
How to BMC

TOOLBOX



Inleiding

Het **INTERREG 2 Zeeënproject PACE** (Providing Access to Childcare and Employment) liep van 2016 tot 2020 in vier landen: België, Nederland, Frankrijk en Engeland. Het doel van het project was om kinderopvang en werk toegankelijker te maken voor gezinnen in kwetsbare situaties. Dertien projectpartners testten nieuwe modellen van kinderopvang en activering. Samen ontwikkelden ze een geïntegreerde benadering van kinderopvang en werk. Een van de cruciale ingrediënten van deze benadering is een kinderopvang die zich richt op het hele gezin en flexibel omgaat met de noden van kwetsbare gezinnen.

Een flexibeler kinderopvang die zich richt op het hele gezin, dat klinkt mooi. Maar hoe maak je dat waar op zakelijk gebied? Hoe zorg dat je in orde bent met de regelgeving en de verwachtingen qua bezettingsgraad? Hoe garandeer je een evenwicht tussen inkomsten en uitgaven? Kan dit enkel met extra subsidies of zijn er ook andere verdienmodellen mogelijk? Tot welke doelgroep richt je je dan precies? En hoe bereik je die? Tijdens het PACE-project onderzochten we onder meer hoe je zo'n toegankelijke kinderopvang omzet in een zakelijk model. We gebruikten hiervoor het **Business Model Canvas (BMC)**.



Deze toolbox ondersteunt kinderdagverblijven en lokale besturen om een zakelijk model te ontwikkelen van meer toegankelijke kinderopvang. De toolbox omvat:

- Een folder met uitleg over het project en het Business Model Canvas (BMC).
- Vier fiches met uitgewerkte BMC's voor verschillende prototypes van kinderopvang, gebaseerd op bestaande praktijken uit het PACE-project.
 1. [Het Butterfly kinderdagverblijf in Brighton & Hove \(UK\)](#) ligt op de site van een ziekenhuis. Dit kinderdagverblijf heeft een aanbod voor kinderen van 0-5 jaar. Het biedt occasionele en flexibele kinderopvang.
 2. [Het kinderdagverblijf Elief uit Antwerpen \(België\)](#) biedt buurtgerichte occasionele kinderopvang aan.
 3. De stadsdiensten van Brighton & Hove richten een systeem in van [opvang aan huis](#), dat ouders ondersteunt die niet in de reguliere opvang terecht kunnen omdat ze dringende opvang of opvang op atypische uren nodig hebben.
 4. [Het Centre Social in Arques \(Frankrijk\)](#) biedt buitenschoolse opvang aan in een buurtcentrum. Zij werken zeer flexibel en zetten in op ouderparticipatie.
- [Een lege BMC fiche](#) om zelf in te vullen.

De centrale vraag bij elk uitgewerkt voorbeeld is: hoe maak je flexibele en toegankelijke kinderopvang waar op zakelijk gebied?

Voor meer achtergrondinformatie bij het PACE-project, raadpleeg de projectwebsite: <https://www.mechelen.be/pace>

Schot in de zaak!

Business Model Canvas (BMC)

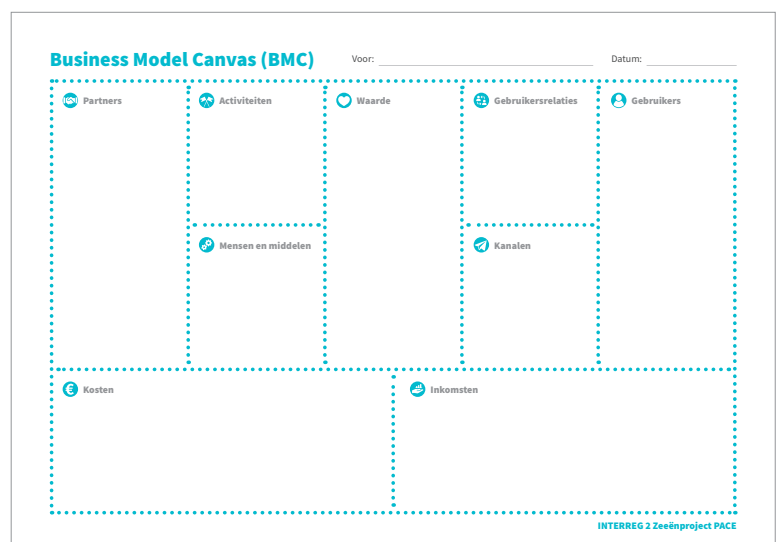
Toegankelijke en flexibele kinderopvang vertalen naar een Business Model

