

bdKO

beroepsvereniging directeuren kinderopvang

Kinderopvang in Amerika: Nothing but communication!

Met collega's uit heel Nederland op studiereis naar Amerika. Voor de tweede maal organiseerden Pelosa en HHB een kijkje in de keuken van 'het land van de ongekende mogelijkheden'. Uitgangspunt van de reis was, net als vorig jaar, het onderzoeken van het ondernemerschap van de Amerikaanse collega's, met een accent op de klantgerichtheid. Een breed programma met achtergrondinformatie, bezoeken aan kindercentra en de Nederlandse ambassade bood veel aspecten ter vergelijking en ter lering. Een impressie van een inspirerende reis.

Centraal – decentraal

'Ik was erg blij met de insteek van deze studiereis', vertelt Henriëtte van Wezel, directeur van Kinderopvang Bimbola, een middelgrote organisatie in Rotterdam. 'Mijn persoonlijke vraag was: hoe onderscheiden grote kinderopvangorganisaties in de Verenigde Staten zich van elkaar én hoe krijgen ze het voor elkaar dat in elke vestiging dezelfde kwaliteit wordt geboden?' De verzadiging van de kinderopvangmarkt in Nederland maakt deze vraag voor haar (en andere deelnemers) erg actueel. Het bezoek aan Knowledge Learning Centre (KLC), Amerika's grootste kinderopvangorganisatie met meer dan 300.000 kinderen, geeft wat dat betreft een aardig beeld van hoe de Amerikanen dat aanpakken. Henriëtte: 'Opvallend vond ik het, dat enerzijds alle vestigingen van KLC dezelfde processen en richtlijnen volgen – iets wat we ook in Nederland nastreven –, maar dat anderzijds iedere vestiging zelf integraal verantwoordelijk is. Centraal functioneert een goede backoffice, waar centrale inkoop plaatsvindt en waar ondersteuning is te krijgen op allerlei gebieden zoals HRM en administratie.

De vestigingen zijn geheel zelf verantwoordelijk voor het financiële resultaat, bepalen zelf hun tarief, verzorgen hun eigen klantcontacten en nemen zelf personeel aan. Dat betekent ook dat vestigingen qua uiterlijk enorm kunnen verschillen en er ruimte is om in te spelen op plaatselijke omgevingsfactoren, wensen van ouders en de lokale markt. Verschillen binnen de organisatie mogen wat dat betreft bestaan, zonder centrale bemoeienis. Het resultaat is dat er op iedere plek een bepaalde mate van vrijheid is, waar weliswaar verplichtingen tegenoverstaan, maar waar de managers en teams de vestiging vormgeven zoals het voor die plek goed is, evenwel zonder te tornen aan centraal vastgestelde normen.' Voor Henriëtte is dit aanleiding ook binnen de eigen organisatie de vraag te stellen of het centrale management niet te veel wil bepalen voor de vestigingen. Iets wat niet geheel toevallig past in het eigen beleid, waarbij locatiemanagers ook nu al meer verantwoordelijkheden krijgen.

Van kinderopvang naar kindeducatie

In Amerika is kinderopvang lang niet altijd even geaccepteerd (geweest). Ook daar bestaat een maatschappelijke druk op moeders om vooral thuis te blijven en voor de kinderen te zorgen. Daarom communiceren de ondernemers vooral het belang van kinderopvang. Ondersteund door wetenschappelijk onderzoek benadrukken zij in hun brochures dat de hersenontwikkeling het snelst gaat in de eerste drie levensjaren. Hiermee transformeerde de kinderopvang naar kindeducatie en werd er vanaf dat moment heel anders gereageerd. Overtuigend communiceren lukt alleen als je ook resultaten kunt laten zien. In



het gesprek bij Discovery Channel – waar Bright Horizons de kinderopvang verzorgt – kwam naar voren dat er enkele jaren geleden twijfels waren bij de kwaliteit van de opvang. Ouders vroegen zich af of hun kinderen nu wel echt een betere aansluiting bij het primair onderwijs hadden. Bright Horizons is daarop meer gaan communiceren over hun pedagogisch programma en de wetenschappelijke onderbouwing hoe deze de doorstroom van kinderen verbetert. Zo is er een daily journal waaruit blijkt wat de kinderen allemaal hebben gedaan en geleerd die dag. Daarnaast besteden zij in hun commerciële uitingen nu uitgebreid aandacht aan de aansluiting op het primair onderwijs en de manier waarop dat wordt gerealiseerd. Bright Horizons kon dit alleen maar doen omdat zij goed communiceren met hun doelgroep: niet alleen maar vertellen, maar ook vooral goed luisteren naar wat er onder de ouders leeft.

