

Gevolgen van marktdifferentiatie voor diversiteit, inclusie en kansengelijkheid in kindercentra, een vergelijkende casestudy

Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis en Paul Leseman

SOC 14 (1):1–24

DOI: 10.5117/SOC2018.1.001.WERF

Abstract

Is it possible to distinguish different organizational designs of childcare centers? If so, do different organizational designs differ in diversity and inclusion (D&I) strategy? This study explores in a qualitative case study amongst thirteen childcare centers on their design and strategy. More specifically, are attention for differences in ethnicity, color and social-economic backgrounds of staff, clients and children (diversity) and efforts to ensure sense of belonging and uniqueness (inclusion) of everyone involved part of the organizational strategy? By interviewing location managers, information on organizational strategies, design and D&I strategy was obtained. Analysis indicates the existence of different D&I strategies, which are related to different organizational designs, in accordance with characteristics from a configurational organization theory. D&I strategy in organizational strategy and design was found mainly as a 'multicultural-loving' strategy in most expensive market-oriented childcare centers, and mainly out of necessity embedded in cheapest public childcare centers. However, D&I strategy was also related to client diversity, showing segregation and inequality. This exploration provides questions for further research on organizational designs and its relation to D&I strategy at different organizational levels.

Keywords: kindercentra, diversiteit en inclusie (D&I), marktdifferentiatie, organisatiestrategie, kansengelijkheid

Marktdifferentiatie, sociale ongelijkheid en de rol van diversiteit en inclusie

In westerse landen ontstaat een diverse bevolkingssamenstelling met mensen van verschillende culturele achtergronden. Daarmee groeit ook de aandacht voor gelijkwaardig leven met verschillen (Touraine 2000). In de grote steden leven ongeveer evenveel mensen met een niet-Nederlandse achtergrond als mensen met een Nederlandse achtergrond (CBS 2017). Voor kinderen tot zestien jaar geldt, dat kinderen met een niet-westerse migratieachtergrond een groter aandeel in de bevolking in grote steden vormen dan kinderen met een Nederlandse achtergrond (Crul, Schneider en Lelie 2013). Tegelijkertijd groeit sociale ongelijkheid in de Nederlandse samenleving tussen rijk en arm, wat resulteert in meer kansenongelijkheid (Kremer et al. 2014). Deze ontwikkelingen kunnen ertoe leiden dat organisaties zich gaan richten op een specifieke doelgroep en dat zo de segregatie wordt versterkt. Putnam (2015) concludeert voor de Amerikaanse situatie, dat de maatschappelijke segregatie tussen rijk en arm zichtbaar wordt in organisaties die steeds meer onderling gaan verschillen, bijvoorbeeld scholen. Omdat rijke en arme kinderen elkaar niet langer tegenkomen in scholen, kerken en sportverenigingen, gaat het aanbod van deze organisaties voor rijkere en armere kinderen steeds meer uiteen lopen. Zo dragen organisaties bij aan het in stand houden van sociale ongelijkheid (Putnam 2015).

De groeiende diversiteit, in combinatie met sociale ongelijkheid, maakt het vraagstuk van gelijke kansen en sociale rechtvaardigheid urgent, niet alleen in de samenleving, maar ook binnen organisaties die daar deel van uitmaken. Dat leidt tot allerlei initiatieven om gelijke kansen te bevorderen en discriminatie tegen te gaan. Waar in het verleden activistisch gelijke rechten en emancipatie van achtergestelde groepen (vrouwenrechten, antiracisme) werden geagendeerd, is er een accentverschuiving waarneembaar naar aandacht voor diversiteit en inclusie (Ahmed en Swan 2006). In organisaties, worden de laatste decennia positieve effecten toegeschreven aan diversiteit en inclusie, afgekort als D&I (Ahmed en Swan 2006; Ferdman en Deane 2014; Roberson 2013). Onder aandacht voor diversiteit wordt verstaan 'aandacht voor verschillen' met name als het gaat om cultuur die verbonden wordt met etniciteit, kleur of achtergrond (maar bijvoorbeeld ook naar geslacht, leeftijd, religie of sociaaleconomische status), en onder inclusie het 'zorgdragen dat iedereen het gevoel heeft erbij te horen' (Ferdman en Deane 2014). Daarbij is van belang dat iedereen ruimte voelt om zijn of haar unieke identiteit tot recht te laten komen (Shore et al. 2010).

Dit betekent dat aandacht voor D&I geen eenzijdige aanpassing inhoudt vanuit een achtergestelde positie om 'erbij te horen', maar een tweezijdige, namelijk ook vanuit de dominante cultuur. Daarmee is een andere zienswijze op het omgaan met sociale rechtvaardigheid geïntroduceerd in organisaties, losgekoppeld van het oorspronkelijke politieke activisme (Ahmed en Swan 2006).

In organisaties kan aandacht voor D&I worden gevonden in allerlei aspecten, bijvoorbeeld in personeelsbeleid, in klantbenaderingen, en bij educatieve instellingen in het pedagogisch beleid. De manier waarop in een organisatie aandacht wordt besteed aan D&I, kan worden gezien als een bewuste of onbewuste D&I-strategie. Verondersteld wordt dat deze strategie eraan bijdraagt dat er op allerlei aspecten meer kansengelijkheid ontstaat, en daarmee sociale ongelijkheid tegengaat. Onderzoek laat zien dat werknemers die in organisaties meer inclusie ervaren, zich veiliger voelen om vanuit hun eigen identiteit bij te dragen aan de organisatie en daardoor beter tot hun recht kunnen komen in het werk (Mor Barak en Cherin 1998; Roberson 2013; Shore et al. 2011). Inhoudelijk kan aandacht voor D&I meerwaarde hebben door toegenomen creativiteit en innovatie, maar ook door een beter begrip van diverse klanten van organisaties in een geliberaliseerde markt (Özbilgin et al. 2013). In een geliberaliseerde markt kunnen klanten hun individuele voorkeur laten meewegen in een specifieke keuze voor een organisatie.

Hoewel de achtergrond van D&I voortkomt uit het tegengaan van discriminatie en het streven naar rechtvaardigheid, kunnen bij de praktijk wel kanttekeningen worden geplaatst. Ahmed en Swan (2006) noemen een aantal voorbeelden van strategieën die belichten hoe scholen het begrip diversiteit gebruiken voor sociale doelstellingen, educatie en personeelsbeleid. Deze voorbeelden tonen aan dat diversiteitstrategieën soms schijnbewegingen zijn. D&I blijft dan bijvoorbeeld beperkt tot een visiedocument, administratieve protocollen of het etaleren van diversiteit in marketing en public relations, terwijl er in de praktijk nog steeds wordt gediscrimineerd. Ongelijkheid kan hierdoor blijven of zelfs worden gereproduceerd, terwijl het feitelijk aan het oog wordt onttrokken (Ahmed en Swan 2006: 97).

D&I-strategie in kindercentra

In het huidige onderzoek staat de vraag centraal welke strategieën voor D&I er in kindercentra worden gehanteerd, en of de D&I-strategie samenhangt met organisatieverschillen die gerelateerd zijn aan sociale ongelijkheid in de organisatieomgeving. Sinds 2005 is een deel van de kindercentra,

voornamelijk kinderopvang, geprivatiseerd, terwijl peuterspeelzalen publiek gefinancierd bleven. Hiermee is marktdifferentiatie geïntroduceerd (Rijksoverheid 2010). Het Nederlandse stelsel wordt om die reden gekenmerkt door 'stelselhybriditeit', waarin publieke taken worden uitgevoerd door zowel publieke als private organisaties (Brandsen, Van de Donk en Kenis 2006). Volgens de wet Kinderopvang (Rijksoverheid 2010) moeten alle kindercentra zich conformeren aan wettelijke eisen, maar de introductie van marktwerking staat tegelijkertijd differentiatie toe waardoor organisaties verschillende organisatiestrategieën ontwikkelen. Hierdoor ontstaan er organisaties die in verschillende mate zowel op de markt, als op publieke doelen gericht zijn in hun primaire, voor overleving noodzakelijke, organisatiestrategie.

