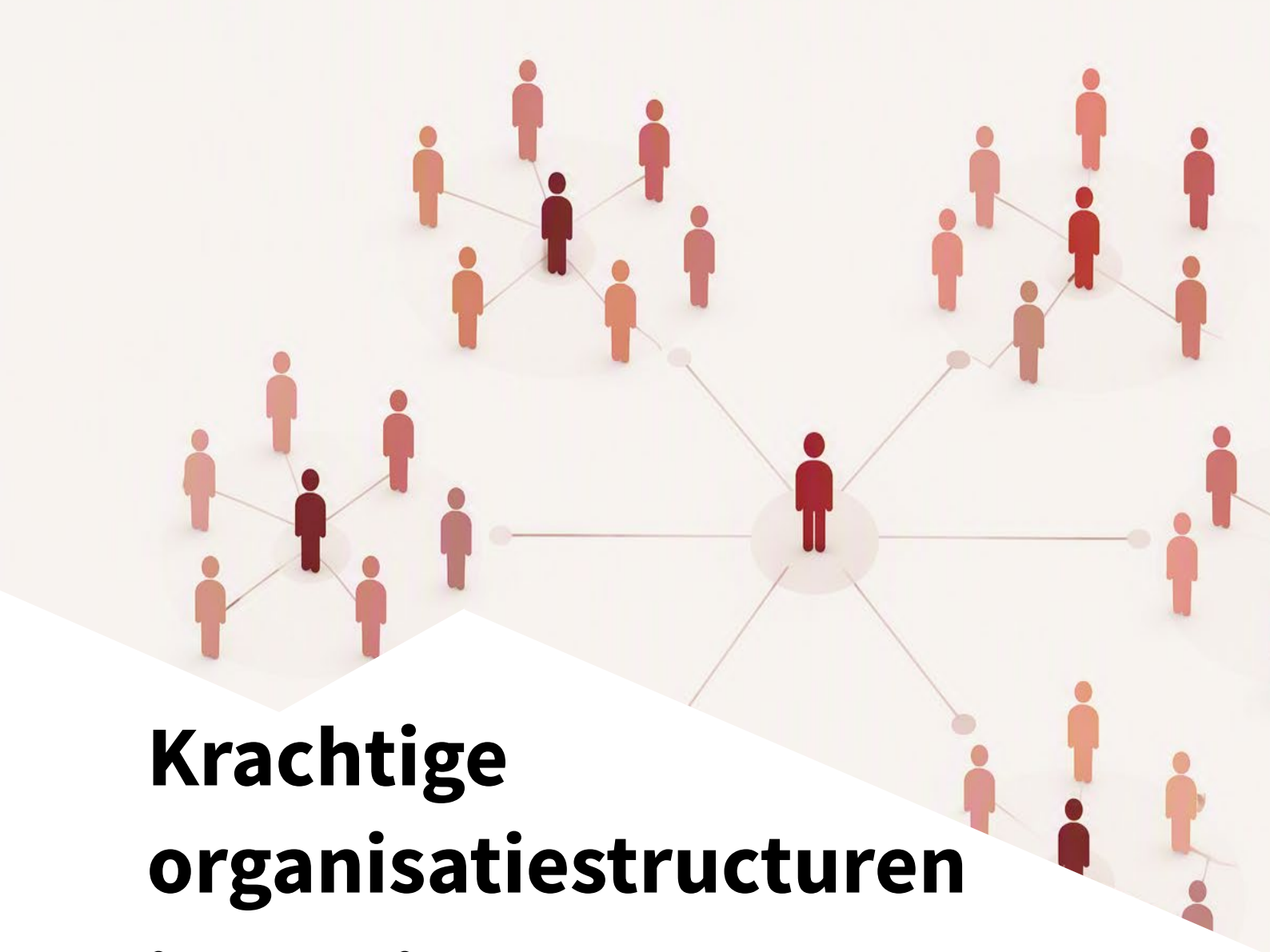




Krachtige organisatiestructuren in de kinderopvang

Jeroen Janssen, Michiel Voet, Sofie Vastmans & An Piessens

Colofon

Dit rapport is het eindresultaat van het onderzoeksproject *Kinderopvang/ORG*. Het Onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk (Karel de Grote Hogeschool) en de programmalijn innovatie in de kinderopvang (Arteveldehogeschool) gingen samen op zoek naar de betekenis van krachtige organisatiestructuren in de Vlaamse kinderopvang. Het onderzoek liep van september 2024 tot en met augustus 2026 en werd gefinancierd met interne onderzoeksmiddelen (PWO-middelen) van de betrokken hogescholen. Het Onderzoekscentrum Pedagogie in Praktijk (Karel de Grote Hogeschool) nam de leiding.

Auteursverklaring

De auteurs verklaren dat zij de volgende bijdragen hebben geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoek en het bijbehorende rapport:

- Projectcoördinatie: Jeroen Janssen.
- Onderzoeksoptzet (concept & methodologie): Jeroen Janssen, Michiel Voet en Sofie Vastmans.
- Dataverzameling: Jeroen Janssen, Sofie Beunen, Michiel Voet en Sofie Vastmans.
- Data-analyse:
 - Jeroen Janssen: Analyse van administratieve data, het perspectief van leidinggevend en de typologie van organisatiestructuren.
 - Sofie Beunen: Analyse van functieprofielen.
 - Michiel Voet: Analyse van het perspectief van leidinggevend.
 - Sofie Vastmans: Analyse van het perspectief van kinderbegeleiders en analyse van functieprofielen.
 - An Piessens: Analyse van het perspectief van kinderbegeleiders.
- Rapportage (schrijven & redigeren): Jeroen Janssen, Michiel Voet, Sofie Vastmans en An Piessens.

Dankwoord

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door de medewerking van vele kinderopvangorganisaties, hun leidinggevend en kinderbegeleiders. We zijn dankbaar voor de organogrammen, tijd en inzichten die zij met ons wilden delen.

Daarnaast is een bredere groep stakeholders betrokken bij het onderzoek. Deze 'klankbordgroep' kwam op vier momenten samen om richting te geven aan het onderzoek en kritisch te reflecteren op tussentijdse bevindingen. Wij danken volgende leden van de klankbordgroep voor hun tijd, expertise en constructieve bijdrage: Ann Van den Brande (Vlaams Welzijnsverbond), Mayke Poesen-Vandepitte (SOM), Johanna Bolle (VMSG), Mieke Daems (Mentes), Niels Massart (i-mens), Karen Vanden Hende (Helan), Tim Maenhout (De Blauwe Lelie), Mieke Coulembier (Unieko), Anne Lambrechts (Elmer), Karolien Maes en Vince De Nil

(Infano), Elke Van Damme (Familia), Filip Winderickx (Agentschap Opgroeien), Karolien Huylebroeck (Arteveldehogeschool) en Dietlinde Willockx (Karel de Grote Hogeschool).

Een extra woord van dank gaat uit naar Sofie Beunen, die tijdens het eerste projectjaar deel uitmaakte van het onderzoeksteam en namens de Karel de Grote Hogeschool bijdroeg aan de dataverzameling en -analyse. Daarnaast waarderen we de input van Evy Declercq en Mirthe Lermytte, die dit onderzoek versterkten tijdens hun stage binnen de opleiding Pedagogie van het Jonge Kind aan de Arteveldehogeschool. Tot slot zijn we veel dank verschuldigd aan Filip Winderickx (Agentschap Opgroeien) en Johanna Bolle (VVSG) voor het kritisch nalezen van de conceptversie en hun waardevolle feedback ter verfijning van dit rapport.

Bronvermelding

Janssen, J., Voet, M., Vastmans, S., & Piessens, A. (2026). *Krachtige organisatiestructuren in de kinderopvang*. Antwerpen/Gent: Karel de Grote Hogeschool & Arteveldehogeschool.

Inhoudstafel

COLOFON	I
INHOUDSTAFEL	III
INLEIDING	1
1 NOOD AAN EEN TOEKOMSTVISIE VOOR DE KINDEROPVANG	1
2 DE TOEKOMSTGROEP KINDEROPVANG	2
3 NOOD AAN ONDERZOEK	4
4 ONDERZOEKSVRAGEN	5
METHODOLOGIE	6
1 WERKPAKKET 1: ADMINISTRATIEVE DATASET	6
2 WERKPAKKET 2: ORGANOGRAMMEN	7
3 WERKPAKKET 3: CASESTUDIES	9
4 RAPPORTAGE	9
HOOFDSTUK 1	11
WELKE UITDAGINGEN ZETTEN DE DAAD- EN DRAAGKRACHT VAN ORGANISATIES ONDER DRUK?	11
1 PERSPECTIEF VAN KINDERBEGELEIDERS	11
1.1 <i>Nood aan genoeg en aan goede kinderbegeleiders</i>	12
1.1.1 Genoeg personeel	12
1.1.2 Goed opgeleide medewerkers	13
1.2 <i>Een veranderende invulling van pedagogische kwaliteit</i>	14
1.2.1 Meer aandacht voor het individuele kind	14
1.2.2 Meer pedagogische verantwoording en procedures	16
1.2.3 Pedagogische verdieping als ondersteuning én als bijkomende verwachting	16
1.2.4 De relatie met ouders	16
1.3 <i>Materiaal en infrastructuur als pedagogische voorwaarden voor de werking</i>	17
1.3.1 Ruimte en materiaal creëren voorwaarden voor de praktijk	17
1.3.2 Investerings- en organisatorische keuzes	18
2 PERSPECTIEF VAN LEIDINGGEVENDEN	18
2.1 <i>Aanwerving, vervanging en retentie van personeel</i>	19
2.2 <i>Omgaan met beleidskeuzes</i>	20
2.3 <i>Geschiedenis van de organisatie</i>	21
3 UITDAGINGEN DIE DE DAAD- EN DRAAGKRACHT VAN ORGANISATIES BEÏNVLOEDEN	22
HOOFDSTUK 2	25
WELKE ORGANISATIESTRUCTUREN ZIJN ER IN HET OPVANGLANDSCHAP?	25
1 WERKWIJZE	25
2 TYPOLOGIE VAN ORGANISATIESTRUCTUREN	28
2.1 <i>Minimalistische structuur</i>	29
2.2 <i>Eenvoudige structuur</i>	31
2.3 <i>Satellietstructuur</i>	34

2.4	<i>Scharnierstructuur</i>	38
2.5	<i>Ecosysteemstructuur</i>	42
3	AANDACHTSPUNTEN BIJ HET GEBRUIK VAN DE TYPOLOGIE	46
4	RELATIE MET ADMINISTRATIEVE KENMERKEN	50
5	AANDEEL VAN PROTOTYPES IN DE SECTOR	53
HOOFDSTUK 3		59
HOE GAAN OPVANGINITIATIEVEN OM MET DE ORGANISATORISCHE UITDAGINGEN?		59
1	INLEIDING EN WERKWIJZE	59
2	AANSTURING EN LEIDERSCHAP	61
2.1	<i>Perspectief van leidinggevenden</i>	62
2.1.1	Nabijheid organiseren en voeling houden met de werkvloer	62
2.1.2	Richting geven via een gedeelde visie en strategisch beleid	63
2.1.3	Professionele ruimte binnen duidelijke kaders	64
2.2	<i>Perspectief van kinderbegeleiders</i>	65
2.2.1	Nabijheid wordt zichtbaar in bereikbaarheid en opvolging	65
2.2.2	Een gedeelde visie moet herkenbaar worden in het dagelijkse handelen	65
2.2.3	Autonomie maakt afstemming op kinderen mogelijk	66
2.2.4	Nabij en betrokken leiderschap verbindt de werkvloer met de organisatie	66
3	PERSONEELSBELEID EN WERKORGANISATIE	68
3.1	<i>Perspectief van leidinggevenden</i>	70
3.1.1	Instroom organiseren in een krappe arbeidsmarkt	70
3.1.2	Taken en expertise verdelen	70
3.1.3	Werkbaarheid en behoud van medewerkers	71
3.2	<i>Perspectief van kinderbegeleiders</i>	72
3.2.1	Een werkbaar en voorspelbare werkorganisatie	72
3.2.2	Duidelijke taken en aanspreekpunten	73
3.2.3	Flexibel omgaan met verstoringen	74
3.2.4	Talenten inzetten en functies verbreden	75
4	PROFESSIONALISERING EN GEZAMENLIJK LEREN	75
4.1	<i>Perspectief van leidinggevenden</i>	76
4.1.1	Een vormingsaanbod organiseren	76
4.1.2	Evaluatie, feedback en coaching	77
4.1.3	Leren door uitwisseling	77
4.2	<i>Perspectief van kinderbegeleiders</i>	78
4.2.1	Vormingen: inspraak, tijd en bruikbaarheid	78
4.2.2	Nieuwe inzichten toepassen	79
4.2.3	Coaching op de werkvloer	79
4.2.4	Evaluatie en feedback	80
4.2.5	Samen leren door ontmoeting en uitwisseling	80
4.2.6	Nieuwe medewerkers begeleiden	80
4.2.7	Erkenning van verworven competenties (EVC) en zij-instroom	81
4.2.8	Doorgroeikansen	81
5	COMMUNICATIE	82
5.1	<i>Perspectief van leidinggevenden</i>	83
5.1.1	Communicatieknelpunten	83

