

# Samen Actief: goed voor ieder kind

Rapportage Team Toekomst



3 mei 2016



# Inhoud

|    |   |
|----|---|
| 4  | 1. Inleiding                                |
| 5  | 2. Toekomst van de sector                   |
| 12 | 3. Toekomst van de brancheorganisatie       |
| 12 | 3.1 Scenario's                              |
| 12 | 3.2 Diversiteit                             |
| 14 | 3.3 Cultuur                                 |
| 15 | 3.4 Structuur                               |
| 18 | 3.5 Bestuur                                 |
| 20 | 3.6 Voorzitter en directeur                 |
| 21 | 3.7 Bureau                                  |
| 22 | 4. Aanbevelingen                            |
|    | <b>Bijlagen</b>                             |
| 26 | 1. Samenstelling en werkwijze Team Toekomst |
| 27 | 2. Opdracht Team Toekomst                   |
| 30 | 3. Analyse kinderopvang Nederland           |
| 42 | 4. Peilgroep en gesprekken                  |
| 43 | 5. Rol Gemeenten                            |

# Inleiding

Ruim vijf jaar na de fusie van de MO-groep en BKN bevindt de Brancheorganisatie Kinderopvang zich in een impasse. Dat wordt door velen betreurd, binnen en buiten de branche. Het leidt tot versnippering in de sector, het verzwakt het vermogen om korte en lange termijn visies te ontwikkelen, tast de lobbykracht aan, waardoor de belangenbehartiging geschaad wordt in het bijzonder die van ouders en hun kinderen, medewerkers, bestuurders en ondernemers van profit- en not-for-profit organisaties in de sector.

De ALV van de brancheorganisatie heeft op 17 februari een Team Toekomst geïnstalleerd met als opdracht externe ontwikkelingen in kaart te brengen en de innovatiekracht van de organisatie te onderzoeken. Een pluriform gezelschap van leden, profit en not-for-profit, heeft zich over analyses en oplossingen gebogen. Dat waren goede dialogen, waarbij veel aandacht is besteed aan de waarnemingen en aanbevelingen van externe belanghebbenden die door individuele leden van Team Toekomst geïnterviewd zijn:

Mariët Hamer (voorzitter SER), Rinda den Besten (voorzitter PO-Raad), Gjalt Jellesma (voorzitter BOinK), Marijke Vos (voorzitter MO-groep) en Guusje Dolsma (stafmedewerker VNO/NCW). Ook minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft commentaar gegeven.

De expertise, openheid en tolerantie in Team Toekomst geeft een indicatie van de aanwezige veerkracht, visie en bestuurlijk gezag in de organisatie. Dat bleek ook op de peilbijeenkomst van 20 april jl. waar circa 30 leden een tussentijdse rapportage bespraken. Het kan dus wel, in de spiegel kijken: kritisch reflecteren op de eigen rol, visie voorop stellen, duidelijke beelden formuleren over de gewenste cultuur en mentaliteit en niet verdwalen in een eindeloze structuur discussie. De impasse die de Brancheorganisatie op de hielen zit, kan beslist doorbroken worden. Het is nog geen crisis, de grootste kracht van de brancheorganisatie is dat het profit en not-for-profit bedrijven en stichtingen verenigt. Dat heeft een inhoudelijk doel: beide typen organisaties vervullen primair maatschappelijke taken, ongeacht de wijze waarop het stelsel ingericht is. Het gaat in de kern om ontplooiing in de breedste zin van het woord, zowel voor de jonge kinderen als hun ouders. Dit vereist een brancheorganisatie die zich bewust is van deze rol in de samenleving, van haar kracht en beperkingen, alleen dan kan zij op een vanzelfsprekende wijze partijen en partners binnen en buiten de branche verbinden: samen actief.

Dit vraagt om een open houding, een mentaliteit van geven en delen. Het gaat om een brancheorganisatie die de beste kwaliteit en kracht weet te mobiliseren. Daarover gaat deze rapportage.

Utrecht, 3 mei 2016

**Namens Team Toekomst,  
Felix Rottenberg**

# Toekomst van de sector

De toekomst van de Kinderopvang in Nederland zal zich op twee terreinen verder ontwikkelen. Als arbeidsmarktinstrument, waarvoor het al jaren wordt ingezet, en voor de ontwikkeling van het jonge kind, waarbij het accent op het jonge kind van 0 - 6 jaar ligt.

Dit hoofdstuk is gebaseerd op het eerste onderdeel van de opdracht van Team Toekomst, het maken van een analyse van externe ontwikkelingen in de voor de branche relevante omgeving. De volledige analyse is opgenomen in bijlage 3. Het hoofdstuk wordt afgewisseld door intermezzo's die onder andere een weergave zijn van de gesprekken die zijn gevoerd bij het uitvoeren van de opdracht.

## Arbeidsmarkt

De kinderopvang is in Nederland vooral tot stand gekomen als arbeidsmarktinstrument. Kinderopvang stelt ouders in staat om beiden te werken, heeft de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt versterkt en het arbeidsaanbod vergroot. Ook in de komende decennia zal kinderopvang van belang zijn voor de arbeidsmarkt mede door demografische factoren zoals de vergrijzing.

## Kindontwikkeling

Het jonge kind ontwikkelt zich in de leeftijd van 0 - 12 jaar. Hierbij worden twee fasen onderscheiden: van 0 - 6 en van 6 - 12 jaar, deze fasen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Bij de ontwikkeling van het kind gaat het niet meer alleen om kennis, maar ook om vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Kinderen moeten zich leren bewegen in een mondiale en digitale wereld. De komende jaren zal het accent sterk liggen op de groep van 0 - 6 jaar waarbij tijdens de eerste ontwikkelingen een sterke basis gelegd kan worden en achterstanden kunnen worden voorkomen. Daarbij zijn toegankelijkheid en deskundigheid van groot belang. Het recht van toegang tot de kinderopvang, vanaf 0 of 2 jaar, moet worden gezien in het belang van het kind, maar is nu vooral een politieke discussie. De deskundigheid met betrekking tot 0 - 6 jarigen is een van de sterke punten van de kinderopvang. De sector ontwikkelt zich verder als de deskundige op dit domein, zonder dat van 6 - 12 jaar los te laten.

### **Elk kind verdient een rijke speelomgeving**

*Om alle kinderen de gelegenheid te bieden zich in hun eigen tempo breed te ontwikkelen hebben zij een rijke speelomgeving nodig. Jonge kinderen ontwikkelen zich spelend en explorerend. In spel met andere kinderen en met volwassenen leren ze samen te werken en rekening te houden met elkaar, en ontwikkelen zij de executieve functies die een sleutelrol vervullen in hun latere 21e eeuwse gedrag.*

*Het is bij uitstek de kinderopvang die deze omgeving biedt. Kinderen worden begeleid door professionals die kinderen volgen in hun ontwikkeling zodat zij hen activiteiten en materialen kunnen aanbieden die op hun talenten zijn afgestemd. Ouders worden betrokken bij de ontwikkelprocessen van hun kinderen. Talenten van kinderen komen tot ontwikkeling en kunnen verder ontwikkeld worden door formeel en informeel leren met elkaar te verbinden en waar mogelijk te integreren.*

## Twee borden

De ontwikkeling van de branche speelt zich dus af op twee borden, die van de arbeidsmarkt en die van de ontwikkeling van het kind. Naar verwachting, van o.a. het SER-rapport 'Gelijk goed van start' (januari 2016), zal die laatste steeds meer in belang toenemen, maar zal het aspect van de arbeidsmarkt eveneens een rol van betekenis blijven spelen. De verhouding tussen deze twee functies van de kinderopvang zal niet altijd en overal hetzelfde zijn. Verschillen zijn bijvoorbeeld afhankelijk van de regio en de economische conjunctuur. Dat wil zeggen dat er niet één vaste formule voor kinderopvang en kindontwikkeling zal ontstaan en dat er ook niet één manier is daar invulling aan te geven. Daarom zal er ook in de toekomst een diversiteit aan soorten en organisatie-vormen van kinderopvang blijven bestaan.

### Pleidooi voor vrij spelen <sup>1)</sup>

*Spelen is de manier bij uitstek waarop het jonge kind zich ontwikkelt. Het komt van nature en is essentieel voor de eerste 6 jaar die ook nog eens het meest bepalend zijn voor de ontwikkeling. Het is dan ook van het grootste belang spel een centrale plek te geven in het leven van het jonge kind. Spel stelt een kind in staat te leren over zichzelf, de ander en de wereld om zich heen.*

*Deze kijk op kindontwikkeling is geen nieuw wetenschappelijk inzicht. Toch is er een afname van de mate waarin kinderen vrij zijn te spelen op hun eigen manier, met andere kinderen en zonder de bemoeienis van volwassenen. In spel staat datgene wat kinderen zelf interessant en boeiend vinden centraal. In de vroeg-kinderlijke ontwikkeling moet juist het vrije spel aanleiding zijn om te komen tot creativiteit en probleem-oplossend vermogen. Twee belangrijke competenties voor de 21e eeuw wat het SER-rapport betreft.*

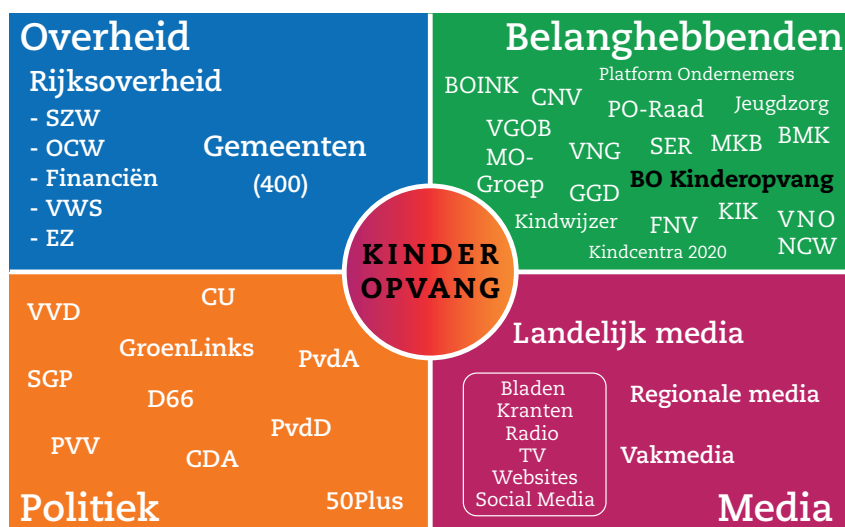
*Een uitgelezen kans voor de kinderopvang hier (meer) werk van te maken. Het is iets wat we namelijk al jaren doen en waar we nog beter in kunnen worden. Het vraagt ons soms alleen opnieuw te kijken waar het nu werkelijk om gaat en ons werk te herwaarderen. Is 'spelen' wel zo belangrijk? Klinkt educatie en voorschoolse voorziening niet veel gewichtiger? Spel heeft ook een signaal functie. Uit onderzoek blijkt dat 1 op de 200 kleuters lijdt aan een depressie. Niet spelen of spel van een lage kwaliteit geeft aan hoe een kind in zijn vel zit. Kinderen krijgen een negatief zelfbeeld en durven geen initiatief te tonen. Geen eigen spel kunnen ontplooiën is zelfs zichtbaar in de hersenen van een kind. Een goede spelontwikkeling daarentegen geeft zelfvertrouwen en maakt dat een kind vol interesse de wereld gaat verkennen.*

*Ieder kind heeft van nature de drang zich te ontwikkelen. Als kinderopvang kunnen wij een plek zijn waar de ontwikkelkracht van ieder kind volop de ruimte krijgt. Wij kunnen een sector zijn die juist hierom gewaardeerd wordt en relevant is. Dit door een klimaat te scheppen waarin kinderen echt vrij kunnen spelen en zich daardoor optimaal kunnen ontwikkelen. Pedagogisch medewerkers en gastouders creëren hiervoor de voorwaarden door gericht te observeren, de kinderen te leren kennen, een rijke en veilige omgeving te bieden en respect te hebben voor de eigenheid van elk kind. Tussen de 0 en 6 jaar hangt de gehele ontwikkeling samen met spel. De kinderopvang dient kinderen hiervoor de ruimte te geven. Vanaf 6 jaar zijn de hersenen rijp voor educatie, maar men blijft spelen: een heel leven lang!*

1) Bron: Ontwikkelingspsycholoog Peter Gray en orthopedagoog Annemieke Mol Lous (NTR-documentaire 'Spelen is van levensbelang').

## Speelveld

Deze ontwikkelingen spelen zich af op een druk bezet speelveld waar de sector kinderopvang een van de vele spelers is en niet het gewicht en de omvang heeft om alleen het verschil te maken. Daarom is het van belang dat de branche uitblinkt in samenwerking met andere partijen. Om inzicht te krijgen in het speelveld van de kinderopvang is een omgevingsanalyse gemaakt, deze is weergegeven in figuur 1. De afzonderlijke delen van het speelveld worden hieronder beschreven.



Figuur 1. Omgevingsanalyse kinderopvang

## Overheid

De kinderopvang heeft bij de overheid te maken met het Rijk en de gemeenten. Bij de Rijksoverheid gaat het in het bijzonder om de ministeries SZW, OCW en Financiën. Hier komen beleid, de wet- en regelgeving en de financiering voor de kinderopvang tot stand. Gemeenten hebben een belangrijke rol bij vergunningen en toezicht in de kinderopvang, het basisonderwijs en de jeugdgezondheidszorg. De rol van gemeenten op het dossier van de kindontwikkeling zal in de komende jaren verder groeien. De komende jaren zullen er veel veranderingen in wet- en regelgeving op de sector afkomen. De brancheorganisatie zal hier alert en proactief op moeten reageren.

## Media

De media spelen een rol in het beoordelen van de kwaliteit van de kinderopvang en volgen het debat in de sector. Dat vraagt openheid en alertheid van de sector. Met het toenemende maatschappelijke en politieke belang zal ook de belangstelling van de media toenemen. Deze belangstelling groeit nog verder wanneer het verschil tussen belanghebbenden en de politiek/overheid groot is of wanneer er verschillen zijn tussen de belanghebbenden onderling. Een goede relatie met de media is van groot belang voor de beeldvorming en de positie van de sector.

## Politiek

Door de verbreding van kinderopvang van arbeidsmarktinstrument naar tevens kindontwikkelingsinstrument, het grote maatschappelijk belang, dat wordt onderschreven door het SER-Rapport 'Gelijk goed van start', en economische en demografische ontwikkelingen, is het politieke belang van de sector verder toegenomen. Naar verwachting zal kinderopvang in het regeerakkoord voor de komende kabinetsperiode een belangrijke plaats innemen. Het gaat daarbij om thema's als toegangsrecht, kwaliteit, kosten en financiering. De lobby in Den Haag zal in de komende jaren in omvang en belang toenemen. Dit vraagt om een branche met een heldere visie, en een groot vermogen om samen met andere spelers in het veld een excellente belangenbehartiging te realiseren, zoals de MO-groep, BOinK, BMK, en de PO-Raad. Met een verdeelde sector en een verbrokkelde lobby zal de branche op termijn geen resultaat kunnen behalen. Anderen zullen de dienst uit maken, de lijnen uitzetten en de keuzes voor de sector maken.

