

**Visiedocument van de Beroepsvereniging  
voor  
Directeuren in de Kinderopvang (bdKO)  
2011-2013**

**Effecten sorteren  
met ideeën en inzichten  
van directeuren in de kinderopvang**

## Voorwoord

In oktober 2005 is de Beroepsvereniging voor Directeuren in de Kinderopvang (bdKO) opgericht om directeuren te ondersteunen in de uitoefening van hun functie. Na een vliegende start waarin het ledenaantal gestaag groeide, is in 2007 een visiedocument tot stand gebracht, waarin de beleidsvoornemens voor de periode t/m 2009 zijn vastgelegd.

In oktober 2010 bestaat de bdKO vijf jaar. Een goed moment om opnieuw voor de komende jaren te bepalen wat de bdKO wil betekenen voor de leden en waar de bdKO zich op wil richten.

In de jaarplannen, die jaarlijks in de ledenvergadering in het najaar worden vastgesteld, worden de beleidsvoornemens in concrete activiteiten vertaald.

In dit document vindt u de weergave van de overwegingen van het bestuur van de bdKO die geleid hebben tot een koersverandering van de bdKO voor de komende jaren.

In de startjaren heeft de bdKO zich vooral gericht op het tot stand brengen van een aantal gezamenlijke afspraken, zoals de Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden, de Gedragscode en de Governance Code Kinderopvang. Er is dienstverlening voor individuele directeuren tot stand gebracht, en er is veel aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering, inspiratie en het creëren van ontmoetingsmogelijkheden.

De bdKO wil de komende jaren dit aanbod blijven bieden. Wat verandert is dat de bdKO zogenaamde hotspots<sup>1</sup> gaat organiseren rondom inhoudelijke actuele thema's die directeuren bezig houden: het opvoeden en begeleiden van jonge kinderen, de kinderopvangorganisatie zelf en de branche. Aan de leden worden mogelijkheden geboden om een actieve rol op te pakken, om effectief bewegingen in de branche op gang te brengen.

De bdKO zal zich ervoor inzetten dat gevonden ideeën, inzichten, oplossingen en aanbevelingen van directeuren in de kinderopvang effecten kunnen sorteren.

Deze koersverandering, vastgelegd in dit visiedocument, is door het bestuur van de bdKO tijdens de Algemene Ledenvergadering op 28 oktober 2010 aan de leden voorgelegd en is goedgekeurd.

Achtereenvolgend kunt u lezen:

1. Ontwikkelingen in de sector kinderopvang
2. Rol en eisen aan de directeur
3. Actuele thema's
4. Doel en missie van de bdKO
5. Aanpak in de komende jaren
6. Samenwerking en samenhang
7. Resultaten 2011 - 2013

Anja Hol, voorzitter

Namens het bestuur van de bdKO

- C.E. (Cathy) | Boltje | SKSG Kinderopvang
- Drs. J.F. (Jacob) | Boskma | SWK Groep
- T. (Tseard) | Ettema | Buitenkids BV
- M J.M.F. (Anja) | Hol | Kinderopvang Humanitas
- E.F.G.M. (Els) | Landerloo | MIK Kinderopvang
- A. (Angelika) | Pelsink | De Klimboom
- W. (Wim) | van Ogtrop | 2Samen

---

<sup>1</sup> Een hotspot is een inspirerende bijeenkomst (of meerdere bijeenkomsten) rond een actueel thema, een leerplaats waar directeuren samen komen voor de oriëntatie en opinievorming over het betreffende thema. Dit gebeurt op een manier waardoor er sprake is van kennisdeling en kennisontwikkeling. De focus ligt op het sorteren van effecten: op het uitoefenen van invloed met de gevonden inzichten en ideeën van directeuren in de kinderopvang op strategische, bestuurlijke en managementvraagstukken in kinderopvangorganisaties, de branche en de samenleving.

## 1. Ontwikkelingen in de sector kinderopvang

De sector kinderopvang bevindt zich in een fase van veel veranderingen die voor de kinderopvangorganisaties én voor de directeuren gevolgen hebben.

Het belang van opvoeden en begeleiden van jonge kinderen staat in het centrum van de aandacht. Er zijn maatschappelijke en politieke discussies welke rol hierbij voor de kinderopvang en voor het onderwijs is weggelegd. Er worden overheidsbesluiten genomen over impulsen en bezuinigingen, die effecten hebben op groei of inkrimping en op mogelijkheden voor innovatie.