5.1.2	Interne databanken	83
5.1.3	Meldingstools	84
5.2	<i>Perspectief van kinderbegeleiders</i>	84
5.2.1	Directe communicatie tijdens het dagelijkse werk	84
5.2.2	Digitale communicatiekanalen	84
5.2.3	Digitale registratie en mondelinge overdracht	85
5.2.4	Tijdige en volledige informatiedoorstroming	85
6	INSPRAAK	86
6.1	<i>Perspectief van leidinggevenden</i>	86
6.1.1	Bevragingen	86
6.1.2	Werkgroepen	87
6.2	<i>Perspectief van kinderbegeleiders</i>	87
6.2.1	Ideeën en knelpunten uit de dagelijkse werking	87
6.2.2	Meedenken over beslissingen die het werk raken	88
6.2.3	Terugkoppeling over voorstellen	88
7	KWALITEITSZORG	89
7.1	<i>Perspectief van leidinggevenden</i>	89
7.1.1	Kwaliteit monitoren en bijsturen	89
7.1.2	Standaardisering	90
7.2	<i>Perspectief van kinderbegeleiders</i>	90
7.2.1	Procedures en afspraken bieden houvast	90
7.2.2	Kwaliteitsinstrumenten als onderdeel van het dagelijkse werk	90
7.2.3	Kwaliteitszorg voelt soms als controle	91
7.2.4	Ondersteuning bij kwaliteitszorg	91
8	FINANCIEEL BELEID, MIDDELEN EN AANKOOPBELEID	92
8.1	<i>Perspectief van leidinggevenden</i>	92
8.1.1	Aankoopbeleid en raamovereenkomsten	93
8.1.2	Externe middelenwerving	93
8.1.3	Gerichte investeringen	93
8.2	<i>Perspectief van kinderbegeleiders</i>	93
8.2.1	Meedenken over materiaal en inrichting	94
8.2.2	Omgaan met beperkte budgetten	94
8.2.3	Aankoopprocedures en dagelijkse uitvoerbaarheid	94
9	ORGANISATIESTRATEGIEËN BEKEKEN VANUIT TWEE PERSPECTIEVEN	95
9.1	<i>Terugkerende voorwaarden voor werkbaarheid</i>	96
9.2	<i>Terugkerende spanningen tussen strategieën</i>	97
9.3	<i>Strategieën werken op elkaar in</i>	97
9.4	<i>Implicaties voor de organisatiepraktijk</i>	98
	HOOFDSTUK 4	99
	HOE KIJKEN LEIDINGGEVENDEN EN KINDERBEGELEIDERS NAAR EEN DIVERS BEROEPENVELD?	99
1	INLEIDING	99
2	PERSPECTIEF VAN LEIDINGGEVENDEN	100
2.1	<i>Uitbouw van expertise</i>	100
2.2	<i>Een lagere ratio en een grotere personeelspool</i>	101
2.3	<i>Afstand tot de werkvloer en verlies van kleinschaligheid</i>	101

2.4	<i>Behoud van eigen visie, taakverdeling en arbeidsmarkt</i>	102
2.5	<i>Kwalificatieniveaus en doorgroeimogelijkheden</i>	102
3	PERSPECTIEF VAN KINDERBEGELEIDERS	103
3.1	<i>Welke kansen zien kinderbegeleiders in het model?</i>	104
3.1.1	Meer ruimte voor het werk met kinderen	104
3.1.2	Gespecialiseerde expertise kan ondersteuning dicht bij de praktijk brengen	104
3.1.3	Een lagere begeleider-kindratio krijgt brede en directe steun	105
3.1.4	Meer functies kunnen loopbaanmogelijkheden creëren	105
3.2	<i>Bezorgdheden bij de uitvoering van het model</i>	106
3.2.1	Personeelstekorten kunnen gespecialiseerde functies uithollen	106
3.2.2	De haalbaarheid hangt samen met beschikbare mensen en middelen	106
3.2.3	Duidelijke functies kunnen ondersteunen, maar ook versnipperen	107
3.2.4	Kinderbegeleiders willen niet dat betekenisvolle onderdelen van hun beroep verdwijnen	108
3.2.5	Schaalvergroting kan afstand en tragere communicatie creëren	108
3.2.6	Veel functies en wisselende medewerkers kunnen onrust brengen in de leefgroep	108
4	HOE KIJKEN LEIDINGGEVENDEN EN KINDERBEGELEIDERS NAAR EEN DIVERS BEROEPENVELD?	109
4.1	<i>Het toekomstmodel bevestigt de centrale inzichten uit dit rapport</i>	109
4.2	<i>Een richtinggevend kader, geen uniforme blauwdruk</i>	110
4.3	<i>Schaal en specialisatie vragen blijvende verbinding met de werkvloer</i>	110
4.4	<i>Ontlasting mag niet leiden tot verschraving van het beroep</i>	110
4.5	<i>De uitvoerbaarheid hangt af van de ruimere personeels- en financiële context</i>	111
	SAMENVATTING, DISCUSSIE EN BELEIDSAANBEVELINGEN	113
1	SAMENVATTING	113
1.1	<i>Onderzoeksvraag 1: Contextuele uitdagingen</i>	113
1.2	<i>Onderzoeksvraag 2: organisatiestructuren</i>	115
1.3	<i>Onderzoeksvraag 3: organisatiestrategieën</i>	117
1.4	<i>Onderzoeksvraag 4: Perspectieven op het divers beroepenveld</i>	118
2	DISCUSSIE	120
3	AANBEVELINGEN	123
3.1	<i>Versterk de randvoorwaarden rond kinderopvang</i>	123
3.2	<i>Ondersteun organisaties in hun verdere ontwikkeling</i>	124
3.2.1	Maak verschillende ontwikkelpaden mogelijk	124
3.2.2	Ondersteun organisaties actief bij groei- en transitieprocessen	125
3.2.3	Organiseer ondersteuning dicht bij de leefgroep	125
3.2.4	Investeer in kennisontwikkeling en -deling rond organisatieontwikkeling	125
3.3	<i>Ondersteun medewerkers in hun professionele ontwikkeling</i>	126
3.3.1	Versterk interne mobiliteit en loopbaanmogelijkheden voor competente kinderbegeleiders	126
3.3.2	Creëer operationele buffers en tijd en ruimte voor niet-kindgebonden opdrachten	126
	BIJLAGEN	129
1	BIJLAGE 1 - KENMERKEN VAN GESELECTEERDE CASES	129
2	BIJLAGE 2 - INTERVIEWLEIDRAAD LEIDINGGEVENDEN	131
	REFERENTIES	141

TABEL 1: SPREIDING VAN KINDEROPVANGORGANISATIES EN PLAATSEN NAAR OPVANGCAPACITEIT	7
TABEL 2: RESPONS NAAR OPVANGCAPACITEIT	8
TABEL 3: CONTEXTUELE UITDAGINGEN VOLGENS KINDERBEGELEIDERS	12
TABEL 4: CONTEXTUELE UITDAGINGEN VOLGENS LEIDINGGEVENDEN	18
TABEL 5: OVERZICHT VAN DE VIJF PROTOTYPES OP DE DRIE ANALYTISCHE DIMENSIES	28
TABEL 6: AANDEEL VAN ELKE ORGANISATIESTRUCTUUR IN DE SECTOR	57
TABEL 7: FREQUENTIETABEL THEMA AANSTURING IN INTERVIEWS LEIDINGGEVENDEN	61
TABEL 8: FREQUENTIETABEL THEMA AANSTURING IN INTERVIEWS KINDERBEGELEIDERS	62
TABEL 9: FREQUENTIETABEL THEMA NABIJ EN BETROKKEN LEIDERSCHAP IN INTERVIEWS KINDERBEGELEIDERS	62
TABEL 10: FREQUENTIETABEL THEMA PERSONEELSBELEID IN INTERVIEWS LEIDINGGEVENDEN	69
TABEL 11: FREQUENTIETABEL THEMA PERSONEELSBELEID IN INTERVIEWS KINDERBEGELEIDERS.....	69
TABEL 12: FREQUENTIETABEL THEMA PROFESSIONALISERING IN INTERVIEWS LEIDINGGEVENDEN	76
TABEL 13: FREQUENTIETABEL THEMA PROFESSIONALISERING IN INTERVIEWS KINDERBEGELEIDERS.....	76
TABEL 14: FREQUENTIETABEL THEMA COMMUNICATIE IN INTERVIEWS LEIDINGGEVENDEN	83
TABEL 15: FREQUENTIETABEL THEMA COMMUNICATIE IN INTERVIEWS KINDERBEGELEIDERS	83
TABEL 16: FREQUENTIETABEL THEMA INSPRAAK IN INTERVIEWS LEIDINGGEVENDEN	86
TABEL 17: FREQUENTIETABEL THEMA INSPRAAK IN INTERVIEWS KINDERBEGELEIDERS.....	86
TABEL 18: FREQUENTIETABEL THEMA KWALITEITSZORG IN INTERVIEWS LEIDINGGEVENDEN	89
TABEL 19: FREQUENTIETABEL THEMA KWALITEITSZORG IN INTERVIEWS KINDERBEGELEIDERS.....	89
TABEL 20: FREQUENTIETABEL THEMA FINANCIËEL BELEID IN INTERVIEWS LEIDINGGEVENDEN	92
TABEL 21: FREQUENTIETABEL THEMA FINANCIËEL BELEID IN INTERVIEWS KINDERBEGELEIDERS.....	92
TABEL 22: OPPORTUNITEITEN EN UITDAGINGEN BIJ HET ORGANISATIEMODEL - LEIDINGGEVENDEN.....	100
TABEL 23: VKS-NIVEAUS IN ORGANISATIEMODEL	102
TABEL 24: KANSSEN EN BEZORGDHEDEN BIJ HET ORGANISATIEMODEL - KINDERBEGELEIDERS.....	103
TABEL 25: OVERZICHT VAN DE VIJF PROTOTYPES EN HUN KENMERKEN	116

Inleiding

1 Nood aan een toekomstvisie voor de kinderopvang

De maatschappelijke betekenis van kinderopvang is de afgelopen decennia veranderd. Lange tijd lag de nadruk op haar economische functie: ouders helpen om arbeid en gezin te combineren. Vandaag wordt steeds meer verwacht dat zij ook een pedagogische en sociale opdracht vervult (Vandenbroeck, 2005, 2009, 2024). Voor die pedagogische opdracht voerde het Vlaamse kinderopvangbeleid de afgelopen jaren verschillende hervormingen door, zoals het decreet Kinderopvang van baby's en peuters (2012), de lancering van het Pedagogisch Raamwerk (2014) en het MeMoQ zelfevaluatie-instrument (2016), de controle op het behalen van een minimale pedagogische norm door Zorginspectie (2018), de intrede van pedagogisch coaches (2022) en, meer recent, de wettelijke verplichting tot het ontwikkelen van beleidsvoerend vermogen (2024). Ook de sociale functie krijgt meer aandacht, met een nadruk op inclusie en gelijke kansen. Hoe de kinderopvang die functie concreet kan vervullen, onderwerp van maatschappelijk en politiek debat.

Deze verbreding van verwachtingen ging echter niet vanzelfsprekend gepaard met een even grote versterking van de structurele randvoorwaarden waarbinnen kinderopvang opereert. Integendeel, verschillende indicatoren wijzen op hardnekkige uitdagingen. Zo behoren zowel de functie van kinderbegeleider als die van verantwoordelijke kinderopvang al jarenlang tot de officiële knelpuntberoepen. In 2024 publiceerde Statbel cijfers waaruit bleek dat verzorgend personeel in kinderdagverblijven en crèches met een gemiddeld bruto maandloon van 2.567 euro ongeveer 37 procent minder verdiende dan het nationale gemiddelde (Statbel, 2024). Daarnaast wijst recent internationaal vergelijkend onderzoek erop dat Vlaanderen een erg hoge begeleider-kindratio heeft. Met maximaal 9 kinderen per begeleider (of 8 kinderen als er slechts één begeleider aanwezig is) is de situatie beduidend slechter dan in andere landen, waar de ratio varieert van maximaal 3 tot 8 kinderen per begeleider (Teppers & Van Regenmortel, 2023). Tegelijk blijkt dat Vlaanderen verhoudingsgewijs minder investeert in kinderopvang dan verschillende vergelijkbare Europese landen (Van Lancker, 2022). Ook het tekort aan opvangplaatsen blijft een terugkerend probleem.

