

In de rubriek Enthusiast vraagt BBMP medewerkers van kinderopvangorganisaties te vertellen over een bijzonder geslaagd project in hun organisatie. Door te vertellen in BBMP leggen ze een lijntje naar u, als lezer, en tonen zij zich bereid hun ervaringen te delen.

Deze keer vertellen Yolanda Bensink en Esther Wolterinck, respectievelijk directeur en hoofd bedrijfsbureau van Kinderopvang Avonturijn over hun nieuwe methodiek om uren te berekenen voor leidinggevend en het instrument dat zij daarvoor gebruiken.

Door Yolanda Bensink en Esther Wolterinck

Het ei van Columbus

Hoe komt het toch dat de ene leidinggevende op haar gemak in 28 uur aan haar vestigingen leidinggeeft, terwijl haar collega, die evenveel locaties bestuurt en daar zelfs meer uren voor heeft gekregen, onder een enorme werkdruk gebukt gaat? Uit gesprekken met onze locatiemanagers begrijpen we dat de persoonlijke beleving van de werkdruk voor iedere manager anders is, maar wij hebben nooit een vinger kunnen krijgen achter het waarom van dit verschil.

Wij zijn lang op zoek geweest naar 'iets' dat ons meer inzicht zou geven in deze problematiek en dat het ons mogelijk zou maken de werkbelasting van de een objectief te vergelijken met die van de ander. En die ons meer houvast zou geven bij de urenberekening voor leidinggevend. We vroegen het onze collega's van andere organisaties, die vaak met hetzelfde probleem worstelen. Ook vroegen we het aan de organisatiecoach met wie we samenwerken. Die bracht ons uiteindelijk op het spoor van een instrument waarmee je objectief kan sturen op de managementuren. Het is een digitaal instrument dat snel inzicht geeft in de relatie tussen de ambitie

en de strategie van de organisatie en de managementuren die daarvoor nodig zijn. Dit instrument gebruiken we nu alweer een tijdje en we zijn enthousiast. Omdat we weten dat collega-organisaties met dezelfde vraag kunnen worstelen, willen wij hier ons verhaal vertellen.

Objectief

Kan dat, echt objectief?, was onze eerste vraag bij de presentatie van dit instrument. Ja, het kan, zo was het antwoord en is ook onze ervaring tot nu toe. Mits de basis goed is. Die basis wordt gevormd door de onderliggende gegevens. Die – objectieve – gegevens leiden we af uit het functieprofiel van leidinggevende-unithoofden zoals beschreven is in de CAO-Kinderopvang en aan de strategische keuzen van onze organisatie. Dat resulteert in een vrij nauwkeurige schatting van de benodigde uren binnen dit functieprofiel. Per resultaatgebied van de functie kunnen we de uren invullen.

Op dit moment hebben we, samen met een van de unithoofden, het instrument met die gegevens gevuld en geschat wat de tijdsinzet zou moeten zijn. Straks, na de zomervakantie, gaan

we een periode tijdschrijven om te kijken in hoeverre dat overeenkomt en aan welke kant bijstellingen moeten plaatsvinden.

Natuurlijk is de persoonlijke component ook een belangrijk element in die evaluatie. Onze ervaring is nu dat wanneer de onderliggende gegevens objectief zijn, je het makkelijker kan hebben over meer subjectieve elementen als belastbaarheid, verworven of ontbrekende kennis en kunde en over de persoonlijke competenties die noodzakelijk zijn. Het is voor beide partijen makkelijker om daar een open gesprek over te voeren.

