



## Boeien en binden van medewerkers

# Nu maken we de toekomst

**Het vinden en vasthouden van medewerkers is een hot issue in de kinderopvang. Allemaal hebben we te maken met krapte op de arbeidsmarkt – wellicht onder invloed van de kredietcrisis even wat minder – en leveren we extra inspanningen om het personeelsbestand op peil te houden. Wat zijn de trends waar we mee te maken hebben, wat werkt in deze tijd? Een korte introductie.**

‘We kunnen elkaar verkeerd begrijpen als we niet inzien dat de tijden veranderen.’ Rob Vinke, hoogleraar personeelwetenschappen aan de Business universiteit Nyenrode, ziet een nieuwe generatie jongeren ontstaan die harmonischer omgaat met de spanning tussen werk, vrije tijd en hobbies. Jongeren die van alles tegelijkertijd willen en vooral solidair zijn aan hun eigen talent. ‘Ze zijn minder honkvast en willen hun kwaliteiten uitbreiden en zich ontwikkelen. Als ze dat bij jou niet kunnen gaan ze echt daarheen, waar ze dat wel vinden.’ Uit het onderzoek van Paul Boselie (zie kader) blijkt dat medewerkers in de kinderopvang zich minder betrokken voelen bij de organisatie, hun betrokkenheid ligt vooral bij het beroep en bij het eigen team. Beide gegevens zijn aanleiding om je de vraag te stellen: hoe houd ik ze (honk) vast, die jongeren, en hoe kan ik ze binden aan mijn organisatie?

### Vertrouwenscultuur

‘Eigenlijk is het heel simpel,’ meent Rob Vinke. ‘Het draait allemaal om aandacht. Aandacht in de zin van begeleidings- en opleidingsprogramma’s en aandacht op persoonlijk niveau. Iedereen moet het gevoel

hebben onmisbaar te zijn. Het moet ertoe doen dat je er bent en als je er even niet bent moet het een beetje in het honderd lopen. We moeten meer toe naar een vertrouwenscultuur in plaats van de nadruk leggen op wat er niet goed gaat. Mensen horen graag hoe goed ze zijn, hoe fijn en leuk het is dat ze er zijn. En daarbij moeten we ook letten op de stillere mensen. Juist de medewerkers die minder hard op de trom slaan kunnen zich ondergewaardeerd voelen doordat ze minder aandacht vragen en dus krijgen.’

Vrouw uit de praktijk Truus Dekker, hoofd P&O van Kinderopvang Humanitas, herkent dat. Zij ziet de managers als de schakels die de verbinding mogelijk maken ‘Ik vind het zo belangrijk dat managers hun mensen kennen, weten wat ze kunnen en wat ze willen. En waarderen, vertrouwen uitspreken en aandacht geven. Ze moet alert zijn op signalen, herkennen waar een medewerker gevoelig voor is. Dat alles wil die medewerker een op een van haar locatiemanager ervaren. Ik weet dat, als het ergens misgaat met een medewerker, het er vaak om gaat dat mensen zich in de basis niet gewaardeerd voelen. Ook het aanspreken op iets wat een medewerker minder doet is een vorm van aandacht geven, al moet je zo’n gesprek wel een wending weten te geven naar een ontwikkelsituatie. Dekker beschrijft hoe ze het aandachtsthema met haar managers opakt in begeleidingsgesprekken. Zij noemt bijvoorbeeld de naam van een willekeurige medewerker van deze manager en zegt: ‘Ik wil van jou weten hoe vaak en hoelang zij dit jaar ziek geweest is’. Vaak schrikt men dan omdat het antwoord anders is dan de werkelijkheid en dat zet ze dan toch weer even aan het denken. Een andere mogelijkheid is die manager te vragen om

er eens vijf minuten voor te gaan zitten en alles op te schrijven over die ene medewerker wat ze weet. Het is een manier om die persoon echt te kennen. Zo komt die weer op het netvlies te staan, waardoor de manager alerter en gericht reageert op die medewerker. Het centrale management speelt ook een rol waar het aandacht en waardering betreft. ‘Onze directeur, Anja Hol, gaat altijd naar regionale studiedagen en heeft ieder jaar in alle regio’s een gezamenlijke lunch met verschillende teamleden. Ook dat is een vorm van aandacht en waardering. Onze personeelsleden waarderen dat en het brengt hen dichter bij de organisatie.’

