



beroepsvereniging directeuren kinderopvang

NEXT LEVEL 2.0:

Kinderopvang in transitie

De omgeving rond kinderopvang is volop in beweging. Op landelijk niveau vindt er discussie plaats over de kwaliteit van kinderopvang en over de gewenste veranderingen bij peuterspeelzalen. Op gemeentelijk niveau zijn er de ontwikkelingen in relatie tot het onderwijs en de jeugdzorg. En het gaat allemaal snel. Wat is er eigenlijk aan de hand in de maatschappij, op welke ontwikkelingen zal de kinderopvang een antwoord moeten formuleren. Professor dr. Derk Loorbach¹, bijzonder hoogleraar socio-economische transitie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, laat zijn licht schijnen over de maatschappelijke ontwikkelingen en hoe de kinderopvang daarop moet reageren om te overleven.

Transities, het lijkt een mode-woord. Maar luisterend naar Derk Loorbach wordt duidelijk dat het om meer gaat dan een hype. Het begrip staat voor een trend in de maatschappij die onontkoombaar zijn invloed heeft op en consequenties heeft voor vrijwel de gehele economie. En dus ook voor de kinderopvang.

Wat zijn dat eigenlijk, transitie? Loorbach: 'We hebben te maken met veranderingen waar we nauwelijks grip op hebben: demografische veranderingen, sociaaleconomische ontwikkelingen, de beschikbaarheid van grondstoffen en energie, en de mogelijkheden die internet en de nieuwe communicatietechnologie ons bieden. Je ziet dat dit een ontwikkende invloed heeft op eigenlijk alle maatschappelijke stelsels. Vroeger of later komt dit tot uiting. Er ontstaan alternatieven, die aangesloten zijn op de tijdgeest en wat er nodig en mogelijk is. Transitie zijn dus eigenlijk regimeveranderingen. In het verleden hebben we regimes opgebouwd die bestaan uit fysieke zaken als instituties, gebouwen en

infrastructuur, maar ook uit regels, routines, manieren van denken en werken en financiële modellen. Daar hoort eigenlijk alles bij en dat is zo goed op elkaar afgestemd dat het heel moeilijk is dingen van binnenuit te veranderen.

De kinderopvang is ontstaan vanuit een bepaalde filosofie, in een bepaalde tijd, met een bepaalde demografische opbouw en bepaalde ideeën over de verzorgingsstaat met daaronder een bepaald financieringsmodel. Je ziet eigenlijk dat dit stelsel de afgelopen jaren steeds verder onder druk is komen te staan.'

Waarde creëren

'De normale respons van de samenleving is te proberen tot meer efficiency te komen. We gaan het systeem alsmaar ingewikkelder maken, door bepaalde mensen meer of minder te laten betalen, bepaalde drempels op te werpen of het werk bedrijfsmatiger te organiseren. Maar zo wordt het systeem eigenlijk alleen maar complexer en daarmee ook duurder. In feite zijn

we dan bezig de boel te redden. Dat zien we ook gebeuren in de kinderopvang.

Tegelijkertijd zien we allerlei alternatieve vormen ontstaan, experimenten met ouders die zelf een kinderopvang beginnen of met allerlei nieuwe arrangementen. We zien instellingen die proberen zich niet alleen maar te richten op de opvang van kinderen, maar ook allerlei andere functies toevoegen, waardoor ze meer waarde creëren. Die innovaties zijn eigenlijk – vanuit transitieperspectief – experimenten met een nieuwe vorm. We experimenteren hoe een nieuw regime eruit zou kunnen zien.

Daarbij lopen echter dingen door elkaar: enerzijds de druk om de bestaande organisatie overleefd te houden en anderzijds de noodzaak om te gaan investeren in experimenten, te gaan kijken of je het anders kunt doen. Dat is vaak een dilemma waar partijen heel moeilijk uitkomen. Het is niet per definitie een slechte zaak dat organisaties proberen het maximale te doen om het bestaande in stand te houden. Op korte termijn valt daar natuurlijk wel wat voor te zeggen. Maar overleven we daarmee op de lange termijn? Ik denk dat je daarnaast ook een plan B moet gaan ontwikkelen en nadenken over andere vormen.

De echte discussie zou moeten gaan over de vraag of we nog wel nodig zijn in onze huidige vorm. Moeten we niet terug naar de kern en ons afvragen: wat is nou de maatschap-

pelijke oorsprong van onze sector en wat is in de kern de maatschappelijke functie die we vervullen? En kunnen we dat inmiddels niet op een veel slimmere en effectievere manier organiseren?

