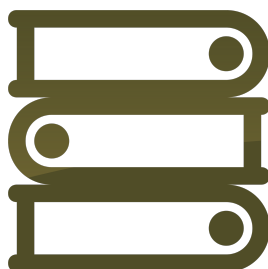


VESTIGINGSMANAGEMENT IN DE KINDEROPVANG

VESTIGINGSMANAGEMENT IN DE KINDEROPVANG

BETSY VAN DE GRIFT



Colofon

VESTIGINGSMANAGEMENT IN DE KINDEROPVANG

Copyright ©2023BetsyvandeGrift

Exploitatierechten @BETSYVANDEGRIFTBV

Cover: Steven Witbraad

Artwork en illustraties: Betsy van de Grift

ISBN 978-94-93303-61-4

NUR 808 en 847

Drukwerk en bindwerk Probook, Utrecht.

'Deze uitgave is auteursrechtelijk en volgens het exploitatierecht beschermd. Noch de inhoud, noch de illustraties mogen zonder toestemming van de auteur en rechthebbende van de exploitatie, BETSY VAN DE GRIFT BV, worden gebruikt of gekopieerd. Daaronder worden onder andere verstaan het gebruik of verspreiden van foto's, screenshots, digitaal of papieren lesmateriaal, blogs of artikelen'.

Bij gebruik van (delen van) de inhoud voor professionele of onderwijskundige doelen geldt het recht op naamsvermelding:

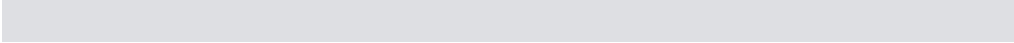
Grift, van de B. (2023) Vestigingsmanagement in de Kinderopvang. Probook, Utrecht.

INHOUDSOPGAVE

<i>Biografie</i>	8
<i>Inleiding</i>	9
Deel 1 Theorie en wetenschap over vestigingsmanagement	14
<i>Hoofdstuk 1 De sector, de organisatie en de functie.</i>	<i>16</i>
1.1 De sector kinderopvang	16
1.1.1 Kinderopvang in de keten	19
1.1.2 Interprofessionele teams	23
1.1.3 De vestigingsmanager in een IKC	25
1.2 De kinderopvangorganisatie	26
1.2.1 Het managen van het bedrijfsproces	27
1.3 De functie	36
1.3.1 Bovengeslacht, nevensgeschikt en ondergeschikt.	36
1.3.2 De wetenschap over middle-managementfuncties	38
1.3.3 Resultaatgebieden voor het vestigingsmanagement	42
1.3.4 Veranderingen in de functie	44
<i>Hoofdstuk 2 De invloed van de vestigingsmanager op de organisatiedoelen</i>	<i>50</i>
2.1 De organisatiedoelen in de kinderopvang	51
2.1.1 Invloed op de bedrijfsresultaten	52
2.1.2 Invloed op de kwaliteit	58
<i>Hoofdstuk 3 Goed vestigingsmanagent in de kinderopvang</i>	<i>72</i>
3.1 Van alles en nog wat	73
3.2 Managementmodellen	74
3.2.1 Verschillen per bedrijfstak	76
3.2.3 Het geschikte managementmodel voor de kinderopvang	77
3.3 Concurrerende waarden in de kinderopvang (Quinn toegepast)	79
3.4 Balansmodel managementstijlen in de kinderopvang	84
3.4.1 De leiding nemen	86
3.4.2 Leiding geven	86
3.4.3 Begeleiding bieden	87
3.5 Professionalisering en persoonlijke groei	88