### Intermezzo minister Asscher

**Hoe ziet kinderopvang in Nederland er volgens u over 10 tot 15 jaar uit?**

*Je wilt dat je kind een goede start mee krijgt in het leven. Je wilt bovendien jouw kind met een gerust hart naar de opvang kunnen brengen. Dat je kind daar de juiste zorg en aandacht krijgt. Goede kinderopvang biedt een vertrouwde en veilige omgeving gericht op de ontwikkeling van je kind. Op die manier heeft de kinderopvang meerwaarde voor kinderen en ouders. Van die meerwaarde zou elke peuter en iedere ouder moeten kunnen profiteren. Dat is waar ik nu de eerste stappen in zet (met ondermeer het extra geld voor de kinderopvang, met het gelijkrekken en verhogen van de eisen van de opvang en peuterspeelzalen en het bieden van opvang aan alle peuters) en daar moeten we in de toekomst mee verder gaan.*

*Kinderopvang ontwikkelt zich steeds breder op 3 zeer belangrijke gebieden van de Nederlandse maatschappij; als arbeidsmarkt-, emancipatoir- en ontwikkelingsinstrument voor kinderen. Welk stelsel leent zich in uw optiek het beste voor het bedienen van die drie gebieden; en waarom? Privaat, publiek, hybride? Het kabinet ziet de kinderopvang als belangrijk voor de ontwikkeling voor kinderen en als een mogelijkheid voor vaders en moeders om te kunnen werken. Wij maken nu keuze voor een soort stelsel. We bemoeien ons met de randvoorwaarden: kinderopvang moet betaalbaar zijn voor ouders en van hoge kwaliteit zijn. Elk kind verdient dezelfde goede basis. Bovendien moet ook elk kind daar gebruik van kunnen maken. Hier bemoeit de overheid zich dus wel mee.*

*De Brancheorganisatie Kinderopvang heeft momenteel met een interne crisis te maken, die de leden met de inzet van ons als Team Toekomst wil bezweren. Welke adviezen kunt u de sector meegeven ten aanzien van het belang van een sterke brancheorganisatie in de belangenbehartiging met de departementen, bewindspersonen en politiek in het algemeen?*

*De kinderopvangsector is uiteraard gebaat bij een sterke brancheorganisatie. Die opkomt voor de belangen van de branche en zich klaarmaakt voor de toekomst. En mijn departement heeft uiteraard belang bij een deskundige, betrouwbare sparringpartner. Verder dan dat kan ik niet gaan. Ik bemoei me uiteraard niet met de interne crisis van de Brancheorganisatie.*



## Belanghebbenden

De omgevingsanalyse, figuur 1, toont dat de kinderopvang opereert in een zeer druk speelveld <sup>2)</sup>. In een groot en drukbezet speelveld is het van belang dat de brancheorganisatie een sterke positie heeft. Ze moet gezien en gehoord worden, de kennis en de kwaliteit hebben om gezaghebbend op te treden en zo invloed aanwenden om de belangen van de leden zo goed mogelijk te behartigen. Dit is niet alleen in het belang van de sector, maar, zo bleek uit gesprekken, ook in het belang van andere spelers in het veld, die graag samen op willen trekken om elkaar te versterken in het belang van het kind. Aan de kant van de belanghebbenden hebben zich veel spelers gepositioneerd, hierin schuilt een risico voor de belangenbehartiging. Wanneer het aantal belanghebbenden en het verschil tussen de belanghebbenden toeneemt, neemt de invloed op de overheid en de politiek af. In een versnipperd veld hebben overheid en politiek vrij spel en kunnen zij selectief gaan winkelen in de hoeveelheid aan tegenstrijdige argumenten die belanghebbenden afgeven.

### 360° om ons heen

*Het advies van Team Toekomst is, conform de opdracht, gericht op de interne organisatie en versterking van de branche. Dat neemt niet weg dat de kinderopvang een groot en drukbezet speelveld kent. We zijn niet alleen en niet de grootste speler. Daarom verdient het ook aanbeveling om 360° om ons heen te kijken naar wie er nog meer acteren in dit speelveld. Dan zien we tegenstanders, maar ook medestanders. Of op zijn minst partijen met dezelfde ideeën, dezelfde belangen of dezelfde doelgroep. Zoals het domein van kinderen van 0 - 6 jaar, dat heeft ook de aandacht van de MO-groep, de PO-Raad, BMK, Jeugdzorg en de gemeenten/VNG. Het kan dan ook verstandig zijn de eigen positie niet alleen vanuit eigen kracht te versterken, maar waar mogelijk door samenwerking met andere partijen. Samenwerking versterkt niet alleen de eigen positie, maar ook die van de andere partijen waarmee wordt samengewerkt. Zo kan gezamenlijk een beter resultaat in bijvoorbeeld de belangenbehartiging worden behaald. Omdat samenwerken met andere partijen van essentieel belang is, voor de positie en de toekomst van de brancheorganisatie, adviseert Team Toekomst met klem de mogelijkheden van structurele en/of periodieke samenwerking met andere spelers te onderzoeken.*

## Ouders

Onder de belanghebbenden nemen de ouders een bijzondere plaats in. Zij vormen de vragende partij in de markt van de kinderopvang. De gewenste situatie van de ouders op de arbeidsmarkt is niet alleen bepalend voor deze vraag. De kinderopvang is voor de ouders tevens een partner in het opvoeden. De keuze voor een opvang wordt mede bepaald door kwaliteit, afstand tot wonen en werk, kosten en de diensten die de opvang nog meer aanbiedt. Voor ouders zijn steun en advies bij de opvoeding en het verminderen van agenda- en regeldruk van steeds groter belang. Dit laatste is bijvoorbeeld mogelijk door het aanbieden van zwemlessen of het samenwerken met sportverenigingen. De organisatievorm van een kinderopvang speelt voor ouders helemaal geen rol.

<sup>2)</sup> Recent is de Brancheorganisatie Maatschappelijke Kinderopvang (BMK) daar als speler bijgekomen.

## Ondernemers

Ondernemers in de kinderopvang staan voor kwaliteit, deskundigheid en flexibiliteit. De sector levert kwaliteit, die door ouders en andere spelers wordt onderkend. In een economisch moeilijke periode is een groot deel van de ondernemers er in geslaagd om de kwaliteit te verbeteren ondanks bezuinigingen en een teruglopende vraag. Ook de deskundigheid van de sector staat intern en extern niet ter discussie. Het opleidingsniveau bij instroom van medewerkers en de permanente educatie dragen hier aan bij. De flexibiliteit van ondernemers draagt er aan bij dat zij tijdig en goed inspelen op veranderingen, in bijvoorbeeld vraag en regelgeving, en openstaan voor innovaties. Gezonde ondernemers zullen ook in de toekomst in staat zijn om op veranderingen in te spelen.

## Deskundigheid

De deskundigheid over de ontwikkeling van het kind, in het bijzonder van 0 - 6 jaar, is een van de sterke punten van de sector. Dit wordt door andere partijen onderschreven. Deze deskundigheid moet op niveau blijven omdat er steeds nieuwe kennis en inzicht ontstaat en nieuwe medewerkers in de sector instromen. De medewerkers kunnen zich blijven ontwikkelen door Permanente Educatie die de brancheorganisatie aan haar leden aanbiedt. Dit is een doorgaande leerlijn waarin nieuwe inzichten uit de wetenschap worden bijgehouden en vertaald naar de praktijk. Het is van groot belang dat de kennis en inzichten in de ontwikkeling aansluit bij de behoefte van de sector. De sector kan zich hier verder versterken door een alliantie met de wetenschap, die gedragen wordt door meerdere partijen en waarin de brancheorganisatie samen met anderen het initiatief neemt.

### Beeld van de sector

**Het beeld dat de andere partijen uit het speelveld hebben van de Brancheorganisatie Kinderopvang is kritisch en verontrustend. Uit de gesprekken kwam onder andere het volgende naar voren:**

- **“Een zichtbaar versnipperde sector waarin belangentegenstellingen leidend lijken te zijn in plaats van de inhoud.”**
- **“Een verdeelde sector die ook de lobbykracht van anderen verzwakt, omdat je niet samen op kunt trekken.”**
- **“Een krachteloze, naar binnen gerichte sector die blind lobbyt.”**
- **“Een typische MKB-club met lange tenen en een groot geloof in eigen kunnen, maar weinig benul van wat er in Den Haag gebeurt.”**
- **“Als de branche uiteenvalt gaat er veel kwaliteit verloren en is de kans op succes kleiner.”**

## Toekomst

Deze ontwikkelingen vragen om een toekomstgerichte, alerte en actieve brancheorganisatie die:

- herkenbaar is voor de leden en het vertrouwen heeft van de leden
- visie heeft op ontwikkelingen in een complex speelveld van kinderopvang
- anticipeert en inspeelt op veranderingen
- vanuit eigen kracht en eensgezind vraagstukken en oplossingen aan de orde stelt
- als deskundig wordt gezien binnen en buiten de sector
- samenwerking zoekt met andere partijen om samen sterker te zijn
- diplomatieke en efficiënte lobby kan voeren
- samen met ondernemers streeft naar steeds betere kwaliteit
- ruimte biedt voor de diversiteit binnen de branche

# Toekomst van de brancheorganisatie

## 3.1 Scenario's

Het tweede deel van de opdracht vraagt om het in het kaart brengen van scenario's die kunnen leiden tot een krachtige brancheorganisatie. Bij het verkennen van verschillende scenario's zijn twee belangrijke criteria gehanteerd. In de eerste plaats moeten leden zich herkennen in de brancheorganisatie en moet deze recht doen aan de diversiteit in de sector. Ten tweede moet de brancheorganisatie in staat zijn een krachtige positie te verwerven, zodat zij een rol van betekenis kan spelen in het speelveld.

In de eerste ronde van de verkenning zijn twee scenario's onderzocht:

- De mogelijkheid om de huidige organisatievorm van de branche als uitgangspunt te nemen en deze op onderdelen bij te stellen. Deze optie viel af omdat het recente verleden heeft aangetoond dat deze vorm onvoldoende recht heeft gedaan aan de diversiteit binnen de sector en de herkenbaarheid voor de leden, waardoor de bestaande structuur niet werkte. Dit had tot gevolg dat de branche geen sterke positie had en geen speler van betekenis was in de belangenbehartiging.
- De federatieve vorm, die door enkele leden als mogelijkheid is voorgesteld. Uit een nadere bestudering van deze vorm en gesprekken met derden bleek dat dit geen levensvatbare vorm is voor de sector van de kinderopvang. De sector is met 3.000 ondernemers, waarvan een derde lid is van de brancheorganisatie, te klein voor een federatie. Tevens draagt een federatie niet bij aan een sterke positie omdat dit niet direct leidt tot eenheid in standpunten en juist het bestaande beeld van een verdeelde sector versterkt.

Vervolgens is gezocht naar een organisatievorm die wel herkenbaar is voor alle leden, die wel recht doet aan de diversiteit in de sector en die een krachtige positie wel mogelijk maakt. Dit heeft geleid tot een scenario dat in dit hoofdstuk verder wordt uitgewerkt. Het scenario is geen blauwdruk voor een vaste structuur voor de komende jaren en ook niet hoe de brancheorganisatie er over 5 of 10 jaar uit zal zien. Het is een vorm die uitgaat van een herstart van de organisatie en die mogelijk maakt om de structuur en processen van de organisatie te laten evalueren naar een optimale vorm.

## 3.2 Diversiteit

Bij het uitwerken van het scenario is de diversiteit in de branche een belangrijk uitgangspunt geweest. In het gekozen scenario biedt de brancheorganisatie ruimte aan de diversiteit die de sector eigen is. In onderlinge gesprekken blijken de verschillen tussen ondernemers, de doelstellingen en de visies veel kleiner te zijn dan over het algemeen vooraf wordt gedacht. Het vertrouwen binnen de vereniging en daarmee de resultaten van de brancheorganisatie zijn gebaat bij openheid en wederzijds respect. Een krachtige eensgezinde brancheorganisatie heeft immers een sterkere positie in het speelveld. Daarom wordt binnen de brancheorganisatie ruimte gegeven en aandacht besteed aan diversiteit. Dit krijgt vorm door werkbezoeken voor informatie-uitwisseling en versterking van de binding tussen de leden en het bestuur, bindingsbijeenkomsten waarbij de Kamers en Stuurgroepen worden overstegen en het organiseren van themabijeenkomsten in de regio ter versterking van de binding tussen de leden en het onderling informeren over wat er leeft bij elkaar.

## Uit de correspondentie tussen Eddy en Erik

Beste collega's van Team Toekomst,

Zijn er nou echt verschillen tussen organisaties mét en zonder winstoogmerk? Tussen 'maatschappelijk' en 'commercieel', tussen stichtingen en vennootschappen? Uit onze gesprekken in het Team Toekomst en met vele anderen daarbuiten blijkt: in de wijze waarop wij op de kinderopvangmarkt acteren maakt de aard van de onderneming in essentie heel weinig verschil uit. Jammer dat het benadrukken van verschil zo vaak tot onbegrip over en weer leidt. Ondernemers in de kinderopvang hebben veel zaken gemeenschappelijk. We vatten het voor ons goede begrip in deze brief aan jullie samen.

Het begint bij het kind. Iedere kinderopvangonderneming wil de best denkbare pedagogische kwaliteit leveren. Nog afgezien van het feit dat we allemaal moeten voldoen aan de wettelijke pedagogische kwaliteitseisen, vormt de ontwikkeling van het kind de legitimering en de rechtvaardiging van ons professionele handelen. Ongeacht of je zogenaamd 'maatschappelijk' of 'commercieel', profit of not-for-profit bent.

Iedere kinderopvangonderneming moet ook zijn eigen broek op kunnen houden. We moeten allemaal onze bedrijfsvoering zodanig inrichten, dat we voldoende vet op de botten houden om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Dat is voor ons allemaal een tour de force, gezien de regeldichtheid over ratio's en de marktwerking die vereist dat we een goed product tegen zo lage mogelijke prijs weten te leveren. Maakt voor profit en not-for-profit niets uit.

De aard van de onderneming is ook niet bepalend hoe de onderneming zich positioneert tussen andere stakeholders/partijen. Iedere kinderopvangonderneming kan bepalen of-ie wel of niet samen werkt met het onderwijs, met de jeugdzorg/welzijn, met gemeentes. Belangrijk is dat je goed oog hebt voor de belanghebbenden om je heen.

In een bepaalde situatie lijkt de aard van de onderneming er echter wel toe doen. Zoals bijvoorbeeld bij een afweging tussen een maatschappelijk of een ondernemingsbelang. Waar ligt uiteindelijk het primaat? Voor beide vormen geldt echter dat het geen garantie voor succes is. En ook niet dat er verstandiger met geld wordt omgegaan.

Wat is dan wel wezenlijk van belang. Dat is uiteindelijk altijd degene die aan het roer staat. De persoonlijke aard en gedrevenheid van de bestuurder, directeur/eigenaar zal bepalen hoe de belangenafweging plaatsvindt. Voor iedere onderneming geldt echter dat het van belang is gericht te zijn op kwaliteit en continuïteit. Alleen als je daar op bent gericht zal je, ook op lange termijn, succesvol zijn. In onze ogen maakt de rechtsvorm dan niet echt uit.

Met hartelijke collegiale groet,

Eddy Brunekreeft. Bestuurder KION (not-for-profit)  
Erik Vlutters, Directeur De Kleine Wereld (profit)

### 3.3 Cultuur

Binnen een vereniging is de cultuur allesbepalend, veel meer dan structuur en procedures. Cultuur gaat over de manier waarop de leden denken en handelen, hoe ze met elkaar omgaan: hoe ze omgaan met diversiteit en verschillende inzichten. Cultuur komt voort uit mentaliteiten: de interesse in opvattingen van collega's binnen en buiten de vereniging. Een gezonde cultuur ontstaat wanneer mensen openstaan voor een diversiteit aan meningen, verschillende standpunten accepteren en gezamenlijk zoeken naar overeenkomsten, zowel binnen als buiten de brancheorganisatie. Dat begint bij de mentaliteit, het denken en handelen. De structuur, procedures en werkafspraken kunnen hier dienstbaar aan zijn.