Een D&I-strategie kan worden gezien als een onderdeel van de primaire organisatiestrategie, maar dan specifiek erop gericht om in de bedrijfsvoering ruimte te maken voor diversiteit en te zorgen voor een inclusieve organisatie. Dat kan op verschillende organisatiegebieden, bijvoorbeeld in het dagelijks zorgen voor kinderen, waarin er aandacht is voor de manier waarop er wordt omgegaan met kinderen en hun ouders in een multiculturele omgeving (Leseman en Slot 2014; Van Schaik, Leseman en Huijbregts 2014). Maar ook in het personeelsbeleid, door ruimte te bieden aan personeel van verschillende etniciteit, kleur en achtergrond, waarmee tegelijkertijd herkenbare rolmodellen voor bijvoorbeeld kinderen met een niet-westerse migratieachtergrond worden gecreëerd. In hun klantoriëntatie kunnen kindercentra zich bijvoorbeeld richten op een brede klantengroep, om daarmee het risico op segregatie te verkleinen. Kindercentra met een D&I-strategie kunnen zo op verschillende wijze bijdragen aan integratie van sociaal en cultureel achtergestelde groepen.

Tegelijkertijd zit er spanning in een systeem waarin enerzijds wordt geprobeerd kinderen gelijke kansen te bieden, terwijl anderzijds verschillen in aanbod worden gecreëerd. De segregatie van kindercentra naar verschillende klantgroepen kan worden ingegeven of versterkt door overheidsbeleid voor bepaalde doelgroepen, zoals bijvoorbeeld kinderen met een risico op een taalachterstand, voornamelijk kinderen met een migratieachtergrond (Leseman 2009). Ook de financiering van de kinderopvang, gekoppeld aan de eis dat beide ouders werken, maakt dat deze ouders meer te besteden hebben dan ouders die op gemeentelijk gefinancierd peuterspeelzaalwerk zijn aangewezen. Dit kan gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering. Als kindercentra klanten van verschillende etniciteit of sociaaleconomische achtergrond aantrekken, kunnen organisaties verschillen ervaren in het nut of de noodzaak om een D&I-strategie te ontwikkelen.

In de voorschoolse voorzieningen is nog weinig onderzoek gedaan naar in- en uitsluiting op organisatieniveau. In het onderwijs is hier meer onderzoek naar gedaan, en verschillende bronnen laten zien dat differentiatie van aanbod door verschillen in de institutionele omgeving kan leiden tot segregatie en kansenongelijkheid. Volgens Dronkers et al. (2016) worden in het onderwijs de mogelijkheden voor inclusie beperkt, doordat er minder gelegenheid is om kinderen uit sociaaleconomisch zwakkere milieus in gedifferentieerde stelsels in aanraking te laten komen met kinderen uit sterkere milieus (Dronkers et al. 2016). In landen waarin de vrijheid van schoolkeuze groot is, zoals in Nederland, kan segregatie in het onderwijs sterker zijn dan de segregatie naar buurten, waardoor ook in relatief gemengde buurten sterke segregatieverschijnselen voor kunnen komen (Dronkers 2008). Van de Werfhorst (2015) onderzocht de individualisering van het Nederlandse onderwijs, waarbij hij een trend ziet naar meer autonomie, maatwerk en verschil in taken in plaats van centrale sturing en standaardisatie. Hierdoor worden de verschillen in kansen tussen kinderen in het onderwijs versterkt, omdat bijvoorbeeld hoogopgeleide ouders beter door het complexere onderwijssysteem kunnen navigeren (Van de Werfhorst 2015: 287-290). In Nederland vindt onderwijisdifferentiatie plaats doordat leerlingen al op jonge leeftijd naar leerniveau worden gescheiden, waardoor ook de hulpbronnen en sociale netwerken van ouders, waar de school van kan profiteren, uiteen gaan lopen (Dronkers 2008). Wanneer dergelijke trends het sociale kapitaal van scholen aantasten, kan worden verondersteld dat differentiatie en segregatie ook kunnen leiden tot verschillende D&I-strategieën.

Waar in het onderwijs sprake is van differentiatie in aanbod van organisaties binnen een nagenoeg volledig publieke sector, is in de kinderopvang sprake van marktdifferentiatie in een gedeeltelijk private sector. Kindercentra benaderen ouders als klanten met keuzevrijheid, er zijn aanbodverschillen en er is een prijsbeleid. Hiermee samenhangend kunnen er verschillen in de sociaaleconomische samenstelling van de klantengroep van kindercentra optreden, waarbij ook de diversiteit van een kindercentrum een rol kan spelen in het keuzeproces van ouders. Zowel de organisatieverschillen, als de ambities of ervaren urgentie om D&I serieus te nemen, kunnen ertoe leiden dat de vormgeving en inhoud van D&I-strategieën per kindercentrum verschillen.

Er is tot nu toe weinig bekend over de samenhang tussen organisatieverschillen door marktdifferentiatie en D&I-strategieën in kindercentra. Het is denkbaar dat D&I-strategieën in sommige organisaties tot subtiele discriminatie leiden, in andere recht doen aan gelijkwaardigheid, of in goede

intenties blijven hangen. Sociale ongelijkheid, diversiteit en marktdifferentiatie in de context van kindercentra zijn daarom relevante factoren om mee te nemen in een verkenning van D&I-strategieën, zoals in dit onderzoek wordt beoogd.

Onderzoeksopzet

Als eerste stap om verschillen tussen kindercentra te verkennen is het nodig om kindercentra organisatorisch van elkaar te onderscheiden. Vanuit een organisatieperspectief is gekozen voor een contextuele benadering, met name de contingentietheorie, die ervan uitgaat dat organisaties zich aanpassen aan de normen en verwachtingen in hun omgeving (Clegg en Hardy 1999; Hatch 1997; Jones 2004; Quinn, Mintzberg en James 1988). Zo ontwikkelen organisaties een primaire organisatiestrategie, die met de configuratietheorie van Mintzberg kan worden verkend (Quinn, Mintzberg en James 1988; Mintzberg, Ahlstrand en Lampel 2005). Een primaire organisatiestrategie is gericht op het overleven van de organisatie. Mintzberg gebruikt hiervoor 'designparameters', dit zijn organisatiekenmerken waarmee organisatiestrategieën kunnen worden vergeleken, bijvoorbeeld naar verschil in missie, grootte, hiërarchie, samenwerking, professionalisering en standaardisatie. Hieruit volgen ideaaltypen, bijvoorbeeld organisaties die primair georiënteerd zijn op professionalisering (professionele organisaties), op de markt (divisie-organisaties) of op flexibel overleven (kleine ondernemende organisaties). Deze organisatie typen zijn voor kindercentra aannemelijk. De theorie is geschikt voor marktdifferentiatie in kindercentra omdat ook hybride organisaties, tussen ideaaltypen, inzichtelijk worden gemaakt. Hybride organisaties kunnen volgens Mintzberg minder effectief zijn als zij tegenstrijdige belangen verenigen, bijvoorbeeld door privatisering van publieke taken. Ook verzakelijking, door efficiëncystreven en kostenbesparing, zet volgens Mintzberg in zowel publieke als private organisaties gemeenschapsbelangen onder druk, leidend tot organisaties die nauwelijks meer van elkaar te onderscheiden zijn (Mintzberg 2015, 2017).