3.5.1 Reflectie en inspiratie	89
Deel 2 De vestigingsmanager in beeld gebracht	90
<i>Hoofdstuk 4</i>	90
4.1 Kenmerken van de functie	92
4.2 Organisatorische inbedding	98
4.3 Percepties van werkzaamheden en werkdruk	100
4.4 Percepties van verantwoordelijkheden en bevoegdheden	106
4.5 Ontwikkelingen en interpretaties	111
<i>Samenvatting deel 1 en 2</i>	116
<i>Aanbevelingen</i>	122
Deel 3 De vestigingsmanager aan het werk	125
<i>Aannemen en ontslaan</i>	126
<i>Tevreden met je baan</i>	133
<i>Macht en onmacht</i>	136
<i>Manager van alles</i>	139
<i>De pedagogische visie en dan toch de 'naughty chair'...</i>	142
<i>Wat doet de pedagogisch coach?</i>	145
<i>Teams en teamleiders</i>	149
<i>Te verantwoordelijk zijn. Dat kan ja.</i>	152
<i>Er is er hier maar één baas</i>	156
<i>De Oudercommissie</i>	161
<i>Leidinggeven is ook een beetje opvoeden</i>	167
<i>En nou niet gaan huilen...</i>	171
<i>Een cultuur van 'Niceness'</i>	174
<i>Dienstbaarheid aan je medewerkers.</i>	178
<i>Organisatie-identificatie</i>	182
<i>Bureaucratie</i>	185
<i>Vrouwenpraatjes</i>	188
<i>De school, de kinderopvang en de samenwerking</i>	192

<i>Doorgroeien in je bedrijf</i>	197
<i>Kwaliteit in kinderoogen</i>	202
<i>Lange nagels en mobiele telefoons</i>	207
<i>Mentale Rust</i>	213
<i>Ontevreden klanten</i>	219
<i>Innoveren met teams</i>	226
<i>Schoppen van boven en van beneden</i>	231
<i>Het tankstation van waardering</i>	236
<i>Bronvermelding</i>	241
<i>Bronvermelding bij de essays</i>	245
<i>Eindnoten</i>	248



Betsy van de Grift werkt als onafhankelijk auteur en adviseur voor kinderopvang en kleuteronderwijs. Zij is een zeer ervaren bestuurder en ondernemer in deze sectoren, met een pedagogische en bedrijfskundige achtergrond en ze wijdt zich sinds 2008 aan een diepgaande bestudering van de neurowetenschappen van het jonge kind.

Sinds 2008 publiceerde zij een tiental boeken, waaronder enkele managementboeken en haar reeks van vier 'kinderbreinboeken'. In november 2020 verscheen 'De Kleutervriendelijke School', genomineerd als beste onderwijsboek van het jaar. Al haar boeken bevatten uitgebreide wetenschappelijke of theoretische referenties waardoor ze ook geschikt zijn voor studenten of junior professionals. Haar auteurswerk combineert Betsy met opdrachten als spreker en organisatie- en directiecoach.

Haar meest recente boek (2022) is 'Het Managementboek voor de Kinderopvang'. Het boek Vestigingsmanagement in de Kinderopvang is een aanvulling daarop, speciaal bedoeld voor de enkele duizenden kindercentrum-, vestigings- of locatiemanagers die met grote toewijding werken in de sector kinderopvang of binnen de kinderopvang-onderwijsketen.

'Betsy streeft er naar duurzame leerimpulsen te geven aan het pedagogisch educatief aanbod aan 0-7 jarigen'.

De afgelopen decennia heb ik mij -met een wisselende intensiteit-bezighouden met de inrichting en de interne aansturing van kinderopvangorganisaties, zowel in theorie als in de praktijk, ook al omdat ik een bedrijfskundige achtergrond heb. Daarbij ben ik meerdere malen op een spagaat gestuit: het management in de kinderopvang is verantwoordelijk voor het runnen van de pedagogische organisatie en het realiseren van resultaten op het gebied van de bedrijfsvoering. Vooral voor het ‘middle-management’, de operationeel leidinggevenden, kan dat complex zijn.

Ik ben daarvan in mijn functies als directeur/bestuurder onder de indruk geraakt, maar ook van de grote hoeveelheid operationeel werk dat samenkomt in het primaire proces in de kinderopvang. Er is een gebouw dat onderhouden moet worden, boodschappen die besteld moeten worden, een flink aantal pedagogische beroepskrachten die niet alleen aansturing maar ook flink wat begeleiding vragen. Er is bovendien een zeer gedetailleerd netwerk van wet- en regelgeving en daarbij komen dan nog de meer of minder gevoelige contacten met ouders en externe partners. Ga er maar aan staan.