Het **Business Model Canvas (BMC)**¹ is een instrument om snel en eenvoudig een bedrijfsidee of concept te definiëren en te communiceren. Het instrument is opgebouwd uit negen elementen die de werking van een dienst of product structureren. De rechterkant van een BMC toont de externe werking, voor gebruikers, en de linkerkant de interne, in de organisatie. Samen geven de negen onderdelen in één oogopslag de fundamentele van een organisatie weer. In het midden van het model staat de uitwisseling van 'waarde' tussen de organisatie en de gebruikers. Interne en externe aspecten komen er samen. Het onderdeel toont hoe een organisatie een antwoord geeft op de problemen of noden die gebruikers ervaren, de 'klanttaken' heet dat in managementmodellen. Er zijn functionele noden, bijvoorbeeld wanneer ouders 's avonds kinderopvang nodig hebben omdat ze dan werken, en emotionele, bijvoorbeeld wanneer ouders graag willen dat hun kind goed verzorgd wordt.

Het Business Model Canvas biedt een aantal voordelen:

- De antwoorden op de noden van gebruikers staan centraal;
- Het model laat toe om de gehele werking van een organisatie te beschrijven;
- Het model schetst hoe je van een idee tot een concreet aanbod kunt komen, bijvoorbeeld van een idee voor occasionele en flexibele opvang tot opvanguren op weekavonden.

We gidsen je door de negen bouwstenen van het Business Model Canvas.



¹ Osterwalder & Peigner, 2010



Gebruikers

voor wie je een verschil wil maken

In de kinderopvang zijn kinderen en gezinnen de 'gebruikers'. Bij het opstellen van een BMC ga je na welke gezinnen je wil en kunt 'bedienen'. Daarvoor maak je eerst een buurtanalyse. Daarna bakken je gebruikersgroepen af, die elk hun eigen noden hebben. Zo kun je je als kinderdagverblijf richten op ouders uit de buurt die reguliere opvangnoden hebben, maar ook een aanbod creëren voor ouders die in de nabije school een opleidingstraject volgen en die gedurende een afgebakende periode van tien weken opvang zoeken voor enkele dagdelen per week.



Partners

met wie je samenwerkt

We springen naar de andere kant van het BMC-schema, naar de partnerschappen. De buurtanalyse heeft immers ook voor een overzicht gezorgd van organisaties die met gezinnen werken: openbare diensten voor arbeidsvoorziening, opleidingscentra, werkgevers, welzijnsorganisaties, lokale overheden. Al die organisaties zijn mogelijke partners, die jouw werking op verschillende manieren kunnen ondersteunen en versterken. Maar ze volstaan wellicht niet. Je zal nog andere noden hebben waarvoor je partnerschappen wil aangaan, bijvoorbeeld voor de aankoop van voeding, verzorgingsproducten, voor het onderhoud van het gebouw en van software. Je kunt niet met elke partner een even intense samenwerking opbouwen en dat hoeft ook niet. Dat is iets wat je per partner bekijkt.

Als je occasionele en flexibele plaatsen aanbiedt of je richt tot een doelgroep die moeilijker te bereiken is, zijn partnerschappen cruciaal voor je werking.



Kanalen

hoe gebruikers jou kennen en bereiken

Niet alle gezinnen vinden vlot de weg naar het beschikbare kinderopvangaanbod, soms omdat ze het onvoldoende kennen, soms omdat het hen afschrikt, meestal vanwege een combinatie van redenen. Het komt erop aan de juiste kanalen te kiezen om je opvangvoorziening bekend te maken en om ervoor te zorgen dat gezinnen ook op de hoogte zijn van het occasionele en flexibele aanbod. Beproefde kanalen zijn:

- Schriftelijke communicatie: flyers, brochures, een website, sociale media.
- Persoonlijke informatie: huisbezoeken, aanwezig zijn op scholen, deelname aan buurtfeesten.
- Via organisaties in je buurt en in je netwerk. De organisaties kunnen verschillen per gebruikersgroep.



Gebruikersrelaties

hoe je omgaat met gebruikers

In elk kinderdagverblijf is er bijzondere aandacht nodig voor de ontvangst van gezinnen. In het geval van occasionele en flexibele opvang is die behoefte nog groter. De gebruikersgroepen die een beroep doen op deze opvang zijn vaak nog niet vertrouwd met kinderopvang of hebben een moeilijke weg afgelegd in hun zoektocht naar opvang. Soms is er ook weinig tijd beschikbaar, bijvoorbeeld om te wennen, omdat de opvangnood plots ontstond. Daarom heeft de opvang een team nodig dat erop ingesteld is om gezinnen actief en hartelijk te verwelkomen.