#### Huidige cultuur

*Binnen de brancheorganisatie is de cultuur in een kramp geschoten. Door gebrek aan interesse in elkaar en elkaars opvattingen en een focus op de verschillen in plaats van de overeenkomsten is een cultuur van argwaan ontstaan. Argwaan naar elkaar, tussen groepen onderling en naar het bestuur, met als gevolg een intern gerichte organisatie die geen of weinig oog heeft voor wat er in de buitenwereld gebeurt. Dit is een zichzelf versterkend proces, waardoor het handelen steeds meer intern gericht werd en mensen steeds meer op elkaar gingen letten.*

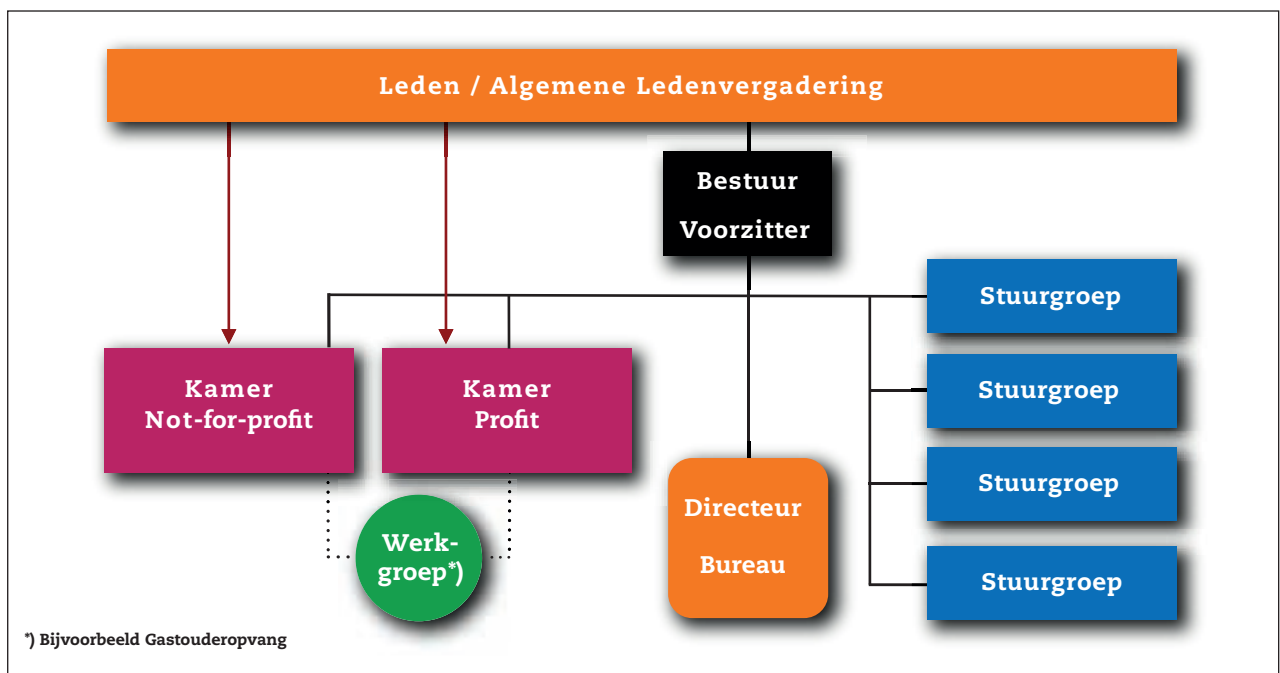
Een vereniging die zich bewust is van verschillen en het belang om meningen te horen en te bundelen, kent een veilige cultuur. Een cultuur waarbinnen het debat in vertrouwen, vrijuit en met respect wordt gevoerd. De interesse die mensen voor elkaar tonen, de manier hoe ze met elkaar omgaan en elkaar respecteren zijn daarin bepalend. Daarbij zijn de ongeschreven regels, de mores, van groot belang. Als iedereen aanvoelt aan welke regels hij/zij zich moet houden, in gedrag en handelen, dan blijft een veilige omgeving geborgd. Dit moeten de leden zelf doen. Het bestuur heeft hierin een voorbeeldrol en zet zich in deze veiligheid te handhaven. Dat geeft het bestuur intern en extern aanzien en vertrouwen. Uit het handelen, het samenwerken en het gedrag van bestuursleden moet altijd de mores van de vereniging blijken. Dat betekent het waarborgen van een integere samenwerking, professioneel gedrag en het faciliteren van een open en veilig debat.

Binnen de brancheorganisatie gelden democratische principes, die door ieder lid worden onderschreven. Dat betekent dat de vereniging het empathisch vermogen heeft om alle argumenten, ook die van minderheden, te wegen en te komen tot de best denkbare compromissen. Besluiten worden genomen op basis van een meerderheid, wetende dat het verenigingsstandpunt niet altijd volledig aan ieders wensen kan voldoen. Het betekent ook dat een nipte meerderheid geen einduitkomst is, maar een aandachtspunt om verder aan te werken. Het besturen van een vereniging met veel diversiteit valt of staat met het borgen van een ruim draagvlak voor standpunten. Weging van alle meningen leidt tot de verenigingsstandpunten die gedragen worden door de grote meerderheid. Het is dus een van de belangrijke taken van het bestuur om die meningen goed te horen en te doorvoelen.

Democratie betekent ook dat wanneer een eigen standpunt niet of naar gevoel onvoldoende bediend wordt, individuele lobby nooit een oplossing is. Door sololobby toe te staan, verminder je het draagvlak en de positie van de brancheorganisatie. Op termijn wordt de lobby van het bredere geheel ondergraven, kalft de verbondenheid binnen de vereniging af en ben je voor andere partijen geen betrouwbare partner meer.

### 3.4 Structuur

De vereniging is het meest gebaat bij een structuur die bewust wordt ingezet om zowel de interne taken als de externe taken uit te voeren. De structuur van de brancheorganisatie biedt ruimte aan de diversiteit in de sector en is tegelijk slagvaardig genoeg om tot een snelle en goede besluitvorming te komen om de noodzakelijke positie te kunnen verwerven en versterken. Tevens biedt de structuur de leden de mogelijkheid om mee te praten en te denken en geeft hij vertrouwen dat hun stem gehoord en gewogen wordt in de besluitvorming. Ook het proces van besluitvorming en de ALV krijgen een andere opzet. Tot slot wordt de nieuwe structuur geëvalueerd om het resultaat te toetsen.



**Figuur 2. Structuurschema Brancheorganisatie**

### Verenigingsstructuur

Bij de fusie van BKN en de MO-groep in 2011 is er van uitgegaan dat de diversiteit die de fusie met zich meebracht min of meer als vanzelf op zou gaan in de nieuwe vereniging. In de structuur is toen geen rekening gehouden met een eigen ruimte voor de diversiteit, waardoor leden steeds meer het gevoel hadden niet gehoord te worden en het draagvlak voor het bestuur en de vereniging juist afnam in plaats van groeide.

De recente ontwikkelingen <sup>3)</sup> binnen de vereniging hebben dit óverduidelijk aan het licht gebracht. Dit wordt onderkend door het maken van een herstart van de vereniging met een structuur waarin maximaal ruimte is voor diversiteit, waarin excellent wordt samengewerkt en die kan bijdragen aan herstel van vertrouwen en draagvlak. De brancheorganisatie krijgt een structuur waarin de leden langs twee lijnen kunnen meedenken en meepraten, zie figuur 2. Een lijn die de diversiteit binnen de branche vertegenwoordigt en een inhoudelijke lijn. Gekozen is voor een opzet die zo veel mogelijk past binnen de bestaande structuur, zo min mogelijk complex is en kan groeien naar een definitieve vorm voor de vereniging. Het is geen rigide blauwdruk, de structuur kan meebewegen met nieuwe ontwikkelingen.

In de eerste plaats komt er een lijn die de diversiteit binnen de branche vertegenwoordigt. Deze lijn loopt langs zogenaamde ‘Kamers’: een Profit Kamer en een Not-for-profit Kamer, zie tabel 1. Ieder lid van de brancheorganisatie kan zich bij een van de Kamers aansluiten, dit is niet verplicht. Beide Kamers worden in het bestuur vertegenwoordigd door drie afgevaardigden, die door de Kamer zelf aan de ALV worden voorgedragen, zie tabel 1. Een van de afgevaardigden van iedere Kamer wordt in het bestuur gekozen als vice-voorzitter en is tevens voorzitter van zijn/haar Kamer.

De Kamers komen bijeen wanneer zij dat nodig achten en behandelen vraagstukken en thema’s die op hun terrein relevant zijn en handelen deze zo veel mogelijk af om deze vervolgens aan het bestuur of de ALV voor te leggen. De Kamers vergaderen in ieder geval voorafgaand aan een ALV en behandelen de onderwerpen van de ALV die voor hen van toepassing zijn om de ALV voor te bereiden. Voor onderwerpen die in beide Kamers spelen, kunnen tijdelijke of permanente, werkgroepen worden ingesteld, om tot gezamenlijke standpunten te komen, bijvoorbeeld voor gastouderopvang. De Kamers krijgen zo een rol in het besluitvormend proces. De ALV wordt door de voorbereiding in de Kamers inzichtelijker en minder complex en kan daardoor sneller plaatsvinden.

**Tabel 1. Kamers en Stuurgroepen**

| Kamers         | Afvaardiging in bestuur | Stuurgroepen                    |
|----------------|-------------------------|---------------------------------|
| Not-for-profit | Groot (G7)              | Financiën                       |
|                | Klein-Middelgroot       | Kwaliteit & Deskundigheid       |
|                | Gastouderopvang         | Opleiding & Permanente Educatie |
| Profit         | Groot (G7)              | Arbeidszaken                    |
|                | DGA                     |                                 |
|                | Gastouderopvang         |                                 |

Als tweede is er een inhoudelijke lijn die loopt langs zogenaamde Stuurgroepen. In deze Stuurgroepen worden thema’s en vraagstukken inhoudelijk besproken en wordt het bestuur gevraagd en ongevraagd van advies voorzien op de hoofdlijnen van het thema. Tevens kunnen Kamers de Stuurgroepen om advies vragen en kunnen onderwerpen voor de ALV worden voorbereid. De Stuurgroepen bestaan uit maximaal tien deskundigen met een brede vertegenwoordiging uit de brancheorganisatie en worden voorgezeten door een bestuurslid. Er komen vier permanente Stuurgroepen voor Financiën, Kwaliteit & Deskundigheid, Opleiding & Permanente Educatie en Arbeidszaken. De Stuurgroepen komen in de plaats van de huidige adviesraden.

<sup>3)</sup> Zie bijlage 3 onder het kopje ‘Ontwikkelingen’

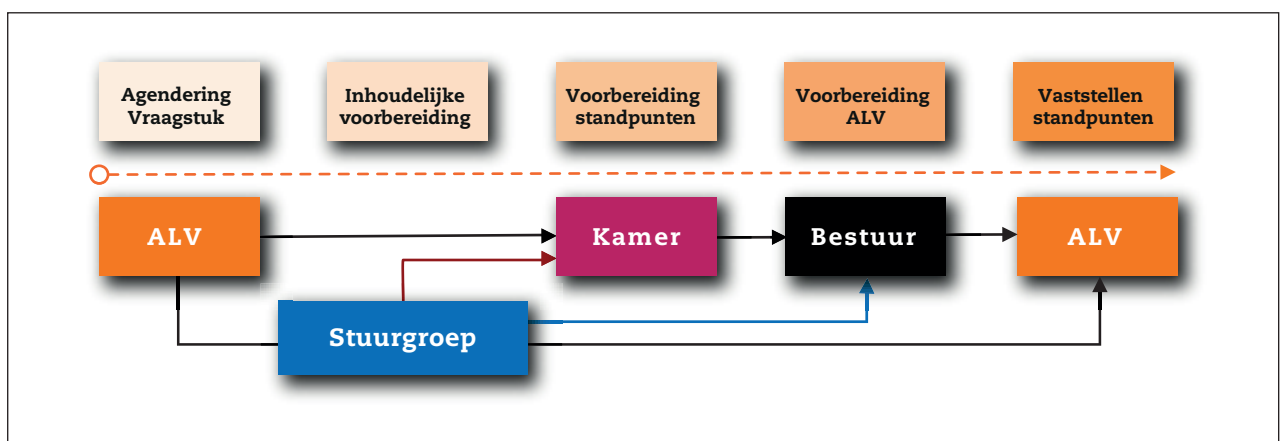


## Peilgroep

Met de peilgroep is uitgebreid stilgestaan bij de structuur met de Kamers. De opzet met vertegenwoordiging via Kamers werd breed gedeeld. Het aantal Kamers, de invulling en de samenhang, zijn bepalend of men zich thuis voelt bij een Kamer, zich aan wil sluiten en of het een oplossing is voor tekortschietende samenhang en samenwerking in de brancheorganisatie. Met de Stuurgroepen stemde men ook in en benadrukte het belang van externe deskundigheid en permanente educatie. Van belang is dat de structuur niet te complex wordt. Een levendige en aantrekkelijke ALV moet uitkomst zijn van deze werkwijze. Er moet ruimte zijn voor initiatieven om netwerken binnen de vereniging een plek te geven. Team Toekomst heeft deze adviezen verwerkt in deze eindrapportage. Dat heeft geleid tot aanpassingen van het aantal en de invulling van de Kamers en Stuurgroepen, een ruimere aandacht voor deskundigheid en educatie en een aanscherping van de opzet van de ALV.

## Algemene Ledenvergadering

De Algemene Ledenvergadering en de besluitvorming krijgen een andere opzet. In het proces van besluitvorming krijgen de Kamers en de Stuurgroepen een voorbereidende rol, zie figuur 3, waarin de doorloop van een vraagstuk van agendering tot besluitvorming is opgenomen. De ALV wordt door deze voorbereiding inzichtelijker en minder complex en kan daardoor sneller plaatsvinden.



Figuur 3. Besluitvormingsproces

## Levendige Algemene Ledenvergadering (ALV)

*De ALV wordt een bijeenkomst van ontmoeting gericht op het delen van informatie, kennis en debat. Een bijeenkomst waar leden hun agenda voor vrij maken. De ALV is een conferentie waar Kamers, Stuurgroepen en werkgroepen workshops, presentaties en rondetafelgesprekken over actuele thema's organiseren. De ALV is gericht op interne en externe samenwerking, en ook voor andere mensen uit de branche interessant, bijvoorbeeld door een gastspreker. De ALV versterkt daarmee haar maatschappelijk gezag. Vervolgens is er veel ruimte voor deelsessies van de Kamers waarin ontmoeting en delen centraal staan en netwerken binnen de vereniging een plek krijgt. Het besluitvormende is een beperkt deel van de dag en wordt efficiënt door de voorgestelde besluitvorming. De ALV krijgt zo een werkvorm die deelnemen aantrekkelijk maakt en waarin alle leden een inbreng kunnen hebben.*

## Evaluatie

De voorgestelde structuur is een zogenaamd praktijkmodel, er is geen tijdpad of definitieve vorm vastgesteld. Zo is er ruimte voor ontwikkelingen die langs een natuurlijke weg tot stand kunnen komen en de brancheorganisatie naar een definitieve verenigingsvorm kan groeien. De opzet en ontwikkeling worden regelmatig geëvalueerd op expertise uitwisseling, consensuskracht en aantrekkelijkheid voor de leden. Daarvoor wordt een visitatiecommissie geïnstalleerd die bestaat personen die deskundig zijn op terreinen als sociale cohesie, verenigingsstructuur en inhoudelijke vraagstukken van de sector. De visitatiecommissie wordt door de voordrachtscommissie voorgedragen aan de ALV en rapporteert aan de ALV. De evaluatie vindt een keer in de twee jaar plaats.

## 3.5 Bestuur

Het bestuur van een brancheorganisatie heeft het vertrouwen van de leden die zich herkennen in en gehoord voelen door het bestuur. Alleen een bestuur dat een breed draagvlak heeft, kan rust en eensgezindheid in brancheorganisatie brengen, waardoor de externe positie van het bestuur wordt versterkt en de belangen van de leden optimaal kunnen worden behartigd. Het bestuur is dienstbaar aan de vereniging en aan het behartigen van de belangen van de democratisch tot stand gekomen standpunten van de vereniging. Bestuursleden zijn er voor alle leden, zijn gericht op samenwerken, hebben sterke sociale vaardigheden en geen eigen agenda. Voor de essentiële samenwerking met andere partijen is het van belang dat het bestuur door samenstelling en in de persoon van de voorzitter maatschappelijk gezag heeft.

