



beroepsvereniging directeuren kinderopvang

SCHAALVERGROTING IN DE KINDEROPVANG

Vertrouwen alleen is niet genoeg

Schaalvergroting is een issue in de kinderopvang. In deze nog jonge sector heeft men over het algemeen nog weinig ervaring met allianties, fusies of overname. De bdKO organiseert een rondetafelbijeenkomst over dit onderwerp. Hier alvast een opwarmertje. Over sturen en in de spiegel kijken.

In menig directiekamer wordt de vraag gesteld of het niet verstandig is te groeien door samenwerkingsverbanden of fusies met andere organisaties of door overnames. Autonome groei is in de huidige markt steeds moeilijker, maar men voelt wel de behoefte aan meer stevigheid. Organisaties hebben diverse motieven, ze willen bijvoorbeeld hun marktpositie vasthouden, risico's spreiden of kwaliteit en expertise verkrijgen of behouden. Schaalvergroting is een strategie die kan helpen de continuïteit veilig te stellen. Dit beeld wordt geschetst in recent onderzoek van Smart Group. Henriette Kikken, directeur sector kinderopvang van dit consultancybedrijf geeft hier twee verklaringen voor. 'Enerzijds zie je dat naarmate er meer onrust is in een sector, men meer bezig gaat met het vergroten van de omvang. Anderzijds past het ook bij de ontwikkelingsfase van de relatief jonge sector die de kinderopvang is. Het is van belang het proces van de schaalvergroting op basis van de onderbouwde afwegingen, zorgvuldig aan te sturen, teneinde een goede basis te leggen voor het daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten.'

Lef en vertrouwen

In Loosdrecht staat het hoofdkantoor van Stichting Eigen&Wijzer. In 2009 besloot deze stichting, toen nog met drie locaties actief in die plaats te gaan groeien. Martin Bosma, directeur: 'Wij hadden de ambitie te groeien, want we

wilden de kwaliteit die we bieden vasthouden en veel méér bieden richting de ouders. De benodigde investeringen konden wij niet betalen. Groei betekent schaalvoordelen en daarmee meer mogelijkheden. In twee jaar tijd hebben we zeven locaties geopend, in Maarsse, Laren en Ankeveen. Binnenkort starten we met twee locaties in Harderwijk.' Dat zijn voorlopig de laatste, want ook Eigen&Wijzer merkt dat autonome groei op het moment lastig is. 'Het vraagt iedere keer weer lef en vertrouwen, het is tijdrovend en in deze tijd is het moeilijk om de financiering rond te krijgen. Wil je sneller de schaalvoordelen kunnen benutten, dan moet je kijken naar samenwerking en fusies.' Op dit moment loopt een fusieproces met een andere stichting. Fusie ligt heel gevoelig heeft Bosma wel gemerkt. 'Wat in ieder geval belangrijk is, is dat je beiden het gevoel hebt er goed aan te doen samen te gaan, elkaar te vertrouwen. Dan gaan beslissingen ook veel sneller en bereik je sneller resultaat.' Henriette Kikken is het daar helemaal mee eens. 'Onderling vertrouwen in elkaars bedoelingen en intenties zijn belangrijke dragers van het proces, nodig om tot een goed einde te komen. Maar het is niet het vertrouwen alleen. Gevoel is weliswaar een belangrijke succesfactor maar moet altijd onderbouwd worden met de ratio. Ik merk wel eens dat partijen zo goed met elkaar kunnen opschieten, dat het doel van het samengaan op de achtergrond raakt. Dat is een echte valkuil. Je moet steeds in

het proces bezig blijven met de vraag: heeft het toegevoegde waarde en heeft het de toegevoegde waarde die ik me had voorgesteld?' De ervaring van Martin Bosma is dat het ook echt nodig is voor het nemen van belangrijke hobbels. 'Het gaat vaak mis op de volgende punten: de naam van de organisatie, de locatie van het hoofdkantoor en wie er in het bestuur komt.' Henriette Kikken voegt er nog een onderwerp aan toe, de tariefstelling.

