

Overleven door kwaliteit en flexibiliteit

Groei van dagopvanglocaties ondanks vraaguitval en faillissementsgolf

De kinderopvang blijft dit jaar in zwaar weer zitten. De vraag trekt regionaal licht aan, maar landelijk gezien daalt de omzet nog met 2%. De grote overcapaciteit neemt alleen maar toe. Scherp op bezetting en financiën sturen blijft cruciaal om te overleven. Daarnaast is het belang van flexibilisering en scenario-planning groter dan ooit. Tijdig anticiperen op de onzekerheid kenmerkt de succesvolle kinderopvangorganisaties.

Kinderopvang in zwaar weer

Voor de kinderopvang liggen de hoogtijdagen al een tijdje achter de rug. Terwijl de extra subsidiëring eerder ongebreidelde groei bracht, heeft de daarop volgende overheidsbezuiniging voor een abrupte vraaguitval gezorgd. Ook de toegenomen werkloosheid heeft daaraan bijgedragen.

Overheidsbijdrage in opvangkosten schommelt

De overheid heeft haar bijdrage aan de kinderopvangsector in vijf jaar tijd verviervoudigd van nog geen €700 miljoen in 2005 tot €2,6 miljard in 2011. Om deze vervolgens in vier jaar tijd meer dan te halveren, tot €1,2 miljard in 2014. Ouders en werkgevers moeten daardoor een fors groter deel van de kosten dragen (figuur 1). Voor kinderopvangorganisaties is het onvoorspelbare overheidsbeleid een grote factor van onzekerheid.

Beperken overheidsbezuiniging tempert krimp

In 2013 kwamen gezinnen met een inkomen van meer dan 3 keer modaal niet meer in aanmerking voor de kinderopvangtoeslag voor het kind dat de meeste opvang geniet. Met ingang van 2014 is deze maatregel gedeeltelijk teruggedraaid. De hoogste inkomens kregen in 2014 18% van de kosten voor het 'eerste kind' vergoed. Dit heeft per saldo niet tot een toename in het gebruik geleid. Wel wordt de krimp geleidelijk minder. In het derde kwartaal van 2014 lag het gebruik van kinderopvang (op basis van de toeslagregistratie) 2% lager dan een jaar eerder. In het eerste kwartaal bedroeg de krimp nog 5% en in het tweede 3%.

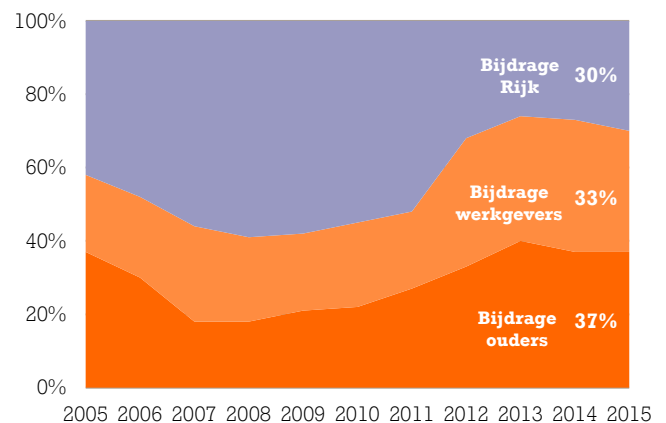
Ontwikkeling tegemoetkoming opvangkosten

Voor 2015 en 2016 betreft de belangrijkste nieuwe aanpassing in de ouderbijdrage een tijdelijke maatregel. In deze jaren loopt het recht op kinderopvangtoeslag voor ouders die hun baan verliezen zes in plaats van drie maanden door. Voor komende jaren raamt het kabinet licht oplopende uitgaven aan kinderopvang door een groeiend beroep op de kinderopvangtoeslag. Het herstel van de vraag blijft echter al enige tijd achter bij de verwachtingen en meer meevallers op de begroting van het kabinet liggen dus voor de hand.