Het bestuur wordt opnieuw gekozen en bestaat uit een onafhankelijke voorzitter en zes leden, die worden voorgedragen door hun Kamer. Zij kiezen uit hun midden twee vice-voorzitters, een penningmeester en een secretaris. De bestaande profielschetsen voor het bestuur worden herzien waarbij rekening wordt gehouden met de kennis, ervaring en vaardigheden die wenselijk zijn voor de voorzitter en de bestuursleden. Kamers zijn vervolgens vrij om aanvullende criteria te hanteren zodat hun vertegenwoordiging in het bestuur herkenbaar is en gedragen wordt door hun achterban.

De voorzitter en de vice-voorzitters van het bestuur vertegenwoordigen, samen met de directeur, de brancheorganisatie in externe contacten, zoals bij belangenbehartiging of in de media. De vice-voorzitters spelen een belangrijke rol in de aansturing van de Kamers, zodat deze gaan bloeien binnen en buiten de organisatie. Van daaruit zijn zij ook verantwoordelijk voor belangenbehartiging. De andere bestuursleden kunnen na overleg met de voorzitter en/of in het bestuur, de belangenbehartiging en de representatie op hun eigen portefeuille verzorgen, daarbij dragen zij standpunten uit namens de branche.

**Tabel 2. Samenstelling bestuur**

| <b>Bestuur</b>  | <b>Voordracht door *)</b> | <b>Tevens</b>                   | <b>Toelichting</b>   |
|-----------------|---------------------------|---------------------------------|--|
| Voorzitter      | Commissie                 |                                 | De voorzitter en vice-voorzitters zijn primair belast met belangenbehartiging en representatie namens de branche.  |
| Vice-voorzitter | Kamer Not-for-profit      | Voorzitter Kamer Not-for-profit |  |
| Vice-voorzitter | Kamer Profit              | Voorzitter Kamer Profit         | De leden kunnen na overleg met de voorzitter/het bestuur belangenbehartiging en representatie op hun eigen portefeuille verzorgen, mits namens de branche. |
| Lid             | Kamer Not-for-profit      | Voorzitter Stuurgroep           |  |
| Lid             | Kamer Profit              | Voorzitter Stuurgroep           |  |
| Lid             | Kamer Not-for-profit      | Voorzitter Stuurgroep           | Het bestuur kiest uit haar midden een secretaris en een penningmeester.  |
| Lid             | Kamer Profit              | Voorzitter Stuurgroep           |  |

\*) Het eerste bestuur wordt voorgedragen door een voordrachtscommissie

### Voordrachtscommissie

De kandidaten voor het eerste bestuur in deze nieuwe verenigingsstructuur worden aan de ALV voorgedragen door een voordrachtscommissie. Dit gebeurt alleen de eerste keer om op korte termijn zowel de nieuwe structuur in te voeren als een nieuw bestuur samen te stellen, zodat direct gewerkt kan worden aan de noodzakelijke interne en externe samenwerking. De voordrachtscommissie bestaat uit de Verkiezingscommissie zoals omschreven in de Statuten, waaronder leden van Team Toekomst om gedachtevorming uit de rapportage te borgen. Voor een goede invulling van de bestuurssamenstelling houdt de voordracht rekening met de gewenste competenties, eigenschappen en vertegenwoordiging, zoals opgenomen in tabel 2, om te komen tot het beste denkbare bestuur op dit moment. Net als de structuur wordt ook de samenstelling van het bestuur geëvalueerd en zo nodig opnieuw overwogen.

### 3.6 Voorzitter en directeur

Het samenspel tussen voorzitter en directeur is van essentieel belang voor een bloeiende verenigingscultuur, excellente samenwerking en effectieve resultaten. Het model van een directeur en een onafhankelijke voorzitter voor één of enkele dagen wordt nader bekeken.

Een vereniging met een grote diversiteit is gebaat bij een onafhankelijke voorzitter, die boven de partijen kan staan en die verbindt. Een voorzitter die sensitief is op de diversiteit en de mogelijke tegenstellingen en tegelijk sensitief en alert is op het zoeken naar de juiste coalities binnen de vereniging. En een voorzitter die extern gezag heeft en de samenwerking met die partijen kan initiëren en stimuleren. De bedreigingen voor het voortbestaan van de sector zijn vooral politiek, daarom is het van belang dat de voorzitter in het speelveld een stevig profiel heeft en politiek sensitief is. Op dit moment is vooral een voorzitter nodig die zich kan bewegen in de kinderopvang én het onderwijs en ook op de financiële en economische dossiers voldoende bagage heeft.

#### Boegbeeld

*Excellent samenwerken en externe verbindingen aangaan en versterken zijn de belangrijkste prioriteiten voor de branche-organisatie voor komende jaren. Hiermee wordt invulling gegeven aan de noodzaak om een positie te verwerven in het speelveld en de wens van andere partijen om samen de krachten te bundelen in het belang van het kind. Hier ligt een belangrijke taak voor de voorzitter die als boegbeeld van de branche de contacten zal leggen en de weg zal effenen voor samenwerking. Dit vraagt om een voorzitter die zowel intern als extern goed kan acteren. Die politiek en bestuurlijk de weg weet, die een gelijkwaardige gesprekspartner is voor andere partijen en het gezag heeft om de belangen van de branche goed te vertegenwoordigen. Een voorzitter die het beeld en het belang van de sector goed kan uitdragen in de media. Een boegbeeld dat door de brancheorganisatie met trots en vertrouwen naar voren wordt geschoven.*

De directeur is zeer belangrijk voor de vereniging, hij spreekt namens de branche op departementen en met woordvoerders in de Tweede Kamer, waar hij beleid en wetgeving probeert te beïnvloeden. Daarnaast is de directeur belangrijk voor de interne binding binnen de vereniging. Hij stuurt het bureau aan en zorgt voor de juiste input voor het bestuur en de voorzitter om tot de beste koers voor de vereniging te komen. De brancheorganisatie richt hij zo in dat alert en actief wordt gereageerd op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en dat doelstellingen kunnen worden bereikt. Ook biedt hij de voorzitter en het bestuur het juiste platform om informatie en signalen uit de vereniging te vertalen naar de interne cultuur. Dat vraagt iemand die dienstbaar, transparant en sensitief is en aantoonbare ervaring heeft met verenigingswerk voor branches in transitie.

### 3.7 Bureau

Het bureau van de brancheorganisatie speelt een belangrijke rol in de interne en externe samenwerking. Zowel intern als extern worden door het bureau ontwikkelingen gesignaleerd waar de brancheorganisatie op inspeelt. De samenwerking met andere organisaties in het speelveld is intensief, medewerkers weten elkaar snel te vinden. Het is goed denkbaar dat er nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan, ook tussen de medewerkers van de verschillende organisaties in de branche. Samen met de medewerkers van die organisaties wordt flexibel gewerkt aan expertise en informatie-uitwisseling en aan een optimale lobby in het belang van de kinderopvang.

Het bureau wordt zo ingericht en aangestuurd dat het in staat is bij te dragen aan: versterken van de positie van de branche door samen te werken met andere partijen, een krachtige lobby in het belang van de leden, het ontwikkelen van een toekomst bestendige visie, het bestuur te voorzien van de juiste input, het ondersteunen van Kamers, Stuurgroepen en werkgroepen en het adviseren van leden. Een bureau dat hier toe in staat is moet een zekere kritische omvang hebben, dat is alleen mogelijk bij een brancheorganisatie met voldoende leden.

Wanneer de ALV een besluit heeft genomen over de toekomstige structuur en het bestuur van de brancheorganisatie krijgt de nieuw aan te stellen directeur de opdracht het bureau waar nodig verder vorm te geven zodat dit aansluit bij de nieuwe structuur, en het bestuur en de leden optimaal worden ondersteund. Zo nodig/mogelijk kan de interim directeur hier reeds voorbereidend werk voor verrichten. Daarbij is het van belang dat het bureau ook in de toekomst de samenstelling krijgt die nodig is voor de dienstverlening aan en belangenbehartiging voor de leden en dat de directeur verantwoordelijk is voor de inrichting en dagelijkse aansturing van het bureau.

# Aanbevelingen

## 1. Kernfunctie van de kinderopvang in de samenleving

Partijen binnen én buiten de kinderopvangbranche hebben een heldere en gedeelde visie op de branche, zo is ons gebleken. De kinderopvang vervult vanzelfsprekend een cruciale rol voor de arbeidsmarkt, maar de kinderopvang gaat bij uitstek ook over de ontwikkeling van het jonge kind.

Voor beide functies levert de kinderopvang hoogwaardige kwaliteit en is de expert. Voor de kind ontwikkeling is de kinderopvangsector de pedagogische expert bij uitstek om de talenten van jonge kinderen tot optimale ontwikkeling te laten komen. Voor de arbeidsmarkt is de kinderopvangsector de expert bij uitstek om op verantwoorde en klantgerichte wijze de benodigde opvangcapaciteit te bieden.

Deze visie op de dubbele functie van de kinderopvangsector is intern en extern onomstreden. De Brancheorganisatie moet echter nog meer gezicht krijgen, zéker op het terrein van de kind ontwikkeling.

Aanbevolen wordt daarom: stel een evenwichtige bestuurlijke beleidsagenda op met speerpunten en doelen voor de maatschappelijke kernfunctie van de kinderopvang in relatie tot de kind ontwikkeling en de arbeidsmarkt.

De analyses in dit rapport bieden vele aanknopingspunten daarvoor.

## 2. De Brancheorganisatie Kinderopvang als verbindende spil op het speelveld

De kinderopvang is absoluut niet de enige of de grootste speler op de schaakborden van de kind ontwikkeling en van de arbeidsmarkt. Binnen en buiten de branche wordt, terecht, van de Brancheorganisatie Kinderopvang een stimulerende rol verwacht. Ook andere partijen zijn gebaat bij een krachtige en goed functionerende brancheorganisatie.

Een grote hoeveelheid spelers heeft zich verzameld rondom het jonge kind en hun ouders. In een groot en drukbezet speelveld vervult de Brancheorganisatie Kinderopvang met anderen, dus niet alleen, een expertrol. Vooral door een houding van geven en delen, kunnen er binnen de sector waardevolle coalities tot stand komen. Dat sterkt de sector in haar gezag.

Dit vraagt van de Brancheorganisatie Kinderopvang een verbindende rol, door een open dialoog met haar partners te voeren, op gestructureerde wijze georganiseerd, en gericht op de doelen en speerpunten voor beide maatschappelijke kernfuncties.

Op die wijze ontstaan gemeenschappelijke ambities, waar partijen zich samen actief aan verbonden voelen met de Brancheorganisatie Kinderopvang als een effectieve en betrouwbare bondgenoot voor de ontwikkeling van het jonge kind en de arbeidsmarktfunctie.

### 3. *Gelijk speelveld voor alle ondernemers*

De Brancheorganisatie Kinderopvang behartigt niet alleen de maatschappelijke belangen op de terreinen van de kind ontwikkeling en van de arbeidsmarkt, maar ook de belangen van haar leden. De Brancheorganisatie kent zoals bekend een grote diversiteit van leden. Groot/klein, profit/not-for-profit, nichespeler/breed, maatschappelijk/commercieel/gastouderopvang profit/not-for-profit. Voor allen is evenwel een fair speelveld van belang.

Iedere kinderopvangonderneming moet immers de best denkbare pedagogische kwaliteit kunnen leveren. Iedere kinderopvangonderneming moet de bedrijfsvoering zo in kunnen richten dat zij een gezonde exploitatie heeft. Iedere kinderopvangonderneming moet eveneens kunnen bepalen of zij wel of niet samen werkt met het onderwijs, met de jeugdzorg/welzijn, met gemeentes.

### 4. *Cultuur van de organisatie*

Bindende brancheorganisaties die excelleren in samenwerking, zowel extern als intern, kennen hun sterke en zwakke kanten. De belangen die ze behartigen maken ze ook kwetsbaar. Er is voortdurend druk. Kennis en expertise ontwikkeling dreigt dan ondergesneeuwd te worden. Informatieoverdracht aan de leden kan dan in de knel komen.

Timing is cruciaal; leden willen weten waar ze aan toe zijn, wanneer nieuwe visies en standpunten beschikbaar zijn en volop bediscussieerd kunnen worden zodat het tot goede besluitvorming leidt. Dit vereist sensitief procesleiderschap van het bestuur van de brancheorganisatie. Leden moeten snel en adequaat geïnformeerd worden. Bestuursleden moeten goed bereikbaar zijn en de juiste personen inschakelen die leden snel verder helpen. Leden moeten de organisatie en haar bestuurders ervaren als betrokken, kundig en servicegericht.

Organisatiedeskundigen hanteren de laatste jaren de 360 graden methode. Anders gezegd: kijk van buiten naar binnen en niet andersom. Dat is de beste methode om te reflecteren over eigen rol en tekortkomingen. Wie zijn onze partners? Is er geen overlap? Wat is de kracht van onze kernactiviteiten? Waar en waarom schieten we tekort? Wat kunnen we nog beter samen doen, wat kan de Brancheorganisatie daarvoor betekenen?

Team Toekomst pleit er nogmaals met klem voor om de mogelijkheden van permanente en periodieke samenwerking met de andere partners zoals MO-groep, PO-Raad, BMK, Jeugdzorg, BOinK en de gemeente/VNG te onderzoeken. De Brancheorganisatie Kinderopvang moet hierin een sprong maken: denk aan samenwerkingsverbanden voor wetenschappelijk onderzoek, uitgekiende lobby prioriteiten en het delen van stafmedewerkers bij het ondersteunen van gezamenlijke initiatieven.

Waarom zouden bijvoorbeeld MO-groep, Brancheorganisatie en BMK op een aantal terreinen niet vanuit één goed opgezet samenwerkingsverband, centraal en dicht bij elkaar, opereren? Dit maakt het mogelijk met korte lijnen samen te werken, 'elkaar de bal toe te spelen' en faciliteiten te delen. Het belangrijkste is: de organisaties in de branches zorgen dat ze dicht bij elkaar staan.

## 5. De structuur

Uiteraard heeft Team Toekomst de structuur onder de loupe genomen. De tekort schietende samenhang en samenwerking binnen de brancheorganisatie los je niet alleen op met een cultuurverandering. De brancheorganisatie krijgt een structuur waarin de leden langs twee lijnen kunnen meedenken en meepraten. In de eerste plaats komt er een lijn die de diversiteit binnen de branche vertegenwoordigt. Deze lijn loopt langs de zogenaamde Kamers, een Profit Kamer en een Not-for-profit Kamer. Ieder lid kan zich bij een van de Kamers aansluiten, is niet verplicht. De Kamers worden in het bestuur vertegenwoordigd.

De inhoudelijke lijn loopt langs zogenaamde stuurgroepen. Hierin worden inhoudelijke thema's en vraagstukken besproken en wordt het bestuur van advies voorzien op de hoofdlijnen van de thema's. Een levendige en aantrekkelijke ALV zal uitkomst zijn van deze werkwijze. De voorgestelde structuur is een zogenaamd praktijkmodel. Het is geen rigide blauwdruk, is makkelijk inpasbaar en kan meebewegen met nieuwe ontwikkelingen. De opzet en ontwikkeling worden regelmatig geëvalueerd op expertise uitwisseling, consensuskracht en op herkenbaarheid en aantrekkelijkheid voor de leden. Uit peilingen blijkt draagvlak voor het model. In dit rapport hebben wij uitgebreid uiteen gezet hoe we dit voor ons zien.