Steeds vaker werden uiteenlopende problemen in de sector als onderling verbonden beschouwd. De toenemende verwachtingen en structurele knelpunten hangen samen. Discussies over personeelstekort, werkdruk, kwaliteit, veiligheid, handhaving en financiering werden niet langer benaderd als afzonderlijke beleidsvraagstukken, maar steeds vaker als symptomen van bredere spanningen binnen het kinderopvangsysteem. Hierdoor groeide het dat er duurzame oplossingen nodig waren. Die moesten niet alleen gezocht worden op het

niveau van individuele opvangvoorzieningen, maar ook in een ruimer debat over de organisatie, ondersteuning en financiering van de sector.

De druk op de sector kreeg een bijkomende dimensie door een reeks ernstige incidenten in de kinderopvang. Reeds vóór de oprichting van de parlementaire onderzoekscommissie leefden vragen over inspectie, klachtenbehandeling en handhaving. Het overlijden van een baby in kinderopvanginitiatief 't Sloeberhuisje in februari 2022 bracht deze bezorgdheden echter in een stroomversnelling en leidde tot de oprichting van de Onderzoekscommissie naar de veiligheid in de kinderopvang. In haar werkzaamheden besteedde de commissie niet alleen aandacht aan veiligheid en handhaving, maar ook aan personeelskrapte, werkdruk en de bredere crisis in de sector. De commissie (2022) formuleerde uiteindelijk 75 aanbevelingen om de veiligheid en kwaliteit van de kinderopvang te versterken en benadrukte de nood aan een duurzame langetermijnvisie voor de sector.

2 De Toekomstgroep Kinderopvang

Tegen deze achtergrond gaf de toenmalige Vlaamse minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin in november 2022 de opdracht om een Toekomstgroep Kinderopvang samen te stellen. Deze groep bracht vertegenwoordigers van ouders, medewerkers, organisatoren, sociale partners, experts en andere stakeholders samen en kreeg de opdracht een toekomstplan voor de Vlaamse kinderopvang uit te werken. De ontwikkeling van een dergelijke langetermijnvisie sloot bovendien aan bij de aanbevelingen van de parlementaire onderzoekscommissie naar de veiligheid in de kinderopvang.

Op 14 maart 2024 publiceerde de Toekomstgroep haar slottekst [*Een toekomstplan voor de Vlaamse kinderopvang*](#). Centraal daarin staat de ambitie om kinderopvang verder uit te bouwen tot een volwaardige basisvoorziening voor elk kind en elk gezin. De Toekomstgroep (2024) vertrekt van de vaststelling dat Vlaanderen er vandaag onvoldoende in slaagt om drie fundamentele doelstellingen gelijktijdig te realiseren: voldoende aanbod, pedagogische kwaliteit en duurzame kinderopvang. Daarom pleit zij voor een geïntegreerde hervorming van de organisatie en financiering van de sector.

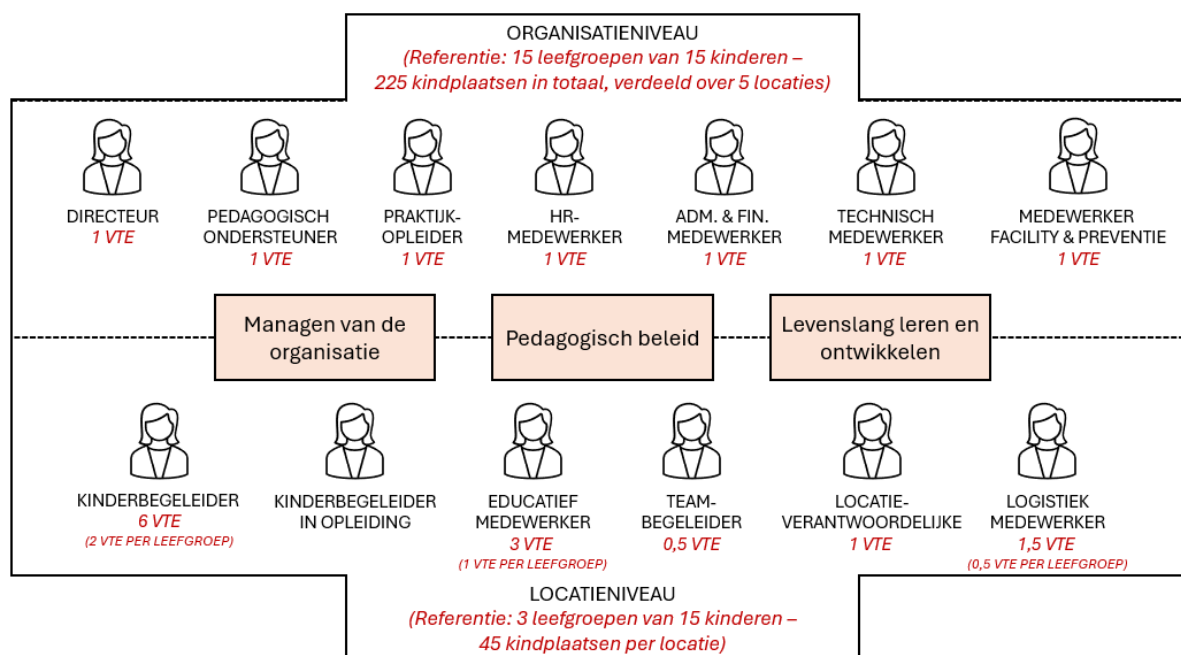
Een opvallend aspect van deze toekomstvisie is de aandacht voor de organisatie van de kinderopvang zelf. De Toekomstgroep beschouwt organisatiestructuur expliciet als een belangrijke hefboom voor kwaliteitsvolle en duurzame kinderopvang en werkt een concreet organisatiemodel uit. Daarin worden drie centrale opdrachten onderscheiden: organisatiemanagement, pedagogisch beleid en professionele ontwikkeling. Deze opdrachten worden niet langer uitsluitend gekoppeld aan de organisator of verantwoordelijke, maar vertaald in een divers beroepenveld met verschillende functies en rollen op locatie- en organisatieniveau (zie *Figuur 1*).

De toekomstvisie blijft daarbij niet beperkt tot algemene principes. Ze bevat uitgewerkte taakomschrijvingen en kwalificatievereisten voor een kinderbegeleider, kinderbegeleider in

opleiding, educatief medewerker voor jonge kinderen, teambegeleider, locatieverantwoordelijke, logistiek medewerker, pedagogisch coach, praktijkopleider, HR-medewerker, administratief/financieel medewerker, medewerker facility en preventie, technisch medewerker en directeur.

Het organisatiemodel wordt bovendien vertaald naar een financieel rekenmodel om een voorstel van financiering van het divers beroepenveld uit te werken. Het model verduidelijkt hoe de diverse functies voorzien kunnen worden in de financiering van kinderopvang, in welke mate en op welke plek (werkvloer- of organisatieniveau). Daarbij is uitgegaan van leefgroepen met maximaal 15 kinderen en een ratio van 1 op 5. De hoeveelheid omkadering die aanwezig is rond de leefgroepen wordt bepaald door het totale volume aan leefgroepen en kindplaatsen. Het rekenmodel is daarbij uitgegaan van 15 leefgroepen van 15 kindplaatsen om tot voltijdse omkaderingsfuncties te komen. Het overeenkomstige schaalmodel met 225 kindplaatsen (verspreid over 5 locaties met telkens 3 leefgroepen) biedt zodoende een referentie voor de wijze waarop de financiering het divers beroepenveld mogelijk kan maken. Het is, in tegenstelling tot wat soms gedacht wordt, geen voorstel van verplicht schaalmodel of uitspraak over de wenselijke grootte van kinderopvangorganisaties in de toekomst.

Figuur 1: Visuele voorstelling van het voorgestelde divers beroepenveld en bijhorende personeelsinzet



3 Nood aan onderzoek

De toekomstvisie van de Toekomstgroep Kinderopvang biedt een uitgewerkt kader voor de verdere ontwikkeling van de sector. Ze formuleert niet alleen algemene beleidsambities, maar werkt ook een concreet organisatiemodel uit waarin organisatiemanagement, pedagogisch beleid en professionele ontwikkeling als drie centrale opdrachten worden onderscheiden. Aan deze opdrachten worden verschillende functies en rollen gekoppeld, aangevuld met richtinggevende functieomschrijvingen, takenpakketten en een rekenmodel dat illustreert hoe deze opdrachten gefaciliteerd en waargemaakt kunnen worden met een kostendekkende financiering.

De verdere uitrol van deze visie vraagt echter ook om een beter empirisch inzicht in de huidige organisatiepraktijk van de sector. Hoewel kinderopvang de voorbije decennia sterk geprofessionaliseerd is, bestaat er vandaag slechts beperkt onderzoek naar de manier waarop kinderopvangorganisaties hun werking concreet structureren, hoe zij omgaan met toenemende organisatorische uitdagingen en welke organisatorische praktijken bijdragen aan een kwaliteitsvolle en duurzame werking.

Dit onderzoek vertrekt daarom vanuit vier samenhangende kennislacunes. Ten eerste bestaat er beperkt inzicht in de organisatorische uitdagingen waarmee kinderopvangorganisaties vandaag geconfronteerd worden. De sector wordt geconfronteerd met onder meer arbeidsmarktkrapte, toenemende verwachtingen rond kwaliteit, inclusie, professionalisering en beleidsvoerend vermogen. Hoewel deze uitdagingen uitgebreid worden besproken in beleid en publieke debatten, is minder gekend hoe zij zich vertalen naar de dagelijkse organisatie van kinderopvang en hoe leidinggevend en kinderbegeleiders hiermee omgaan.

Ten tweede ontbreekt een systematisch overzicht van de organisatiestructuren die vandaag in de Vlaamse kinderopvang aanwezig zijn. Door het historisch principe van gesubsidieerde vrijheid en processen van privatisering, deregulering en responsabilisering (Vandenbroeck, 2005, 2009, 2018) kregen organisatoren veel ruimte om hun werking volgens eigen inzichten vorm te geven. Hierdoor ontstond een grote diversiteit aan organisatiepraktijken, maar tegelijk ook een beperkte kennisbasis over hoe organisaties hun taken, verantwoordelijkheden, functies en ondersteuning concreet organiseren. De diversiteit van de sector wordt daardoor vaak beschreven aan de hand van administratieve kenmerken zoals rechtsvorm, opvangtype of schaalgrootte, terwijl deze weinig inzicht geven in de interne organisatie van kinderopvang.

Ten derde is er weinig kennis beschikbaar over organisatorische praktijken die bijdragen aan de daad- en draagkracht van kinderopvangorganisaties. Met andere woorden: welke strategieën versterken het vermogen om maatschappelijke opdrachten en aanverwante uitdagingen op een kwalitatieve en duurzame wijze op te nemen? De literatuur benadrukt het belang van kwaliteitsvolle ondersteuning, leiderschap, professionalisering en samenwerking, maar biedt slechts beperkte aanknopingspunten over hoe dergelijke mechanismen in de Vlaamse kinderopvang concreet vorm krijgen. Daardoor blijft ook onduidelijk welke

organisatorische oplossingen organisaties vandaag reeds ontwikkelen om met complexe vraagstukken om te gaan en welke lessen daaruit kunnen worden getrokken voor de verdere versterking van de sector.

Ten slotte is onvoldoende gekend hoe leidinggevenden én kinderbegeleiders zich verhouden tot het divers(er) beroepenveld dat de Toekomstgroep Kinderopvang voorstelt. Hoewel kan worden aangenomen dat hun perspectieven onrechtstreeks zijn meegenomen door de leden van de Toekomstgroep Kinderopvang, waarvan verschillenden zelf kinderopvang organiseren of er nauw mee in contact staan (bv. koepels), blijft onduidelijk hoe zij de mogelijke impact ervan op hun job inschatten.

Deze vier kennislacunes vormen het vertrekpunt van dit onderzoek. Het onderzoek beoogt niet om het organisatiemodel van de Toekomstgroep Kinderopvang te bevestigen of te weerleggen, maar om de huidige organisatiepraktijk van de sector beter te begrijpen en op basis daarvan empirische inzichten aan te reiken die kunnen bijdragen aan het verdere debat over kwaliteitsvolle, duurzame en daadkrachtige kinderopvangorganisaties. Daarbij wordt bijzondere aandacht besteed aan de wisselwerking tussen organisatorische uitdagingen, organisatiestructuren, organisatorische strategieën en toekomstvisies.

4 Onderzoeksvragen

Dit onderzoeksopzet wil deze kennislacunes onderzoeken en benadert ze vanuit verschillende invalshoeken. De volgende vier onderzoeksvragen vormen de leidraad voor dit onderzoek:

1. Met welke uitdagingen worden organisaties geconfronteerd in het ontwikkelen van daad- en draagkracht?
2. Welke organisatiestructuren komen voor in de Vlaamse kinderopvangsector en hoe beïnvloeden zij de manier waarop organisaties omgaan met deze uitdagingen?
3. Welke concrete strategieën ontwikkelen organisaties om hun daad- en draagkracht te vergroten en hoe worden die ervaren door leidinggevenden en kinderbegeleiders?
4. Hoe kijken leidinggevenden en kinderbegeleiders naar het voorstel van de Toekomstgroep Kinderopvang om te evolueren naar een divers beroepenveld?