Motieven

'In feite moet je vanaf het begin van het proces helder hebben wat je ermee wilt bereiken, maar ook aan welke criteria een mogelijke partner moet voldoen', vindt Kikken. 'Je moet je motieven kennen, eigenlijk al voor je op zoek gaat. Anders kan het gebeuren dat je een heel proces doorloopt en tijd en energie besteedt aan iets wat je uiteindelijk niets oplevert. Het gaat altijd om de vraag: waarom wil ik dan zo groot zijn? Wil ik steviger zijn naar andere organisaties toe? Een dikkere vinger in de pap hebben naar de gemeente toe? Meer staf kunnen aanstellen om de kwaliteit te borgen of te verbeteren? In de praktijk gaat het niet altijd in die "juiste" volgorde. Soms komt er iets interessants op je pad. Maar ook dan moet je even een stapje terug doen en eerst even nadenken: wat is de meerwaarde, wat wil ik hiermee bereiken? Bij iedere fase in het proces dien je opnieuw de voorliggende keuzes te toetsen aan die criteria.'

Eigen&Wijzer heeft een aantal punten helder voor ogen rondom de meerwaarde van samengaan. De partij die met hen in zee wil gaan moet hun kernwaarden en visie op kwaliteit delen en ook hetzelfde denken over

het serviceniveau dat ze ouders willen bieden. Deze aspecten vormen een deel van de identiteit.

Toch willen ze ook ruimte bieden aan een samenwerkingspartner voor een stuk behoud van de eigen identiteit. 'Want,' zegt Bosma, 'onze strategie is dat elke locatie en elke regio een eigen aanpak verdient. Wij passen onze dienstverlening aan bij wat er speelt in een bepaalde regio. In die zin leveren we maatwerk en zullen we ook niet overal een Eigen&Wijzer-stempel opdrukken. Maar de overkoepelende identiteit zal die van ons moeten zijn. Uiteraard moet je dan ook wat te bieden hebben, want het werkt alleen als beide partijen er voordeel uit halen.'

Snelheid in het proces

Volgens Henriette Kikken moet een fusietraject in negen maanden tot een jaar afgerond zijn. Een zekere snelheid is belangrijk. 'Hoe langer het duurt, hoe stroperiger het vaak wordt. Als je heel erg lang aan elkaar moet snuffelen is dat vaak geen goed teken. En, wat ik zeker zo belangrijk vind, de tijd die je aan het fusietraject besteedt kun je niet aan andere zaken besteden.'

Ook naar de medewerkers toe is snelheid een belangrijk gegeven. Martin Bosma: 'Als de processen te lang duren worden de medewerkers onzeker. Voor hen is het vaak een moeilijk proces, dat sowieso al onzekerheid oproept. Dat mag niet te lang duren anders loop je het risico dat ze de hakken in het zand gaan zetten en dan heb je echt een probleem. Je ziet dat dan overal in terug. In de dienstverlening, het werken op de groep en de omgang met ouders. Voor je het weet ben je dan jaren bezig om echt baat te hebben bij de schaalvergroting. Want de

Door Lida Schepers

Verenigingsnieuws bdKO

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de kinderopvang, organiseert de volgende workshops en bijeenkomsten:

kwaliteit van de opvang wordt voor het grootste deel bepaald door de kwaliteit van de medewerkers.'

Henriette Kikken: 'Je wilt graag dat medewerkers net zo positief zijn als jij. Maar het is wel jouw verantwoordelijkheid als directeur om de beslissing te nemen en de medewerkers daarin mee te krijgen, hoewel er altijd achteroplopers zullen zijn. Als directeur kijk je naar de perspectieven op langere termijn. Je moet het heel goed uitleggen en daar ook alle tijd en ruimte voor nemen. Het management kan daar een belangrijke rol bij spelen. Het is de vraag in hoeverre jij je moet laten leiden door wat de medewerkers vinden. Maar als je ze tegen je hebt, dan heb je toch ook – vaak in eerdere fases al – iets niet goed gedaan. Dan is het zaak om in de spiegel te kijken en je af te vragen: wat heb je gedaan of nagelaten dat ze nu zo negatief zijn? Heb ik het niet over mezelf afgeroepen? Als je te laat begint hen mee te nemen in de gedachtevorming over de toekomst van de organisatie bijvoorbeeld. Of als je altijd negatief spreekt over de concurrent en je hebt toch redenen om samen te gaan, dan wordt dat wel heel lastig uit te leggen en te implementeren. De concurrent van vandaag kan je samenwerkingspartner van morgen zijn.'

