

Kinderopvang/ORG

Krachtige organisatiestructuren in de kinderopvang

Toelichting resultaten voor Toekomstgroep Kinderopvang, Kamer KO & PGO

06.10.2026

Inhoud

- Aanleiding
- Onderzoeksopzet
- Aanpak
- Resultaten
- Conclusies en aanbevelingen
- Reacties & vragen

Aanleiding

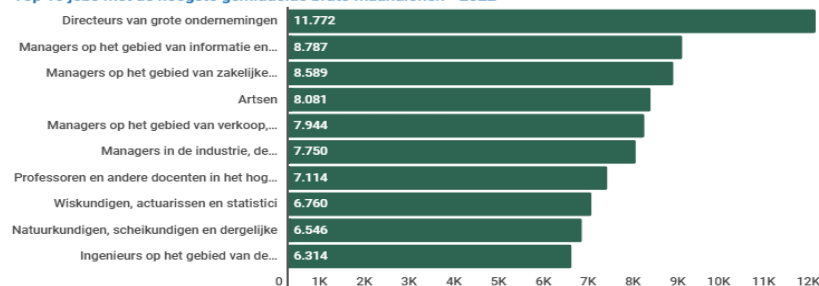
Maatschappelijk belang van goede kinderopvang neemt toe:

- Economische, pedagogische en sociale functie
- Belang van eerste 1000 dagen voor verdere ontwikkeling
- MeMoQ (pedagogisch raamwerk, zelfevaluatie- en inspectie-instrument)
- Intrede pedagogisch coaches (VIA6)
- Beleidsvoerend vermogen als vergunningsvoorwaarde

Aanleiding

Tegelijk zijn er heel wat **obstakels** in de realisatie ervan:

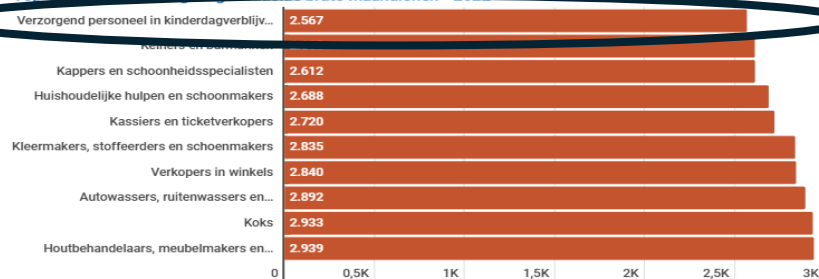
Top 10 jobs met de hoogste gemiddelde bruto maandlonen - 2022



[Download data](#)

Aan de andere kant van het spectrum bevindt zich het verzorgend personeel in kinderdagverblijven en crèches. Met een maandloon van 2.567 euro verdienen deze werknemers een bedrag dat 37% onder het nationale gemiddelde ligt. Ook kelners en barmannen, kappers en schoonheidsspecialisten en huishoudelijke hulpen en schoonmakers verdienen gemiddeld minder dan 2.700 euro per maand.

Top 10 jobs met de laagste gemiddelde bruto maandlonen - 2022

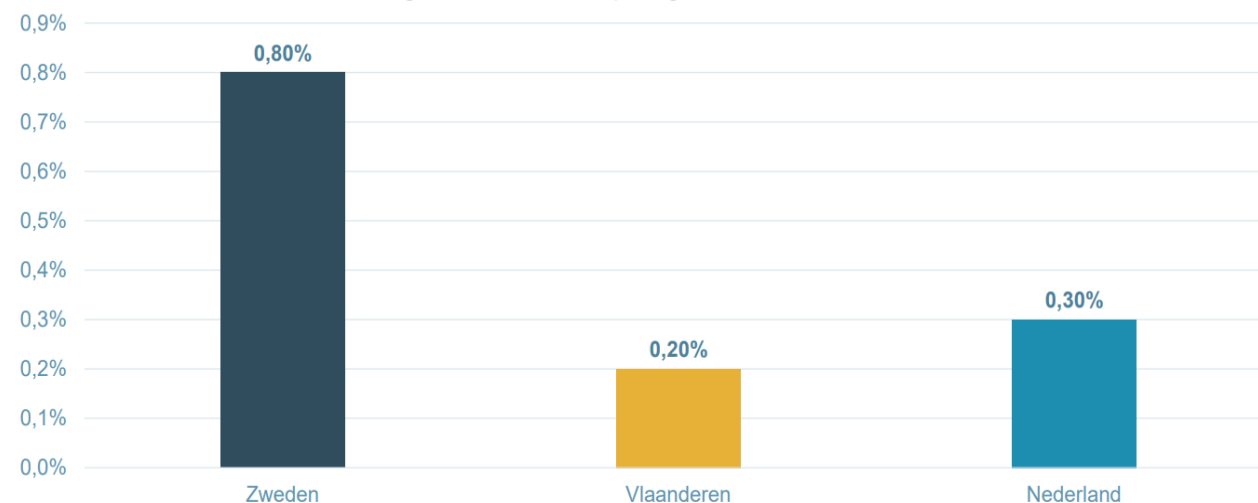


[Download data](#)

Statbel (2024)

Een vergelijking met Nederland en Zweden

Uitgaven voor kinderopvang, % van het BBP, 2017



Van Lancker (2022)

Aanleiding

“**Personeelstekort** in kinderopvang ontspoort: 6.627 openstaande vacatures” (De Morgen, 24 maart 2022)

“Vlaanderen heeft hoogste **kind-begeleiderratio** in kinderopvang: Verlagen van de ratio moet” (HLN, 4 juli 2023)

“Onthaalmoeder Femke trekt aan alarmbel: “Acht kinderen opvangen, dat is **bandwerk**” (GVA, 30 maart 2022)

“Meisje van 6 maanden overleden nadat het zwaargewond werd in Gentse crèche: had er **eerder ingegrepen** kunnen worden?” (VRT NWS, 18 februari 2022)

“Noodzakelijke maatregelen op korte termijn worden het best gecombineerd met het gericht versterken van de sector vandaag en het uittekenen van een **breder perspectiefplan** voor kinderopvang in Vlaanderen.” (Parlementaire Onderzoekscommissie naar de veiligheid in de kinderopvang, 2022)



Toekomstvisie

- Groeiend draagvlak voor structurele hervorming komt tot uiting in de oprichting van **Toekomstgroep Kinderopvang**
- Brede groep van experts, vakbonden, organisatoren, sector- en middenveldorganisaties
- Krijgt eind 2022 het mandaat om toekomstvisie te ontwikkelen van voormalig Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin Hilde Crevits
- Op 14 maart 2024 wordt de slottekst gepubliceerd

ORGANISATIENIVEAU



DIRECTEUR



PEDAGOGISCH
ONDERSTEUNER



PRAKTIJK-
OPLEIDER



HR-
MEDEWERKER



ADM. & FIN.
MEDEWERKER



TECHNISCH
MEDEWERKER



MEDEWERKER
FACILITY & PREVENTIE

Managen van de
organisatie

Pedagogisch beleid

Levenslang leren en
ontwikkelen



KINDERBEGELEIDER



KINDERBEGELEIDER
IN OPLEIDING



EDUCATIEF
MEDEWERKER



TEAM-
BEGELEIDER



LOCATIE-
VERANTWOORDELIJKE



LOGISTIEK
MEDEWERKER

LOCATIENIVEAU

ORGANISATIENIVEAU

*(Referentie: 15 leefgroepen van 15 kinderen –
225 kindplaatsen in totaal, verdeeld over 5 locaties)*



DIRECTEUR
1 VTE



PEDAGOGISCH
ONDERSTEUNER
1 VTE



PRAKTIJK-
OPLEIDER
1 VTE



HR-
MEDEWERKER
1 VTE



ADM. & FIN.
MEDEWERKER
1 VTE



TECHNISCH
MEDEWERKER
1 VTE



MEDEWERKER
FACILITY & PREVENTIE
1 VTE

Managen van de
organisatie

Pedagogisch beleid

Levenslang leren en
ontwikkelen



KINDERBEGELEIDER
6 VTE
(2 VTE PER LEEFGROEP)



