

Kinderdagverblijf in Koudekerk aan den Rijn

Is het haalbaar om deze te starten?

Tim Crispijn
Den Haag, juni 2010

Kinderdagverblijf in Koudekerk aan den Rijn

Is het haalbaar om deze te starten?



Hoe het niet moet



Hoe het wel moet

Tim Crispijn, 20061550
In opdracht van mevrouw den Hollander
Begeleider: Dhr. L. Rodenburg
Scriptie HBO Bedrijfseconomie
Den Haag, juni 2010

Voorwoord

Naar aanleiding van mijn scriptie is dit haalbaarheidsonderzoek tot stand gekomen. Dit heb ik geschreven in het kader van het afstuderen aan de Haagse Hogeschool met studierichting HBO Bedrijfseconomie. Het haalbaarheidsonderzoek heb ik uitgevoerd in opdracht van mijn opdrachtgeefster, mevrouw den Hollander. Als resultaat heb ik ook een ondernemingsplan geschreven waarin ik aanbevelingen van dit haalbaarheidsonderzoek heb verwerkt en verder gekeken naar de mogelijkheden in Koudekerk aan den Rijn.

Ik wil mevrouw den Hollander bedanken voor deze interessante opdracht en de goede informatie. Daarnaast wil ik ook mijn scriptiebegeleider dhr. L. Rodenburg bedanken voor het in goede banen leiden van het complete proces.

Den Haag, juni 2010

Samenvatting

De opzet is om een haalbaarheidsonderzoek te doen naar de mogelijkheden om een kinderdagverblijf te starten. De doelstelling is om een conclusie te geven naar aanleiding van het onderzoek om zo de juiste beslissing te nemen of het financieel en commercieel haalbaar is om een kinderdagverblijf te beginnen in Nederland.

Door een haalbaarheidsonderzoek te verrichten voorkom je dat een plan wordt uitgewerkt dat achteraf niet realiseerbaar blijkt te zijn. Je verliest dan niet alleen geld, maar ook kostbare tijd. Tevens geeft het haalbaarheidsonderzoek een nog beter beeld van de realiteit, de haalbaarheid en een beter beeld van de kansen en bedreigingen die er zijn.

Het haalbaarheidsonderzoek is onderverdeeld in vier hoofdstukken, namelijk:

- Marktbenadering m.b.v. theoretische modellen;
- Het haalbaarheidsonderzoek;
- Wat zijn de succesfactoren, gericht op de ondernemerscompetenties?
- Waarom gaat het ene kinderdagverblijf failliet en de andere niet.

Als eerste heb ik de markt beschreven met behulp van enkele theoretische modellen. Het model van Porter geeft een duidelijk conclusie, namelijk dat de markt van de kinderopvang niet attractief is voor nieuwe toetreders. Dit komt omdat er veel aanbod is, de stijging in de vraag zwakt af en er zijn veel substituten.

Ten tweede beschrijft het model van Abell de afnemers, hun behoeften en welke technologieën er zijn in de betreffende markt.

Als laatste heb ik de MABA-analyse gebruikt. Door middel van toekennen van scores en waarden kun je een conclusie trekken over de markt. In de MABA-analyse kwam naar voren dat de bestaande kinderdagverblijven selectief moeten investeren, maar de beginnende kinderdagverblijven hebben hier geen kans door de grote concurrentie.

In het haalbaarheidsonderzoek heb ik veel informatie verzameld met betrekking op de trends en ontwikkelingen in de kinderopvangsector in Nederland. Ik geef de trends en ontwikkelingen, de vraag, het aanbod en de financiële analyse weer in een SWOT model. Dit model geeft alle sterkten en zwakten weer in de markt van de kinderopvang.

Sterke punten:

- Nederlandse bevolking neemt toe met 91 duizend inwoners;
- Het aantal meerpersoonshuishoudens neemt toe;
- Afgelopen jaren stegen zowel de omzet als de capaciteit fors;
- Waarborgfonds Kinderopvang kan borgstelling afgeven als aan voorwaarden wordt voldaan;
- Wachtlijsten zijn licht gedaald het afgelopen jaar.

Zwakke punten:

- Afvlakking in stijging van de vraag;
- Forse toename van aanbod, veel concurrenten;
- Verzadiging van de markt;
- Overheid is de grootste motor in de kinderopvangsector, maar er worden veel bezuinigingen verwacht;
- Stijgende kosten zorgen voor stijgende uurtarieven, welke boven de vergoedingsnorm kunnen komen. Dan stijgt de ouderbijdrage;
- Er zijn veel substituten voor dagopvang;
- Steeds strenger wordende eisen gericht op de kwaliteit;
- Vergrijzing van de Nederlandse bevolking.

Conclusie:

Het is, naar aanleiding van bovenstaande bevindingen, niet financieel en commercieel haalbaar een kinderdagverblijf te starten in Nederland.

Om terug te komen op de probleemstelling, geef ik ook een conclusie gericht op de omgeving Koudekerk aan den Rijn. Dit heb ik verder onderzocht in de vorm van een ondernemingsplan. Hierin ben ik tot de conclusie gekomen dat het in Koudekerk aan den Rijn wel financieel en commercieel haalbaar is om een kinderdagverblijf te beginnen. Ik heb dit niet alleen gebaseerd op de trends en ontwikkelingen van de markt in heel Nederland, maar ik heb dit toegespitst op de omgeving in Koudekerk aan den Rijn.

Hieronder staan de eigenschappen en vaardigheden die de ondernemer moet bezitten om een kinderdagverblijf een succes te maken. Hieraan kunnen nieuwe ondernemers zich toetsen om te kijken of ze de succesfactoren bezitten.

Eigenschappen:

- Doorzettingsvermogen;
- Marktoriëntatie;
- Netwerken;
- Rendementsbesef;
- Plannen en organiseren.

Vaardigheden:

- Vak- en beroepsbekwaamheid;
- Realistische instelling;
- Durven nemen van beslissingen en verantwoordelijkheid;
- Commercieel inzicht en financiële basiskennis;
- Kennis van de markt.

Bovenstaande eigenschappen en vaardigheden zijn de belangrijkste succesfactoren. Hieraan moet een ondernemer voldoen om een kinderdagverblijf te kunnen opstarten.

Het hoofdstuk over de valkuilen heb ik geschreven zodat de ondernemer kennis kan nemen van de valkuilen. Hierop kun ze dan inspelen in het ondernemingsplan en deze valkuilen waarborgen waar je acht dat het nodig is. Het hoeft natuurlijk niet van toepassing te zijn, maar deze valkuilen zijn meerdere ondernemers gaandeweg tegen gekomen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	6
Inleiding	7
1. Marktbenadering m.b.v. theoretische modellen	10
1.1 Marktsituatie Porter:	10
1.2 Abell Definition:	12
1.3 MABA-analyse:	13
2. Haalbaarheidsonderzoek	14
2.1 Scan van demografische gegevens:	14
2.2 Schets van de organisatie:	20
2.3 Financiële prognose:	25
3. Wat zijn de succesfactoren, gericht op de ondernemerscompetenties	33
3.1 Scholing:	34
3.2 Eigenschappen:	35
3.3 Vaardigheden:	36
3.4 Succesfactoren:	37
4. Waarom gaat de ene kinderopvang failliet en de andere niet?	38
4.1 Valkuilen voor de onderneming:	38
4.2 Vuilkuilen voor ondernemer:	40
5. Conclusie uit haalbaarheidsonderzoek	41
5.1 Conclusies uit het haalbaarheidsonderzoek:	41
5.2 Conclusies succesfactoren:	43
5.3 Conclusies valkuilen:	44
5.4 Overall conclusie:	44
5.5 Conclusie m.b.t. de probleemstelling:	45
5.6 Toetsing van ondernemingsplannen:	50
6. Aanbevelingen	51
6.1 Aanbevelingen met betrekking tot het haalbaarheidsonderzoek:	51
6.2 Aanbevelingen met betrekking tot succesfactoren:	52
6.3 Aanbevelingen met betrekking tot de valkuilen:	52
Bronnenlijst	53
Bijlagen	54
Bijlage I - Krantenknipsel	55
Bijlage II - Interview	56

Inleiding

Aanleiding van de opdracht:

Mijn opdrachtgeefster wil na het beëindigen van haar studie (MBO-4) onderwijsassistente in juli 2010 gaan werken in een kinderdagverblijf. Tevens wil ze beginnen met het schrijven van een ondernemingsplan.

Ze heeft mij gevraagd om te kijken naar de mogelijkheden voor het opstarten van een kinderdagverblijf in Koudekerk aan den Rijn. De opzet is om een haalbaarheidsonderzoek te doen naar de mogelijkheden om een kinderdagverblijf te starten in Nederland. Daarna heb ik een ondernemingsplan geschreven voor mevrouw den Hollander, welke is afgeleid van het haalbaarheidsonderzoek. Dat ondernemingsplan is gericht op Koudekerk aan den Rijn en bekijkt de regionale mogelijkheden. Het haalbaarheidsonderzoek is een onderzoek gericht op Nederland, dus niet gericht op een specifieke omgeving.

Probleemstelling:

De probleemstelling staat centraal in het onderzoek. Door deze vraag centraal te houden en deze te beantwoorden, krijgt de opdrachtgeefster een goed beeld wat de mogelijkheden zijn om een kinderdagverblijf te beginnen.

Mijn centrale probleemstelling is als volgt geformuleerd:

- Is het financieel en commercieel haalbaar om een kinderdagverblijf te beginnen (in Koudekerk aan den Rijn)?

Dit is dus de centrale vraag die ik ga beantwoorden met behulp van dit haalbaarheidsonderzoek. Naar aanleiding van die conclusie ga ik in het ondernemingsplan verder kijken naar de regionale mogelijkheden om een antwoord te kunnen geven aan mijn opdrachtgeefster.

Doelstelling:

Zoals hiervoor beschreven, is het de vraag of het financieel en commercieel haalbaar is om een kinderdagverblijf te beginnen. Door een haalbaarheidsonderzoek te verrichten voorkom je dat een plan wordt uitgewerkt dat achteraf niet realiseerbaar blijkt te zijn. Je verliest dan niet alleen geld, maar ook kostbare tijd. Tevens geeft het haalbaarheidsonderzoek een nog beter beeld van de realiteit, de haalbaarheid en een beter beeld van de kansen en bedreigingen die er zijn. De doelstelling is om een goede conclusie te geven naar aanleiding van het onderzoek om zo de juiste beslissing te maken of het financieel en commercieel haalbaar is om een kinderdagverblijf te beginnen.

Opbouw:

Het onderzoek toetst de financiële en commerciële haalbaarheid van het starten van een kinderdagverblijf in Nederland. Dit heb ik gedaan met behulp van vier hoofdstukken, namelijk:

- Marktbenadering m.b.v. theoretische modellen;
- Het haalbaarheidsonderzoek gericht op de financiën, met behulp van branchegegevens;
- Wat zijn de succesfactoren, gericht op de ondernemerscompetenties?
- Waarom gaat het ene kinderdagverblijf failliet en de andere niet.

Het haalbaarheidsonderzoek is gericht op de ontwikkelingen in Nederland. Zo kijken we naar de trends en de vraag en aanbod voor de hele markt. Na mijn bevindingen trek ik mijn conclusie over de haalbaarheid van de Nederlandse markt. Daarnaast ben ik in het ondernemingsplan verder ingegaan op de ontwikkelingen in de kinderopvangsector in de omgeving van Koudekerk aan den Rijn, welke belangrijk zijn voor mijn opdrachtgeefster. Zo kan ik voor haar een beter zicht geven in de ontwikkelingen in de regio.

Als eerste beschrijf ik de markt aan de hand van theoretische modellen. Als tweede heb ik het haalbaarheidsonderzoek geschreven, welke onderverdeeld is in subhoofdstukken. Zo begin ik met een schets van de demografische gegevens. Ten tweede maak ik een schets van de organisatie volgend door de financiële analyse. Na het haalbaarheidsonderzoek behandel ik de succesfactoren van een ondernemer. Als vierde kijk ik naar de valkuilen voor het starten van een onderneming. Als laatste maak ik mijn conclusies en aanbevelingen aan de hand van de eerder genoemde hoofdstukken. Hierin maak ik dus een lijst met aanbevelingen voor mijn opdrachtgeefster, welke do en don'ts aangeven voor het starten van een onderneming.

Werkwijze / onderzoeksopzet:

Mijn eerste taak was informatie verzamelen. Zo heb ik gezocht naar branchegegevens, literatuur over ondernemerscompetenties en informatie over hoe ik een haalbaarheidsonderzoek moet doen. Dit was de basisinformatie die ik nodig had om mijn onderzoek richting te geven.

Na de basisinformatie te hebben gevonden ben ik dieper gaan graven naar branchegegevens. Dat waren gegevens zoals de marktomschrijving, geschiedenis en de toekomst van de markt, vraag en aanbod en wat zijn de mogelijkheden in de markt.

Het haalbaarheidsonderzoek is te verdelen in vier delen.

- Ten eerste maak ik aan de hand van drie modellen een marktbeschrijving;
- Ten tweede het haalbaarheidsonderzoek, waar mijn uitgangspunt de branchegegevens zijn;
- Ten derde het onderzoek naar de ondernemerscompetenties, waar ik veel gebruik heb gemaakt van literatuur en daarnaast interviews met ondernemers uit de praktijk;
- Als laatste heb ik onderzocht waarom het ene kinderdagverblijf failliet gaat en de andere niet. Dit is tevens gebaseerd op branchegegevens en gegevens van de Kamer van Koophandel. Daarnaast ben ik gaan onderzoeken wat grote valkuilen zijn voor startende ondernemers, omdat het aantal faillissementen bijna nihil was.

Na het onderzoek te hebben voltooid, ben ik mijn conclusie gaan trekken uit alle aspecten van het onderzoek. Dit zijn conclusies die startende ondernemers kunnen gebruiken om de haalbaarheid te toetsen voor hun ideeën.

Als laatste heb ik aanbevelingen gedaan aan de hand van mijn conclusies om een beeld te geven wat de mogelijkheden zijn in Koudekerk aan den Rijn. Hier heb ik ook een ondernemingsplan geschreven, om te kijken wat daar de mogelijkheden zijn. De aanbevelingen zijn richtlijnen, wat er dus niet voor zorgt dat je een kinderdagverblijf kan starten zonder enige tegenslag. Het zijn meer aanbevelingen en de do's en dont's op het gebied van het starten van een kinderdagverblijf.

1. Marktbenadering m.b.v. theoretische modellen

Voor een goede marktbeschrijving heb ik een drietal modellen uitgewerkt. Als eerste beschrijf ik de marktsituatie met het model van Porter. Als tweede beschrijf ik welke afnemers er zijn en met welke behoeften met behulp van het model van Abell. Als laatste heb ik een MABA-analyse gemaakt om een goede product-marktcombinatie te beschrijven. Het is namelijk van belang om te weten wat er speelt in de markt om een goed haalbaarheidsonderzoek te kunnen doen.

1.1 Marktsituatie Porter:

De marktsituatie ga ik aan de hand van het model van Porter beschrijven. Dit model bestaat uit vijf krachten en geeft een goed overzicht van de mogelijkheden binnen de markt en welke krachten er spelen. Ook geeft dit model aan welke invloed deze machten hebben op de markt. De vijf krachten zijn:

- De macht van leveranciers;
- De macht van afnemers;
- De mate waarin substituten verkrijgbaar zijn;
- De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt;
- De concurrentie op de markt.

De macht van de leveranciers: leveranciers voor een kinderopvang zijn er in grote mate. De inkopen die je doet zijn de luiers, eten en in kleine mate kleertjes. De inventaris kun je ook bij vele bedrijven bestellen. Hier ligt dus de macht bij de kinderopvang zelf. Je kunt zelf kiezen waar je de luiers haalt of waar je de inventaris koopt.

De macht van afnemers: de afnemers zijn de werkende ouders. Hier ligt alle macht bij de ouders. Zonder hun kinderen maak je geen omzet en draait je kinderdagverblijf niet. Daarom is het van groot belang een relatie aan te gaan met de ouders en te zorgen dat je uniek bent in wat je aanbiedt. Dit kan er voor zorgen dat de ouders eerder naar jou komen. Worden de kinderen ouder dan gaan ze naar school, dus de macht ligt bij de afnemers (de werkende ouders).

De mate waarin substituten verkrijgbaar zijn: substituten zijn er in alle maten en soorten. Het ligt er dus aan wat de ouders zoeken, maar ook dan hebben ze nog vaak de keuze tussen verschillende soorten opvang. Als van de ouders er één fulltime werkt maar de andere halve dagen, kan het kind naar een peuterspeelzaal, kinderdagverblijf of naar een gastouderopvang. Het ligt aan de ouders waar ze zich het prettigste voelen. Er is dus een groot scala aan substituten voor de kinderopvangsector.

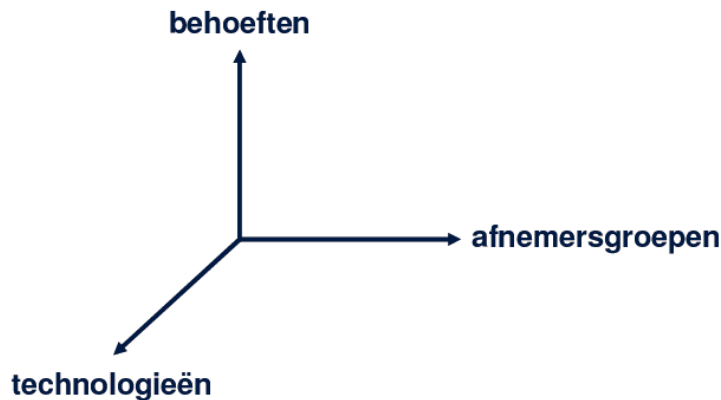
De dreiging van nieuwe toetreders: de toetredingsdrempel van de kinderopvangsector is niet erg hoog. Het betreft enige investeringen in pand en inventaris, maar voor de rest is de markt vrij gemakkelijk te betreden. Wel dient er rekening gehouden te worden met het bestemmingsplan van de gemeente en enkele vergunningen. Daarom is vooral de informele opvang erg in trek. Deze vormen van opvang betreffen minder regels en minder investeringen, waardoor deze gemakkelijker te beginnen zijn.

De concurrentie op de markt: de concurrentie op de markt is groot. Niet alleen omdat er veel soorten opvang zijn, maar de kinderdagverblijven zitten ook overal. Zo zijn er in de dichtbevolkte gemeentes meer kinderdagverblijven dan in de minder dichtbevolkte gemeentes, maar er zijn dan wel een stuk minder kinderen. Zie de subparagraaf ‘aanbod van kinderopvang’ voor een specifiekere uitleg.