Opvangkosten belangrijk voor vraagontwikkeling

Op grond van studies van CPB en SCP blijkt de vraag naar formele opvang sterker met de kosten samen te hangen dan eerder ingeschat. Ouders hebben hun keuzes de afgelopen jaren afgestemd op de lagere toeslag. Zij hebben massaal formele voor informele opvang ingeruild. De beperkte verhoging van de toeslag heeft de vraag sindsdien geen substantiële stimulans gegeven. Eerder gemaakte keuzes voor informele opvang worden niet zomaar teruggedraaid en

Figuur 1 Overheidsbijdrage kinderopvang gehalveerd



Bron: Brancheorganisatie kinderopvang

werken bovendien door binnen een gezin in de keuzes voor kinderen die later geboren worden. Als 'opa en oma' eenmaal opvang voor het eerste kind verzorgen, zullen zij dit vaak ook voor de daaropvolgende kinderen doen. Verder moedigt het onvoorspelbare overheidsbeleid ouders niet aan om voor formele opvang te kiezen. Tot slot staat kinderopvang weer als 'duur' te boek. Tekenend is dat onder afnemers van kinderopvang het aandeel van de laagste inkomensgroep (tot anderhalf keer modaal) van 34% naar 27% is teruggelopen.

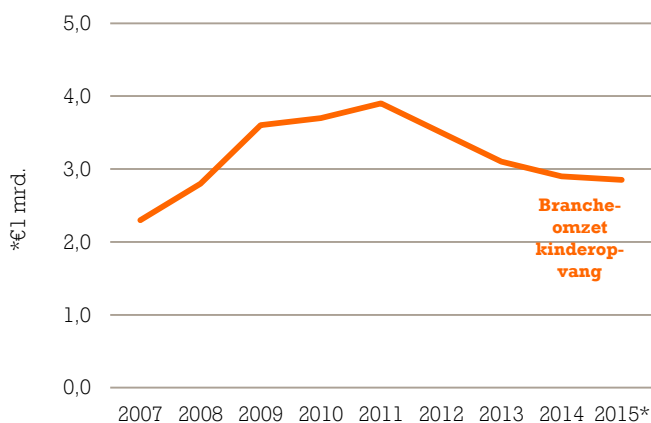
Brancheomzet daalt in 2015 nog met 2%

De vraag naar formele opvang zal de komende jaren beperkt blijven. Het aantal geboorten neemt weer licht toe, maar het aantal basisschoolleerlingen neemt tot en met 2017 nog met circa 1% per jaar af. De vraag naar buitenschoolse opvang (BSO) zal daardoor het meest onder druk blijven staan. Ook de verminderde doorstroom van kinderen van dagopvang naar BSO is daar vanwege de eerdere vraaguitval debet aan. Terwijl de overheid de ouderbijdrage op een gelijk niveau verwacht te houden, tempert de licht afnemende werkloosheid de krimp enigszins. Al met al daalt de brancheomzet in 2015 naar verwachting met ongeveer 2% (figuur 2).

Grote regionale verschillen

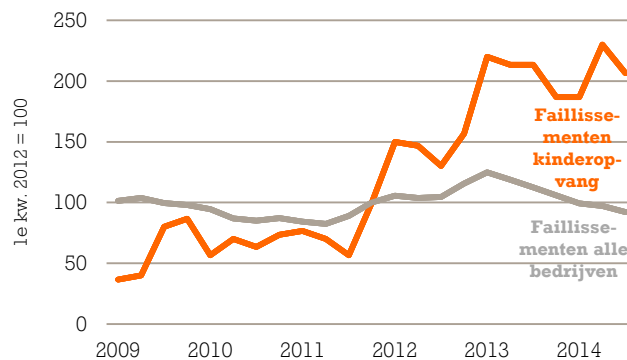
De grotere steden in de Randstad profiteren na een relatief forse vraaguitval nu als eerste van een aantrekkelijke vraag. Het verschil met de andere landsdelen is groot. Buiten de Randstad is de fysieke afstand tussen grootouders en ouders vaak geringer, zodat de kinderopvang daar meer concurrentie ondervindt van informele opvang door opa en oma. Maar ook de grotere economische concurrentiekracht van grote steden zorgt voor een divers regionaal beeld. De regio's Amsterdam, Utrecht en Zuid-Holland behoren tot de tien economisch sterkste gebieden van Europa. De economie presteert er dan ook beter dan gemiddeld en de lonen liggen er hoger, wat zich ook vertaalt in een structureel groeiend

Figuur 2 Krimp brancheomzet neemt af



Bron: Buitenhek M&C, *raming ING Economisch Bureau

Figuur 3 Faillissementen op hoog niveau



Bron: CBS

aantal kinderen in de Randstad, terwijl in de meeste andere delen van Nederland van ontgroening sprake is.