Van belang is dat de opvang aandacht spendeert aan alle gebruikersgroepen. Omdat de occasionele en flexibele opvang veel energie kan vragen, ontstaat het risico dat de gezinnen met een regulier opvangplan uit de aandacht verdwijnen. Het is ook mogelijk dat die gezinnen zich afvragen of de occasionele en flexibele opvang de stabiliteit voor hun kind in de weg kan staan. De kinderopvangvoorziening kan ervoor zorgen dat dat niet gebeurt en dat deze gezinnen ook voordelen ondervinden van de toegenomen flexibiliteit. Ook zij kunnen genieten van de warme verwelcoming, elke dag. De voorziening kan deze gezinnen laten weten dat zij een beroep kunnen doen op de flexibele aanpak, op momenten dat ze daar behoefte aan hebben. Zo ondervinden zij de opvang als beschikbaar en betrouwbaar.



Activiteiten

wat je doet

Elke kinderopvang moet pedagogische kwaliteit bieden. Dat is niet anders voor opvangvoorzieningen die occasioneel en flexibel werken of extra inzetten op ouderbetrokkenheid. Sommige opvangorganisaties die occasionele en flexibele opvang aanbieden ondersteunen die opvangvorm met meer ouderactiviteiten of gezinsondersteuning. Andere organisaties ontwikkelen een missie en visie die nauw aansluit bij de missie en visie van veel opvangvoorzieningen met een volledig reguliere werking.

Daarnaast kunnen kinderdagverblijven zich profileren door bijvoorbeeld buurtgericht te werken en ontmoeting mogelijk te maken, of door in te zetten op samenwerking.



Mensen en middelen

wie je bent en wat je hebt

In de kinderopvang staan mensen centraal. De medewerkers zijn cruciaal om goede kinderopvang te kunnen aanbieden. Het zijn de coördinatoren en de kinderbegeleiders in groeps- of gezinsopvang die kinderen en ouders dagelijks verwelkomen.

Een degelijke administratie versterkt daarnaast de opvang op twee manieren. Ten eerste maakt ze het mogelijk om de beschikbare plaatsen goed te kunnen inschatten en beschikbaar te stellen. Ten tweede helpt ze om de regels niet te overtreden. Kinderopvangvoorzieningen moeten zich immers houden aan een kind-begeleiderratio en een maximumbezetting.

Heldere procedures helpen de medewerkers om het werk te organiseren en om te springen met de vaak wijzigende groepen en omstandigheden. Een aantal van de procedures kunnen medewerkers ook helpen om duidelijkheid te geven aan gebruikers.

In een opvangvoorziening met occasionele plaatsen zijn er meer gesprekken met ouders dan in een opvang met reguliere werking. De groep ouders verandert immers regelmatig en een begeleider neemt graag tijd om een gezin te leren kennen. Om voldoende rust en privacy te kunnen bieden voor dat soort gesprekken, ook als er weinig tijd is, beschikt een kinderopvang best over een ruimte buiten de leefgroep.



Inkomsten

wat je ontvangt

Zonder voldoende en stabiele inkomsten kan een kinderopvangvoorziening niet blijven bestaan. Als een voorziening moet sluiten vanwege financiële problemen, ondervinden vooral gezinnen daar hinder van. Een reden te meer dus om ervoor te zorgen dat je voorziening voldoende inkomsten heeft. Occasionele en flexibele opvang aanbieden vraagt inzet, mensen en middelen, maar het kan in principe ook voor extra inkomsten zorgen. In sommige landen kun je deze plaatsen betalen via subsidies. Het is ook mogelijk om samen te werken met diensten voor arbeidsvoorzieningen, opleidingsinstituten en werkgevers. In de meeste landen bestaan er regelingen waarbij zij plaatsen kunnen afhuren of afkopen.

In het boek “Flexibiliteit in de kinderopvang” vind je een aantal algemene richtlijnen over financiering, de verhouding tussen reguliere plaatsen en occasionele of flexibele, de betaalbaarheid en de concrete invulling van de beschikbare plaatsen.²



Kosten

wat het kost

Een duidelijke kostenstructuur is in elke onderneming belangrijk. Als een bestaande organisatie occasionele en flexibele opvang gaat aanbieden in combinatie met reguliere, zal een belangrijke vraag zijn of dat extra kosten meebrengt. Moet de ruimte uitbreiden? Zijn er hogere personeelskosten? Nemen de werkingskosten toe? Riskeer je dat je sommige kosten niet kunt dekken als de plaatsen niet gevuld raken?