Communiceren met ouders

Beide directeuren waren onder de indruk van de wijze waarop de groepsleiding communiceert met ouders. Wendy Tijssen-van Krieken, bestuurder van Kindercentrum De Kameleon in Vleuten: 'Men vindt dat je continu en op veel manieren in contact moet staan met de ouders, bijvoorbeeld persoonlijk op de groep, via presentaties aan de wand en via de e-mail. Ouders worden gezien als de belangrijkste doelgroep. De groepsleiding weet dat en werkt actief en systematisch aan een open relatie met de ouders. Ze stappen gemakkelijk op hen af en vertellen dagelijks wat er gedaan is met de kinderen en waarom, en welk resultaat dat heeft

op de ontwikkeling van hun kind. Vaak hangen er foto's waarbij altijd vermeld wordt wat de activiteit het kind oplevert en hoe het samenhangt met de visie. Amerikaanse groepsleidsters bezitten een grote vaardigheid om in contact te zijn met ouders én om het leuk te hebben. Dit vermogen vormt – samen met een aanpak van gedetailleerd uitgewerkte criteria en activiteiten gekoppeld aan de ontwikkeling van kinderen – de grote kracht van het Amerikaanse systeem.'

Vriendelijkheid van medewerkers

Het is natuurlijk de vraag hoe ze dat voor elkaar gekregen hebben. Wendy verwijst daarbij naar een ontmoeting die de groep had met Mark David Jones, een van de personen die aan de basis gestaan heeft van een cultuurverandering in Walt Disney World in Florida. Klantvriendelijkheid gaat eigenlijk over vriendelijkheid van medewerkers, was zijn centrale boodschap. Wendy: 'Als de interne cultuur zo is dat iedereen in de organisatie, management én medewerkers, elkaar met vriendelijkheid en respect behandelen straalt dat vanzelf uit naar de klant. Bij Disney gaat dat heel ver. Medewerkers worden er zelfs getraind op "de lach", die in een dergelijke cultuur uiteindelijk spontaan verschijnt. Chagrijnigheid en gemopper worden niet getolereerd en kunnen zelfs tot ontslag leiden. De interne cultuur werkt door naar de klant. Deze betaalt dan ook graag de gevraagde prijs en zorgt voor mondelinge pr. In de kinderopvang communiceren medewerkers plezier en kwaliteit. De medewerkers weten als geen ander te vertellen waar ze goed in zijn. Wat dat betreft zijn

Door Peter van Zijl en Lida Schepers

Verenigingsnieuws bdKO

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de kinderopvang, organiseert de volgende bijeenkomst:

Donderdag 28 oktober 2010
Landelijke bijeenkomst directeuren kinderopvang 'Groeien in leiderschap'

Lustrumbijeenkomst bdKO

De bdKO bestaat dit jaar vijf jaar! Op 28 oktober a.s., tijdens onze Landelijke bijeenkomst in het hoofdkantoor van Rabobank Nederland in Utrecht, maken wij er een bijzondere dag van. Het belooft een mooie dag te worden met interessante sprekers en volop mogelijkheden om elkaar te ontmoeten. Rabobank Nederland is voor deze lustrumbijeenkomst de locatiesponsor voor de bdKO. Het hoofdkantoor is bij het station in Utrecht. Hier zijn ook voldoende parkeerplaatsen in de buurt.

