

HET MANAGEMENTBOEK VOOR DE  
KINDEROPVANG



# HET MANAGEMENTBOEK VOOR DE KINDEROPVANG

BETSY VAN DE GRIFT



Schrijver: Betsy van de Grift

Cover: Graphic design Steven Witbraad

Artwork: Betsy van de Grift

Illustraties: Betsy van de Grift

ISBN: 978-94-93303-07-2

Uitgave Probook, Utrecht

©betsyvandegrift

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

## *DISCLAIMER*

In dit boek proberen we een verband te vinden tussen de essentiële kenmerken van de hedendaagse kinderopvang-sector en de managementopgave die daaruit voortvloeit. Wat is er nodig en wat is er productief of mogelijk zelfs effectief?

Het management van een organisatie of onderneming is het vakgebied van de bedrijfskunde. Maar eerlijk gezegd is het een boterzachte wetenschap, omdat het lastig is om wetenschappelijk experimenteel onderzoek te doen in de 'echte' praktijk. Veel onderzoek blijft daarom beperkt tot laboratoriumsituaties, waarvan dan de uitkomsten worden geëxtrapoleerd naar de praktijk.

Bovendien blijken managementvisies en -modellen historisch samen te hangen met leidende inzichten in de samenleving in het algemeen. Ook blijken managementtheorieën erg gevoelig voor hypes en 'common sense' redeneringen. Daardoor blijven theorieën die eigenlijk achterhaald zijn nog lang hangen in het collectieve bewustzijn van organisaties. Goed beschouwd is kennis over het management van organisaties vooral een kwestie van 'common sense', ervaring en samengestelde overtuigingen. Daar waar in dit boek gerefereerd wordt aan managementwetenschap is een disclaimer dus van toepassing.

## BIOGRAFIE

Betsy van de Grift is een ervaren bestuurder en ondernemer in de sector van het jonge kind, met een MBO/HBO pedagogische en academische bedrijfskundige opleidingsachtergrond.

Sinds 2007 werkt zij als onafhankelijk adviseur voor de kinderopvang en het kleuteronderwijs. Vanaf 2009 bestudeert zij vraagstukken in de kinderopvang en het kleuteronderwijs vanuit de neurowetenschap: de neurobiologie en neuropsychologie. Zij publiceerde daarover een reeks 'kinderbreinboeken' (Kinderkoppie, Jongensbrein/Meisjesbrein, Peuteren en Kleuteren en De Lastige Kleuter). In november 2020 verscheen De Kleutervriendelijke School, over de kwaliteit in het onderwijs aan kleuters. Dat boek werd genomineerd als beste onderwijsboek van het jaar 2020.

Tussen 2014 en 2018 combineerde zij deze werkzaamheden met de directievoering van de stichting BKK, een door de overheid gesubsidieerde instelling voor professionalisering in de kinderopvang. Ook was zij tussen 2015 en 2022 mede-eigenaar en bestuurder van een kleinschalige kinderopvangorganisatie in het oosten van het land, dat zich profileerde als pedagogisch innovatief.

Door haar rijke kennis en ervaring in de sector van het jonge kind is zij een veelgevraagd spreker en organisatie- en directiecoach.

*Betsy streeft er naar duurzame kwaliteitsimpulsen te geven aan het pedagogisch en educatief aanbod aan 0-7 jarigen. Meer daarover op [www.betsyvandegrift.nl](http://www.betsyvandegrift.nl)*

## *DANKWOORD*

Sinds 1996 werk ik in de sector kinderopvang, in veel verschillende functies en rollen, waaronder vijf bestuursfuncties en ruim vijftien interim en adviesopdrachten en nu - in toenemende mate - vanaf de zijlijn of op de achtergrond. Ik ben dankbaar voor alle kansen die ik in die tijd heb gekregen om een bijdrage aan de sector te leveren en om steeds meer te worden wie ik had kunnen zijn. Veel mensen zijn me daarbij tot steun geweest of hebben mij door hun feedback juist op andere gedachten gebracht. Dank daarvoor.

Veel dank gaat uit naar 'meneer van de G', die een flink deel van al die tijd dat we al samen zijn, mij vooral werkend heeft meegemaakt. Hij heeft me veel ruimte gegeven, met belangstelling mijn verhalen angehooord en soms zijn schouders er over opgehaald, daarmee mij helpend om de relativiteit der dingen te blijven zien.

Met dit boek wilde ik de verhalen die in mij zitten over de mooie kinderopvangsector, de ondernemingen, de bestuurders en managers en de uitdaging waar ze voor staan, graag uitdragen. De sector -en haar managers- verdient het om serieus genomen te worden maar ook om zichzelf serieus te nemen. Daar zie ik verbeterkansen en die wil ik markeren. Dank aan iedereen die daarvoor openstaat, zoals de vele directeuren die ik ken, die ik bereik via social media en waar ik voor mocht werken als adviseur en bijvoorbeeld in de leergangen voor directeuren.