Als de voorziening de occasionele plaatsen aanbiedt als onderdeel van een netwerk, kunnen daar extra kosten bijkomen voor een administratieve kracht, een ruimte en onderhoudskosten voor het administratieve systeem. Door die kosten te delen met de andere leden van het netwerk, worden ze behapbaar. Eventueel kun je nagaan of de lokale overheid of een groep werkgevers de meerkosten van het netwerk wil subsidiëren.



Waarde

hoe je een verschil maakt

De waarde vormt de kern van elk BMC-model. De noden van de gebruikersgroepen en de activiteiten van de organisatie komen er samen. In het ideale geval ondervinden zowel de gebruikersgroepen de meerwaarde als de medewerkers van de organisatie. In de kinderopvang zijn de noden van de gebruikersgroepen zowel praktisch als emotioneel. Ouders vertrouwen hun kinderen toe aan een opvang en zullen dat niet doen als ze vrezen dat de kinderen zich daar niet goed voelen. Tegelijk zoeken ouders oplossingen voor concrete opvangnoden, terwijl ze werken of een opleiding volgen of moeten inspelen op een onverwachte situatie. Pas als een voorziening aan de emotionele én de praktische noden tegemoetkomt, ontstaat er waarde voor de gebruikers.



² <https://www.mechelen.be/flexibiliteit-in-de-kinderopvang>; pagina 174 e.v.

Vier concrete voorbeelden

De uitgewerkte BMCs zijn gebaseerd op bestaande strategieën om kinderopvang flexibeler en toegankelijker te maken voor ouders.

Er komen vier strategieën aan bod.

1. Flexibiliteit in planning en gebruik van kinderopvang – [Butterfly kinderdagverblijf \(UK\)](#)
2. Occasionele kinderopvang die toelaat om snel op te starten en de opvang onregelmatig te gebruiken – [Kinderdagverblijf Elief \(België\)](#)
3. Kinderopvang op atypische uren – [Dienst voor opvang aan huis \(UK\)](#)
4. Gezinnen actief verwelkomen en betrekken bij de kinderopvang – [Centre Social Arques \(Frankrijk\)](#)

Elke fiche bevat een korte achtergrondschets over de werking, een overzicht van acties om de kinderopvang toegankelijker te maken voor gezinnen, en de uitwerking van de negen onderdelen van het BMC.

De fiches die volgen bevatten elk een concreet voorbeeld van een uitgewerkt BMC.

In elk voorbeeld maakt een organisatie of voorziening een verschil voor gezinnen die moeilijk terechtkunnen in de reguliere kinderopvang: omdat ze op onregelmatige uren werken, omdat ze enkel kortdurende opvang nodig hebben, omdat ze een reguliere plaats niet kunnen betalen, omdat ze vooral nood hebben aan ontmoetingskansen en contacten met andere ouders, omdat ze een traject naar werk willen starten en occasionele opvang zoeken voor de momenten waarop ze afspraken hebben en trainingen volgen.

Sommige gezinnen kunnen niet voorbij de wachtlijst kijken, zijn onzeker over hun werk, worden plots opgeroepen om op korte termijn te starten met werken, hebben geen vervangingsinkomen, worstelen met fysieke of mentale gezondheid of met allebei, leven met z'n allen in een kleine ruimte zonder tijd voor zichzelf, spreken de taal niet of bevinden zich in een levenssituatie die alle vermelde factoren combineert. In interviews vertellen gezinnen die in zo'n moeilijke situatie leven over hun realiteit en over hun dromen. Allemaal willen ze een stabiel leven: een degelijke woning, een inkomen, tijd met de kinderen. Bijna allemaal willen ze werken. Bijna allemaal geven ze aan dat kinderopvang "goed zou zijn voor hun kind". Ze benoemen daarbij effecten op de ontwikkeling: cognitief, emotioneel, sociaal. Daarmee verwoorden deze ouders precies wat de Europese beleidsteksten beogen.

Net deze ouders hebben nood aan tijd voor zichzelf: naar een afspraak kunnen met de dokter, het OCMW, de advocaat of de VDAB zonder de kinderen erbij. Tijd om te studeren, en na te denken over de toekomst. Verder mogen kijken dan de huidige of de volgende dag. Hun kinderen hebben minstens evenveel recht als andere kinderen op een stimulerende, rijke omgeving, contact met leeftijdsgenoten en de buitenwereld. Kinderopvang kan daarbij een rol van grote betekenis spelen. De voorwaarde is dat de deuren van de kinderopvang openstaan zodat deze gezinnen zich er welkom voelen.