## 6. Korte termijn acties

Om ieder misverstand te voorkomen: ook deze rapportage is werk in uitvoering. Visie en missie vragen om uitwerking, dat kan niet zonder diepgaand beraad binnen de organisatie en overleg met de partners in de branche. Dit vereist tempo én zorgvuldigheid.

Daarom heeft de organisatie in deze fase behoefte aan een team van bestuurders met grote maatschappelijke en bestuurlijke ervaring. De Kamers, Stuurgroepen en werkgroepen kunnen en moeten snel ingesteld worden. Als zij gaan bloeien, staat er nieuw talent op dat op termijn taken kan overnemen.

De structuur hoeft, reglementair gesproken, maar in beperkte mate aanpast te worden, de huidige statuten kunnen met een klein aantal formele besluiten omgebogen worden. Essentieel is het werkmodel dat gehanteerd wordt - door de ontwikkelingen en praktijksuccessen groeit de verenigingsvorm. Team Toekomst heeft ervaren dat de leden van Brancheorganisatie veel hebben geleerd van de afgelopen jaren. Uit onze gesprekken, ook met ex-leden bleek dat er nog steeds een belangrijke rol aan de Branche organisatie wordt toegedacht. Hoe en wat, de belangrijkste prioriteiten, dat hebben wij in deze rapportage geschetst.

Tot 25 mei is er volop tijd om met elkaar van gedachten te wisselen. Op 19 mei tussen 15.30 en 17.00 uur beleggen wij een bijeenkomst in Utrecht waar Uw vragen en opmerkingen centraal staan. Mocht U daar bij willen zijn, laat Uw deelname aan het secretariaat weten.

Deze rapportage biedt handreikingen om de komende maanden stappen te zetten waardoor de Brancheorganisatie zich kan hernemen. Wij hebben grote waardering voor de wijze waarop het bestuur in een kleine bezetting de continuïteit heeft gewaarborgd. Als de ALV op 25 mei 2016 deze rapportage intensief bespreekt, hopen wij dat de richting die wij aangeven, wordt gevolgd.



# Bijlagen

# Bijlage 1

## Samenstelling Team Toekomst

- **Felix Rottenberg (voorzitter)**
- **Jacob Boskma**
- **Eddy Brunekreeft**
- **Magda Heijtel**
- **Corona Koek**
- **Bertus Koot**
- **Mark Siep**
- **Gea Vliek**
- **Erik Vlutters**
- **Marco Zoon (rapporteur)**

### Werkwijze

Team Toekomst is op woensdag 17 februari 2016 door de ALV van de Brancheorganisatie Kinderopvang ingesteld. Team Toekomst kreeg de opdracht een analyse te maken van de externe ontwikkelingen in de voor de branche relevante omgeving en van de interne innovatiekracht van de branche, en op basis van deze analyse scenario's in kaart te brengen die kunnen leiden tot een krachtige brancheorganisatie. Om vervolgens op basis van de analyse en de scenario's een voorstel te doen voor wat nodig is om op korte termijn tot een krachtige brancheorganisatie te komen waarin leden vertrouwen hebben, waarin zij zich gehoord en gerespecteerd voelen en waarin zij een meerwaarde vinden. De volledige tekst van de opdracht is opgenomen in bijlage 2. Team Toekomst is samengesteld uit een dwarsdoorsnede van de brancheorganisatie, waarin de verschillende geledingen vertegenwoordigd zijn.

Team Toekomst is op woensdag 2 maart voor het eerst bijeengekomen, waarna in maart en april nog vier bijeenkomsten volgden. De bijeenkomsten zijn efficiënt benut waarbij de onderdelen van de opdracht in volgorde werden doorlopen. De in onderdeel 1 gevraagde analyse is opgenomen in bijlage 3. De resultaten van onderdeel 2 en 3 staan in de hoofdtekst van deze rapportage.

Voor het tot stand komen van deze rapportage heeft Team Toekomst gesprekken gevoerd met leden en oud-leden van de brancheorganisatie en met andere spelers uit het veld. Met de (oud) leden werd gesproken in de speciaal hiervoor bijeen geroepen peilgroep. De peilgroep is bijeengekomen op woensdag 20 april en heeft samen met Team Toekomst een tussenrapportage besproken. De deelnemers aan deze peilgroep zijn opgenomen in bijlage 4. Deze bijlage geeft tevens een overzicht van de externe gesprekken die zijn gevoerd. De informatie en resultaten uit de peilgroep en de gesprekken zijn verwerkt in deze rapportage.

# Bijlage 2

## Opdracht Team Toekomst

### Aanleiding

In 2011 is Brancheorganisatie Kinderopvang ontstaan door een fusie van de MO-groep en Branchevereniging Ondernemers in de Kinderopvang, uit de behoefte om als een krachtige eenduidige branche naar buiten te treden en de leden optimaal te ondersteunen. Deze ambitie bestaat nog steeds maar is in de afgelopen jaren overschaduwd door discussies over verschillen tussen 'bloedgroepen', visies en belangen. Hierdoor herkennen leden zich niet meer in de brancheorganisatie en voelen zich niet (h)erkend. Dit is voor een aantal leden aanleiding geweest om een krachtig signaal af te geven aan het bestuur. Vervolgens heeft op verzoek van andere leden op 3 februari jl. een druk bezochte bijeenkomst plaats gevonden.

Onder leiding van Felix Rottenberg is gesproken over de problemen zoals die door sommigen worden ervaren en die onvoldoende waren uitgesproken. Er werd op het scherpst van de snede en met respect discussie gevoerd. De pijnpunten zijn benoemd en de contouren voor een oplossing zijn verkend. De aanwezige leden konden zich vinden in het voorstel een denktank in te stellen, die zal adviseren over de toekomst van onze branche. Een groep van (oud) leden zal onder leiding van Felix Rottenberg een verkenning uitvoeren en in de volgende ALV de leden een voorstel voorleggen met een opdracht en de samenstelling van de genoemde denktank.

### Verkenninggroep

Op vrijdag 12 februari jl. zijn ondergetekende leden bijeengekomen voor het uitvoeren van deze verkenning. Voor het opstellen van de opdracht is de verkenninggroep van de volgende uitgangspunten uitgegaan:

- draagvlak voor het voorstel en het vervolgtraject is onmisbaar;
- aandacht voor cultuur, inhoudelijke analyse en structuur;
- binnen de branche zijn zowel diversiteit als eenheid waardevolle en respectvolle begrippen.

Voor een goed resultaat is een slagvaardige aanpak met een concrete uitkomst wenselijk, zodat een wezenlijke verandering mogelijk wordt en de leden daar vertrouwen in hebben.

### Situatie

De verkenninggroep constateert een situatie binnen de branche(organisatie) waarbij sprake is van:

- belangentegenstelling waar men niet mee weet om te gaan;
- onvoldoende acceptatie van de diversiteit, waardoor een negatieve cultuur is ontstaan;
- onvoldoende draagvlak en vertrouwen om van een krachtige brancheorganisatie te spreken.

Deze constatering neemt niet weg dat er sprake is van een sterke branche die een maatschappelijk relevante taak verricht en waarin een grote diversiteit aan ondernemers een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aanbiedt. En ondanks alle interne strubbelingen hebben de brancheorganisatie en het bureau hun meerwaarde voor de sector getoond in, belangenbehartiging, arbeidszaken, kwaliteitsverbetering met onder andere Permanente educatie, kenniscentrum en ondersteuning van (kleine) ondernemers.

## Opdracht

De verkenningsgroep stelt de ALV 4) voor om een team van (oud)leden samen te stellen, het Team Toekomst, dat de volgende opdracht uitvoert en vervolgens rapporteert aan de ALV.

1. Maak een analyse van de externe ontwikkelingen in de voor de branche relevante omgeving en van de interne innovatiekracht van de branche, waarbij aandacht is voor de verschillende domeinen binnen de branche, waaronder ook minderheden en kleine partijen, en die recht doet aan de diversiteit in de branche. En geef aan hoe de brancheorganisatie hiermee om kan gaan.
2. Breng in samenhang met deze analyse scenario's in kaart die kunnen leiden tot een krachtige brancheorganisatie en geef aan wat de consequenties van deze scenario's kunnen zijn, voor o.a. de belangenbehartiging/lobby. (Daarbij staan alle opties open zoals één organisatie, een federatie, een koepel of verschillende organisaties).
3. Op basis van de analyse en de scenario's wordt een voorstel gedaan wat nodig is om op korte termijn tot een krachtige brancheorganisatie te komen waarin leden vertrouwen hebben, waarin zij zich gehoord en gerespecteerd voelen en waarin zij een meerwaarde vinden. Hierbij wordt aandacht besteed aan cultuur, structuur, bestuur (samenstelling), imago en inhoud.

## Samenstelling

De verkenningsgroep streeft naar een samenstelling 5) van het Team Toekomst waarin de verschillende geledingen binnen de branche vertegenwoordigd zijn en die kan rekenen op voldoende draagvlak voor het uitvoeren van de opdracht. In de ALV van 17 februari a.s. zal hiertoe een voorstel worden gedaan.

## Werkwijze

Team Toekomst kent de volgende werkwijze:

- opdracht wordt autonoom uitgevoerd
- rapporteren aan de ALV
- leden betrekken via Peilgroep
- externe voorzitter
- mogelijkheid raadplegen externe deskundigen
- regelmatig terugkoppeling aan de leden
- deelname op persoonlijke titel
- ondersteuning vanuit het bureau

## Peilgroep

Leden en oud-leden van de brancheorganisatie worden betrokken bij het tot stand komen van de rapportage Team Toekomst. Hiervoor worden zij uitgenodigd zich op te geven voor een zogenaamde peilgroep. Met mensen uit deze peilgroep worden, in wisselende samenstelling afhankelijk van thema en regio, gesprekken gevoerd. Zo kan Team Toekomst optimaal gebruik maken van de kennis, de visie en de ervaring van (oud)leden en tevens het draagvlak onder de leiders peilen.

4) Dit voorstel is aangenomen op de ALV van 17 februari 2016.

5) De samenstelling van Team Toekomst staat in bijlage 1.

## *Budget en Project*

Het bestuur wordt gevraagd een kader stellend budget ter beschikking te stellen om de opdracht uit te kunnen voeren. Voor het bewaken van het proces en de kaders en het welslagen van de opdracht is het van belang dat er budget- en projectbewaking plaatsvindt. Voor het start van het project moet duidelijk zijn waarvoor verantwoordelijk is.

## *De verkenningsgroep*

- **Magda Heijtel**
- **Corona Koek**
- **Erik Vlutters**
- **Ramon Rikken**
- **Leo Houwen**
- **Christien van Wijk**
- **Eddy Brunekreeft**
- **Nicole Krabbenborg**
- **Ton Leeggangers**

# Bijlage 3

## Analyse kinderopvang Nederland

In deze bijlage is het resultaat van het eerste deel van de opdracht Team Toekomst weergegeven. In dit deel werd gevraagd een analyse te maken van relevante ontwikkelingen binnen en buiten de sector:

1. Maak een analyse van de externe ontwikkelingen in de voor de branche relevante omgeving en van de interne innovatiekracht van de branche, waarbij aandacht is voor de verschillende domeinen binnen de branche, waaronder ook minderheden en kleine partijen, en die recht doet aan de diversiteit in de branche. En geef aan hoe de brancheorganisatie hiermee om kan gaan.

Deze bijlage bestaat uit twee delen, een **inventarisatie**, gevolgd door een **nadere verkenning**.

### Inventarisatie

#### Vertrekpunt

Het vertrekpunt voor de analyse is een situatie waarin:

- een branche(organisatie) zoekende is naar een stevige positie met ruim draagvlak
- een branche onderling verdeeld is (niet iedereen voelt zich gehoord/erkend)
- een innovatieve branche die in ontwikkeling is, die kansen in eigen hand kan nemen
- een omgeving die volop in beweging is, die bedreigend kan zijn, en ook kansen biedt

#### Ontwikkelingen binnen de sector

Binnen de sector zijn verschillende ontwikkelingen geweest die tot spanning, onenigheid en onvrede hebben geleid. Deze ontwikkelingen hebben deel uitgemaakt van de analyse. Zonder volledig te willen zijn, worden enkele momenten genoemd, waarmee de diversiteit en de duur van de spanningen wordt weergegeven:

- ALV van november 2014, waar een deel van het bestuur opstapte.
- ALV van mei 2015, die tumultueus verliep, de voorzitter “onhandig” werd benaderd en de leden die zich inzetten voor Kindcentra 2020 zich buitenspel gezet voelden.
- ALV van november 2015 waarin Gastouder onderwerpen ongelukkig aan bod kwamen (verdeeldheid over organisatie en wetgeving m.b.t. gastouderopvang).
- Ledeninitiatieven los van de brancheorganisatie en het bureau, zoals Kindcentra 2020 en het platform gastouderopvang, zijn een teken aan de wand.

#### Uitgangspunten

Voor het maken van de analyse zijn een aantal uitgangspunten geformuleerd. Deze uitgangspunten gelden ook voor de twee andere onderdelen van de opdracht, de scenario's en de aanbeveling.

- uitgaan van eigen kracht en deskundigheid
- aandacht en ruimte voor diversiteit
- neutraal/gelijk speelveld
- zoeken naar common ground
- draagvlak creëren
- een brancheorganisatie die staat voor alle vormen van kinderopvang

- aandacht voor cultuur, structuur en bestuur
- verschillende visies kunnen naast elkaar bestaan
- niet laten gijzelen door eenlingen

### Doelstellingen

De analyse, de verkenning van scenario's en het advies moeten leiden tot een voorstel met voldoende draagvlak waarmee aan de volgende doelstellingen kan worden gebouwd:

- een krachtige branche
- een krachtige brancheorganisatie
- een krachtig bureau (voor de leden)
- een krachtige lobby, waarbij de branche met/uit één mond spreekt

### Ontwikkelingen buiten de sector

In de analyse is gekeken naar ontwikkelingen binnen en buiten de sector op een vijftal terreinen: maatschappij, ouders, onderwijs, politiek en de sector zelf. Tussen deze terreinen kan sprake zijn van een overlap omdat sommige ontwikkelingen bij meerdere terreinen van toepassing zijn.

#### 1. Maatschappelijk

- maatschappelijke positie kinderopvang is veranderd van eerst arbeidsmarktinstrument naar ook een pedagogisch ontwikkelinstrument, een wezenlijk onderdeel in de keten rondom het kind en gezin
- branche wordt meer en meer gezien als een serieuze ketenpartner die een wezenlijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van de toekomst van Nederland
- door de jaren heen jojo-beleid van de overheid waarin grillige keuzes worden gemaakt
- ook financiering afhankelijk van politiek en conjunctuur
- toenemende politieke en publieke aandacht
- het dossier schuift steeds meer op naar een groter machtscentrum
- het belang van lobby is toegenomen en neemt nog steeds toe
- erkenning van educatief en pedagogisch belang van kinderopvang
- investeren in ontwikkelingsstimulering voor jonge kinderen wordt belangrijker
- toenemend belang van kwaliteit in zorg en educatie
- belang van permanente educatie van personeel in de kinderopvang
- toenemende regeldruk en (samenhangende) kosten
- demografische ontwikkeling (vergrijzing) komende decennia
- positie kinderen van vluchtelingen

#### 2. Ouders

- behoefte aan continuïteit van de dienstverlening
- steeds meer oog voor de inhoud en kwaliteit (voorheen m.n. op de prijs)
- kritischer op inhoud en keuzemogelijkheden en belang van keuzevrijheid

- maatwerk wordt steeds belangrijker, aanbod is nu 'te plat'
- meer behoefte aan service en uren op maat
- behoefte aan ontlasten en pedagogische sparringpartner
- in participatiemaatschappij is kinderopvang niet meer automatisch de eerste keuze, belang opa/oma, opvang aan huis en vrienden neemt toe
- financieringsmodel is medebepalend voor keuze van ouders
- kosten voor veel ouders te hoog, hetgeen deels beeldvorming is
- Nanny aan huis, groeiende trend, m.n. in de Randstad

### 3. Onderwijs

- investeren in ontwikkelingsstimulering voor jonge kinderen is/wordt trend
- kinderopvang is ook ontwikkelingsinstrument geworden
- belang van vroeg en voorschoolse educatie neemt toe (kritiek ook)
- krimp in leerlingaantallen brengt onderwijs tot strategie om leegstand op te vangen.
- leegstaande lokalen en personeel over binnen afzienbare tijd.