Als tweede stap wordt gebruik gemaakt van het onderzoek van Roberson (2006) om D&I-strategieën te inventariseren. Het zwaartepunt van aandacht voor D&I ligt in de kindercentra over het algemeen bij de pedagogische praktijk. Een integrale D&I-strategie betreft alle betrokkenen op alle organisatiegebieden. Roberson kijkt net als Mintzberg naar organisatiekenmerken, maar dan specifiek naar eigenschappen die D&I in organisaties ondersteunen. Zij onderzocht ongeveer 25 eigenschappen, uit

zowel diversiteits- als inclusieonderzoek. Haar conclusie is dat organisatie-eigenschappen behorend bij ‘diversiteit’ of ‘inclusie’, op organisatieniveau niet goed van elkaar te onderscheiden zijn (Roberson 2006). Voor het huidige onderzoek zijn diversiteit en inclusie-eigenschappen daarom samen genomen in één ‘D&I’-concept, als kader om te bepalen of en in hoeverre er kenmerken aanwezig zijn van een bewuste of onbewuste D&I-strategie. ‘D&I-strategie’ wordt in deze verkenning opgevat als een organisatie-infrastructuur om de achterliggende ideeën van D&I te realiseren, zoals gelijkwaardigheid, gelijke kansen en respect voor verschillende identiteiten. Dit gaat in de bedrijfsvoering bijvoorbeeld over: de aanwezigheid van een visie op D&I, commitment aan vertegenwoordiging van diversiteit op verschillende organisatiegebieden, het tot uitdrukking brengen van D&I in samenwerkingsrelaties van de organisatie, en het realiseren dat het personeel een afspiegeling van de buurt of de ouders vormt (Roberson 2006). Ook de aanwezigheid van teamwork, een gezamenlijke probleemoplossingsstrategie en aanwezigheid van medezeggenschap ziet Roberson (2006) als organisatie-eigenschappen die D&I ondersteunen.

De eerste stap is de organisatietypering met behulp van Mintzberg. De kenmerken van D&I-strategie van Roberson vormen stap twee van het theoretisch kader. Als derde stap wordt hiermee de samenhang tussen D&I-strategieën en verschillende typen kindercentra inhoudelijk verkend. Daarmee wordt ook de samenhang tussen D&I-strategieën en de organisatieomgeving inzichtelijk, omdat organisaties strategisch reageren op hun omgeving.

Methoden van onderzoek

Het onderzoek betreft een kwalitatieve vergelijkende casestudy. Gekozen is voor dertien kindercentra bij vestigingen van verschillende organisaties die peuterspeelzaalwerk en/of kinderopvang aanbieden. Hier zijn open interviews met dertien locatiemanagers gehouden. Locatiemanagers worden gezien als de belangrijkste schakel tussen organisatietop en uitvoeringspraktijk. Zij kennen de beslissingen op organisatieniveau en de gevolgen voor de bedrijfsvoering, en kunnen het organisatiebeleid mede vormgeven.

Selectie van verschillende casussen die vallen onder dezelfde noemer (‘kindercentra’) maakt vergelijking mogelijk (Bleijenbergh 2015). De deelnemende vestigingen verschillen op een aantal waarneembare en opgevraagde criteria, zoals grootte van de organisatie, rechtsvorm, opvangsoort, achtergrond directeur (ook met migratieachtergrond), stedelijke of landelijke ligging

Tabel 1 Organisatiekenmerken per locatie naar prijs van laag naar hoog (gegevens locatiemanagers en websites)

Locatie	Peuterspeelzalen						Kinderdagverblijven						
	08	03	05	12	13	07	11	06	09	02	01	10	04
Peuterspeelzaal	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Kinderdagverblijf	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+
VVE	+	+	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-
Omvang = groot	+	+	+	+	+	-	+/-	-	+	+	+	+	+/-
Stichting	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-
BV/VOF/Eénman	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+
Signatuur	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	+	+
Grootstedelijk	+	-	-	-	-	-	+	-	-	+	+	+	+
Stedelijk	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Regionaal	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	-	-	-
Hogere inkomens	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	+
Diverse inkomens	-	-	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	-
Lage inkomens	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Klanten overwegend homogeen wit/NL achtergrond	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	+	+	-
Klanten met een verschillende kleur en etniciteit	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+
Klanten overwegend van kleur/migratie achtergrond	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prijs dagdeel/uur*	0	i.a.	i.a.	i.a.	i.a.	12,50	6,77	6,92	6,95	7,08	7,39	7,45	7,71

*Prijs peuterspeelzaal per dagdeel of i.a.(= inkomensafhankelijk), prijs kinderdagverblijf per uur (2016).

en de aanwezigheid van tweetalig beleid of een bepaalde pedagogische signatuur. Ook werd gekeken of er sprake was van Voor- en Voegschoolse Educatie (VVE), een programma ter voorkoming van onderwijsachterstanden. Van 11 telefonisch benaderde organisaties voor kinderopvang deden er 7 mee. Van 26 benaderde organisaties voor peuterspeelzaalwerk deden er 6 mee, in totaal 13. Redenen voor het weigeren van onderzoekdeelname waren vakantiesluiting (peuterspeelzalen), tijdgebrek of reorganisatie. De interviews zijn afgenomen tussen 18 mei en 4 oktober 2016. Tabel 1 geeft een overzicht van de geselecteerde kindercentra, naar algemene kenmerken.

Selectie van de respondenten en interviewprocedure

De kindercentra ontvingen een flyer per e-mail waarin het onderzoek werd toegelicht. Per organisatie werd één interview gehouden met de

locatiemanager, twee interviews met pedagogisch medewerkers en twee met ouders. Voor dit artikel zijn voornamelijk de gegevens van de locatiemanagers gebruikt. Zij zijn geïnterviewd op de locatie en de interviews duurden gemiddeld een uur. De respondenten hadden de mogelijkheid wel of niet te antwoorden, te bepalen of ze voorbeelden wilden geven of desgevraagd de antwoorden wilden toelichten.

Het interview startte met een korte inventarisatie van algemene organisatiekenmerken, persoonsgegevens en demografische kenmerken (zie tabel 1), waarna een aantal open vragen werd gesteld. De vragenlijst bestond uit richtinggevendende hoofdonderwerpen op basis van het theoretisch kader met eerdergenoemde designparameters van Mintzberg en van Robersons lijst van D&I-ondersteunende organisatie-eigenschappen.

Gegevensverwerking

De gesprekken zijn opgenomen. De interviewopnames zijn uitgetypt in een transcript, dat is gebruikt om organisatieverschillen en verschil in aandacht voor D&I in organisaties te ordenen met behulp van een inhoudsanalyse. De antwoorden van locatiemanagers op de vragen over de primaire organisatiestrategie werden op inhoudelijke overeenkomsten geordend en vergeleken met de eerdergenoemde designparameters van de organisatie-ideaaltypen. Daarbij lag de focus op antwoorden die de meeste informatie gaven over D&I-strategie en de primaire organisatiestrategie.

De vraag naar autonomie in relatie tot de positie van de locatiemanager in de organisatie als geheel, is in de analyse leidend geweest bij de globale indeling van de kindercentra naar organisatietypen. De antwoorden geven bijvoorbeeld informatie over de positie van de locatiemanager als lijnmanager in het middenkader een organisatie, als divisiehoofd in een concern of als directeur in een kleine onderneming. Ook zeggen de antwoorden iets over de missie (publiek of privaat), mate van specialisatie (professionalisering) en (structuur in) interne samenwerking. Met deze informatie komen kenmerken in beeld waarmee de primaire organisatiestrategie kan worden bepaald, die bijvoorbeeld overeenkomt met de kenmerken van ideaaltypische professionele organisaties (professionaliteit staat centraal), divisieorganisaties (dienstverlening staat centraal) en ondernemende organisaties (kleinschaligheid en flexibiliteit staat centraal). De gevonden organisatietypen zijn vervolgens vergeleken met enkele verzamelde algemene organisatiekenmerken (bijvoorbeeld grootte, stichting of BV), gerelateerd aan theorie (Mintzberg, Ahlstrand en Lampel 2005; Quinn, Mintzberg en James 1988). Door combinatie van de antwoorden op de autonomie-vraag met algemene kenmerken zoals organisatiegrootte en juridische status, werd de

consistentie van een mogelijke typologie bekeken door deze te vergelijken met de organisatiekenmerken van de eerdergenoemde ideaaltypen. Er is gelet op tegenstrijdige organisatiekenmerken om hybride organisaties te kunnen identificeren.