KINDERBEGELEIDER
IN OPLEIDING



EDUCATIEF
MEDEWERKER
3 VTE
(1 VTE PER LEEFGROEP)



TEAM-
BEGELEIDER
0,5 VTE



LOCATIE-
VERANTWOORDELIJKE
1 VTE



LOGISTIEK
MEDEWERKER
1,5 VTE
(0,5 VTE PER LEEFGROEP)

LOCATIENIVEAU

*(Referentie: 3 leefgroepen van 15 kinderen –
45 kindplaatsen per locatie)*

Onderzoeksopzet

Insteek: **Hoe organiseert de kinderopvangsector zich momenteel en waarom?**

Onderzoeksvragen:

1. Welke uitdagingen zetten daad- en draagkracht van organisaties onder druk?
2. Welke organisatiestructuren komen voor in de sector?
3. Welke strategieën worden ingezet om daad- en draagkracht te versterken?
4. Hoe wordt in de sector gekeken naar het voorstel van de toekomstgroep om te evolueren naar een divers beroepenveld?

Aanpak

WP1. Analyse van administratieve dataset

september '24

Bestaande administratieve informatie over kinderopvangorganisaties
($N = 1558$) uit databanken van Opgroeien en KBO

Opvang- capaciteit	Aantal organisaties	Aantal plaatsen	Opvang- capaciteit	Aantal organisaties	Aantal plaatsen	Opvang- capaciteit	Aantal organisaties	Aantal plaatsen	Opvang- capaciteit	Aantal organisaties	Aantal plaatsen
Cat 1 (1-18)	757 (48.6%)	10344 (10.5%)	Cat 11 (181-198)	8 (0.5%)	1501 (1.5%)	Cat 21 (361-378)	1 (0.1%)	365 (0.4%)	Cat 31 (541-558)	2 (0.1%)	1097 (1.1%)
Cat 2 (19-36)	343 (22%)	9317 (9.5%)	Cat 12 (199-216)	7 (0.4%)	1450 (1.5%)	Cat 22 (379-396)	1 (0.1%)	393 (0.4%)	Cat 32 (559-576)	/	
Cat 3 (37-54)	137 (8.8%)	6279 (6.4%)	Cat 13 (217-234)	6 (0.4%)	1364 (1.4%)	Cat 23 (397-414)	3 (0.2%)	1218 (1.2%)	Cat 33 (577-594)	/	
Cat 4 (55-72)	87 (5.6%)	5579 (5.7%)	Cat 14 (235-252)	4 (0.3%)	960 (1.0%)	Cat 24 (415-432)	1 (0.1%)	417 (0.4%)	Cat 34 (595-612)	1 (0.1%)	600 (0.6%)
Cat 5 (73-90)	50 (3.2%)	4069 (4.1%)	Cat 15 (253-270)	5 (0.3%)	1304 (1.3%)	Cat 25 (433-450)	1 (0.1%)	445 (0.5%)	Cat 35 (vanaf 613)	10 (0.6%)	29402 (30%)
Cat 6 (91-108)	39 (2.5%)	3936 (4.0%)	Cat 16 (271-288)	7 (0.4%)	1941 (2.0%)	Cat 26 (451-468)	5 (0.3%)	2318 (2.4%)	TOTAAL	1558 (100%)	98111 (100%)
Cat 7 (109-126)	28 (1.8%)	3314 (3.4%)	Cat 17 (289-306)	1 (0.1%)	295 (0.3%)	Cat 27 (469-486)	/				
Cat 8 (127-144)	23 (1.5%)	3118 (3.2%)	Cat 18 (307-324)	4 (0.3%)	1272 (1.3%)	Cat 28 (487-504)	1 (0.1%)	491 (0.5%)			
Cat 9 (145-162)	10 (0.6%)	1561 (1.6%)	Cat 19 (325-342)	2 (0.1%)	660 (0.7%)	Cat 29 (505-522)	/				
Cat 10 (163-180)	10 (0.6%)	1710 (1.7%)	Cat 20 (343-360)	4 (0.3%)	1391 (1.4%)	Cat 30 (523-540)	/				

Opvang- capaciteit	Aantal organisaties	Aantal plaatsen	Opvang- capaciteit	Aantal organisaties	Aantal plaatsen	Opvang- capaciteit	Aantal organisaties	Aantal plaatsen	Opvang- capaciteit	Aantal organisaties	Aantal plaatsen
Cat 1 (1-18)	757 (48.6%)	10344 (10.5%)	Cat 11 (181-198)	8 (0.5%)	1501 (1.5%)	Cat 21 (361-378)	1 (0.1%)	365 (0.4%)	Cat 31 (541-558)	2 (0.1%)	1097 (1.1%)
Cat 2 (19-36)	343 (22%)	9317 (9.5%)	Cat 12 (199-216)	7 (0.4%)	1499	Cat 22 (379-396)	1 (0.1%)	393 (0.4%)	Cat 32 (559-576)	/	
Cat 3 (37-54)	137 (8.8%)	6279 (6.4%)	Cat 13 (217-234)	6 (0.4%)	59	Cat 23 (397-414)	3 (0.2%)	1218 (1.2%)	Cat 33 (577-594)	/	
Cat 4 (55-72)	87 (5.6%)	5579 (5.7%)	Cat 14 (235-252)	4 (0.3%)	960 (1.0%)	Cat 24 (415-432)	1 (0.1%)	417 (0.4%)	Cat 34 (595-612)	1 (0.1%)	600 (0.6%)
Cat 5 (73-90)	50 (3.2%)	4069 (4.1%)	Cat 15 (253-270)	5 (0.3%)	1304 (1.3%)	Cat 25 (433-450)	1 (0.1%)	445 (0.5%)	Cat 35 (vanaf 613)	10 (0.6%)	29402 (30%)
Cat 6 (91-108)	39 (2.5%)	3936 (4.0%)	Cat 16 (271-288)	7 (0.4%)	1941 (2.0%)	Cat 26 (451-468)	5 (0.3%)	2318 (2.4%)	TOTAAL	1558 (100%)	98111 (100%)
Cat 7 (109-126)	28 (1.8%)	3314 (3.4%)	Cat 17 (289-306)	1 (0.1%)	295 (0.3%)	Cat 27 (469-486)	/				
Cat 8 (127-144)	23 (1.5%)	3118 (3.2%)	Cat 18 (307-324)	4 (0.3%)	1272 (1.3%)	Cat 28 (487-504)	1 (0.1%)	491 (0.5%)			
Cat 9 (145-162)	10 (0.6%)	1561 (1.6%)	Cat 19 (325-342)	2 (0.1%)	660 (0.7%)	Cat 29 (505-522)	/				
Cat 10 (163-180)	10 (0.6%)	1710 (1.7%)	Cat 20 (343-360)	4 (0.3%)	1391 (1.4%)	Cat 30 (523-540)	/				

Aanpak

WP1. Analyse van administratieve dataset

Bestaande administratieve informatie over kinderopvangorganisaties ($N = 1558$) uit databanken van Opgroeien en KBO



WP2. Analyse van organogrammen ($N = 75$)