### 4. Politiek

- toenemende politieke en publieke aandacht vanwege recente inzichten over het economische belang van voorschoolse ontwikkeling bij kinderen
- discussie over (2 dagen) basisrecht van/toegang tot opvang voor kinderen vanaf 2,5 jaar
- het dossier schuift steeds meer op naar een groter machtscentrum voor politiek, sociale partners en maatschappelijke organisaties
- verschillende visies/verdeeldheid in Tweede Kamer
- coalitiepartners houden elkaar in een klem, geen beweging
- vereenvoudiging en vermindering van regels niet vanzelfsprekend
- verantwoordelijk voor jojo-beleid (o.a. financiering)
- verkiezingen maakt toekomst onduidelijk/onzeker
- het belang van goede en eenduidige lobby neemt toe

### 5. Sector

- blijft hinder ondervinden van jojo-beleid
- ervaart hoge regeldruk en samenhangende kosten
- speelt in op veranderende wensen van ouders
- financiële situatie is slecht, liquiditeit en solvabiliteit met name onder druk
- schommelende dalende werkgelegenheid
- toenemende (werk)druk op personeel
- toenemende kosten
- onduidelijkheid over beleid, wet- en regelgeving
- onzekere toekomst
- kostprijs per uur ligt in praktijk hoger dan maximum in rekenmodel



## Bedreigingen

Vanuit deze ontwikkelingen kunnen de volgende bedreigingen op de sector afkomen:

- versnippering van de belangenbehartiging waardoor deze incidenteel, fragmentarisch en onvoldoende krachtig wordt
- beleidsmatig/wettelijke splitsing in opvang 0 - 2,5 en 2,5 - 4 jaar
- wettelijke verankering van onderwijs voor jonge kinderen
- betaalbaarheid kinderopvang
- politieke onduidelijkheid en onzekerheid
- overheidsbegroting laat nog niet veel budgettaire ruimte
- andere partijen staan klaar om de rol van de brancheorganisatie wel goed in te vullen

## Over 10 jaar...

Als vanuit de sector niet op een adequate en effectieve manier op ontwikkelingen wordt ingespeeld <sup>6)</sup> zal de kinderopvang zich blijven ontwikkelen.

- is de kinderopvang niet meer zoals deze nu is
- de overheid heeft na 25 jaar jojo-beleid een keuze gemaakt
- kinderen van 2,5 tot 4 jaar vallen onder het PO
- de ontwikkeling van het kind staat niet meer centraal
- meet/toetsbare criteria zijn bepalend geworden
- gemeenten hebben meer invloed met grote verschillen per gemeente
- de opvang van 0 - 2,5 jarig is onbetaalbaar geworden

## Kansen

De ontwikkelingen bieden ook kansen:

- door nu een goede analyse te maken en daarna het juiste bestuur en voorzitter/directeur aan te stellen sector weer verbinden
- door een krachtige eenduidige lobby in Den Haag waarvoor zowel binnen als buiten de sector draagvlak wordt gezocht
- USP's kinderopvang ten opzichte van onderwijs is voorschools domein
- ontwikkelingen/discussie rondom het basisrecht
- het domein van de 0-6 jarigen
- PO worstelt met 4-6 jarigen. (invoeving kleuteronderwijs is op inhoud mislukt)
- Als 2,5 - 4 jaar naar onderwijs gaat, dan wordt babyopvang onbetaalbaar. Dat kan overheid zich niet permitteren gezien de recente wetenschappelijke inzichten over periode 0 - 2,5 jaar in ontwikkeling 21st century skills.
- Kinderopvang organiseert met hoge medewerker kindratio voor scherpe prijs kindontwikkeling. Onderwijs kan dat voorlopig niet kostenefficiënt inrichten.
- Kinderopvang is dynamische sector, ondernemend groot geworden. Dat betekent dat wij sneller kunnen schakelen dan onderwijs
- demografische ontwikkeling (vergrijzing) komende decennia gunstig voor kinderopvang als arbeidsmarktinstrument

6) Waarbij we wel realistisch moeten zijn dat we niet in staat zijn om alle veranderingen naar onze wens bij te sturen.

## Krachtige lobby

Deze kansen kunnen alleen benut worden wanneer de sector in staat is een krachtig en eenduidig geluid in Den Haag te laten horen. Op korte termijn kan het lijken dat het behartigen van deelbelangen succesvoller is. Zeker nu de sector niet eensgezind is en zoekt naar een nieuwe identiteit. Op lange termijn is de sector meer gebaat bij een lobby die de gehele sector vertegenwoordigt. Wanneer deelbelangen zonder breed draagvlak en met tegengestelde argumenten worden gebracht, kunnen politiek en overheid die argumenten kiezen die hen op dat moment het beste uitkomt en of alle argumenten naast zich neerleggen onder het motto dat de sector intern verdeeld is. De omvang van de sector is ook te gering om meerdere lobbyisten naast elkaar te rechtvaardigen. Die zullen gezamenlijk niet meer aandacht krijgen dan een krachtig geluid namens de hele sector. Zeker niet wanneer andere sectoren en belanghebbenden wel een krachtig geluid laten horen en wel samen optrekken. Want het bundelen van krachten in de lobby en elkaar versterken op zowel gezamenlijke belangen als individuele belangen is een trend die al langer gaande is in de lobby. In dat licht past geen versplinterde lobby van deelbelangen uit één sector.

## Nadere verkenning

### Schaken op twee borden

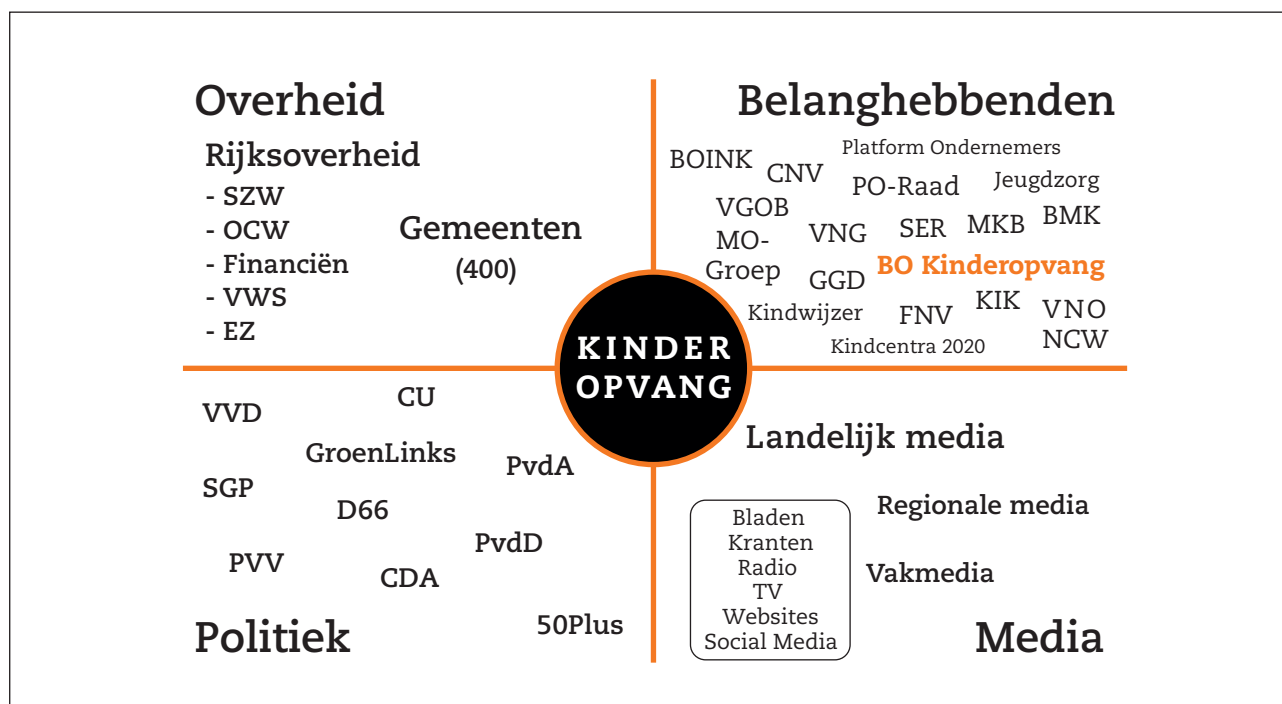
De toekomst van de kinderopvang in Nederland zal zich niet in één richting of op één vlak ontwikkelen. De kinderopvang zal van belang zijn en blijven voor zowel de ontwikkeling van het kind als voor de arbeidsmarkt. Als gevolg van de vergrijzing, de verbetering van de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt en de behoefte om onze welvaart op peil te houden, zal een zo breed mogelijke inzet van mensen die kunnen werken steeds noodzakelijker worden. Dit is alleen mogelijk wanneer de kinderopvang ouders in staat stelt om te werken. Kinderopvang zal dan ook zeker een belangrijk arbeidsmarktinstrument blijven. In het licht van de geschiedenis van de kinderopvang is de inzet voor de ontwikkeling van het kind nog relatief jong. Het belang van de ontwikkeling van kinderen van 0 tot 6 jaar krijgt maatschappelijk en politiek steeds meer aandacht. Daarbij is er niet één ontwikkeling of uitkomst (ook hier niet) en zal er een rol zijn weggelegd voor zowel de kinderopvang als het primair onderwijs.

De ontwikkeling van de branche speelt zich dus af op twee borden, die van de arbeidsmarkt en die van de ontwikkeling van het kind. Naar verwachting, van onder andere de SER, (SER-rapport 'Gelijk goed van start', januari 2016) zal die laatste steeds meer in belang toenemen, maar zal het aspect van de arbeidsmarkt eveneens een rol van betekenis blijven spelen. De verhouding tussen deze twee functies van de kinderopvang zal niet altijd en overal hetzelfde zijn. Verschillen zijn bijvoorbeeld afhankelijk van de regio en de economische conjunctuur. Dat wil zeggen dat er niet één vaste formule voor kinderopvang en kindontwikkeling zal ontstaan en dat er ook niet één manier is daar invulling aan te geven. Daarom zal er ook in de toekomst een diversiteit aan soorten en organisatievormen van kinderopvang blijven bestaan.

### Niet alleen

De kinderopvang is daarbij niet de enige speler, een grote hoeveelheid spelers heeft zich verzameld op het speelveld van de kinderopvang. Het belang en de omvang van de maatschappelijke taak die de kinderopvang vervult is groot. Dit werd recentelijk nog onderschreven door het verschijnen van een SER-rapport over

kinderopvang. Door het grote belang is ook het aantal belanghebbenden groot. Denk aan BOInK, PO-Raad, MO-groep, VNG, vakbonden, werkgevers, GGD, en sinds kort de Brancheorganisatie Maatschappelijke Kinderopvang (BMK), die naast de Brancheorganisatie Kinderopvang aandacht vragen van de andere spelers in het veld, de overheid, de politiek en de media. Voor wie de belangen eveneens groot zijn. Naar mate de verschillen tussen belanghebbenden, de overheid en de politiek groter zijn, zal de media aandacht toenemen. Dat is ook het geval wanneer er grote verschillen zijn tussen de belanghebbenden onderling. Naarmate het verschil tussen de belanghebbenden toeneemt, neemt de invloed op de overheid en de politiek af. In een versnipperd veld hebben overheid en politiek vrij spel. Zij kunnen dan selectief gaan winkelen in de hoeveelheid aan tegenstrijdige argumenten die belanghebbenden afgeven. Volledige eensgezindheid tussen belanghebbenden is over het algemeen niet haalbaar, het voorkomen van te grote verschillen wel. In figuur 1 is het speelveld van de kinderopvang weergegeven in een omgevingsanalyse.



**Figuur 1. Omgevingsanalyse Kinderopvang**

In een groot en drukbezet speelveld is het van belang dat je als brancheorganisatie een sterke positie hebt. Dat je gezien en gehoord wordt, dat je de kennis en de kwaliteit hebt om gezaghebbend op te treden en zo je invloed aan te wenden om de belangen van de leden zo goed mogelijk te behartigen. Dit is niet alleen in het belang van de sector, maar, zo bleek uit gesprekken, ook in het belang van andere spelers in het veld, die graag samen op willen trekken om elkaar te versterken in het belang van het kind. Het advies van Team Toekomst is er op gericht de brancheorganisatie zo in vorm te geven en in te richten dat de leden zich kunnen herkennen en zich vertegenwoordigd voelen en dat deze vertegenwoordiging leidt tot een optimale belangenbehartiging én samenwerking in het veld.

## Kindontwikkeling

De integratie van de kleuter- en lagere school tot één basisschool met een doorlopende leerlijn van 4 tot 12 jaar heeft nog geen definitieve vorm gevonden en is derhalve nog volop in ontwikkeling. Groep 1 en 2 zijn teveel een onderdeel geworden van een integraal educatief systeem waar het accent op kennisoverdracht ligt. In plaats van een zelfstandige onderbouw met eigen/gespecialiseerde leerkrachten, waar de relatie tussen spelen en leren op de mogelijkheden en de behoeften van het kind zijn afgestemd. Dit is wel nodig om de specifieke behoeften van het kind tot 6 jaar te bedienen.

Het inzicht om tot fundamentele verandering te komen groeit binnen het onderwijs en in maatschappelijk en politiek opzicht. Hiermee komt een proces op gang waarin de kindontwikkeling van 0 tot 12 jaar wordt ingedeeld in twee fasen: van 0 tot 6 jaar en van 6 tot 12 jaar <sup>7)</sup>. Een model dat veelvuldig in het buitenland voorkomt en waarvoor in de wetenschap wordt gepleit.

De aandacht bij leeftijden van 0 - 6 jaar zal steeds meer gaan om de ontwikkeling van vaardigheden en minder om het overdragen van kennis. Hiermee worden kinderen beter voorbereid op toekomstige posities in de maatschappij en op de arbeidsmarkt, waarvan nu nog niet kan worden overzien welke kennis daarvoor wenselijk is. Het ontwikkelen van vaardigheden, zogenoemde '21st century skills', om je te kunnen bewegen in de digitale en mondiale wereld en gewenste kennis (later) te vergaren wordt dan steeds belangrijker. Voor de kinderopvang liggen hier mogelijkheden. Kinderopvang, 0 tot 4 jaar, en basisonderwijs, vanaf 4 jaar, sluiten hier op elkaar aan. Door niet af te wachten wat de politiek/overheid hierover beslist, maar elkaar te zoeken en samen te werken kan hier op worden ingespeeld. Dat vraagt wel om een sterke positie van de kinderopvang zodat de branche een geloofwaardige en gelijkwaardige partner is.

De toegankelijkheid en het toegangsrecht van kinderen tot opvang/ontwikkeling/onderwijs zullen sterk bepalend zijn hoe de kinderopvang en het primair onderwijs er in de toekomst uit zullen zien. De integratie van kinderopvang en basisonderwijs tot kindcentra is hierbij één van de mogelijke ontwikkelingen. Dit mag niet los worden gezien van de belangen van het kind, de mogelijkheden van het kind en daarvoor benodigde kennis, ervaring en specialisme en het dynamisch doorontwikkelen op de recente wetenschappelijke ontwikkelingen. En kennis, ervaring en deskundigheid met betrekking tot het jonge kind is wat de kinderopvangbranche te bieden heeft.