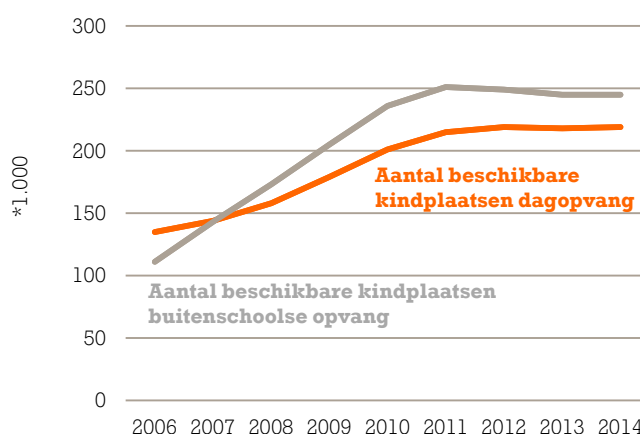
Veel locaties blijven overeind na bankroet

De vraaguitval heeft tot een enorme stijging van faillissementen geleid. Het bankroet van marktleider Estro (met 5% marktaandeel) is het meest spraakmakende voorbeeld. Het aantal organisaties dat op de fles gaat ligt nog altijd hoog, maar het omslagpunt lijkt bereikt (figuur 3). Veruit de meeste locaties worden na een bankroet overgenomen door een andere aanbieder. Zo is nog geen 10% van de Estro-locaties definitief gesloten.

Aanbod blijft overeind bij 35% minder vraag

Doordat relatief weinig locaties na een faillissement worden opgeheven, blijft er landelijk sprake van overaanbod. De beschikbare opvangcapaciteit is de afgelopen drie jaar praktisch gelijk gebleven (figuur 4), terwijl het aantal afgenomen opvanguren met 35% is teruggelopen. Ondernemers hebben grote investeringen gedaan om aan de vraag naar kinderopvang te kunnen voldoen. De jarenlange voorbereidingen die

Figuur 4 Opvangcapaciteit stabiel gebleven



Bron: Brancheorganisatie Kinderopvang

aan de oprichting van een nieuwe locatie vooraf kunnen gaan (in verband met vergunningsproblematiek), zorgen ervoor dat ondernemers zich minder snel neerleggen bij een tegenzittende markt. Er wordt niet gauw gekozen voor het afblazen van plannen en het afboeken van gedane investeringen. Contractuele afspraken moeten bovendien worden nagekomen. Oorzaak is ook vaak een ongefundeerd optimisme en het uitstellen van pijnlijke beslissingen. Verder is er een toename van nichespelers die kinderopvang in eigen huis of naast hun eigen bedrijf aanbieden, zoals agrarische kinderopvang. Van het grote aantal kinderleidsters dat is ontslagen of geen contractverlenging heeft gekregen, is ook een deel voor zichzelf begonnen. Gevolg is dat het aantal dagopvanglocaties sinds 2011 met 16% is toegenomen. Zelfs in 2014 bedroeg de groei nog 4%.

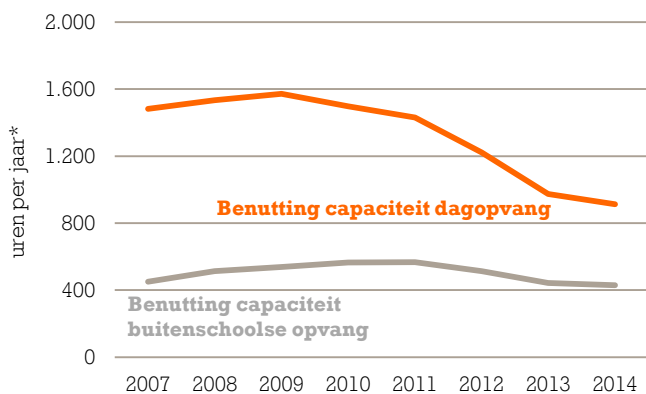
Sterke toename overcapaciteit

Niet alleen het aantal kinderen dat naar de kinderopvang gaat is afgenomen, ook het aantal afgenomen uren per opgevangen kind is sterk teruggelopen. Dit terwijl het aantal beschikbare kindplaatsen gelijk is gebleven. Het gevolg is een (landelijk gezien) nog grotere overcapaciteit en extra druk op de marges van kinderopvangorganisaties. De bezetting van de beschikbare kindplaatsen in de dagopvang is bijna gehalveerd (figuur 5).