De transcripten zijn daarnaast gebruikt voor analyse van D&I-strategieën, met behulp van organisatie-eigenschappen die D&I in organisaties ondersteunen (Roberson 2006). De antwoorden op de vragen of locatiemanagers een D&I-visie of -missie hebben, of en hoe D&I in de samenwerking met andere organisaties een rol speelt, en of er sprake is van een afspiegeling van de ouders en buurt en in het personeelsbestand, zijn geanalyseerd. Deze gegevens zijn eerst geordend per organisatietype en vervolgens is geanalyseerd of er patronen in de antwoorden zitten die identificeerbaar zijn als D&I-strategie binnen de primaire organisatiestrategie.

Een D&I-strategie waarin D&I op alle organisatiegebieden is vertegenwoordigd, kan ook worden gevonden in relaties met externe stakeholders (Roberson 2006). Per locatie is aan de locatiemanager en twee pedagogisch medewerkers gevraagd met welke organisaties het kindercentrum samenwerkt. Ook is locatiemanagers gevraagd of D&I hierin een rol speelt, bijvoorbeeld of diversiteit bewust wordt opgezocht. Er is gekeken of de activiteiten inclusie bevorderen. Ten slotte is aan de locatiemanagers gevraagd in hoeverre het personeel een afspiegeling vormt van de ouders en de buurt en of de ouders uit de buurt komen. Deze antwoorden zijn per kindercentrum geïnventariseerd en meegenomen in de hierboven beschreven analysestrategie.

Verantwoording bij de methode

Sociaal wenselijke antwoorden zijn bij dit onderwerp onvermijdelijk. Om de gevolgen te beperken is zoveel mogelijk doorgevraagd en is expliciet gevraagd aan locatiemanagers of zij hun beweringen met voorbeelden konden illustreren, maar de informatie blijft een subjectieve weergave van de werkelijkheid. Vertekening door de interpretatie van de onderzoeker is evenmin uit te sluiten. Om dit risico te reduceren is expliciet aandacht besteed aan het navolgbaar maken van het onderzoeksproces. Er is geprobeerd aan te geven hoe breed het geïllustreerde antwoord per organisatie-type voorkwam (verzadiging). De verschillende analyses zijn gebruikt om via triangulatie een consistent beeld van D&I-strategie per organisatietype te geven (Mintzberg, Roberson en algemene kenmerken). Voor de illustraties is een selectie gemaakt uit de hoeveelheid informatie van zoveel mogelijk locatiemanagers. Hiermee is getracht een zo nauwkeurig mogelijke weergave van de gevonden patronen te geven.

Resultaten

Uit de analyse van uitspraken van locatiemanagers blijkt dat er in de onderzochte kindercentra in grote lijnen vier verschillende D&I-strategieën kunnen worden onderscheiden. Deze strategieën hangen samen met de primaire organisatiestrategie in de onderzochte kindercentra, maar ook met de etnische achtergrond van klantgroepen. Opvallend was dat geen enkele locatiemanager uit haar hoofd wist of de organisatie een missie had voor D&I, anders dan dat er 'iets' is, terwijl alle locatiemanagers aangaven overtuigd te zijn van het belang van D&I of van de achterliggende principes. Dit kan op sociale wenselijkheid duiden en maakt ordening naar 'D&I uit overtuiging' lastig. Het is eveneens denkbaar dat D&I-visies van locatiemanagers privéopvattingen zijn, en los staan van het organisatietype. Dat laatste bleek in het huidige onderzoek niet zo te zijn, want de D&I-visies van de onderzochte locatiemanagers pasten bij de primaire organisatiestrategie. Er werden in dertien kindercentra vier D&I-strategieën gevonden, in drie verschillende organisatietypen. Hieronder staan deze D&I-strategieën opgesomd, daarachter het organisatietype en een praktijkvoorbeeld:

- 'D&I uit noodzaak' in vijf kindercentra getypeerd door een professionele oriëntatie. De klantgroep is etnisch divers, heeft overwegend een migratieachtergrond, met kinderen 'van kleur' en 'witte' migrantenkinderen evenals 'witte' kinderen met een Nederlandse achtergrond. Voorbeeld: 'Ik denk dat D&I wel bij ons op de agenda staat want dat is gewoon ons werk, er zijn wel tussen 15 en 18 van de 32 kinderen van verschillende culturen die hier rondlopen' (LM12).
- 'D&I in theorie' in drie kindercentra getypeerd door een marktorientatie. De klantgroep is overwegend 'wit' met een Nederlandse achtergrond. Voorbeeld: 'Iedereen brengt hier z'n eigen inbreng mee, [...] altijd leuk om iets van een andere cultuur mee te nemen' (LM02).
- 'D&I als bewuste keuze' in twee kindercentra getypeerd door een marktorientatie. De klantgroep is etnisch divers, zowel 'van kleur' als 'wit' met zowel een niet-Nederlandse als Nederlandse achtergrond. Voorbeeld: 'Bewust [...] uitstralen dat je intercultureel bent' (LM04).
- 'D&I is geen item' in drie kindercentra getypeerd door een kleinschalige oriëntatie. De klantgroep is overwegend 'wit' met een Nederlandse achtergrond. Voorbeeld: 'Als het de kinderen ten goede komt [...] dan zou ik het [D&I] onmiddellijk op de agenda zetten' (LM11).

D&I uit noodzaak

In onderzochte kindercentra waarvan de locatiemanagers aangeven dat zij een D&I-strategie uit noodzaak ervaren, is de primaire organisatiestrategie vooral gericht op professionalisering. Wij duiden dit type daarom aan als 'professionele organisaties'. Uit de gesprekken blijkt dat deze locatiemanagers focussen op inhoudelijke kwaliteit en daarbij kunnen leunen op het hoofdkantoor voor ondersteuning. Het middenkader bestaat daarom vaak maar uit één locatiemanager op meerdere vestigingen. Deze locatiemanagers vinden dat ze veel moeten schakelen tussen hoofdkantoor en medewerkers en ervaren dat als beperking van hun autonomie, net als weinig tijd per vestiging. De ruimte om zelf accenten te leggen in het werk zit vooral in het ondersteunen van pedagogisch medewerkers om kinderen te helpen. Uit de gesprekken blijkt dat deze locatiemanagers sterk gemotiveerd zijn om kinderen in een achterstandspositie te helpen, in lijn met de primaire oriëntatie in de gehele organisatiestrategie. Een voorbeeld:

[I: Ervaar je autonomie?]: Betrekkelijk. Wij horen bij een grote organisatie, we ondersteunen daarbij de missie en visie van die organisatie... en ik voel me daar heel thuis bij... ik heb wel het gevoel dat ik heel erg mijn eigen gang kan gaan, maar het is ook wel tegelijk... het past heel erg bij mij, de organisatie, daardoor voelt dat goed. [Maar je zegt toch 'betrekkelijke autonomie?'] Ja dat denk ik wel ja, je hebt wel voortdurend, nou, ja, dat je wel gebonden bent aan wat de organisatie wil en ook daar hebben we inspraak bij, maar dat is ook betrekkelijk (LM05).

Wat D&I-strategie betreft, blijkt uit de gesprekken dat deze locatiemanagers vooral inclusie tot recht laten komen. Hun visie op D&I is in lijn met de sociale missie van de organisatie. Een voorbeeld van een locatiemanager over het belang van D&I in haar organisatie:

Ja, omdat ik het noodzakelijk vind dat het personeel een afspiegeling vormt van de doelgroep. [...], ik vind dat ouders en kinderen zich thuis moeten voelen bij de medewerkers (LM03).