Methodologie

Om inzicht te krijgen in de huidige organisatiepraktijken van de Vlaamse kinderopvangsector werd een mixed-method onderzoeksdesign uitgewerkt. Het onderzoek combineert kwantitatieve en kwalitatieve dataverzameling in drie opeenvolgende werkpakketten. Elk werkpakket bouwt voort op de inzichten uit de voorgaande fase en draagt bij aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen. De gekozen aanpak laat toe om de diversiteit aan organisatiestructuren in kaart te brengen en inzicht te verwerven in hoe deze structuren in de praktijk functioneren en worden ervaren door leidinggevenden en kinderbegeleiders.

1 Werkpakket 1: Administratieve dataset

In een eerste werkpakket stelden we een databestand samen met administratieve gegevens over alle organisatoren van kinderopvang in Vlaanderen. Hiervoor zijn op 13 december 2024 openbare gegevens over opvanglocaties overgenomen uit de databanken van Opgroeien (o.a. aantal vergunde kindplaatsen, opvangtype, rechtsvorm van organisator). Deze gegevens zijn vervolgens geaggregeerd op organisatieniveau en via het ondernemingsnummer gekoppeld aan informatie over economische (neven)activiteiten uit de Kruispuntbank van Ondernemingen (NACE-codes).

Deze administratieve dataset had een dubbel doel. In eerste instantie stelde het ons in staat om meer inzicht te krijgen in het huidige kinderopvanglandschap. Een beschrijvende kwantitatieve analyse met SPSS bracht de variatie in administratieve contexten in kaart waarbinnen opvang georganiseerd wordt. Vervolgens zochten we binnen de beschikbare administratieve parameters naar de best mogelijke aanknopingspunten om de bestaande diversiteit aan organisatiestructuren op te sporen. Het aantal vergunde kindplaatsen, de aangeboden opvangtypes en de aanwezigheid van nevenactiviteiten zijn als inclusiecriteria voor vervolgonderzoek weerhouden.

Ter voorbereiding van een eerste steekproeftrekking categoriseerden we alle organisatoren van kinderopvang volgens veelvouden van 18 kindplaatsen. Dat is vandaag namelijk het wettelijke maximum per leefgroep (Vlaamse Overheid, 2013) en leunt in theorie dus meer aan bij een organisatorische realiteit. Tabel 1 geeft een overzicht van de spreiding die deze ordening op vlak van opvangcapaciteit met zich meebrengt. De overgrote meerderheid van organisatoren werkt erg kleinschalig. De tabel laat zien dat 757 organisatoren in categorie 1 vallen met maximaal 18 vergunde kindplaatsen. Categorie 2 (18 tot 35 kindplaatsen) telt 343 organisatoren. Samengeteld vertegenwoordigen deze twee categorieën maar liefst 70,6% van alle organisatoren van kinderopvang.

Het financieel rekenmodel uit de toekomstvisie hanteert een volume van 225 kindplaatsen als referentie voor de voltijdse tewerkstelling van diverse ondersteunende functies op organisatieniveau. Dat volume komt in Tabel 1 overeen met categorie 13. Ongeveer 96% van

alle organisatoren is vandaag kleiner en zou daardoor aanspraak maken op een kleiner volume aan gefinancierde ondersteuning. Slechts 59 organisaties beschikken momenteel over het aantal kindplaatsen dat als uitgangspunt voor die rekenoefening is gebruikt.

Tabel 1: Spreiding van kinderopvangorganisaties en plaatsen naar opvangcapaciteit

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)	/				

Verder valt op dat het aantal organisatoren per categorie afneemt naarmate het aantal kindplaatsen per organisator toeneemt. Vanaf categorie 9 (vanaf 145 kindplaatsen) zijn er niet meer dan 10 organisatoren per categorie en enkele hogere categorieën bevatten zelfs geen cases. Ten slotte valt ook op dat er in de laatste categorie nog 10 organisatoren zitten. Deze categorie verzamelt de 10 grootste aanbieders van kinderopvang, maar er is veel verschil tussen die aanbieders (min: 698, max: 11124). In totaal vertegenwoordigt de categorie maar liefst 30% van het totale aantal kindplaatsen in Vlaanderen. Ter vergelijking: in de eerste twee categorieën zit 70% van de organisatoren, maar die vertegenwoordigen samen 20% van het totale aantal plaatsen. Hoewel de tabel de indruk kan wekken dat kleinschaligheid momenteel de norm is, laten deze cijfers tegelijkertijd zien dat veel kinderen en medewerkers zich in een grootschalige(re) organisatie bevinden. Dat is op zich niet verwonderlijk: uit communicatie van Opgroeien blijkt dat het aantal organisatoren sinds 2014 onophoudelijk is afgenomen, terwijl het gemiddeld aantal plaatsen per organisator stijgt. Er is dus een opschalende beweging bezig.

2 Werkpakket 2: Organogrammen

Omdat administratieve kenmerken weinig inzicht bieden in organisatiestructuren, trokken we een getrapte steekproef. Eerst werd een voorselectie gemaakt van organisatoren met uiteenlopende administratieve kenmerken ($N = 207$) in termen van kindplaatsen, nevenactiviteiten en opvangtype(s). Daarbij werden per opvangcapaciteitscategorie 10 cases

geselecteerd, waardoor alle cases vanaf Cat 9 automatisch geselecteerd werden. In de selectie van cases in Cat 1-8 streefden we een gelijke verdeling na tussen organisaties met en zonder nevenactiviteiten. Aan de selectie die toen ontstond werden uiteindelijk nog alle (33) organisaties toegevoegd die niet uitsluitend groepsopvang aanbieden.

Voor elke geselecteerde organisatie zochten we online naar contactgegevens. Elke geselecteerde organisatie kreeg via de mail de vraag om deel te nemen aan het onderzoek en, in eerste instantie, het organogram te delen. Bij non-respons en bij kleinschalige organisaties volgde aanvullend telefonisch contact. Uit de steekproef van 207 organisaties kregen we uiteindelijk een positieve respons van 75 organisaties (36,2%). Tabel 2 toont hoe die respons zich verhoudt tot het eerste inclusiecriterium (aantal kindplaatsen).

Tabel 2: Respons naar opvangcapaciteit

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.		

De ontvangen organogrammen werden vervolgens geanalyseerd om verschillen in organisatieontwerp en functiedifferentiatie in kaart te brengen en zo een extra inhoudelijk criterium te hanteren voor de uiteindelijke selectie van (30) cases voor diepgaander onderzoek. De selectie had als doel om een variatie aan organisatiecontexten te vatten, eerder dan om de exacte verhoudingen tussen organisatiecontexten in de sector te weerspiegelen. Bijlage 1 beschrijft elke case aan de hand van enkele administratieve en inhoudelijke parameters.

3 Werkpakket 3: Casestudies

Het derde werkpakket had als doel om inzicht te verwerven in de uitdagingen waarmee organisaties geconfronteerd worden, in de strategieën die zij ontwikkelen om hun daad- en draagkracht te versterken, in de manier waarop medewerkers deze strategieën ervaren, en in hoe zij zich verhouden tot het organisatiemodel van de Toekomstgroep Kinderopvang.

Binnen elke case werden semigestructureerde interviews afgenomen met één leidinggevende en één ervaren kinderbegeleider. Beide interviews kenden een gelijkaardig verloop met aandacht voor de jobinhoud van de respondent, de jobinhoud van andere functies binnen de organisatie, interne samenwerking en afstemming, evoluties in de structuur, een evaluatie van de werking en een reflectie op het voorstel van de Toekomstgroep Kinderopvang om te evolueren naar een divers beroepenveld. De interviewleidraad is volledig terug te vinden in Bijlage 2.

Zowel de groep van leidinggevendenden als die van kinderbegeleiders was divers samengesteld. Bij de leidinggevendenden waren onder meer directeurs, regioverantwoordelijken, afdelingshoofden en locatieverantwoordelijken vertegenwoordigd. Ook de groep van kinderbegeleiders was divers: de meesten werkten al geruime tijd als kinderbegeleider, maar sommigen groeiden ook recent door naar een rol als locatieverantwoordelijke of namen bijkomende ondersteunende taken op. In enkele gevallen namen meerdere leidinggevendenden of kinderbegeleiders deel aan hetzelfde interview. Vier keer werden beide profielen tegelijk geïnterviewd. In totaal zijn er 56 interviews afgenomen.

Alle interviews zijn vervolgens getranscribeerd en thematisch geanalyseerd met behulp van NVivo, een softwareprogramma dat onderzoekers helpt om grote hoeveelheden tekst te ordenen en analyseren. Elk perspectief werd geanalyseerd door een deelteam van twee onderzoekers. Binnen elk deelteam werd de coherentie van het coderingsproces bewaakt in periodiek overleg. Ook overheen beide deelteams werd het coderingsproces meermaals besproken en werd gezocht naar gemeenschappelijkheden en verschillen.

4 Rapportage

In wat volgt presenteren we de resultaten van de data-analyse. We behandelen elke onderzoeksvraag in een afzonderlijk hoofdstuk en geven daarbij telkens een volwaardige plaats aan het perspectief van leidinggevendenden én kinderbegeleiders. Die meerstemmigheid is een bewuste keuze. Omdat onderzoek naar organisaties vaak vertrekt vanuit het perspectief van management en bestuur, blijven de ervaringen van professionals op de werkvloer minder zichtbaar. Nochtans worden organisatiestructuren niet uitsluitend vormgegeven door leidinggevendenden. Ze worden ook dagelijks gedragen en mee vormgegeven door medewerkers op de werkvloer.

Om dit traditionele onevenwicht te doorbreken, wordt bij de bespreking van de eerste onderzoeksvraag eerst het perspectief van kinderbegeleiders belicht. Bij de derde onderzoeksvraag wordt deze volgorde omgekeerd, aangezien leidinggevenden doorgaans het meest zicht hebben op de ontwikkeling en implementatie van organisatorische strategieën. Op die manier tracht het onderzoek recht te doen aan de verschillende vormen van kennis.

Hoofdstuk 1

Welke uitdagingen zetten de daad- en draagkracht van organisaties onder druk?

Maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen werken op verschillende manieren door in de dagelijkse werking van kinderopvangorganisaties. Dit hoofdstuk belicht deze uitdagingen vanuit het perspectief van kinderbegeleiders en leidinggevendenden. Leidinggevendenden maken zichtbaar onder welke omstandigheden organisaties moeten functioneren; kinderbegeleiders tonen hoe die omstandigheden op de werkvloer doorwerken.

1 Perspectief van kinderbegeleiders

Kinderbegeleiders spreken zelden over organisatiestructuren of beleidskeuzes op zich. Ze spreken over hun dagelijkse werk met kinderen, dat de maatstaf vormt waarmee zij organisatorische keuzes beoordelen. Doorheen de interviews keert telkens dezelfde vraag terug: helpt dit ons om ons werk met de kinderen goed te doen?

Het werk met kinderen vormt de kern van het beroep van kinderbegeleiders. Zij ontvangen en verzorgen kinderen, organiseren activiteiten, geven maaltijden, troosten kinderen, observeren hun ontwikkeling en creëren ontwikkelingskansen. Die opdracht voeren ze uit binnen een context van personeelskrapte, pedagogische verwachtingen en materiële of organisatorische mogelijkheden.

Vanuit dat perspectief krijgen de verschillende uitdagingen uit de interviews betekenis. Wat kinderbegeleiders als ondersteuning of belemmering ervaren, hangt sterk samen met de mate waarin organisaties de voorwaarden kunnen creëren om dat dagelijkse werk mogelijk te maken of te vergemakkelijken.

Vanuit deze centrale bekommernis bespreken we in wat volgt drie clusters van uitdagingen: (1) genoeg en 'goed' personeel, (2) veranderende verwachtingen over pedagogische kwaliteit en (3) materiële voorwaarden voor de dagelijkse praktijk.

Tabel 3 geeft een overzicht van de deelthema's binnen elke cluster.

Tabel 3: Contextuele uitdagingen volgens kinderbegeleiders

Thema's	N interviews
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

1.1 Nood aan genoeg en aan goede kinderbegeleiders

Voldoende en goed opgeleide kinderbegeleiders vinden en behouden is een van de grootste uitdagingen voor de kinderopvang. Kinderbegeleiders werven zelf geen nieuwe collega's aan, maar ervaren dagelijks de gevolgen van personeelsschaarste, ziekteuitval en personeelsswissels.

1.1.1 Genoeg personeel

Kinderbegeleiders vinden dat er genoeg personeel is als aan de kindratio wordt voldaan, maar vooral als begeleiders kinderen genoeg aandacht kunnen geven. Daarom vinden veel kinderbegeleiders logistieke ondersteuning bijvoorbeeld erg waardevol. Logistieke

medewerkers nemen hen het werk uit handen en maken zo tijd en ruimte vrij voor het werk met de kinderen. De kindratio zegt iets over de werkbaarheid, maar is verweven met andere facetten van de werking, zoals de concrete situatie in de leefgroep: het aantal aanwezige kinderen, hun leeftijd, zorgnoden, de inrichting van de ruimte en de momenten waarop veel kinderen tegelijk aandacht vragen. De leefgroepwerking kan met een kindratio van 1:5 soms als 'saai' aanvoelen en op andere momenten als heel druk.

