interne services en verder professionalisering van de administratieve organisatie en ICT. 'Ik heb nog nooit meegemaakt dat er geen ruimte is', stelt Landerloo. 'In risicotijden ga je nog meer kijken naar wat mogelijk is om je marktpositie te versterken en je stelt je prioriteiten. Het hoort bij ondernemerschap.'

Catalpa positioneert zichzelf als pure ondernemer, onbelast door een ver-



leden met overheidssteun en maatschappelijke inbedding. 'De kinderopvang is geen sector die geleerd heeft zich te bewegen in de vrije markt', meent Van Nieuwkoop. 'Catalpa heeft altijd al de eigen broek moeten ophouden; wat vandaag rustig is, is morgen in wilde beweging. Als ondernemer kun je niet tegen de economische crisis zijn of je onafhankelijk maken van allerlei regeltjes van de overheid. Je moet ermee leren leven. Wij maken ons niet zo'n zorgen, we ondernemen en investeren zoals we altijd al deden.'

Kwaliteit

De concurrentie met de scholen is een onderwerp waarop beide bestuurders verschillend reageren. OCW moedigt scholen aan de bso binnen de deur te halen. Door de publiekgefinancierde positie van de scholen is dat geen *level playing field* meer. Dat maakt Catalpa wel terughoudend met investeringen in de bso. Als de scholen willen concurreren zie ik daar geen probleem in. Ik vind het ook een beetje flauw te beweren dat scholen geen kwaliteit zouden kunnen leveren. De manager op de locatie bepaalt de kwaliteit, de ouder beoordeelt deze. Als je mijn beste manager op die school neerzet, kan die concurrerende kwaliteit leveren. Maar ik zorg natuurlijk dat die beste manager bij mij op de loonlijst staat.' Els Landerloo maakt zich wel zorgen.

Door Lida Schepers

‘Onderwijs en kinderopvangorganisaties hebben te weinig inzicht in elkaars opbouw, expertise en mogelijkheden. De structuur- en cultuurverschillen tussen kinderopvang en onderwijs zijn erg groot. Daardoor komt men te weinig tot gezamenlijke visievorming over strategische samenwerking. Zo’n traject is onontbeerlijk om de mogelijkheden van beide werksoorten optimaal te benutten. Inzetten op versterking van elkaar is een betere insteek dan concurreren. Onderwijs en kinderopvang hebben elkaar nodig’, meent zij. ‘In deze tijd moeten we daar veel in investeren. Maar ook geloven in onze eigen kracht en de maatschappelijke meerwaarde van de kinderopvang over het voetlicht blijven brengen.’

Reserveer deze datum alvast in uw agenda!

26 maart: Landelijke Bijeenkomst bdKO

Thema: Managen van Uitersten

Wat betekent het om leiding te geven in de kinderopvang in een heftig krachtenveld? In een sector waarin sprake is van sterke groei, maar waarin het nu ook moeilijk is om kredieten te verkrijgen om uitbreiding te kunnen financieren. Lig er een scenario op de plank voor mogelijke krimp? Hoe geef je leiding in een turbulente omgeving? In een periode met wisselende politieke en maatschappelijke visies op kinderopvang, jeugd en onderwijs? In het programma: de ALV, lezingen en verdiepende workshops.

Lezingen

Hilde Roothart: Trendwatching. Hoe vertaal je trends in de samenleving in strategieën, concepten, markten en merken voor uw organisatie?

Chiel Vink: Goede prestaties in moeilijke tijden. Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor de organisatie? Op welke manier kun je de interne processen aansturen?

Victor van Doorn: Teamsamenwerking en leiderschapscompetenties. Aan de hand van filmfragmenten uit speelfilms en documentaires geeft Van Doorn inzicht in teamsamenwerking en leiderschap.