Een manager in de kinderopvang is echt een Manager van Alles.

In dit boekⁱ ‘Vestigingsmanagement in de Kinderopvang’ richt ik mijn speciale interesse voor en toewijding aan het middle-management, de operationele laag van kinderopvangorganisaties. Meestal heten die managers *locatiemanagers* of *vestigingsmanagers*. Hoe ‘midden’ dat is hangt een beetje af van de grootte van de organisaties natuurlijk. In hele kleine organisaties is het mogelijk dat de directeur-bestuurder zelf zowel het hoger management als het operationeel management uitvoert. Die is dus helemaal een manager van Alles en Nog Wat. Maar in organisaties vanaf 8 tot 10 vestigingen wordt er vaak al een onderscheid gemaakt in de lijnorganisatie tussen de eindverantwoordelijken en de operationeel verantwoordelijken. En *de operatie* definiëren we dan als de uitvoering van het primaire proces. Dan heeft de vestigingsmanager dus een baas boven

zich waar verantwoording aan moet worden afgelegd en waar de opdrachten vandaan komen.

In nog grotere of hele grote organisaties kan een vestigingsmanager met gemak twee of drie hiërarchische lagen boven zich hebben. Uit onderzoeken die ik heb gedaan naar de werkzaamheden van vestigingsmanagers blijkt dat de omvang van de organisatie voor de taken en verantwoordelijkheden eigenlijk helemaal niet zoveel uitmaakt. Dat komt omdat het hele primaire proces zich altijd afspeelt binnen de locaties, de vestigingen.

Een boek voor vestigingsmanagers dus. Voor hen wil ik om te beginnen een stukje theorie uiteenzetten. Daarmee wil ik bereiken dat vestigingsmanagers, maar ook zij die deze vestigingsmanagers opleiden, aansturen of ondersteunen, meer zicht krijgen op de achtergrond van de functie en dan heb ik het vooral over kennis uit de organisatiekunde en bedrijfskunde. In het eerste, het theoretische deel wil ik ingaan op de spagaat die er binnen de functie van een vestigingsmanager bestaat en vooral de enorme reikwijdte als het gaat om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Maar ik leg ook uit ook dat de functie vaak onduidelijk is afgebakend en dat het met de operationele laag in kinderopvangorganisaties net gaat als met water: dat zoekt altijd het laagste punt. Ik voeg ter ondersteuning van de theorie meerdere illustraties en modellen toe. Het model over managementstijlen is door mijzelf ontworpen en kan dienen voor inter- en supervisie of andere vormen van coaching.

Deel twee presenteert de uitkomsten van een enquête, gehouden over en onder vestigingsmanagers en hen die ze begeleiden. Daaruit blijken opmerkelijke verschillen, bijvoorbeeld als het gaat om de functie indeling, de span of control en de bevoegdheden. Er zijn ook overeenkomsten en die stemmen zorgelijk: de ervaren invloed scoort onevenwichtig en de operationele en emotionele werkdruk zijn hoog.

In deel drie is de inhoud anders maar ook de vorm: het zijn 27 essays die stuk voor stuk een eigen thema behandelen (soms met een knipoog). Thema 's die gewoon deel uitmaken van de dagelijkse praktijk maar die het verdienen om uitgelicht te worden. Door die veelheid van thema 's wil

ik benadrukken dat de functie van vestigingsmanager om een bijzondere werkhouding vraagt: volhardend zijn, geduldig zijn en gemotiveerd tot op het bot. Zijn of haar (het is meestal een haar) werkdagen vullen zich met ellenlange *to do lijsten* en vrijwel iedere avond de conclusie dat die lijst niet helemaal afgewerkt kon worden. Bovendien hebben heel veel vestigingsmanagers met elkaar gemeen dat zij onvermoeibaar creatief en probleemoplossend gericht zijn. De tol die zij ervoor betalen is dat zij te weinig toekomen aan toekomstgerichte overwegingen zowel voor de sector, voor de organisatie als ook voor henzelf. Dat is geen goede voedingsbodem voor verdere professionalisering.