Uit de gesprekken blijkt dat de uitvoering van de D&I-strategie in deze kindercentra vooral plaatsvindt in de pedagogische praktijk, gericht op achterstandsbestrijding. In één onderzochte peuterspeelzaal met uitsluitend kinderen 'van kleur' met een niet-westerse migratieachtergrond wordt gesproken over de aanwezige diversiteit in de oudercommissie (namelijk

gedeeltelijk ‘wit’ personeel en ouders ‘van kleur’). Daar werd ook pedagogische lesmateriaal getoond in de vorm van poppen en boekjes met niet-stereotype afbeeldingen.

In deze vijf kindercentra wordt voornamelijk peuterspeelzaalwerk aangeboden. Volgens de locatiemanagers is de samenstelling van kinderen ‘multicultureel’, hebben de kinderen vooral een migratieachtergrond (met uitzondering van één ‘witte’ peuterspeelzaal) en zijn ouders grotendeels laagopgeleid met een ondermodaal inkomen. Het aanbod is gratis of inkomensafhankelijk.

In enkele van deze kindercentra zijn hybride kenmerken gevonden. De koepelorganisatie biedt bijvoorbeeld naast peuterspeelzaalwerk ook kinderopvang aan, of de peuterspeelzaal transformeert naar kinderopvang. In deze lichthybride organisaties is de primaire organisatiestrategie en D&I-strategie op een vergelijkbare manier georiënteerd op achterstandsbestrijding en inclusie als in professionele organisaties gebruikelijk is. Wel is er meer aandacht voor kostenefficiëntie, ook als die ten koste gaat van professionaliteit en publieke (integratie)doelen. Ter illustratie:

We hadden afgesproken in het verleden dat VVE werd aangeboden op vier dagdelen, maar een peuter moet tien uur VVE aangeboden krijgen. Maar omdat wij nu langer open zijn, volstaat drie dagdelen (LM13).

De ‘witte’ (hybride) peuterspeelzaal is minder uitgesproken over etnische diversiteit, maar wel inclusief gericht op achterstandsbestrijding, en is daarom ingedeeld bij deze D&I ‘inclusie uit noodzaak’ strategie.

D&I in theorie

Deze D&I-strategie wordt in de onderzochte kindercentra gevonden in organisaties met een marktgerichte primaire organisatiestrategie. Dit zijn organisaties die als divisie onder een concern werken. Uit de gesprekken blijkt dat locatiemanagers in een divisieorganisatie vrijwel overal een op een-op-een locatie aansturen en daarvoor vrijwel dagelijks aanwezig zijn als divisiehoofd. Zij geven aan veel autonomie te ervaren, met uitzondering van marktpositie-gerelateerde zaken en financiële prestaties, die door het concern worden bewaakt. Een voorbeeld:

Ik heb veel autonomie in het werk, deze locatie is in persoonlijkheid wat ik ben. Dus dynamisch, vriendelijk, ook heel commercieel. Je hebt alle vrijheid om daarin zelf je team aan te nemen, de omgang met ouders... Je kwaliteitsnormen liggen wel vast en het geld, wat ik moet verdienen, ligt ook vast. Ik

ben daar gewoon integraal voor verantwoordelijk, maar hoe ik het doe, dat is helemaal aan mij, dus ook hoe mijn team het doet, is aan hun (LM01).

De D&I-strategie is als ad hoc te typeren en is niet structureel verweven in de bedrijfsvoering. Uit de gesprekken blijkt dat de locatiemanagers weliswaar veel autonomie ervaren, maar dat hun aandacht vooral uitgaat naar relatiebeheer en bedrijfsvoering. Uit de gesprekken blijkt dat deze locatiemanagers inhoudelijke zaken, zoals D&I en het pedagogisch beleid, meestal bewust overlaten aan de verantwoordelijkheid van hun medewerkers. Een uitzondering hierop vormt het aannemen van personeel. Incidenteel worden activiteiten georganiseerd met een multicultureel karakter, zoals een maaltijd of themafeest. Uit uitspraken over hun visie op D&I blijkt dat deze locatiemanagers soms gericht zijn op diversiteit, als dit in personeelsbeleid meerwaarde heeft voor hun organisatie. Een voorbeeld:

De maatschappij bestaat uit allemaal verschillende.., hè? Diversiteit. En dan is het natuurlijk wel fijn als je ook een beetje een afspiegeling van de maatschappij.., ja, dat kan niet helemaal natuurlijk, maar anders zou het maar een saai team zijn denk ik zo (LM10).

In deze kindercentra wordt kinderopvang aangeboden, in één geval met een peuterspeelgroep (zonder VVE). Volgens de locatiemanagers zijn de kinderen overwegend 'wit' en hun ouders overwegend hoogopgeleid met een bovenmodaal inkomen. De prijzen van deze kindercentra liggen boven het normbedrag voor de kinderopvangtoeslag aan ouders. De 'D&I in theorie' strategie is gevonden in drie van de vijf divisieorganisaties.

D&I als bewuste keuze

D&I als bewuste keuze werd als strategie gevonden in een tweetal kindercentra die eveneens de zojuist beschreven primaire organisatiestrategie van een divisieorganisatie hebben, maar dan in een kleiner concern. Het verschil in D&I-strategie met de hiervoor beschreven strategie is, dat in deze kindercentra bewust is gekozen voor een diversiteitsbeleid. In beide organisaties geven de 'witte' locatiemanagers aan, dat zij een directrice hebben met een migratieachtergrond. Uit de gesprekken blijkt dat er een strategische visie is op het aantrekken van expatkinderen, respectievelijk het toegankelijk maken van de organisatie voor een bevolkingsgroep met een migratieachtergrond. Diversiteit speelt een rol in de profilering van het kindercentrum. Een ('witte') locatiemanager verwoordde het belang van D&I als volgt:

Het maakt je toch bewuster, dat kan heel subtiel zijn, maar het maakt je wel bewuster, dat is, denk ik, als je alleen maar mensen met een Nederlandse of ongeveer dezelfde achtergrond hebt, dan zijn er zoveel dingen die je vanzelfsprekend vindt, dat je er niet bij stilstaat dat het heel erg Nederlands is (LM04).

Eén kindercentrum met deze strategie biedt uitsluitend 'interculturele' kinderopvang voor kinderen ('wit' en 'van kleur') van hoogopgeleide ouders met bovenmodale inkomens (expats), tegen een hoog tarief. Dit kindercentrum is meertalig en organiseert activiteiten die bijdragen aan een thuis- en gemeenschapsgevoel. Het andere kindercentrum met deze strategie is hybride, marktgeoriënteerd met een peuter-speelarrangement voor VVE-kinderen. Er komen zowel kinderen 'van kleur' met een niet-westerse migratieachtergrond als 'witte' kinderen met een Nederlandse achtergrond van laag- tot gemiddeld opgeleide ouders met een laag tot modaal inkomen. Het uurtarief kinderopvang is rond de norm voor kinderopvangtoeslag (VVE-tarief onbekend). Dit kindercentrum biedt halal-maaltijden en hanteert beperkende kledingvoorschriften (geen oorhangers, niet te bloot) voor pedagogisch medewerkers. Dit wordt volgens de locatiemanager gedaan zodat iedere ouder zich comfortabel voelt. Dit kindercentrum profileert zich ook in activiteiten van de lokale migrantengemeenschap en is aangesloten op de gemeentelijke VVE-infrastructuur.

D&I is geen item

D&I speelt nauwelijks een rol in de onderzochte kleine ondernemende kindercentra met een primaire organisatiestrategie die gericht is op flexibel overleven. Uit de gesprekken blijken de locatiemanagers in deze centra de meeste autonomie te ervaren. Wel doen zij administratieve en strategische taken zelf en ervaren dat als een beperking van hun autonomie. Bemoeienis vanuit gemeente of externe regelgeving ervaren zij als hinderlijk. Er is directe aansturing van pedagogisch medewerkers, zonder lijnmanagers en zonder organisatieregels vanuit een moederconcern. Dat betekent dat de locatiemanager-directeur soms ook 'mee-werkend voorman' is. Uit de gesprekken blijkt dat eigen normen en een familiale sfeer belangrijk zijn. Ter illustratie een antwoord of de locatiemanager autonomie ervaart:

Ja heerlijk, ik kan heel slecht gezag verdragen. Ik zal niet persoonlijk worden maar ik heb nog nooit een baas gehad, zeg maar, ik ben altijd zelf baas geweest (LM07).