Inzicht

Al na korte tijd hebben we op basis van dit instrument conclusies kunnen trekken. Zo is duidelijk geworden dat het lid zijn van ons managementteam, bovenop de 'normale' functie-uren, ongeveer zeven uren per week vergt. En dat is een mooi inzicht en maakt ons meteen duidelijk dat bepaalde combinaties van taken en werkvelen niet mogelijk of niet wenselijk zijn. Zo zijn we er ook achtergekomen dat, gezien het belang dat wij hechten aan samenwerking en contacten met gemeenten, een unithoofd niet meer dan twee gemeenten kan bedienen. We hebben inzicht gekregen in hoe groot het aantal variabele en vaste uren per werksoort, per vestiging, per medewerker en per groep is. Deze objectivering maakt het ons nu makkelijk – en het bespaart ons heel veel tijd – om bij wijziging van beleid, bij overname of krimp direct te berekenen wat de gevolgen zijn. Omdat we de resultaatgebieden hebben

Avonturijn is een kinderopvangorganisatie in Ruurlo en wijde omgeving. Vijf kindercentra, zestien buitenschoolse opvanglocaties, vijf speel-/leergroepen, tussenschoolse opvang voor een aantal scholen in het werkgebied, gastouderopvang met 55 gastouders en dat alles verspreid over vijf verschillende gemeenten. Heeft u vragen naar aanleiding van dit artikel, dan kunt u contact opnemen met E: y.bensink@avonturijn.nl.



uitgebreid naar het werken binnen een integraal kindcentrum, hebben we nu snel duidelijk wat dat betekent voor de inzet van het unithoofd. We kunnen er in het instrument een project van maken, maar ook de structurele managementuren kunnen we erin kwijt. In de samenwerking met de scholen bleek dat de onderwijsdirecteuren ook al belangstelling hebben voor dit instrument, want zij lopen tegen dezelfde problemen aan.

We gebruiken het nu ook voor het invullen van nieuwe vacatures. Hebben we wel of niet een extra leidinggevende nodig? We kunnen spelen met dit instrument en zo snel inschatten wat er gebeurt als er locaties worden toegevoegd aan een functie, wat het betekent als we een vestiging openen in een gemeente waar we nog niet eerder werkzaam waren en welke consequenties dat moet hebben voor een contract. De

overzichten die dit systeem produceert, maken het overleg met de betrokkenen veel transparanter en duidelijker. We voelen ons zekerder in dit overleg omdat wat we presenteren meetbaar is en daarmee ook voor anderen makkelijker bespreekbaar.

De unithoofden

Daarmee is deze methodiek niet alleen handig voor ons, als directeur en hoofd van het bedrijfsbureau. Ook de unithoofden maken er graag gebruik van. Zij krijgen inzicht in hoe zij hun uren besteden en onderling kunnen ze hun inzet met elkaar vergelijken. Straks, als we gaan tijdschrijven, zullen we ongetwijfeld zien waar voor het ene unithoofd het zwaartepunt ligt en waar voor het andere. De één zal meer tijd besteden aan de medewerkers en de ander besteedt meer tijd aan samenwerking met de

school of een specifieke gemeente. Omdat de inzet van tijd zichtbaar wordt, wordt het een open punt van bespreking. Eigenlijk is het net als met een budget. Afwijking van het budget is in werkoverleg met de directie ook een punt van bespreking en daar waar het logisch, te verklaren en acceptabel is, is dat prima. Overigens is niet ieder unithoofd meteen enthousiast. Niet iedereen vindt het prettig om op een meer geobjectiveerde manier naar het eigen functioneren te kijken. Dat vraagt van de medewerkers inzet om eraan te wennen en van ons begrip en begeleiding. Daar staat tegenover dat het ook bescherming biedt aan de unithoofden. Wij kunnen en zullen niet meer 'zomaar' vragen of iemand er een vestiging bij kan nemen. Ook wij moeten dus eerder en helderder keuzes maken en we lopen minder risico te gaan 'stapelen', wat niet goed is voor de medewerkers en dus niet voor de organisatie. In nog geen drie maanden hebben we een helder beeld gekregen van hoe onze organisatie werkt wat betreft ureninzet en werkbelasting. We merken nu al dat sommige discussies niet meer gevoerd (hoeven te) worden en dat we beter aan de hand van onze visie op kinderopvang, onze stip op de horizon, helderder contractvoorstellen kunnen maken. Natuurlijk vraagt het toepassen van de methodiek zelf ook tijd, maar het levert uiteindelijk veel op. Dit instrument is daarmee voor onze organisatie, waar we openheid en transparantie heel belangrijk vinden, een heel waardevol instrument waar we u graag meer over willen vertellen.