



bdKO

beroepsvereniging directeuren kinderopvang



Prinsjesdag en de effecten op kinderopvang 27 september 2022

*Han Mesters | ABN AMRO Bank
27 September 2022*

Agenda

1. Macro en de wereld om ons heen

2. Kinderopvang

3. Arbeidsmarkt

4. Human capital wordt een kernactiviteit

The image shows a group of business professionals in a modern office setting. They are silhouetted against a large window that looks out onto a bright, hazy sky, possibly at sunrise or sunset. The office floor is highly reflective, mirroring the people and the light from the window. A prominent horizontal banner with a green-to-blue gradient is overlaid across the middle of the image, containing the text 'Macro en de wereld om ons heen' in white. The overall atmosphere is professional and contemporary.

Macro en de wereld om ons heen

Niet meer zo spannend geweest sinds einde WO2

1 EU powerhouse

Langs de militaire as is de financiële integratie van de EU tot stand gekomen. Aanjager is ook de sterke as Frankrijk – Duitsland. Na de verkiezing in 2024 (VS) van een Republikaanse kandidaat bestaat de wereld sinds de Oekraïne oorlog uit 3 machtsblokken: US, EU en Rusl/China/(India?)

European Renaissance



De recessie heeft tot gevolg dat Europa vooruit loopt als het gaat om meer gelijke inkomens- en vermogensverdeling en de verduurzaming van de economie krijgt een sterke impuls. De recessie versnelt ook het autarkisch streven van de EU en het gebruik van schone energie en circulariteit.

3 Hoge prioriteit is het versnellen EU chip productie

Festung Europa

Stabiele economische groei in de EU



Recessie In de EU

Choose your battles

Onder druk van de concurrentie vanuit de andere machtsblokken vindt een verregaande integratie plaats binnen de EU op het gebied van industriepolitiek, buitenlandse zaken en R&D. De defensie-industrie wordt geïntegreerd en op voedselvoorziening, veiligheid en technologie speelt de EU overheid een cruciale rol.



2 **Verdere Marginalisering EU**

Nederland is een planeconomie geworden met kenmerken van de industriepolitiek van na WO II. Overheid en burgers zijn in dit scenario sterk gericht op solidariteit en duurzaamheid (ook uit kostenoverwegingen). Door de sterk toegenomen werkeloosheid is er veel aandacht voor veiligheid en (gedwongen) werkgelegenheidsprojecten.

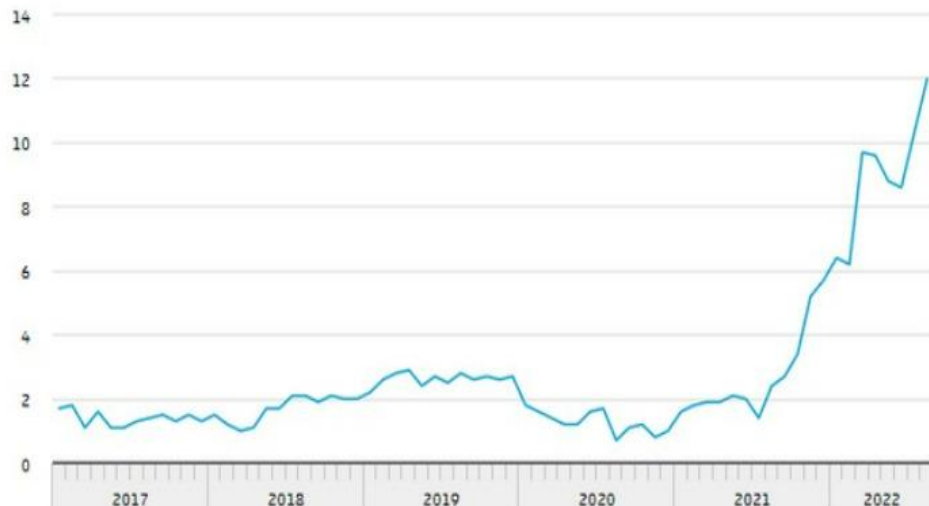
De beschermende staat

4

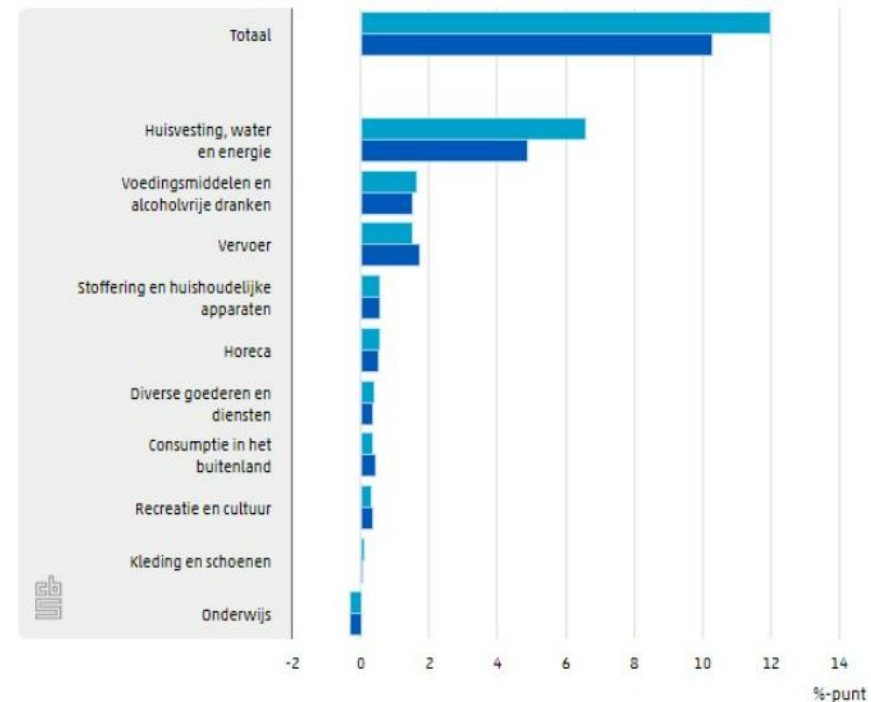
Inflatie: 'commodity led inflation' tikt aan. Prijsverhogingen?