### Een mooie baan

Identiteit en imago zijn in deze tijd belangrijke factoren om medewerkers aan je te binden. Rob Vinke: ‘Mensen willen werk dat status heeft, ze moeten vinden dat ze een mooie baan hebben.’ Hij heeft het hierbij niet alleen over een willekeurige organisatie, maar ook over de sector als geheel. Die zou nog meer moeten werken aan statusverhoging. En jonge mensen moeten kinderopvang als een boeiend vak leren zien. ‘Onbekend maakt onbemind. De banken en Shell zijn er al vroeg bij in hun speurtocht naar talent. Dat zou de kinderopvang ook kunnen doen. Laat middelbare scholieren al een stage lopen en laat hen zien dat het uitdagend werk is en een écht vak. Laat ze het meemaken, dat overtuigt meer dan woorden kunnen doen.’ Op organisatieniveau sluiten ook de bevindingen van Boselie aan bij de stelling van Rob Vinke. In het februari-nummer van BBMP stelt hij op grond

van zijn onderzoek dat een organisatie met een ‘smoel’ of een sterke identiteit mensen aantrekt en vasthoudt. Truus Dekker herkent dat helemaal: ‘Mijn ervaring is dat medewerkers die achter de visie van hun organisatie staan zich meer verbonden voelen. Daar waar de visie sterk is zijn mensen trots. Wij investeren er dan ook veel in om onze organisatievisie en -doelen dicht bij de medewerkers te brengen. Ons personeelsblad waarin de thema’s waar wij voor staan en de ontwikkelingen in de verschillende regio’s aan de orde komen, speelt daar een rol in, maar ook hier heeft de manager een belangrijke taak. Ik weet van onze medewerkers dat ze trots zijn op Kinderopvang Humanitas, ook al is het een landelijke organisatie.’

### Solidair aan eigen talent

Het binden van jonge, niet honkvaste mensen die vooral solidair zijn aan hun eigen talent betekent voor Rob Vinke ook nadenken over scholingsprogramma’s om die talenten te ontwikkelen. Voor Truus Dekker liggen daar wel wat vraagtekens. ‘Misschien geldt die solidariteit voor een bepaald type jongeren, ik zie bij ons dat medewerkers wél honkvast zijn. Als bij ons mensen weggaan is dat vooral omdat ze niet het



Door Lida Schepers

aantal uren kunnen werken dat ze willen, vanwege privéomstandigheden of vanwege de relatie met de manager.'

Dat betekent niet dat Kinderopvang Humanitas geen aandacht heeft voor talent en talentontwikkeling. Juist wel. 'Medewerkers die dit willen hebben vrije taakuren waarin ze bijvoorbeeld kunnen deelnemen aan projectgroepen of de jaarlijkse buitenlandse reis. Ook kunnen ze roosteren, speciale activiteiten organiseren of een taak hebben als kwaliteitsfunctionaris. Als mensen méér willen, dan zal ik dat zeker stimuleren, maar ook als mensen genoeg hebben aan de plek waar ze zitten, zijn ze trouw aan hun eigen talent.'

Bij Kinderopvang Humanitas krijgen toekomstige nieuwe medewerkers een zogenaamd ontwikkelboek. Er staan, bij het inwerken, zaken die ze moeten leren, kennen en kunnen en die afgevoerd worden, maar het boek blijft in gebruik zolang ze blijven werken. De medewerkers geven in het boek ook antwoorden op vragen als: Wat zijn je talenten? Wat breng je mee? Wat kunnen wij van jou leren? Ook afspraken bij functioneringsgesprekken komen erin te staan. 'Eigenlijk zou je het ook wel een aandachtsboek kunnen noemen,' stelt Dekker. En daarmee is het kringetje weer rond.

## Verenigingsnieuws bdKO

**Landelijke bijeenkomst voor directeuren, bestuurders en toezichhouders in de Kinderopvang op 5 november 2009**

**Goed en integer bestuur en toezicht in de kinderopvang**

Op 5 november aanstaande wordt de Governancecode voor de kinderopvang formeel vastgesteld en aan staatssecretaris Dijkzema aangeboden. Dit gebeurt op de Landelijke Bijeenkomst van de Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang, de bdKO, dat dit jaar in samenwerking met de Nederlandse Vereniging van Toezichhouders in de Kinderopvang, de NVTK, georganiseerd wordt. Onze boodschap is: dit zijn de normen waar de directeuren, bestuurders en toezichhouders zich aan willen houden.