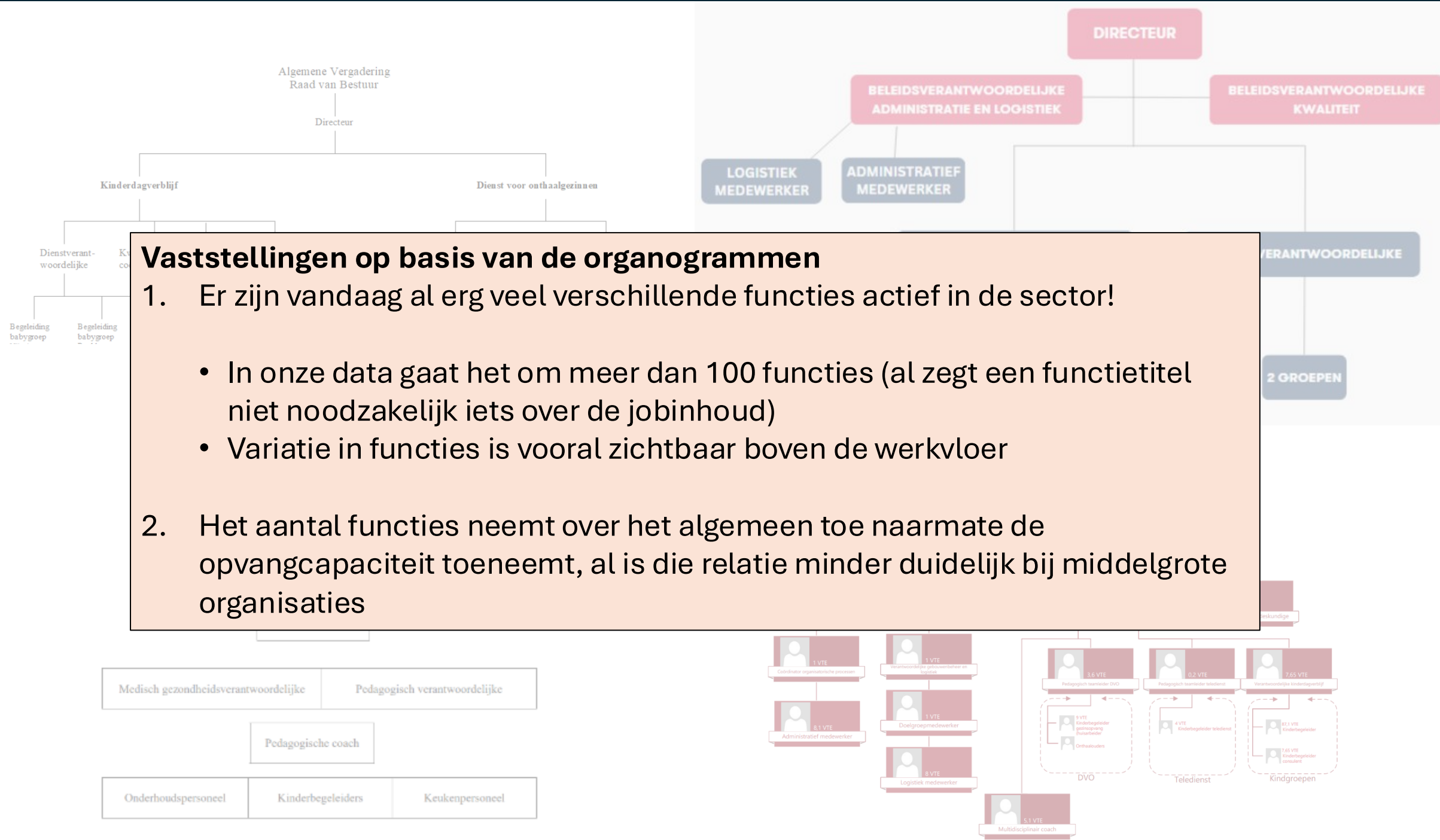
Oproep binnen een selectie van organisaties ($N = 207$) samengesteld met oog op variatie in kindplaatsen, nevenactiviteiten en opvangtype