Inflatie (CPI)

% verandering van de consumentenprijsindex t.o.v. een jaar eerder



CPI; belangrijkste bijdragen aan de jaarmutatie



Macro Economische Ramingen

	2021	2022	2023	2024
	% mutaties			
BBP	4,9	4,7	0,5	1,4
Particuliere consumptie	3,6	5,9	-0,2	1,2
Overheidsconsumptie	5,2	0,7	1,7	2,3
Investerings	3,2	4,0	0,6	1,7
Uitvoer	5,3	3,8	0,7	1,9
Invoer	4,0	2,7	1,0	2,4
Consumentenprijsindex	2,7	8,7	4,0	2,4
Cao-lonen	2,2	3,0	3,3	3,5
	Niveaus			
Werkloosheid (% ber.bev.)	4,2	3,5	4,2	4,0
Lopende rekening (% BBP)	9,2	8,7	8,7	8,3
Saldo overheid (% BBP)	-2,5	-3,2	-2,4	-2,2
Schuld overheid (% BBP)	52,1	51,7	52,1	52,2

Macro Economische Ramingen.....maar....

	2021	2022	2023	2024
	% mutaties			
BBP	4,9	4,7	0,5	1,4
Particuliere consumptie	3,6	5,9	-0,2	1,2
Overheidsconsumptie	5,2	0,7	1,7	2,3
Investeringen	3,2	4,0	0,6	1,7
Uitvoer	5,3	3,8	0,7	1,9
Invoer	4,0	2,7	1,0	2,4
Consumentenprijsindex	2,7	8,7	4,0	2,4
Cao-lonen	2,2	3,0	3,3	3,5
	Niveaus			
Werkloosheid (% ber.bev.)	4,2	3,5	4,2	4,0
Lopende rekening (% BBP)	9,2	8,7	8,7	8,3
Saldo overheid (% BBP)	-2,5	-3,2	-2,4	-2,2
Schuld overheid (% BBP)	52,1	51,7	52,1	52,2

Energie, Klima, Umwelt | Energie

Folgen einer Lieferunterbrechung von russischem Gas für die deutsche Industrie

vbw

Studie
Stand: Juni 2022

Eine vbw Studie, erstellt von Prognos

Die bayerische Wirtschaft



Accountancy Europe verwelkomt nieuwe richtlijnen duurzaamheidsrapportage

🕒 *Leestijd van ongeveer 1 minuut*

Wie valt onder CSRD:

2 van de drie:

- Omzet > 40 mln
- Balanstot. > 20 mln
- > 250 medewerkers

Accountancy Europe is blij met de introductie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en wil graag meewerken aan de succesvolle implementatie van de nieuwe richtlijnen op het gebied van duurzaamheidsrapportage.

"De onlangs uitgebrachte Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zal een belangrijke rol spelen bij het realiseren van de Europese Green Deal. De Europese Unie (EU) heeft passende standaarden voor duurzaamheidsverslaglegging nodig om te voldoen aan de CSRD en om uiteindelijk deze openbare beleidsdoelstellingen te bereiken. We ondersteunen de agenda voor duurzaamheidsverslaglegging al geruime tijd en zullen onze expertise blijven inbrengen om de CSRD succesvol te implementeren", aldus Accountancy Europe.

Volgens KPMG zijn er veel bedrijven die flinke stappen moeten maken om te voldoen aan de nieuwe richtlijn. "Het merendeel van de bedrijven die zich vanaf 2023 moet houden aan deze nieuwe EU-regels is hier nog lang niet klaar voor. Zelfs niet eens alle honderd grootste bedrijven van ons land rapporteren nu over duurzaamheid. Dat vereist veel actie en samenwerking in een relatief korte tijd. Ook voor de vele kleinere bedrijven. Waar de allergrootste bedrijven ter wereld in grote getale klimaatdoelstellingen vaststellen, blijkt uit onderzoek dat bijbehorende strategie en plannen nog niet uitgewerkt zijn. Met de invoering van de nieuwe EU-regels wordt greenwashing flink ingedamd", zegt Wim Bartels, partner Corporate Reporting bij KPMG.

The image shows a group of business professionals in a modern office setting. They are silhouetted against a large window that looks out onto a bright, hazy sky, possibly at sunrise or sunset. The office floor is highly reflective, mirroring the people and the light from the window. A prominent banner with a green-to-teal gradient is overlaid across the middle of the image, containing the text 'Kinderopvang'.

Kinderopvang

SER advies (2016): Rapport 'Gelijk goed van start'

Kwaliteit, kosten voor ouders en betaalbaarheid (door overheid)

- De **kwaliteit** kan beter waar het gaat om de educatieve (ontwikkelingsgerichte) ondersteuning van kinderen. Het huidige stelsel is te 'versnipperd', waardoor ontwikkelingskansen niet optimaal worden benut en er geen doorlopende ontwikkelings- en leerlijnen zijn.
- De **kosten** van de kinderopvang lijken voor zowel lage inkomens als hoge inkomens te hoog zijn. Bij ouders met een verzamelinkomen tussen grofweg 30.000 en 50.000 euro en bij ouders met lagere inkomens daalt het gebruik en lijkt het werken voor jonge ouders niet in alle gevallen te lonen.
- De **(collectieve) uitgaven** zijn na de invoering van de Wet kinderopvang fors gestegen, maar vanaf 2012 volgde een forse daling. Dit wisselende beleid (jojo-beleid) van de overheid heeft veel onzekerheid gecreëerd, zowel voor ouders als voor ondernemers. De bezuinigingen hebben geleid tot vraaguitval, onderbezetting en faillissementen in de sector.
- Een groep die volgens de raad speciale aandacht verdient, zijn de kinderen met een achterstand. Voor deze doelgroep schiet de kwaliteit van de voorzieningen tekort. Op tweejarige leeftijd zijn achterstanden op het gebied van taal of algemene leerfuncties al aanwezig.
- Jonge kinderen groeien vanwege hun achtergrond of afkomst niet samen op, waardoor zij in mindere mate van elkaar kunnen leren. De kansen zijn zo al op zeer jonge leeftijd ongelijk verdeeld, waardoor er geen gelijke start is.
- **Visie** op toekomstige inrichting van het stelsel In de **visie van de raad** zouden op langere termijn (de stip op de horizon) **alle kinderen van 0 tot 4 jaar, ongeacht achtergrond of afkomst en ongeacht of hun ouders werken, in aanmerking moeten komen voor kindvoorzieningen.**

Kinderopvang in de miljoenennota 2023

16. Verhoging Kinderopvangtoeslag naar 96 procent

In het coalitieakkoord is afgesproken om vanaf 2025 de invoering van een (inkomensafhankelijke) kinderopvangtoeslag **voor alle werkende ouders** vast te stellen op een vergoedingspercentage van 96%. Hierdoor behouden de laagste inkomens hun huidige vergoeding bij de hervorming naar een nieuw stelsel voor kinderopvang.