Conclusie: de macht van de leveranciers is nihil, waardoor je zelf kunt kiezen waar je de spullen inkoopt. Daarnaast is de macht van afnemers wel erg groot, omdat zij de omzet bepalen. Dit is erg belangrijk om in gedachte te houden. Je mag dan nog wel een mooi en goed ingericht kinderdagverblijf hebben en zo goed mogelijke opvang bieden, als er geen klanten komen heeft het weinig zin. Je blijven richten op de klanten is daarom erg belangrijk. Wel is de kinderopvangsector erg competitief. Er zijn veel concurrenten en substituten, wat tot omzet verlies kan leiden als hieraan geen aandacht wordt besteed. De toetredingsdrempels zijn laag waardoor concurrenten ‘redelijk’ gemakkelijk de markt kunnen betreden. De markt is daarom gemakkelijk te betreden, maar er dient per regio gekeken te worden naar de mogelijkheden met betrekking tot de concurrenten. Als er namelijk in een straal van drie kilometer al vijf kinderdagverblijven zitten is de concurrentie erg hoog.

De conclusie die ik uit Porter kan halen, is dat de markt van de kinderopvang verzadigd raakt. Er komen veel nieuwe toetreders bij terwijl de stijging in de vraag afvlakt. Zo komen er veel concurrenten bij en daarnaast zijn er nog veel substituten aanwezig.

1.2 Abell Definition:



Tabel 1: model van Abell¹

Het model van Abell bekijkt drie dimensies, namelijk de afnemers, de behoeften van de afnemers en de technologieën. Daarnaast geeft het model een duidelijke marktafbakening van de huidige activiteiten van een organisatie. Tevens kan het gebruikt worden om het toekomstige strategisch beleid van een onderneming af te stemmen op veranderingen in de markt.

Behoeften: de behoeften van de klant van een kinderdagverblijf is in het eerste geval opvang. De kinderen moeten worden opgevangen zodat de ouders naar school kunnen of kunnen werken. Daarnaast willen de ouders een goede kwaliteit, een kleine reisafstand tot het kinderdagverblijf en een betaalbare opvang.

Afnemersgroepen: de klanten van een kinderdagverblijf zijn werkende ouders tussen de 20 en 40 jaar. Als een van de ouders niet werkt, hebben ze in principe geen opvang nodig. Tevens behoren inwoners van Nederland tussen de 20 en 40 jaar zonder kinderen niet tot de afnemersgroepen van kinderopvang.

Technologieën: door nieuwe technologieën kan er betere kwaliteit worden geboden aan de afnemers. Door het pand goed in te richten en van de beste technologie te voorzien kan de kwaliteit geboden worden die de afnemers verwachten.

¹ http://www.intemarketing.nl/marketing-modellen/abell-model#strongWat_is_het_Abell_modelstrong

1.3 MABA-analyse²:

Bij het betreden van nieuwe markten is de MABA-analyse een handig model om te gebruiken. Met de MABA-analyse kan de aantrekkelijkheid van product-marktcombinaties in kaart worden gebracht.

Concurrentiepositie	Gewicht	Waardering	Score
Kwaliteit van het product	0,40	5	2,0
Prijsconcurrentiekracht	0,20	2	0,4
Concurrentie	0,40	1	0,4
Totaal	1,0		2,8

Marktaantrekkelijkheid	Gewicht	Waardering	Score
Marktomvang	0,25	4	1,0
Marktgroei	0,25	2	0,5
Winstgevendheid	0,20	2	0,4
Intensiteit van de concurrentie	0,30	1	0,3
Totaal	1		2,2

De plaats van een product-marktcombinatie kan aan een strategie gekoppeld worden. Een groei en investeringsstrategie zal beter passen bij een hoge score dan bij een lage score. Zodoende kan een organisatie kiezen voor de juiste strategie.

		Concurrentiepositie		
		Sterk Score > 3,33	Gemiddeld Score 1,67 t/m 3,33	Zwak Score < 1,67
Marktaantrekkelijkheid	Hoog >3,33	Investeren/groeien	Investeren/groeien	Selectieve investeringen
	Gemiddeld 1,67 t/m 3,33	Investeren/groeien	Selectieve investeringen	Oogsten/afstoten
	Laag < 1,67	Selectieve investeringen	Oogsten/afstoten	Oogsten/afstoten

Bron: Alsem Strategische Marketingplanning

Tabel 2: uitkomsten MABA-analyse, zie voetnoot 2 voor de bron

Zoals je ziet, zitten beiden assen tussen de 1,67 en 3,33 wat in het bovenstaande schema laat zien dat er selectief geïnvesteerd moet worden. Voor nieuwe ondernemingen kun je afvragen of het wel rendabel is om een nieuw kinderdagverblijf op te zetten. Wel moet ik er bij zeggen dat dit model niet plaats specifiek georiënteerd is.

² <http://www.intemarketing.nl/marketing-modellen/maba-analyse>

2. Haalbaarheidsonderzoek

Door een haalbaarheidsonderzoek te verrichten voorkom je dat een plan wordt uitgewerkt dat achteraf niet realiseerbaar blijkt te zijn. Je verliest dan niet alleen geld, maar ook kostbare tijd. Tevens geeft het haalbaarheidsonderzoek een nog beter beeld van de realiteit, de haalbaarheid en een beter beeld van de kansen en bedreigingen die er zijn. Het haalbaarheidsonderzoek is verdeeld in drie stukken, namelijk demografische gegevens, schets van de organisatie en de financiële analyse. Per onderdeel zijn er subparagrafen welke verder ingaan op de centrale problemstelling.

2.1 Scan van demografische gegevens³:

Een scan van de demografische gegevens geeft een goed beeld van de ontwikkelingen in het land. Het kinderdagverblijf richt zich op een bepaalde doelgroep. Het is daarom van belang om te weten hoe deze doelgroep zich ontwikkelt. Voor het haalbaarheidsonderzoek is dit ook erg van belang. Blijkt het zo dat deze ontwikkelingen negatief zijn, kan de uitkomst van het haalbaarheidsonderzoek ook negatief zijn. Echter kunnen de ontwikkelingen ook positief zijn, wat er voor zorgt dat het een andere uitkomst geeft. Hieronder kijken we vooral naar de opbouw van de Nederlandse bevolking. Zo kijken we naar leeftijd, gemiddelde leeftijd en het soort huishouden. Verder in dit hoofdstuk kijken we naar de ontwikkelingen in de markt, vraag en aanbod en verdere gegevens van de kinderopvangsector.

In tabel 3 is te zien dat Nederland het laatste is jaar gegroeid met ruim 91 duizend inwoners naar een totaal van circa 16,6 miljoen inwoners in 2010. Deze toename is tweemaal zo hoog als twee jaar ervoor. Als je kijkt naar de leeftijdscategorie jonger dan 20 jaar, dan zie je dat die categorie een kwart van de Nederlandse bevolkingsomvang is. In hetzelfde jaar bestond 11 procent van de Nederlandse bevolking uit inwoners van 65 jaar of ouder.

Bevolking; kerncijfers naar diverse kenmerken									
		Perioden	2007	%	2008	%	2009	%	2010*
Bevolking naar leeftijd	Totale bevolking	aantal	16.357.992		16.405.399		16.485.787		16.577.612
	Jonger dan 20 jaar	aantal	3.957.103	24,2	3.940.450	24,0	3.933.585	23,9	3.927.975
	20 tot 40 jaar	aantal	4.319.136	26,4	4.267.063	26,0	4.233.861	25,7	4.195.201
	40 tot 65 jaar	aantal	5.713.401	34,9	5.783.060	35,3	5.846.526	35,5	5.916.067
	65 tot 80 jaar	aantal	1.767.510	10,8	1.799.337	11,0	1.840.607	11,2	1.890.479
	80 jaar of ouder	aantal	600.842	3,7	615.489	3,8	631.208	3,8	647.890
	Gemiddelde leeftijd	Jaar	39,5		39,7		39,9		40,1
	Mannen	Jaar	38,4		38,7		38,9		39,1
	Vrouwen	Jaar	40,5		40,7		40,9		41,1
	Totaal Huishoudens	x 1 000	7.191		7.242		7.313		
Particuliere huishoudens	Eenpersoonshuishoudens	x 1 000	2.537		2.571		2.619		
	Meerpersoonshuishoudens	x 1 000	4.654		4.671		4.693		
	Gemiddelde huishoudensgrootte	aantal	2,25		2,24		2,23		
Bevolkingsgroei	Totale bevolkingsgroei	aantal	47.407		80.388		91.825		
	Levendgeborenen	aantal	181.336		184.634		184.824		
	Overledenen	aantal	133.022		135.136		134.174		
	Geboorteoverschot	aantal	48.314		49.498		50.650		

Tabel 3: CBS Statline

Tevens zie je in tabel 3 de verhouding van leeftijd, de gemiddelde leeftijd, overzicht van huishoudens en de bevolkingsgroei. Al deze demografische factoren spelen een grote rol voor de ontwikkeling van de markt van de kinderopvangsector.

³ CBS en sectorrapport Waarborgfonds Kinderopvang

Zoals eerder vermeld, groeit de totale bevolking in Nederland. Daarnaast vergrijst Nederland, wat te zien is aan de stijgende gemiddelde leeftijd en het percentage ouderen (65+).

Vergrijzing is een gevaar voor de vraag in de markt. De kinderopvangsector is vooral gericht op inwoners van Nederland tussen de 20 jaar en de 40 jaar. Hierin zit namelijk de fase dat deze inwoners kinderen krijgen, wat dus de doelgroep is van de kinderopvang. Van belang is dan dat in de directe omgeving het geboortecijfer licht toeneemt, om de capaciteit van je kinderdagverblijf te kunnen halen. Doordat de totale bevolking stijgt, blijven er nieuwe kinderen bijkomen.

De markt waarop kinderdagverblijven zich richten zijn inwoners van Nederland tussen de 20 en 40 jaar, maar deze inwoners dienen wel kinderen te hebben. Dit is goed af te lezen om welke aantallen het gaat in het overzicht van aantal huishoudens. In 2009 zijn er circa 4,7 miljoen huishoudens (met kinderen) met een gemiddelde huishoudengrootte van 2,23. Dit houdt in dat een gemiddeld huishouden 2,23 mensen telt. Dit gemiddelde is de afgelopen twee jaar bijna hetzelfde gebleven, maar het aantal huishoudens met kinderen stijgt echter wel licht.

Groei van de markt⁴:

De totale markt liet in 2008 ondanks de economische recessie een sterke groei zien, zowel qua capaciteit als omzet. Per 31 december 2008 waren er bijna 150.000 kindplaatsen voor hele dagopvang en bijna 160.000 buitenschoolse opvangplaatsen. Daarmee is de totale capaciteit in ongeveer een jaar toegenomen met 22 procent. Dit blijkt uit het krantenknipsel welke is toegevoegd in bijlage I. De kindplaatsen zijn verdeeld over 2.354 kinderopvangorganisaties die eind vorig jaar op ongeveer 8.700 locaties kinderopvang aanboden. Van de nieuwe organisaties is 44 procent uitsluitend actief in gastouderopvang.

De wachtlijsten zijn in 2008 licht gedaald. De dagopvang vertoonde in absolute aantallen een lichte en als percentage van de capaciteit een sterke daling. In de BSO was er absoluut een lichte stijging, terwijl de wachtlijsten procentueel zijn gehalveerd vergeleken met 2007. De omzet steeg in 2008 met meer dan een derde, van ongeveer 2,5 miljard euro in 2007 naar bijna 3,5 miljard euro in 2008. Deze forse groei is vooral het resultaat van de capaciteitsuitbreiding in de BSO, ruim 40 procent, in combinatie met de sterke groei van de gastouderopvang.

	Totaal	Dagopvang	Buitenschoolse opvang
Kindsplaatsen	308.515	149.304	159.211
Locaties	8.687	3.908	4.779
Organisaties	2.354	660	214
Werknemers	73.500	-	-
Omzetgroei in procent	40,4	-	-
Capaciteitsgroei in procent	21,6	5,4	42,2
Faillissementen	2	-	-
Nieuwe toetreders	848	-	-

Tabel 4: Capaciteit en groei kinderopvangsector 2008⁵

⁴ Sectorrapport Waarborgfonds Kinderopvang

⁵ Sectorrapport Waarborgfonds Kinderopvang

Voor de komende jaren lijkt een groeiafname in het verschiet te liggen. Er moet rekening worden gehouden met een naderend evenwicht tussen de vraag naar en aanbod van kinderopvang. De hogere verplichte ouderbijdrage, lagere arbeidsparticipatie van vrouwen en de verwachte afname van het aantal kinderen van 0 tot 12 jaar, vormen structurele invloeden op de vraag. In een vergrijzend Nederland zal vooral de laatstgenoemde factor de toekomst van de kinderopvangsector mede bepalen. Daarnaast wordt een groeitempering verwacht vanwege vraaguitleiding door de oplopende werkloosheid.

Tot nu toe lijken de negatieve effecten van de economische recessie voor de kinderopvangsector echter mee te vallen. Dat blijkt onder meer uit de handelsregisters van de gezamenlijke Kamers van Koophandel (zie tabel 2: Capaciteit en groei kinderopvangsector 2008). Deze lieten evenals voorgaande jaren een beperkt aantal faillissementen in de kinderopvang zien. In 2008 werd tot de peildatum van 22 oktober één kinderopvangorganisatie als failliet geregistreerd. 2009 kent tot die datum slechts twee geregistreerde faillissementen. Er zijn bovendien behoorlijk wat nieuwe toetreders. In 2008 werden 848 nieuwe organisaties in de kinderopvangsector geregistreerd. Dit is inclusief gastouders die zich lieten registreren.

Aanbod van kinderopvang⁶:

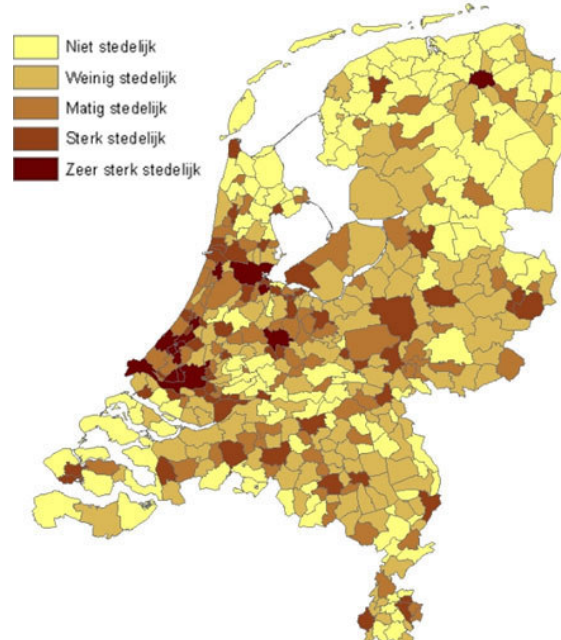
Het aanbod van kinderopvang is de laatste jaren sterk toegenomen. Er zijn al in 2008 maar liefst 848 nieuwe (geregistreerde) toetreders op de markt. De capaciteit is toegenomen met ruim 40 procent. De gegevens laten toch zien dat het aanbod sterk uitgebreid is.

In tabel 5 is het aanbod van kinderdagverblijven te zien per gemeente. Dit geeft een beeld in welke provincie er veel kinderdagverblijven er zijn en in welke provincie minder. Wel moet er rekening mee gehouden worden dat sommige provincies dichter bevolkt zijn dan de andere.

Kinderdagverblijf per provincie

Regio's	aantal
Groningen	125
Friesland	140
Drenthe	110
Overijssel	215
Flevoland	150
Gelderland	400
Utrecht	330
Noord-Holland	850
Zuid-Holland	815
Zeeland	45
Noord-Brabant	490
Limburg	170

Tabel 5: CBS Statline



De mate van stedelijkheid is gebaseerd op de factor 'omgevingsadressendichtheid', zoals die door het CBS wordt gehanteerd. Voor elk adres binnen een gemeente is de adressendichtheid vastgesteld van een gebied met een straal van 1 km rondom dat adres. De omgevingsadressendichtheid van een gemeente is de gemiddelde waarde hiervan voor alle adressen binnen die gemeente.

Tabel 6: <http://www.rlg.nl>

⁶ Sectorrapport Waarborgfonds kinderopvang

Als je tabel 6 naast tabel 5 zet, heb je een beter idee naar de verdeling van de kinderdagverblijven. Zo zie je dat er in Zuid Holland 815 kinderdagverblijven zijn, maar dit is een sterk tot zeer sterk stedelijke provincie. Je ziet dat er in Zeeland maar 45 kinderdagverblijven zijn, maar hier is maar weinig stedelijkheid. Met deze verhoudingen heb je een goed overzicht van het aantal kinderdagverblijven per provincie.

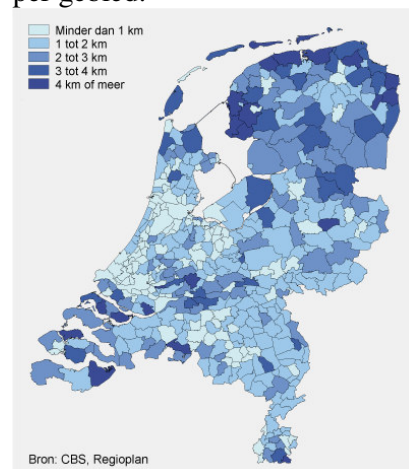
De ouders kijken als eerste naar de afstand tot het kinderdagverblijf. Dit blijkt een erg belangrijk criteria voor de ouders. Tabel 6 laat de gemiddelde afstand zien per gemeente tot een kinderdagverblijf. Ook zie je een overzicht van het aantal kinderdagverblijven binnen een bepaalde straal.

Nabijheid kinderdagverblijf; afstand tot locatie, regionaal				
Regio's	Gemiddelde	Aantal kinderdagverblijven		
	Afstand tot kinderdagverblijf km	Binnen 1 km aantal	Binnen 3 km aantal	Binnen 5 km aantal
Groningen	2,1	1,3	8	15,4
Friesland	2,7	0,6	2,7	4,5
Drenthe	2	0,6	2,4	4,3
Overijssel	1,6	0,9	4,8	9,1
Flevoland	1,4	1,5	9,8	19,8
Gelderland	1,5	0,8	4,2	8,4
Utrecht	1	1,7	11	23,5
Noord-Holland	0,9	2,5	18,2	39,8
Zuid-Holland	0,9	2,2	15,3	35,4
Zeeland	2,6	0,7	2,2	3,5
Noord-Brabant	1,2	0,9	5,2	10,7
Limburg	1,5	0,7	3,5	7,2

Tabel 7: afstand tot kinderdagverblijf per gemeente

In tabel 5 en 6 heb ik gekeken naar het aantal kinderdagverblijven per provincie. In tabel 7 staat de gemiddelde afstand tot een kinderdagverblijf. Je ziet een verhouding tussen de provincies met weinig stedelijkheid en een grotere gemiddelde afstand, bijvoorbeeld in Zeeland. Ook zie je dat in een zeer stedelijke provincie zoals Zuid Holland er veel kinderdagverblijven zijn binnen een straal van 5 kilometer.