september '24

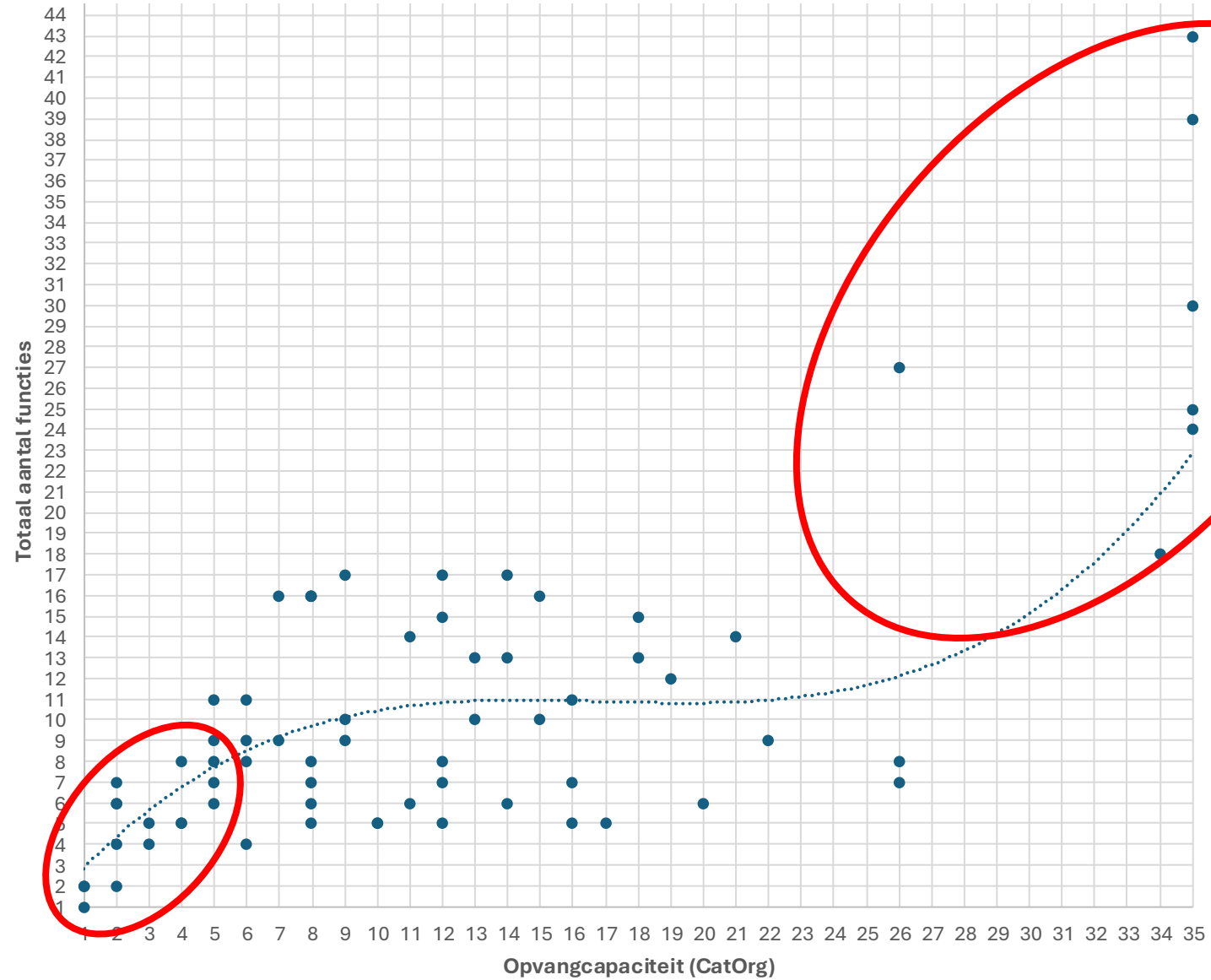


januari '25

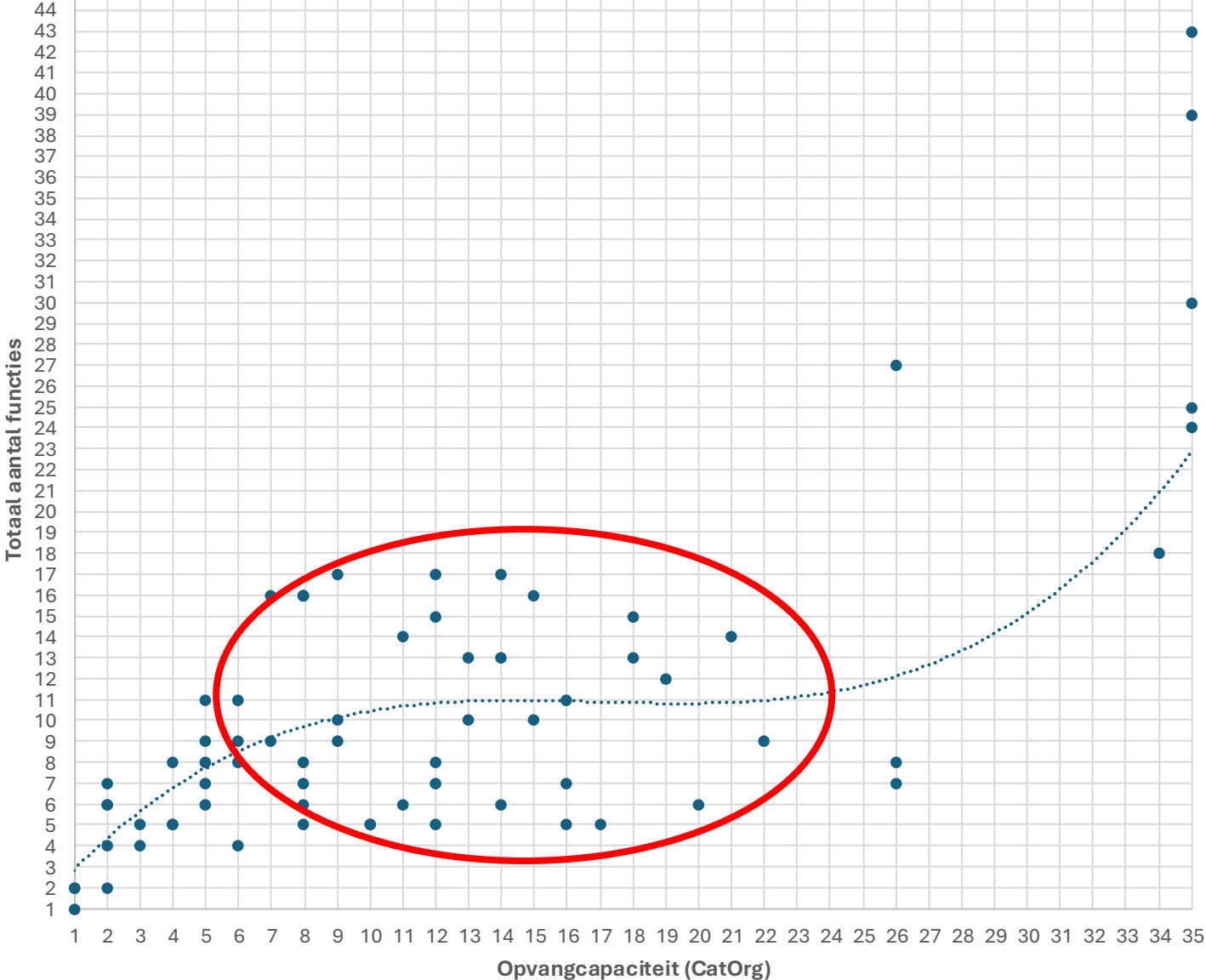
Opvang- capaciteit	Respons	Opvang- capaciteit	Respons	Opvang- capaciteit	Respons	Opvang- capaciteit	Respons
Cat 1 (1-18)	3/10 (30%)	Cat 11 (181-198)	2/8 (25%)	Cat 21 (361-378)	1/1 (100%)	Cat 31 (541-558)	0/2 (0%)
Cat 2 (19-36)	4/10 (40%)	Cat 12 (199-216)	5/7 (71%)	Cat 22 (379-396)	1/1 (100%)	Cat 32 (559-576)	n.v.t.
Cat 3 (37-54)	2/16 (13%)	Cat 13 (217-234)	2/6 (33%)	Cat 23 (397-414)	1/3 (33%)	Cat 33 (577-594)	n.v.t.
Cat 4 (55-72)	5/13 (38%)	Cat 14 (235-252)	3/4 (75%)	Cat 24 (415-432)	0/1 (0%)	Cat 34 (595-612)	1/1 (100%)
Cat 5 (73-90)	5/12 (42%)	Cat 15 (253-270)	2/5 (40%)	Cat 25 (433-450)	0/1 (0%)	Cat 35 (vanaf 613)	7/10 (70%)
Cat 6 (91-108)	4/16 (25%)	Cat 16 (271-288)	3/7 (43%)	Cat 26 (451-468)	3/5 (60%)	TOTAAL	75/207 (36%)
Cat 7 (109-126)	3/20 (15%)	Cat 17 (289-306)	1/1 (100%)	Cat 27 (469-486)	n.v.t.		
Cat 8 (127-144)	7/16 (44%)	Cat 18 (307-324)	3/4 (75%)	Cat 28 (487-504)	0/1 (0%)		
Cat 9 (145-162)	3/10 (30%)	Cat 19 (325-342)	1/2 (50%)	Cat 29 (505-522)	n.v.t.		
Cat 10 (163-180)	2/10 (20%)	Cat 20 (343-360)	1/4 (25%)	Cat 30 (523-540)	n.v.t.		



Differentiatie in functies in relatie tot opvangcapaciteit



Differentiatie in functies in relatie tot opvangcapaciteit



Aanpak

WP1. Analyse van administratieve dataset

Bestaande administratieve informatie over kinderopvangorganisaties ($N = 1558$) uit databanken van Opgroeien en KBO



WP2. Analyse van organogrammen ($N = 75$)

Oproep binnen een selectie van organisaties ($N = 207$) samengesteld met oog op variatie in kindplaatsen, nevenactiviteiten en opvangtype



WP3. Analyse case studies ($N = 30$)

Interviews met 1 leidinggevende en 1 ervaren begeleider per organisatie, geselecteerd volgens zelfde principes als WP2 én op basis van visuele verschillen in organogrammen

september '24



januari '25



maart '25

Soortgelijke interviewleidraad

1. Functieprofielen en takenpakketten
 - Inhoudelijke focus
 - Samenwerking
 - Informatiestromen en beslissingsprocessen
 - Evaluatie
2. Evolutie in de structuur
 - Hoe?
 - Waarom?
 - Beleving
3. Evaluatie van de werking
 - Algemene sterktes en uitdagingen
 - Management
 - Pedagogisch beleid
 - Levenslang leren
4. Percepties t.a.v. het voorstel om te evolueren naar een divers beroepenveld

Resultaten

OV1. Welke uitdagingen zetten daad- en draagkracht onder druk?