Disclaimer	6
Biografie	7
Dankwoord	8
<b>Inleiding</b>	<b>13</b>
Vraagstelling	13
Leeswijzer	15
Doelgroep	16
<b>BOEKDEEL 1 DE SECTOR KINDEROPVANG EN DE STRATEGISCHE OPGAVE.</b>	<b>19</b>
<b>1. Sector in ontwikkeling</b>	<b>20</b>
Werkende vrouwen	20
Peuterspeelzalen	21
WBK	22
<b>2. De Wet Kinderopvang</b>	<b>23</b>
Kwaliteitseisen	23
Aanbieders, een groeimarkt	24
Informele kinderopvang	25
Het stelsel	25
De kinderopvang als markt	25
Subsidie	26
Semi-privaat	27
De voorschoolse educatie	28
<b>3. Strategische beïnvloeding</b>	<b>31</b>
Stelseldebatten	31
Pedagogische debatten	32
<b>4. Integrale Kind Centra</b>	<b>36</b>
De doorgaande leerlijn	36
Onderwijs Achterstanden Beleid	37
Effecten	39

Kritiek	39
<b>5. Continuïteit van beleid</b>	<b>41</b>
Afhankelijkheid	41
Sensitiviteit	42
<b>6. Imago en afbreukrisico</b>	<b>43</b>
Hofnarretje	43
Imagoschade	44
<b>7. Lobby en belangenbehartiging</b>	<b>46</b>
De waarde van kinderopvang	46
Gemeenschappelijk belang	47
Wat nemen we mee uit dit eerste boekdeel?	49
<b>BOEKDEEL 2 DE ONDERNEMINGEN</b>	<b>50</b>
<b>8. De bedrijfsactiviteit</b>	<b>51</b>
Businessmodel	51
Het businessmodel van de kinderopvang	52
Profit or not	53
Winst, verlies, schuld en vermogen	54
De aanbieders	56
De DGA	57
Fusies en overnames	58
De financiële waarde	59
<b>9. Interne aansturing</b>	<b>62</b>
Sturen is richting geven	62
Focus op succes	63
<b>10. De Pedagogische opgave</b>	<b>65</b>
Tweede opvoedkundig milieu	65
Kwaliteit	66
Wetenschap	66
Verbeteren	68

Het gaat allemaal om de mensen	69
Leren reflecteren	70
<b>11. Klantgedrevenheid</b>	<b>71</b>
(On)tevredenheid	71
Klantprocessen	72
Lekkage in de procesketen	73
<b>12. Interne Stabiliteit</b>	<b>75</b>
Processturing	75
Stroomdiagrammen	76
Certificering	77
<b>13. Sturen op organisatiestructuren</b>	<b>78</b>
Rechtspersonen	79
Het bestuur	83
Intern toezicht op de bestuurder	83
De directeur	84
Het MT	86
De locatiemanager	91
Teamleiders	95
Teams	96
<b>14. Weerstandvermogen</b>	<b>104</b>
Financiële resultaten	104
De planning en control cyclus	105
Begroten	107
Resultaatverantwoordelijkheid	110
Conjunctuurgevoeligheid	110
<b>15. Wendbaarheid</b>	<b>113</b>
Besluitvorming	113
Planmatige probleemoplossing	116
Veranderen	118
Communiceren	126
Weerstand	127

<b>14. Stakeholdermanagement</b>	<b>128</b>
Stakeholdermanagement in ontwikkeling	128
De oudercommissie	129
Kan beter	131
Wat nemen we mee van dit tweede boekdeel?	132
<b>DEEL 3 DE MANAGEMENTVAARDIGHEDEN</b>	<b>135</b>
<b>16. Managementmodellen</b>	<b>136</b>
Ontwikkeling managementmodellen	136
Integratie van modellen	138
<b>17. Situationeel leidinggeven</b>	<b>142</b>
Creëren, produceren, controleren of samenwerken?	142
Gedragscomplexiteit	145
<b>18. Management en leiderschap</b>	<b>146</b>
Leiderschap	146
Macht	148
Delegeren	150
<b>19. Niet-rationeel of dysfunctioneel management</b>	<b>152</b>
De ijsberg	152
Organisatieculturen	153
Disfunctionele organisatieculturen	156
De (on)geschikte manager	159
Irrationale teaminteracties	161
<b>20. Beterschap</b>	<b>163</b>
Coaching	163
Wat nemen we mee uit dit deel 3?	172
<b>DEEL 4 SAMENVATTING EN CONCLUSIE</b>	<b>174</b>
Bronvermelding	179
Voetnoten	5