Tabel 8 laat de afstand in kilometers tot dichtstbijzijnd kinderdagverblijf, per gemeente zien. Dit zijn dezelfde gegevens als in tabel 7, alleen dan weergegeven in een kaartje. Wel is het in tabel 8 weergegeven per gemeente en in tabel 7 per provincie. Tabel 8 is daarom specifiek per gebied.

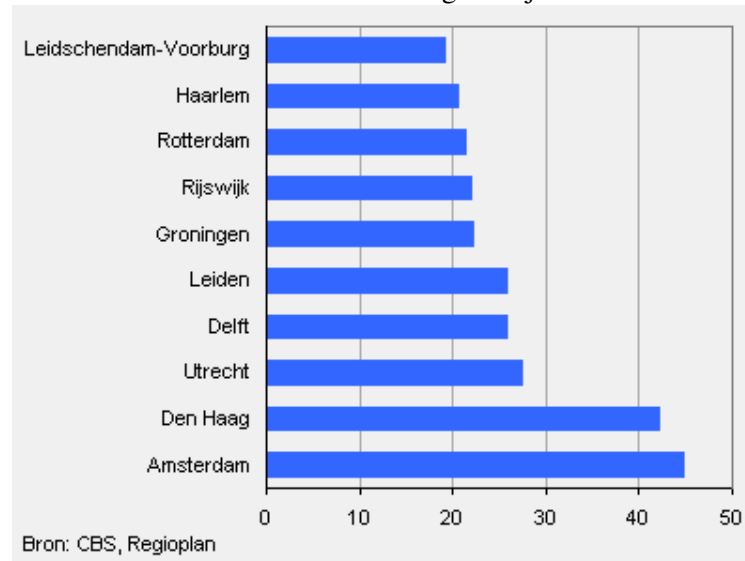


Tabel 8: CBS Statline

Om de reistijd van de ouders naar het kinderdagverblijf te beperken, zoeken de meeste ouders een locatie dicht bij huis. De dichtstbijzijnde locatie heeft echter niet altijd plek en sluit niet altijd aan op de wensen van ouders. Daarom is naast de afstand tot het dichtstbijzijnde kinderdagverblijf ook het aantal locaties in de omgeving van belang voor de ouders.

Kinderdagverblijven zijn niet gelijkmatig over Nederland verspreid⁷. Ze zijn geconcentreerd in de grote steden. Inwoners van Leiden, Delft en Amsterdam hebben keuze uit meer dan 25 kinderdagverblijven binnen een afstand van 3 kilometer. De inwoners van vier Amsterdamse buurten konden binnen die afstand zelfs uit meer dan 100 kinderdagverblijven kiezen. In landelijk gelegen gemeenten was er binnen een afstand van 3 kilometer vaak geen kinderdagverblijf aanwezig.

Gemeenten met de meeste kinderdagverblijven binnen een afstand van 3 kilometer



Tabel 9: CBS Statline

⁷ CBS Statline

Vraag van kinderopvang⁸:

De verandering in de vraag naar kinderopvang kent meerdere factoren. Zo speelt de werkloosheid, ouderbijdrage en de arbeidsparticipatie van vrouwen een rol in de vraag naar kinderopvang. De afgelopen jaren is de vraag naar kinderopvang sterk toegenomen. Steeds meer vrouwen gingen werken, het was 'relatief' goedkoop om de kinderen naar de opvang te brengen en de werkloosheid was laag. Maar nu met de economische crisis zijn er andere tijden aangebroken. Tot nu toe heeft de kinderopvangsector nog weinig gemerkt van de crisis, maar de toekomstbeelden laten toch een kleine verzadiging zien. Verwacht wordt dat vrouwen minder gaan werken en de werkloosheid hoger ligt waardoor ouders hun kinderen weer eerder thuis houden. Ook de hogere ouderbijdrage maakt de kinderopvang een stuk duurder. In onderstaande tabel is te zien waaruit de vraag staat. Dit schema is ingedeeld naar het aantal dagen en naar het aantal uren van kinderopvang.

Kinderopvang					Kinderopvang naar aantal dagen per week			Kinderopvang naar uren per week		
	Totaal kinderopvang (aantal)	Totaal kinderopvang (%)	Kinderdagverblijf (aantal)	Kinderdagverblijf (%)	1 dag % gebruikers opvang	2 dagen % gebruikers opvang	3 of meer dagen % gebruikers opvang	1-8 uren % gebruikers opvang	9-16 uren % gebruikers opvang	17 of meer uren % gebruikers opvang
Persoonskenmerken	x 1000	%	x 1000	%						
Totaal persoonskenmerken	1544	57	201	7	12	46	41	12	35	54
0-1 jarigen	264	81	99	23	11	50	39	10	37	53
2-4 jarigen	365	81	94	21	13	43	44	11	33	56

Tabel 10: CBS Statline

Het Centraal Planbureau heeft een analyse van de groei van de formele kinderopvang gepubliceerd. In deze notitie is een inschatting opgenomen van de groei voor de periode 2008-2011. Over de periode 1990-2004 groeide de totale opvang jaarlijks met 16 procent. Daarna groeide het aantal kinderopvang dat werd opgevangen, sinds de invoering van de Wet kinderopvang in 2005, in 2005 met 8 procent, in 2006 met 10 procent en in 2007 met maar liefst 35 procent. De verwachting over hoe de vraag naar kinderopvang zich de komende jaren ontwikkeld is in onderstaande tabel weergegeven. Vooral de buitenschoolse opvang zal nog sterk groeien.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hele dagopvang	208.000	234.000	283.000	308.470	336.232	351.363	367.174
Buitenschoolse opvang	112.000	133.000	176.000	207.680	245.062	267.118	291.159
Gastouderopvang	28.000	46.000	98.000	167.580	217.854	217.854	217.854
	348.000	413.000	557.000	683.730	799.149	836.335	876.187

Bron: CPB

Tabel 11: CBS Statline

Vraag- en aanbod in relatie tot elkaar⁹:

In deze paragraaf gaan we kijken hoe vraag en aanbod in elkaar verlopen. Dit is een belangrijk gegeven om de haalbaarheid te testen, want als er merkbaar is dat er te veel aanbod is kan het misschien beter zijn om een andere markt proberen te benaderen. Het geeft een duidelijk beeld van de ruimte in de markt.

Kort gezegd neemt de vraag naar kinderopvang licht af en is het aanbod flink gestegen. Dit duidt dus op een verzadiging van de markt. Dit is het duidelijkste te zien aan de wachtlijsten. Deze wachtlijsten nemen de laatste tijd erg af. Er worden zelfs meer kinderen extra opgevangen. De daling van de wachtlijstenomvang als percentage van de capaciteit geeft aan dat vraag en aanbod op de kinderopvangmarkt naar elkaar toe groeien. Kinderdagverblijven zijn erin geslaagd veel meer kinderen op te vangen, maar de vraag blijft echter onverminderd groot. De verzadiging hoeft niet gelijk negatief te zijn, want je ziet dat de vraag nog steeds groot blijft zelfs met een kleine groei-afname in het verschiet.

⁸ Sectorrapport Waarborgfonds kinderopvang

⁹ Sectorrapport Waarborgfonds kinderopvang

2.2 Schets van de organisatie:

In dit hoofdstuk gaan we meer kijken naar de interne organisatie. Als eerste kijk ik hoe eigenlijk een organisatie er uit hoort te zien en welke verplichtingen er aan worden gesteld. In de twee subparagraaf kijk ik naar welke eisen in de Wet Kinderopvang en welke kwaliteitseisen worden gesteld. Als laatste kijk ik naar welke overige verplichtingen die er zijn voor een kinderdagverblijf.

Organisatiestructuur:

Als eerst de organisatiestructuur. De kinderdagverblijven hebben niet alleen een ondernemer, maar ook andere commissies. Hieronder maak ik een beschrijving van de meest voorkomende organisatiestructuur in Nederland.¹⁰

Leiding: de ondernemer is belast met de complete leiding. Samen met de senior pedagogische medewerker(s) vormen zij het managementteam, dat beleidsinitiatieven neemt op inhoudelijk, organisatorisch en pedagogisch gebied. Zij voeren één stichtingsbeleid maar houden rekening met de mogelijke behoefte aan verschillen in werkwijze en huisregels tussen de kinderdagverblijven.

Bestuur: het bestuur is belast met het besturen van het kinderdagverblijf en draagt eindverantwoordelijkheid voor het functioneren daarvan. De samenstelling, taken en bevoegdheden van het bestuur staan vermeld in de statuten. Naast de ondernemer zitten hier ook medebestuurders in, zoals vennoten en senior pedagogische medewerker(s)

Ondernemingsraad: voor de behartiging van de belangen van het personeel kan er een Ondernemingsraad met wettelijk geregelde bevoegdheden worden opgericht. Vaak wordt dit pas opgericht als er meer dan 20 medewerkers zijn.

Ouderraad en oudercommissie: veel kinderdagverblijven hechten belang aan goede oudercontacten, daarom vindt op elk niveau binnen het kinderdagverblijf overleg met ouders plaats. Ieder kinderdagverblijf heeft een Oudercommissie en een Ouderraad om de belangen van ouders te behartigen. De Oudercommissie vertegenwoordigt de ouders naar de ondernemer, formuleert adviezen op vestigingsniveau, signaleert knelpunten en organiseert of helpt mee bij feesten. In de Oudercommissie wordt elke groep van het kinderdagverblijf vertegenwoordigd door minimaal twee ouders. Elke oudercommissie heeft weer twee vertegenwoordigers in de Ouderraad. Dit orgaan fungeert als advies- en overlegorgaan voor het Bestuur en oefent daarmee invloed uit op de beleidsvorming. De Ouderraad kan gevraagd en ongevraagd adviezen geven.

De organisatiestructuur zoals hiervoor geschreven komt vaak voor bij kinderdagverblijven met meer dan drie locaties. Bij kleine kinderdagverblijven gaan vaak alle oudercontacten direct via de ondernemer / directeur. Het is namelijk erg kostbaar qua tijd en geld om al deze organen in het leven te roepen bij zo een kleine schaal. Vaak wordt het persoonlijke contact erg op prijs gesteld bij kleine kinderdagverblijven. Maar bij de grotere kinderdagverblijven zijn ouders ook vaak te spreken over de ouderraad en oudercommissie, omdat ze zich meer betrokken voelen bij de zorg van hun kind en sneller terecht kunnen met vragen en opmerkingen.

¹⁰ www.databankkinderopvang.nl

Kwaliteitscertificaten en Wet Kinderopvang:

De belangrijkste wetten en regels voor de kinderdagverblijven staan in de Wet Kinderopvang. Daarnaast zijn er 'strenge' voorschriften en kwaliteitscertificaten die hoog in het vaandel staan bij de kinderdagverblijven. Hieronder beschrijf ik voor zowel de kwaliteitscertificaten en de Wet Kinderopvang de basiseisen.

Kwaliteitscertificaten: de kwaliteitscertificaten zijn gebaseerd op de bekende ISO 9001 serie. 'De ISO 9001:2008 is een norm die eisen stelt aan het kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie en de manier waarop de organisatie met het kwaliteitsbeleid omgaat.'¹¹

De nieuwe eisen¹² verplichten de kinderopvangondernemer om aantoonbare aandacht te besteden aan:

- Het aantal beroepskrachten in relatie tot het aantal kinderen per leeftijdscategorie;
- De groepsgrootte;
- De opleidingseisen van de beroepskrachten;
- Voorwaarden waaronder en de mate waarin beroepskrachten in opleiding kunnen worden belast met de verzorging en de opvang van kinderen;
- Ook moet de kinderopvangondernemer een risico-inventarisatie opstellen, een schriftelijke overeenkomst afsluiten met de ouders, en informatie aan de ouders verstrekken over het beleid.

Wet Kinderopvang¹³: de Wet Kinderopvang is meer gericht op de daadwerkelijke uitvoering van de werkzaamheden. Ook zijn de toeslagen en de bijdrage van werkgevers uitgeschreven in de Wet Kinderopvang.

De basiseisen voor verantwoorde kinderopvang zijn:

- Het kindercentrum moet aantoonbaar aandacht besteden aan het aantal beroepskrachten in relatie tot het aantal kinderen per leeftijdscategorie, de groepsgrootte en de opleidingseisen van de beroepskrachten;
- De voertaal moet in principe Nederlands zijn;
- Het kindercentrum moet de ouders informeren over het beleid;
- Er moet een risico-inventarisatie veiligheid en gezondheid zijn;
- De kinderopvangondernemer moet met de ouders een schriftelijke overeenkomst afsluiten;
- Huisvesting is een belangrijk onderdeel van de kwaliteit en de partijen spreken af dat er per kind minimaal 3.5 m² bruto oppervlak in de groepsruimte beschikbaar moet zijn en dat er een afzonderlijke slaapruiimte is voor baby's. Er is buiten minimaal 3 m² oppervlakte nodig per kind;
- De wet regelt dat een kinderdagverblijf een oudercommissie moet hebben. De partijen hebben in het convenant afgesproken dat de aanbieder aantoonbaar moeite moet doen om te bevorderen dat er een oudercommissie komt. Partijen hebben hiertoe een voorbeeldreglement voor oudercommissies opgesteld.

¹¹ http://nl.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

¹² www.e-quality.nl

¹³ www.rijksoverheid.nl

Bij het opstarten van een kinderdagverblijf moet je dus gelijk nagaan of je wel binnen de eisen blijft van de Wet Kinderopvang en de ISO 9001. Houd daarom rekening met de bovenstaande eisen. Hieronder schrijf ik drie van deze basiseisen verder uit, namelijk:

- Het aantal beroepskrachten in relatie tot het aantal kinderen per leeftijdscategorie¹⁴;
- Groepsgrootte¹⁵;
- Risico-inventarisatie en pedagogisch beleidsplan¹⁶.

Het aantal beroepskrachten in relatie tot het aantal kinderen per leeftijdscategorie:

In de wet kinderopvang staat beschreven de verhouding tussen het aantal leidsters en het aantal feitelijk aanwezige kinderen.

- Eén leidster per vier kinderen in de leeftijd tot een jaar;
- Eén leidster per vijf kinderen in de leeftijd van een tot twee jaar;
- Eén leidster per zes kinderen in de leeftijd van twee tot drie jaar;
- Eén leidster per acht kinderen in de leeftijd van drie tot vier jaar.

Per dag werken er op de verschillende stamgroepen twee gediplomeerd leidsters en meestal is er ook een stagiaire aanwezig.

Groepsgrootte:

Leeftijd kinderen	Maximale groepsgrootte	Aantal groepsleidsters
0 tot 1 jaar	12	1, 2 of 3 Max. 4 kinderen per groepsleidster
1 tot 2 jaar	16	1, 2 of 3 Max. 5 kinderen per groepsleidster
2 tot 3 jaar	16	1, 2 of 3 Max. 6 kinderen per groepsleidster
3 tot 4 jaar	16	1, 2 of 3 Max. 8 kinderen per groepsleidster

¹⁴ Wet Kinderopvang en ISO 9001

¹⁵ Wet Kinderopvang en ISO 9001

¹⁶ Wet Kinderopvang

Risico-inventarisatie en pedagogisch beleidsplan¹⁷:

Risico-inventarisatie: een risico-inventarisatie is een model waarin alle risico's worden beschreven van het kinderdagverblijf. Het doel ervan is het in kaart brengen van de veiligheids- en gezondheidsrisico's die kinderen bij de opvang lopen. Daarbij wordt uitgegaan van het gedrag van kinderen. Normen zijn immers niet zaligmakend en kinderen onvoorspelbaar. De risico-inventarisatie dient als basis om de omstandigheden voor kinderen te verbeteren en om te stimuleren dat het personeel en de kinderen adequaat met de risico's omgaan.

De wet schrijft niet voor hoe een risico-inventarisatie er precies uit moet zien. Elk kinderdagverblijf is vrij zijn eigen methode te ontwikkelen of te kiezen. De toezichthouder zal echter wel inspecteren of er een risico-inventarisatie is gemaakt, of er een actieplan is opgesteld en of dat actieplan is uitgevoerd. Daarnaast zal de inspecteur steekproefsgewijs risico's controleren en daarover het gesprek aangaan met de ondernemer. Of er in het kader van de zelfregulering door de sector zelf afspraken zullen worden gemaakt over de risico-inventarisatie is nog niet bekend. Om te voorkomen dat elke individuele kinderopvangorganisatie veel tijd kwijt is om een eigen methode voor het uitvoeren van een risico-inventarisatie te ontwikkelen, is er een model gemaakt.

Dit model bestaat uit twee delen. Voor het deel veiligheid is door Consument en Veiligheid de methode Veiligheidsmanagement ontwikkeld. Het Landelijk Centrum voor Hygiëne en Veiligheid heeft de methode Gezondheidsmanagement voor het deel gezondheid ontwikkeld. Deze methoden zijn bedoeld als handreiking en hulpmiddel voor de ondernemers in de kinderopvang bij het maken van de risico-inventarisatie.

Pedagogisch beleidsplan¹⁸: het belangrijkste in de kinderopvang is de manier waarop met kinderen wordt omgegaan. Veel kinderopvangorganisaties werken vanuit de ideeën van een van de stromingen binnen de pedagogiek. In het pedagogisch beleidsplan verwoordt een kinderopvangorganisatie de pedagogische ideeën die zij gebruikt in de omgang met de kinderen. Dit beleidsplan moet aan een aantal eisen voldoen. Er moet worden omschreven hoe er wordt gewerkt aan de ontwikkeling van sociaal-emotionele veiligheid, persoonlijke en sociale competentie en de overdracht van normen en waarden.

Het pedagogisch beleidsplan is een belangrijke toetssteen voor ouders. De beschrijving geeft ouders een goed beeld van de manier waarop er door het gastouderbureau wordt gewerkt. De aanbieder en de personen die werken bij een gastouderbureau zijn verplicht in de praktijk naar het pedagogisch beleidsplan te handelen.

Het beleidsplan moet ten minste de volgende zaken beschrijven

- Ontwikkeling van persoonlijke competenties;
- Ontwikkeling van sociale competenties;
- De wijze waarop de emotionele veiligheid van de kinderen wordt gewaarborgd;
- De wijze waarop de overdracht van normen en waarden plaatsvindt;
- Het aantal kinderen dat maximaal door een gastouder wordt opgevangen;
- De samenstelling van het aantal kinderen dat door een gastouder wordt opgevangen;
- De eisen die aan het gastouderschap worden gesteld;
- Hoe wordt gehandeld in geval van een noodsituatie.

Bij het opstarten dient dus rekening gehouden te worden met veel aspecten. Deze drie basiseisen waarborgen de kwaliteit van het kinderdagverblijf. Door niet te grote groepen in te delen met het juiste aantal leiders kan er goede zorg worden geboden. Daarnaast kan door het opzetten van een risico-inventarisatie en een pedagogisch beleidsplan de juiste richtlijnen worden opgezet om de kinderen de juiste zorg te bieden.

