



beroepsvereniging directeuren kinderopvang

## Samenwerking in tijden van groei en recessie

### U en uw bank

**Hoe werkt u als directeur in de kinderopvang samen met uw bank? Veranderende economische omstandigheden kunnen de relatie met uw bank onder druk zetten. Stelt dat extra eisen aan de samenwerking? Wat vraagt de bank van u? Wat zijn de 'do's en don'ts'? Wijze lessen vanuit de praktijk.**

'Het is logisch dat een bank probeert de risico's te beperken. Maar ik ben zeer tevreden over onze samenwerking, zeker na het afgelopen zeer pittige jaar'. Paul Duinkerken, voorheen algemeen en nu financieel directeur van CKO, een landelijke organisatie voor Christelijke kinderopvang, zegt dit recht uit zijn hart. Zijn organisatie werkt sinds 2001 met de Rabobank. Met zijn accountmanager van de laatste drie jaar, Coen Struijs, kan hij inmiddels weer goed opschieten. Gezamenlijk zetten zij op een rijtje wat er mis ging en welke lessen daaruit te leren zijn.'

#### Stormachtige groei

De laatste drie jaar heeft de CKO een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Je zou bijna kunnen zeggen dat de enorme groei de organisatie min of meer overkwam. Paul Duinkerken deed daarom de ene investering na de andere. Hij wist dat het financiële plaatje van alle uitbreidingen zoals hij dat in zijn hoofd had in principe wel klopte, maar de formele financiële onderbouwing ontbrak. Coen Struijs en hij hebben heel wat sessies achter de rug om het geheel weer in goede banen te leiden. Met name omdat CKO een werkkapitaal aanvraag. 'Een leerzame periode', vindt Paul. 'Aanvankelijk was ik niet blij met al die kritische vragen. Ik was allerlei financiële verplichtingen aangegaan en de bank wilde daar een onderbouwing van zien. Maar ik dacht: ik heb toch een goed verhaal, ik heb toch een helder beeld geschetst hoe wij dat gaan terugverdienen. Maar in

feite was ik over mijn investeringslimiet heen gegaan en was het terecht dat de bank vragen stelde. Het was een heel proces om het financiële plaatje goed op de rails te krijgen. En zag ik ook bijtijds in dat verdere groei op dit moment niet verstandig is. Achteraf raad ik iedereen aan op tijd met de bank te gaan samenwerken.'

Struijs: 'De groei van de CKO ontstond doordat de onderneming zich positioneerde op basis van een christelijke signatuur. Dat bleek een gouden greep, in feite vond de CKO een nieuwe niche in een bestaande markt. Vanuit de bank gezien vinden wij het een goede ontwikkeling wanneer een ondernemer initiatieven ontwikkelt. Alleen is Paul dat traject ingegaan zonder de bank daarin tijdig mee te nemen. Als je dan groeit en sneller dan je vooraf verwacht, heeft dat onherroepelijk financiële consequenties. Als bank loop je dan achter de feiten aan omdat de onderneming al een bepaalde weg is ingeslagen.'

#### Juist en tijdig

Coen Struijs vindt het belangrijk dat een ondernemer zijn bank juist en tijdig informeert over de stand van zaken, toekomstplannen, uitbreidingen, enzovoort. 'Het is echt niet zo dat wij als bank, zodra het gaat regenen, de paraplu intrekken. Neem je bank dus vroegtijdig mee en laat je faciliteren ten aanzien van de financiële consequenties. Dat komt de samenwerking ten goede. Het is ook

in ons belang dat een kinderopvangonderneming winst maakt en blijft maken. Een faillissement is voor beide partijen onwenselijk.'

Want dat is in uiterste instantie het risico dat je loopt als de bank het vertrouwen verliest. Dat de stekker eruit getrokken wordt. Maar zover hoeft het niet te komen. Ook in het geval van Duinkerken koos de bank voor 'een serieus en goed gesprek' met het doel samen oplossingen te vinden. 'Ik was in feite zo druk met de groei, dat ik geen tijd had om de zaken achteraf te controleren', verklaart Paul zijn situatie van dat moment. 'De bank vraagt om een onderbouwing en dat is terecht. Want uiteindelijk ben ik financiële verplichtingen aangegaan met het geld van de bank. Daarmee heb ik de relatie met de Rabobank flink onder druk gezet. Inmiddels heb ik ook qua verantwoording de zaak weer op de rails en zijn we bezig met het herstel van onderling vertrouwen.