Genoeg personeel en een strategisch personeelsbeleid (zie verder in het rapport) verlagen de werkdruk én creëren pedagogische ruimte om rustiger te werken, meer contact met kinderen te hebben, oudere kinderen te betrekken bij het spel en meer aandacht te geven aan de kleinsten.

“Het is geen geheim dat de kind-begeleider-ratio vrij hoog ligt. Zeker als je met twee begeleiders voor veertien kinderen staat, is het fijn als er iemand extra komt. Het helpt echt als de vliegende kinderbegeleider er een dag is. Zelfs met drie begeleiders voor veertien kinderen blijft het nog veel, maar dan voelt het wel rustiger. Je kunt dan meer contact maken met de kinderen. Je kunt de grotere kinderen meer betrekken in spel en tegelijk meer aandacht geven aan de kleintjes.

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 28)

Genoeg personeel maakt het werk niet alleen pedagogisch haalbaarder, maar ook aantrekkelijker. Verschillende respondenten noemen de werkdruk zo hoog dat zij het personeelstekort in de sector begrijpelijk vinden.

Ziekteuitval maakt duidelijk hoe kwetsbaar de dagelijkse werking is. Kinderbegeleiders vallen zelf uit door ziekte én nemen vaak de zorg thuis op als hun eigen kinderen ziek zijn. Wanneer een collega uitvalt, moeten anderen inspringen. Collega's met een ondersteunende functie moeten vaak meedraaien in de leefgroep en schuiven met geplande taken of overleg. Niet alle organisaties vangen personeelsuitval op dezelfde manier op. Sommige kinderbegeleiders uit organisaties met specifieke strategieën, of met operationele buffers zoals een vliegende medewerker of thuisoppas voor zieke kinderen (zie later in het rapport), ervaren dat de gevolgen beperkt blijven, terwijl die gevolgen in andere organisaties veel sterker doorwegen op de dagelijkse werking.

“Wij hebben drie mensen in dienst met een vlinderfunctie. Een paar van hen staan ook op vaste momenten ingepland in een groep, maar eigenlijk hebben we elke dag een vlinder. Als er één iemand ziek is, kunnen we dat bij ons dus meestal opvangen. Als er twee of drie mensen ziek zijn, dan bekijken we opnieuw de aantallen. Dan kijken we bijvoorbeeld of we een paar peuters van de ene groep naar de andere groep kunnen laten gaan.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 6)

1.1.2 Goed opgeleide medewerkers

Veel organisaties krijgen regelmatig nieuwe medewerkers, zoals stagiairs, en zijn op zoek naar 'meer handen op de werkvloer'. Naast stagiairs gaat het ook om nieuwe medewerkers,

werkpleklerenden en vrijwilligers. De zoektocht naar voldoende personeel is tegelijkertijd een zoektocht naar geschikte medewerkers.

Kinderbegeleiders beoordelen nieuwe collega's niet alleen op hun aanwezigheid, maar ook op hun beroepshouding, verantwoordelijkheidszin, stage-ervaring en pedagogische blik. Verschillende respondenten maken zich zorgen over het dalende opleidingsniveau van nieuwe medewerkers.

Ik zie een groot verschil tussen wat studenten vroeger tijdens hun stage moesten doen en wat ze nu nog moeten doen. Als dat niet opnieuw wordt opgewaardeerd... Er komt ook zoveel in de media. De functie wordt kleiner gemaakt, alsof ze minderwaardig is. En dat zie je ook in de opleiding. Voor mij begint het daar. We krijgen stagiairs, zowel van het CVO als van middelbare scholen. Zij moeten niet meer doen wat vroeger van stagiairs werd verwacht. Als je het op school al niet meekrijgt, dan zal het niveau van de kinderbegeleiders die later de job moeten komen doen ook niet hetzelfde zijn.

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 9)

Respondenten waarderen de bijdrage van stagiairs en werkpleklerenden, maar benadrukken dat begeleiding tijd vraagt en dus geen eenvoudige oplossing vormt voor personeelstekorten.

1.2 Een veranderende invulling van pedagogische kwaliteit

De pedagogische opdracht van kinderbegeleiders is verbreed, blijkt uit de interviews. Behalve de aandacht voor verzorging en veiligheid, welbevinden en de ontwikkeling van kinderen, worden begeleiders aangesproken op inclusie, ouderbetrokkenheid en individuele ondersteuningsnoden. Tegelijk ervaren zij dat het pedagogische werk meer administratie en opvolging vraagt dan vroeger, met observaties, registratie, communicatie en verantwoording. Verschillende respondenten beschrijven zowel een verbreding van de pedagogische opdracht als een toename van de daarmee gepaarde verwachtingen. Bovendien ervaren zij een spanning tussen deze hogere verwachtingen en de beschikbare tijd, de personeelsbezetting en de organisatorische ruimte.

1.2.1 Meer aandacht voor het individuele kind

Een eerste verandering die respondenten beschrijven, is de groeiende aandacht voor het individuele kind. Kinderbegeleiders vertellen dat zij vandaag sterker vertrekken vanuit de behoeften en ontwikkeling van elk kind dan vroeger. Daardoor vraagt hun pedagogische opdracht meer afstemming, observatie en ondersteuning.

Vooraf de ondersteuning van kinderen met extra zorg- of ondersteuningsnoden maakt zichtbaar hoeveel tijd, afstemming en expertise deze pedagogische opdracht vraagt.

Toenemende zorg- en ondersteuningsnoden

In meerdere interviews vertellen begeleiders over kinderen met specifieke zorg- of ondersteuningsnoden. Ze vertellen over kinderen met ontwikkelingsproblemen, vragen over

het gedrag van kinderen, of andere medische of pedagogische noden. Sommige kinderbegeleiders zeggen dat dergelijke situaties vaker voorkomen, terwijl anderen benadrukken dat dergelijke noden vandaag sneller worden herkend of benoemd.

De toenemende aandacht voor de extra zorgnoden vergt extra aandacht van de begeleiders. Vaak is er ook overleg en afstemming nodig. Kinderbegeleiders zoeken naar manieren om deze kinderen te ondersteunen binnen de dagelijkse werking van de leefgroep.

Voor dergelijke pedagogische en zorgvragen zetten organisaties pedagogisch coaches, inclusiecoaches of andere ondersteuners in.

“We hebben een kind begeleid met ernstig overgewicht. Later bleek dat daar een medische oorzaak voor was. De zorg was fysiek erg zwaar. Het kind woog veel, moest altijd door twee personen verzorgd worden en droeg luiers voor volwassenen, en soms was zelfs dat niet genoeg. Dat was ergonomisch gewoon niet te doen.

Onze pedagogisch coach heeft daarin ondersteund. Door die ondersteuning is dat kind uiteindelijk wel meer naar de opvang kunnen komen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 8)

De interviews laten zien dat opvanginitiatieven actief zoeken naar manieren om kinderen met extra zorgnoden te laten deelnemen aan de opvang. Toch ervaren kinderbegeleiders hier ook grenzen in.

“Ik had een zwaar autistisch kindje in mijn groep. De pedagogisch ondersteuner heeft toen geregeld dat iemand van een autismecentrum langskwam. Het werd steeds moeilijker in de groep. Ook de andere kinderen begonnen eronder te lijden, en dat was niet de bedoeling.

De medewerker van het autismecentrum is toen langsgekomen, maar alles wat zij voorstelde, deden we op dat moment al. Meer konden we eigenlijk niet doen. We vroegen ook extra ondersteuning, maar door het personeelstekort is die er nooit gekomen. Dat zorgde soms voor enorme druk.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 10)

Individuele aandacht binnen een groepscontext

De grotere aandacht voor individuele behoeften betreft niet alleen kinderen met specifieke zorgnoden. Ook in de dagelijkse groepswerking ervaren kinderbegeleiders dat kinderen meer individuele ondersteuning vragen. Volgens hen hebben kinderen meer nabijheid nodig of meer ondersteuning tijdens groepsmomenten. Daardoor moeten begeleiders bestaande routines herbekijken en op zoek gaan naar een andere aanpak.

“Er was een periode waarin het eetmoment bij de peuters erg chaotisch verliep. De kinderen bleven niet aan tafel zitten terwijl wij aan het verluieren waren. Vroeger konden we speelgoed aan tafel geven en speelden de kinderen rustig verder. Nu lukt dat minder goed. Ze gooien met materiaal, en dan ontstaat er meer drukte. Op die momenten kunnen we de kinderen ook niet alleen laten. Daarom zochten we naar een oplossing.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 10)

Sommige kinderbegeleiders vinden de individuele aandacht op zich geen probleem. De spanning ontstaat wanneer die aandacht gerealiseerd moet worden binnen een groepswerking met beperkte tijd, personeel of ondersteuning.

1.2.2 Meer pedagogische verantwoording en procedures

Niet alleen de pedagogische opdracht verandert. Ook de manier waarop kinderbegeleiders hun werk opvolgen en verantwoorden is uitgebreid. Ook al zijn sommige processen en procedures, zoals MEMOQ, Ziko-Vo of een wenprocedure, ontwikkeld met de bedoeling om de pedagogische kwaliteit te verbeteren, voor de betrokken kinderbegeleiders brengen ze vaak extra werk met zich mee.

Die toegenomen aandacht voor verantwoording hangt samen met bredere maatschappelijke verwachtingen rond veiligheid en transparantie. Kinderbegeleiders voelen soms de nood om zich in te dekken.

“Bij een bijtincident of een ander ernstig voorval melden we dat in de WhatsAppgroep en noteren we het zeker ook in het logboek. Door de jaren heen hebben we geleerd om onszelf goed in te dekken. Daarom vermelden we zulke situaties ook in de ZIKO-VO's.

We gebruiken daarvoor een document waarin we de datum registreren wanneer er iets gebeurt.

We noteren ook onze naam en geven een korte samenvatting van het voorval. Zo kunnen we achteraf aantonen wat er gebeurd is en hoe we ermee zijn omgegaan.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 10)

1.2.3 Pedagogische verdieping als ondersteuning én als bijkomende verwachting

De veranderende pedagogische opdracht vraagt ook om nieuwe pedagogische expertise. Daarom investeren veel organisaties in pedagogische coaches, inclusiecoaches of pedagogisch ondersteuners. Kinderbegeleiders waarderen deze ondersteuning omdat ze helpt om moeilijke situaties te begrijpen en samen naar oplossingen te zoeken. Ze wordt als waardevol gezien wanneer ze aansluit bij de dagelijkse praktijk.

Tegelijk spreken sommige kinderbegeleiders over hogere verwachtingen. Vormingen, nieuwe methodieken of kwaliteitskaders inspireren teams, maar soms ontbreken de voorwaarden om die inzichten volledig in de praktijk te brengen. De ambitie om pedagogisch sterker te werken gaat niet altijd samen met voldoende tijd, personeelsbezetting of ondersteuning. Nieuwe inzichten worden soms ervaren als een extra verwachting.

1.2.4 De relatie met ouders

Maatschappelijke veranderingen worden snel zichtbaar in de opvang van baby's en peuters. Kinderbegeleiders beschrijven dat ze vaker te maken hebben met taalverschillen, kwetsbare

gezinssituaties, uiteenlopende opvoedingsvisies en vragen over de ontwikkeling van kinderen. De communicatie met ouders, vooral gesprekken over mogelijke ontwikkelingsproblemen, vormt voor verschillende respondenten een uitdaging.

Anderen benoemen de samenwerking met ouders juist als een belangrijk en waardevol onderdeel van hun werk. Ze zoeken actief naar manieren om ouders te ondersteunen, bijvoorbeeld met pictogrammen, vertaalhulpmiddelen, samenwerking met externe partners of initiatieven rond de overgang naar school. De samenwerking met ouders krijgt in sommige opvanginitiatieven een prominente plaats.

1.3 Materiaal en infrastructuur als pedagogische voorwaarden voor de werking

Materiaal, ruimtes en infrastructuur zijn belangrijke bouwstenen voor een goede kinderopvang. Ze beïnvloeden zowel de pedagogische kwaliteit als het werkcomfort. Materiële omstandigheden zijn dus niet zomaar randvoorwaarden voor opvang.

1.3.1 Ruimte en materiaal creëren voorwaarden voor de praktijk

Kinderbegeleiders beschrijven hoe de beschikbare ruimte hun dagelijkse werk vormgeeft. De inrichting van lokalen, de mogelijkheid om groepen te spreiden, aparte ruimtes voor rust of verzorging en de toegankelijkheid van buitenruimtes bepalen hoeveel pedagogische ruimte zij in de praktijk ervaren.

