

In tijden van krimp is goed personeelsmanagement cruciaal

# De beste medewerkers overhouden

**Overheidsmaatregelen gaan ervoor zorgen dat de kinderopvang de komende jaren krimpt. Dat betekent afscheid nemen van werknemers. Hoe zorg je dat je goede mensen behoudt? Nu alvast voorsorteren, zegt de deskundige.**

Astrid van de Weijenberg

'Je kunt niet zeggen: Ik hou Pietje graag en Jantje mag eruit'

Edere branche kent zijn varkenscyclus, maar in de kinderopvang zijn de toppen hoger en de dalen dieper. De kinderopvang blijkt steeds weer de speelbal van de politiek te zijn en dus is het hollen of stilstaan. Jarenlang wist de kinderopvang door de enorme groei niet waar ze geschikt personeel vandaan moest halen, nu keert

het tij. De eerste krimp dient zich al aan. Veel kinderopvangorganisaties zagen dit jaar een daling van de wachtlijsten en een lagere bezetting, met dank aan de lagere tegemoetkoming in de kosten voor buitenschoolse opvang. En dat is slechts het begin. De politiek heeft grote bezuinigingen aangekondigd en die zullen naar verwachting een flinke

terugloop van klanten tot gevolg hebben.

De verwachte krimp heeft directe gevolgen voor het personeel. Hoe zorg je als organisatie dat je personeelsbeleid goed op orde is, zodat je deze bezuinigingsronde op een goede manier overleeft? In het arbeidsrecht geldt niet langer *last in first out* als enige principe, maar ook het afspiegelings-



principe. Dat wil zeggen dat bij ontslag gekeken wordt naar de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Maar werkgevers willen natuurlijk ook hun beste personeelsleden behouden en medewerkers die niet goed functioneren als eerste laten afvloeien.

### Tijdig afscheid nemen

Hoe pak je dat aan? We vragen het Arthur Hol. Hij is arbeidsrechtadvocaat bij De Koning Ver-gouwen Advocaten en vanuit zijn vorige werk als personeelsmanager bij Shell en KLM ook directeur-eigenaar van HRM College. HRM College verzorgt opleidingen op het gebied van personeelsmanagement, arbeidsrecht en goed werkgeverschap, zoals 'Dossier-vorming in arbeidszaken' en 'HRM voor lijnmanagers'. Hol heeft veel kinderopvangorganisaties als klant. Hij heeft al heel wat ontslagzaken voor de rechter uitgevochten. Hol: 'Bij een ontslagronde vanwege krimp speelt kwaliteit geen rol. Je kunt niet zeggen: Ik hou Pietje graag en Jantje mag er wat mij betreft uit. Dat wil dus zeggen dat je voor die tijd afscheid moet nemen van mensen met wie je niet verder wilt.' Je moet vroeg voorsorteren om straks een kwaliteitsslag te maken, zegt hij. Hij zag het ook in de welzijnssector gebeuren, die al eerder met subsidievermindering geconfronteerd werd. Dossievorming vormt daarbij de rode draad, volgens Hol. Wie wil aantonen dat een medewerker niet goed functioneert, moet daarvoor bewijs hebben. Negen van de tien ontslagzaken gaan om gedragskwesaties, zegt hij. 'Dat is een grijs gebied. Dat moet je dus wel goed kunnen aantonen.'

### Aanspreekcultuur

De kinderopvang is daar tot nu toe niet sterk in, meent advocaat Hol. De dossievorming is bij veel

organisaties niet goed op orde. Dat heeft ook te maken met de onstuimige groei van de sector en de vele fusies en overnames. Daardoor kennen organisaties vaak de historie van medewerkers niet. Daar komt nog bij dat er in de kinderopvang pas sinds een paar jaren aandacht is voor prestatie. Performancemanagement is tamelijk nieuw in deze sector. Maar inmiddels is het een *hot* thema.

