

DE ROL VAN OMGEVINGSFACTOREN BIJ SCHAAALVERGROTING IN DE KINDEROPVANG

Grootte doet er toe...

Hoe groter de organisatie, des te onzekerder de bestuurders zijn over het perspectief en de continuïteit van de organisatie. Maar als de organisatie weer heel groot is, neemt die onzekerheid weer af omdat men zelf – naar eigen zeggen – invloed kan uitoefenen op politieke en beleidsmatige omgevingsfactoren. En wat zou een betere reden kunnen zijn om te fuseren, (zich)zelf over te (laten) nemen of een alliantie aan te gaan met andere organisaties?

Henriëtte Kikken

Anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving is noodzakelijk voor het perspectief en de continuïteit van een organisatie. 'Dat lijkt me evident', zult u zeggen. Daar heeft u gelijk in en u bent ook niet de enige die deze analyse herkent. In de literatuur over de ontwikkeling van organisaties wordt deze stelling breed onderschreven.

Een interessante vraag is welke ontwikkelingen in de omgeving – of omgevingsfactoren – ervan belang zijn voor een organisatie en in het bijzonder voor een organisatie in de kinderopvang? Om deze vraag te beantwoorden heb ik met behulp van verschillende analysetechnieken de omgevingsfactoren op het niveau van de algemene omgeving (macro-omgeving) en de omgevingsfactoren op het niveau van de taakomgeving (al die organisaties of personen met wie de onderneming min of meer regel-

matig direct contact heeft) onderzocht. Uit deze analyse bleek dat in de kinderopvang de politieke, de economische en de sociaal-culturele factoren het meest van belang zijn.

Politiek

In de eerste fase van mijn onderzoek heb ik met behulp van interviews onderzocht of mijn conclusie dat in de kinderopvang de politieke, de economische en de sociaal-culturele factoren het meest van belang zijn, aansluit bij de perceptie van directies van kinderopvangorganisaties en informanten van aanpalende bedrijfstakken. Uit de analyse van de interviews bleek dat alle geïnterviewden of respondenten van mening zijn dat de invloed van de politiek groot is. De mate waarin zij de politiek als onzekerheid bestempelen verschilt per organisatie. Dat geldt ook voor de duidelijkheid van de politieke lijn. Het meren-

deel van de organisaties vindt dat je als kinderopvangorganisaties afhankelijk bent van de politiek en het beleid van de overheid voor kinderopvang en de aanpalende bedrijfstakken.

Conjunctuur

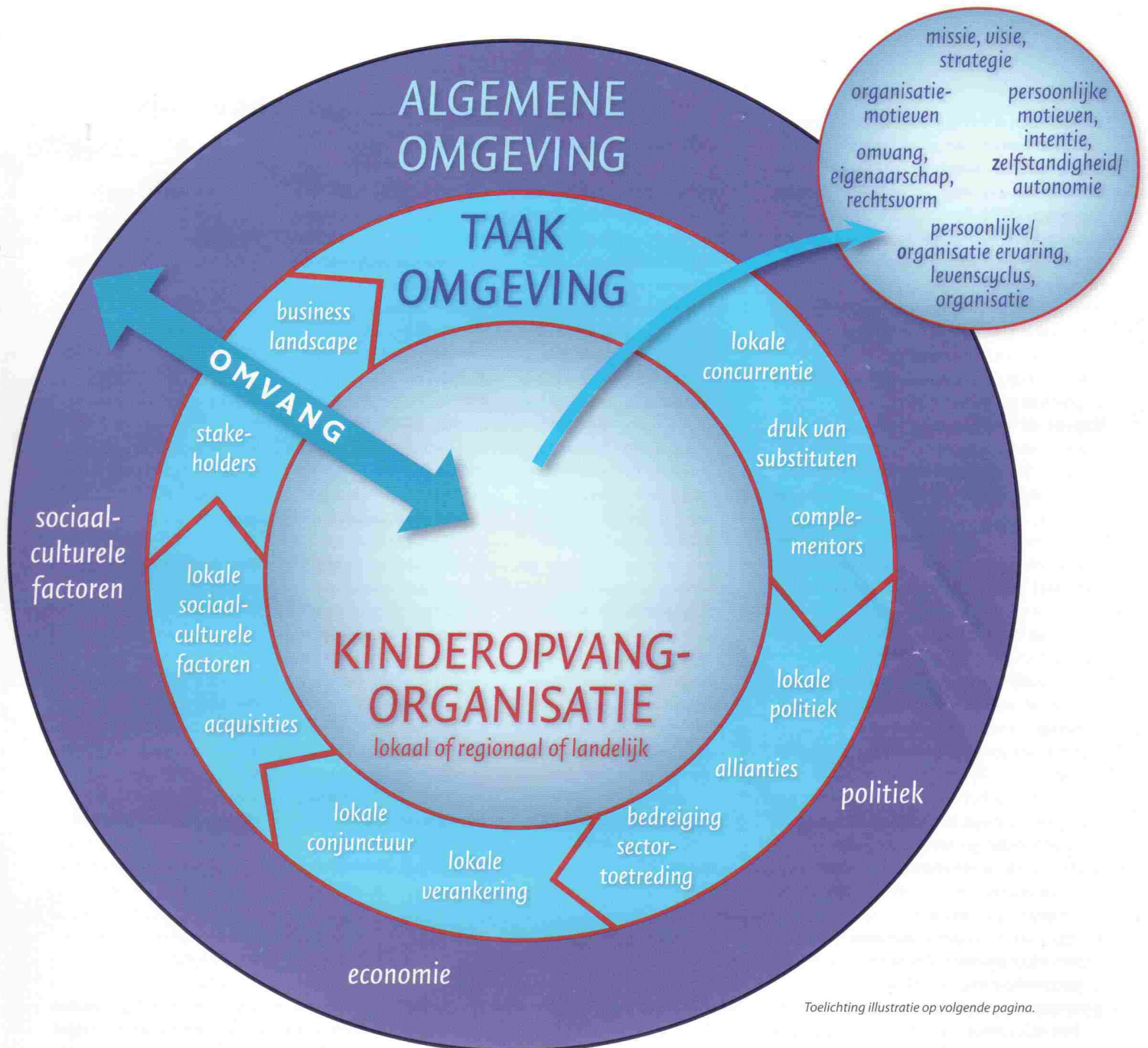
Alle respondenten geven aan dat de conjunctuurgevoeligheid van de kinderopvang relatief groot is. Men registreert een directe invloed vanuit de arbeidsmarkt en de individuele financiële situatie van de ouder/klant.