¹⁷ www.ggd Kennisnet.nl

¹⁸ www.databankkinderopvang.nl

Locatie:

Normering binnenruimte¹⁹: in het Handboek Wet kinderopvang, bijlage 7: 'Beleidsregels kwaliteit kinderopvang' zijn wettelijke normeringen voor de binnenruimte van kinderopvang opgenomen. Onder meer is hierin bepaald dat elke stamgroep over een afzonderlijke vaste groepsruimte dient te beschikken. In deze groepsruimte dient per kind minimaal 3,5 m2 bruto-oppervlakte passend ingerichte speelruimte te zijn. Hierbij mag ook de ruimte buiten de groepsruimte worden gerekend, wanneer deze is ingericht op een passende wijze voor spelactiviteiten. Verder is bepaald dat elke ruimte dient te zijn ingericht in overeenstemming met het aantal en de leeftijd van de op te vangen kinderen.

Wanneer kinderen tot de leeftijd van 1,5 jaar worden opgevangen dient het kindercentrum te beschikken over op het aantal kinderen afgestemde afzonderlijke slaapruidten.

Normering buitenruimte: in het Handboek Wet kinderopvang, bijlage 7: 'Beleidsregels kwaliteit kinderopvang' zijn wettelijke normeringen voor de buitenruimte van kinderopvang opgenomen. Hierin is onder meer bepaald dat een kindercentrum voor dagopvang een aangrenzende, voor kinderen veilige en toegankelijke, alsmede op de leeftijd van de kinderen passend ingerichte buitenspeelruimte beschikt. De oppervlakte dient minimaal 3 m2 bruto-oppervlakte per aanwezig kind te bedragen. Voor BSO geldt de uitzondering dat een buitenspeelruimte niet per se aangrenzend aan de huisvesting dient te zijn. In het geval een buitenspeelruimte niet aangrenzend is, dient deze wel in de directe nabijheid van het kindercentrum te liggen en voor kinderen toegankelijk en veilig bereikbaar.

Wet- en regelgeving t.a.v. kinderopvangorganisaties²⁰: de wet- en regelgeving waarmee een kinderopvangorganisatie in aanraking komt, kan onderscheiden worden in wet- en regelgeving ten aanzien van de organisatie, de huisvesting en nieuwbouwtrajecten. Onderstaand wordt ingegaan op de wet- en regelgeving ten aanzien van de organisatie.

Een kinderopvangorganisatie dient zich te registreren bij de gemeente. De GGD controleert in opdracht van de gemeente de huisvesting op de wettelijke normeringen en het convenant 'Verantwoorde Kinderopvang'. De brandweer controleert in opdracht van de gemeente de huisvesting op het Bouwbesluit en de brandveiligheid, in het kader van de verplichte gebruiksvergunning. Zonder deze vergunning kan niet worden gestart met kinderopvang.

¹⁹ Wet Kinderopvang

²⁰ Wet Kinderopvang en ISO 9001

2.3 Financiële prognose:

Na het beschrijven van de markt en de organisatie, zal er in dit hoofdstuk verder worden gekeken naar de financiële analyse. We gaan grondig de haalbaarheid bekijken naar aanleiding van alle financiële cijfers uit onderzoeken van o.a. CBS en de Rabobank. Zo kijken we naar kostenontwikkeling en financieringsbehoefte. In dit hoofdstuk zal alles worden geanalyseerd, maar alle conclusies zijn te vinden in het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen.

Beoordelen van de financiële en juridische haalbaarheid:

Financiering²¹: de helft van de ondernemers heeft één of meerdere financieringen bij een kredietverschaffer. 41 procent heeft een hypothecaire lening en 19 procent (ook) een krediet in rekening courant.

Om het afgelopen boekjaar (2008) te kunnen investeren heeft een kwart van de ondernemers externe financiering aangetrokken. Bij 12 procent betrof het een hypothecaire lening van gemiddeld € 450.000, -. 11 procent van de ondernemers maakte (daarnaast) gebruik van een krediet in rekening courant van gemiddeld € 110.000,-. Om in aanmerking te komen voor externe financiering, moest bijna de helft van de ondernemers (extra) financiële zekerheden aan de kredietverschaffer verstrekken, zoals onderpanden, garanties en borgstelling. De helft daarvan (25 procent van alle ondernemers die financiering zochten) heeft een beroep gedaan op het waarborgfonds.

84 procent van de ondernemers heeft om het komende boekjaar (2009) te kunnen investeren vooralsnog geen kredietverschaffer ingeschakeld. Een aantal van de ondernemers die al wel externe financiering heeft geregeld, heeft daarvoor extra financiële zekerheden moeten verstrekken.

Kengetallen: ondernemers houden met behulp van kengetallen vinger aan de pols van hun organisatie. De rentabiliteit is voor 61 procent van de ondervraagde ondernemers de belangrijkste indicator. Op de tweede plaats komt het ziekteverzuim (50 procent), de liquiditeit (37 procent), debiteurtermijn (33 procent), solvabiliteit (26 procent) en de aflossingscapaciteit (15 procent).

Soort kengetal	Percentage
Rentabiliteit	61 procent
Ziekteverzuim	50 procent
Liquiditeit	37 procent
Debiteurtermijn	33 procent
Solvabiliteit	26 procent
Aflossingscapaciteit	15 procent

²¹ Sectorrapport Waarborgfonds Kinderopvang

Marktwerving en overheidsingrijpen²²:

De overheidsuitgaven aan kinderopvang zijn de afgelopen jaren stelselmatig gestegen. In 2008 stegen de overheidsuitgaven aan de kinderopvang met bijna 40 procent, van ongeveer 2,1 miljard euro naar ruim 2,8 miljard euro. De overheid is dan ook indirect de belangrijkste motor onder de groei van de kinderopvangsector. Vooral de sterke groei van de gastouderopvang heeft voor de sterke uitgavenstijging gezorgd. De uitgavenverdeling tussen het Rijk, de ouders en de werkgevers is respectievelijk 63, 18 en 19 procent. Deze verdeling ligt ver af van de oorspronkelijk bedachte tripartiete verdeling bij de introductie van de wet kinderopvang.

	Percentage	Absoluut
Het Rijk	63 procent	1,764 miljard euro
De ouders	18 procent	504 miljoen euro
De werkgevers	19 procent	532 miljoen euro
Totaal	100 procent	2,8 miljard euro

Tegen deze achtergrond heeft het kabinet maatregelen genomen om het kinderopvangstelsel beheersbaar te houden en om bovendien misbruik en oneigenlijk gebruik van de gastouderopvangregeling aan te pakken. Daarmee is echter de scheve verdeling tussen rijk, ouders en werkgevers niet onmiddellijk rechtgetrokken. Juist in het huidige economische klimaat is het niet ondenkbaar dat de overheid nadrukkelijk verder zal kijken naar mogelijkheden om de uitgaven aan kinderopvang te verlagen. Versobering van de regeling dan wel herverdeling van de uitgaven tussen rijk, ouders en werkgevers zijn waarschijnlijke opties om te bezien.

Niet alleen de overheid is zich bewust van de noodzaak om op de lange termijn een kwalitatief goed, financieel beheersbaar en toegankelijk kinderopvangstelsel te waarborgen. Een ander voorbeeld hiervan is de Taskforce Kinderopvang / Onderwijs die wordt gevormd door de belangrijkste partijen in de kinderopvang. Zij beoogt vanuit een integrale toekomstvisie op duurzame kinderopvang te komen tot een realistisch investeringsplan, een financieel kader en bestuurlijke modellen om samenwerking tussen de kinderopvang en het onderwijs verder vorm te geven.

Ondernemers over de marktwerving en de rol van de overheid

Bijna een op de vijf ondernemers (18 procent) vindt dat er in de kinderopvang sprake is van volledige marktwerving. Een bijna even groot percentage ondernemers is juist van mening dat er helemaal geen marktwerving is. De rest vindt dat de kinderopvangsector zich bevindt tussen volledige marktwerving en collectief goed (overheid).

Volledige marktwerving	18 procent
Helemaal geen marktwerving	17 procent
Tussen marktwerving en collectief goed	65 procent

²² Sectorrapport Waarborgfonds Kinderopvang

Over de gewenste rol en betrokkenheid van de overheid zijn de meningen verdeeld. Een verschuiving richting collectief goed wordt door ongeveer tweederde wenselijk geacht. 35 procent wil een dergelijke verschuiving niet. Als belangrijkste reden voor een verschuiving noemt 41 procent dat de overheid via de kinderopvangtoeslagen nu toch al (indirect) het gros van de omzet in de kinderopvang financiert. Voor 17 procent van de ondernemers is de huidige economische situatie de belangrijkste reden, de overheid moet juist nu de sector steunen. 72 procent van de ondernemers pleit op dit moment voor op maat gemaakte (extra) financiële maatregelen vanuit de overheid ter ondersteuning van de kinderopvang. Een kwart ziet daar niets in.

Net als in 2008 verwachten de ondernemers vrijwel allemaal dat de onderlinge concurrentie zich in 2009 en 2010 zal toespitsen op de kwaliteit (83 procent) en innovatie (65 procent). Ook prijsconcurrentie wordt volgens 50 procent van de ondernemers erg belangrijk. Tegelijkertijd lijkt het belang van prijsconcurrentie betrekkelijk. Voor de 81 procent van de ondernemers is het maximale niveau van de kinderopvangtoeslag mede van invloed op het uurtarief. In 2008 was dat het geval voor bijna 70 procent van de ondernemers.

Het waarborgfonds Kinderopvang: het Waarborgfonds beweegt zich in het uitoefenen van zijn rol tussen het individuele ondernemersbelang en het maatschappelijke en publieke belang. Het doet dit door de kinderopvangsector in brede zin, inclusief het peuterspeelzaalwerk en basisscholen die kinderopvang aanbieden, een aantal diensten aan te bieden: borgstellingen en ondersteuning aan individuele kinderopvangorganisaties enerzijds en het stimuleren van de ontwikkeling van de sector als geheel anderzijds. Dat laatste gebeurt vooral via kennis- en informatieoverdracht, het stimuleren van de ontwikkeling van innovatie en door onderzoek op het gebied van ondernemer, investeren en huisvesting. Het beroep van de kinderopvangsector op de kapitaalmarkt is de afgelopen jaren substantieel gegroeid vergeleken met de periode waarin de overheid investeringssubsidies verleende. Het verdwijnen van de laatste restjes subsidie uit de boeken van organisaties is een belangrijke reden voor de sterke toename van het beroep op borgstellingen de afgelopen 15 maanden. Daarnaast ervaart bijna 40 procent van de ondernemers de banken als strenger in het verlenen van krediet. In die zin heeft ook de kinderopvangsector inmiddels te maken met de effecten van de kredietcrisis.

Meer dan de helft van de ondernemers geeft aan dat het waarborgfonds, door borgstellingen te verstrekken en de sectorontwikkeling te stimuleren bijdraagt aan het verbeteren van de financierbaarheid en kredietwaardigheid van de kinderopvang. Tegen de achtergrond van de kredietcrisis en het complete financiële plaatje van de sector screent het Waarborgfonds nauwlettend de risico's van de investeringsplannen en de kredietwaardigheid van ondernemers in de kinderopvang. Juist de kredietcrisis heeft duidelijk gemaakt dat hiermee een zodanig groot publiek belang is gemoeid dat dit niet kan worden overgelaten aan de 'vrije markt'.

Verwachtingen van de Rabobank²³:

Om een kinderdagverblijf te kunnen beginnen, zal je met je ondernemingsplan naar een bank moeten gaan voor de kredieten. De Rabobank begon eind 2008 met een ondernemersupdate, waarin ze feiten en cijfers op een rijtje zetten. Ook is er een 'standaard' resultatenrekening van de gemiddelde kinderdagverblijf in Nederland. Dit is in percentages en dus een gemiddelde. Maar hieraan kan de Rabobank wel toetsen of de ideeën uit het ondernemingsplan haalbaar zijn. Als er bijvoorbeeld gemiddeld 70 procent van de totale kosten bestaat uit personeelskosten en je presenteert je ondernemingsplan en je neemt daar 30 procent, dan moet je wel erg goed kunnen onderbouwen waarom je zo ver afwijkt van de gemiddelde onderneming. Hieronder een aantal statements van de Rabobank.

Het aantal kindplaatsen: Nederland telde per 1 december 2007 in totaal 1.568 kinderopvangorganisaties met in totaal 6.381 opvanglocaties. Het aantal kindplaatsen voor hele dagopvang bedroeg bijna 142.000, de buitenschoolse opvang bood 112.000 kindplaatsen. In de afgelopen vijftien jaar is de formele kinderopvang snel gegroeid. In 1990 bedroeg de capaciteit circa 20.000 kindplaatsen.

Verwachtingen: de kinderopvang maakte de afgelopen jaren een groeispurt. Ook voor 2008 en 2009 is nog omzetgroei te verwachten. Op basis van berekeningen van het CPB, die betrekking hebben op het aantal kinderen dat gebruik maakt van kinderopvang, zou de groei tussen 3 procent en 5 procent kunnen bedragen. Daarna, in 2010 en 2011, vlakt de groei af. Explosieve groei, de verruimde, fiscale vergoedingsregelingen en de plicht voor scholen om opvang te bieden, zowel voor als na schooltijd, heeft bijgedragen aan de sterke ontwikkeling in de afgelopen jaren. Vooral de vraag naar buitenschoolse opvang schoot omhoog. In de Randstad en veel nieuwbouwwijken kunnen bedrijven niet aan de toenemende vraag voldoen en is sprake van lange wachttijden. Het succes van de overheidsmaatregelen resulteerde in 2008 in een budgetoverschrijding. Afgelopen Prinsjesdag werd duidelijk dat de regeling op de schop gaat. De voorgestelde bezuinigingen leidden tot veel onrust en onduidelijkheid, bij ondernemers, maar ook bij ouders. Visie voor lange en korte termijn zijn noodzakelijk. Inmiddels zijn er binnen de branche diverse reacties geuit op de voorgestelde maatregelen. Ondernemers en organisaties vrezen dat de ingeslagen weg naar professionalisering, door budgetperikelen, zal eindigen en er dus weer getornd wordt aan de kwaliteit van kinderopvang. Concrete maatregelen voor zowel de korte als de lange termijn zijn dan ook noodzakelijk. Voor de korte termijn hebben zaken als de vaststelling van de kinderopvangtoeslag en de invulling van de buitenschoolse opvang prioriteit. Voor de langere termijn is het van belang te komen met een duidelijke meerjarenvisie op de daginvulling van het kind, van baby tot tiener. Kinderopvang is inmiddels geaccepteerd, daarover geen discussies. Steeds meer ouders zullen werk en zorg, mede dankzij kinderopvang, kunnen combineren. Voor ouders is het belangrijk dat de praktische problemen rondom de organisatie van onderwijs en opvang zoveel mogelijk worden weggenomen. Vanzelfsprekend mag dit niet ten koste gaan van het pedagogisch beleid en dus de ontwikkeling van het kind. Voor ondernemers die kwaliteit bieden en ook de buitenschoolse activiteiten aantrekkelijk maken is dan ook voldoende perspectief. Ondernemers moeten daarbij gebruik maken van de lokale mogelijkheden. Bijvoorbeeld door samen te werken met scholen, peuterspeelzalen, maar ook met sport- en/of muziekverenigingen. Dit vereist daadkracht en ondernemerschap.

²³ Rabobank Trends en Cijfers: ondernemersupdate

Financiële analyse van de Rabobank²⁴:

In deze paragraaf, kijken we naar de verwachtingen van de Rabobank.

Ondersteuning Waarborgfonds Kinderopvang: het Waarborgfonds biedt ondersteuning aan kinderopvangorganisaties, basisscholen en het peuterspeelzaalwerk bij de realisatie van investeringen in kwaliteitsvoorzieningen voor de opvang en ontwikkeling van kinderen. De relatiemanagers van het Waarborgfonds bieden persoonlijke ondersteuning aan ondernemers over goed ondernemerschap, verantwoord investeren en kwaliteit van huisvesting. Het Waarborgfonds kan garant staan door een borgstelling voor een bancaire financiering. De Rabobank heeft met het Waarborgfonds een arrangement afgesloten waarin afspraken zijn gemaakt over rentekortingen op leningen.

Het succes van de afgelopen jaren heeft geleid tot budgetoverschrijdingen. In september 2008 heeft het kabinet daarom op onderdelen bezuinigingsmaatregelen voorgesteld. Deze voorstellen hebben onder meer gevolgen voor de gastouderbureaus en de hoogte van de kinderopvangtoeslag. Het overheidsbudget is sinds 2005 verviervoudigd. De overheid heeft in financiële zin een belangrijke bijdrage geleverd aan de groei van de branche. Het overheidsbudget is over de periode 2005 - 2009 gestegen van € 680 miljoen in 2005, naar € 2,7 miljard in 2009. De inspanningen van de overheid waren vooral gericht op de mogelijkheden om zorg voor de kinderen en arbeid te kunnen combineren. Met de inwerkingtreding van de Wet kinderopvang in 2005 is de kwaliteit, het toezicht en de financiering van kinderopvang juridisch geregeld. Werkgevers zijn sinds 1 januari 2007, door een verplichte bijdrage formeel betrokken.