De deskundigheid over de ontwikkeling van het jonge kind van 0 - 6 jaar, de belangrijkste periode voor de vorming van kinderen, is het kennisdomein en specialisme van de kinderopvang. Hierin ligt de kracht en daarmee een van de kansen voor de kinderopvang. Op dat domein moet de branche zich verder ontwikkelen tot de autoriteit om in dit proces een rol te kunnen en blijven spelen. Uitgaan van de pedagogische kant en kennis van het werk biedt het domein van 0 - 6 jaar de sector de meeste kansen op een rol van betekenis en daarmee op stabiliteit en continuïteit van de sector. De branche moet in de discussie met de politiek, de overheid en het onderwijsveld een sterke en leidende rol vervullen om de positie van de kinderopvang in de kindontwikkeling op termijn veilig te stellen. Dit kan alleen wanneer de branche krachtig en eensgezind is, en wanneer de branche een breed scala aan voorzieningen aanbiedt zodat er ruimte is voor alle kinderen. Zo zijn er kinderen die baat hebben bij grotere groepen leeftijdsgenootjes, bijvoorbeeld dagopvang, IKC, of juist kleinschaliger, zoals gastouderopvang.

<sup>7)</sup> Er wordt ook wel gesproken over twee fasen met leeftijden van 0 - 6 en 6 - 14 jaar.

Het domein van 6 - 12 jaar blijft eveneens van groot belang voor de sector. Ook voor deze groep kinderen heeft de sector in de vorm van BSO en gastouderopvang een sterk aanbod. Zij bieden de kinderen de mogelijkheid om informeel te leren, een onmisbare aanvulling op het formele leren dat door het primaire onderwijs wordt aangeboden. Uit onderzoek is gebleken dat kinderen juist veel leren in het onderlinge spel, zonder een vooraf bepaalde structuur en wanneer de sturing van volwassenen minimaal is. De opvang van 6 - 12 jarigen biedt kinderen de context om zich op deze wijze te ontwikkelen. Tevens vervult de BSO een belangrijke rol in de structuur van zowel de hele sector als die van individuele ondernemers. Daarom moet ook dit deel van de kinderopvang ruimte en aandacht krijgen om te continueren en te ontwikkelen. Ook hier geldt dat ondernemers op innovatieve wijze in kwaliteit moeten investeren en dat de branche de belangen van de sector krachtig moet vertegenwoordigen.

### Oudervraag

De afgelopen jaren hebben geleerd dat de vraag van ouders naar kinderopvang geen constante is. Dat zal in de komende jaren niet anders zijn. Persoonlijke omstandigheden, de opvangmogelijkheden in de directe omgeving, het aanbod van professionele kinderopvang, politieke keuzes en de economische situatie zijn enkele factoren die van invloed zijn op de vraag van ouders. Ouders hechten sterk aan keuzevrijheid en vragen steeds meer om maatwerk en daarmee om diversiteit. Bij die keuze speelt de rechtsvorm van de kinderopvang, stichting of vennootschap, geen enkele rol. Dé ideale vorm van kinderopvang voor alle gezinnen bestaat niet. Het is aan de ondernemers om daarop in te spelen door diverse vormen van opvang aan te bieden, dagopvang en BSO in kleine locaties, BSO in scholen, gastouderopvang, IKC, brede school.

Ouders voelen zich vaak alleen staan in de opvoeding van kinderen, opa en oma wonen op afstand, het consultatiebureau is gelijk een heel zwaar middel, vrienden weet weten het zelf vaak ook niet en internet biedt ook niet altijd uitkomst. Ouders hebben behoefte aan steun en advies bij opvoedingsvragen, ze willen het liefst kunnen sparren met een gelijkwaardige partner die hun kind kent. De medewerkers van de kinderopvang kunnen deze rol vervullen op basis van ervaring, vertrouwen en kennis. Ook dit toont weer het toenemende belang van pedagogische kennis en kwaliteit. Ouders hebben ook steeds meer behoefte om ontlast te worden van met name organisatorische en tijdrovende activiteiten rondom hun kinderen. Hier kan op worden ingespeeld door bijvoorbeeld het aanbieden van zwemlessen en het samenwerken met sportverenigingen. Hier liggen kansen voor de BSO en gastouderopvang.

Deze en andere ontwikkelingen die van invloed zijn op de vraag van ouders, maken dat de kinderopvang steeds meer een vraaggestuurde markt zal worden. De branche zal zo veel mogelijk op de vraagontwikkeling moeten anticiperen en haar aanbod daar op moeten ontwikkelen. Dit biedt volop mogelijkheid voor diversiteit binnen de sector.

### Ondernemers

De ondernemers in de branche zijn aan bod om hun aanbod af te stemmen op de veranderingen, landelijk, regionaal en lokaal, die in de komende jaren op hen afkomen. Deze veranderingen zijn voor een deel een autonoom proces, zoals economische ontwikkelingen en de vraag van ouders. Andere veranderingen die van

belang zijn voor het aanbod op langere termijn, zoals de discussie over kindontwikkeling, de vraag naar deskundigheid, de kwaliteitseisen en de positie van de kinderopvang in de keten rondom gezin en kind, lijken vaak eveneens een eigen leven te leiden, maar zijn zeker wel vanuit de branche te beïnvloeden en bij te sturen. Ook dit vraagt om een brancheorganisatie die de weg wijst. In dit geval wordt de weg bereid in de discussies met overheid, politiek en het onderwijsveld, met als doel een duidelijke en stevige positie van de sector in het domein van de kindontwikkeling van 0 - 6 jaar. Zonder dat dit ten koste gaat van het aanbod en de ontwikkeling van de kinderopvang van 6 - 12 jaar.

Kwaliteit ontwikkelt zich steeds meer tot een factor van fundamenteel belang voor de sector. Het gaat daarbij om kwaliteit in de breedste zin van het woord, kwaliteit van de diensten, van de locatie en van het personeel. Daarmee groeit ook de behoefte om kwaliteit te kunnen meten en vergelijken. Bij ouders om een keuze te kunnen maken, bij de overheid om te controleren en bij de politiek om te kunnen sturen. Dit brengt weer het belang van kwaliteitseisen met zich mee. Om als branche te kunnen voldoen aan de behoefte van ouders, overheid en politiek zal de ondernemer steeds vaker en op steeds meer punten aan kwaliteitseisen moeten willen voldoen.

De vraag hierbij is of dat de sector deze kwaliteitseisen door derden laat opstellen en controleren of dat de brancheorganisatie hierin een bepalende rol speelt. Met een rol voor de brancheorganisatie kan de sector haar eigen kracht, zelfstandigheid en specialisme laten zien. Zonder deze zelfstandige rol bepalen anderen door welke hoepeltjes een ondernemer moet springen en wordt de mogelijkheid om een eigen koers te varen en diversiteit aan te bieden beperkt.

De pedagogische kant, de deskundigheid over de ontwikkeling van het jonge kind van 0 - 6 jaar wordt van steeds groter belang voor de stabiliteit en continuïteit van de branche. Ook hier zullen sector en ondernemers initiatieven moeten nemen/voorzetten om hun positie te versterken en behouden. Een voorzichtige inschatting van de pedagogische kwaliteit van ondernemers in de kinderopvang geeft het beeld dat slechts 20% van de ondernemers behoort tot de kopgroep. Ongeveer 60% scoort gemiddeld en nog eens 20% blijft achter. Wil de branche een rol van betekenis blijven spelen op het domein van de kindontwikkeling van 0 - 6 jaar, dan ligt hier een taak voor ondernemers en de branche. Zij kunnen beter zelf in actie komen en laten zien waar ze voor staan en wat de ambities zijn, dan te wachten tot het door een ander wordt opgelegd.

Naast kwaliteitseisen en het investeren in wetenschappelijk onderzoek, is scholing hierbij van groot belang. Dat begint bij de opleiding van medewerkers voordat zij in de branche gaan werken en vervolgens de scholing gedurende hun loopbaan. Permanente Educatie is de doorgaande leerlijn in de kinderopvang die de brancheorganisatie aan haar leden aanbiedt. De kennis over kinderopvang ontwikkelt zich voortdurend, zo weten we steeds meer over de ontwikkeling van het jonge kind, en veranderingen in de samenleving stellen andere eisen aan vaardigheden van kinderen, de beroepsbevolking van later.

De kwaliteit van de kinderopvang staat of valt met de kwaliteit van de pedagogisch medewerkers en de gastouders. Voor alle (aankomende) medewerkers in de kinderopvang is het daarom van belang bij te blijven op nieuwe inzichten en ontwikkelingen in het vak en deze zich eigen te maken. Het project Permanente Educatie ondersteunt daarbij in het bijhouden van nieuwe inzichten uit de wetenschap en de vertaalslag naar de praktijk. In het verlengde van de Permanente Educatie ligt de pilot PEPP: het Permanente Educatieplatform voor Pedagogisch Professionals, dat in samenwerking met de MO-groep, het Ministerie van SZW en

de AGOOP, AdviesGroep Ontwikkeling Opleiding Professionals, wordt ontwikkeld. Binnen de branche wordt zo gezamenlijk gewerkt aan het op peil houden en verbreden van kennis en vaardigheden, en zo aan de kwaliteit van de branche als geheel.

Een ander sterk punt van de sector is de dynamiek van flexibiliteit en innovatiekracht. Hiermee is de sector in staat steeds weer opnieuw in te spelen op de veranderende vraag vanuit de markt, de ouders, en snel te kunnen schakelen op gevraagde wijzigingen vanuit wetenschap en overheid. De sector toont dit in de ondernemerskracht en de organisatiekracht waarmee het in een economische moeilijke periode gelukt is om bij 35% minder vraag toch te investeren in een grotere kwaliteit. Ondernemers durven risico's te nemen en te innoveren waarbij het aanbod steeds gericht is op het belang van het kind. Dit is een van de 'unique selling points' van de sector waarmee zij haar positie in het speelveld ten opzichte van andere belanghebbenden en ten opzichte van overheid en politiek kan versterken.

### **Politiek en bestuur**

Politiek en bestuur hebben de afgelopen jaren niet bijgedragen aan stabiliteit en continuïteit in de sector. Economisch onrustige tijden en tegengestelde politieke belangen hebben geleid tot een beleid, dat strikt werd ingegeven door arbeidsmarktdoelstellingen. Hierdoor hebben klanten op grote schaal de formele kinderopvang verlaten. Ondanks dat we in rustiger economische vaarwater zijn gekomen, is een stabiel beleid in de nabije toekomst niet te verwachten.

De (economische) omvang van de vraagstukken, zoals het belang van kindontwikkeling voor de toekomst van Nederland, de relatie tussen kinderopvang en primair onderwijs in de kindontwikkeling, de tegengestelde politieke visies, de op handen zijnde verkiezingen en de vaak wisselende woordvoerders, zorgen eerder voor onrust. Daarnaast kunnen demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing, en emancipatiedoelstellingen het politieke debat kleuren en het beleid ten aanzien van kinderopvang sturen.

Kindontwikkeling zal bij de volgende Tweede Kamer verkiezingen en de daarop volgende formatie dan ook een belangrijk thema zijn. Het breed gedragen SER-Rapport 'Gelijk goed van start' draagt daar zeker aan bij. Werkgevers en werknemers onderschrijven het belang van kinderopvang in het belang van het kind en de arbeidsmarkt, daar zal de politiek nu zeker iets mee moeten doen. Dat wil niet zeggen dat het een gelopen race is, juist nu is een krachtige en eensgezinde lobby van belang.

Dit vraagt om een branche met een heldere eigen visie, met een sterke lobby in Den Haag en een sterke positie en goede relatie ten opzichte van andere spelers in het veld zoals BOinK en de PO-Raad. Met een verdeelde sector en een verbrokkelde lobby zal de branche op termijn geen resultaat kunnen behalen. Anderen zullen de dienst uitmaken, de lijnen uitzetten en de keuzes voor de sector maken. Het is een illusie te denken dat meerdere lobbytrajecten een beter resultaat opleveren. Juist dan wordt het risico vergroot op selectief winkelen in argumenten door overheid en politiek en om tegen elkaar uitgespeeld te worden. Om in Den Haag te lobbyen voor een sterke en stabiele sector, zal de sector zelf haar kracht en eensgezindheid moeten tonen. Dat biedt ook de kansen om samen met andere partijen te lobbyen waarbij deze elkaar kunnen versterken en de lobby krachtiger wordt. De sector kan bij overheid tevens haar positie versterken door dynamisch en snel te investeren in kind en kwaliteit en zo een oplossing te bieden voor maatschappelijke en economische vragen.

## Rol Gemeenten

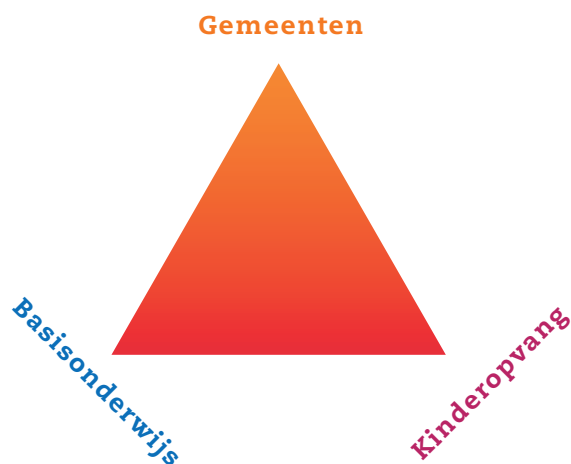
Op grond van verschillende wetten hebben gemeenten nu reeds een belangrijke rol in de kinderopvang. Zo zijn zij onder andere verantwoordelijk voor onderwijsachterstanden, vergunningverlening, toezicht en jeugdgezondheidszorg. Op basis van de Wet ontwikkelingskansen door kwaliteit en educatie (Wet OKE) zijn gemeenten verantwoordelijk voor de onderwijsachterstanden in hun gemeente en voor een kwalitatief goed VVE-aanbod en het definiëren van de doelgroep.

Gemeenten ontvangen hiervoor een specifieke uitkering ‘Gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid’ en zullen ook in de toekomst middelen krijgen voor een kwalitatief hoogwaardig aanbod. Hierdoor is het VVE aanbod van de gemeenten marktverstorend. De gemeente is vervolgens verantwoordelijk voor vergunningverlening, toezicht en handhaving in de kinderopvang. Zij doen dit op basis van de Wet Kinderopvang en kwaliteitseisen peuterspeelzalen (de WKO) en nadere regelgeving. De gemeente heeft daarbij een belangrijk maatschappelijk doel voor ogen: het welzijn van kinderen in de kinderopvangvoorziening. De opvang moet veilig, gezond en pedagogisch verantwoord zijn. Sinds 2015 zijn gemeenten op basis van de Jeugdwet onder andere verantwoordelijk voor de (gesloten) jeugdzorg, de geestelijke gezondheidszorg voor kinderen en jongeren, zorg voor jeugd met een lichte verstandelijke beperking, jeugdbescherming en jeugdreclassering. De rol van gemeenten wordt nader omschreven in bijlage 5.

Gemeenten zullen in de nabije toekomst een steeds sterkere positie in het speelveld krijgen omdat hun rol in de kinderopvang alleen maar toe zal nemen. De Lokaal Educatieve Agenda is een instrument voor gemeenten, schoolbesturen en overige partners om in nieuwe verhoudingen tot gezamenlijke afspraken te komen over het onderwijs- en jeugdbeleid en het lokaal onderwijsbeleid vorm en inhoud te geven. De wet op het primair onderwijs (WPO) vormt het kader voor het integrale huisvestingsplan per gemeente. De gemeente is verantwoordelijk voor een adequate huisvesting voor het primair onderwijs. Daarnaast is het Nieuwe Toezicht in voorbereiding waarin de huidige kwaliteitseisen voor kinderopvang en buitenschoolse opvang wordt veranderd en aangepast in de wet- en regelgeving en gemeenten een grotere rol krijgen.