In de analyse heb ik onderscheid gemaakt tussen respondenten van organisaties tot en met tien locaties en organisaties met meer dan tien locaties. Respondenten uit 'kleine' organisaties blijken minder te spreken over de invloed van de conjunctuur en de eventuele zorgen op dit vlak. Dat roept de vraag op of ze deze zorgen inderdaad niet hebben of dat zij zich minder

In november 2007 studeerde *Henriëtte Kikken* – directeur van Smart Group Consulting KOV in Vught – af aan de TSM Businessschool te Enschede. Voor haar afstuderen heeft zij in opdracht van Smart Group onderzoek gedaan naar de rol van omgevingsfactoren bij schaalvergroting door allianties en acquisities in de kinderopvang.^[1]

De centrale onderzoeksvraag van deze studie is de vraag of de omvang, de rechtsvorm en de vorm van eigenaarschap van organisaties van invloed zijn op de wijze waarop organisaties betekenis geven aan omgevingsfactoren.

Concreet: hoe beschrijven directies en bestuurders in de kinderopvang het krachtenveld rondom hun organisatie en hangt hun beschrijving samen met de omvang, de rechtsvorm en de vorm van eigenaarschap van de organisatie en welke consequenties heeft dit op hun opvattingen over schaalvergroting door allianties en acquisities in de kinderopvang. Henriëtte Kikken beschrijft in twee opeenvolgende artikelen de resultaten van dit onderzoek. In dit artikel staat het krachtenveld in de omgeving van kinderopvangorganisaties centraal. In het volgende artikel komen de motieven voor en vormen van schaalvergroting aan bod.



Toelichting illustratie op volgende pagina.

bewust zijn van de conjunctuurgevoeligheid van de kinderopvang. De verwachting is dat de vraag naar kinderopvang de komende jaren, vooral voor wat betreft de buitenschoolse opvang, sterk zal toenemen. Echter, de krapte op de arbeidsmarkt, de financiering van de uitbreiding van de kinderopvang en het ruimtegebrek is voor heel wat kinderopvangorganisaties – niet alleen de ‘grote’ – een probleem.

Demografie

De sociaal-culturele factoren die volgens de respondenten een belangrijke rol spelen in de vraag naar kinderopvang zijn vooral de demo-

grafische gegevens (afname van de bevolking en lage arbeidsparticipatie van niet-westerse allochtonen) en de houding ten opzichte van werk en vrije tijd. Het anderhalfverdienersmodel in Nederland zal naar verwachting niet op korte termijn aan populariteit inboeten. De klanten/

ouders in de kinderopvang hebben meer invloed gekregen en de verwachting van de respondenten is dat deze in de toekomst niet zal afnemen. Scholing zal in de kinderopvang, vanuit de druk op kwaliteit en krapte op de arbeidsmarkt wellicht nog belangrijker worden.