Ontwikkeling kinderopvang: inmiddels maakt van de kinderen in de leeftijd van 0 tot 4 jaar bijna 25 procent gebruik van formele kinderopvang. Van de kinderen in de (basis)schoolgaande leeftijd maakt ongeveer 8 procent gebruik van buitenschoolse opvang. Het beroep op formele kinderopvang neemt dus af vanaf het bereiken van de basisschoolleeftijd. Ruim 40 procent van de gebruikers van formele opvang maken twee dagen per week gebruik van kinderopvang. Slechts 10 procent maakt op vier of meer dagen gebruik van formele opvang. Het Centraal Planbureau (CPB) heeft in mei 2008 een analyse van de groei van de formele kinderopvang tot en met 2007 gepubliceerd. Tevens is in deze notitie een inschatting opgenomen van de groei voor de periode 2008-2011. Over de periode 1990-2004 groeide de totale opvang jaarlijks met 16 procent. Daarna groeide het aantal kinderopvang dat werd opgevangen, sinds de invoering van de Wet kinderopvang in 2005, in 2005 met 8 procent, in 2006 met 10 procent en in 2007 met maar liefst 35 procent (bron: OCW). De verwachting over hoe de vraag naar kinderopvang zich de komende jaren ontwikkelt is in onderstaande tabel weergegeven. Vooral de buitenschoolse opvang zal nog sterk groeien.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hele dagopvang	208.000	234.000	283.000	308.470	336.232	351.363	367.174
Buitenschoolse opvang	112.000	133.000	176.000	207.680	245.062	267.118	291.159
Gastouderopvang	28.000	46.000	98.000	167.580	217.854	217.854	217.854
	348.000	413.000	557.000	683.730	799.149	836.335	876.187

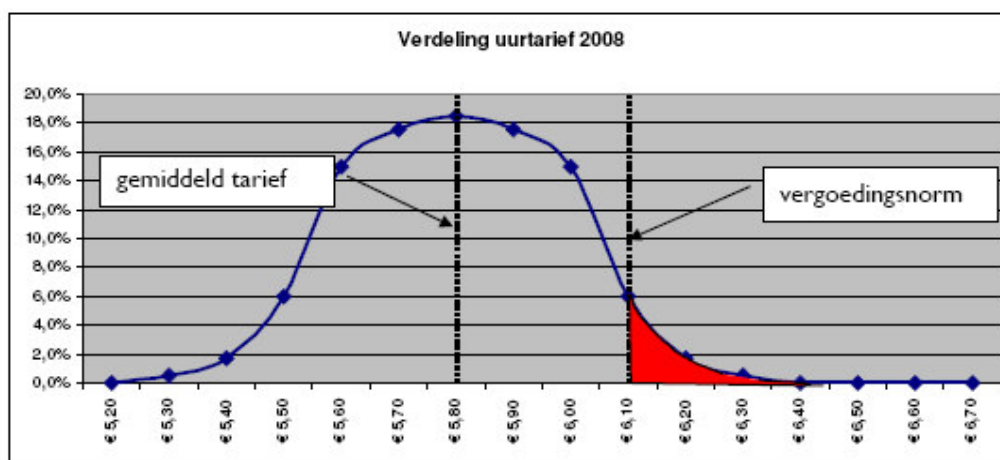
Bron: CPB

Tabel 12: verwachtingen van de vraag in de kinderopvangsector

²⁴ Rabobank Trends en Cijfers: ondernemersupdate

Gemiddelde uurtarieven in 2008²⁵: op de berichten over negatieve consequenties voor ouders met kinderopvang reageert het Kabinet dat er niets aan de hand is omdat het gemiddelde uurtarief in de kinderopvang in 2008 € 5,80 per uur is en dat ruim onder de vergoedingsnorm van € 6,10 ligt. Het gemiddelde uurtarief zegt echter niet zo veel over de consequenties van deze maatregel voor individuele ouders. Dat inzicht wordt duidelijker door in kaart te brengen wat een normale verdeling is van de tarieven over Nederland. Een gemiddeld uurtarief van € 5,80 betekent over het algemeen dat 50 procent van de tarieven onder de € 5,80 zal liggen en 50 procent van het kinderopvangaanbod daar boven zal liggen.

In onderstaande figuur een schematische verdeling van de uurtarieven kinderopvang in 2008 uitgaand van het gemiddelde van € 5,80 dat in de onderwijsbegroting 2009 is opgenomen:



In rood is het opvangaanbod weergegeven dat op of boven de vergoedingsnorm zit.

Tabel 13: verdeling uurtarief 2008²⁶

Op basis van deze normaal verdeling is te zien dat in 2008 een relatief gering deel van het kinderopvangaanbod in Nederland op of boven de vergoedingsnorm van € 6,10 uitkomt. Of dat ook geldt voor 2009 is afhankelijk van de kostenontwikkelingen en winstmarges in de branche.

²⁵ www.buitenhek.nl – prognose kostenontwikkeling kinderopvang

²⁶ www.buitenhek.nl – prognose kostenontwikkeling kinderopvang

Kostenontwikkeling: de kostenstijgingen die kinderopvangaanbieders in hun tarieven voor 2009 moeten doorrekenen bedragen meer dan 4 procent. Verreweg de belangrijkste component daarvan zijn de kosten die voortvloeien uit de nieuwe CAO. Dat de CAO afspraken in de kinderopvang dit effect hebben blijkt onder andere uit de begrotingstabellen voor 2008 en 2009 die door de grootste salarisverwerker in de kinderopvang worden gepubliceerd.

2008

Schaal 6 Cao-Kinderopvang									
Werknemers 23 jaar en ouder die onder de personeelslijst vallen									
An o/n niteit	Bruto maand salaris	Bruto Jaar salaris	Vakantie geld	Toeslag i.v.m. Levens- loop	Totaal bruto	Werk- Deel Zorgverz. inst.	Totaal sociale lasten	Werk- deel pensioen premie	Totaal salaris kosten
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
-2	1.616	19.392	1.653	78	21.123	1.391	1.403	1.474	25.291
-1	1.638	19.656	1.653	80	21.629	1.319	1.452	1.543	25.943
0	1.701	20.412	1.653	82	22.147	1.348	1.500	1.613	26.608
1	1.748	20.976	1.679	84	22.739	1.382	1.556	1.693	27.370
2	1.795	21.540	1.724	87	23.351	1.416	1.614	1.775	28.156
3	1.842	22.104	1.769	89	23.962	1.451	1.671	1.858	28.942
4	1.890	22.680	1.815	91	24.586	1.486	1.730	1.942	29.744
5	1.941	23.292	1.864	94	25.250	1.523	1.793	2.033	30.599
6	1.992	23.904	1.913	96	25.913	1.561	1.855	2.122	31.451
7	2.044	24.528	1.963	99	26.590	1.599	1.919	2.213	32.321
8	2.097	25.164	2.014	101	27.279	1.638	1.984	2.307	33.206

2009

Schaal 6 Cao-Kinderopvang									
Werknemers 23 jaar en ouder die onder de personeelslijst vallen									
An o/n niteit	Bruto maand salaris	Bruto Jaar salaris	Vakantie geld	Toeslag i.v.m. Levens- loop	Totaal bruto	Werk- Deel Zorgverz. inst.	Totaal sociale lasten	Werk- deel pensioen premie	Totaal salaris kosten
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
-2	1.725	20.700	1.720	83	22.503	1.520	1.727	1.622	27.372
-1	1.770	21.240	1.720	85	23.045	1.554	1.784	1.695	28.078
0	1.819	21.828	1.747	88	23.663	1.593	1.849	1.778	28.883
1	1.868	22.416	1.794	90	24.300	1.632	1.916	1.864	29.712
2	1.917	23.004	1.841	93	24.938	1.672	1.984	1.952	30.546
3	1.967	23.604	1.889	95	25.588	1.713	2.052	2.039	31.392
4	2.020	24.240	1.940	97	26.277	1.756	2.124	2.132	32.289
5	2.073	24.876	1.991	100	26.967	1.800	2.197	2.226	33.190

schaal 6, ancienniteit	salariskosten 2008	salariskosten 2009	stijging
4	€ 29.744	€ 31.392	5,5%
5	€ 30.599	€ 32.289	5,5%
6	€ 31.451	€ 33.190	5,5%

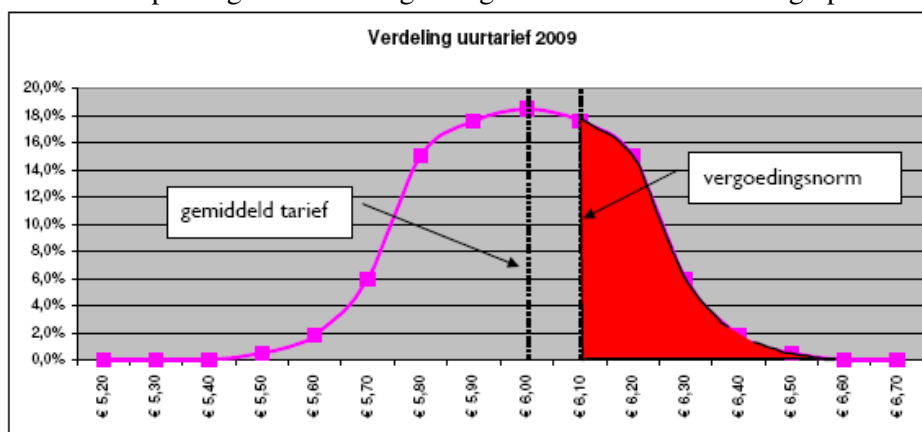
Hieruit blijkt wel dat een loonkostenstijging voor 2009 van meer dan 4% zeer aannemelijk is.

Tabel 14: CAO-Kinderopvang²⁷

Consequenties kostenontwikkeling 2009 voor de tarieven: het doorbelasten door kinderopvangaanbieders van de gestegen kosten in de tarieven voor 2009 zal effect hebben op de verhouding tussen het gemiddeld tarief (dat stijgt) en de vergoedingsnorm (die gelijk blijft).

In onderstaande verdeling is voorzichtigheidshalve rekening gehouden met een stijging van het gemiddelde uurtarief van 3,5 procent (dat percentage ligt dus ruim onder de gemiddelde loonkostenstijging) van € 5,80 in 2008 naar € 6,00 in 2009.

Die tariefaanpassing levert de volgende gemiddelde tariefverdeling op voor 2009:



Buitenhek Management & Consult BV, Utrecht 5-12-2008

6

Tabel 15: verdeling uurtarief 2009²⁸

²⁷ www.buitenhek.nl – prognose kostenontwikkeling kinderopvang

²⁸ www.buitenhek.nl – prognose kostenontwikkeling kinderopvang

Op basis van deze normaal verdeling is te zien dat door de bevrozing van de vergoedingsnorm een substantieel groter deel van het kinderopvangaanbod in Nederland boven de vergoedingsnorm van € 6,10 per uur uitkomt. Voor de ouders die gebruik maken van een opvangaanbod dat boven de vergoedingsnorm uitkomt, betekent het dat zij de extra kosten voor eigen rekening moeten bijdragen. De volgende vraag is dan of er in algemene zin ruimte is voor kinderopvangondernemers om de tarieven niet te verhogen en genoeg te nemen met minder winstmarge.

Naast het kijken naar de verwachtingen van de markt, stelt de Rabobank ook gemiddelden op om ondernemingsplannen aan te toetsen. Hieronder zie je een voorbeeld van een resultatenrekening van een gemiddeld bedrijf.

Tabel 1: Resultatenrekening gemiddeld bedrijf
(In procent van de omzet)

	2005	2006	2007
Omzet	96,1	94,9	94,5
Overige opbrengsten	1,2	2,0	1,8
Subsidies	1,9	2,5	2,8
Rentebaten	0,1	0,2	0,3
Buitengewone baten	0,7	0,4	0,6
Totale baten	100,0	100,0	100,0
Personeelslasten	69,9	68,1	67,5
Huisvestingslasten	12,7	12,5	12,4
Afschrijving o.g.	1,9	1,6	1,1
Afschrijving overige	2,3	2,2	2,0
Overige bedrijfslasten	10,7	10,9	11,1
Rentelasten	0,4	0,4	0,3
Rentelasten hyp. Leningen	0,9	0,6	0,4
Buitengewone lasten	0,2	0,5	0,1
Totale bedrijfslasten	99,0	96,8	94,9
Resultaat voor privé / vpb	1,0	3,2	5,1

Privé-onttrekkingen	0,2	0,2	0,3
Vennootschapsbelasting (Vpb)	0,2	0,7	0,8
Resultaat na privé / vpb	0,6	2,3	4,0

Bron: Sectorrapport Kinderopvang 2008, Waarborgfonds Kinderopvang

Tabel 16: Resultatenrekening gemiddeld bedrijf

Als je een ondernemingsplan schrijft en aanklopt bij de Rabobank, toetsen ze de financiële gegevens. Ze kijken of de gegevens overeenkomen met het gemiddelde. Als dit niet zo blijkt, moet je dit als ondernemer goed kunnen onderbouwen. Deze resultatenrekening van een gemiddeld kinderdagverblijf geeft wel goed weer hoe de kosten zijn opgebouwd.

3. Wat zijn de succesfactoren, gericht op de ondernemerscompetenties

In dit hoofdstuk ga ik kijken, wat een ondernemer echt succesvol maakt. Voor die informatie ga ik een schets maken van de succesfactoren van de ondernemer. Daarvoor kijk ik niet alleen naar de ideaalbeelden, maar heb ik ook enkele ondernemers uit de praktijk geïnterviewd. Zij weten immers wat er echt speelt en welke eigenschappen, kennis en scholing komt kijken om de dagelijkse werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Hun heb ik gevraagd welke competenties nu echt zorgen dat de ondernemer het kinderdagverblijf goed kan besturen en hem of haar succesvol maakt.

Het belangrijkste in de kinderopvang is de manier waarop met kinderen wordt omgegaan. Elke aanbieder van zowel dagopvang als buitenschoolse opvang moet een pedagogisch beleidsplan hebben. Bij een pedagogisch beleid gaat het om de visie op en het handelen betreffende de verzorging van kinderen, over datgene wat daadwerkelijk wordt geboden aan kinderen en hoe er met de kinderen wordt omgegaan. Het pedagogische beleid dient te leiden tot verantwoorde kinderopvang. Het pedagogisch beleidsplan is een belangrijke toetssteen voor ouders. Het gaat onder andere in op de vier competenties uit de Wet Kinderopvang: sociale veiligheid, persoonlijke competentie, sociale competentie en overdracht van normen en waarden²⁹. Deze competenties zijn ontleent aan de opvoedingsdoelen van professor J.M.A. Riksen-Walraven.

- Een gevoel van – emotionele- veiligheid;
- Gelegenheid tot het ontwikkelen van persoonlijke competenties;
- Gelegenheid tot het ontwikkelen van sociale competenties;
- De kans om zich waarden en normen, de 'cultuur' van de samenleving, eigen te maken; socialisatie.

Een leidinggevende in een kinderdagverblijf heeft de volgende taken:

- Coördineert en geeft leiding aan de medewerkers van het kinderdagverblijf;
- Bepaalt de verdeling van financiële middelen t.b.v. personeel, voorraden, materialen, uitrusting, etc.;
- Houdt documentatie en dossiers bij van het kinderdagverblijf (bijv. planning, activiteitenverslagen, personeelgegevens, officiële documenten, etc.);
- Beheert gebouwen en faciliteiten en draagt zorg voor het onderhoud hiervan;
- Beoordeelt en interpreteert overheidsstandaarden en ontwikkelt procedures om hieraan te voldoen (bijv. omtrent veiligheid en beveiliging);
- Ontwikkelt richtlijnen en programma's om de fysieke, emotionele en intellectuele ontwikkeling van jonge kinderen te verbeteren;
- Houdt toezicht op de voortgang van kinderen;
- Overlegt met ouders of voogden, bijv. om verslag te doen van de voortgang van hun kinderen en hen zonodig te helpen bij het oplossen van eventuele problemen;
- Werft en evalueert medewerkers en coördineert hun professionele ontwikkeling.

²⁹ www.kwca.nl en www.123test.nl

Hieronder maak ik een ideaal schets wat uit mijn onderzoek blijkt, welke toegevoegd is in de bijlagen. Dit onderzoek heb ik op twee manieren gedaan. Aan de ene kant heb ik een onderzoek gedaan in de praktijk door ondernemers uit de praktijk te vragen naar hun ervaringen. Hier heb ik een interview (per mail) toegevoegd. Daarnaast heb ik gezocht in de literatuur³⁰ en op internet naar belangrijke eigenschappen voor een ondernemer. Hieronder staan alle resultaten van het onderzoek.

3.1 Scholing:

Om werkzaam te kunnen zijn in een kinderdagverblijf, moet je in het bezet zijn van een diploma MBO III Kinderopvang. Dit is de enige vereiste dus als je werkzaam bent in een kinderopvang. Maar om een succesvolle ondernemer te worden, moet je kijken waarin je nog meer kan ontwikkelen. Hiermee doel ik op de cursus 'manager in de kinderopvang'. Deze drie modules zijn verdeeld over 18 avonden. De modules worden als volgt beschreven: 'Jij draagt als directeur of manager van een kinderdagverblijf steeds een andere pet. De ene keer bewaakt je de verbouwing van een groepsruimte, de andere keer anticipeer je als ondernemer op veranderingen in de omgeving en de politiek. Je constateert problemen bij de personele bezetting op een groep, een nieuw kinderdagverblijf of wijzigingen in de markt. Als leidinggevende motiveer en coach je het hele team in al haar diversiteit. In deze opleiding komen al deze aspecten uitgebreid aan bod. Je leert je verschillende rollen kennen en hoe je concrete acties voor jezelf of voor het kinderdagverblijf neerzet. Een evenwichtige opleiding in een dynamisch vak dus'.

Deze cursus heeft de volgende resultaten en verbeterd onderstaande competenties:

- Coachen;
- Klantgerichtheid;
- Mensgericht leiderschap;
- Plannen en organiseren;
- Samenwerken;
- Tactisch schakelen;
- Voortgangsbewaking .

Resultaat:

- Je kent jouw eigen leiderschapsstijlen en kunt deze in elke situatie toepassen;
- Je kunt leidinggeven aan een team of project en krijgt inzicht in de competenties daarvan;
- Je plant je werkzaamheden en (omgevings)veranderingen efficiënt en effectief;
- Je bent ondernemer in je eigen organisatie en kunt beleid maken.

Zo kan je met de opleiding MBO III kinderopvang de dagelijkse werkzaamheden uitvoeren, maar met deze cursus ontwikkel je jouw eigen leiderschapsstijlen. Hier leer je dus alle in en outs van het leiden van een kinderdagverblijf.

³⁰ Wilma Scheepers, Zelf een kinderdagverblijf starten

3.2 Eigenschappen³¹³²:

De eigenschappen beschrijven hoe een ondernemer in elkaar moet zitten om een succesvolle onderneming te kunnen starten. Aan meeste eigenschappen kan gewerkt worden als deze niet optimaal zijn. Hieronder staan alle eigenschappen die van belang zijn voor een succesvolle ondernemer.

- **Doorzettingsvermogen:** je gaat door totdat het doel is bereikt; ook bij tegenslagen ga je niet bij de pakken neerzitten en weet je het personeel mee te krijgen.
- **Geloofwaardigheid:** je stelt je open en eerlijk op, zodat je ook voor anderen geloofwaardig en integer bent.
- **Overtuigingskracht:** je weet je ideeën zo te brengen dat ook anderen enthousiast worden.
- **Sociale vaardigheden:** je maakt gemakkelijk contact met anderen. Dit is erg belangrijk voor je netwerk op te bouwen binnen de gemeente en je klanten.
- **Marktoriëntatie:** je denkt en handelt vanuit de behoefte van je klanten en kan hier een goede inschatting van maken.
- **Probleemanalyse:** echte ondernemers kennen geen problemen, slechts uitdagingen. Het is van groot belang om tegenslagen om te keren in kansen en deze goed aan te pakken.
- **Netwerken:** je bent in staat een netwerk op te bouwen met diegenen die voor jou interessant zijn.
- **Durf:** je durft risico's aan te gaan om uiteindelijk herkenbaar voordeel te halen.
- **Rendementsbesef:** je bent je ervan bewust dat je waarde moet creëren, dit is de echte betekenis van ondernemerschap. Als je een beslissing neemt, kijk je zowel naar de kosten als de baten.
- **Leren:** ondernemers hebben aandacht voor de wereld om zich heen en leren ervan. Je bent in staat nieuwe informatie toe te passen.
- **Creativiteit:** je kunt creatief denken, buiten de gebaande paden om zo tot nieuwe ideeën en oplossingen te komen. 'out of the box' denken.
- **Beïnvloeden:** je kunt mensen in de juiste mindset brengen. Zo kun je richting en sturing geven aan anderen en ervoor zorgen dat je gezamenlijk doelen bereikt.
- **Onafhankelijkheid:** je onderneemt acties op basis van je eigen overtuiging en durft je onafhankelijk van anderen op te stellen.
- **Plannen en organiseren:** je bent in staat acties, tijd en middelen systematisch af te stemmen.
- **Initiatief:** je zoekt je kansen en neemt actie. De echte ondernemer wacht niet af.
- **Communiceren:** dat doe je OENIG. Dat betekent: Open, Eerlijk, Nieuwsgierig, Integer en Geïnteresseerd.