In de beleidsvorming met betrekking tot de ontwikkeling van het kind van 0 - 6 en 6 - 12 jaar spelen drie partijen een relevante rol: gemeenten, basisonderwijs en kinderopvang, zie figuur 2. In deze driehoek zijn de gemeenten op dit moment de meest bepalende partij, waarbij de visie van het lokale bestuur vaak leidend is. Daarom is het van belang dat de kinderopvang een sterke eensgezinde branche is die samen met de PO-Raad tegenwicht kan bieden aan de gemeenten.

De PO-Raad zoekt in de Brancheorganisatie Kinderopvang een partner waarmee samen een gezamenlijke agenda kan worden uitgevoerd en waarbij beide partijen samen sterker staan tegenover diverse overheden. De brancheorganisatie is dat op dit moment niet.



**Figuur 2. Relevante partijen in de kindontwikkeling**



### **Positie van de branche**

De toegankelijkheid en het toegangsrecht van kinderen tot opvang/ontwikkeling/onderwijs zullen sterk bepalend zijn hoe de kinderopvang en het primair onderwijs er in de toekomst uit zullen zien, welke rol zij zullen spelen en hoe zij zich tot elkaar zullen verhouden. Dit is geen ontwikkeling of (politieke) discussie die wij lijdzaam op afstand toe moeten zien en waarvan de resultaten als een golf over ons heen komen. Dit is een route waarvan het eindpunt nog niet vast staat en de koers nog volop in ontwikkeling is. Het is een proces waarin het niet gaat over de vorm en de organisatie van de kinderopvang, maar over de positie en de rol van de sector als geheel. In dit proces moet de branche haar rol nemen en haar positie claimen. Gefundeerd op kennis, ervaring en specialisme moet de branche(organisatie) kinderopvang een prominente rol claimen in het domein van de ontwikkeling van kinderen van 0 tot 6 jaar. Omdat het niet gaat over de rechtsvorm en organisatie van individuele ondernemers ligt hier bij uitstek een taak voor een krachtige en eensgezinde brancheorganisatie met een heldere en realistische boodschap. Weet de branche dit niet te realiseren, dan gaat het proces over de kinderopvang, zonder de kinderopvang en raakt een sterke positie voor de kinderopvang steeds verder uitbeeld.

De branche is te veel intern gericht en bezig met korte termijn vraagstukken, waarbij met name het verdienmodel centraal staat. Tevens heeft de branche een reactieve houding en is te weinig proactief. Er moet een betere focus op externe en interne ontwikkelingen gelegd worden en de gevolgen daarvan voor de branche als geheel en voor de diverse ondernemers. De branche moet een visie ontwikkelen van waaruit kan worden ingespeeld op ontwikkelingen binnen de grenzen van hun mandaat. Op deze manier moet de branche autoriteit worden op het domein van de ontwikkeling van het kind van 0 tot 6 jaar en daarin een leidende rol vervullen.

# Bijlage 4

## Peilgroep en gesprekken

### Peilgroep

In de opdracht van Team Toekomst is opgenomen dat leden en oud-leden van de brancheorganisatie worden betrokken bij het tot stand komen van de rapportage. Hiervoor wordt een peilgroep samengesteld waarvoor leden en oude-leden worden uitgenodigd zich op te geven. Met de peilgroep worden gesprekken gevoerd, zodat optimaal gebruik kan worden gemaakt van de kennis, de visie en de ervaring van (oud)leden en tevens het draagvlak voor de voorstellen onder de leiding kan worden gepeild. Team Toekomst heeft hier invulling aan gegeven door een oproep te plaatsen op het ledennet voor deelname aan de peilgroep. Daarnaast zijn enkele leden en oud-leden rechtstreeks benaderd om de diversiteit in de peilgroep te kunnen garanderen. In onderstaande tabel zijn de deelnemers aan de peilgroep opgenomen. Daarbij moet worden opgemerkt dat niet alle (oud) leden die direct zijn benaderd in de gelegenheid of bereid waren deel te nemen aan de peilgroep. Desondanks is het gelukt een breed samengestelde peilgroep bijeen te brengen.

De peilgroep en Team Toekomst zijn op 20 april 2016 bij elkaar gekomen en hebben een conceptversie van de aanbeveling besproken. Naar aanleiding van dit gesprek zijn de aanbevelingen en de rapportage op onderdelen bijgesteld.

| Naam               | Organisatie              | Naam              | Organisatie              |
|--------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Hubert Agterberg   | Viaviela                 | Annelies Zoomers  | Stg Kinderopvang Spaarne |
| Hester Baars       | Vigo's Spakenburg        | Alex Lucassen     | LLIB                     |
| Ben Snieders       | Kids First               | Johan Vriesema    | Floreo kids              |
| Jisca Horn         | Compananny Schiphol rijk | Arno Dielesen     | Nulvier Kinderopvang     |
| Primavera Snelder  | Kinop                    | Tineke Plessen    | Stg. KOV De Bilt         |
| Jeroen Hilbrink    | Nartuurfontein           | Henriëtte Beukema | Stg. KOV Winschoten      |
| Lisette Smid       | Ben Belle                | Ileen Purperhart  | Hestia Kinderopvang      |
| Monique Dongelmans | Kinderopvang             | Marika Wittebol   | Gastouderland            |
| Bart Elenga        | KinderRijk               | Grietje Bouma     | GOB Inzicht              |
| Louise Klaver      | Stg. KOV Huizen          | Alien Alberts     | Berend Botje             |
| Katinka Reuling    | Partou                   | Jeannette de Jong | Stg KOV Heerhugowaard    |
| Herman Berkhout    | de Vindertuin            | Inge Hertsworm    | Stg kov vianen           |
| Gerard Hermkens    | Tweede Honk              | Marja Katoen      | Stg Kov Schoonhoven      |
| Jolanda van Dam    | Kinderopvang Diemen      | Sylvia Kuiper     | Dolfijn Kinderopvang     |
| Liesbeth Koornneef | Stg Kwest                | Carla van t Hooft | stg kov Katwijk          |

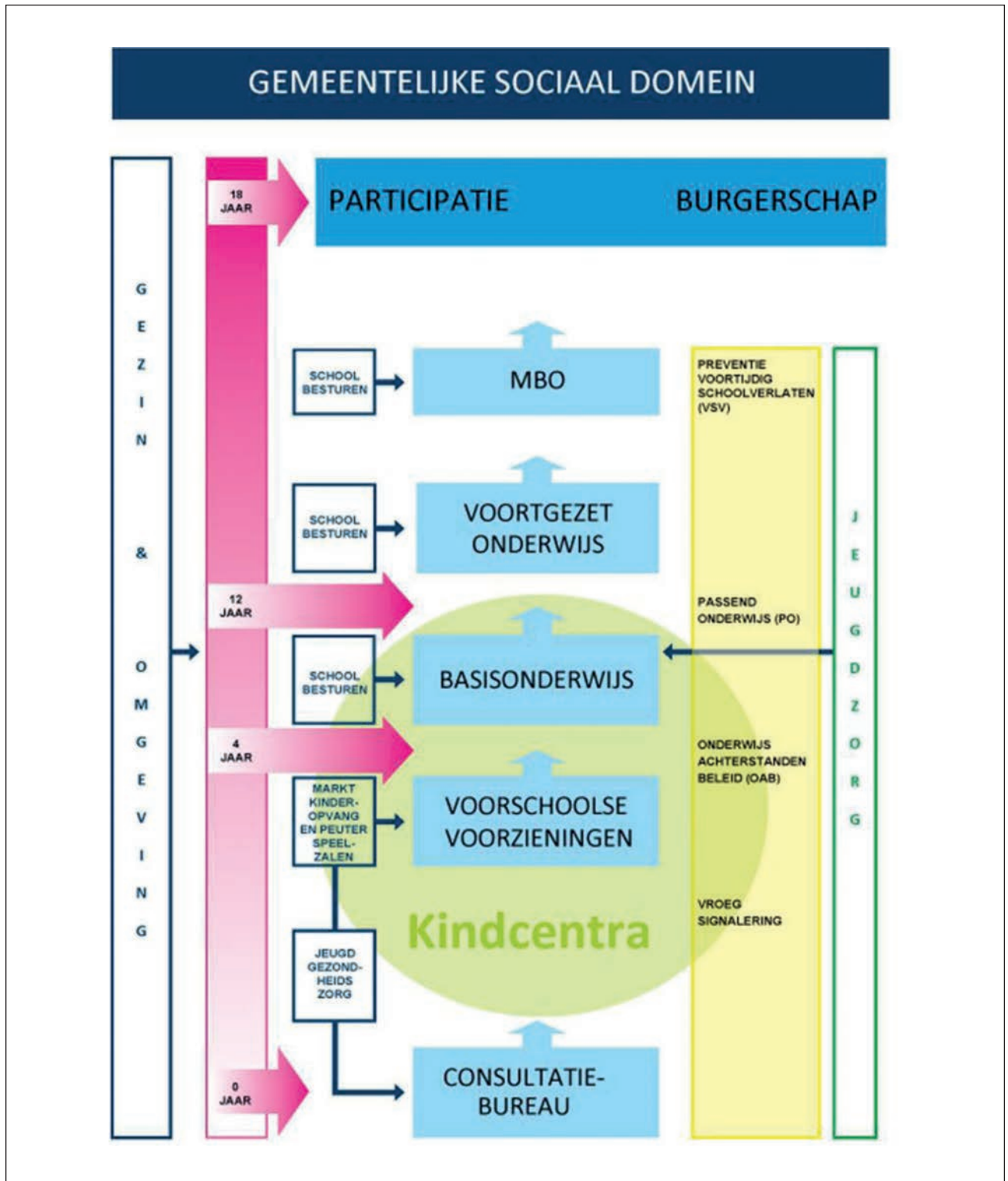
### Gesprekken

Voor het opstellen van de rapportage heeft Team Toekomst met de onderstaande mensen gesproken. De informatie uit en de resultaten van deze gesprekken zijn in de rapportage verwerkt.

|                  |              |
|------------------|--------------|
| Rinda den Beste  | PO-Raad      |
| Marijke Vos      | MO-groep     |
| Gjalt Jellesma   | BOinK        |
| Marjet Hamer     | SER          |
| Guusje Dolsma    | VNO-NCW      |
| Lodewijk Asscher | Minister SZW |

# Bijlage 5 Kinderopvang en gemeenten

Sociaal Domein gemeenten/raakvlakken met kinderopvang



## Jeugdgezondheidszorg / vroegsignalering

In de Jeugdwet (1-1-2015) is de verantwoordelijkheid van de gemeenten uitgebreid met de provinciale (geïndiceerde) jeugdzorg, de gesloten jeugdzorg, geestelijke gezondheidszorg voor kinderen en jongeren (jeugd-ggz), zorg voor jeugd met een lichte verstandelijke beperking (jeugd-lvb), ggz in het kader van het jeugdstrafrecht (forensische zorg), jeugdbescherming en jeugdreclassering. De verantwoordelijkheid van de gemeenten bestaat onder meer uit:

- het versterken van het opvoedkundig klimaat in gezinnen, wijken, buurten, scholen en kinderopvang;
- het voorzien in een kwalitatief en kwantitatief toereikend aanbod van jeugdhulp;
- het adviseren over en het bepalen en inzetten van de aangewezen vorm van jeugdhulp;
- het adviseren van professionals met zorgen over een kind;
- het adviseren van kinderen en jongeren met vragen en problemen;
- het doen van een verzoek tot onderzoek bij de Raad voor de Kinderbescherming als een kindbeschermingsmaatregel nodig is;
- het compenseren van beperkingen in de zelfredzaamheid en de maatschappelijke participatie van kinderen en jongeren;
- het voorzien in een toereikend aanbod van gecertificeerde instellingen;
- het voorzien in maatregelen om kindermishandeling te voorkomen.

## Onderwijsachterstandenbeleid

Wet ontwikkelingskansen door kwaliteit en educatie (Wet OKE) en de specifieke uitkering gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid. Hoofdconclusie van de evaluatie (brief Asscher, juni 2015) is dat gemeenten in de afgelopen vijf jaar vooruitgang hebben geboekt in de uitvoering van het gemeentelijke onderwijsachterstandenbeleid. Het blijkt echter ook dat nog niet alle wettelijke taken op orde zijn en er grote kwaliteitsverschillen zijn tussen grote en kleine gemeenten. Knelpunten in de huidige bekostigings-systematiek leiden tot een tweedeling in het kwaliteitsniveau. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor een kwalitatief goed VVE-aanbod en het definiëren van de doelgroep. Gemeenten beslissen dus zelf wie toegang heeft tot VVE. Gemeenten ontvangen ook in de toekomst middelen voor een kwalitatief hoogwaardig aanbod. Wel zullen gemeenten, nog meer dan nu, kritisch moeten kijken naar de doelgroep. Wordt er VVE aangeboden aan die kinderen voor wie het bedoeld is, namelijk kinderen met een (risico) op taalachterstand?

## Verdere kwaliteitsverbetering

Als belangrijk deel van het hogere kwaliteitsniveau ziet de minister de verhoging van het taalniveau van leidsters en de inzet van hbo'ers. In de G37 is al flink geïnvesteerd in de inzet van hbo'ers op VVE-groepen. Bij deze gemeenten en uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat een toename van hbo'ers leidt tot een hogere kwaliteit van VVE. Onderzocht wordt in hoeverre ik de inzet van hbo'ers in VVE verder kan stimuleren en of ik dit als een wettelijke eis zal opnemen. De huidige verdeelsystematiek loopt tot 31 december 2016. Het is voor alle gemeenten van belang om snel duidelijkheid te hebben over de verdeelsystematiek vanaf 2017. Voor een zorgvuldig tijdspad is het nodig dat begin 2016 met de aanpassing van de algemene maatregel van bestuur wordt gestart.

### **Toezicht en handhaving**

De gemeente is verantwoordelijk voor vergunningverlening, toezicht en handhaving in de kinderopvang. Ze controleert de minimale kwaliteitseisen, terug te vinden in de Wet Kinderopvang en kwaliteitseisen peuterspeelzalen (de WKO) en de nadere regelgeving. De gemeente heeft een belangrijk maatschappelijk doel voor ogen bij haar controlerende taken: het welzijn van kinderen in de kinderopvangvoorziening. De opvang moet veilig, gezond en pedagogisch verantwoord zijn.

### **Landelijke ontwikkelingen gevolgen voor het nieuwe toezicht**

In 2017 worden de huidige set aan kwaliteitseisen voor kinderopvang en buitenschoolse opvang veranderd en aangepast in de wet- en regelgeving. Doel van de aanpassing is het verhogen van de kwaliteit;

### **Harmonisatie peuterspeelzalen en kinderopvang 1-1-2018**

Eén financieringssysteem: ouders kunnen straks kinderopvangtoeslag aanvragen voor opvang in een voorschoolse voorziening naar hun keuze, ook voor peuterspeelzalen; voor kinderopvang; de overheid bekostigt kinderopvanginstellingen rechtstreeks (directe financiering). Ouders betalen een eigen bijdrage.

### **Versterking van de pedagogische kwaliteit**

Meer aandacht voor de ontwikkeling van kinderen (inzetten op structurele scholing van pedagogisch medewerkers) en een betere samenwerking tussen scholen en voorschoolse voorzieningen.

### **Primair onderwijs**

Lokaal educatieve agenda is een instrument om het lokaal onderwijsbeleid vorm en inhoud te geven. Het is een instrument voor gemeenten, schoolbesturen en overige partners om in nieuwe verhoudingen tot gezamenlijke afspraken te komen over het onderwijs- en jeugdbeleid. De wet op het primair onderwijs (WPO) vormt het kader voor het integrale huisvestingsplan per gemeente. De gemeente is verantwoordelijk voor een adequate huisvesting voor het primair onderwijs. Ontwikkelagenda voor integrale kindvoorzieningen.