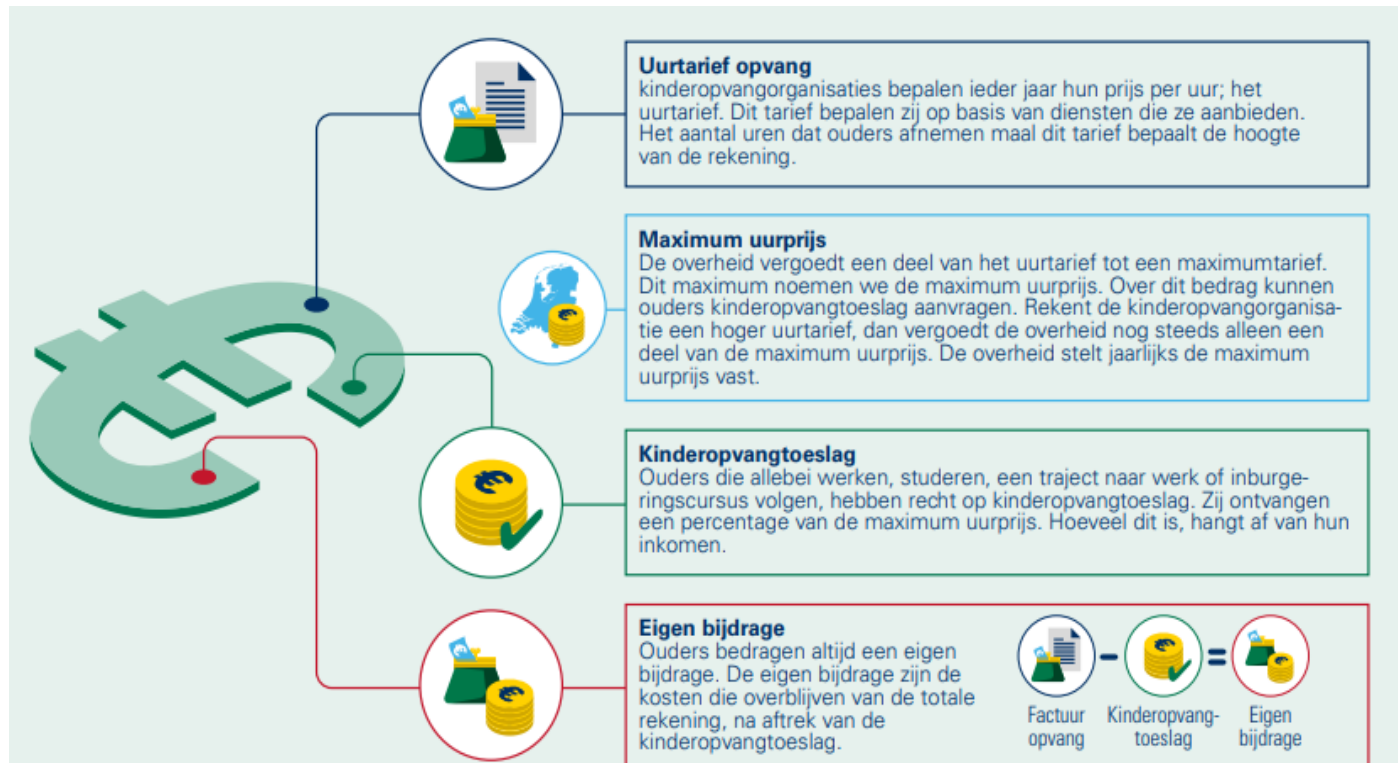
20. Kinderopvangtoeslag

Op basis van uitvoeringsinformatie van de Belastingdienst en de recente economische raming van het CPB worden de uitgaven aan kinderopvangtoeslag meerjarig naar boven bijgesteld. De uitgaven worden naar boven bijgesteld door een verwachte toename van het aantal kinderen dat gebruik maakt van kinderopvang en van het aantal uren kinderopvang per kind. Dit heeft onder meer te maken met een **lager geraamde werkloosheid ten opzichte van de raming bij de Voorjaarsnota**. Per saldo stijgen de uitgaven aan kinderopvangtoeslag met circa 200 miljoen euro in 2027.

De uitgaven aan de kindregelingen stijgen met ruim 2,7 miljard in 2027. (...) De uitgaven aan kinderopvangtoeslag stijgen ook door een toename van het aantal kinderen dat naar kinderopvang gaat en **door een toename van het aantal uren opvang per kind**. De uitgaven aan kinderbijslag laten een stijging zien als gevolg van een verwachte toename van het aantal geboortes in de jaren 2022-2027.