De kwaliteit van het pedagogische aanbod in de kinderopvang is voor de maatschappelijke acceptatie van kinderopvang als (basis)voorziening voor kinderen en ouders van groot belang. De wijze waarop de kinderopvang haar taak en doelstelling over het voetlicht brengt, bepaalt in hoge mate de maatschappelijke positie van de branche.

In de afgelopen jaren is de Kinderopvang, met name sinds de impuls die er vanuit de Wet kinderopvang in 2005 is uitgegaan, sterk gegroeid. In aantallen kinderen die gebruik maken van de kinderopvang en in aantallen kinderopvangorganisaties en vestigingen. In totaal maken ca. 800.000 kinderen, die gebruik maken van kinderopvang. In 2009 waren er ruim 2600 organisaties, die dagopvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang aanboden (waarvan ruim 200 alleen buitenschoolse opvang en ruim 600 alleen gastouderopvang)<sup>2</sup>.

Deze aantallen geven ook de sociaaleconomische betekenis van de kinderopvang aan, als dienstverlener aan ouders die werk en zorg voor kinderen combineren.

De kinderopvang heeft een pedagogische en ontwikkelingsgerichte functie voor kinderen en is een belangrijk arbeidsmarktinstrument.

Naast de groei in de afgelopen jaren is het ondernemerschap bepalend voor de ontwikkeling van het aanbod aan kinderen en ouders en van de branche. De kinderopvang presteert hierin goed, waarover later meer zal worden aangegeven in dit visiedocument.

Er is een grote differentiatie in verschijningsvormen van organisaties. Er zijn grote landelijk opererende en grote regionale kinderopvangorganisaties ontstaan, naast kleine lokale organisaties en heel kleine en flexibele nicheorganisaties.

De rechtsvormen van de organisaties lopen uiteen van stichtingen tot ondernemingen in eigendom van een directeur-DGA of een investeringsmaatschappij.

Het ondernemerschap is ook zichtbaar in de verschillende strategie van de kinderopvangorganisaties en de manier waarop met innovatie wordt omgegaan. Kinderopvangorganisaties onderscheiden zich door vernieuwende manieren in de omgang met kinderen, ouders en de maatschappij. Kinderopvangorganisaties zijn in toenemende mate ketenpartner in de keten van organisaties die centraal staan in de opvoeding en begeleiding van jonge kinderen.

De veranderingen in informatievoorziening en communicatiemogelijkheden zijn van invloed op de kinderopvang. Nieuwe media zijn in opkomst en leiden tot nieuwe mogelijkheden van communicatie met de markt, met ouders en medewerkers.

Zowel de demissionaire als de nieuwe regering hebben forse bezuinigingen aangekondigd in de kinderopvangtoeslag. Als de maatregelen onverkort door gaan, zullen deze naar verwachting grote gevolgen hebben voor de toegankelijkheid van kinderopvang voor kinderen en ouders. Ook zal dit gevolgen hebben voor medewerkers. Na jaren van groei wordt in de komende jaren krimp verwacht.

---

<sup>2</sup> Monitor Capaciteit Kinderopvang 2008-2011, Regioplan, februari 2009

## 2. Rol en eisen aan de directeur

In het licht van deze ontwikkelingen staan directeuren van kinderopvangorganisaties voor de uitdaging om strategische beslissingen te nemen die van belang zijn voor de continuïteit van de organisatie, zodat ouders werk en zorg voor kinderen kunnen combineren. Het gaat om beslissingen die ertoe leiden dat het pedagogisch aanbod voor kinderen en ouders en de werkomgeving voor medewerkers voortdurend verbeteren.

Het is al gezegd: de wijze waarop directeuren in de kinderopvang dit doen, de kracht en integriteit waarmee dit wordt gedaan, is van invloed op de maatschappelijke positie van kinderopvang. Er ligt een grote verantwoordelijkheid op de schouders van directeuren in de kinderopvang.

Het aantal stakeholders van de kinderopvang is aanzienlijk en dat maakt de wereld om de kinderopvang heen complex. Directeuren in de kinderopvang moeten deze omgeving kunnen overzien en de complexe verhoudingen in dit krachtenveld doorgronden. Zij moeten relaties onderhouden en om kunnen gaan met de tegenstrijdige belangen die tussen de stakeholders – en niet zelden verenigd in een enkel stakeholder – de drijvende kracht zijn.