Eigenlijk heeft de bank op tijd ingegrepen en voorkomen dat ik in een positie kwam waarin ik echt in de liquiditeitsproblemen ben gekomen.' 'Als jij vooraf had berekend in welke bedragen en aantallen je wilde groeien had je het misschien wat gematigder gedaan', vult Coen aan. Dat de bank de ondernemer in deze situatie niet heeft laten vallen had te maken met het trackrecord van de CKO en de positieve visie van het Waarborgfonds op de activiteiten van de CKO. De bank constateerde een goed fundament onder de plannen en activiteiten van Paul.

#### Recessie

Wat Paul Duinkerken overkwam, gebeurde in de periode vlak voor de hui-

dige recessie. Ook nu gaat de groei van de CKO nog altijd door, hoewel langzamer. Stelt de bank in deze tijden van economische teruggang zwaardere eisen aan haar klanten? Struijs: 'In feite zijn de eisen niet strenger geworden. Wel willen banken goed geïnformeerd worden over de gevolgen van het wel en wee bij de ondernemingen van hun klanten. Vanuit dat perspectief vragen wij wel een stringenter beheer wat betreft het tijdig aanleveren van cijfers, prognoses en de onderbouwing daarvan. De CKO merkt dat ook.' Paul: 'Vroeger kon ik meer in het verbale doen, was een mondelinge toelichting vaak voldoende. Nu moet ik echt met een precieze cijfermatige uitwerking en onderbouwing komen. En wel OP TIJD. Tijdens de groei was ik zoveel met dat proces zelf bezig dat ik achterbleef met de verantwoording ervan. Dat kan niet meer, de bank zit er ook meer bovenop. Ze vragen ook meer transparantie. Als ik een mooi verhaal heb zegt Coen: Laat dat ook eens zien. Zet maar eens op schrift dat dat mooie grafiekje van jou ook een goede onderbouwing heeft.'

#### Lessen

Dat brengt het gesprek met beide heren op de lessen die hieruit te leren zijn. Gezamenlijk formuleren ze de volgende adviezen:

1. Snelgroeiende organisaties moeten ervoor waken dat hun interne organisatie zowel qua management en financiële kennis als benodigd werkkapitaal voldoende meegroeit met de omzet en de activiteiten. Paul: 'Dat is de enige manier om te voorkomen dat je achter de feiten aanholt en dat je voor verrassingen komt te staan.'

Door Lida Schepers

## Verenigingsnieuws bdKO

De bdKO organiseert op donderdag 31 maart a.s. de landelijke bijeenkomst voor directeuren Kinderopvang met het thema:

**Sturen en navigeren in de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs**  
**Donderdag 31 maart 2010 • 10.00 – 17.00 uur • Spant! In Bussum**

2. Controleer bij sterke groei of je die ook kunt behappen. 'Een sterke groeier groeit meestal kapot,' zegt Paul met de kennis van vandaag. Coen Struijs vergelijkt het realiseren van uitbreidingen met het kopen van een pand. 'Is het een bestaand pand dan weet je exact wat het kost. Ga je zelf bouwen dan kun je voor allerlei verrassingen komen te staan. Een goede (financiële) onderbouwing is dan onontbeerlijk.'
3. Zorg voor tijdige aanlevering van cijfers en prognoses. De Rabobank verlangt tegenwoordig dat uiterlijk één maand na afloop van ieder kwartaal de kwartaalcijfers binnen zijn. Bij andere banken zal dat niet anders zijn. De bank wil de zaken kort volgen, in deze tijd is dat ook in het belang van de ondernemer zelf.
4. Wees transparant naar de bank toe. Zorg voor een goed gedocumenteerde onderbouwing van de situatie en/of de plannen. Openheid beperkt zich niet tot goed nieuws. Juist door slecht nieuws achter te houden kun je je relatie met je bank onder druk zetten. En dat kan heel vervelend zijn, weet Paul Duinkerken inmiddels.
5. Zorg dat je je bank tijdig informeert over veranderingen in je situatie. Maak gebruik van de expertise van de bank en laat je faciliteren. Niet iedere afwijking hoeft gemeld, maar bij grotere veranderingen heeft het wederzijds voordeel de bank daarin tijdig mee te nemen.
6. Trek je wat aan van de begrenzingen die de bank stelt. Denk niet meteen: ik ga elders shoppen. Binnen een goede relatie, waarin je betrouwbaar bent en je informatievoorziening op orde is, zal ook de bank een betrouwbare partner blijken.
7. Wees een betrouwbare partner.

De samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs is een veelbesproken onderwerp. Deze bijeenkomst gaat over wat deze samenwerking van u in uw functie van directeur/bestuurder vraagt. De samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs is voor alle betrokkenen een grote uitdaging. Hoe realiseert u een succesvolle samenwerking met elkaar?

Wat vraagt het samenwerkingsproces van uzelf in de regievoering? Hoe overbrugt u de cultuurverschillen, de verschillende professionele achtergronden en de verschillen in positie en macht? Wat zijn de do's en don'ts? Wij beloven u dat u na deze dag geïnspireerd naar huis gaat!

**Gast: neem uw collega uit het onderwijs mee!**

Leden van de bdKO kunnen zich zonder extra kosten bij deze bijeenkomst laten vergezellen door een collega directeur/bestuurder uit het onderwijs.

**Programma**

- 10.00 uur Ontvangst van leden en bezoek aan de informatiebeurs
- 10.45 uur Opening door de dagvoorzitter Anja Hol, voorzitter van de bdKO / Algemene Ledenvergadering bdKO
- 11.30 uur Lunch en netwerken
- 12.30 uur Welkom door de gastheer Spectrio
- 12.45 uur Workshops

1. **Gluren bij de Oosterburen – door Patrick Banis (vicevoorzitter CNV Onderwijs) en Wim van Ogtrop (bestuurder 2Samen).** In Berlijn is men verder dan in Nederland met een gezamenlijk pedagogisch concept. Kinderopvang en onderwijs lopen in elkaar over, men werkt echt met elkaar samen en ondersteunt elkaar.
2. **Krachtenveld-opstelling – door Siebke Kaat (systeemgericht adviseur).** Inzicht in het krachtenveld in de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs. Inspiratie om hier anders naar te kijken of mee om te gaan.
3. **Adviezen en Good Practices voor een dagarrangement voor het schoolgaande kind – door Anneke Bouwmeester (lid Werkgroep Onderwijs Kinderopvang).** Een aaneengesloten 'school'dag, die leuk is voor kinderen, handig voor ouders en goed uitvoerbaar door de kinderopvang en onderwijs. Hoe doet u dat?
4. **In gesprek met het ministerie.** U kunt in gesprek met Martin Flier, directeur Kinderopvang ministerie van SZW. Wat betekent de overgang van het ministerie van OCW naar het ministerie van SZW voor de

kinderopvang? En hoe kijkt het ministerie naar de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs?

14.00 uur Pauze

14.30 uur Presentaties

1. **Pedagogische basis van de brede school – door Jeanette Doornenbal, Lectoraat Integraal Jeugdbeleid Hanzehogeschool**
2. **De opgave van samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs – door Jules van Hessen, internationaal gerenommeerd dirigent**

16.30 uur Napraten onder het genot van een hapje en een drankje

**Introductieaanbod** Bent u directeur in de kinderopvang en nog geen lid van de bdKO? Wanneer u zich voor 1 maart a.s. als lid van de bdKO aanmeldt, is de deelname aan dit programma zelfs gratis.

**Standhouders** Bent u een leverancier of zakelijk dienstverlener en wilt u als sponsor aan deze bijeenkomst deelnemen? Voor meer informatie kunt u terecht bij het bureau van de bdKO, E: bureau@bdko.nl, T: (079) 363 81 02.

**Aanmelden** U kunt zich aanmelden via de website van de bdKO, zie de agenda. In het aanmeldingsformulier kunt u met een nummering van 1 t/m 4 aangeven welke workshop u het liefst wilt volgen. Wij zullen met de indeling van de deelnemers zo veel mogelijk rekening houden met uw voorkeur.

**Kosten:** De kosten zijn € 195,- inclusief lunch, consumpties, parkeren en btw. U ontvangt bericht met de bevestiging van deelname en de factuur. Uiterlijk één week voor de bijeenkomst ontvangt u het uitgebreide programma, de deelnemerslijst, de indeling bij de workshop en de routebeschrijving. Uw inschrijving kan alleen schriftelijk geannuleerd worden. Bij annulering voor 17 maart 2011 brengen wij de helft van het deelnamebedrag in rekening. Indien u onverhoopt na 17 maart 2011 annuleert, zijn wij genoodzaakt het volledige deelnamebedrag in rekening te brengen.

**Nadere informatie** Voor informatie over het programma of over aanmelding van lidmaatschap kunt u terecht bij het bureau van de bdKO, E: bureau@bdko.nl, T: (079) 363 81 02.