Programma

- 10.00 **Ontvangst leden bdKO** en hun gasten (collega-directeuren in de kinderopvang)
Algemene Ledenvergadering bdKO
 Met onder andere: visiedocument bdKO 2011-2013
- 12.00 **Lunch**
- 13.00 **Welkom door de heer Paul Dirken**, Directeur Bedrijven, Rabobank Nederland
- 13.10 **Uitreiking Managementprijs Kinderopvang 2010**
Opening door Christien van Wijk, voorzitter van de Stichting Managementprijs Kinderopvang
Bekendmaking van de winnaar van de Managementprijs Kinderopvang en de overhandiging van de prijs. Mogelijk door de nieuwe Staatssecretaris van OCW
- 13.50 **Intermezzo** door Theaterzaken
- 14.00 **Pauze**
- 14.30 **Hoe ontwikkelt u zich in uw functie?**
Prof. dr. Paul Boselie, hoogleraar Human Resource Management aan de Universiteit in Utrecht, presenteert de resultaten van het onderzoek dat in opdracht van de bdKO is uitgevoerd naar de ontwikkelingen in de kinderopvang en wat dit zal betekenen voor de functie van directeur.
- 15.10 **Sprankelen in ondernemerschap**
Leen Zevenbergen, schrijver van het Managementboek van het jaar 2007 'En nu laat ik mijn baard staan' waarvan inmiddels meer dan 50.000 exemplaren verkocht zijn, zal spreken over innova-

tief gedrag van de leider. Om innovatief te kunnen is er een creatieve en ondernemende omgeving nodig. Hoe komt die tot stand?

15.20 **Afsluiting door Theaterzaken**

16.00 **Napraten** met een drankje

Gast

U kunt zonder extra kosten voor deze bijeenkomst een collega-directeur in de kinderopvang uitnodigen, die (nog) geen lid is van de bdKO.

Kom gratis!

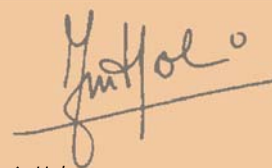
De kosten voor deelname zijn € 195,- inclusief lunch, consumpties en btw. *Wanneer u een directeur in de kinderopvang voor 1 oktober 2010 aanmeldt als nieuw lid van de bdKO, is de deelname aan dit programma voor u en het nieuwe lid zelfs gratis.*

Meer informatie

Kijk op W: bdko.nl voor meer informatie. U kunt zich via deze website ook aanmelden voor deze bijeenkomst. Voor nadere informatie kunt u ook het bureau van de bdKO bellen. T: (079) 363 81 02, E: bureau@bdko.nl

Graag ontmoeten wij u op 28 oktober a.s. in Utrecht!

Met vriendelijke groet,



Anja Hol
 Voorzitter bdKO

Heeft u vragen over deze activiteiten? Het telefoonnummer van het bureau van de bdKO is: (079) 363 81 02.

Heeft u belangstelling voor deelname aan een van deze bijeenkomsten, maar bent u nog geen lid van de bdKO? Als u eerst kennis wilt maken met de bdKO, door een van de bovengenoemde bijeenkomsten vrijblijvend bij te wonen, is dit mogelijk.

Voor aanmelding van het lidmaatschap kunt u ook contact opnemen met het bdKO-bureau.

wij in Nederland veel te bescheiden.' KLC voorziet dat binnen nu en vijf jaar alle communicatie met ouders via internet en de sociale media verloopt. De informatie-uitwisseling (offertes, contracten, facturen en dagboekjes) verloopt nu al geheel digitaal. Voor de toekomst wil KLC de verbinding met haar doelgroep vooral via sociale netwerken aangaan. Juist op die manier wil KLC werken aan imago en marktaandeel. Verbonden met veel netwerken kun je ook gemakkelijker een beweging (lees: lobby) starten.

Op de kaart bij de overheid

Amerika is een lobbyland. Om de belangen van de ondernemers in de kinderopvang te behartigen hebben een aantal van hen zich verenigd in de ECEC – The Early Care and Education Consortium (9000 locaties, 800.000 kinderen, 7 procent van de markt). ECEC is zeer actief met haar lobby binnen de federale overheid. Logisch dat het juist daarom is gevestigd in Washington DC, vlak bij 'the hill'. Doordat kinderopvang nauwelijks gesubsidieerd is kunnen miljoenen kinderen er geen gebruik van maken. Belangrijkste actie voor de ECEC is dan ook zo veel mogelijk budget te krijgen op de jaarlijkse begroting van de overheid. Onderzoek naar de impact van goede jeugdontwikkeling heeft vastgesteld dat iedere dollar die wordt geïnvesteerd op termijn zeven tot acht dollar oplevert door minder criminaliteit en lagere werkloosheid. Door die relatie te leggen zet de ECEC de kinderopvang bij de Amerikaanse overheid goed op de kaart.