

## Pionieren met HPO-analyse kinderopvang

# Het geheim van succes

**De beroepsvereniging voor directeuren in de Kinderopvang (bdKO) startte in 2010 een pilot waarin kinderopvangorganisaties een HPO-diagnose konden uitvoeren. De HPO-diagnose is een verbetermethode om te focussen op datgene wat er echt toe doet om beter te kunnen presteren.**

Simon van der Veer

**H**PO staat voor High Performance Organisatie en is een manier van denken gebaseerd op wereldwijd onderzoek naar de kenmerken van succesvol presteren. In dit eerste artikel een opfrisser van het HPO-denken en een antwoord op de vraag: Hoe HPO is de kinderopvang en hoe scoort de sector in vergelijking met andere sectoren? In het novembernummer zal een tweede artikel uitvoerig de thema's achter deze scores beschrijven.

De kinderopvang is al jaren op rij de snelst groeiende sector in Nederland. De sector is enorm in beweging. Denk bijvoorbeeld aan de sterke opkomst van de brede school en de voorschoolse educatie. Door de snelle ontwikkelingen staat momenteel menig kinderopvangorganisatie op een punt van herbezinning. Het wordt spannender en uitdagender, maar ook belangrijker om te weten waarop de organisatie moet focussen om beter te presteren en zo de gewenste resultaten te behalen. Hier komt het HPO-denken om de hoek kijken. Focus is de essentie van het HPO-denken, want ons meest kostbare bezit is tijd en we kunnen onze tijd maar één keer uitgeven. Een HPO is een organisatie die gedurende een periode

van tenminste vijf tot tien jaar betere financiële en niet-financiële (zoals klant- en medewerktevredenheid) resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties. Hierbij wordt gekeken naar vijf factoren: kwaliteit van management, kwaliteit van medewerkers, openheid en actiegerichtheid, continue verbetering en vernieuwing en tenslotte langetermijngerichtheid.

### Succesfactoren

Er zijn veel theorieën verschenen over de succesfactoren van organisaties. Veel organisaties (uit allerlei sectoren) gingen op basis van managementliteratuur aan de slag met verbeterinitiatieven, zoals reorganisatie van de organisatiestructuur, meer communicatie naar medewerkers, de invoering van competentie management, de introductie van een nieuw ICT-systeem of strategiesessies op de hei.

Als organisatieadviseur constateerde André de Waal dat organisaties wel veel tijd investeerden in verbetertrajecten, maar dat dit niet altijd bijdroeg aan beter presteren. De prangende vraag was: Wat doet er nou echt toe? Onder leiding van De Waal onderzocht het Center for Organizational Per-

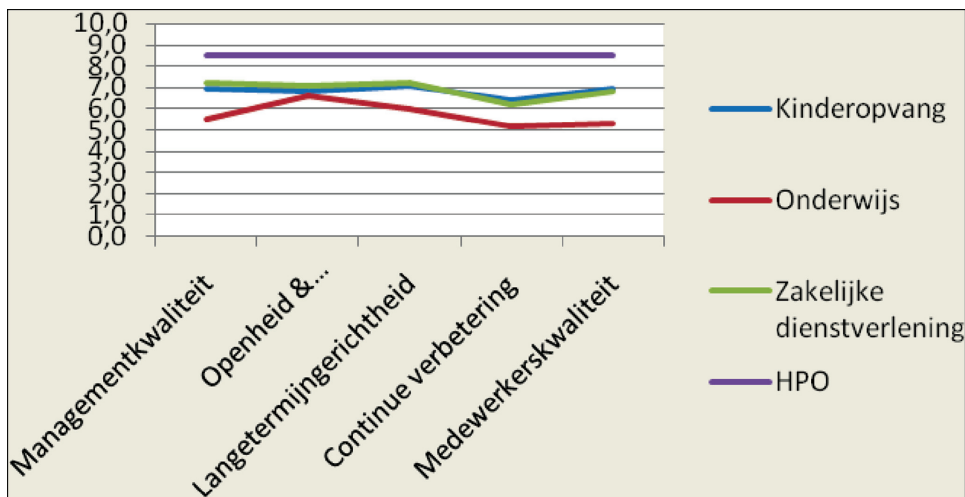
formance – in samenwerking met de Vrije Universiteit, Maastricht School of Management en de Cranfield University (Verenigd Koninkrijk) – al deze theorieën, managementboeken en verbetermethodes. Doel was de essentie boven tafel te halen van de factoren die langdurige prestatieverbetering beïnvloeden (zie kader).

### Pionieren

De bdKO heeft de ambitie om directeuren en bestuurders te ondersteunen in het blijvend verbeteren van de prestaties in de eigen kinderopvangorganisaties. Daar past het HPO-diagnosetraject bij dat in het najaar van 2009 speciaal is ontwikkeld voor bdKO-leden. De HPO-diagnose is een verbetermethode gebaseerd op het HPO-gedachtegoed en gericht op prestatieverbetering. Tot op heden hebben tien bdKO-leden zich aangemeld voor een HPO-diagnosetraject, waarvan er vijf in de eerste helft van 2010 zijn uitgevoerd. Deze organisaties zijn de pioniers binnen de bdKO en doen als eerste ervaring op met deze verbetermethode.

Welke vraagstukken vormden voor deze organisaties de aanleiding om met HPO aan de slag te gaan? De ene organisa-

Hoe scoort de kinderopvang vergeleken met andere sectoren?