ABN·AMRO 2019, voor corona: het kostenplaatje voor de ouders

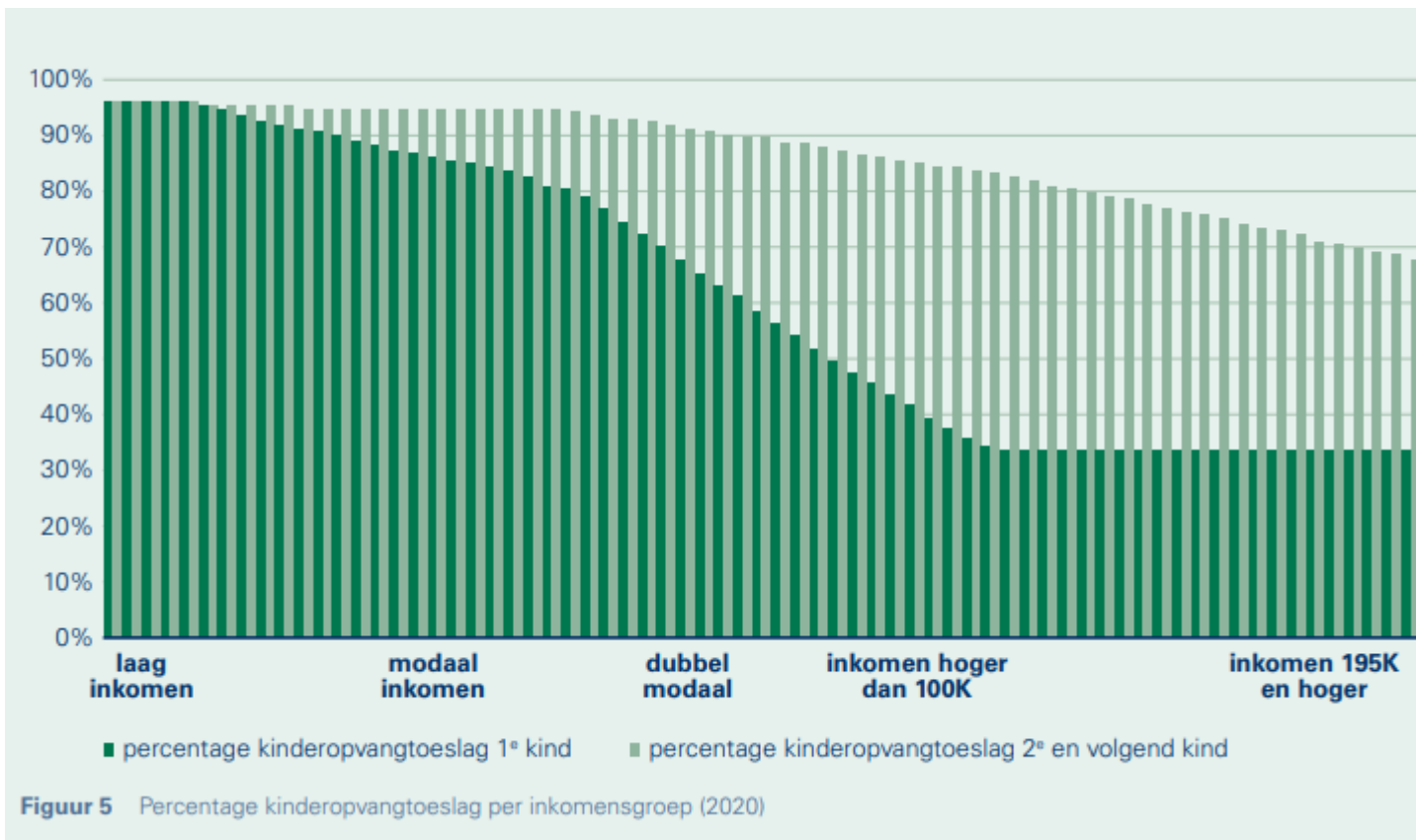
- In 2019 bezocht meer dan de helft van de Nederlandse kinderen in de leeftijd 0-13 jaar een vorm van kinderopvang. Dat is bijna twee keer zoveel als vijftien jaar geleden.



Figuur 6 Kosten kinderopvang voor ouders (bron: *Wat kost kinderopvang in Nederland*, Ministerie van SZW, 2019)



ABN-AMRO Kinderopvang voor corona: de grote herverdeling



Gevangen tussen ‘winstklem’, rendement en maatschappelijke impact?

- Rendement is belangrijk voor elk bedrijf (ingehouden winst als basis voor o.m. innovatie)
- De contouren zijn zichtbaar van een wereld waarin maatschappelijke impact (people, planet) belangrijker wordt dan winstoptimalisatie (profit)
- De kinderopvang loopt voor op deze ontwikkeling: **rendement en maatschappelijke impact moeten samengaan**
- Maatschappelijke impact heeft belangrijker impact op recruitment
- De sector bestaat uit een mix aan juridische structuren (BV's en stichtingen) en het dilemma tussen waardecreatie en maatschappelijke impact wordt intensief besproken
- Een aantal spelers rapporteren al over hun maatschappelijke impact (volgende slide)

Onze waarde



- Input**
- 8 regio's
 - 171 VE-locaties
 - Samenwerking met 150 school-organisaties
 - Samenwerking met maatschappelijke partners

- Output**
- Midden in de samenleving
 - Tientallen partnerprojecten
 - Voorschoolse educatie (VE): 34% van onze kinderdag-verblijven
 - Zeggenschap kinderen

Outcome
Kinderopvang voor iedereen
 Sociale, inclusieve nieuwe generatie

- Input**
- Afdeling Learning & Development
 - Samenwerking met 5 universiteiten en 9 kennisinstituten
 - Partou academie
 - Sponsoring Leerstoel kinderopvang en Expertisecentrum Pedagogische Kwaliteit Kinderopvang

- Output**
- Bijdrage aan 21 (wetenschappelijke) onderzoeken
 - Geaccrediteerde babyopleiding
 - > 100.000 online modules en 10.000 certificaten SkillsTown

Outcome
Thoughtleader in kinderopvang in Nederland

- Input**
- 708 locaties in totaal
 - 210 locaties kdv
 - 212 locaties bso
 - 286 combinaties kdv en bso

- Output**
- 66.697 kinderen
 - Marktaandeel: 8%
 - GGD-inspecties zonder tekortkomingen: 91%
 - Oudertevredenheid:
 - kdv: 8,1
 - peuteropvang: 8,4
 - bso: 7,6

Outcome
 Bijdrage aan de ontwikkeling van tienduizenden kinderen en ouders die kunnen participeren in de maatschappij

Dienstverlening
 Onze infra-structuur

Natuurlijk
 Onze ecologische stromen

Financieel
 Onze financiering en financiële assets

Menselijk
 Onze medewerkers

- Input**
- 9.093 medewerkers
 - 300 BOL-stagiaires
 - 130 BBL-plekken

- Output**
- Medewerkersbetrokkenheid: 7,6
 - Diversiteit: 95% vrouw
 - 93% vast dienstverband
 - Verloop: 16%
 - Ziekteverzuim: 6,0%
 - Bevordering vitaliteit

Outcome
Betrokken en vitale medewerkers

- Input**
- Energie, water en afval

- Output**
- 210.000 kg ingezamelde luiers
 - Gescheiden afvalverzameling
 - Zuinig op energie en water

Outcome
Klimaatbewuste nieuwe generatie

- Input**
- Financieel krachtige aandeelhouders
 - Solide bankfinanciering

- Output**
- Omzet: € 436 miljoen
 - Solvabiliteit: 25%
 - Kaspositie: € 62,4 miljoen

Outcome
Betrouwbare organisatie Goede basiskwaliteit, continue investeringen in kwaliteit