Er worden ook nieuwe eisen gesteld aan de wijze waarop de kinderopvang veranderingen in de eigen organisaties tot stand komen en hoe de betrokkenheid, invloed en communicatie met de ouders en medewerkers georganiseerd wordt. De nieuwe media zullen formele vormen van medezeggenschap van ouders en medewerkers onder druk zetten. Directeuren moeten sturing geven aan veranderingen, het verwerven van draagvlak hiervoor, het borgen van de verbeteringen in de organisatie en aan de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de informatievoorziening en communicatie.

Directeuren moeten vooruitzien, leidinggeven aan veranderingen en daarbij de soms tegenstrijdige belangen die in en rondom de kinderopvang spelen, kunnen overzien en verbinden.

***Directeuren van kinderopvangorganisaties staan voor de opdracht zich te laten inspireren door de ontwikkelingen en zich te verhouden tot de omgeving. Directeuren bepalen op basis hiervan welke ontwikkeling zij in gang zetten en op welke manier zij invulling willen geven aan de verbeteringen die nodig zijn in professioneel opvangen en het mede-opvoeden en begeleiden van jonge kinderen, in de kinderopvangorganisaties en in de branche. Zij bepalen welke rol zij zelf hierbij willen vervullen.***

## 3. Actuele thema's

Uit het onderzoek<sup>3</sup> dat de bdKO onder haar leden heeft laten uitvoeren, blijkt dat de directeuren aandacht hebben voor de ontwikkelingen en de veranderingen in de omgeving.

Het onderzoek laat zien dat de directeuren voor de komende tijd zich voor de volgende belangrijkste inhoudelijke uitdagingen gesteld zien:

- de samenwerking met onderwijsinstellingen en de positie/regie in brede kindcentra;
- het aantrekken, binden, trainen en ontwikkelen van medewerkers met het oog op algehele kwaliteitsbevordering;

---

<sup>3</sup> Onderzoek naar de behoeften van directeuren en bestuurders in de kinderopvang, USBO Advies, juni 2010

- de profilering van de organisatie en versteviging van de concurrentiepositie;
- de reputatie en profilering van de branche als geheel.

Alle directeuren houden zich bezig met de samenwerking met het onderwijs. Maar er zijn ook verschillen. Directeuren van kleine organisaties beraden zich meer over de ontwikkeling van de medewerkers. Directeur-eigenaren noemen de samenwerking met de lokale overheid.

En men gaat ervan uit dat in de actuele thema's, naast omvang en rechtspersoonlijkheid, ook regionale verschillen zullen zijn. Dit is niet nader onderzocht.

De eerste resultaten van de HPO-pilot in de kinderopvang<sup>4</sup>, die de bdKO in 2010 is gestart, bevestigen ook het maatschappelijk ondernemerschap in de sector. De kinderopvang is een sector met een grote mate van prestatie- en resultaatgerichtheid, met een veilige werkomgeving, met organisaties gericht op het zo goed mogelijk bedienen van de klant (kinderen en ouders) en met een zelfverzekerd, sterk, integer en veranderingsgezind management.

De eerste resultaten van de HPO-pilot laten de volgende thema's zien:

- het verbeteren van de vernieuwing en de onderscheidendheid van kinderopvangorganisaties;
- het verbeteren van de effectiviteit van managers en leidinggevenden;
- de versterking van de professionaliteit en flexibiliteit van pedagogisch medewerkers;
- het bevorderen van het 'sociaal kapitaal' van de kinderopvangorganisatie;
- de versimpeling, verbetering en afstemming van de werkprocessen.

***Directeuren in de kinderopvang zijn verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie en delen de passie voor het vak. De focus van de directeuren is gericht op inhoudelijke thema's op verschillende niveaus: op het niveau van het primaire proces (vernieuwing van het aanbod), het niveau van de organisatie (effectiviteit van medewerkers, leidinggevenden en werkprocessen) en het niveau van de branche als geheel (positie naar de omgeving, reputatie en profilering van de kinderopvang).***

#### **4. Doel en missie van de bdKO**

Het ledenbestand van de bdKO is opgebouwd uit eindverantwoordelijke directeuren/bestuurders van kinderopvangorganisaties en directeuren binnen de kinderopvang die verantwoordelijk zijn voor een belangrijk deel van de organisatie. De huidige 215 leden van de bdKO in 2010 zijn verantwoordelijk voor naar schatting 70% van het aanbod van kinderopvang in Nederland. De verwachting is dat het ledenaantal van de bdKO kan groeien naar maximaal circa 250 leden.