Info op W: bdko.nl

Activiteiten voor de leden van de bdKO

De bdKO organiseert de komende maanden voor haar leden enkele interessante bijeenkomsten. Hierbij volgt een korte impressie. Meer uitgebreide informatie treft u op de website bdko.nl

Agenda

15 januari 2008

Workshop ‘Arbeidspositie van de directeur/bestuurder’

U wordt als bestuurder/directeur met vragen geconfronteerd over uw eigen arbeidspositie. Vragen hierover – die u ook op voorhand kunt inbrengen – worden behandeld tijdens deze interactieve workshop. Tijdens deze workshop zullen handreikingen worden gegeven voor onderhandelingen over de eigen arbeidsvoorwaarden. Hoe onderhandel je over je eigen arbeidsvoorwaarden? Velen zijn sterk in onderhandelen met derden ten gunste van het bedrijf, maar onderhandelingen over de eigen rechtspositie gaat vaak minder gemakkelijk.

De workshop wordt geleid door Inge Hofstee, arbeidsjurist en partner bij Höcker Advocaten in Amsterdam. Voor een nadere kennismaking kunt u het cv van Inge Hofstee bekijken op www.bdko.nl, onder ‘Diensten, juridische dienstverlening’.

Datum: 15 januari 2009

Tijd: 10.00 – 16.00 uur

Locatie: Amersfoort

Deelnamekosten: € 295,- inclusief lunch

12 februari 2008

Regionaal werkbezoek bij Kinderopvang Humanitas in Silvolde (Gelderland)

Dit werkbezoek op 12 februari aanstaande is bij Anja Hol, voorzitter van de bdKO en bestuurder van Kinderopvang Humanitas. Zij is gastvrouw en zal haar persoonlijke verhaal vertellen over haar drive en ambitie in het vak. Als spreker is Wilbert van Vree uitgenodigd, hij geeft u inspirerende en praktische tips over de manier waarop u minder kunt vergaderen met meer resultaat.

Tot slot krijgt u in woord en beeld inzicht in mogelijkheden voor stimulering van rekendigheden en wiskundig inzicht in de kinderopvang.

Datum: 12 februari 2009

Tijd: 9.00 – 13.00 uur

Locatie: Humanitas te Silvolde (Oost-Gelderland)

Deelnamekosten: € 175,-, inclusief lunch

23 maart

Workshop ‘Strategisch Netwerken’

Als vervolg op de Landelijke Bijeenkomst op 30 oktober 2008 met het thema ‘De kracht van netwerken’ organiseert de bdKO de workshop ‘Strategisch Netwerken’ samen met La Red, adviesbureau voor advies en training in netwerken en relatiebeheer.

Het wordt een workshop waarin netwerken en netwerkmethoden worden ingezet om uw eigen doelen te realiseren.

De workshop wordt geleid door Miriam Notten, directeur van La Red. La Red maakt netwerk analyses, ontwikkelt netwerkstrategieën, geeft trainingen en workshops en organiseert netwerkbijeenkomsten. Alles met een grote dosis oprechtheid en een vleugje wiskunde.

Datum: 23 maart 2009

Tijd: 12.00 – 17.00 uur

Locatie: Amersfoort

Deelnamekosten: € 295,- inclusief lunch

26 maart

Landelijke Bijeenkomst Directeuren in de Kinderopvang

Thema: ‘Managen van Uitersten’.

Hoe geef je leiding in een periode met wisselende politieke en maatschappelijke visies op kinderopvang, jeugd en onderwijs? Van kinderopvang als basisvoorziening naar kinderopvang als marktinstrument en vice versa? Hoe ga je om met deze conjunctuurgevoeligheid?

Leden van de bdKO kunnen zich bij deze bijeenkomst laten vergezellen door een lid van het eigen managementteam, een functionaris op een sleutelpositie in de organisatie.

Datum: 26 maart 2009

Tijd: 10.00 – 17.00 uur

Locatie: wordt nog bekendgemaakt

Deelnamekosten: € 175,- inclusief lunch

Aanmelden: U kunt zich voor deze bijeenkomsten opgeven via de website. U kunt ook een e-mail sturen naar de medewerkers van het bureau: bureau@bdko.nl.

Bent u directeur of bestuurder van een kinderopvangorganisatie, maar nog geen lid van de bdKO?

Wanneer u overweegt lid te worden, is het de moeite waard om contact op te nemen met het bureau: (079) 363 81 02. Als er nog plaatsen beschikbaar zijn, is deelname mogelijk.