Onvermijdelijkheid

'Het is natuurlijk ook een verhaal over de onvermijdelijkheid van grote veranderingen en hoe je daarmee om wilt gaan', stelt Loorbach. Nu proberen we vooral de afbraak te vertragen. Maar de transitie is eigenlijk al ingezet. De demografische veranderingen in combinatie met het feit dat mensen steeds meer in staat zijn zelf dit soort functies te organiseren, met bijkomende voordelen als meer betrokkenheid, meer invloed, meer flexibiliteit, lagere kosten, is potentieel concurrerend. De zoektocht zou moeten zijn: hoe kunnen we met elkaar een omvorming of een transitie realiseren? Ook in een demografisch veranderende samenleving blijft er behoefte aan de functie en de expertise van kinderopvang. Maar daar zul je andere functies aan toe moeten voegen of gaan samenwerken met andere partijen, waardoor je met elkaar meerwaarde biedt. Met scholen of meer in coöperatief verband met ouders bijvoorbeeld. Er zullen ook altijd grote groepen werkende ouders blijven die voldoende geld hebben om hun kind veilig en goed te laten opvangen, maar dat zal misschien ook meer op maat moeten, meer dienstverlenend. Misschien met een haal-



en brengservice of met flexibele openingstijden.

De kinderopvang is nadrukkelijk bezig met dergelijke experimenten, maar vanuit transitiestandpunt niet systematisch en strategisch genoeg. Op het moment dat je met elkaar niet de discussie aangaat dat het op termijn misschien wel eens met de helft van de sector zou kunnen, dan ga je dat soort scenario's uit de weg en ben je in directe competitie met elkaar. Dan gaat er bij iedereen steeds een klein beetje af en kan het einde verhaal zijn. Links en rechts word je ingehaald. Op het moment dat je al die kleine acties niet ziet als onderdeel van een gezamenlijk veranderingsproces, heb je in mijn beleving alleen maar experimenten, zoeken naar andere vormen. Doordat er niet een gezamenlijk perspectief of verhaal is, dat ook de existentiële dreiging meeneemt, blijft het ieder voor zich.

De oplossing zit alleen maar in het omarmen van die onvermijdelijkheid en meer systematisch op zoek te gaan naar nieuwe vormen. Allereerst moet je terug naar de kern: waarom zijn we er eigenlijk? Van daaruit kun je veel scherper definiëren wat je maatschappelijke functie en toegevoegde waarde is. Om vervolgens na te denken hoe je moet omgaan met de onvermijdelijke conclusies in dat proces. Dan

kun je vanuit die experimenten op zoek naar een nieuwe vorm die beter past bij de tijd.'

Selectief beginnen

Derk Loorbach ziet wel dat een algemeen verhaal als het zijne niet onmiddellijk een antwoord geeft op de prangende vraag hoe wij dat als sector moeten aanpakken? 'Transities zijn langlopende processen, ze kunnen wel decennia duren', doet hij er nog eens een schepje bovenop. 'Ze zijn zodanig onvoorspelbaar en onzeker dat je niet meteen een pasklaar antwoord kunt vinden.' Toch zijn er volgens hem wel stappen te maken. Loorbach: 'Je kunt wel degelijk een goede inschatting maken waar je ongeveer zit in het transitieproces, wat de dynamiek is die speelt. Op basis van dit soort processen in het verleden kun je wel iets zeggen over verandermogelijkheden. Door er met elkaar gericht over na te denken en aan te werken kun je invloed uitoefenen op de richting en snelheid van transities. Want uiteindelijk zijn transities de uitkomst van wat we met zijn allen doen. Ze worden wel gestuurd, maar er is geen centraal sturend orgaan meer, zoals we dat vroeger hadden toen de overheid bepaalde. Tegelijkertijd weten we ook dat het

niet opschiet als je alleen maar binnen het eigen regime, de sector kinderopvang, met zijn allen blijft praten. Je moet het ook vooral niet met zijn allen doen en vooral niet alleen maar binnen de sector. Op lokaal én nationaal niveau moet je op zoek naar coalities met partijen die ook op zoek willen naar nieuwe vormen. Vooral selectief beginnen, systematischer en strategischer. Met mensen die de meerwaarde ervan zien en ervoor openstaan.'

Idealen

Dit hoeft niet te betekenen dat de idealen op stal moeten. 'Die moeten juist weer een beetje terug', stelt Loorbach. 'Veel sociale domeinen

zijn idealistisch begonnen, in de loop der jaren zijn ze verzakelijkt en steeds meer onder invloed van commercieel en economisch denken gekomen. Het nieuwe idealisme zit hem in het koppelen van nieuwe mogelijkheden en economische modellen met een maatschappelijke waardenkern. Kinderopvangorganisaties zouden eigenlijk bij uitstek sociale ondernemingen moeten zijn. Het kenmerk dat daarvan is dat ze én economisch rendabel zijn én heel veel maatschappelijke waarden genereren.

¹ Professor dr. Derk Loorbach is een van de hoofdsprekers op de landelijke bijeenkomst van de bdKO en de NVTK.

Landelijke bijeenkomst bdKO en NVTK

Next level 2.0: Kinderopvang in transitie

Wat is jouw visie en rol als directeur/bestuurder en als toezichthouder?

Donderdag 27 november 2014
Hoofdkantoor PGGM te Zeist

Programma:

- 11.00 uur: Ontvangst
- 11.30 uur: Algemene leden vergadering bdKO en NVTK
- 12.00 uur: Uitreiking Management Prijs
- 13.30 uur: Thema: Kinderopvang in transitie