Impact
Plek dichtbij, waarbij we samen
 ● Zorgen
 ● Spelen
 ● Groeien

Sociale en zelfbewuste kinderen en ouders die bijdragen aan de maatschappij

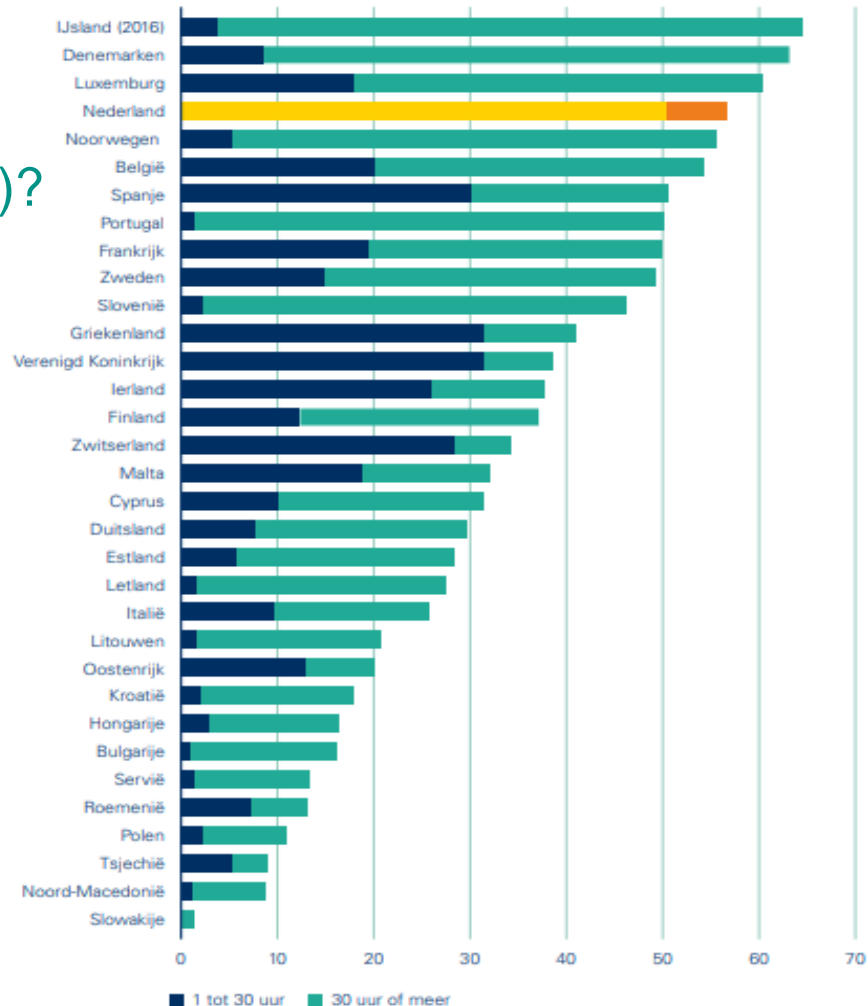
Generaties verder brengen
 ● Sociaal
 ● Zelfbewust
 ● Inclusief

Bijdrage SDG's



Hoe doen we het (internationaal gezien)?

- In relatie tot de aan ons verwante Scandinavische landen, maken we veel gebruik van **tijdelijke** kinderopvang (tot 30 uur)
- In tegenstelling tot Frankrijk, Duitsland en Engeland, namen in ons land vrouwen pas laat deel aan het arbeidsproces (oorlogseconomie WO 1)
- Zwangerschapsverlof regelingen in ons land tot voor kort nog ‘primitief’



The image shows a group of business professionals in a modern office setting. They are silhouetted against a large window that looks out onto a bright, hazy sky, possibly at sunrise or sunset. The office floor is highly reflective, mirroring the people and the light from the window. A prominent horizontal banner with a green-to-teal gradient is overlaid across the middle of the image. The word 'Arbeitsmarkt' is written in white, sans-serif font on the teal portion of the banner.

Arbeitsmarkt

De schaarste aan mensen blijft.. (na 2023)

ABN-AMRO

De professional op weg naar autonomie

Corona, schaarste en zingeving vervagen
band bedrijf en werkenden.



adapt

Augustus 2022

ABN-AMRO



Zakelijke Dienstverlening: Update human capital

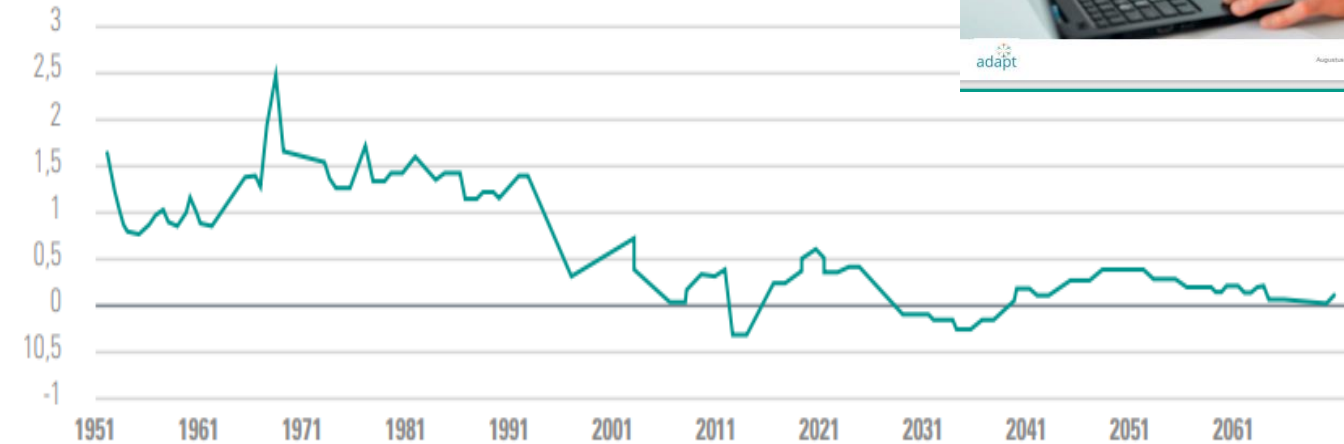
Hoe haal ik toptalent binnen?

Naar zingeving- en waardegedreven
organisaties

>>

Figuur 9: De beroepsbevolking blijft krimpen

Jaarlijkse groei beroepsbevolking, miljoenen, j-o-j % verandering



20 tot 65 jaar

Demografie..... Tekorten onvermijdelijk (1)

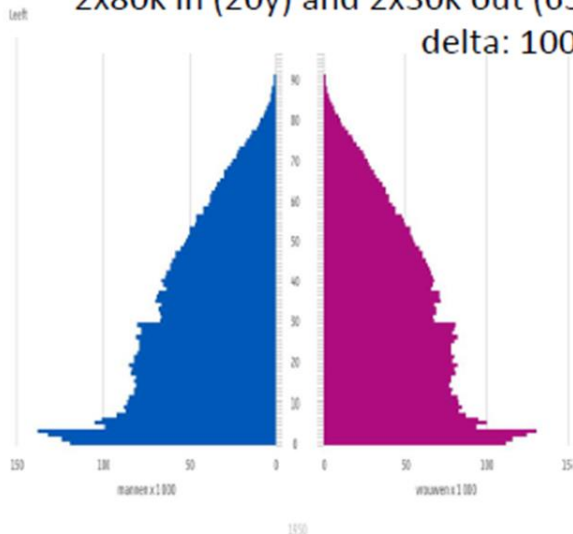
<https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide>