Als deze eigenschappen samen, vormen een sterke ondernemer die succesvolle beslissingen maakt. Tevens heb je een goede invloed op je personeel en andere belanghebbenden.

³¹ www.databankkinderopvang.nl

³² Zie interview in de bijlage & www.databankkinderopvang.nl

3.3 Vaardigheden³³³⁴:

Enkele persoonlijke vaardigheden van de 'ideale' ondernemer zijn bijvoorbeeld:

- **Vak- en beroepsbekwaamheid:** de ondernemer moet weten wat er speelt bij de medewerkers. Zo is het makkelijker communiceren als er problemen zijn met de dagelijkse werkzaamheden.
- **Sterk observatievermogen:** in sommige gevallen komen mensen niet naar jou toe met problemen, maar moeten deze je zelf opvallen. Vandaar dat een sterk observatievermogen echt belangrijk is om vroegtijdige problemen of kansen te kunnen signaleren.
- **Kritisch en creatief denken:** de ondernemer moet kijken wat het beste is voor het kinderdagverblijf, dus met een kritische blik. Door dit creatief op te pakken kan het toegevoegde waarde hebben voor het kinderdagverblijf.
- **Leervermogen:** een ondernemer stopt nooit met leren. In elke situatie leert de ondernemer weer meer.
- **Realistische instelling:** als een ondernemer hoogmoed vertoont, is dit een grote bedreiging. De ondernemer moet daarom een realistische instelling hebben want anders loopt hij of zij al snel naast de schoenen. Door een realistische instelling kan de ondernemer goede inschattingen maken van kosten en opbrengsten, bezetting en resultaten.
- **Stressbestendigheid:** in sommige situaties komt alles tegelijk. Als ondernemer ben je het aanspreekpunt in het kinderdagverblijf. Afspraken met ouders, klagende personeelsleden en een gemeente die moeilijk doet kan allemaal voorkomen. Een stressbestendige ondernemer pakt alles goed op en raffelt niets af.
- **Flexibiliteit:** sommige situaties eisen een grote flexibiliteit. Ziekte van werknemers of andere gebeurtenissen moet snel op ingespeeld worden om de gevolgen te verkleinen.
- **Kunnen omgaan met risico's:** als ondernemer heb je allerlei soorten risico's. Het grootste risico is dat je verantwoordelijk bent voor het reilen en zeilen van de onderneming. Tevens ben je in een eenmanszaak ook privé aansprakelijk.
- **Durven nemen van beslissingen en verantwoordelijkheid:** als ondernemer moet je de knoop doorhakken en de beslissingen nemen. Hierbij komt een grote verantwoordelijkheid kijken, want het uiteindelijke resultaat is terug te koppelen naar al jouw beslissingen.
- **Communicatief sterk:** een communicatief sterke ondernemer kan goed opschieten met alle personen in het netwerk. Met zowel ouders, werknemers, gemeenten of andere instanties moet een sterke band worden gevormd. Als je communicatief sterk bent kom je duidelijker over en begrijpen de andere mensen het eerder.
- **Inspireren en motiveren:** als ondernemer ben je de drijfveer in de onderneming. Om een goed imago op te bouwen moet je alle werknemers blijven motiveren en inspireren.
- **Kunnen plannen en organiseren:** organiseren en plannen is van groot belang. Van jouw planning en organisatie zijn meerdere mensen afhankelijk. Denk hierbij aan het personeel, wat een duidelijk organisatie vereist. Ook de dagplanning is erg belangrijk om het dagritme te kunnen aanwenden aan de kinderen.

³³ Zie interview in de bijlage & www.databankkinderopvang.nl

³⁴ Wilma Scheepers, Zelf een kinderdagverblijf starten

- **Doorzetten en dynamisch zijn:** niet alles zal meevallen. Het opstarten van een kinderdagverblijf zal niet zonder slag of stoot gaan dus is doorzetting vereist. Door doorzetting en een dynamische houding kunnen er nieuwe alternatieven gevonden worden op de tegenslagen en toch tot het eindresultaat leiden.
- **Kennis van de markt:** hoe kun je inspelen op de eisen van de klanten als je geen kennis hebt van de markt. Kennis van de markt is niet alleen de mening van de klanten, maar je moet echt kunnen inschatten wat ze verwachten van het kinderdagverblijf.
- **Commercieel inzicht en financiële basiskennis:** dit zijn vereisten om de dagelijkse werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren.
- **Goed om kunnen gaan met kinderen:** het zal niet behoren tot de dagelijkse werkzaamheden, maar als ondernemer van een kinderdagverblijf is het toch belangrijk om goed te zijn in de omgang met kinderen. Dit geeft de ouders een groter gevoel van veiligheid.

Hierboven staan dus alle vaardigheden die een ondernemer moet bezitten om een succesvolle onderneming te leiden. Veel vaardigheden en eigenschappen zijn met elkaar verbonden, maar het totaalpakket van deze factoren beslissen het resultaat. De conclusies zijn te vinden in het hoofdstuk conclusies.

3.4 Succesfactoren:

Hierboven geef ik aan welke eigenschappen een ondernemer moet hebben om succesvol te zijn. In deze paragraaf benoem ik de succesfactoren, dus welke eigenschappen en vaardigheden moeten beheerst om succesvol te zijn.

Eigenschappen:

- Doorzettingsvermogen;
- Marktorientatie;
- Netwerken;
- Rendementsbesef;
- Plannen en organiseren.

Vaardigheden:

- Vak- en beroepsbekwaamheid;
- Realistische instelling;
- Durven nemen van beslissingen en verantwoordelijkheid;
- Commercieel inzicht en financiële basiskennis;
- Kennis van de markt.

Als een ondernemer aan deze succesfactoren voldoet, dan beziet hij / zij de juiste eigenschappen en vaardigheden om een kinderdagverblijf succes te maken.

4. Waarom gaat de ene kinderopvang failliet en de andere niet?

Bij het starten van een kinderdagverblijf, is het goed om rekening te houden met valkuilen die je kunt tegenkomen. Ook is het goed om je te verdiepen waarom sommige andere kinderdagverblijven het niet redden en failliet gaan. Dit kan je een realistisch beeld geven van de praktijk en leren van andermans fouten, zodat jij niet dezelfde begaat. De conclusies zijn te vinden in het hoofdstuk conclusies.

De eerste opzet, was om te kijken waarom de ene kinderopvang failliet gaat en de andere niet, maar uit het sectorrapport blijkt dat er maar twee registreerde kinderdagverblijven failliet zijn gegaan in het jaar 2008. Dit rapport is gebaseerd op het boekjaar 2008, omdat jaar 2009 nog afgesloten moet worden. Verder heb ik gekeken of ik informatie kon vinden over deze faillissementen, maar dat lukte niet. Ook niet toen ik de brancheverenigingen om informatie vroeg die betrekking had op de faillissementen.

Wel is het belangrijk om van te voren al te kijken wat je in de toekomst te wachten staat. Daarom geef ik een analyse of de valkuilen van het starten, maar ook besturen van een kinderdagverblijf. Hieronder beschrijf ik de grootste valkuilen en/of tegenslagen die andere ondernemers regelmatig tegenkwamen. Dit verdeel ik voor valkuilen voor de onderneming, maar ook voor de ondernemer.

Als eerste beschrijf ik de valkuilen voor de onderneming. Als tweede de valkuilen voor de ondernemer.

4.1 Valkuilen voor de onderneming³⁵:

Bij het starten van de onderneming, komen meerdere valkuilen kijken. Maar ook als het bedrijf eenmaal is opgestart, bestaat de kans dat je tegen valkuilen aanloopt.

- **Te weinig klanten.** Voor een kinderdagverblijf, is het van belang telkens nieuwe klanten te benaderen. Probeer je kinderdagverblijf zo te presenteren, dat het staat voor meer dan alleen opvang. Probeer contacten te leggen met andere verenigingen, om ook zo de naamsbekendheid weer te vergroten. Teruglopende klanten zorgt voor minder opbrengsten en daardoor komt de winstgevendheid in gevaar. Blijf daarom investeren in het benaderen van nieuwe klanten.
- **Verkeerde begrotingen.** Hierdoor is er geen goed overzicht in de kosten, waardoor ook de management informatie niet klopt. Door te krappe begrotingen te kunnen voorkomen, stel reële begrotingen op. Kijk goed naar de markt. Ook de bezetting wordt vaak overschat. Stel een reële bezetting vast elk jaar. Begin niet met een bezetting van 70 procent, want dat wordt maar hel zelden gehaald. In het eerste jaar ligt de gemiddelde bezetting van een kinderdagverblijf rond de 60 procent. Voor het aanvragen van financiering moet u een financieel plan met reële begrotingen opstellen, die zijn gebaseerd op haalbare inschattingen. Werk dit plan regelmatig bij, ook als u al gestart bent.

³⁵ www.kvk.nl, www.mogroep.nl en Wilma Schepers, Zelf een kinderdagverblijf starten

- **Niet betalende klanten.** Wel worden de kosten gemaakt, maar er worden geen opbrengsten gegeneraliseerd. Zorg daarom voor een goed debiteurenbeleid en maak dat een vast onderdeel van uw bedrijfsvoering. Zet het betalingstermijn duidelijk op de factuur en streef deze na. Neem na het verstrijken van het betalingstermijn contact op met de betreffende klant om te kijken wat de oorzaak is. Geef ze nog een uiterste betaaldatum mits ze willen betalen. Als deze betaaldatum ook wordt overschreden, neem dan weer contact op en weiger anders opvang.
- **Gebrekkige administratie.** Veel ondernemers denken zelf de administratie bij te kunnen houden, maar hier komt meer bij kijken dan ze denken. Tevens is het te veel om naast je andere dagelijkse werkzaamheden te doen. De administratie is van uiterst belang, denk hieraan aan de belastingaangiftes, salarisbetalingen en crediteuren. Ook al heb je de kennis niet, besteed het dan uit. Je weet dat het dan goed wordt gedaan en krijg je een beter beeld hoe het kinderdagverblijf er voor staat.
- **Huisvesting.** Het pand moet aan meerdere eisen voldoen, vooral voor een kinderdagverblijf. Het moet niet alleen bereikbaar zijn voor de ouders, maar ook voldoen aan de veiligheidseisen van de brandweer en die beschreven staan in de Wet Kinderopvang. Kijk dus van te voren goed naar het gebouw, wat de potentie is en waar eventuele kosten in gaan zitten. Anders kan het naast heel veel tijd, ook heel veel geld kosten als er naderhand nog veel dingen bijgebouwd of aangepast moeten worden.
- **Fiscus.** Zo moeten ze niet alleen inkomstenbelasting betalen, maar ook btw afdragen. Houd daarom rekening met deze aangiften en reserveer elke maand een bedrag om deze kosten tegemoet te komen. Zodra de aanslag op de deurmat valt moet deze binnen een maand betaald zijn.
- **Cashflow.** Een te snelle afbetaling van uw leningen kan problemen opleveren voor de mogelijkheid om te investeren. Investerings kunnen een grote post zijn in uw ondernemersplan, begroot deze dan ook realistisch. En omzet is niet gelijk aan besteedbare (privé-)uitgaven.
- **Personeel.** Denk hierbij aan het soort dienstverband. Personeel in vaste dienst is duur, denk dus daarom ook aan uitzendkrachten en freelancers. Personeel vragen veel van uw leidinggevende capaciteiten, dus zorg ervoor als ondernemer dat je goed in je schoenen staat.
- **Ziekte van personeel.** Ook bij personeel, vergeten ondernemers vaak maatregelen te treffen voor het geval een werknemer lang ziek wordt. Dit kan grote gevolgen hebben voor de onderneming. Niet alleen moet er snel vervanging worden gezocht, maar het kan grote financiële consequenties hebben als je hier niet op voorbereid bent. Ondernemers maken met het aannemen van hun eerste medewerkers de grootste fouten. Vaak omdat uw eerste ervaring moet opdoen met het aannemen van personeel. Welke kwaliteiten zoek je in je personeel. Als je erachter komt dat je een verkeerde beslissing hebt genomen of blijkt dat sommige personeelsleden niet bij het bedrijf passen, dan duurt eerlijkheid het langs in zulke situaties. Durf te concluderen dat zowel het bedrijf als de betreffende medewerker beter af zijn zonder elkaar.

4.2 Vuilkuilen voor ondernemer³⁶:

Hiervoor zijn de valkuilen beschreven voor de onderneming, welke vaak invloed hebben op de exploitatie van het kinderdagverblijf. De onderstaande valkuilen hebben eerder betrekking op de omgeving van de ondernemer.

- **Het ondernemingsplan.** Het ondernemingsplan is zeer belangrijk om een materieel en financieel overzicht te krijgen van uw bedrijf. Onderschat het ondernemingsplan niet. Om uw ideeën uit te kunnen voeren, is deze van essentieel belang. Zonder plan geen financiering en zonder financiering geen geld om te kunnen investeren. Veel instellingen kunnen u hierover adviseren, waaronder ook banken.
- **Tijdsbesef.** Starten van een eigen onderneming veel tijd. Op sociaal vlak kan dit een grote valkuil zijn, omdat het je privé leven daadwerkelijk op zijn kop kan gooien. Zelf beginnen kan eenzaam zijn, u hebt veelal geen direct klankbord. Door de vele uren werk aan uw bedrijf besteedt u minder tijd aan uw sociale leven. Door lid te worden van een ondernemersclub kunt u ideeën uitwisselen en uw netwerk uitbreiden. Tevens kun je hier veel aan hebben als je met tegenslagen zit of er even niet uitkomt.
- **Onrealistische verwachtingen.** Onrealistische verwachtingen hebben met betrekking tot het starten van een kinderdagverblijf. Dit geldt niet alleen voor de opbrengsten, maar onderschat in ieder geval het starten van een kinderdagverblijf niet. Er komt erg veel bij kijken, denk hierbij aan vergunningen, verzekeringen en het opbouwen van een goed imago. Zorg voor een uitgebreid en reëel ondernemingsplan. Zorg dat de winstverwachting en de exploitatiebegroting kloppen, laat het anders toetsen door een accountant, financieel adviseur of een adviseur van de Kamer van Koophandel
- **Bluf.** Als vierde hoor je vaak dat ondernemers te weinig bluf tonen. Een onderneming succesvol maken is vaak een kwestie van gewoon doen. Op klanten afstappen, mensen overtuigen dat u dingen kunt doen ook al bent u daar diep in uw hart niet helemaal zeker van. Laat zien dat je hart hebt voor de zaak en ga ervoor.
- **Balans.** Door het starten van een onderneming, ontstaat er vaak een slechte balans tussen werk en privé. Een nieuwe onderneming gaat veel tijd kosten. Dit kan een enorme impact hebben op het thuisfront en uw sociale leven. Zorg voor een goede balans tussen werk en privé. Als u daar moeite mee heeft kan een coach u helpen met het stellen van grenzen, of time management.

³⁶ www.kvk.nl, www.mogroep.nl en Wilma Schepers, Zelf een kinderdagverblijf starten

5. Conclusie uit haalbaarheidsonderzoek

De conclusies die hieronder staan beschrijven hebben allemaal te maken met het centrale probleem namelijk, is het financieel en commercieel haalbaar een kinderdagverblijf te starten in Koudekerk aan den Rijn. Ik heb de conclusies getrokken op basis van eerdere genoemde informatie. In paragraaf 5.4 geef ik mijn eindconclusie aan, welke de vraag van de probleemstelling beantwoord.

5.1 Conclusies uit het haalbaarheidsonderzoek:

Hierboven met behulp van het model van Porter, heb ik een conclusie getrokken op basis van die gegevens. Nu ga ik er meer gegevens bij pakken om een gerichtere conclusie te kunnen trekken. Zo heb ik eerder gekeken naar de demografische gegevens, schets van de organisatie en de financiële analyse. Aan de hand van die hoofdstukken formuleer ik hieronder statements welke ik daarna verwerk in een overall conclusie. In die conclusie geef ik aan wanneer ik aanbevelingen heb. Die zal ik in het laatste hoofdstuk allemaal op een rijtje zetten om een duidelijk overzicht te geven.

Als eerste zal ik een aantal statements maken die betrekking hebben op de demografische gegevens.

- Nederland is het laatste jaar gegroeid met ruim 91 duizend inwoners naar een totaal van circa 16,6 miljoen inwoners in 2010;
- Het aantal meerpersoonshuishoudens neemt toe, de gemiddelde grootte van het huishouden daalt de laatste twee jaar met 0,01 per jaar, tot het gemiddelde van 2,23;
- Vergrijzing is een gevaar voor de vraag in de kinderopvangsector. Deze sector richt zich namelijk op inwoners van Nederland tussen de 20 en 40 jaar met kinderen;
- De totale markt liet in 2008 ondanks de economische recessie een sterke groei zien, zowel qua capaciteit als omzet;
- Per 31 december 2008 waren er bijna 150.000 kindplaatsen voor hele dagopvang. De capaciteit is met 22 procent toegenomen afgelopen jaar;
- De wachtlijsten zijn in 2008 licht gedaald. De dagopvang vertoonde in absolute aantallen een lichte en als percentage van de capaciteit een sterke daling;
- De omzet steeg in 2008 met meer dan een derde, van ongeveer 2,5 miljard euro in 2007 naar bijna 3,5 miljard euro in 2008;
- Voor de komende jaren lijkt een groei afname in het verschiet te liggen. Er moet rekening worden gehouden met een naderend evenwicht tussen de vraag naar en aanbod van kinderopvang;
- Er zijn in 2008 slechts twee faillissementen en maar liefst 848 nieuwe toetreders.
- Belangrijkste criteria van ouders hebben betrekking op de afstand van en naar de kinderopvang;
- In de dichtbevolkte gemeentes zijn er veel meer kinderdagverblijven binnen een afstand van drie kilometer dan in de mindere dichtbevolkte gemeentes;
- Verandering van vraag naar kinderopvang kent meerdere factoren namelijk werkloosheid, de ouderbijdrage en de arbeidsparticipatie van vrouwen;
- De vraag in de hele dagopvang zal toenemen van 351.363 kindplaatsen in 2010 naar 367.175 kindplaatsen in 2011;

- Kwaliteitscertificaten gericht op de bekende ISO 9001 serie stellen eisen op de volgende facetten:
 - Aantal beroepskrachten in relatie tot het aantal kinderen per leeftijdscategorie;
 - De groepsgrootte;
 - De opleidingseisen van de beroepskrachten;
 - Voorwaarden waaronder en de mate waarin beroepskrachten in opleiding kunnen worden belast met de verzorging en de opvang van kinderen;
 - Ook moet de kinderopvangondernemer een risico-inventarisatie opstellen, een schriftelijke overeenkomst met de ouders afsluiten en informatie aan de ouders verstrekken over het beleid.
- De Wet Kinderopvang stelt eisen aan de dagelijkse opvang, zoals de voertaal, verplichting van oudercommissie en de minimale oppervlakte van het pand.