Thema 's leidinggevenden N

Personeel

Personeelsuitval	15
Krapte op de arbeidsmarkt	11
Veranderend profiel van kandidaten	4
Verschillende statuten	4

Beleid

Schaarste aan middelen	9
Regelgeving wordt complexer	7
Pedagogie wint aan belang	5
Onduidelijke verwachtingen	4

Organisatie

Inbedding in een grotere organisatie	11
Geografische spreiding	6
Erfenissen uit het verleden	3

Thema's Kinderbegeleiders N

Personeel

Kindratio	16
Genoeg en goed personeel	7
Tijd voor de kinderen	7
Personeelsuitval (ziekte, ...)	9
Werkbaarheid van het werk	13
Schoonmaken en poetsen	1

Pedagogische verwachtingen

Pedagogische en zorgvragen	19
Activiteiten met de kinderen	13
Veiligheid	1
Contact met de ouders	14
Bereikbaarheid	4
Interessant werk	4
Waardering	3
Schaal om te werken met de kinderen	2
Administratie	8
Regelgeving	9

Materiële voorwaarden

Infrastructuur	10
Materiaal	11

Hardnekkige structurele uitdagingen
...vragen strategische aanpak

Thema 's leidinggevend

Personeel

	N
Personeelsuitval	15
Krapte op de arbeidsmarkt	11
Veranderend profiel van kandidaten	4
Verschillende statuten	4

Beleid

Schaarste aan middelen	9
Regelgeving wordt complexer	7
Pedagogie wint aan belang	5
Onduidelijke verwachtingen	4

Organisatie

Inbedding in een grotere organisatie	11
Geografische spreiding	6
Erfenissen uit het verleden	3

Thema's Kinderbegeleiders

N

Personeel

Kindratio	16
Genoeg en goed personeel	7
Tijd voor de kinderen	7
Personeelsuitval (ziekte, ...)	9
Werkbaarheid van het werk	13
Schoonmaken en poetsen	1

Pedagogische verwachtingen

Pedagogische en zorgvragen	19
Activiteiten met de kinderen	13
Veiligheid	1
Contact met de ouders	14
Bereikbaarheid	4
Interessant werk	4
Waardering	3
Schaal om te werken met de kinderen	2
Administratie	8
Regelgeving	9

Materiële voorwaarden

Infrastructuur	10
Materiaal	11

Toegenomen verwachtingen (niet enkel pedagogisch)
...vragen ondersteuning/expertiseontwikkeling

Thema 's leidinggevenden

Personeel

Personeelsuitval	15
Krapte op de arbeidsmarkt	11
Veranderend profiel van kandidaten	4
Verschillende statuten	4

Beleid

Schaarste aan middelen	9
Regelgeving wordt complexer	7
Pedagogie wint aan belang	5
Onduidelijke verwachtingen	4

Organisatie

Inbedding in een grotere organisatie	11
Geografische spreiding	6
Erfenissen uit het verleden	3

Thema's Kinderbegeleiders

Personeel

Kindratio	16
Genoeg en goed personeel	7
Tijd voor de kinderen	7
Personeelsuitval (ziekte, ...)	9
Werkbaarheid van het werk	13
Schoonmaken en poetsen	1

Pedagogische verwachtingen

Pedagogische en zorgvragen	19
Activiteiten met de kinderen	13
Veiligheid	1
Contact met de ouders	14
Bereikbaarheid	4
Interessant werk	4
Waardering	3
Schaal om te werken met de kinderen	2
Administratie	8
Regelgeving	9

Materiële voorwaarden

Infrastructuur	10
Materiaal	11

Organisatiespecifieke uitdagingen
...komen bovenop de rest

Thema 's leidinggevenden

N

Personeel

Personeelsuitval	15
Krapte op de arbeidsmarkt	11
Veranderend profiel van kandidaten	4
Verschillende statuten	4

Beleid

Schaarste aan middelen	9
Regelgeving wordt complexer	7
Pedagogie wint aan belang	5
Onduidelijke verwachtingen	4

Organisatie

Inbedding in een grotere organisatie	11
Geografische spreiding	6
Erfenissen uit het verleden	3

Thema's Kinderbegeleiders

N

Personeel

Kindratio	16
Genoeg en goed personeel	7
Tijd voor de kinderen	7
Personeelsuitval (ziekte, ...)	9
Werkbaarheid van het werk	13
Schoonmaken en poetsen	1

Pedagogische verwachtingen

Pedagogische en zorgvragen	19
Activiteiten met de kinderen	13
Veiligheid	1
Contact met de ouders	14
Bereikbaarheid	4
Interessant werk	4
Waardering	3
Schaal om te werken met de kinderen	2
Administratie	8
Regelgeving	9

Materiële voorwaarden

Infrastructuur	10
Materiaal	11

Resultaten

OV2. Welke organisatiestructuren komen voor in de sector?

Uit de organogrammen en interviews destilleren we **vijf prototypes van organisatiestructuren** – elks met een uniek profiel qua functiedifferentiatie, coördinatie en ondersteuning

1. Minimalistische structuur
2. Eenvoudige structuur
3. Satellietstructuur
4. Scharnierstructuur
5. Ecosysteemstructuur

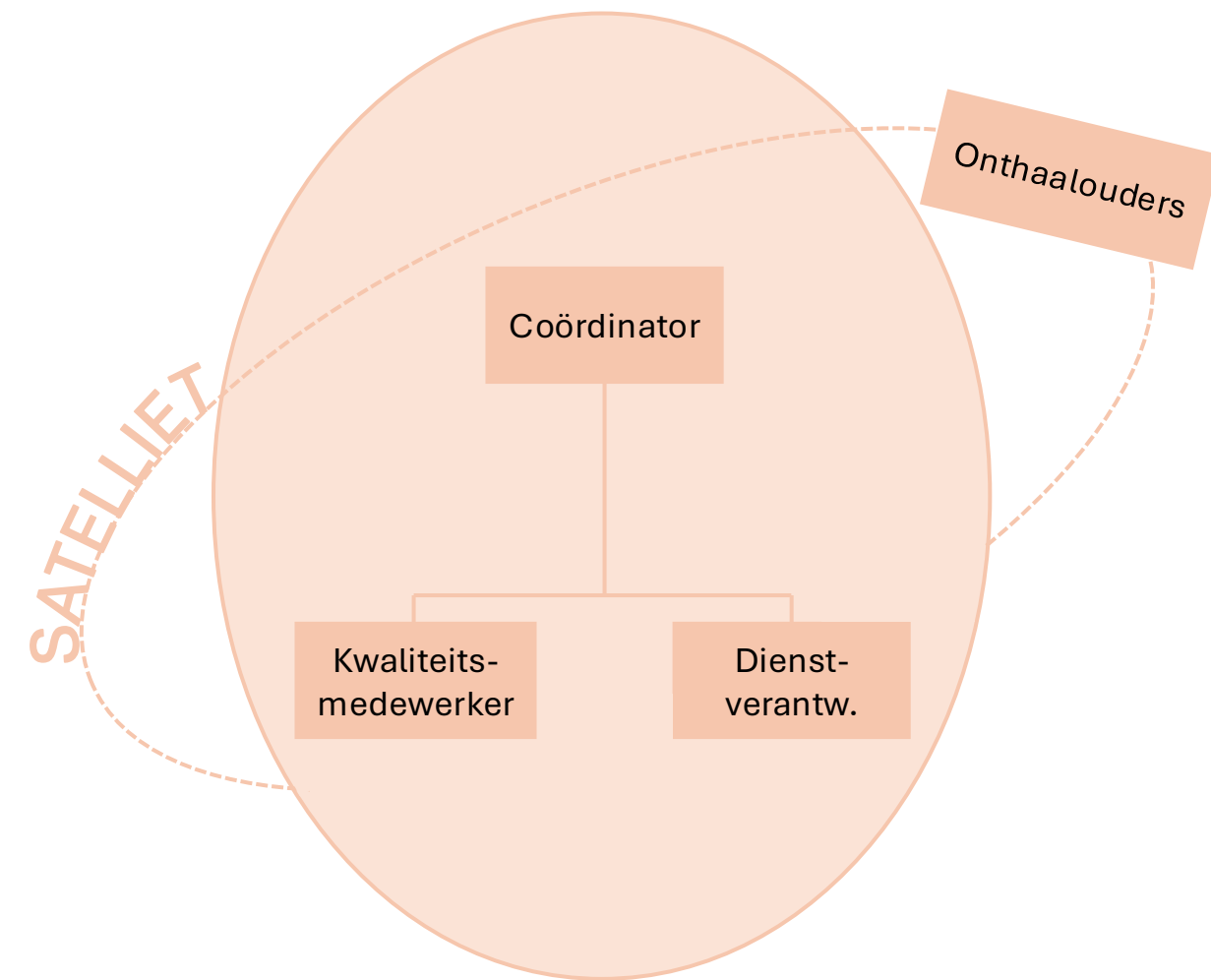
MINIMALISTISCH

Organisator / KB

- Geen functiedifferentiatie (geen personeel)
- Zelfsturing of directe afstemming
- Ondersteuning volledig geconcentreerd bij organisator