Scholing zal in de kinderopvang wellicht nog belangrijker worden.

Schaalvergroting in de kinderopvang

De resultaten van de bovenstaande analyse sluiten aan bij wat in de literatuur de *driving forces* in een bedrijfstak genoemd worden^[3]. Kort samengevat zegt deze term dat in een bedrijfstak de condities veranderen doordat belangrijke krachten (bedrijfstakparticipanten zoals concurrenten,

dezen 'de kip' is en wat 'het ei'. Ik ben in mijn onderzoek niet ingegaan op deze vraag omdat ik gefocust heb op omgevingsfactoren.

Tweedeling

In de kinderopvang lijkt – mede door de toename van grote overnames door een beperkt aantal organisaties – een tweedeling te zijn ontstaan. Aan de ene kant vind je grote organisaties die gefinancierd zijn door investeringsmaatschappijen en aan de andere kant vind je organisaties die over zichzelf zeggen dat zij meer dan de andere groep een maatschappelijke taak vertegenwoordigen.

Uit de analyse van de interviews blijkt dat een aantal van de respondenten die vinden dat zij een maatschappelijke taak vertegenwoordigen, zich afzet tegen de organisaties die gefinancierd worden door investeringsmaatschappijen. Deze worden door hen 'commercieel' genoemd. De respondenten die zich niet afzetten tegen zogenaamde 'commerciële organisaties' herkennen de tweedeling wel.

De variabele 'gefinancierd door investeringsmaatschappijen' lijkt in de tweedeling belangrijker te zijn dan de variabele 'eigenaarschap', want het fenomeen van 'afzetten tegen' heb ik niet kunnen constateren ten opzichte van particuliere organisaties die een bv als rechtsvorm hebben.

De respondenten van de grote organisaties die gefinancierd worden door investeringsmaatschappijen bestrijden dat ze geen maatschappelijke taak zouden hebben of geen maatschappelijke ondernemer zouden zijn. Ze worden hierin ondersteund door een minderheid van de totale onderzoeksgroep.

Een opmerkelijke conclusie die ik op basis van het onderzoeksmateriaal heb kunnen trekken is dat de directies van de kleinste organisaties uit de middelste onderzoeksgroep (dat zijn de organisaties die meer dan tien locaties hebben maar niet tot de top vijf behoren) als gevolg van de schaalvergrotingsgolf de meeste invloed ervaren op hun gemoedrust. Dit gegeven heb ik geïnterpreteerd als 'te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet'. Deze inschatting wordt ondersteund door het gegeven dat de directies van echt kleine organisaties meer intern dan extern gericht zijn. Door hun interne gerichtheid hebben zij minder zicht op omgevingsfactoren, op het algemene omgevingsniveau en op het niveau van de taakomgeving.

De net iets grotere organisaties hebben meer zicht op de omgevingsfactoren, maar zijn nog niet groot genoeg om zelf gewicht in de schaal te leggen tegen de invloed van deze factoren. Uit de analyse van de gegevens blijkt dat de respondenten van de middelste groep organisaties meer onzekerheden in de omgeving aangeven dan de respondenten van de kleinste organisaties. In het vervolgonderzoek heb ik deze bevinding aan de respondenten voorgelegd en zij onderschreven mijn conclusie dat er een relatie ligt tussen een hoger abstractieniveau van het strategieproces en grotere onzekerheid.

Conclusie

Ik wil deze bespreking afsluiten met mijn stelling dat het onderzoek een relatie aantoonde tussen de omvang van de organisatie en onzekerheid over schaalvergroting, zorgen over de economische conjunctuur en het perspectief en de continuïteit van de organisatie. Als onderlig-

gende reden zou ik willen aanvoeren dat het niveau van dynamiek, multi-dimensionaliteit én onzekerheid toeneemt, wanneer op een hoger abstractieniveau van het strategieproces wordt geopereerd en de organisatie meer extern gericht is. De relatie met de variabele 'omvang' wordt aldus aangetoond.

De variabelen 'rechtsvorm' en 'eigenaarschap' zijn in dit onderzoek niet naar voren gekomen als belangrijke determinanten voor de houding ten opzichte van schaalvergroting en overnames.