Als tweede zal ik mijn conclusies trekken als het hoofdstuk over de financiële analyse.

- Overheidsuitgaven stegen in 2008 met bijna 40 procent, van 2,1 miljard euro naar ruim 2,8 miljard euro;
- Waarborgfonds Kinderopvang kan garant staan voor financieringen door middel van borgstellingen;
- De Rabobank doet maandelijks een update voor de ondernemers in een bepaalde branche. Hierin bekijkt de Rabobank alle ontwikkelingen in de kinderopvangsector. Daarnaast hebben ze enkele cijfers op een rijtje, zoals de gemiddelde resultatenrekening voor een gemiddeld bedrijf (in percentages);
- De Rabobank verwacht de komende jaren een stijging van het aantal kindplaatsen;
- Het gemiddelde uurtarief is in 2008 € 5,80 per uur. Dit is ruim onder de vergoedingsnorm van € 6,10. Dit houdt dus in dat als de prijs die de ouders betalen onder de vergoedingsnorm ligt, ze hier kinderopvangtoeslag voor krijgen. Als de prijs boven de vergoedingsnorm ligt, krijgen ze maar kinderopvangtoeslag tot € 6,10. Op basis van de normale verdeling op pagina 35 is te zien dat er maar een gering deel boven de vergoedingsnorm komt;
- De nieuwe CAO zal zorgen voor een fikse verhoging van de kosten, die leidt tot verhoging van de prijs. Verwacht wordt dat de vergoedingsnorm gelijk blijft ad € 6,10 maar de gemiddelde prijs stijgt tot € 6,00. Hierdoor zal ruim 40 procent boven de vergoedingsnorm vallen, wat leidt tot een hogere ouderbijdrage.

5.2 Conclusies succesfactoren:

In dit hoofdstuk hebben we bekeken welke eigenschappen passen bij een succesvolle ondernemer. In de conclusies vat ik deze twee samen. In het volgende hoofdstuk bij de aanbevelingen, maak ik dus een lijst met scholing, eigenschappen en vaardigheden welke ze nog moet verwerven om een goede ondernemer te worden in het geval van mevrouw den Hollander.

Scholing:

- Scholing minimaal MBO III Kinderopvang;
- Cursus manager in opvang zeer aan te raden.

Eigenschappen:

- Doorzettingsvermogen;
- Overtuigingskracht;
- Sociale vaardigheden;
- Marktorientatie;
- Probleemanalyse;
- Netwerken;
- Durf;
- Rendementsbesef;
- Leren;
- Creativiteit;
- Beïnvloeden;
- Onafhankelijkheid;
- Plannen en organiseren;
- Initiatief;
- Communiceren.

Vaardigheden:

- Vak- en beroepsbekwaamheid;
- Sterk observatievermogen;
- Kritisch en creatief denken;
- Leervermogen;
- Realistische instelling;
- Stressbestendigheid;
- Flexibiliteit;
- Kunnen omgaan met risico's;
- Durven nemen van beslissingen en verantwoordelijkheid;
- Communicatief sterk;
- Inspireren en motiveren;
- Kunnen plannen en organiseren;
- Doorzetten en dynamisch zijn;
- Kennis van de markt;
- Commercieel inzicht en financiële basiskennis;
- Goed om kunnen gaan met kinderen.

Dit zijn alle eigenschappen en vaardigheden op een rijtje

Hieronder staan de eigenschappen en vaardigheden die de ondernemer moet bezitten om een kinderdagverblijf succes te maken. Hieraan kunnen nieuwe ondernemers zich toetsen om te kijken of ze de succesfactoren bezitten.

Eigenschappen:

- Doorzettingsvermogen;
- Marktorientatie;
- Netwerken;
- Rendementsbesef;
- Plannen en organiseren.

Vaardigheden:

- Vak- en beroepsbekwaamheid;
- Realistische instelling;
- Durven nemen van beslissingen en verantwoordelijkheid;
- Commercieel inzicht en financiële basiskennis;
- Kennis van de markt.

5.3 Conclusies valkuilen:

In dit hoofdstuk heb ik meerdere valkuilen beschreven, voor zowel de onderneming als de ondernemer. Het is voor de ondernemer een erg grote klus met veel verantwoordelijkheden, waar sommige ondernemers zich echt in vergissen. Het is daarom van groot belang om een goede balans te vinden tussen werk en privé. Hieronder staan nog alle conclusies, ingedeeld naar de onderneming en de ondernemer.

Valkuilen voor de onderneming:

- Te lage bezetting;
- Krappe begrotingen;
- Niet betalende klanten;
- Gebrekkige administratie;
- Huisvesting;
- Fiscus wordt vaak vergeten bij het schrijven van het plan;
- Cashflows, te snel betalen;
- Personeel.

Valkuilen voor de ondernemer:

- Ondernemingsplan niet onderschatten;
- Opstarten kost veel tijd;
- Onrealistische verwachtingen;
- Weinig bluf;
- Slechte balans werk / privé;
- Verantwoordelijkheid is in praktijk vaak groter dan verwacht.

Door kennis te nemen van deze valkuilen houd je goed in je achterhoofd wat er mis zou kunnen gaan. Door hiervan kennis te nemen kun je deze valkuilen sneller zien aankomen dan wanneer je geen idee hebt tegen welke problemen je zou kunnen aanlopen. Bekijk daarom ook de andere kant van de zaken, want zo weet je wat je te wachten staat.

5.4 Overall conclusie:

Terugkomend op het centrale probleem, of het financieel en commercieel haalbaar is om een kinderdagverblijf in Koudekerk aan den Rijn te beginnen, heb ik hieronder een samenvattende conclusie getrokken. Deze conclusie is gebaseerd op bovenstaande gegevens en betreft de kinderopvangsector in het algemeen. Ik ga namelijk in hoofdstuk 5.5 verder op de mogelijkheden voor Koudekerk aan den Rijn.

Hier is de samenvattende conclusie met betrekking tot Nederland. Het is financieel en commercieel *niet* haalbaar om een kinderdagverblijf in Nederland te beginnen. Deze overall conclusie is gebaseerd op alle eerdere bevindingen en conclusies. Er is namelijk weinig ruimte in de markt. De vraag blijft licht stijgen, maar zal wel minder hard stijgen dan eerdere jaren. Daarnaast stijgt het aanbod wel snel, voornamelijk in de stedelijke gebieden. De eisen worden wel steeds strenger en de kwaliteit moet worden gewaarborgd. Ook wordt het steeds moeilijker om een financiering rond te krijgen voor welke onderneming dan ook, vanwege de economische crisis.

5.5 Conclusie m.b.t. de probleemstelling:

De probleemstelling is al volgt:

- Is het financieel en commercieel haalbaar om een kinderdagverblijf te beginnen (in Koudekerk aan den Rijn)?

Ik heb al eerder in mijn conclusies aangegeven, dat het niet haalbaar is om in Nederland de markt te betreden. Dit is gebaseerd op alle trends en ontwikkelingen in de kinderopvangsector in Nederland.

Om terug te komen op de probleemstelling, geef ik ook een conclusie gericht op de omgeving Koudekerk aan den Rijn. Dit heb ik verder onderzocht in de vorm van een ondernemingsplan. Hierin ben ik tot de conclusie gekomen dat het in Koudekerk aan den Rijn wel financieel en commercieel haalbaar is om een kinderdagverblijf te beginnen. Ik heb dit niet alleen gebaseerd op de trends en ontwikkelingen van de markt in heel Nederland, maar ik heb dit toegespitst op de omgeving in Koudekerk aan den Rijn. Hieronder beschrijf ik waarom het in Koudekerk aan den Rijn wel haalbaar is ten opzichte van de totale markt.

Vraag:

In de hele kinderopvangsector neemt de stijging van de vraag licht af. Uit onderzoek³⁷ blijkt dat de afstand van huis naar het kinderdagverblijf voorop staat bij de keuze naar een kinderdagverblijf. Wetend dat er in Koudekerk a/d Rijn geen vorm van hele dagopvang is, zorgt dit ervoor dat ouders overwegen om voor een kinderdagverblijf te kiezen in Koudekerk aan den Rijn voor de afstand. De dichtstbijzijnde kinderopvang zit in Hazerswoude Rijndijk, vier kilometer vanaf het centrum van Koudekerk a/d Rijn.

In Koudekerk aan den Rijn wonen 5.709 mensen³⁸. Als we de gemiddelde percentages nemen, komen we in Koudekerk aan den Rijn uit op ruim 330 kinderen die jonger dan vijf jaar zijn. Zij zullen niet allemaal gebruik maken van kinderopvang, maar drie uit de tien mensen maakt gebruik van kinderopvang³⁹. Als we dit vergelijken met de cijfers van Koudekerk aan den Rijn, kom ik er op neer dat er ruim honderd kinderen gebruik maken van kinderopvang. Niet bekend is of dit formele of informele kinderopvang is. Wel geeft dit aan dat er potentieel zit in de vraag van kinderopvang. Als ouders vooral kijken naar de afstand tot het kinderdagverblijf, zul je een grote gedeelte van die groep kunnen aanspreken als je midden in Koudekerk aan den Rijn een kinderdagverblijf bouwt.

³⁷ Sectorrapport Waarborgfonds kinderopvang

³⁸ www.wikipedia.nl

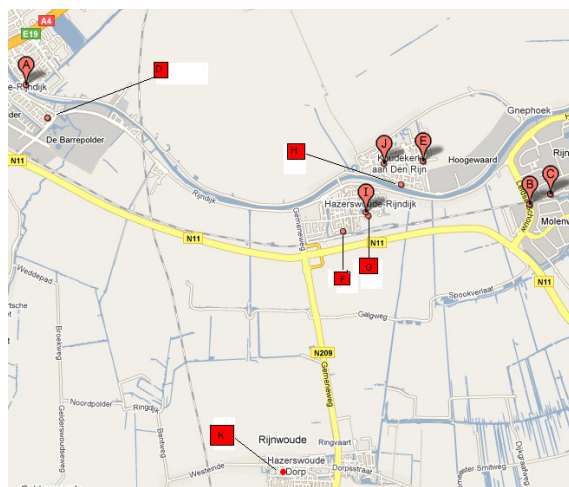
³⁹ www.cbs.nl

Aanbod:

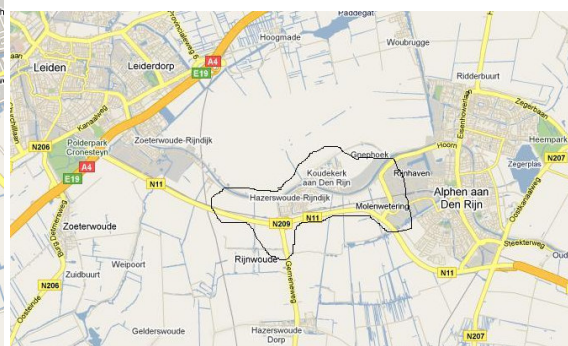
In het ondernemingsplan, ben ik me verder gaan richten op de markt in Koudekerk aan den Rijn. Daarnaast heb ik een uitgebreide beschrijving gemaakt van de concurrenten. Hieronder zie je in tabel 18 een schema welke aangeeft in hoeverre er concurrenten in de buurt zitten. Voor Koudekerk aan den Rijn zie je dat de gemiddelde afstand 2 kilometer is tot een kinderdagverblijf. In een straal van drie kilometer is er maar één andere kinderopvang te vinden. In tabel 19 zie je de verdeling van de concurrenten. Zo zijn er meerdere concurrenten, namelijk de dagopvang, buitenschoolse opvang, naschoolse opvang, peuterspeelzalen en de gastouders. Als concurrenten heb ik alleen gekeken naar de aanbieders van hele dagopvang. De andere zijn meer alternatieven en substituten dan echte concurrenten.

Nabijheid voorzieningen; afstand tot locatie, buurtcijfers					
Regio's	Perioden	Afstand tot kinderdagverblijf	Binnen 1 km	Binnen 3 km	Binnen 5 km
		km	aantal	aantal	aantal
Wijk 01 Hazerswoude-Dorp	2007	1,4	0,4	0,9	1,7
Wijk 02 Hazerswoude-De Rijndijk	2007	0,7	0,9	1,1	4,3
Wijk 03 Koudekerk aan den Rijn	2007	2	0	1	3,3

Tabel 17: bron: CBS Statline



Tabel 18: concurrentie in omgeving Koudekerk



Tabel 19: verzorgingsgebied

- A: Stichting Kinderopvang Leiderdorp.
- B: De Blauwe Slak (SKON).
- C: De Blauwe Zwaluw (SKON).
- D: Dolfijntje Kinderopvang (B4KIDS).
- E: Franch & Free. Gastouder
- F: Peuterspeelzaal Wonderland. Peuterspeelzaal
- G: Catalpa BSO. Buitenschoolse opvang
- H: Christal Daycare. Gastouder
- I: Kinderopvang Tamboerijn (Catalpa)
- J: BSO Blitz. Buitenschoolse opvang
- K: Peuterspeelzaal Pippeloentje.
- L: Stijntje Stoer (SKA)

De rode aangegeven kinderdagverblijven verzorgen dagopvang. De overige behoren tot de andere categorieën.

Hierboven zie je een overzicht van de concurrenten in de omgeving van Koudekerk a/d Rijn. De rode aangegeven concurrenten zijn kinderdagverblijven, de andere zijn buitenschoolse opvang, naschoolse opvang en peuterspeelzalen. Voor de concurrentie analyse richten we ons alleen op de andere kinderdagverblijven, omdat die dezelfde diensten aanbieden als wij. De andere kan je zien als concurrenten, maar die bieden geen dagopvang aan. Voor de ouders is de afstand van en naar het kinderdagverblijf de grootste criteria voor de keuze van een kinderdagverblijf. Daarom beschrijf ik de twee omliggende kinderdagverblijven die het dichtste bij Koudekerk a/d Rijn liggen. Deze kinderdagverblijven bieden ook dagopvang aan. Het gaat om de volgende kinderdagverblijven:

- Kinderopvang Tamboerijn (Catalpa)
- De Blauwe slak (SKON)

Beiden kinderdagverblijven zijn aangesloten bij een vereniging. Zo is de SKON een Nederlandse organisatie waarbij de Blauwe slak is aangesloten. Catalpa heeft ruim 220 vestigingen door heel Nederland met ongeveer 2300 medewerkers en geven wekelijkse aan meer dan 18.000 kinderen zorg. Beiden kinderdagverblijven worden dus ondersteund door een grote vereniging wat veel voordelen biedt. Ze wordt hun administratie centraal bijgehouden en is er veel meer kennis aanwezig in de vereniging

In het aangegeven gebied, zitten de potentiële klanten. Als je kijkt gaat het voornamelijk om Koudekerk a/d Rijn en Hazerswoude Rijndijk. Tevens valt hier een klein stukje Alphen a/d Rijn, maar in Alphen a/d Rijn zijn meerdere kinderdagverblijven.

Uit onderzoek⁴⁰ blijkt dat de afstand van huis naar het kinderdagverblijf voorop staat bij de keuze naar een kinderdagverblijf. Wetend dat er in Koudekerk a/d Rijn geen vorm van hele dagopvang is, kan dit een positief effect hebben. De dichtstbijzijnde kinderopvang zit in Hazerswoude Rijndijk, vier kilometer vanaf het centrum van Koudekerk a/d Rijn.

⁴⁰ Sectorrapport Waarborgfonds kinderopvang

Financiële analyse:

In deze financiële analyse laat ik de analyse zien die ik gemaakt heb in het ondernemingsplan. Zo heb ik gekeken naar de uurtarieven, capaciteit en de kosten. Hieronder heb ik als eerste de winst- en verliesrekening gemaakt. Daarna kijk ik naar de opbrengsten en als laatste heb ik een break-even analyse gemaakt.

Winst- en verliesrekening:

De winst- en verliesrekening is gebaseerd op een bezetting van 55 procent voor het eerste jaar. Dit is niet alleen meegenomen in de opbrengsten, maar ook in de kosten. Voor de precieze berekening van alle kosten, zie bijlage twee.

P&L	Bezetting eerste jaar 55%	Percentage van de omzet
Opbrengsten	€ 278.850	
Overige inkomsten	€ -	
Totaal	€ 278.850	
Kosten		
- Personeelskosten	€ 148.752	53,34%
- Huisvestingskosten	€ 24.000	8,61%
- Afschrijvingen Gebouw	€ 13.606	4,88%
- Afschrijvingen Inventaris	€ 7.235	2,59%
- Overige kosten	€ 86.461	31,01%
- Rentekosten	€ 50.000	17,93%
- Startbenodigdheden	€ 6.981	2,50%
Totaal	€ 337.035	
Bedrijfsresultaat	€ 58.185-	

Tabel 20: winst- en verliesrekening eerste jaar, bron ondernemingsplan

Opbrengsten:

Het uurtarief wat gerekend wordt is € 6,25. Dit is tevens het maximale bedrag waarvoor de kindertoeslag telt in 2010, dus de ouders kunnen over het hele bedrag kinderopvangtoeslag aanvragen. Directe concurrenten in de omgeving van Koudekerk aan den Rijn hanteren een prijs van € 6,50 of zelfs € 6,75 per uur. Alle kosten voor de ouders boven die € 6,25 grens worden niet vergoed. Om de opvang laagdrempelig te houden, kiest de ondernemer van een maximale prijs van € 6,25. Het kinderdagverblijf is 52 weken open, alleen niet op de nationale feestdagen en weekenden. Zo hebben we dus berekend wat de maximale capaciteit is voor het eerste jaar. In het eerste jaar gaan we ervan uit, dat de bezetting gemiddeld 55 procent is. Dit zegt dus dat er in totaal 55 procent van de 30 kinderen aanwezig zijn en 55 procent van de 9 baby's, wat neer komt dat er gemiddeld 16,5 kinderen aanwezig zijn en 4,95 baby's. Wel bekend is dat niet alle kinderen de hele dag opvang nodig hebben. Zo kan het dus zijn dat sommige kinderen alleen een ochtend draaien, of juist alleen een middag. Door een goede agenda bij te houden kan je er voor zorgen, dat de plaatsen goed benut worden. Dus dat er één plaats van 8 uur, ook vervuld kan worden door twee plaatsen van elk 4 uur.