Wanneer de beschikbare ruimte beperkt is of de infrastructuur onaangepast is, botsen kinderbegeleiders sneller op praktische en pedagogische grenzen. Ze vertellen dat verschillende activiteiten in dezelfde ruimte moeten plaatsvinden, dat rustmomenten moeilijk te organiseren zijn of dat kinderen weinig mogelijkheden hebben om zich over verschillende ruimtes te spreiden. Daardoor neemt de druk op de dagelijkse werking toe.

“We zijn ook van gebouw veranderd. Het andere gebouw was totaal anders ingedeeld en daar waren we vrijer. Er waren ook minder kinderen, wat het aangenamer maakte.”

We moeten nu soep gaan drinken in een refter. Je gaat met je groepje opgesplitst zitten, en dan moet je zien waar er plaats is. Het is meer gestuurd nu, terwijl het vroeger vrijer was.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 7)

Ook materiaal krijgt in de interviews een pedagogische betekenis. Speelmateriaal, aangepast meubilair, hulpmiddelen of verzorgingsmateriaal ondersteunen de dagelijkse werking van de groep. Een respondent vertelt hoe ondersteunend de bakken met sensorimotorisch materiaal van de pedagogisch coach zijn; een onthaalouder vertelt dat ze meer toegang heeft tot groot spelmateriaal zoals Wescoblokken sinds de onthaalouders toegang kregen tot de ruimtes van de buitenschoolse opvang.

Vooraf bij kinderen met specifieke ondersteuningsnoden maakt aangepast materiaal volgens respondenten een duidelijk verschil.

1.3.2 Investerings en organisatorische keuzes

Organisaties maken verschillende keuzes in de manier waarop ze investeren in materiaal en infrastructuur. Sommige organisaties vernieuwen bewust hun materialen of passen de ruimtes aan. Andere organisaties botsen vaker op financiële grenzen. De kinderbegeleiders tonen doorgaans begrip voor die budgettaire beperkingen, maar maken tegelijk duidelijk dat investeringen rechtstreeks samenhangen met de mogelijkheden om kwaliteitsvolle opvang te organiseren.

“We hebben vorming gehad over het aanbod van speelgoed binnen en over buitenspelen. Dan beginnen wij natuurlijk te denken: “O, dat willen we graag, en dat ook.” Maar als zes groepen dat doen, moet je keuzes maken. Het is niet dat we niets mogen, hé. Het is gewoon: tot het budget op is. En tegenwoordig is alles zo duur.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 23)

Verschiedende respondenten vertellen hoe vormen of nieuwe pedagogische inzichten ideeën opleveren voor de inrichting van de opvang of voor de keuze van materialen. Tegelijk ervaren zij dat de beschikbare budgetten meebepalen welke ideeën ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden.

2 Perspectief van leidinggevers

Waar kinderbegeleiders vooral beschrijven hoe organisatorische uitdagingen doorwerken in hun dagelijkse werk met kinderen, kijken leidinggevers naar dezelfde uitdagingen vanuit hun verantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel. Zij spreken over de maatschappelijke, beleidsmatige en organisatorische omstandigheden waarbinnen zij de werking moeten organiseren. De uitdagingen die zij beschrijven, kunnen gegroepeerd worden in drie categorieën: personeel, beleid en de organisatie zelf (zie Tabel 4).

Tabel 4: Contextuele uitdagingen volgens leidinggevers

Thema	N respondenten
Personeel	
Personeelsuitval	15
Krapte op de arbeidsmarkt	11
Veranderend profiel van kandidaten	4
Verschiedende statuten	4
Beleid	
Schaarste aan middelen	9
Regelgeving wordt complexer	7

Thema	N respondenten
Pedagogie wint aan belang	5
Onduidelijke verwachtingen	4
Organisatie	
Inbedding in een grotere organisatie	11
Geografische spreiding	6
Erfenissen uit het verleden	3

2.1 Aanwerving, vervanging en retentie van personeel

Leidinggevend benoemen verschillende uitdagingen die verband houden met de aanwerving, vervanging en retentie van personeel. Personeelsuitval komt het vaakst aan bod, de helft van de respondenten verwijst ernaar. Uit de voorbeelden blijkt hoe, bij een tekort aan medewerkers in leefgroepen, medewerkers met een ondersteunende functie vaak zelf inspringen voor die collega's, en daardoor moeilijker aan hun eigen taken toekomen. De hogere werkdruk door personeelsuitval zorgt er zo voor dat ondersteunende processen, zoals de begeleiding van nieuwe medewerkers en de verdere professionalisering van andere collega's, tijdelijk minder of niet meer opgenomen worden. Desondanks zien leidinggevend vaak geen andere oplossing. Zoals een van hen getuigt:

"We springen niet alleen in als kinderbegeleider, maar ook als logistiek medewerker. Je wilt de werking laten draaien.

Onze vorige schepen zei ooit: "Dat is uw taak toch niet?"

Maar je kan moeilijk zeggen: "sorry, het is mijn taak niet. Ik ga de afwas niet doen, trek je plan." Dat is allemaal mooi in de theorie, maar in de praktijk doen wij wat we kunnen."

(Leidinggevende Opvanginitiatief 5)

Ook personeelwissels vragen veel van organisaties. Nieuwe medewerkers hebben inwerktijd nodig om de werking en hun opdracht te leren kennen. Bij veel personeelsverloop moeten organisaties die inwerkperiode telkens opnieuw organiseren, terwijl ervaren medewerkers hun tijd in de begeleiding van kinderen kunnen steken. Personeelsverloop kan dus leiden tot een aanzienlijk verminderde daad- en draagkracht.

De tweede uitdaging, *krapte op de arbeidsmarkt*, is sterk verweven met de eerste. Meer dan een derde van de leidinggevend vertelt dat vacatures moeilijk ingevuld raken en soms lange tijd openstaan. Het is vaak moeilijk om bij personeelsuitval nieuwe medewerkers te vinden. Dat geldt zowel voor vacatures voor de functie van kinderbegeleider, als voor meer ondersteunende functies, zoals pedagogisch coaches of teamleiders. Volgens de respondenten zijn potentiële kandidaten vandaag de dag minder geneigd om te solliciteren voor een job in de sector, door het negatieve beeld dat de sector de voorbije jaren in de media kreeg.

Een kleiner aantal leidinggevenden wijst daarnaast op *een veranderend profiel van kandidaten*. Vooral bij vacatures voor kinderbegeleiders merken ze op dat kandidaten korter geschoold lijken dan vroeger en minder beschikken over de vereiste basiscompetenties.

Enkele leidinggevenden noemen ook de verschillende statuten van medewerkers als een uitdaging. Het gaat telkens over onthaalouders, die momenteel werken via een werknemersstatuut of via het sui-generisstatuut. Het is echter de bedoeling dat dit laatste statuut op termijn uitdooft, waardoor alle onthaalouders uiteindelijk via het statuut van werknemer tewerkgesteld zullen worden. Een leidinggevende getuigt dat het wel wat aanpassingswerk vraagt in de organisatie om deze evolutie te kunnen opvangen:

“Door de uitdoving van het sui-generisstatuut wordt onze rol als werkgever veel groter. Dat is een andere positie en ook de rollen van medewerkers veranderen. We zullen daarmee moeten omgaan, terwijl die verandering veel weerstand oproept.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 26)

2.2 Omgaan met beleidskeuzes

Leidinggevenden beschrijven verschillende uitdagingen die voortkomen uit het beleidskader waarbinnen kinderopvangorganisaties werken. De concrete uitdagingen hebben te maken met regelgeving en verwachtingen vanuit de overheid, die subsidies voorziet voor de sector en toeziet op de controle van organisaties. Zij verwijzen vooral naar een tekort aan middelen, toenemende regelgeving, hogere pedagogische verwachtingen en onduidelijkheid over wat de overheid precies van organisaties verwacht.

De meest genoemde beleidsuitdaging betreft de beschikbare middelen. Ongeveer een derde van de leidinggevenden ervaart de financiële ruimte als onvoldoende om de verwachtingen ten aanzien van de organisatie volledig waar te maken. In de interviews komen veel voorbeelden van overheidssubsidies voor pedagogische coaching, die als te beperkt ervaren worden. Andere voorbeelden gaan over weinig competitieve loonbarema's in vergelijking met andere sectoren, of een kindratio die volgens hen te weinig ruimte laat voor kwaliteitsvolle opvang.

Daarnaast ervaren verschillende leidinggevenden dat de regelgeving in de sector steeds complexer wordt en aan een steeds hoger tempo verandert. Vooral kleinere organisaties, met minder omkadering rond de kinderbegeleiders in de leefgroepen, vinden het moeilijk houdbaar om dit goed op te volgen. Niet zozeer de afzonderlijke regels vormen volgens respondenten de grootste uitdaging, maar het voortdurende tempo waarmee nieuwe verwachtingen en beleidskaders elkaar opvolgen. Een leidinggevende beschrijft dat als volgt:

“Het verandert allemaal zo snel.

Het eerste document rond beleidsvoerend vermogen kregen wij tijdens de coronapandemie. Daar waren we twee dagen mee bezig.

Twee jaar later hebben we dat nog eens helemaal herhaald.

Een half jaar later was er een nieuw document voor beleidsvoerend vermogen, maar nu is dat op basis van die 6 pijlers.

Elke keer hol je achter de feiten aan. Vanaf het moment dat we voelen dat we vertrokken zijn, het onder de knie hebben en ermee aan de slag kunnen, verandert het weer.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 17)

Ook leidinggevendenden ervaren dat pedagogische kwaliteit een steeds belangrijker plaats inneemt binnen de werking van de kinderopvang. Net als kinderbegeleiders beschrijven ze een verbreding van de pedagogische opdracht. Ze beschrijven hoe ze daarmee aan de slag proberen te gaan in de organisatie, maar dat dit niet altijd even vlot loopt als ze zelf willen. De schaarste aan middelen maakt het in sommige situaties moeilijk om een ondersteunende pedagogische functie te integreren in de organisatie.

Ten slotte ervaren enkele leidinggevendenden onduidelijkheid over wat de overheid precies van organisaties verwacht. De overheid stuurt, onder meer via het kader van beleidsvoerend vermogen, organisaties aan om de daad- en draagkracht van hun werking te verhogen. Maar dat kader is volgens respondenten onvoldoende helder. Daardoor blijft het voor organisaties soms onduidelijk wanneer zij aan de verwachtingen voldoen. Een leidinggevende verwoordt die onzekerheid als volgt:

“Ik heb vorig jaar een infoavond gevolgd rond beleidsvoerend vermogen.

Iemand stelde daar de vraag: “Hoe gaan we nu weten of we daar goed mee bezig zijn of niet?”

Het antwoord was: “Als er inspectie komt, krijg je je verslag en dan weet je of je goed bezig bent of niet.”

Ja, sorry.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 14)

2.3 Geschiedenis van de organisatie

Naast personeel en beleid beschrijven leidinggevendenden ook uitdagingen die voortkomen uit de organisatie zelf. Zij verwijzen naar kenmerken van de organisatie die de dagelijkse werking beïnvloeden, zoals de inbedding in een grotere organisatie, de geografische spreiding van opvanglocaties en keuzes uit het verleden die vandaag nog doorwerken.

De meest genoemde organisatorische uitdaging is de inbedding van de kinderopvang in een grotere organisatie, die vaak geen specifieke focus heeft op kinderopvang. Leidinggevendenden beschrijven hoe beslissingen daardoor vaak afhankelijk zijn van ondersteunende diensten of goedkeuring uit de moederorganisatie. Enerzijds leidt dat soms tot een hogere administratieve belasting en vertraging van beslissingen. Anderzijds zien respondenten ook duidelijke voordelen. Doordat de kinderopvang beroep kan doen op centrale diensten uit de

moederorganisatie, zoals bijvoorbeeld boekhouding, HR, of gebouwbeheer, hoeft ze hier zelf geen personeel voor aan te werven of expertise over uit te bouwen.

Ook de geografische spreiding van opvanglocaties vormt voor sommige organisaties een uitdaging. Wanneer opvanglocaties ver uit elkaar liggen, zoeken leidinggevenden naar een evenwicht tussen nabijheid en efficiëntie. Zo worden ondersteunende functies soms op locatieniveau ingericht, om de nabijheid met de leefgroepen te bewaren en verlies van werktijd aan verplaatsingen tegen te gaan. Tegelijk veroorzaakt dit soms fragmentatie binnen de organisatie, waardoor er weer de neiging ontstaat om de functies te centraliseren. Een leidinggevende beschrijft die afweging als volgt:

“Onze kinderopvang was op regionaal niveau georganiseerd, waarbij we die verschillende locaties hadden. Dat betekende dat er vier managers bezig waren met respectievelijk kinderen en groepsopvang. [...] Het werd dan versplinterd en gekleurd volgens de belangen die de manager zag.