Hol: 'Organisaties in de kinderopvang ontberen vaak een aanspreekcultuur. Medewerkers worden niet of weinig aangesproken op hun functioneren. Terwijl dat hoort bij goed werkgeverschap. Die aanspreekcultuur is niet alleen onontbeerlijk bij ontslag. Organisaties zonder aanspreekcultuur geven ook geen complimenten. En complimenten zijn minstens zo belangrijk als kritiek, want met complimenten bind je mensen. Vergeet je dat, dan heeft dat een veel negatievere uitwerking op je organisatie dan dat je met een aantal mensen blijft zitten die niet goed functioneren.' Daarbij komt dat leidinggevend in de kinderopvang kritiek vaak mondeling en heel omfloerst geven, vindt Hol. 'Dat kan komen omdat in de kinderopvang vooral vrouwen werken. Die zijn meer dan gemiddeld omzichtig in hun stijl van communiceren. Dat heeft voordelen, maar ook nadelen. Want wat is er nu precies gezegd? Daar kunnen later grote interpretatieverschillen over ontstaan. En voor buitenstaanders als advocaten en rechters is het bovendien niet inzichtelijk. Die krijgen van de werknemer vaak een gefilterd verhaal. Als er niets op schrift staat, dan is dat ook niet bij te stellen.

Hol pleit dus voor veel meer zaken vast leggen. 'Dossievorming heeft de connotatie dat je dat doet omdat je van iemand af wilt. Maar ook van goede

## Krimpscenario's liggen klaar

Grote bezuinigen voor 2011 zijn door het vorige kabinet al ingeboekt, het nieuwe kabinet heeft voor de jaren daarna nog flink wat in petto. Hoe gaan kinderopvangorganisaties hiermee om? Nemen ze nu al maatregelen of wachten ze af wat de effecten zullen zijn? Wim van Ogtrop, directeur van 2Samen in Den Haag, heeft afgelopen jaren gezien dat de ouders in de oude stadswijken, de doelgroepouders, massaal zijn afgehaakt. 'En tegelijkertijd openen we in Ypenburg een centrum met tien groepen. Ik voorzie dat de kinderopvang weer een witte voorziening wordt.' Als grote organisatie kan 2Samen medewerkers overplaatsen naar andere vestigingen. Dat is de eerste fase, maar andere scenario's liggen klaar.

Grote organisaties als 2Samen zijn redelijk flexibel in hun personeelsinzet. Dat vertelt ook Cathy Boltje van SKSG Kinderopvang in Groningen. 'De kinderopvang heeft altijd al flexibele arbeidskrachten nodig gehad. Omdat nieuwe centra langzaam volgroeien en omdat er op piekdagen maandag, dinsdag en donderdag extra mensen nodig zijn. Daarom hebben we naast onze harde kern van mensen met een vast contract een flexibele schil. Mensen met een min/max-contract, via ons interne uitzendbureau. Daarna komt de schil van medewerkers met een 0-urencontract.' SKSG Kinderopvang heeft al eerder draaiboeken opgesteld voor krimpscenario's, bijvoorbeeld bij de invoering van de Wet kinderopvang. Die kunnen nu weer uit de kast. Dat betekent onder meer geen overuren meer uitbetalen, geen uitzendkrachten inhuren en een vacaturestop. Of dat voldoende is, is de vraag. In het zwartste scenario zal de krimp dertig procent bedragen. Daar komt geen organisatie zonder kleerscheuren uit, zegt Boltje. 'Dan gaan er harde klappen vallen.'