Uit de gesprekken blijkt dat het belang van D&I een kleine rol speelt of wordt ontkend. Er wordt scherp geselecteerd waar energie in wordt gestoken, ook met het oog op de reputatie van het kindercentrum. Een voorbeeld:

Elk mens is gelijk. Ieder mens die hier werkt en hier aanwezig is maakt duidelijk waar zij of hij behoefte aan heeft en daar wordt gewoon rekening mee gehouden. Maar om daar dus extra aandacht aan te besteden en de nadruk op te leggen, dan zijn we zó in een hokje gestopt, van wat zijn we toch intercultureel bezig (LM11).

In twee onderzochte ondernemende organisaties zitten overwegend 'witte' kinderen van vooral gemiddeld opgeleide ouders met een modaal inkomen. Hier wordt kinderopvang aangeboden tegen een tarief rond de norm voor kinderopvangtoeslag. Eén ondernemende organisatie voor peuterspeelzaalwerk lijkt hybride, omdat deze wordt geleid door een horizontaal aandoend vrijwilligerscollectief onder een stichting en daardoor kenmerken heeft van een 'missionaire organisatie' (Mintzberg, Ahlstrand en Lampel 2005). Op grond van de positie en permanente aanwezigheid van de coördinator en haar centrale rol in administratie en organisatie, ervaren andere medewerkers echter minder autonomie. Er is een sterk gemeenschapsgevoel, maar een beperkte maatschappelijke missie. Daarom heeft deze organisatie meer gelijkenis met een ondernemende organisatie. Er zitten overwegend 'witte' kinderen van hoogopgeleide ouders en expats met bovenmodale inkomens, bij deze (zelf gefinancierde) particuliere stichting voor peuterspeelzaalwerk, zonder subsidie.

D&I-strategie in de samenwerking met andere organisaties

Uit de gesprekken blijkt dat alle onderzochte kindercentra voornamelijk samenwerken met 'witte' hoger opgeleide mensen uit 'witte' organisaties. Een uitzondering vormen de professionals die de toeleiding naar VVE verzorgen, ouder- en kindadviseurs en gemeentelijke wijkmanagers voor jeugdzaken. Zij worden volgens sommige locatiemanagers door welzijnsdiensten juist vanwege hun niet-westerse achtergrond aangenomen en zijn bij drie professionele organisaties genoemd als voorbeelden van diversiteit in samenwerkingsrelaties. Verder hebben individuele kindercentra soms contacten met expatorganisaties, een moskee, een migrantenvrouwenvereniging of soms een multicultureel buurtproject.

Uit de gesprekken blijkt dat professionele organisaties minder relaties hebben met de omgeving dan marktgerichte divisiekindercentra. De relaties die er zijn, zijn echter vaker langdurig en degelijk. Uit de gesprekken blijkt dat locatiemanagers van de onderzochte professionele organisaties zich richten op het coördineren van het zorgaanbod om de ontwikkeling van kinderen in de bredere, vaak problematische, opvoedingscontext te verbeteren. Gemeenten en welzijnsdiensten rond VVE behoren tot de vaste relaties van de locatiemanagers. Benodigde zorg, ondersteuning en eventuele culturele activiteiten worden voornamelijk naar het kindercentrum toegebracht. Contacten met organisaties die klantgroepen vertegenwoordigen zijn hier niet genoemd.

Uit de gesprekken blijkt dat divisieorganisaties over het algemeen meer incidentele relaties aangaan, vaker gericht op de buurt en culturele en commerciële activiteiten buiten de deur. Locatiemanagers in de onderzochte marktgerichte divisieorganisaties hechten belang aan een goed netwerk voor informatie, belangenbehartiging en gezamenlijke (wijk)activiteiten voor kinderen: museumbezoek, kunstatelier, bezoek aan groentewinkel, voorleesdagen in de boekwinkel, buurttuin- en bejaardentehuisbezoek. De contacten zijn gericht op kunst, cultuur en ondernemerschap, wat de klanten volgens locatiemanagers waarderen. De activiteiten dienen tevens om de organisatie bij een breder publiek bekend te maken voor werving van toekomstige klanten. Contacten met organisaties die klantgroepen vertegenwoordigen zijn er als dit meerwaarde heeft voor klanten.

Bij locatiemanagers van onderzochte ondernemende organisaties valt op dat persoonlijke ideeën over omgangsvormen en opvoeding leidend zijn voor hun externe contacten. Het behouden van een goede reputatie speelt eveneens een grote rol.

Tabel 2 Samenwerkingsrelaties van professionele en divisieorganisaties

Professionele organisaties (N = 5 locaties, N = 15 respondenten)	Marktgerichte divisieorganisaties (N = 5 locaties, N = 15 respondenten)
<ul style="list-style-type: none"> – Ondersteuning en VVE – Traditionele partijen – Specialistische zorg – Vaker stabiel en langdurig – In het kindercentra (in huis) – Gericht op opvoeding en ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> – Nieuwsgierigheid en ondernemen – Kunst en cultuur – Buurt- en commerciële partijen – Vaker ad hoc en kortdurend – Naar buiten – ‘Fun’ met commerciële ‘exposure’
<i>Lager/gemengd opgeleid, overwegend kinderen ‘van kleur’ met een (niet-westerse) migratieachtergrond</i>	<i>Hoger opgeleid, overwegend ‘witte’ kinderen met Nederlandse of expatachtergrond</i>
<i>Bij ondernemende organisaties is het beeld wisselend, samenhangend met de leidinggevende persoon.</i>	

Uit het verschil in aanbod blijkt ongelijkheid: bij hogere tarieven dienen de samenwerkingsrelaties van de kindercentra andere doelen dan bij lagere tarieven.

Tabel 3 Illustratie differentiatie: prijsbeleid in relatie tot het aanbod van kindercentra

Gratis of inkomensafhankelijk	Uurtarief ± SZW 2016*: €6,89	Uurtarief > €0,18 boven €6,89
5 peuterspeelzalen met VVE	1 peuterspeelzaal, zonder VVE €12,50/dagdeel 1 kinderdagverblijf €6,77 1 kinderdagverblijf €6,92 1 kinderdagverblijf €6,95 met VVE	1 kinderdagverblijf €7,08 1 kinderdagverblijf €7,39 1 kinderdagverblijf €7,45 1 kinderdagverblijf €7,71

*Het vastgestelde uurtarief waarover de Rijksoverheid de tegemoetkoming kinderopvangtoeslag (via de Belastingdienst) berekent is €6,89 in 2016.

Aandacht voor D&I in afspiegeling van het personeel naar ouders en buurt

Uit de gesprekken blijkt dat in alle gevallen de ouders meestal uit de buurt van het kindercentrum komen. Bij twee divisie- en twee ondernemende organisaties komen er daarnaast ouders uit de regio, hier is er sprake van een speciale opvoedkundige signatuur of een meertalig kindercentrum.

In geen van de onderzochte kindercentra vormt het personeel een afspiegeling van de buurt, volgens de locatiemanagers. In kindercentra met VVE is er sprake van de grootste diversiteit van het personeel (verhouding 'van kleur', niet-westerse migratieachtergrond en 'wit', westerse achtergrond), vergeleken met kindercentra zonder VVE. Desondanks geven de VVE-kindercentra aan dat het personeel te 'wit' is om een goede afspiegeling van ouders en kinderen te vormen. In 'witte' kindercentra met vooral 'wit' personeel is er wel een afspiegeling naar etniciteit, maar mede daardoor is er volgens de locatiemanagers geen gevoelde noodzaak tot diversiteit. Daartegenover is er in onderzochte duurdere kindercentra met overwegend 'witte' kinderen van hoogopgeleide ouders en expats, relatief meer diversiteit onder personeel in de verhouding 'van kleur' en 'wit'.