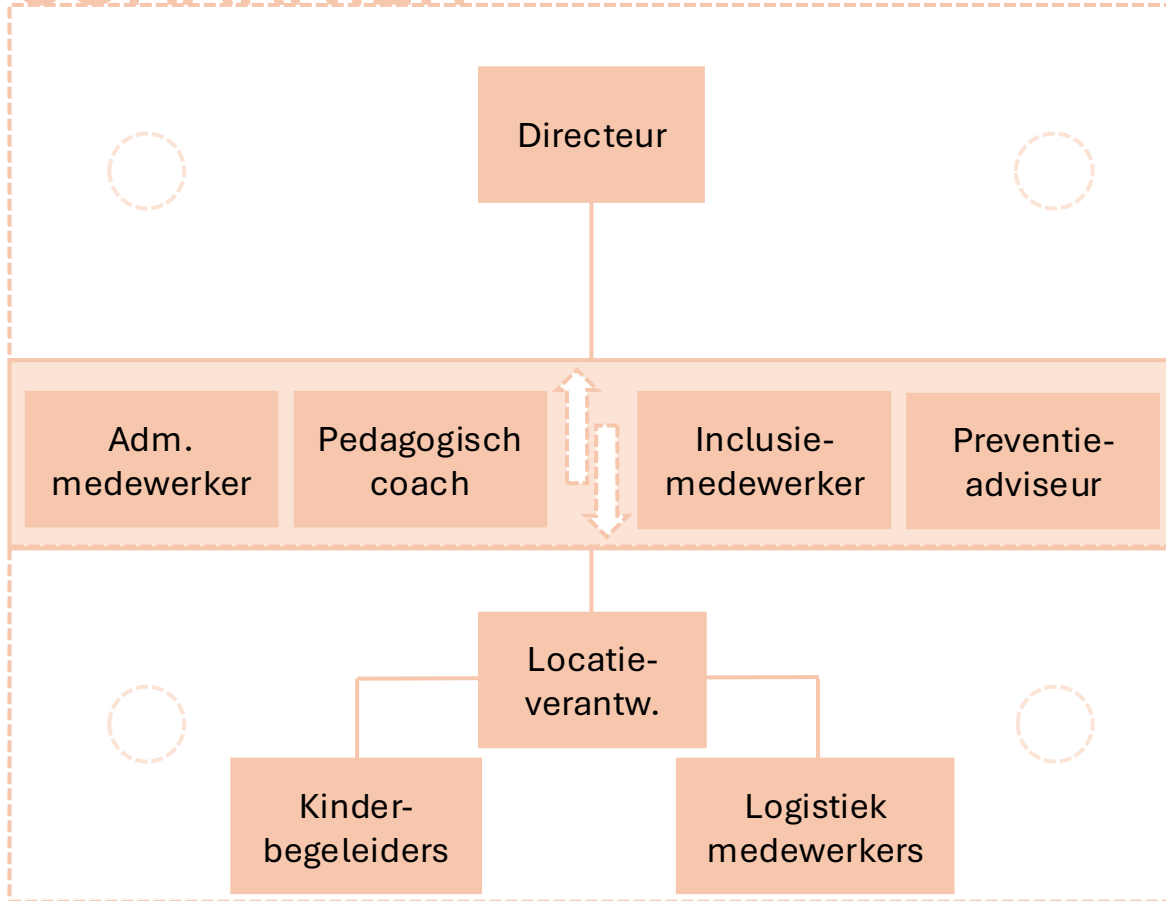


- Beperkte functiedifferentiatie rond de leefgroep
- Directe aansturing door één leidinggevende (kern)
- Leidinggevende neemt meeste ondersteuning op

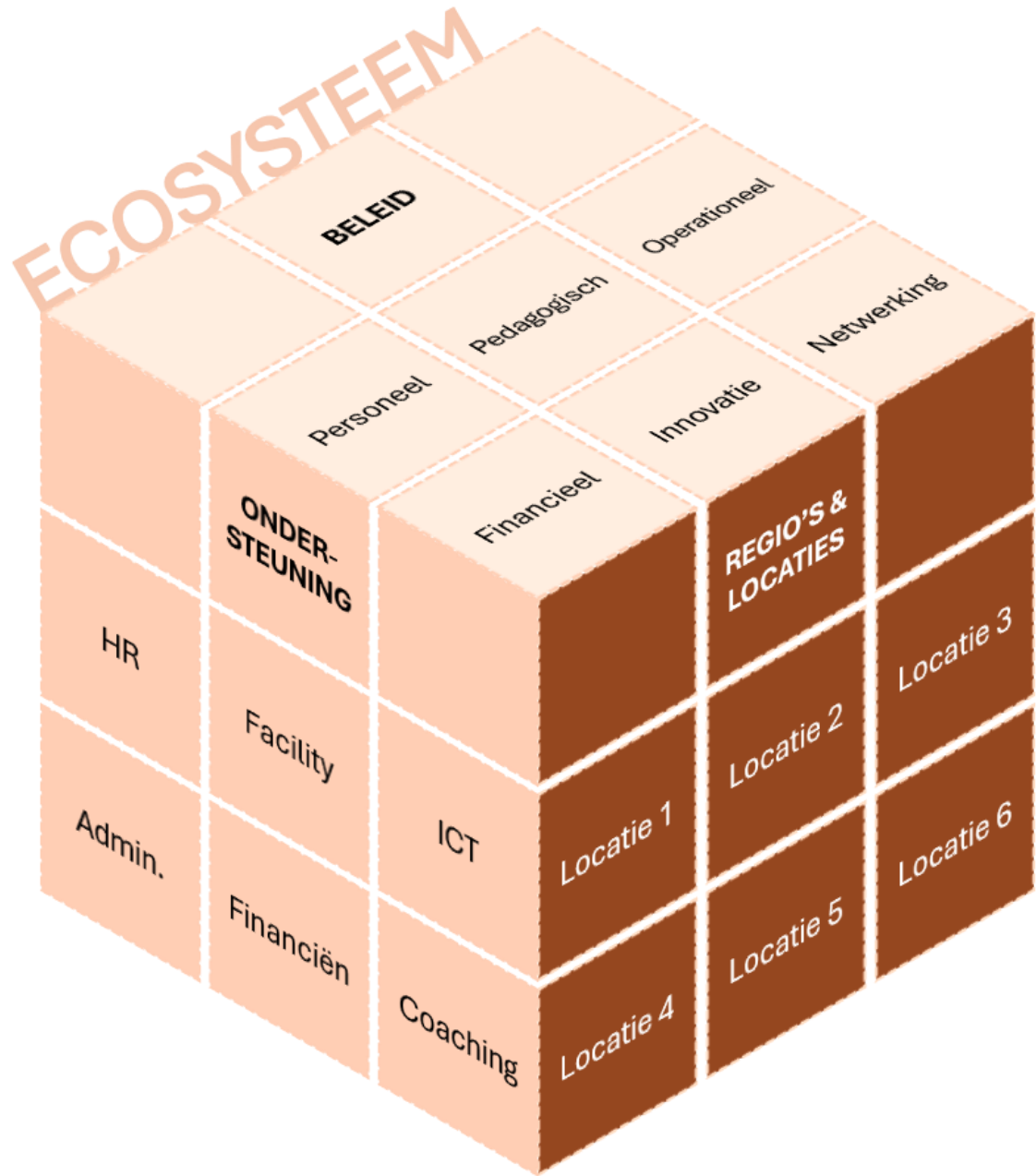


- Functiedifferentiatie op stafniveau, niet op leefgroepniveau
- Contractuele afspraken, periodieke begeleiding, contacten op afstand en vertrouwen
- Centrale dienst neemt ondersteuning op