Marges blijven flinterdun

De krimp zal de overcapaciteit voorlopig nog verder vergroten. De vraag blijft sneller afnemen dan het aanbod. Ook doordat steeds meer aanbieders uitgaan van een aantrekkelijke vraag en alles op alles zetten om te overleven. Het water staat velen van hen echter tot aan de lippen. Gemiddeld draait de sector verlies en is de solvabiliteit op een onwenselijk laag niveau aanbeland (figuur 6). De gemiddelde liquiditeit ligt op 1,6, maar de populatie is scheef verdeeld. Bijna de helft van de kinderopvangorganisaties voldoet niet aan de streefwaarde van 1.

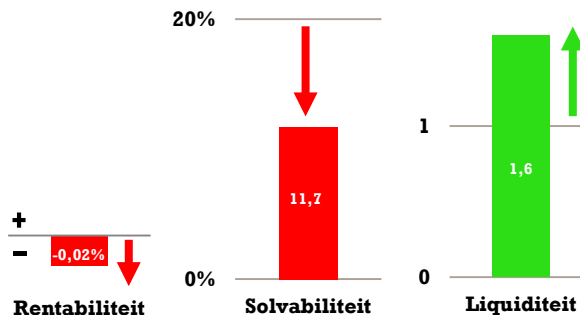
Figuur 5 Marges onder druk door lagere bezetting*



Bron: Brancheorganisatie Kinderopvang, ING Economisch Bureau

*Aantal afgenomen opvanguren per beschikbare kindplaats

Figuur 6 Financiële positie sector onder druk



Bron: Brancheorganisatie Kinderopvang

Succesfactoren in een krimpmarkt

Kinderopvangorganisaties zijn na de kredietcrisis overvallen door de grote overheidsbezuinigingen en de effecten daarvan op de vraag. Toch bestaan er nog altijd succesvolle aanbieders die overleven in de krimpmarkt. Wat doen zij goed, waar anderen minder presteren?

Strategisch

1. Ontwikkel een heldere visie op kinderopvang

De groeiemarkt die kinderopvang ooit was komt voorlopig niet meer terug. Ouders en overheid worden steeds veeleisender. Kinderopvang draait niet alleen om het opvangen, maar ook om het helpen van kinderen in hun ontwikkeling. Een lange termijn visie op de rol van kinderopvang in een bedrijfsmatige en pedagogische context is van belang om de juiste wegen in te kunnen slaan en ouders te binden. Intensievere samenwerking met scholen, sportverenigingen en welzijn kan meerwaarde bieden bij het ontwikkelen van een langetermijnvisie op integrale kindvoorzieningen.

2. Baseer het verdienmodel op basis van regionale en lokale behoefte

De overgang van een groeiemarkt naar een krimpmarkt stelt andere eisen aan bestuurders. In grote delen van het land zal de vraag niet op korte termijn aantrekken. Overheden, onderwijs en ouders blijven scherp op de kleintjes letten. Nu dit steeds duidelijker wordt, is het zaak om de regionale vraagontwikkeling conservatief in te schatten, op basis van demografische en economische vooruitzichten. Verder is het zaak een beeld te vormen van de ouders van de toekomst, wat willen zij? En hoe kan op nieuwe regelgeving worden ingespeeld (integrale kindvoorziening, decentralisatie zorg- en participatie-

taken). Succesvolle organisaties wachten niet op de ommekeer, maar passen hun verdienmodel tijdig aan op de nieuwe situatie. Welke wijken zijn kansrijk en waar is in welke wijken vraag naar? De door de overheid ondersteunde vve-programma's of juist 'full-service' opvang?

3. Beleg beslissingsbevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie

Geef medewerkers en het locatiemanagement de ruimte om met lokale oplossingen te komen. Wijkgerichte oplossingen vereisen flexibiliteit. De opschaling van besluitvorming en budgetverantwoordelijkheid van regiokantoren naar het hoofdkantoor die vaak plaatsvindt om de overheadkosten omlaag te brengen, staat haaks op de behoefte aan meer flexibiliteit, klantgerichtheid en regiospecifiek maatwerk. Om op de grote lokale verschillen in klanteisen in te kunnen spelen moet je lokaal beslissingen kunnen nemen. Ook voor lokale samenwerking met gemeente en scholen is klant- en wijkgericht aanbod nodig, één gestandaardiseerde methode is niet geschikt. Het Buurtzorg-model is daar een succesvoorbeeld van.