Diversiteit onder het personeel komt meestal voor bij pedagogisch medewerkers. In de onderzochte groep zit één locatiemanager 'van kleur' met een niet-westerse migratieachtergrond. Twee directrices van kindercentra zijn 'van kleur' en hebben een niet-westerse achtergrond, omdat daar in dit onderzoek bewust naar is gezocht. Meerdere locatiemanagers geven aan dat er weinig doorstroming is en het aanstellen van personeel met een migratieachtergrond soms wordt beperkt door de geldende taaleisen. Soms zien locatiemanagers in tweetalig personeel voordelen om kinderen en ouders beter te begrijpen.

Conclusies

D&I-strategieën en primaire organisatiestrategieën

In de dertien kindercentra in dit onderzoek zijn vier verschillende D&I-strategieën gevonden. Ten eerste: *D&I als noodzaak*, zoals werd gevoeld door locatiemanagers, benadrukt door de overwegend etnisch diverse klanten en in de organisatie structureel verbonden met het tegengaan van achterstanden. Ten tweede: *D&I in theorie*, een tamelijk ad hoc en vrijblijvende toepassing van losstaande D&I-acties. Ten derde: *D&I als bewuste keuze*, om D&I strategisch in te zetten voor het werven van bepaalde klanten, vanuit een visie op de meerwaarde van diversiteit. Ten vierde: *geen D&I-strategie*, omdat het onderwerp voor de betreffende kindercentra volgens locatiemanagers niet relevant is voor hun organisatie.

Deze vier D&I-strategieën hangen in de onderzochte organisaties samen met drie primaire organisatiestrategieën, zowel in vormgeving als inhoud. Ten eerste, *professionele organisaties*, veelal peuterspeelzaalwerk, hebben vaak een stichtingsvorm en zijn vooral publiek gefinancierd, en kenmerken zich door een educatiegerichte en sociale missie. Ten tweede, de *divisieorganisaties*, veelal kinderopvang, hebben vaak in juridisch zin een BV, zijn vooral privaat gefinancierd en hebben een commerciële missie. Ten derde, de vorm *kleinere ondernemende organisaties* van het type eenmanszaak, zij zijn vooral privaat gefinancierd en hebben een reputatiegerichte oriëntatie. Er zijn lichthybride tendensen gevonden, die in combinatie met kostenbesparing de professionaliteit en publieke missie onder druk zetten, maar de oorspronkelijke basis van de organisaties blijft merkbaar in de organisatiestrategie.

D&I-strategie en achtergrond van klanten

De primaire organisatiestrategie hangt volgens de contingentietheorie samen met de omgeving. Dat lijkt in de onderzochte kindercentra eveneens het geval te zijn voor de D&I-strategie, waarin de etnische en sociaaleconomische achtergrond van klanten een belangrijke rol speelt. Uit de inventarisatie van algemene kenmerken van de dertien onderzochte organisaties blijkt dat kindercentra die peuterspeelzaalwerk met VVE aanbieden, volgens de locatiemanagers overwegend etnisch diverse laagopgeleide klantgroepen hebben, met de laagste inkomens. Het peuterspeelzaalwerk wordt gratis of inkomensafhankelijk aangeboden. Kindercentra die kinderopvang zonder VVE aanbieden, bestaan volgens locatiemanagers overwegend uit kinderen van 'witte' hoogopgeleide Nederlandse ouders of expats, uit de hoogste inkomenscategorieën. Deze kindercentra vragen de hoogste uurprijzen.

De onderzochte kindercentra vertonen vooral segregatie naar inkomen, gevolgd door segregatie naar etniciteit en kleur. Binnen de primaire organisatiestrategie, die verschilt per inkomensgroep, wordt over D&I-strategieën in de onderzochte kindercentra het meest nagedacht als er veel diversiteit is, voornamelijk in multiprobleem-kindercentra in het goedkoopste marktsegment (noodzaak) en in expat-kindercentra in het duurste marktsegment (bewust).

D&I-strategieën, differentiatie en segregatie

Opvallend is dat in divisieorganisaties vaker argumenten werden genoemd die het belang van 'diversiteit' benadrukken, terwijl er in professionele organisaties vaker sprake was van argumenten die 'inclusie' benadrukken. Bij de rol van D&I in de samenwerking met andere organisaties valt op dat aandacht voor inclusie vooral beperkt blijft tot de kindercentra in het goedkoopste segment. De inventarisatie van de uurprijzen bevestigt dat differentiatie bij de onderzochte kindercentra niet alleen samenhangt met verschillen in D&I-strategie, maar ook segregatie toont, met het risico op reproductie van sociale ongelijkheid en ongelijke verdeling van sociaal kapitaal.

Er is verschil in de mate waarin het personeel naar etniciteit en kleur divers is, waaruit blijkt dat diversiteit in het personeelsbeleid samenhangt met diversiteit onder klanten. In de organisaties met een directrice met een migratieachtergrond, krijgt D&I meer aandacht. Dit is een indicatie dat rolvoorbeelden, binnen de marges van de primaire organisatiestrategie, ertoe doen.

Beperkingen

De groep onderzochte kindercentra is klein en bovendien selectief samengesteld, zodat strategieën kunnen worden vergeleken. De resultaten van dit onderzoek zijn daarom niet representatief voor alle kindercentra en primair van toepassing op organisatiekenmerken van deze dertien casussen. Vervolgonderzoek is daarom nodig om de resultaten van de verkenning te toetsen.

Discussie

De D&I-strategieën die op organisatieniveau zijn gevonden komen overeen met de bevindingen van Ahmed en Swan (2006). Bijvoorbeeld, bij de strategie 'D&I in theorie' gaat het vooral om sociaal-wenselijke schijnbewegingen zonder echt recht te doen aan gelijkwaardigheid, gelijke kansen of verschillende identiteiten. De strategie 'D&I als bewuste keuze' dient behalve

diversiteit, ook een strategisch doel, terwijl 'D&I uit noodzaak' sterk leunt op de inclusietraditie van integratieondersteuning, met de nadruk op gelijke kansen voor kansarmen (erbij horen), en minder op het tot recht laten komen van (culturele) verschillen (uniciteit).

Met deze verkenning worden de verschillende D&I-strategieën beschouwd in de bredere context van marktdifferentiatie en organisatiestrategieën voor verschillende klantgroepen. Voor de onderzochte kindercentra geldt dat, ondanks gelijke wettelijke eisen, professioneel georiënteerde kindercentra vooral een integratieondersteunend inclusiegericht 'menu' aanbieden, terwijl marktgerichte kindercentra vooral een divers 'menu' aan activiteiten aanbieden, dat initiatief en nieuwsgierigheid aanmoedigt. Dit roept vragen op voor vervolgonderzoek naar de opbouw van sociaal (divers) kapitaal en interculturele competenties in kindercentra.

De resultaten van de verkenning van marktdifferentiatie in de kindercentra zijn in lijn met de bevindingen van Putnam (2015), Dronkers (2008) en Van de Werfhorst (2015), die sociale ongelijkheid en segregatie weerspiegeld zien in het aanbod van onderwijsorganisaties. Daar waar differentiatie ontstaat, lijkt het aanbod meer gericht te zijn op de sociaaleconomische status van de ouders en minder verbonden met publieke taken en gelijkheidsbeginsels om capaciteiten van alle kinderen tot recht te laten komen. Deze institutionele ongelijkheid door verschillende organisatiestrategieën kan ertoe leiden dat arme en rijke kinderen al van jongs af aan voor verschillende functies in de samenleving worden opgeleid (Reay 2017). Sociale ongelijkheid begint zo voor de basisschool.