Dat is op zich niet verkeerd, maar de ene legt de accenten anders dan iemand anders. Daardoor leek de boodschap niet altijd overal hetzelfde te zijn, ondanks dat men vertrok van hetzelfde product.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 28)

Ten slotte wijzen enkele leidinggevenden op beslissingen uit het verleden die vandaag nog doorwerken in de organisatie. Soms werden in het verleden bepaalde keuzes gemaakt in het organisatieontwerp, waarop men niet snel kan terugkomen. Het gaat bijvoorbeeld om vroegere keuzes over functieprofielen, diplomavereisten of loonbarema's, maar ook om afspraken die bij fusies zijn overgenomen. Leidinggevenden beschrijven deze historische keuzes als randvoorwaarden waarmee zij ook vandaag nog rekening moeten houden bij de verdere ontwikkeling van hun organisatie.

3 Uitdagingen die de daad- en draagkracht van organisaties beïnvloeden

De interviews tonen dat niet één afzonderlijke uitdaging de daad- en draagkracht van kinderopvangorganisaties bepaalt. Vooral de wisselwerking tussen personeelstekorten, hogere pedagogische verwachtingen, beperkte middelen en organisatorische complexiteit zet de werking onder druk. Wanneer personeel uitvalt, vermindert niet alleen het aantal beschikbare medewerkers. Ook tijd voor overleg, coaching, professionalisering en pedagogische verdieping komt in het gedrang. Daardoor kunnen problemen zich opstapelen en elkaar versterken.

Er bestaat een spanning tussen wat organisaties pedagogisch willen en wat zij in de praktijk kunnen realiseren. Kinderbegeleiders en leidinggevenden onderschrijven allebei de toenemende aandacht voor individuele behoeften, inclusie, ouderbetrokkenheid en

pedagogische kwaliteit. Niet de ambitie zelf vormt dus het probleem, maar het gebrek aan tijd, personeel, expertise, ruimte en middelen om die ambitie waar te maken. Initiatieven die bedoeld zijn voor kwaliteitsverbetering, zoals een vorming, kunnen daardoor op de werkvloer als extra druk ervaren worden.

Kinderbegeleiders en leidinggevendenden maken elk een ander facet van die spanning zichtbaar. Kinderbegeleiders ervaren vaak te weinig ruimte om kinderen aandacht en ondersteuning te bieden. Leidinggevendenden proberen binnen beleidsmatige, financiële en organisatorische grenzen de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Maatregelen die de dagelijkse werking op korte termijn overeind houden, kunnen andere functies verzwakken. Wanneer een pedagogisch ondersteuner of leidinggevende inspringt bij personeelsuitval, is de groep tijdelijk geholpen, maar vallen ondersteuning en beleidswerk weg. Zo wordt de druk niet altijd opgelost, maar soms verplaatst binnen de organisatie.

De interviews laten ook zien dat sectorbrede uitdagingen niet in elke organisatie dezelfde gevolgen hebben. Organisatorische keuzes, beschikbare buffers, infrastructuur en ondersteuning kunnen de impact ervan verkleinen of vergroten. Een vlinderfunctie, logistieke ondersteuning, aangepaste ruimtes of centrale dienstverlening kunnen ruimte creëren voor het pedagogische werk. Organisaties kunnen die voorwaarden echter niet onbeperkt zelf vormgeven: hun mogelijkheden worden begrensd door financiering, arbeidsmarktkrapte, regelgeving en keuzes uit het verleden.

De daad- en draagkracht van een organisatie is vanuit dit perspectief geen vaste eigenschap. Ze is een afstemming tussen pedagogische verwachtingen en de mensen, middelen en structuren die beschikbaar zijn om deze waar te maken. Die mensen, middelen en structuren liggen deels in handen van organisaties zelf en deels in handen van de regelgevende overheid. Het volgende hoofdstuk onderzoekt welke strategieën organisaties ontwikkelen om die afstemming te versterken.

Hoofdstuk 2

Welke organisatiestructuren zijn er in het opvanglandschap?

In dit hoofdstuk brengen we in kaart hoe organisatoren van kinderopvang voor baby's en peuters in Vlaanderen hun werking structureel organiseren. Dat is inhoudelijk en methodologisch geen eenvoudige oefening. De sector kent namelijk een grote diversiteit aan organisaties die zich, gesteund door een liberaal overheidsbeleid (Vandenbroeck 2005, 2009, 2018), relatief autonoom hebben ontwikkeld doorheen de tijd. Die diversiteit wordt bovendien vaak beschreven in termen van rechtsvormen, opvangvormen of schaalgrootte, terwijl deze administratieve kenmerken weinig prijsgeven over hoe organisaties hun interne werking vormgeven en de toenemende complexiteit van kinderopvang dragen.

Voorbij deze administratieve categorieën blijkt dat organisaties, ondanks hun uiteenlopende kenmerken, toch terugkerende organisatielogica's hanteren. Net die onderliggende organisatielogica vormt het uitgangspunt van dit hoofdstuk. Op basis van een analyse van organogrammen en interviews reconstrueren we een typologie van vijf organisatieprototypes die elk een specifieke manier representeren om werk te verdelen, af te stemmen en te ondersteunen.

Deze typologie classificeert organisaties niet, maar maakt zichtbaar hoe organisaties de opvang van baby's en peuters op verschillende manieren organiseren. Ze laat toe om structurele keuzes en terugkerende spanningen met elkaar te vergelijken en maakt zichtbaar hoe deze samenhangen met de draag- en daadkracht van organisaties. De typologie is dus in de eerste plaats een analysekader.

Dit hoofdstuk bestaat uit vijf onderdelen. Eerst lichten we de werkwijze toe waarmee de typologie tot stand is gekomen. Vervolgens beschrijven we de vijf prototypes van organisatiestructuren en illustreren we hun inherente sterktes en kwetsbaarheden met praktijkvoorbeelden. In een derde deel bespreken we enkele aandachtspunten bij het gebruik van de typologie, waarna we - in het vierde deel - toelichten hoe de prototypes zich verhouden tot administratieve kenmerken. Tot slot maken we een beargumenteerde inschatting van het aandeel van de verschillende organisatiestructuren in de sector.

1 Werkwijze

De voorgestelde typologie van organisatiestructuren is tot stand gekomen via een iteratief analyseproces op basis van 71 organogrammen en 56 kwalitatieve interviews met zowel leidinggevendenden als kinderbegeleiders. Het vertrekpunt van deze analyse was de vraag hoe kinderopvangorganisaties hun werking structureel vormgeven en welke terugkerende

patronen daarin zichtbaar worden. Het vertrekpunt was de manier waarop organisatiestructuren in organogrammen worden ontworpen en voorgesteld, en niet administratieve kenmerken zoals rechtsvorm, opvangtype of schaalgrootte.

Stap 1: Analyse van organogrammen

De ontwikkeling van de typologie startte met een analyse van de organogrammen die door organisaties werden aangeleverd. Daarbij viel onmiddellijk op dat kinderopvangorganisaties sterk verschillen in de manier waarop functies, verantwoordelijkheden en organisatieniveaus georganiseerd zijn.

Sommige organisaties bestaan uit één of enkele personen die gezamenlijk instaan voor zowel de opvang als de organisatorische en administratieve taken. Andere beschikken over meerdere leidinggevende niveaus, gespecialiseerde ondersteuningsfuncties, middenkaderrollen of afzonderlijke diensten. De analyse maakte bovendien zichtbaar dat het huidige beroepenveld veel diverser is dan vaak wordt aangenomen. Naast kinderbegeleiders en verantwoordelijken bevatten organogrammen onder meer pedagogische coaches, inclusiecoaches, administratieve medewerkers, logistieke medewerkers, beleidsmedewerkers, kwaliteitsmedewerkers, HR-medewerkers, locatieverantwoordelijken, clusterverantwoordelijken en andere gespecialiseerde functies.

De analyse van organogrammen maakte zichtbaar dat organisaties verschillen in de manier waarop taken en verantwoordelijkheden worden verdeeld over functies en organisatieniveaus. Op basis van deze visuele verschillen konden organisaties in eerste instantie geordend worden volgens de mate waarin functiedifferentiatie aanwezig is. Deze observatie vormde de basis voor een eerste analytische dimensie: *differentiatie*.

Stap 2: Analyse van interviews

Vervolgens werden de organogrammen geïnterpreteerd in samenhang met de interviews met leidinggevend en kinderbegeleiders. Deze interviews maakten het mogelijk om voorbij de formele organisatiestructuur te kijken en te onderzoeken hoe organisaties in de praktijk functioneren.

Uit deze analyse bleek dat verschillen in functiedifferentiatie niet op zichzelf staan. Organisaties die een vergelijkbare mate van differentiatie vertonen, vertonen ook gelijkenissen in de manier waarop die afstemming georganiseerd wordt en ondersteuning vorm krijgt.

Zo bleken organisaties niet alleen te verschillen in het aantal functies of organisatieniveaus, maar ook in de manier waarop samenhang gecreëerd wordt tussen die functies. Sommige organisaties steunen voornamelijk op directe sturing en persoonlijke afstemming, terwijl andere werken met middenkaderfuncties, overlegstructuren, gespecialiseerde rollen of meer geïnstitutionaliseerde processen om de samenhang te waarborgen. Daarnaast bleek de verhouding tussen ondersteunende functies en het primaire opvangproces ook te verschillen. In sommige organisaties is ondersteuning sterk verweven met de dagelijkse praktijk en

rechtstreeks afgeleid van concrete vragen op de werkvloer. In andere organisaties ontwikkelen ondersteunende functies een meer structurele, planmatige of organisatiebrede rol.

De analyse van de interviews leidde daardoor tot de identificatie van twee bijkomende analytische dimensies: *coördinatie* en *ondersteuning*.

Drie dimensies als analysekader

Samen leidden deze analyses tot een analysekader met drie dimensies die toelaten om organisatiestructuren in de kinderopvang systematisch te vergelijken.

- 1) **Differentiatie** verwijst naar de manier waarop taken en verantwoordelijkheden verdeeld worden over functies en organisatieniveaus.
- 2) **Coördinatie** verwijst naar de manier waarop afstemming en besluitvorming georganiseerd worden zodat samenhang ontstaat.
- 3) **Ondersteuning** verwijst naar de primaire drager van ondersteunende capaciteit binnen de organisatie.

De combinatie van posities op deze drie dimensies resulteert in vijf terugkerende prototypes van organisatiestructuren: de minimalistische structuur, eenvoudige structuur, satellietstructuur, scharnierstructuur en ecosysteemstructuur (zie Tabel 5).

De prototypes zijn te begrijpen als ideaaltypische configuraties van organisatieloga's. In de praktijk passen organisaties niet noodzakelijk volledig of uitsluitend binnen één prototype. Sommigen combineren bijvoorbeeld kenmerken van verschillende prototypes of bevinden zich in een overgangssituatie tussen meerdere organisatieloga's. Toch maken de onderscheiden prototypes voldoende herkenbare patronen zichtbaar om organisaties systematisch met elkaar te vergelijken. Ze bieden daardoor een analytisch kader om structurele keuzes, afhankelijkheden, sterktes en kwetsbaarheden binnen de sector zichtbaar te maken.

2 Typologie van organisatiestructuren

Uit onze data leiden we vijf prototypes af van organisatiestructuren: een minimalistische structuur, eenvoudige structuur, satellietstructuur, scharnierstructuur en ecosysteemstructuur. De prototypes tonen verschillende manieren om organisatorische complexiteit te structureren en te dragen. Door elke organisatielogica te beschrijven aan de hand van de drie eerder geïntroduceerde dimensies, worden de specifieke sterktes en kwetsbaarheden van de verschillende prototypes zichtbaar en vergelijkbaar. Ter ondersteuning van de interpretatie zijn illustratieve citaten uit de interviews en visualisaties van representatieve structuren opgenomen.

Tabel 5: Overzicht van de vijf prototypes op de drie analytische dimensies

Prototype	Differentiatie	Coördinatie	Ondersteuning
Minimalistische structuur	Geen formele differentiatie	Zelfsturing of directe afstemming	Organisator
Eenvoudige structuur	Beperkte differentiatie dicht bij de opvangpraktijk	Directe aansturing door één leidinggevende (kern)	Leidinggevende(n)
Satellietstructuur	Beperkte differentiatie op stafniveau	Contractuele afspraken, periodieke begeleiding en vertrouwen	Centrale dienst
Scharnierstructuur	Persoonsgedragen differentiatie op meerdere organisatieniveaus	Interpretatie, afweging en verbinding door scharnierfuncties	Gespecialiseerde functies
Ecosysteemstructuur	Systeemgedragen differentiatie op meerdere organisatieniveaus	Organisatiebrede systemen, processen, procedures en werklogica's	Gespecialiseerde teams of diensten

2.1 Minimalistische structuur

In de Vlaamse kinderopvang vinden we een minimalistische organisatiestructuur terug bij zelfstandige onthaalouders en samenwerkende zelfstandigen. Deze structuur is het nulpunt van structurele differentiatie: de organisatie valt volledig samen met de persoon of personen die dagelijks de opvang verzorgen. Zij combineren met andere woorden verschillende rollen en zijn tegelijk kinderbegeleider, contactpersoon voor ouders, administratief medewerker, logistiek verantwoordelijke, boekhouder, pedagogisch verantwoordelijke, enzovoort.