‘Vestigingsmanagement voor de Kinderopvang’ is daarom ook een gebaar van respect en waardering voor alle vestigings- of locatiemanagers in de kinderopvang. Petje af voor hen.

LEESWIJZER

Opzet boek ‘Vestigingsmanagement in de Kinderopvang’.

	Theoriedeel
	De sector, de organisaties en de functie, met veel aandacht voor IKC’s.
Deel 1 →	De invloed van vestigingsmanagement op organisatie doelstellingen
	Goed vestigingsmanagement in de kinderopvang, met het balansmodel effectieve managementstijlen.
Deel 2 →	De vestigingsmanager in beeld gebracht: Uitkomsten enquête januari 2023
	Samenvatting deel 1 en 2 en aanbevelingen.
Deel 3 →	27 anekdotische essays over het werk van vestigingsmanagers.

123

Afbeelding1 Opzet van het boek

Deel één, twee of drie kunnen los van elkaar gelezen worden, een beetje afhankelijk van of de theorie of de praktijk je het meest aanspreekt. Als auteur ben ik wel van mening dat de praktijk essays beter begrepen

kunnen worden als je ook wat meer weet over de theoretische achtergrond van de functie, maar dat zou best wel eens mijn eigen beroepsdeformatie kunnen zijn.

Mogelijk zullen sommige lezers in de essays enkele stukken herkennen die al eerder van mijn hand zijn verschenen. Ik wil daarbij verwijzen naar meerdere blogs en artikelen die ik heb geschreven en die gepubliceerd zijn op verschillende platforms en in vakbladen. Voor het theoriedeel heb ik enkele stukjes gebruikt uit het boek *Het Managementboek voor de Kinderopvang* (2022).

Trouwe lezers van mijn werk herinneren zich misschien ook nog het boek 'Manager van Alles' uit 2008, een boek wat inmiddels niet meer in de handel is. Net als voor dat boek heb ik ook nu weer een vragenlijst rond laten gaan onder vestigingsmanagers, en hen die daar leiding aan geven, of adviseurs en opleiders die met vestigingsmanagers werken. De vragenlijst is ingevuld door 257 respondenten. In het deel twee van dit boek, worden uitkomsten in tekstblokken en in grafieken weergegeven. Daar waar interessant worden de uitkomsten van 2008 met de huidige uitkomsten vergeleken.

BRONVERMELDING

Ik heb ervoor gekozen om de bronnen, zoals dat gebruikelijk is bij boeken die veel theorie bevatten, in de tekst aan te halen als referenties. Je vindt in de tekst de naam en een jaartal van de bron die ik heb gebruikt en achter in het boek vind je de volledige referentie lijst -en daarmee de verantwoording- terug. Ik hoop daarmee ook vestigingsmanagers in opleiding een goede voedingsbron aan te bieden. Op meerdere pagina's vind je in de tekst ook Romeinse cijfers; dat zijn eindnoten. In die eindnoten staan bijvoorbeeld de webpagina's waarop je aanvullende informatie kunt vinden of nadere uitleg.

ILLUSTRATIES

Alle illustraties in dit boek zijn van eigen hand. Niet omdat ik zo'n geweldige illustrator ben, maar wel omdat ik graag het complete verhaal

af wilde maken en omdat een beeld of infographic vaak precies die ondersteuning kan bieden om de tekst beter te begrijpen of beter te onthouden. Daar waar de vestigingsmanagers in de illustraties worden opgevoerd, heb ik gekozen voor een iconische weergave: het is een vrouwtje dat zich doorgaans actief met de materie bemoeit of er zelfs letterlijk bovenop zit.