Opbrengsten			
	2-4 jaar	0-1 jaar	
Aantal kindplaatsen	30	9	39
Aantal uren per dag	8	8	16
Aantal dagen per week	5	5	10
Aantal weken per jaar	52	52	104
Uren per jaar	2.080	2.080	4.160
Sub totaal uren	62.400	18.720	81.120
Bezetting 55% eerste jaar	55%	55%	
Totaal uren eerste jaar	34.320	10.296	44.616
Uurtarief	€ 6,25	€ 6,25	
Totale opbrengsten	€ 214.500	€ 64.350	€ 278.850,00

Tabel 21: opbrengsten eerste jaar, bron ondernemingsplan

Break-even analyse:

Hierboven zijn alle kosten en baten gegeven die ik heb berekend voor het eerste jaar. Daarnaast heb ik ook gekeken, welke capaciteit er moet worden behaald om uit de kosten te komen. Voor het eerste jaar ben ik voor de opbrengsten uitgegaan van een capaciteit van 55 procent. Om uit de kosten is daarentegen een bezettingsgraad nodig van 72 procent. Dit houdt dus in dat er verlies wordt gemaakt. Uit mijn berekeningen, wordt deze bezettingsgraad gehaald in het tweede jaar. Vanaf dat moment zijn er genoeg kinderen om uit de kosten te komen.

Break-even analyse	
Kosten	
- Personeelskosten	€ 148.752,00
- Huisvestingskosten	€ 24.000,00
- Afschrijvingen Gebouw	€ 13.606,00
- Afschrijvingen Inventaris	€ 7.234,73
- Overige kosten	€ 86.461,32
- Rentekosten	€ 50.000,00
- Startbenodigdheden	€ 6.981,43
Totaal	€ 337.035,48
Voor break even moet er 53.296 uren worden gemaakt	
	53.926 uren per jaar
	4.494 uren per maand
	1.123 uren per week
	225 uren per dag
	28 kinderen per dag
	72% = bezettingsgraad
Dus als er 28 kinderen 8 uur per dag gebruiken, draai je	
noch winst nog verlies	

Tabel 22: break-even analyse eerste jaar, bron ondernemingsplan

5.6 Toetsing van ondernemingsplannen:

Als je een ondernemingsplan schrijft, zijn er een aantal feiten waar je rekening mee moet houden. Deze feiten gaan onder andere over de capaciteit, over de kosten en over het uurtarief. Ik zal hieronder een beschrijving geven van deze drie feiten. Als je een ondernemingsplan schrijft, maar je komt uit op hele andere gegevens en je kunt dit onderbouwen, dan is dat natuurlijk mogelijk. Maar ik geef de feiten weer zodat je kunt toetsen of het ondernemingsplan haalbaar is. Eerder genoemde conclusies hebben betrekking op de succesfactoren, vooral gericht op de ondernemingscompetenties en op de haalbaarheid. De haalbaarheid valt en staat met de capaciteit, de uurtarieven en de kosten.

Capaciteit:

De maximale capaciteit ligt aan de inrichting van het pand. Wel wordt er vaak een hogere capaciteit begroot dan daadwerkelijk wordt behaald. Vooral in het eerste jaar verkrijgen startende ondernemers zich hierop. Vandaar dat het Waarborgfonds Kinderopvang vaak uit gaat van een capaciteit van 60 procent in het eerste jaar. Dit ligt vaak ver onder de bezettingsgraad die nodig is om uit de kosten te komen. Vaak komt een startende onderneming pas in jaar twee of drie uit de kosten. Dit komt omdat er geïnvesteerd moet worden in startbenodigheden en omdat de naam nog niet bekend is bij klanten.

Uurtarieven:

Het uurtarief wat een kinderdagverblijf rekent is geheel losstaand. Wel moet rekening gehouden worden met de vergoedingsnorm. Als namelijk het uurtarief hoger is dan de vergoedingsnorm, kunnen de ouders over dat gedeelte geen kinderopvangtoeslag aanvragen.

Kosten:

Als een bank een ondernemingsplan beoordeelt, kijken ze naar een gemiddelde resultatenrekening en vergelijken deze met de resultatenrekening uit het ondernemingsplan. Dit zijn geen verplichte percentages, maar als hier ver van wordt afgeweken is een goede onderbouwing wel nodig om aan een krediet te komen.

Tabel 1: Resultatenrekening gemiddeld bedrijf
(in procent van de omzet)

	2005	2006	2007
Omzet	96,1	94,9	94,5
Overige opbrengsten	1,2	2,0	1,8
Subsidies	1,9	2,5	2,8
Rentebaten	0,1	0,2	0,3
Buitengewone baten	0,7	0,4	0,6
Totale baten	100,0	100,0	100,0
Personeelslasten	69,9	68,1	67,5
Huisvestingslasten	12,7	12,5	12,4
Afschrijving o.g.	1,9	1,6	1,1
Afschrijving overige	2,3	2,2	2,0
Overige bedrijfslasten	10,7	10,9	11,1
Rentelasten	0,4	0,4	0,3
Rentelasten hyp. Leningen	0,9	0,6	0,4
Buitengewone lasten	0,2	0,5	0,1
Totale bedrijfslasten	99,0	96,8	94,9
Resultaat voor privé / vpb	1,0	3,2	5,1

Privé-onttrekkingen	0,2	0,2	0,3
Vennootschapsbelasting (vpb)	0,2	0,7	0,8
Resultaat na privé / vpb	0,6	2,3	4,0

Bron: Sectorrapport Kinderopvang 2008, Waarborgfonds Kinderopvang

Tabel 23: Resultatenrekening gemiddeld bedrijf

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk maak ik een lijst met aanbevelingen. Dit zijn geen verplichtingen, maar optionele punten waarmee je rekening kan houden met het starten van een kinderdagverblijf in Koudekerk aan den Rijn. Ook zijn deze punten geen garantie voor een succesvolle onderneming.

6.1 Aanbevelingen met betrekking tot het haalbaarheidsonderzoek:

Door het haalbaarheidsonderzoek zijn er veel conclusies getrokken. Veel conclusies geven de informatie over de mogelijkheden binnen de kinderopvangsector. In dit hoofdstuk doe ik aanbevelingen waarop gelet moet worden tijdens het starten van een kinderdagverblijf.

- **Huisvesting:** de plaats waar het kinderdagverblijf komt te staan is niet alleen van belang voor de afstand van en naar het kinderdagverblijf, maar het moet ook zeker goed bereikbaar zijn. In de praktijk is het echter moeilijk om goede huisvesting te vinden dat én voldoet aan de eisen én op een gunstige plaats staat. Daarnaast speelt het kostenplaatje ook een grote rol. Kijk daarom goed naar geschikte locaties en bedenk van te voren als het een bestaand pand is, of het voldoet aan alle eisen.
- **Wet en regelgeving:** nadat de Wet Kinderopvang is ingevoerd, worden de wetten steeds strenger. Hiermee dient dus rekening gehouden te worden bij het opstarten van een nieuw kinderdagverblijf.
- **Financiering:** bij het zoeken naar een lening voor het startkapitaal, is het verstandig om eerst langs het Waarborgfonds Kinderopvang te gaan. Deze geven borgstellingen af als je aan hun criteria voldoet.
- **Uurtarieven:** er geldt voor de kinderopvangtoeslag een vergoedingsnorm. Door de stijgende personeelskosten zullen de uurtarieven stijgen. Daardoor stijgen de gemiddelde uurtarieven, waardoor de uurtarieven hoger worden dan de vergoedingsnorm. Als de uurtarieven boven de vergoedingsnormen stijgen, wordt de ouderbijdrage duurder. De kosten van de ouders spelen een grote rol, dus probeer bij de begrotingen rekening te houden met deze ontwikkelingen.
- **Ondernemingsplan:** in mijn haalbaarheidsonderzoek ben ik alleen ingegaan op de gegevens van Nederland. In het ondernemingsplan ben ik wel ingegaan op de specifieke locatie, namelijk Koudekerk aan den Rijn. Mijn aanbeveling is daarom dan ook dat naast dit haalbaarheidsonderzoek, er altijd een plaats specifiek onderzoek moet worden gedaan. Dat plaats specifiek onderzoek zegt veel meer over de markt, concurrentie en vraag en aanbod in de omgeving.

6.2 Aanbevelingen met betrekking tot succesfactoren:

Na eerder een schets te hebben gemaakt van alle eigenschappen en vaardigheden, heb ik daarnaast een aantal succesfactoren aangegeven aan welke voldaan moeten worden om succesvol te kunnen zijn.

Scholing:

De verplichte scholing voldoet de ondernemer aan. Het minimale diploma wordt moet worden behaald is MBO III Kinderopvang. De ondernemer zit nu in de afrondende fase van de studie MBO IV Onderwijsassistente. Dit is zelfs een graad hoger dan de reeds verplichte studie.

Dit is de enige verplichting gericht op scholing. Maar om goed en efficiënt te kunnen werken, is een cursus 'manager in opvang' zeer aan te raden. Hier leer je alle in en outs van het leidinggeven in een kinderopvang. Zo bereid je jezelf goed voor en weet je wat er te wachten staat. Ze zeggen niets voor niets 'goede voorbereiding is het halve werk'.

Eigenschappen:

Eigenschappen zijn niet gemakkelijk te leren. Maar je kunt wel iemand er van bewust maken wat haar goede of slechte eigenschappen zijn. Zo kan die persoon deze wellicht verbeteren door er alleen maar op te letten. De onderstaande eigenschappen zijn de belangrijkste succesfactoren.

- Doorzettingsvermogen;
- Marktoriëntatie;
- Netwerken;
- Rendementsbesef;
- Plannen en organiseren.

Eigenschappen wordt een mens mee geboren en zijn moeilijk te veranderen. Wel kan een mens eigenschappen verbeteren doordat ze er bewust aan werken of door een verandering in de situatie. De bovenstaande eigenschappen zullen waarschijnlijk veranderen naarmate mijn opdrachtgeefster in de rol groeit van de ondernemer.

Vaardigheden:

- Vak- en beroepsbekwaamheid;
- Realistische instelling;
- Durven nemen van beslissingen en verantwoordelijkheid;
- Commercieel inzicht en financiële basiskennis;
- Kennis van de markt.

Bovenstaande eigenschappen en vaardigheden zijn de belangrijkste succesfactoren. Hieraan moet een ondernemer voldoen om een kinderdagverblijf te kunnen opstarten. Aan deze eigenschappen en vaardigheden kan een ondernemer zich toetsen of hij of zij voldoet aan de succesfactoren.

6.3 Aanbevelingen met betrekking tot de valkuilen:

De grootste reden waarom ik dit hoofdstuk geschreven heb is dat de ondernemer kennis heeft genomen met de valkuilen. Hierop kan ze dan inspelen in het ondernemingsplan en deze valkuilen waarborgen waar ze acht dat het nodig is. Het hoeft natuurlijk niet van toepassing te zijn, maar tegen deze valkuilen zijn meerdere ondernemers gelopen. Als de ondernemer gaat beginnen met het starten van de onderneming, moet ze er helemaal voor gaan. Richt je er goed op, bereid alles goed voor en blijf realistisch. Houd in je achterhoofd de valkuilen waarmee anderen te maken hebben gehad, zodat je deze zelf kan waarborgen of snel kan observeren.

Bronnenlijst

Boeken:

Mr. M. Ph. Hillen, Kleine mensen, grote zorgen. De moeizame weg naar vraaggestuurde kinderopvang

Wilma Scheepers, Zelf een kinderdagverblijf starten

KvK, Startersmagazine

Waarborgfonds kinderopvang, Sectorrapport 2009

Eibe, catalogus 2009

Internet

www.waarborgfondskinderopvang.nl

www.kvk.nl

www.mogroep.nl

www.netwerkbureaukinderopvang.nl

www.kinderopvang.net

www.wikipedia.nl (kengetallen)

www.databankkinderopvang.nu

www.kleinkapitaal.nl

www.nu.nl (bijlage 1)

www.rijksoverheid.nl - OCW

Bijlagen

Bijlage I - Krantenknipsel

Capaciteit kinderopvang toegenomen

Uitgegeven: 15 april 2010 18:55

Laatst gewijzigd: 15 april 2010 18:59

DEN HAAG - De capaciteit van de kinderopvang is tussen 2008 en 2009 gestegen met ongeveer 50.000 zogeheten kindplaatsen.



© ANP

Omdat ouders hun kinderen meestal een deel van de week onderbrengen bij de opvang, kunnen gemiddeld twee kinderen gebruik maken van een plaats.

In totaal is in de dagopvang en buitenschoolse opvang (bso) dus ruimte voor circa 100.000 extra kinderen, meldde demissionair minister André Rouvoet (Onderwijs) donderdag. Het Netwerkbureau Kinderopvang heeft onderzoek laten doen naar de capaciteit in de kinderopvang.

Regio

Uit het onderzoek blijkt dat het aantal kindplaatsen in de dagopvang en bso samen gestegen is van 302.659 eind 2008 naar 352.455 eind 2009. De groei verschilt per regio.

Het aantal locaties in de dagopvang is met 14 procent gestegen van 3840 in 2008 naar 4393 eind 2009. In de bso is het aantal locaties gestegen met 15 procent van 4691 in 2008 naar 5393 eind 2009.

Stimuleren

Het Netwerkbureau Kinderopvang is in september 2008 ingesteld door het ministerie van Onderwijs voor een periode van drie jaar.

De organisatie heeft de opdracht op praktische en oplossingsgerichte wijze kinderopvangorganisaties, organisaties voor primair onderwijs en gemeenten te ondersteunen en te stimuleren bij het realiseren van meer capaciteit in de kinderopvang (0-12 jaar).

www.nu.nl/politiek/2226993/capaciteit-kinderopvang-toegenomen.html

Bijlage II - Interview

Dit interview heb ik per mail ontvangen. Daarnaast heb ik nog (kort) telefonisch enkele vragen gesteld om zo meer diepgang te kunnen geven aan de informatie.

Algemeen:

Wat is uw naam? En van welk kinderdagverblijf bent u de ondernemer?

Mirjam de Vries

Paddington-Kinderhotels

Hoelang bent u al werkzaam in de branche kinderopvang?

Sinds 1994 ben ik werkzaam als ondernemer in de kinderopvangsector.

Sinds wanneer kwam u op het idee dat u een eigen kinderdagopvang wilde beginnen?

In 1992 ben ik begonnen met het schrijven van een ondernemingsplan.

Hoe bent u te werk gegaan om deze plannen werkelijkheid te maken?

Als eerst heb ik een bedrijfsplan maken, daarna deze gepresenteerd bij een bank voor het startkapitaal en daarna nog een gesprek met de accountant.

Waren er nog struikelblokken bij het opstarten van het kinderdagverblijf?

Het was erg moeilijk om aan startkapitaal te komen. Dit vooral omdat er in die tijd nog weinig kinderdagverblijven waren en de vraag nog niet zo groot was. Ook waren er geen borgstellingen of dergelijke regelingen.

Scholing:

Welke scholing is verplicht om als ondernemer van een kinderdagverblijf aan het werk te kunnen?

Geen, alle managers en pedagogisch medewerkers moeten wel een relevante opleiding hebben. Denk hierbij aan de MBO-III Kinderopvang.

Welke scholing heeft u afgerond?

VWO.

Hebt u nog andere cursussen gevolgd dan eerder genoemde opleiding?

Schoevers en cursussen die betrekking hadden op startende ondernemers.

Welke schoolvakken gebruik je het meeste in de praktijk?

Economie gebruik ik erg veel. Vooral tijdens mijn dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast gebruik ik de kennis die ik heb opgedaan tijdens de cursussen.

Hoe blijft u up-to-date met alle regels, wetten en voorschriften?

Lid van een branche organisatie, informatie van de gemeente, brandweer en GGD

Zijn er nog studies, cursussen of seminars die je aan kan bevelen voor een startende ondernemer in de branche kinderopvang?

Management en economie

Eigenschappen / attitude:

Wat wordt er verwacht van een ondernemer in de praktijk?

Aandacht, tijd en kennis. Goede planning en er zijn voor zowel medewerkers als ouders.

Wat zijn belangrijke eigenschappen als ondernemer?

Commercieel zijn, staan voor je eigen ideeën. Een doorzetter met een flexibele houding.

Welke eigenschappen worden het meeste op de proef gesteld als ondernemer?

Geduld, creativiteit en planning.

Wat zijn uw goede eigenschappen als ondernemer?

Humor, commercieel inzicht en flexibiliteit.

Wat zijn u minder goede eigenschappen als ondernemer?

Geduld.

Hebt u nog gewerkt aan deze minder goede eigenschappen? Zo ja, hoe en op welke manier?

Nee, maar ik probeer in mijn dagelijkse werkzaamheden eerst tot tien te tellen als mijn geduld op de proef wordt gesteld.

Kennis:

Welke kennis moet een ondernemer bezitten om een kinderopvang te kunnen leiden?

Economisch-financieel, regels en dagelijkse praktijk kinderopvang

Waar moet een ondernemer van een kinderdagopvang op de hoogte van zijn?

Regels en voorschriften van bijv. gemeente.

Moet een ondernemer kennis hebben van de branche? Zo ja, van welke branchekennis moet hij/zij dan specifiek kennis hebben?

Ja, op gebied van veiligheid, hygiëne, personeel (CAO kinderopvang en risico inventarisatie)

Moet een ondernemer in staat zijn om op de hoogte te zijn van de behoeften van zijn/haar klanten? Zo ja, hoe doe je dit als ondernemer?

Ja, onderzoek doelgroep, vakliteratuur

Waarvan moet een ondernemer kennis bezitten om succesvol een kinderopvang te leiden?

Pedagogiek en economie

Vaardigheden:

Welke vaardigheden spelen bij de dagelijkse werkzaamheden een grote rol?

Communicatie, inzicht in financieel-economisch aspect

Hoe belangrijk is het dat de ondernemer goed kan omgaan met de kinderen?

Niet, maar ouders en medewerkers vinden het belangrijk dat je van kinderen houdt. Het gaat uiteindelijk om de zorg voor kinderen.

In hoeverre moet de ondernemer vaardigheden hebben zoals: boekhouden, netwerken en organiseren, of zijn er nog andere vaardigheden die een ondernemer moet bezitten?

Heel belangrijk, omdat dit toch de dagelijkse werkzaamheden bevat

Wat zijn uw sterke vaardigheden?

Communicatie, commercieel inzicht en goed kunnen plannen

Wat zijn u minder sterke vaardigheden?

Stressbestendigheid, omdat ik me soms laat meeslepen in bepaalde situaties.

Welke vaardigheden worden het meeste op de proef gesteld tijdens uw dagelijkse werkzaamheden?

Stressbestendigheid en flexibiliteit.

Welke vaardigheden maken een ondernemer succesvol?

Communicatie en vaardigheden op economisch-financieel gebied