Afspraken maken en vastleggen in een Governancecode is één, deze praktisch vertalen is een ander verhaal. De vraag hoe je dit doet, staat centraal op de landelijke bijeenkomst.

- Hoe ga je als directeur/bestuurder en toezichhouder met elkaar om?
- Hoe zorg je dat je goede en integere keuzes blijft maken, bijvoorbeeld in je handelen bij investeren, belonen en tegenstrijdige belangen?
- Hoe zorg je voor transparante onderlinge verhoudingen tussen de directie en de toezichhouders? Hoe zit dit voor de rechtsvorm van de organisatie: stichting, bv of vof? En hoe geef je jouw verantwoording vorm tegenover de samenleving?

De media berichten momenteel volop over directeuren, bestuurders en toezichhouders die op dit vlak onderuit gaan. Met als gevolg een enorme imagoschade voor de betreffende branches. Denk aan de banken, de zorgsector en de woningcorporaties. Hoe kunnen we voorkomen dat hetzelfde onze branche treft?

Boeiende sprekers presenteren nieuwe inzichten en verhalen die met u naar uw dagelijkse praktijk. Tijdens deze dag zal bovendien de Managementprijs Kinderopvang 2009 worden uitgereikt aan een directeur, die een inspirerend voorbeeld is voor de collega's.

**Uitgelezen kans**

Deze landelijke bijeenkomst op donderdag 5 november 2009 biedt u de kans om kennis te delen en ervaring uit te wisselen. Terwijl de toezichhouders hun eigen ledenvergadering houden, kunt u

als directeuren elkaar ontmoeten aan thematafels over de volgende onderwerpen:

- Goed samenspel tussen directie en bestuur in een kleinere kinderopvangorganisatie
- Verantwoording naar de samenleving als directeur-eigenaar van een kinderopvangorganisatie
- Profielen van toezichhouders in het Bestuur of Raad van Toezicht
- Nabijheid gecombineerd met afstand in het toezicht op kinderopvangorganisaties

De thematafels zullen worden geleid door bestuursleden van de bdKO.

U heeft tijdens deze bijeenkomst volop de mogelijkheid om te netwerken en om enkele zakelijke dienstverleners bij informatiestands te ontmoeten.

**Plaats en tijd**

De Landelijke Bijeenkomst vindt plaats op donderdag 5 november a.s. van 13.30 tot 21.00 uur in het ING House in Amsterdam.

**Aanmelden en informatie:**

U kunt zich aanmelden via de website: [www.bdKO.nl](http://www.bdKO.nl)

De kosten voor de deelname zijn voor de leden van de bdKO € 195,- inclusief buffet, consumpties en btw.

**Cadeau**

Leden van de bdKO kunnen zonder extra kosten de deelname aan deze bijeenkomst cadeau geven aan de voorzitter of aan een lid van het Bestuur/Raad van Toezicht.

Toezichhouders, die nog geen lid zijn van de NVTK, kunnen als belangstellenden deelnemen aan de ledenvergadering van de NVTK.

## Introductieaanbod

*Bent u directeur in de kinderopvang en nog geen lid van de bdKO? Wanneer u zich vóór 1 oktober 2009 als lid van bdKO aanmeldt, is de deelname aan dit programma zelfs gratis.*

Voor informatie kunt u terecht bij het bureau van de bdKO: [bureau@bdKO.nl](mailto:bureau@bdKO.nl) T: (079) 363 81 02.

*Avicenna organiseert in samenwerking met de bdKO op maandag 5 oktober aanstaande de DirectieColleges. Naast het vaste programma zijn er speciaal voor de sector kinderopvang twee sessies onder de titel: 'Nu maken we de toekomst'. Onder andere zal dr. Paul Boselie de uitkomsten van zijn onderzoek over de inzet van HRM-instrumenten in kinderopvangorganisaties met u bespreken. In het vaste programma is een van de sprekers Prof. Rob H.W. Vinke over het thema: 'Generaties maken de toekomst mogelijk'. Meer informatie vindt u op [www.bdKO.nl](http://www.bdKO.nl).*