Overheidsbeleid staat in relatie tot prijsbeleid in de kindercentra. Dit is waarneembaar in centra waar kinderopvang- en peuterspeelzaalkinderen op dezelfde locatie onder dezelfde organisatie in verschillende groepen zitten. De mogelijkheden om aandacht voor D&I vorm te geven in duurzame ontmoetingen in gemengde groepen zijn niet alleen ongelijk verdeeld over de onderzochte kindercentra, maar zelfs tussen groepen van eenzelfde kindercentrum op één locatie. Deze segregatie hangt samen met de eerdergenoemde stelselhybriditeit, waarbij kindercentra vanuit verschillende systemen worden gefinancierd, en keuzevrijheid vooral voor werkende ouders wordt gefaciliteerd.

In de onderzochte organisaties is de segregatie naar inkomen groter dan naar etniciteit en kleur. Dit is in lijn met bevindingen van Putnam (2015) in de Verenigde Staten en Crul, Schneider en Lelie (2013) in Nederland. Hierdoor hangt segregatie naar etniciteit en kleur in de praktijk, behalve met achterstandenbeleid, vooral samen met keuzes van mensen die iets te kiezen hebben. Dat zijn ouders die met kinderopvangtoeslag worden

'beloond' voor betaald werk. Zij kunnen kiezen uit een peuterpeelzaal of kinderdagverblijf, naar prijs, signatuur, activiteitenaanbod en diversiteit in etniciteit en kleur, vooral in grote steden waar veel aanbod is. Dat roept vervolgvragen op, bijvoorbeeld of het stelsel ongelijkheid institutionaliseert door voor rijke ouders 'witte' keuzes te faciliteren, ook in steden die overwegend divers zijn naar etniciteit en kleur.

De verkenning biedt inzicht in de samenhang tussen D&I-strategieën en marktdifferentiatie. Op stelselniveau is er aanleiding voor de veronderstelling dat D&I-strategieën de bestaande verschillen tussen kindercentra eerder representeren dan bijsturen, en daarmee kunnen bijdragen aan segregatie.

Literatuur

- Ahmed, S. en E. Swan (2006) Doing Diversity. *Policy Futures in Education*, 4(2): 96-100, DOI: 10.2304/pfie.2006.4.2.96.
- Bleijenbergh, I. (2015) *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2e druk). Den Haag: Boom Lemma.
- Brandsen, T., W. van de Donk en P. Kenis (red.) (2006) *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Lemma.
- CBS (2017) Centraal Bureau voor de Statistiek. Verkregen op 15 maart 2018, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70748NED&D1=0,2,4,16,18,20,22,24&D2=a&D3=0&D4=a&D5=l&HD=090707-1905&HDR=T&STB=G4,G2,G1,G3>.
- Clegg, S.R. en C. Hardy (1999) *Studying Organization, Theory and Method*. London: Sage.
- Crul, M., J. Schneider en F. Lelie (2013) *Superdiversiteit*. Amsterdam: VU University Press.
- Dronkers, J. (2008) Sociale ongelijkheid in het onderwijs. In: R. Klarus en A.J. Dieleman (red.) *Wat is goed onderwijs? Bijdragen uit de onderwijssociologie*. Den Haag: Lemma, 153-175.
- Dronkers, J., L. Elfers, S. Karsten, R. van der Velden en H. van de Werfhorst (2016) Groeiende ongelijkheid vraagt om ingrijpen. *Socialisme en Democratie*, 73(2): 48-53.
- Ferdman, B.M. en B.R. Deane (red.) (2014) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley Brand.
- Hatch, M.J. (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Jones, G.R. (2004) *Organizational theory, design, and change: text and cases* (fourth ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kremer, M., M. Bovens, E. Schrijvers en R. Went (2014) *Hoe ongelijk is Nederland? Een verkenning van de ontwikkeling en gevolgen van economische ongelijkheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Leseman, P.P.M. (2009) *Integrated early childhood education and care: combating educational disadvantages of children from low income and immigrant families*. In: *Early childhood education and care in Europe: Tackling social and educational inequalities*. Brussels.
- Leseman, P.P.M. en P.L. Slot (2014) Breaking the circle of poverty: Challenges for European early childhood education and care. *European Early Childhood Education Research Journal*, 22(3): 314-326, DOI: 10.1080/1350293X.2014.912894.
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Editions.

- Mintzberg, H. (2015) *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H. (2017) *Managing the myths of health care, bridging the separations between care, cure, control and community*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand en J. Lampel (2005) *Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management* (vierde druk). Schiedam: Scriptum Management.
- Mor Barak, M.E. en D.A. Cherin (1998) A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. *Administration in Social Work*, 22(1): 47-64, DOI: 10.1300/J147V22N01.
- Özbilgin, M., K. Jonsen, A. Tatli, J. Vassilopoulou en O. Surgevil (2013) Global Diversity Management. In: Q.M. Roberson (red.) *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. New York: Oxford University Press, 419-441.
- Putnam, R.D. (2015) *Our kids. The American Dream in Crisis*. New York: Simon & Schuster.
- Quinn, J.B., H. Mintzberg en R.M. James (1988) *The Strategy Process, Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Editions.
- Reay, D. (2017) *Miseducation: Inequality, education & the working classes*. Bristol: Policy Press.
- Rijksoverheid (2010) *Wet Kinderopvang en Kwaliteitseisen Peuterspeelzalen*. Verkregen op 15 maart 2018, <http://wetten.overheid.nl/BWBR0017017/2010-08-01/1>.
- Roberson, Q.M. (2006) Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2): 212-236, DOI: 10.1177/1059601104273064.
- Roberson, Q.M. (2013) *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Schaik, S.D.M. van, P.P.M. Leseman en S.K. Huijbregts (2014) Cultural diversity in teachers' group-centered beliefs and practices in early childcare. *Early Childhood Research Quarterly*, 29(3): 369-377, DOI: 10.1016/j.ecresq.2014.04.007.
- Shore, L.M., A.E. Randel, B.G. Chung, M.A. Dean, K. Holcombe Erhart en G. Singh (2010) Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4): 1262-1289, DOI: 10.1177/0149206310385943.
- Touraine, A. (2000) *Can we live together? Equality and Difference*. Stanford: Polity Press.
- Werfhorst, H. van de (2015) De achterkant van autonomie: maatwerk, sturing en ongelijkheid. *Ntor*, 4(12): 286-293.

Over de auteurs

Willeke van der Werf is als promovendus verbonden aan de vakgroep Educatie en Pedagogiek van de Universiteit Utrecht. Haar interesse gaat uit naar organisatiesociologische dimensies van diversiteit, inclusie en sociale ongelijkheid.

E-mail: w.m.vanderwerf@uu.nl

Pauline Slot is werkzaam als universitair docent en onderzoeksprojectleider bij de vakgroep Educatie en Pedagogiek van de Universiteit Utrecht. Haar onderzoeksinteresse ligt bij professionalisering en kwaliteit van voor-schoolse voorzieningen.

E-mail: p.l.slot@uu.nl

Patrick Kenis is werkzaam als hoogleraar Public Governance aan de School of Economics and Management bij Tilburg University en directielid van het Tilburg Institute of Governance (TIG). Zijn interesse gaat uit naar sociaalwetenschappelijk onderzoek in organisaties, netwerken tussen en binnen organisaties, en in het bijzonder onderzoek naar de effectiviteit van netwerken.

E-mail: p.n.kenis@uvt.nl

Paul Leseman is hoogleraar orthopedagogiek in het departement Educatie en Pedagogiek van de Universiteit Utrecht en leider van het onderzoeksprogramma waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. Zijn interesse gaat uit naar ontwikkeling van executieve functies, taal, rekenen en geletterdheid in relatie tot thuisfactoren en de kwaliteit van kindercentra en basisscholen.

E-mail: p.p.m.leseman@uu.nl