Demographics is changing

NL: 1950 and 10 M inhabitants

2x80k in (20y) and 2x30k out (65 y)

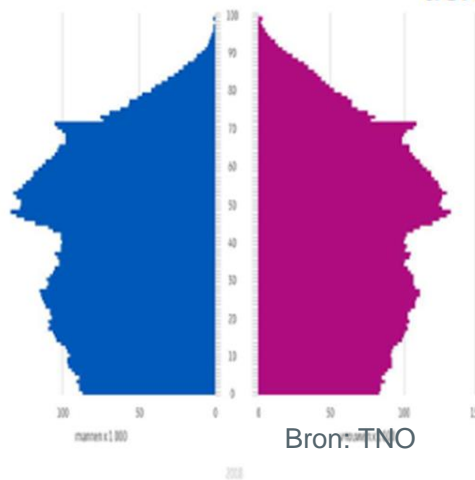
delta: 100k/y



NL: 2018 and 17 M inhabitants

2x100k in and 2x100k out

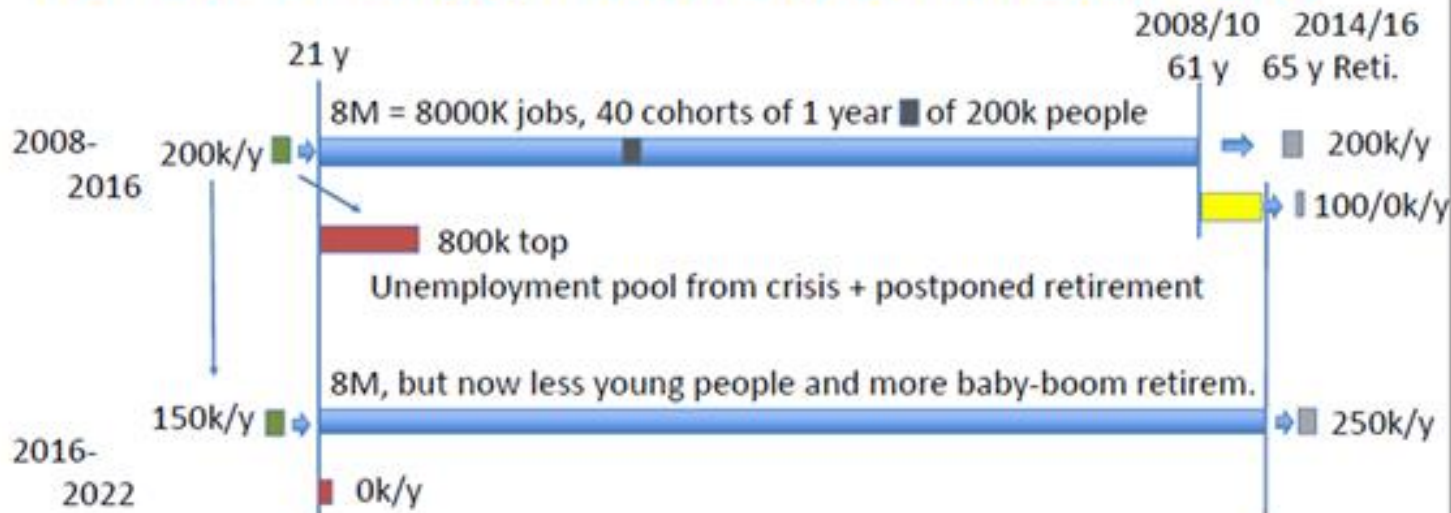
delta: 0



Next 20 years
2x125 k out
2x100 k in
Delta -50k/y
20y x -50k= -1M

Bron: TNO

We face an empty resource pool already today



Economic tension by 2022: 400K unfilled jobs while digitalization accelerates
"You can't afford to lose any 35+ technical schooled employee"

Bron:
TNO

4 oplossingen om om te gaan met schaarste op arbeidsmarkt

1. Langer werken

Zou veel problemen in de zorg al oplossen

2. Inzet technologie

Impact van technologie op arbeidsproductiviteit ontbreekt al sinds 1975

3. Arbeidsmigranten/kenniswerkers

Demografische tekorten in Oost Europa en vraag vanuit Duitsland zijn bottlenecks

4. Competentiebenadering om mismatch op de arbeidsmarkt aan te pakken

Enige effectieve instrument wat we hebben

(2) Technologie en productiviteit: Het grote mysterie

	BBP	Arbeidsduur	Arbeids productiviteit
1952-1957	4,0	0,1	3,96
1958-1974	3,5	-0,4	3,9
1975-1980	1,4	-0,1	1,5
1981-1991	1,7	0,2	1,5
1991-2000	2,5	1,1	1,4
2002-2008	1,6	0,0	1,6
2009-2015	0,2	-0,3	0,5

Global productivity slowdown risks creating instability, warns IMF

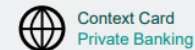
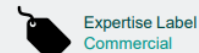
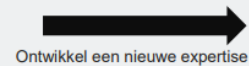
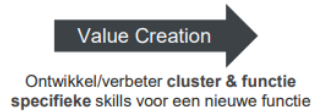
Christine Lagarde says governments must invest in education, cut red tape and encourage innovation to drive up growth