Operationeel

1. Bouw flexibiliteit in

Onder de huidige marktomstandigheden is een grote flexibele schil nodig om wendbaar te zijn. Niet alleen personeel, maar ook huisvesting en financiering moet flexibel zijn. Een belangrijk onderdeel daarvan zijn meer huren en kortere huurovereenkomsten. Schakel over van bezit naar gebruik. Maak met andere organisaties (scholen, welzijn, sportverenigingen) gebruik van personeel en panden. Speel daarnaast snel in op veranderende klantwensen door goed naar geluiden op de werkvloer te luisteren.

2. Creëer klantgerichte oplossingen

Bied keuzes en creëer flexibele klantoplossingen. Bijvoorbeeld opvangcontracten met kortere dagen en minder weken per jaar, maar niet tegen elke prijs. Extra flexibiliteit voor ouders leidt tot een hoger risico voor de organisatie en dat heeft betekenis voor het kostenplaatje. Dat wordt nog wel eens vergeten. Hogere uurtarieven zijn nodig om de overhead te dekken. Luister naar personeel op de werkvloer bij het klantgericht maken van de dienstverlening en investeer in een professioneel advies richting ouders die komen kennismaken. Bij vernieuwende oplossingen kan ook aan lokale en regionale oplossingen in combinatie met jeugd- en ouderenzorg worden gedacht. De decentralisatie van deze taken naar gemeenten biedt ruimte voor innovatieve oplossingen.

3. Investeer in personeel

Goede aanbieders blijven investeren in hun medewer-

Van brede scholen naar 'integrale kindcentra'

Het kabinet harmoniseert de kwaliteitseisen voor kinderopvang en peuterspeelzalen. Per 1 januari 2015 geldt voor horizontale peutergroepen met tweejarigen, in zowel kinderopvang als peuterspeelzaal, een ratio van 1 beroepskracht op 8 kinderen. Per 1 juli 2015 wordt het vier-ogen-principe ook van toepassing op peuterspeelzaalwerk. Vanaf 1 juli 2015 moeten beide voorzieningen in het pedagogisch beleidsplan onder meer aandacht besteden aan de wijze waarop ontwikkelingsgericht wordt gewerkt met kinderen. In de kinderopvang is dat nu nog niet verplicht. Vanaf 2017 zal één nieuw kwaliteitskader gelden voor kinderopvang en peuterspeelzaalwerk. Zowel kinderopvang als peuterspeelzaal zullen via de kinderopvangtoeslag voor ouders worden bekostigd. Het organiseren van een aanbod voor kinderen van alleenverdieners of nietwerkende ouders blijft een verantwoordelijkheid van de gemeente. Gemeenten blijven verder verantwoordelijk voor het realiseren van voldoende aanbod van voor- en vroegschoolse educatie (vve) voor kinderen met een risico op een taalachterstand.

De harmonisatie vormt onderdeel van de wens van het kabinet om 'integrale kindcentra' (KC) te ontwikkelen. De ontwikkelingen gaan de Brancheorganisatie Kinderopvang, PO-Raad en de MOgroep niet snel genoeg. De partijen willen op de lange termijn één integrale voorziening voor opvang, ontwikkeling en onderwijs voor alle kinderen met minimaal vier dagdelen per week. Peuters krijgen een ontwikkelrecht en er komt extra aandacht voor kinderen met een achterstand of uit kwetsbare gezinnen. Het doel is dat alle kinderen met een zelfde goede startpositie aan de basisschool beginnen.

'Het is tijd voor durf om wet- en regelgeving op zo'n manier geschikt te maken dat gemeenten, onderwijs en kinderopvang zonder complexe, tijdrovende en kostbare U-bochten met oplossingen kunnen komen die aan de lokale behoefte tegemoet komen', aldus de partijen. Het voorstel dat de partijen met steun van de VNG bij de minister hebben ingediend, houdt in dat kinderopvang, onderwijs, jeugdzorg, welzijn en aanverwante partijen op lokaal niveau mogen experimenteren met maatwerk in kindvoorzieningen (zoals IKC's), afhankelijk van de lokale omstandigheden en behoeften.

kers. Ook in slechte tijden. De professionaliteit van de medewerkers op de vloer blijft van doorslaggevend belang voor ouders.