De bdKO richt zich op het handhaven en bevorderen van competent, integer en innovatief management in de kinderopvang. Dit staat vermeld als doelstelling van de beroepsvereniging in de statuten van de bdKO.

In de startjaren heeft de bdKO invulling gegeven aan deze doelstelling door een aanbod te ontwikkelen dat is gericht op het individuele belang van de directeuren en het collectieve belang van de beroepsgroep. Het individuele belang vroeg informatie, ondersteuning en advies, persoonlijk en in collegiale uitwisseling tijdens workshops, opleidingen en bijeenkomsten. Het collectieve belang vroeg om een krachtige

---

<sup>4</sup> Resultaten HPO-traject bdKO 2010, HPO Center, augustus 2010

presentatie van de bdKO als vereniging van directeuren met bijvoorbeeld een Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden, de Gedragscode en de Governance Code Kinderopvang.

Dit aanbod staat inmiddels en hier wordt door de leden volop gebruik van gemaakt.

De bdKO wil zich als beroepsvereniging doorontwikkelen, op basis van de opdracht waar de directeuren in hun functie in de komende jaren voor staan. Competent, integer en innovatief management zal worden bevorderd door directeuren te faciliteren, ondersteunen en te stimuleren bij de strategische beslissingen die voor hen van belang zijn. Aansluitend bij de thema's, die de leden van de bdKO in het eerder genoemde onderzoek en de HPO-pilot hebben aangegeven.

De bdKO zal signalen van leden over de vraagstukken waar zij voor staan bundelen en actiever dan in de voorgaande jaren ingaan op ideeën en initiatieven van leden. Er komt meer accent op ontmoeting, oriëntatie, opinievorming en kennisontwikkeling. Het gaat hierbij over de vraagstukken die de directeuren bezig houden, dit kan verschillen voor groepen directeuren en voor regio's. Het doel is te faciliteren dat er nieuwe en inspirerende inzichten over strategische, bestuurlijke en managementvraagstukken kunnen ontstaan.

De bdKO wil initiërend, faciliterend, verbindend zijn. De bdKO wil bewegingen op gang brengen en faciliteren, die van belang zijn voor de directeuren persoonlijk: in hun eigen functioneren of ter ondersteuning van de eigen strategische beslissingen. Het platform dat de bdKO biedt, moet het haar leden mogelijk maken samen te werken aan gedeelde kennis en ontwikkeling.

Door een ontmoetingsplaats te zijn, door actief te werken met initiatieven en ideeën van de leden, wil de bdKO bewegingen in de kinderopvang op gang brengen. Inzichten en ideeën over strategische, bestuurlijke en managementvraagstukken moeten hun effect kunnen sorteren. De bdKO zal daarom verbindingen leggen. Verbindingen binnen de beroepsgroep van directeuren zelf, maar ook met externe stakeholders van de beroepsgroep. De leden van de bdKO moeten de met elkaar gevormde inzichten en ideeën actief kunnen inbrengen bij belanghebbende partijen voor de kinderopvang, zoals de politiek, overheid, brancheverenigingen, onderwijs, e.d.

***De bdKO wil een ontmoetingsplaats zijn, waar directeuren bij elkaar komen, waar kennis en ervaring samenkomen en een focus krijgt en waar ruimte is voor open debat en reflectie.***

***De bdKO zal zich ervoor inzetten dat ideeën en inzichten van directeuren in de kinderopvang effecten kunnen sorteren.***

## **5. Aanpak in de komende jaren**

De bdKO zal de Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden en de Gedragscode blijven hanteren en actualiseren. De Governance Code Kinderopvang is overgedragen aan de brancheverenigingen, de bdKO zal echter inbreng blijven geven ten behoeve van de vaststelling, evaluatie en actualisatie van deze code.

Ook de dienstverlening aan individuele leden blijft in de komende jaren wordt waar nodig verbeterd en/of uitgebreid. Workshops rond urgente vragen en thema's van de bdKO-leden blijven onderdeel van het aanbod. Het aanbod voor deelname aan de leergangen die de bdKO samen met derden heeft ontwikkeld blijven eveneens van kracht.