Schaalvergroting wordt door de geïnterviewde directies gezien als een manier om invloed te vergroten op de politiek (landelijk, provinciaal of lokaal). Door de grote lokale verankering van de kinderopvang – de klant kiest bij voorkeur opvang dicht bij de woonomgeving – en de verschillen in invloed van de algemene omgeving op de lokale situatie, is het aldus niet alleen noodzakelijk om zicht te hebben op de algemene omgeving en daarop te anticiperen, maar ook om zicht te hebben op de specifieke invloed van de algemene omgeving op de lokale situatie.

Voor de ontwikkeling van het product kinderopvang en de bedrijfstak kinderopvang is het belangrijk dat directies in de kinderopvang (graag) met elkaar (en met andere bedrijfstakken) samenwerken. Het verschil in omvang van de organisaties in de kinderopvang zal door de schaalvergroting toenemen. De beelden die respondenten over andere directies en organisaties in de kinderopvang hebben neergelegd in combinatie met schaalverschillen, kunnen drempelverhogend zijn bij het opbouwen van samenwerking en de ontwikkeling van het product en de bedrijfstak belemmeren. De invloed van eventuele nieuwe toetreders (onderwijs, peuterspeelzaalwerk) op de kinderopvangmarkt kan (op termijn) de schaalvergroting door onzekerheid doen toenemen.

Met dank aan Henriëtte Kikken, directeur van Smart-Group Consulting KOV in Vught

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek bestond uit literatuuronderzoek en empirisch onderzoek. Dit laatste in de eerste fase door middel van interviews met directies van kinderopvangorganisaties en informanten van aanpalende bedrijfstakken. In de tweede fase zijn, opnieuw door middel van interviews, de conceptconclusies en een conceptmodel van de

bedrijfstak getoetst. In totaal zijn 19 interviews gehouden. Bij het samenstellen van de twee onderzoeksgroepen (kinderopvangorganisaties tot en met 10 locaties en kinderopvangorganisaties met meer dan 10 locaties) is rekening gehouden met het opnemen van verschillende rechtsvormen (stichting, bv et cetera) en vormen van

eigenaarschap (aandeelhouders). Het empirisch onderzoek was kwalitatief van aard. De resultaten kunnen derhalve niet gegeneraliseerd worden voor de totale populatie in de kinderopvang, maar geven een indicatie voor hoe in de bedrijfstak kinderopvang over deze thema's wordt gedacht.

[1] In deze studie worden met acquisitie zowel fusies als overnames bedoeld. Allianties zijn contractuele, tijdelijke relaties tussen een aantal zelfstandig blijvende organisaties.

[2] Thompson, A., A. Strickland, J. Gamble, J. Crafting and Executing Strategy. Text and Readings. (2007). New York: Mc Graw-Hill.

consumenten of leveranciers) organisaties dwingen/aandrijven om hun acties te veranderen. De driving forces zijn de belangrijkste onderliggende oorzaken van verandering in bedrijfstaak- en concurrentiecondities. Sommige driving forces ontstaan op het niveau van de algemene omgeving en sommige in de taakomgeving.

Uit het onderzoek blijkt dat er sprake is van drie driving forces in de kinderopvang. Alle drie spelen ze ook een rol in de ontwikkeling van schaalvergroting in de kinderopvang.

Ten eerste de overheidsregulerende invloeden en politieke veranderingen:

Volgens de respondenten hebben het overheidsbeleid en de politiek een belangrijke invloed op het ontstaan van schaalvergroting. Voorbeelden zijn de rol van de Wet kinderopvang (Wk) en het veranderde beleid voor basisscholen en bso. Het veranderde beleid voor basisscholen en bso prikkelt kinderopvangorganisaties om diverse externe partijen op te zoeken en allianties te sluiten.

De nieuwe Wet heeft volgens de respondenten ertoe geleid dat:

- de positie van stakeholders is veranderd, wat weer tot gevolg heeft gehad dat de bedrijfstak complexer is geworden;
- het risico voor toezichthouders is toegenomen;
- organisaties hun eigen broek moeten ophouden, wat het inzicht in de kosten en de noodzaak om te groeien heeft vergroot;
- de ondernemingsstructuur van veel organisaties is omgevormd (veel organisaties zijn omgevormd tot een bv);
- organisaties gingen nadenken over een nieuwe organisatirol en directies over hun persoonlijke rol;
- er nog meer nadruk op professionaliteit en kwaliteit kwam;
- toetreding tot de bedrijfstak moeilijker is geworden en omvang van de nieuwe organisatie hier nauwelijks een rol in speelt;
- organisaties druk zijn met uitvoeren van nieuw overheidsbeleid;
- kinderopvang qua rendement commercieel interessant is en met een klein risico van de ondernemer geëxploiteerd kan worden.