HPO-sectorescore is 5,7), alhoewel vooral hogescholen en universiteiten in deze benchmark zijn opgenomen. Buiten openheid en actiegerichtheid scoort de kinderopvang op alle andere vier factoren aanzienlijk hoger. En daarmee is de kinderopvang, alhoewel het fundament met vijf gebenchmarkte organisaties nog relatief dun is, voornamelijk één van de best presterende HPO-sectoren in Nederland. Een resultaat om trots op te zijn!

De eerste organisaties dienden als basis voor de benchmark

tie wilde graag een pas op de plaats maken te midden van de waan van de dag. Een andere organisatie gebruikte HPO als een middel om een nieuwe strategie te ontwikkelen, hier structuur aan te geven en iedereen daarbij te betrekken. Daarnaast werd HPO ook gebruikt als *reality check*: Doen we nu echt de goede dingen? Bovenal hebben de organisaties de diagnose ingezet als een middel om managers en medewerkers in een gezamenlijke reflectie en bewustwording mee te nemen, gericht op de kwaliteiten en het verbeterpotentieel van de eigen organisatie. Een belangrijk doel was antwoord te krijgen op de vraag: Waarin moeten we als organisatie onze tijd investeren om op de lange termijn beter te presteren?

### Benchmark

De eerste vijf deelnemende kinderopvangorganisaties dienden als basis voor de ontwikkeling van een benchmark van de kinderopvangsector. Het gaat om een voorzichtige eerste benchmark, het aantal organisaties is immers nog beperkt en het zijn de pioniers. De kinderopvang is net als de zakelijke dienstverlening (de hoogst scorende sector in Nederland) een evenwichtig presterende sector op de vijf HPO-factoren. In vergelijking met de zakelijke dienstverlening zijn de verschillen minimaal en scoort de kinderopvang gelijk met een gemiddelde HPO-score van 6,9. Het is duidelijk te zien dat de kinderopvang aanzienlijk hoger scoort dan het onderwijs (gemiddelde

### Krachtige organisaties

De kinderopvang is als snelst groeiende sector in Nederland ook een relatieve jonge sector. De HPO-diagnoses laten zien dat de vijf kinderopvangorganisaties die participeerden het hebben klaargespeeld om met relatief weinig financiële middelen krachtige organisaties neer te zetten. De unieke karaktereigenschappen die hieraan bijdragen zijn de enorme passie voor het kind op alle lagen van de organisatie en de drive om voortdurend beter te willen presteren. Veel kinderopvangorganisaties zoeken elkaar ook op in netwerken. Dat vertelt iets over de grote openheid, bereidheid en nieuwsgierigheid om van elkaar te willen leren en te verbeteren. Het volgende artikel over het HPO-traject gaat dieper in op de HPO-ontwik-

(Advertentie)

**KidsVision**

Meer vrijheid, minder zorgen

Veel collega's van u hebben de keus al gemaakt om:

- medewerkers middelen te geven betere beslissingen te nemen;
- een efficiëntere inzet van de medewerkers te bereiken;
- de foutenlast te verminderen;
- alles te bundelen in één modern softwaresysteem voor alle processen in de kinderopvang.

Dit is ook mogelijk voor u, kijk op:

[www.kidsvision.nl](http://www.kidsvision.nl)



KidsVision | GAC | ☎ 0592 460171 | ✉ info@kidsvision.nl

## HPO-gedachtegoed

Het gedachtegoed van de High Performance Organisatie draait om vijf factoren:

- **Kwaliteit van management:** Het management van een HPO bouwt sterke vertrouwensrelaties op door integriteit en coachend leiderschap te combineren met sterk voorbeeldgedrag, snelle besluitvorming (ook met niet-presteerders) en resultaatgerichtheid.
- **Kwaliteit van medewerkers:** De medewerkers van een HPO zijn divers, complementair en kunnen goed samenwerken. Ze zijn flexibel en veerkrachtig ten dienste van het resultaat.
- **Openheid en actiegerichtheid:** De cultuur van een HPO kenmerkt zich door een open leercultuur, waarin men elkaar betreft bij belangrijke processen, de dialoog met elkaar zoekt, voortdurend kennis deelt, fouten maken en verandering aanmoedigt, en acties oppakt om betere prestaties te realiseren.
- **Continue verbetering en vernieuwing:** Een HPO kent haar onderscheidende kenmerk in de markt of sector en alle medewerkers dragen continu bij aan het vernieuwen, verbeteren, versimpelen en afstemmen van haar processen, diensten en producten.
- **Langetermijngerichtheid:** De langetermijngerichtheid van een HPO geldt voor haar relaties met klanten, leveranciers en partners, maar vooral ook voor management en medewerkers – zij werken al een lange tijd bij de organisatie. Nieuw management wordt door promoties van binnenuit aangevuld. En de organisatie groeit door partnerships en het aangaan van langetermijnrelaties met stakeholders. Het vertrekpunt hierbij is dat de klanten altijd zo goed mogelijk bediend moeten worden.

Zie voor meer informatie over het HPO-gedachtegoed en het onderzoek: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl).

kelthema's achter de scores en op de verbetermogelijkheden voor de kinderopvang. ◀

Simon van der Veer is verbonden aan HPO Center (Center for Organizational Performance). Voor aanvullende informatie bij dit artikel, zie [kinderopvangtotaal.nl](http://kinderopvangtotaal.nl) > deze maand in de tijdschriften > MK

Op 28 oktober worden tijdens de Algemene Ledenvergadering van de bdKO de resultaten van de HPO-pilot gepresenteerd. Op 17 november is er een HPO-netwerkbijeenkomst. Zie [www.bdco.nl](http://www.bdco.nl) > agenda.