Wat verandert er?

Het aanbod van de bdKO wordt rond actuele thema's in de vorm van hotspots georganiseerd. Dit zullen informele, kleinschalige bijeenkomsten zijn.

De overlegstijl is informeel, open en persoonlijk en gebaseerd op de specifieke expertise en inbreng van de leden.  
Een hotspot fungeert als leerplaats. Directeuren komen samen voor de oriëntatie en opinievorming op het thema. Dit gebeurt op een manier, waardoor er ook sprake is van kennisdeling en kennisontwikkeling.

Dikwijls zullen deze hotspots worden georganiseerd bij een kinderopvangorganisatie waar een specifiek thema bijzonder actueel is. Dit betekent dat de hotspots op verschillende plaatsen in het land georganiseerd kunnen worden en regionaal verspreid kunnen zijn.

De verwachting is, dat de inhoud van de twee landelijke bijeenkomsten die de bdKO jaarlijks organiseert, geïnspireerd kan gaan worden door de resultaten van de hotspots.

De leden van de bdKO zijn vanuit de hotspots vrij om met elkaar afspraken te maken hoe verder om te gaan met de gevonden ideeën en inzichten, oplossingen of aanbevelingen. De bdKO zal de directeuren ondersteunen in het verspreiden van informatie onder de beroepsgroep zelf, in de branche en in de samenleving. De focus zal worden gelegd op het sorteren van effect: op welke manier kan met de gevonden inzichten en ideeën invloed worden uitgeoefend op strategische, bestuurlijke en managementvraagstukken in kinderopvangorganisatie, de branche en de samenleving.

***In de komende jaren biedt de bdKO de leden de mogelijkheid om een actieve rol op te pakken, om effectief bewegingen in de branche op gang te brengen. Vanuit gedrevenheid en met groot enthousiasme.***

## **6. Samenwerking en samenhang**

De bdKO zoekt vanuit haar activiteiten samenwerking met andere organisaties, instanties, netwerken, adviesbureaus en zakelijke dienstverleners met het doel de verbindingen te zoeken: manieren vinden om elkaar te versterken en door gebruik te maken van elkaars mogelijkheden de beoogde doelen beter te bereiken.

De bdKO werkt nauw samen met:

- de brancheverenigingen in de kinderopvang, de MOgroep Kinderopvang en de Branchevereniging ondernemers in de kinderopvang. De brancheverenigingen richten zich op de belangenbehartiging en beleidsontwikkeling van de organisaties in de kinderopvang;
- de NVTK, de vereniging van toezichthouders in de kinderopvang;
- MMiK, het platform voor middenmanagers in de kinderopvang;
- de Stichting Managementprijs Kinderopvang;
- en netwerken, zoals KIK en Kindwijzer en lokale of regionale netwerken van de leden.

De bdKO zal de komende jaren contacten onderhouden met voor de branche interessante en relevante partijen, zoals de VNG, Waarborgfonds Kinderopvang, Onderwijsbonden, Algemene Vereniging Schoolleiders, Associatie Jeugdzorg, e.d.

## **7. Resultaten 2011-2013**

1. De bdKO is het eerste aanspreekpunt en de vraagbaak voor directeuren in de kinderopvang waar het hun eigen functie en ontwikkeling betreft en biedt een dienstenpakket dat beantwoordt aan de behoefte van de leden.

2. De bdKO stimuleert en faciliteert een aantal inspirerende hotspots rond thema's die directeuren bezig houden met het accent op ontmoeting, oriëntatie en opinievorming, ter ondersteuning van strategische beslissingen waar de directeur voor staat.

3. De beweging die de bdKO op gang brengt, is zichtbaar door concrete initiatieven of aanbevelingen aan derden, zoals aan de brancheorganisaties of aan de overheid.

4. De bdKO kan aangeven in hoeverre gevonden ideeën en inzichten, oplossingen of aanbevelingen van de hotspots effect hebben gesorteerd in de beoogde bewegingen in kinderopvangorganisaties, de branche of de samenleving.

5. Meer dan 50% van de leden van de bdKO levert een actieve bijdrage aan de hotspots en de Landelijke Bijeenkomsten.

6. De bdKO scoort bij haar leden en deelnemers aan de activiteiten een tevredenheid boven ruim voldoende.

7. De bdKO heeft in 2013 een groei gerealiseerd in haar ledenbestand van 10%, circa 235 leden.