SCHARNIER



- Uitgebreidere functiedifferentie op meerdere niveaus
- Persoonsgedragen coördinatie via middenkader dat fungeert als verbindend en bufferend ‘scharnier’ tussen werkvloer en organisatietop
- Persoonsgedragen ondersteuning door gespecialiseerde functies



- Verregaande functiedifferentiatie met verdere specialisatie binnen domeinen en teams
- Systeemgedragen coördinatie via organisatiebrede (gestandaardiseerde) systemen, processen en procedures
- Systeemgedragen ondersteuning door gespecialiseerde teams of diensten waarin expertise wordt gedeeld en verankerd

	Organisatorische kenmerken			Totaal aandeel in de sector	
Structuurtype	Selectie criterium	Locaties	Kindplaatsen	Organisatoren	Kindplaatsen
Minimalistisch	Zelfstandige onthaalouders	Altijd één locatie	Zeer kleinschalig (max. 8 vergunde kindplaatsen)	243 (15,6%)	1.846 (1,9%)
	Feitelijke verenigingen en maatschappen	Bijna altijd één locatie	Ze er kleinschalig (97.2% zit in Cat1-2)	217 (13,9%)	4.412 (4,5%)
				460 (29,5%)	6.258 (6,4%)
Eenvoudig	Kleinschalige groepsopvang (Cat1-5)	Overwegend één locatie (84%)	Eerder kleinschalig (Cat1-5)	915 (58,7%)	29.682 (30,3%)
Satelliet	<i>Zuivere</i> diensten voor onthaalouders	Ze er divers	Ze er divers	47 (3%)	8.162 (8,3%)
	<i>Geïntegreerde</i> diensten voor onthaalouders	Ze er divers	Ze er divers	41 (2,6%)	22.894 (23,3%)
				88 (5,5%)	31.056 (31,7%)
Scharnier / Ecosysteem	Grotere groepsopvang (Cat6-35)	Ze er divers	Middelgroot tot grootschalig (Cat6-35)	136 (8,7%)	31.115 (31,7%)

Resultaten

OV2. Welke organisatiestructuren komen voor in de sector?

Onze berekeningen suggereren dat:

- Ongeveer 88% van de organisaties volgens een minimalistische en eenvoudige structuur werken.
- Dit deel van de sector weinig of geen specifieke ondersteuningscapaciteit in huis heeft en daardoor erg kwetsbaar is voor de toegenomen verwachtingen en complexiteit.
- Tegelijk is het aandeel kindplaatsen dat deze groep vertegenwoordigd vergelijkbaar met dat in andere structuren.

Resultaten

OV3. Welke strategieën worden ingezet om daad- en draagkracht te versterken?

Interviews tonen aan dat organisaties allerhande strategieën ontwikkelen **in 7 domeinen:**

- Aansturing en leiderschap
- Personeelsbeleid en werkorganisatie
- Professionalisering en gezamenlijk leren
- Kwaliteitszorg
- Communicatie
- Inspraak
- Financieel beleid, middelen en aankoopbeleid

Resultaten

OV3. Welke strategieën worden ingezet om daad- en draagkracht te versterken?

Interviews tonen aan dat organisaties allerhande strategieën ontwikkelen **in 7 domeinen:**

- Aansturing en leiderschap
- Personeelsbeleid en werkorganisatie
- Professionalisering en gezamenlijk leren
- Kwaliteitszorg
- Communicatie
- Inspraak
- Financieel beleid, middelen en aankoopbeleid

Personeelsbeleid en werkorganisatie

Leidinggevend	N
Onboarding	19
Specialisatie	19
Uitbesteding	19
Alternatieve rekrutering	16
Arbeidsvoorwaarden	14
Interne mobiliteit	13
Monitoren en bijsturen van functies	13
Duidelijke taakomschrijving	11
Teamcrafting	11

Kinderbegeleiders	N
Werkorganisatie	
Arbeidsvoorwaarden	14
Efficiënt roosteren	12
Duidelijke taakomschrijving	10
Flexibele werkorganisatie	
Personeelsbezetting	13
Ad hoc inspelen op omstandigheden	11
Alternatieve rekrutering	6
Onboarding	3
Medewerkers perspectief bieden	
Specialisatie	4
Jobcombinaties	10
Interne mobiliteit - doorgroeikansen	9
Organisatie van leren	
Uitwisseling - overleg	14
Verbinding en teambuilding	7
Teamcrafting	6
Flexibiliteit	5
Melding moeilijkheden	5

Personeelsbeleid en werkorganisatie

Leidinggevend	N
Onboarding	19
Specialisatie	19
Uitbesteding	19
Alternatieve rekrutering	16
Arbeidsvoorwaarden	14
Interne mobiliteit	13
Monitoren en bijsturen van functies	13
Duidelijke taakomschrijving	11
Teamcrafting	11

Functiedifferentiatie komt vaak aan bod

Kinderbegeleiders	N
Werkorganisatie	
Arbeidsvoorwaarden	14
Efficiënt roosteren	12
Duidelijke taakomschrijving	10
Flexibele werkorganisatie	
Personeelsbezetting	13
Ad hoc inspelen op omstandigheden	11
Alternatieve rekrutering	6
Onboarding	3
Medewerkers perspectief bieden	
Specialisatie	4
Jobcombinaties	10
Interne mobiliteit - doorgroeikansen	9
Organisatie van leren	
Uitwisseling - overleg	14
Verbinding en teambuilding	7
Teamcrafting	6
Flexibiliteit	5
Melding moeilijkheden	5

Personeelsbeleid en werkorganisatie

Leidinggevendenden

	N
Onboarding	19
Specialisatie	19
Uitbesteding	19
Alternatieve rekrutering	16
Arbeidsvoorwaarden	14
Interne mobiliteit	13
Monitoren en bijsturen van functies	13
Duidelijke taakomschrijving	11
Teamcrafting	11

Kinderbegeleiders

	N
Werkorganisatie	
Arbeidsvoorwaarden	14
Efficiënt roosteren	12
Duidelijke taakomschrijving	10
Flexibele werkorganisatie	
Personeelsbezetting	13
Ad hoc inspelen op omstandigheden	11
Alternatieve rekrutering	6
Onboarding	3
Medewerkers perspectief bieden	
Specialisatie	4
Jobcombinaties	10
Interne mobiliteit - doorgroeikansen	9
Organisatie van leren	
Uitwisseling - overleg	14
Verbinding en teambuilding	7
Teamcrafting	6
Flexibiliteit	5
Melding moeilijkheden	5

Strategische aanpak van uitdagingen

De strategieën tonen hoe een grotere ondersteuningscapaciteit **meer handvaten** biedt om kinderopvang kwaliteitsvol en duurzaam te organiseren.

Implementatie is bepalend voor uiteindelijke impact op kwaliteit

Kinderbegeleiders ervaren ondersteuning als betekenisvol wanneer die:

- verbonden is met de realiteit op de werkvloer
- duidelijkheid geeft over verantwoordelijkheden, aanspreekpunten en informatiestromen
- voorzien in tijd en personeelsruimte om strategieën in de dagelijkse praktijk om te zetten

Tegelijk ondervinden zo'n organisaties ook **moeilijkheden om strategieën duurzaam te** verankeren (vaak door gebrek aan personeel, tijd en middelen)

- onboarding van nieuwe medewerkers
- individuele opvolging en functioneringsgesprekken
- vorming en opleiding
- begeleiden van werkpleklers

Resultaten

OV4. Hoe wordt in de sector gekeken naar het voorstel van de toekomstgroep om te evolueren naar een divers beroepenveld?