Directies van echt kleine organisaties zijn meer intern dan extern gericht.

Toelichting illustratie 'Invloed omgevingsfactoren kinderopvang'

De buitenste donkerblauwe ring: algemene omgeving met de driving forces: economische, politieke en sociaal-culturele factoren is voor alle organisaties hetzelfde. Echter, de algemene omgeving heeft ook een lokale dimensie, doordat de invloed van de algemene omgeving op de lokale situatie verschillend (mate van en specifieke gevolgen) kan zijn. De lokale component is een belangrijk element voor de continuïteit en het perspectief van de locatie/organisatie. Door de omvang van de organisatie te vergroten, kan de organisatie invloed uitoefenen op de (belangrijke factor) politiek in de algemene omgeving en taakomgeving (landelijk, regionaal, lokaal). De licht blauwe ring geeft de taakomgeving weer. De organisatie kiest (pijlen) in de taakomgeving positie t.a.v. concurrenten, financiers etc. In de taakomgeving wordt door de organisatie het

vaakst keuzes gemaakt. Eén van die keuzes is de organisatie en de wijze waarop ze de schaal gaat vergroten: allianties, acquisities of autonome groei (buiten de scope van dit onderzoek).

In het hart van het model staat de kinderopvangorganisatie. Deze is deels 'buiten het model geplaatst', omdat interne factoren niet tot het onderzoek behoren. De organisatie kiest voor een marktgebied: lokaal, regionaal, of landelijk. Deze keuze geeft een indicatie voor de omvang die de organisatie wil hebben. Maar zowel bij een lokaal, regionaal als landelijk opererende organisatie is de lokale verankering erg belangrijk. Afhankelijk van het gekozen marktgebied, dienen andere organisatorische oplossingen te worden gekozen om de lokale verankering te realiseren. De missie, visie en strategie bepalen de keuzes die de organisatie maakt. De organisatie 'leest' aldus het

model van binnen naar buiten. De dikke pijl geeft de invloed en uitwisseling weer die tussen de verschillende niveaus (ringen) in de omgeving plaatsvindt, onder andere als gevolg van de invloed van de variabele 'omvang'. De variabelen 'rechtsvorm' en 'eigenaarschap' worden in het model alleen in de cirkel van de organisatie genoemd, omdat ze op de omgevingsfactoren, voor zover nu bekend, niet van invloed zijn.

Beslisinstrument schaalvergroting

Er is op basis van het onderzoek een model ontwikkeld dat zicht geeft op het krachtenveld in de kinderopvang. Het onderzoek heeft ook geleid tot een 'Beslisinstrument Schaalvergroting', dat kinderopvangorganisaties ondersteunt bij het maken van strategische keuzes op het gebied van schaalvergroting. Daarover meer in het volgende artikel.

Ten tweede de sociaal-culturele factoren, de verandering van de sociale belangen, attitudes en lifestyle:

Veranderingen in sociaal-culturele factoren betekenen dat er andere condities worden geschapen en het krachtenveld verandert. Een recent voorbeeld is de groei van de buitenschoolse opvang en de invloed van het onderwijs op de vraag naar buitenschoolse opvang. Dergelijke ontwikkelingen hebben invloed op schaalvergroting in de bedrijfstak.

Ten derde het binnentreden of verdwijnen van grote bedrijven:

De komst van grote private financiers zoals investeringsmaatschappijen in de taakomgeving, kan (voor een deel) de toename van de schaalvergroting verklaren omdat die schaalvergroting aanjagen. De organisaties die worden

gefinancierd door private financiers hebben voldoende kapitaal om overnames te plegen die anders moeilijk(er) uitvoerbaar zouden zijn. Het gevolg van hun overnames is dat de concurrentieverhoudingen veranderen, wat de onzekerheid over de marktpositie bij andere organisaties kan doen toenemen. Een aantal respondenten geeft aan dat ze als gevolg van de schaalvergroting van andere partijen in de kinderopvang in actie zijn gekomen en met andere kinderopvangorganisaties over allianties en acquisities zijn gaan praten. Hierdoor is een toename in initiatieven ontstaan (landelijke, regionale en lokale initiatieven), waarbij het wel de vraag is wat daarvan uiteindelijk gerealiseerd zal worden. Het type directeur dat in organisaties werkzaam is (zakelijker, commerciëler) en imitatie, spelen ook een rol, zoals respondenten opmerken. Het is de vraag wat in