Financieel

1. Stuur scherp op bezettingsgraad en liquiditeit

De benutting van de aanwezige capaciteit bepaalt de levensvatbaarheid van de opvanglocatie. Goed inzicht in bezettingsgraden en actieve bijsturing bij onderbezetting is essentieel om financieel grip te houden. Het sturen op een gezonde liquiditeitspositie is daarnaast van levensbelang in moeilijke tijden. Vooruitbetalingen en een strak debiteurenbeleid zijn broodnodig.

2. Begroot conservatief op basis van scenario's

Veel faillissementen staan los van de crisis. Er zijn voorbeelden waarbij bestuurders en raden van toezicht niet de switch van groei- naar krimpstrategie konden maken. Het plannen en begroten op basis van scenario's stelt organisaties in staat om tijdig bij te kunnen sturen bij een tegenvallende marktontwikkeling. Een plan b is vereist om door te kunnen pakken. Maar ook met een worst-case-scenario moet rekening worden gehouden. Verstrekende maatregelen kunnen van tevoren in kaart worden gebracht voor het geval dat.

3. Heroverweeg het huisvestingsbeleid

Locaties die al langere tijd niet rendabel zijn zullen dat ook niet snel worden. Het samenvoegen van vestigingen is steeds vaker noodzakelijk. Scholen en overheid zullen voorlopig niet substantieel gaan investeren in kinderopvang. Maar door lokaal samen te werken kan met deze partijen wel naar efficiënte oplossingen worden gezocht.

Visie van sectormanager Ceel Elemans

Stabiliteit is cruciale randvoorwaarde voor herstel vanaf 2016

Hoewel er aan de horizon kleine lichtpuntjes gloren, moeten kinderopvangorganisaties nog steeds scherp aan de wind zeilen om te overleven. De beter draaiende economie en de licht verbeterde toeslageregeling vertalen zich nog niet direct in meer opvanguren. Voor het eerst zijn in 2014 de geboortecijfers weer gegroeid en dat zet volgens het CBS door tot 2029. Gelukkig neemt de vraag naar kinderopvang nu al geleidelijk toe, maar van zwarte cijfers is nog steeds geen sprake en regionaal zijn de verschillen groot.

Ondernemers in de kinderopvang zullen dit en volgend jaar absoluut moeten blijven sturen op bezetting en een sobere huishouding. Maar alleen bezig zijn met 'overleven' is onvoldoende. Door continu focus te houden op de belangrijkste business drivers met daarbij een doorvertaling naar de eigen lokale situatie, maakt dat je als ondernemer klaar staat als de vraag daadwerkelijk gaat toenemen. Ouders vinden kwaliteit en flexibiliteit erg belangrijk en zullen hun oordeel dus mede baseren op het pedagogisch klimaat en of er wat te kiezen valt, tegen een acceptabele prijs. Houd de ontwikkeling van IKC's en de samenwerking met basisscholen goed in de gaten en voorkom te allen tijde dat een andere speler in dat gat van die markt springt. Dat is anticiperen op de toekomst en tegelijkertijd bouwen aan financiële soliditeit.

De overheid hoeft in dit herstelproces slechts een stabiel en voorspelbaar kader te borgen, de rest pakt de markt wel zelf op. Het bouwen aan een omvangrijk nieuw financieringskader, waarvan de uitgangspunten en uitkomsten niet helder zijn, voldoet hier in bedrijfsmatig opzicht juist niet aan. Omdat de ondernemer zelf twee maanden transitieliquiditeit moet regelen zal dit tot extra faillissementen leiden. Het aanbrengen van verbeteringen binnen het huidige stelsel is veel effectiever en brengt minder risico's met zich mee. Een mogelijke oplossing zou kunnen zijn het Waarborgfonds Kinderopvang tijdelijk een aanvullend instrumentarium te geven om de transitie zorgvuldig te realiseren. Door samen te bewegen word je sterker!



Ceel Elemans,
Sectormanager Kinderopvang ING

Meer weten?
Kijk op ING.nl
Of bel met

Ceel Elemans,
ING Sectormanagement
065 47 88 283

Edse Dantuma,
ING Economisch Bureau
068 36 48 306

Wilt u nieuwe publicaties per mail ontvangen?
Ga naar ING.nl/kennis

Volg ons op Twitter:

 [INGnl_Economie](https://twitter.com/INGnl_Economie)

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 18 maart 2015.