Zelf sturen

Tot slot nog een belangrijk advies van Henriette Kikken. 'Neem je rol als directeur. Het is belangrijk om zelf aan het stuur te blijven. Stuur zelf, anders word je gestuurd! Maar ook, ken jezelf. Ken je zwakke kanten, laat je eventueel bijstaan door een extern adviseur.'

Belangstelling voor de Rondetafelbijeenkomst over schaalvergroting in de kinderopvang op 12 juni aanstaande? Zie voor nadere informatie bij het verenigingsnieuws van de bdKO of op W: bdko.nl

Donderdag 31 mei

Workshop 'Inkoop als strategisch beleidsinstrument'

Hoe kunt u in uw functie en rol van directeur/bestuurder van een grote of kleine kinderopvangorganisatie kwalitatieve en financiële winst boeken door aandacht te besteden aan de inkoop in uw organisatie? De workshop wordt georganiseerd en geleid door Captise. De workshop vindt plaats van 16.00 tot 20.00 uur (inloop vanaf 15.30 uur) bij Captise in Waddinxveen. Het maximum aantal deelnemers is 15, de kosten zijn € 50,- incl. lichte avondmaaltijd.

Dinsdag 12 juni

Rondetafelbijeenkomst 'Schaalvergroting in de kinderopvang'

Schaalvergroting is een issue in de kinderopvang. Wat zouden motieven kunnen zijn voor fusie of overname? Wat is uw rol als directeur/bestuurder in dit proces? Waar stuurt u op aan? Wie is de geschikteste partner? Speerpunt van deze bijeenkomst is het proces van het besluit tot schaalvergroting tot aan de keuze van de specifieke partner. Deze rondetafelbijeenkomst wordt geleid door de SMART Group. Bij inschrijving ontvangt de deelnemer een korte vragenlijst, die voorafgaand aan de bijeenkomst ingevuld wordt. Onderdeel van deze vragenlijst is de 'directe concurrentie'.

U kunt zich voor deze workshops en bijeenkomsten opgeven via W: bdko.nl onder 'agenda' of door contact op te nemen met het bureau van de bdKO: (079) 363 81 02.

Heeft u belangstelling, maar bent u nog geen lid? U kunt een bijeenkomst bijwonen om kennis te maken met de bdKO.

Wanneer concurrerende organisaties willen deelnemen, wordt contact opgenomen. De bijeenkomst vindt plaats van 16.00 tot 20.00 uur in het centrum van het land. Het maximum aantal deelnemers is 15, de kosten zijn € 75,- inclusief een lichte avondmaaltijd en attentie.

Woensdag 12 september

workshop 'Creatief brainstormen met uw team(s)'

De Parenticom bdKO-ledenbijeenkomst in Hilversum staat in het teken van het benutten van creativiteit. U kunt als bdKO-lid een leidinggevende uit uw organisatie als gast meenemen. Creativiteit is een hoog goed. Hoe zorg je ervoor dat, misschien wel juist in tijden van een krimpende markt en bezuinigingen, de creativiteit in uw organisatie wordt aangesproken? De workshop vindt plaats van 13.00 tot 17.30 uur bij Parenticom in Hilversum. Er kunnen maximaal 12 personen aan deze workshop deelnemen. Er zijn geen kosten verbonden aan deze workshop.

Dinsdag 4 oktober

Mediatraining (basis)

In het najaar volgt weer een basistraining! Niet iedereen gaat even gemakkelijk met de media om, ook niet in de kinderopvangsector. Dat is natuurlijk geen schande; zelfs mensen die met enige regelmaat met journalisten te maken hebben, geven toe dat ze elke keer weer een bepaalde spanning voelen. Zelfvertrouwen staat aan de basis van elk geslaagd mediaoptreden, naast natuurlijk kennis van zaken. De trainers zorgen voor een prettig en veilig voelend leerklimaat, zodat de deelnemers zichzelf kunnen zijn en zich niet onder druk gezet voelen. De mediatraining vindt plaats van 9.00 uur tot 16.30 uur bij SKA in Amersfoort. Het maximum aantal deelnemers is 8, de kosten zijn € 495,- incl. lunch.