Labor Productivity Is Just Terrible These Days

KEVIN DRUM DEC. 8, 2017 6:30 AM

(4) Voorbeeld: ABN AMRO competentieprofielen

LOOPBAANPADEN CLUSTER ANALYTICS



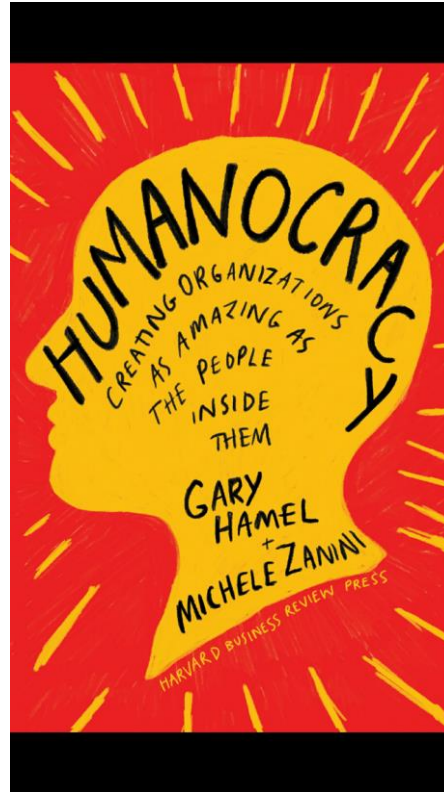
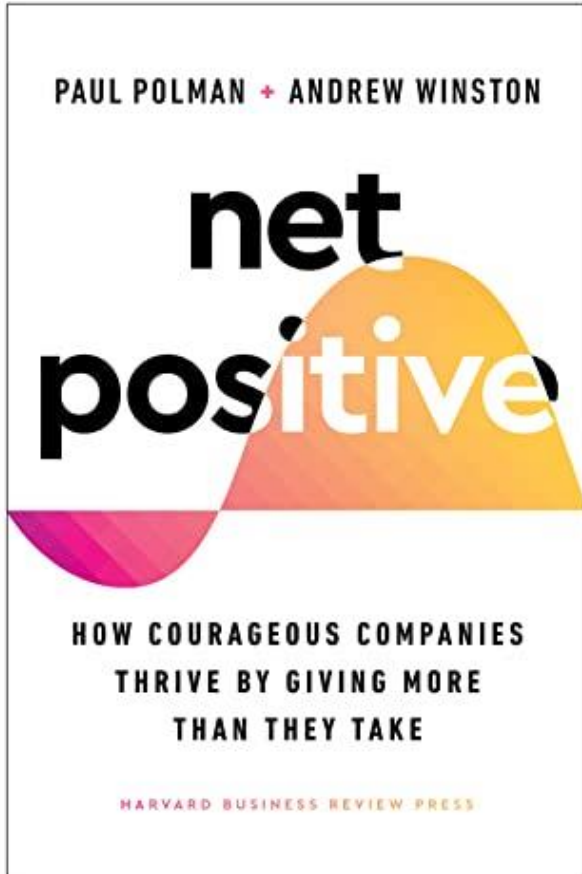
Vergelijkbaar werk in een andere context (afdeling/business line)

The image shows a group of business professionals in silhouette, standing in a modern office with large windows. The background is a bright sunset or sunrise, creating a warm, golden glow. The silhouettes of the people are reflected on the floor. A green and teal banner is overlaid on the image, containing the text.

Human capital (wordt een kernactiviteit)

HR proposities die ABN AMRO kan brengen naar u

1. Hoe biedt je collega's een ultieme **Employee Experience** van start tot finish (Happy People, Happy Clients); HR contactpersoon: t.b.d.
2. Hoe geef je gestructureerd invulling aan '**Strategic Workforce Management**' en het realiseren van een Future Proof Workforce; contactpersonen: Peter Grootveld en Jarno Zange
3. Hoe kun je maximaal gebruik maken van de talenten van mensen met een **arbeidsbeperking** en daarmee ook invulling geven aan je maatschappelijke ambities?; (B-Able); contactpersonen: Nicole Bottger
4. Hoe kun je maximaal gebruik maken van de talenten van **statushouders** en daarmee ook invulling geven aan je maatschappelijke ambities. De inzet van statushouders (Reboot); contactpersonen: Chani Savelberg.
5. Hoe zet je een **best in class recruitment proces** op en hoe optimaliseer je hierbinnen de **inhuur van flex**? Linda Beugeling en Ruth Bielderman
6. **Financial health**: hoe krijg je preventief inzicht in collega's die te kampen hebben met financiële problemen en maak je dit bespreekbaar? Angelique Kool.



♥ Michele Zanini vindt dit leuk



Humanocracy
@hackmanagement

After spending decades optimizing operating models & digitizing their business models, companies now must focus on humanizing their management models. Our authors talked to @Gartner_inc's Scott Engler about this challenge & how to get started

Apple Pod: podcasts.apple.com/us/podcast/cre...

Recruitment: The rules of engagement zijn veranderd: Bedrijfscultuur wordt belangrijke usp

“Old school” recruitment

match: *specificaties*

Kennis gedreven

Wat kan jij voor ons doen
Focus op snelle oplossing en
specifieke kennis en kunde



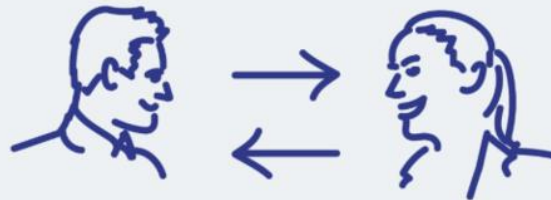
Bron: Jurriaan Rang

Personalized Recruitment

match: *cultuur*

Attitude gedreven

Wat betekenen wij voor jou
Focus op Purpose, kennis kan
worden opgedaan/geleerd

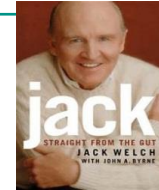


Randvoorwaarden om het beste uit professionals te halen

1. Daniel Pink heeft gelijk.....



2....MAAR Jack Welch ook...



The Performance-Values Matrix

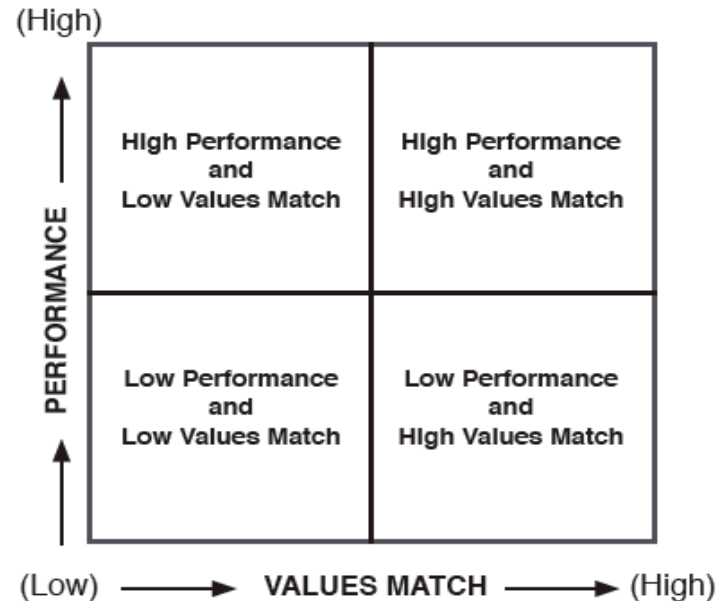


Figure 1. The simply irresistible organization®

What we have learned: Five elements drive engagement

 Meaningful work	 Hands-on management	 Positive work	 Growth opportunity	 Trust in leadership
Autonomy	Clear, transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Invest in management development	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Modern performance management	Inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
A focus on simplicity				

Instream

- Zorg voor krachtige purpose statement en identiteit (waar staan wij voor als bedrijf?) **Welke bedrijfscultuur streeft u naar?** 0-meeting gedaan m.b.t. cultuur?