Bij 2Samen hebben ze het personeelsbestand op een vergelijkbare wijze vormgegeven. Ook deze organisatie is daardoor redelijk flexibel. Nieuwe medewerkers krijgen bijvoorbeeld altijd al drie keer een jaarcontract. Van Ogtrop is ook niet bang dat hij straks goede mensen moet laten gaan, terwijl de minder goede blijven. '2Samen werkt met een resultaatgericht beoordelingssysteem. Elke medewerker zien we heel nadrukkelijk. Het beoordelingssysteem is objectief, voor iedereen hetzelfde. We hebben een goed beeld van wie boven en wie onder gemiddeld scoort.' Van Ogtrop: 'We moeten niet in paniek raken en geen heksenjacht openen. Eerst maar eens zien wat de effecten zullen zijn. Natuurlijk betekent minder kinderen dat we minder personeel nodig hebben. Maar we willen geen monocultuur in de organisatie. Dat wil zeggen dat ook jonge medewerkers een kans moeten krijgen en natuurlijk kijken we ook kritisch naar de overhead.'

## Ontslag, maar hoe?

Wie afscheid wil nemen van een individuele medewerker kan een ontslaanvraag indienen bij het UWV Werkbedrijf of bij de kantonrechter. Het UWV toetst kritischer. Het UWV wijst ongeveer een derde van de gevallen af. Bij de kantonrechter ligt dat gunstiger. Sinds twee jaar is dat zo'n vijftien procent. Dat komt omdat de hoogte van de ontslagvergoeding bij onredelijk ontslag lager is geworden. Deze zogenaamde kantonrechterformule is met ingang van 2009 aangepast.

De grotere kans op afwijzing bij het UWV maakt dat bedrijven liever de gang naar de kantonrechter maken. Ondanks dat ze bij het UWV geen ontslagvergoeding betalen. Bovendien gaat de afhandeling bij de kantonrechter meestal sneller. Hoewel dat elkaar tegenwoordig niet veel meer ontloopt.

Zowel de kantonrechter als het UWV kijken of het dossier van de werkgever goed in elkaar zit. Is er een verbetertraject voorgesteld, is dat netjes doorlopen, is er verwijtbaar gedrag aan de kant van de werkgever of van de werknemer? Dat bepaalt of het ontslag verleend wordt en wat (bij de kantonrechter) de hoogte is van de ontslagvergoeding. Bij ontslag via het UWV moet de opzegtermijn in acht worden genomen, bij de kantonrechter niet.

medewerkers moet je vastgelegd hebben dat ze goed functioneren.'

### Werkoverleg

Dossiervorming is het sluitstuk van goed management. Dat kost heel veel tijd, denken leidinggevenden, maar volgens Hol is het helemaal niet nodig om verbeterpunten die in bijvoorbeeld het teamoverleg aan de orde zijn geweest voor iedere individuele werknemer vast te leggen. Dat kun je ook doen in de notulen van het overleg. Als daarin staat dat er bijvoorbeeld veel aandacht is geweest voor bejegening en communicatie en dat er twee of drie keer een waarschuwing is afgegeven dan kan dat ook voldoende zijn.

Een goede leidinggevende heeft al in een vroeg stadium signalen op-

gevangen en afgegeven. Het werkoverleg moet daarom zo ingericht zijn, vindt Hol, dat medewerkers elkaar aanspreken. Dan pas krijgt de leidinggevende die signalen. Daarmee voorkom je ook dat er anoniem geklaagd wordt tegen de leidinggevende. Met anonieme klachten kun je niets. Het is veel beter als het je eigen waarneming is. Dan moet je wel in het werkoverleg aandacht hebben voor dit soort zaken, voor de taakverdeling, voor bejegening en communicatie. Dat werkt niet, denkt Hol, als de leidinggevende algemene vragen stelt als 'hoe gaat het?'. Je moet dat per onderdeel uitsplitsen: Hoe gaat het met de was, met het uitruimen van de afwasmachine, met het contact met ouders bij het ophalen? Daarmee verlaag je de drempel om eenvoudige ergernissen te uiten

(Advertentie)