Leidinggevend	N	Kinderbegeleiders	N
Opportunities		Kansen	7
Uitbouw van expertise	16	Bezorgdheden	23
Lagere ratio kinderbegeleider-kinderen	7	Duidelijke taakomschrijvingen	2
Grotere personeelspool	3	Op de vloer	4
		Veranderingen tov vroeger	26
Uitdagingen			
Ervaring meer waarderen	9		
Omkadering verder van de werkvloer	8		
Verlies van huiselijke sfeer	6		
Inleveren op eigen visie	4		
Uitholling van de job van kinderbegeleider	3		
Fragmentatie van taken	2		
Meer vacatures in een krappe arbeidsmarkt	2		

Veel positieve reacties

...gekoppeld aan duidelijke vraag naar autonomie en flexibiliteit in implementatie

Leidinggevendenden N

Opportunities

Uitbouw van expertise 16

Lagere ratio kinderbegeleider-kinderen 7

Grotere personeelspool 3

Uitdagingen

Ervaring meer waarderen 9

Omkadering verder van de werkvloer 8

Verlies van huiselijke sfeer 6

Inleveren op eigen visie 4

Uitholling van de job van kinderbegeleider 3

Fragmentatie van taken 2

Meer vacatures in een krappe arbeidsmarkt 2

Kinderbegeleiders N

Kansen 7

Bezorgdheden 23

Duidelijke taakomschrijvingen 2

Op de vloer 4

Veranderingen tov vroeger 26

Bezorgdheden vanuit idee dat opgeschaald zal moeten worden (vooral vanuit kleinere organisatie)

Leidinggevend	N
Opportunities	
Uitbouw van expertise	16
Lagere ratio kinderbegeleider-kinderen	7
Grotere personeelspool	3
Challenges	
Ervaring meer waarderen	9
Omkadering verder van de werkvloer	8
Verlies van huiselijke sfeer	6
Inleveren op eigen visie	4
Uitholling van de job van kinderbegeleider	3
Fragmentatie van taken	2
Meer vacatures in een krappe arbeidsmarkt	2

Kinderbegeleiders	N
Kansen	7
Bezorgdheden	23
Duidelijke taakomschrijvingen	2
Op de vloer	4
Veranderingen tov vroeger	26

Nood aan aandacht voor zingeving en professionele identiteit
...hertekening van takenpakketten kan impact hebben op jobtevredenheid

Leidinggevend

Opportunities

Uitbouw van expertise	N
	16
Lagere ratio kinderbegeleider-kinderen	7
Grotere personeelspool	3

Uitdagingen

Ervaring meer waarderen	9
Omkadering verder van de werkvloer	8
Verlies van huiselijke sfeer	6
Inleveren op eigen visie	4
Uitholling van de job van kinderbegeleider	3
Fragmentatie van taken	2
Meer vacatures in een krappe arbeidsmarkt	2

Kinderbegeleiders

Kansen	N
	7
Bezorgdheden	23
Duidelijke taakomschrijvingen	2
Op de vloer	4
Veranderingen tov vroeger	26

Vraag naar alternatieven om competenties te erkennen, naast diplomavooraarden
...vanuit vaststelling dat die vaak een drempel zijn voor interne mobiliteit

Leidinggevendenden N

Opportunities

Uitbouw van expertise 16

Lagere ratio kinderbegeleider-kinderen 7

Grotere personeelspool 3

Uitdagingen

Ervaring meer waarderen 9

Omkadering verder van de werkvloer 8

Verlies van huiselijke sfeer 6

Inleveren op eigen visie 4

Uitholling van de job van kinderbegeleider 3

Fragmentatie van taken 2

Meer vacatures in een krappe arbeidsmarkt 2

Kinderbegeleiders N

Kansen 7

Bezorgdheden 23

Duidelijke taakomschrijvingen 2

Op de vloer 4

Veranderingen tov vroeger 26

Conclusies

Kortom, het onderzoek toont aan dat:

1. Het realiseren van kwaliteitsvolle en duurzame kinderopvang een bijzonder **complexe opdracht** is geworden door een combinatie van contextfactoren
2. Organisaties beschikken over **ongelijke mogelijkheden om met die groeiende complexiteit om te gaan**
3. Er erg **uiteenlopende strategieën** ontwikkeld worden om daad- en draagkracht van organisaties te vergroten
4. Ontwikkelde strategieën raken **niet altijd duurzaam verankerd** en worden **niet altijd als ondersteunend ervaren door kinderbegeleiders**
5. Meer ondersteuning is welkom, mits organisaties hun **autonomie, eigenheid en schaal** kunnen behouden en medewerkers hun **zingeving en professionele identiteit**.

Discussie

Daarnaast toont het onderzoek aan dat er nood is aan...

1. ... bijkomende investeringen in noodzakelijke randvoorwaarden

- Systemische druk wordt steeds vaker vertaald naar organisatorische arbeid binnen organisaties.
- Mede door de aandacht voor beleidsvoerend vermogen ontstaat het risico dat die vertaling als vanzelfsprekend wordt gezien en er enkel nog oog is voor de kwaliteit van die organisatorische antwoorden.
- Organisatieontwikkeling kan structurele tekorten aan personeel, tijd en opleiding niet volledig compenseren. Het is een én-én-verhaal.

Discussie

2. ... duidelijke beleidskeuzes in de verdere uitrol van de toekomstvisie

- Inzake het bestaansrecht van elke organisatiestructuur en het engagement om elk van die structuren in hun kracht te zetten (inherente sterktes vrijwaren en uitdagingen helpen aanpakken)
- Inzake diplomavereisten en eventuele flankerende maatregelen of alternatieven om interne mobiliteit te faciliteren

Discussie

3. ... de ontwikkeling van groei- en alternatieve ontwikkelpaden

- Groei is vandaag de meest voordehand liggende manier om functiedifferentiatie te realiseren en een grotere ondersteuningscapaciteit te ontwikkelen
- Maar: niet elke organisatie heeft een groeimotief en groeiprocessen verlopen ook niet altijd zonder gevaar
- Dat roept volgende vragen op:
 - Moeten groeiprocessen niet actiever ondersteund worden?
 - Welke alternatieve ontwikkelpaden zijn mogelijk voor gezinsopvang en kleinschalige kinderopvang?

Discussie

4. ... bijkomend onderzoek

- Om bepaalde inzichten uit ons onderzoek verder te verdiepen
 - Inherente sterktes en uitdagingen van organisatiestructuren
 - Overgangsfasen en omslagpunten
 - Alternatieve ontwikkelpaden
- Om te achterhalen welke kwaliteitswinst er is voor kinderen en gezinnen (relatie tussen organisatiestructuur, vormgeving aan strategieën en pedagogische kwaliteit)

Discussie

5. ... een collectieve dimensie aan organisatieontwikkeling

- Organisatieontwikkeling komt vooral tot uiting als een verantwoordelijkheid van individuele organisaties. Het vindt vooral intern plaats en er zijn weinig algemene of gedeelde referentiepunten om keuzes tegen af te toetsen
- Nochtans delen organisaties soortgelijke uitdagingen en kan er geleerd worden van de rijkdom aan strategieën en ervaringen die vandaag al bestaan
- Verdere kennisontwikkeling en –deling zou de daad- en draagkracht van de sector als geheel kunnen versterken.

Aanbevelingen

Het realiseren van kwalitatieve en duurzame kinderopvang vergt een combinatie van sterke randvoorwaarden, krachtige organisatiestructuren en aandacht voor medewerkers.

- Verstek de randvoorwaarden rond kinderopvang
- Maak verschillende ontwikkelpaden mogelijk
- Ondersteun organisaties actief bij groei- en transitieprocessen
- Organiseer ondersteuning dicht bij de leefgroep
- Investeer in kennisontwikkeling en -deling rond organisatieontwikkeling
- Versterk interne mobiliteit en loopbaanmogelijkheden voor competente kinderbegeleiders
- Creëer tijd en ruimte voor niet-kindgebonden opdrachten

Bedankt voor het luisteren!
Zijn er nog vragen of wil iemand reageren?

Wil je later contact opnemen met de onderzoekers?
Dat kan via jeroen.janssen@kdg.be.