Instream van medewerkers

- Werving
- Selectie
- Introductie
- Aanstelling en bepaling arbeidsvoorwaarden

- Employer branding belangrijker dan corporate branding
- Recruitment marketing expertise wordt belangrijk in schaarste markt (welk kanaal is meest effectief bij werving)
- Houdt rekening met transparantie! (Glassdoor <https://www.glassdoor.nl/index.htm>)
- **Referral based kandidaten blijven langer. 'Hire for culture match, train for skills'.**
- Contractvorm minder relevant (stuur op Total Talent Management)
- Minimaliseer recruitment bias (gaming) en neem aan op basis van competenties
- Zorg voor detailkennis over nieuwe werknemer (drijfveren, bucket list, nevenactiviteiten) en hou dit periodiek bij. **Employee CRM**

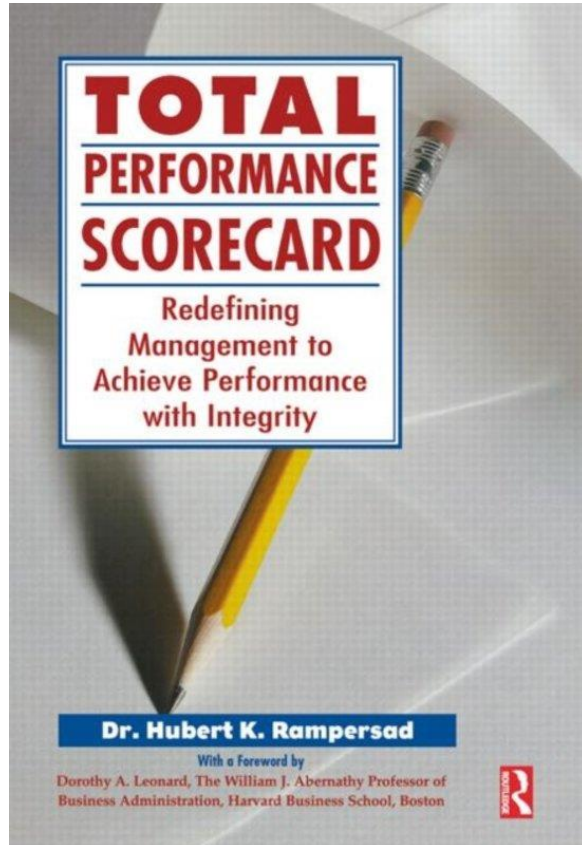
Doorstroom

Doorstroom van medewerkers

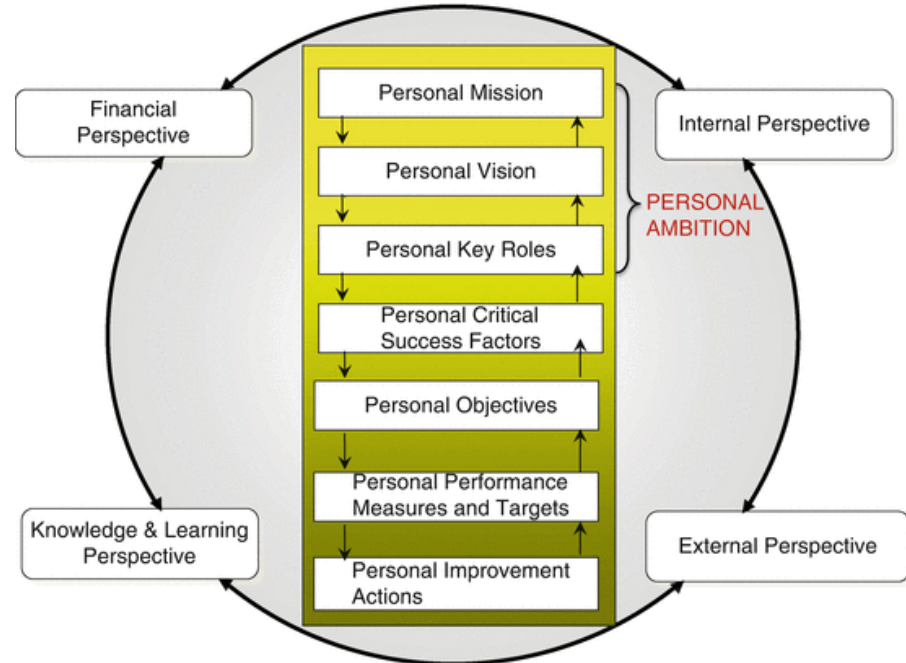
- Beloning
- Beoordeling
- Begeleiding
- Loopbaanplanning
- Opleiding en training
- Kennismanagement

- Investeer in de sterke competenties
- Upskilling en Reskilling: niet alleen voor medewerkers
- Waarborg 4 ogen principe: voorbeeld: plotting door manager in talent management matrix. Niet alleen directe manager betrekken!
- Carrièrelijnen voor professionals!
- **Rank is a responsibility, not a privilege. Bad Apples in beeld? Beleid in deze?**
- Streef naar minimaliseren externe coaching. Is rol van management.
- HR is bewaker cultuur: gebruik rapportages vertrouwenspersoon Beter/integriteit
- Investeer in leiderschap competenties. Samenwerking Defensie?
- Investeer in HR analytics: worden goede beoordelingen ook ondersteund door commerciële/klant data?

Retentie: Lessen uit de ICT wereld: omgaan met structurele schaarste



De Personal Balanced Scorecard



Uitstroom

Uitstroom van medewerkers

- (Vervroegd) pensioen
- Aflopen tijdelijk contract
- Beëindigen uitzend-overeenkomst
- Outplacement
- Ontslag
- Exitgesprekken

- Vinden, volgen, verbinden
- Alumni network cruciaal
- Creeer ambassadeurs
- Hulp bij begeleiden naar werk
- Maak exit gesprekken gestructureerd toegankelijk en zorg voor beleid op basis van bevindingen in deze
- Geeft vrijwillige uittrekers (pensioen plannen) met schaarse competenties mogelijkheid (part time) door te werken
- Verminder 'tacit knowledge' door tijdig kennis overdracht te waarborgen naar collega's en vastlegging in systemen