**waarborgfonds  
kinderopvang**

**slim bedacht**

*Waaghals of scherpslijper?  
Risicomanagement in roerige tijden.  
Dat is het gespreksonderwerp op  
14 december op ons jaarcongres.  
Wilt u er ook bij zijn?*

Ondernemen is investeren. Ook in de kinderopvang. Lange wachtlijsten maken investeringen nodig, zodat er meer ruimte komt. Letterlijk en figuurlijk. Ondanks deze noodzaak zijn banken terughoudend met het verlenen van krediet. Garantie op terugbetaling is een vereiste. Het Waarborgfonds Kinderopvang gééft banken die garantie, zodat ondernemers in de kinderopvang hun ambities kunnen waarmaken. Meer weten? Bel (040) 232 97 40.

**waarborgfondskinderopvang.nl**

en daarmee verklein je het conflict tussen twee collega's.

### Vastleggen

Natuurlijk moeten leidinggevers ook gesprekken met individuele medewerkers vastleggen. Hol: 'Een gesprek tussen medewerker en leidinggevende over bijvoorbeeld een incident is altijd een spanningsvolle setting. Mensen registreren dan minder goed wat er is besproken. Daar moet een leidinggevende op anticiperen door van tevoren aan te kondigen dat ze een verslag maakt van het gesprek, dat de werknemer dat rustig kan nalezen en dat ze daarop terug kan komen. Een werknemer kan kritische opmerkingen bijvoorbeeld heel anders beleven. In zo'n gesprek moet ook ruimte zijn voor *feed back*. Vraag een medewerker erop te reageren, even-

tueel op een later moment. Wat herken je? Wat kun je daarmee? Welk verbetertraject stel je zelf voor? Maar ook kritiek op de leidinggevende moet daarin een plaats krijgen. Volgens de regels van *feed back* geven en krijgen stelt de leidinggevende zich open op en stelt ook zijn stijl van leidinggeven ter discussie. Ten slotte is het mogelijk dat een werknemer zich misschien helemaal niet herkent in de kritiek. Dan zou *mediation* een oplossing kunnen zijn.' ◀

Meer informatie over dit onderwerp is te vinden op [www.kinderopvangtotaal.nl](http://www.kinderopvangtotaal.nl) > deze maand in de tijdschriften > MK

Je moet  
vroeg voor-  
sorteren om  
straks een  
kwaliteitsslag  
te maken

(Advertentie)



## Uw specialist in kinderopvang

Wij verzorgen o.a.;

- ✓ uw financiële administratie,
- ✓ de salarisverwerking,
- ✓ de facturatie,
- ✓ bedrijfsadvisering op maat.

- Admi-Lux is al jaren actief in de kinderopvang, heeft professionele managementsrapportages ontwikkeld en kan u maandelijks van de juiste informatie voor zien, rechtstreeks afkomstig uit de boekhouding.
- Indien u dit wenst, kunt u ook zelf online inloggen en uw gegevens raadplegen. Dit scheelt u tijd en geld!
- Door een strak uitgevoerd debiteurenbeleid loopt u lagere financiële risico's. Door samenwerking met een eigen incassobureau en het laten verzorgen van de aanvragen voor de kinderopvangtoeslag naar de belastingdienst bent u in controle over uw debiteuren saldo.



Wilt u weten of u goed op weg bent? Bent u bezig met een overname waar mogelijk financiële risico's aan zitten? Of lukt het u niet om een optimaal rendement te realiseren.

Dat kan Admi-Lux voor u verzorgen. Wij duiken in de cijfers en brengen u en eventueel andere bestuurders een uitgebreid verslag uit.

Belt u gerust eens voor een afspraak.

**Admi-Lux • Nieuwe Steen 41a • 1625 HV Hoorn**  
**T 0229 - 299 723 • F 0229 - 298 942**  
**E [info@admilux.nl](mailto:info@admilux.nl) • I [www@admilux.nl](http://www.admilux.nl)**

### Financiële administratie & Salarisverwerking