Primaire verzorgende en secundaire (organisatorische) processen vallen vrijwel volledig samen. Taken zoals facturatie, aankopen en inschrijvingen worden rechtstreeks opgenomen door dezelfde personen die ook instaan voor de opvang van kinderen. De minimalistische structuur kent bijgevolg slechts één generieke functie: die van zelfstandige organisator/kinderbegeleider of zaakvoerder. Wanneer meerdere zelfstandigen samenwerken, ontstaan er logischerwijs onderlinge afspraken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

Zo beschreven twee samenwerkende zelfstandigen hoe zij al jarenlang werken met een wekelijks beurtroolsysteem: de ene start vroeger en neemt die week de boodschappen en maaltijdbereiding op zich. Daarnaast is de ene zaakvoester verantwoordelijk voor het "computerwerk" en de facturatie, terwijl de andere onder meer de inschrijvingen, gesprekken met ouders en vergaderingen van het Lokaal Overleg Kinderopvang bijwoont.

Kenmerkend voor dit prototype is dat deze personen, ondanks die praktische en organisatorische taken, de hele dag actief zorg dragen voor de kinderen.

De coördinatie in een minimalistische structuur berust hoofdzakelijk op zelfsturing en directe afstemming. Door de afwezigheid van interne hiërarchie kunnen organisatorische keuzes snel genomen worden en de generieke aard van de functie zorgt ervoor dat de vertaling naar de dagelijkse praktijk weinig tijd in beslag neemt. Dat maakt de minimalistische structuur erg efficiënt in de communicatie en besluitvorming en bijgevolg wendbaar.

Een tweede inherente sterkte van deze organisatielogica is de nabijheid tussen organisator, kinderen en ouders. Omdat de organisator zelf dagelijks betrokken blijft bij de opvangpraktijk, verlopen contacten met gezinnen rechtstreeks en zonder tussenliggende functies. Signalen van ouders, vragen, bezorgdheden of praktische problemen komen daardoor onmiddellijk terecht bij de persoon die ook verantwoordelijk is voor de organisatie van de opvang. De afstand tussen gebruiker en dienstverlener blijft in dit prototype bijzonder klein.

Diezelfde verwevenheid vormt echter ook een inherente kwetsbaarheid. De organisatie beschikt over weinig mogelijkheden om taken, verantwoordelijkheden of expertise te spreiden. Cruciale organisatorische kennis blijft geconcentreerd in één persoon of een zeer kleine groep personen. Bij ziekte, uitval, langdurige afwezigheid of toenemende complexiteit beschikt de organisatie daardoor over weinig interne buffering. De draagkracht van de organisatie valt in belangrijke mate samen met de draagkracht van haar uitvoerders.

Figuur 2. Visuele voorstelling van een minimalistische structuur

MINIMALISTISCH

Organisator / KB

2.2 Eenvoudige structuur

De eenvoudige structuur introduceert een eerste formele differentiatie van functies. Naast kinderbegeleiders kunnen ook logistieke medewerkers, administratieve medewerkers of pedagogische ondersteuners aanwezig zijn. Kenmerkend voor dit prototype is dat al deze functies rechtstreeks verbonden blijven met één leidinggevende of een beperkt leidinggevend kernteam. Dit betekent niet noodzakelijk dat de organisatie slechts één opvanglocatie heeft. In ons onderzoek bezochten we bijvoorbeeld een organisatie met twee locaties waarbij twee zaakvoerders de leidinggevende verantwoordelijkheden onderling verdeelden. Centrale leidinggegenden vormen het organisatorische zwaartepunt van de organisatie en combineren een breed spectrum aan coördinerende, ondersteunende en beleidsmatige taken. Zoals een verantwoordelijke het omschrijft:

“Mijn verantwoordelijkheid is een beetje algemeen: opmaken van de planning van zowel de kindjes als van het personeel, vervangingen als mensen ziek zijn – als er kindjes ziek zijn, verandert de planning niet zoveel, want dan wordt het iets makkelijker – opmaken strategisch beleidsplan met operationele doelstellingen per jaar en ervoor zorgen dat deze gerealiseerd worden, opleiding van de collega’s, zorgen dat iedereen mee is met de missie en visie, personeelsvergaderingen voorbereiden, personeelsadministratie. Boekhouding ook deels voor wat betreft in- en uitgaven.”

(Verantwoordelijke opvanginitiatief 6)

In tegenstelling tot de minimalistische structuur zijn primaire en secundaire processen niet langer volledig vervlochten. Er ontstaat een eerste taakverdeling tussen uitvoering, ondersteuning en organisatie. Die differentiatie blijft echter beperkt: ondersteunende functies krijgen doorgaans geen zelfstandige sturende rol, maar functioneren in nauwe relatie tot de dagelijkse opvangpraktijk.

De eenvoudige structuur wordt voornamelijk gecoördineerd via directe aansturing, persoonlijk overleg en korte beslissingslijnen. Vragen, problemen en beslissingen moeten doorgaans geen verschillende organisatieniveaus doorlopen, maar komen rechtstreeks terecht bij de personen die de organisatie aansturen. Daardoor beschikt dit prototype doorgaans over zowel korte communicatie- als beslissingslijnen.

Een tweede kenmerk van de eenvoudige structuur is de sterke verwevenheid tussen leidinggeven en uitvoeren. In tegenstelling tot meer gedifferentieerde organisatiestructuren blijven leidinggegenden vaak rechtstreeks betrokken bij het primaire proces, bijvoorbeeld door systematisch enkele dagen of uren per week mee te werken als kinderbegeleider, in te springen bij personeelsuitval of operationele vragen zelf op te nemen. Hierdoor beschikken zij doorgaans over directe kennis van de dagelijkse opvangpraktijk en blijven organisatorische beslissingen nauw verbonden met de realiteit van de werkvloer.

Een ander kenmerk van deze structuur is dat ze sterk steunt op persoonlijke relaties en wederzijds vertrouwen. Taken en verantwoordelijkheden worden niet uitsluitend gecoördineerd

via formele procedures, maar ook via directe samenwerking tussen medewerkers en leidinggevendenden. Zoals een kinderbegeleider beschrijft:

“Dat is vertrouwen. Ik weet ook gewoon dat ze mij vertrouwt en dat ik alles zal doen in het goede welzijn van de crèche.”

(Kinderbegeleider opvanginitiatief 4)

De aanwezigheid van een duidelijk verantwoordelijkheidscentrum creëert bovendien helderheid over wie beslissingen neemt en wie aanspreekbaar is wanneer zich problemen voordoen. Zoals een verantwoordelijke aangeeft:

“We zijn geen hiërarchische organisatie. Maar wat je ook doet, ik ben verantwoordelijk. Het is goed om te weten dat er altijd iemand is die de verantwoordelijkheid opneemt als er iets gebeurt.”

(Verantwoordelijke opvanginitiatief 6)

Diezelfde concentratie van verantwoordelijkheden vormt tegelijk een inherente kwetsbaarheid van de eenvoudige structuur. Naarmate organisaties groeien of geconfronteerd worden met nieuwe opdrachten en verwachtingen, komen steeds meer taken terecht bij dezelfde (generieke) leidinggevende functie. De uitdaging verschuift dan van het uitvoeren van taken naar het verdelen en delegeren ervan. Een verantwoordelijke beschrijft dit als volgt:

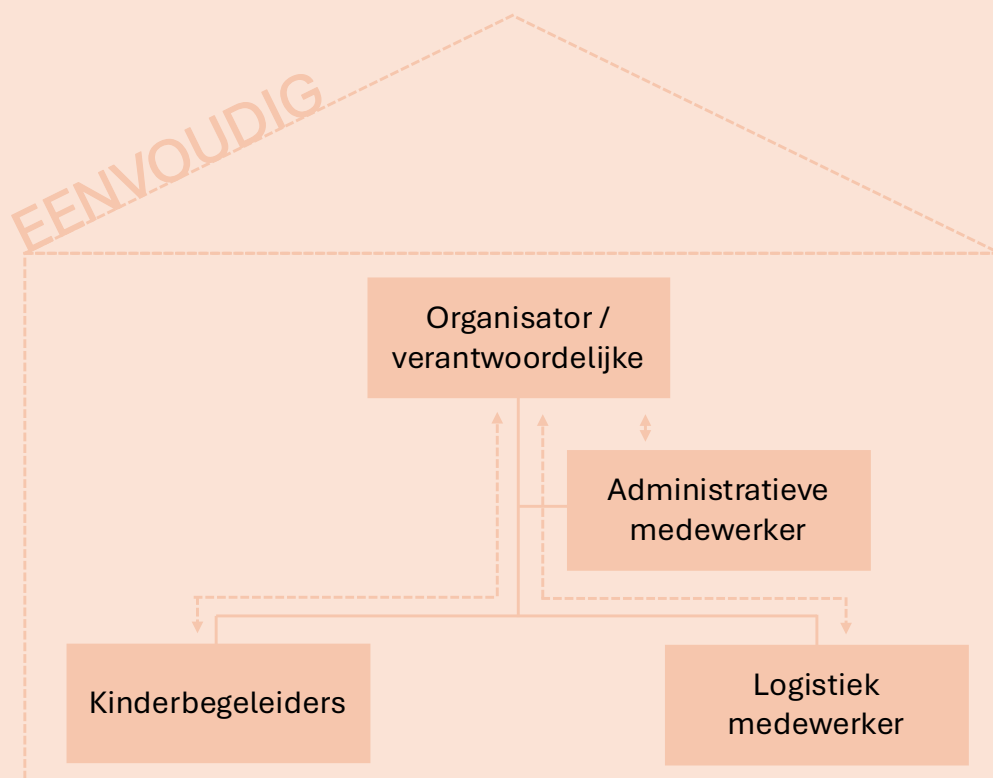
“Ik moet meer delegeren. (...) De grootoudernamiddag werd dit jaar georganiseerd door twee kinderbegeleiders. Dat was perfect. Ik heb alleen een speech gegeven. Vorig jaar had ik alles georganiseerd en besteld.”

(Verantwoordelijke opvanginitiatief 6)

Tegelijk zien we in verschillende eenvoudige structuren dat leidinggevendenden een groot deel van de administratie, personeelsopvolging en organisatorische ontwikkeling toch zelf op zich blijven nemen. Daardoor stapelen coördinerende, ondersteunende en beleidsmatige verantwoordelijkheden zich op bij een beperkte groep personen. In verschillende interviews wordt beschreven hoe deze taken regelmatig buiten de reguliere werkuren worden opgenomen en kunnen uitmonden in zeer lange werkweken.

De eenvoudige structuur creëert zo een organisatievorm die gekenmerkt wordt door duidelijke verantwoordelijkheidslijnen, directe besluitvorming en een sterke verbinding tussen leidinggevendenden en de dagelijkse opvangpraktijk. Tegelijk blijft een groot deel van de coördinatie-, ondersteunings- en beslissingscapaciteit geconcentreerd in één of een beperkt aantal personen, waardoor de organisatie in grote mate afhankelijk wordt van hun beschikbaarheid, expertise en draagkracht.

Figuur 3. Visuele voorstelling van een eenvoudige structuur



2.3 Satellietstructuur

De satellietstructuur komt voor bij diensten voor onthaalouders. Kenmerkend voor dit prototype is dat de dagelijkse opvang wordt verzorgd door onthaalouders die elk vanuit een eigen opvangcontext werken, terwijl een centrale dienst fungeert als vergunninghouder, kwaliteitsbewaker en ondersteuner van de werking. Meer dan in andere gelaagde organisatiestructuren beschikken onthaalouders daarbij over een aanzienlijke mate van professionele autonomie. De centrale dienst bewaakt wettelijke kwaliteitsvereisten en organisatorische kaders, maar de concrete invulling van de dagelijkse opvangpraktijk blijft in belangrijke mate de verantwoordelijkheid van de individuele onthaalouder.

Omdat de opvang verspreid plaatsvindt in de thuiscontext van onthaalouders, verloopt de coördinatie fundamenteel anders dan in groepsopvang. De centrale dienst kan niet steunen op permanente fysieke aanwezigheid, rechtstreekse aansturing of voortdurende opvolging. Coördinatie gebeurt voornamelijk via samenwerkingsovereenkomsten, pedagogische en organisatorische kaders, huisbezoeken, vorming, overleg en informele contacten. Zoals een dienstverantwoordelijke getuigt:

“Coördineren wil bij de onthaalouders vooral zeggen: de huisbezoeken doen, zorgen dat de kwaliteit gegarandeerd wordt, naar de draagkracht van de onthaalouders kijken, zorgen dat zij voldoen aan de wettelijke normen, als er iets verandert – aan een risicoanalyse – ervoor zorgen dat dat geïmplementeerd wordt.”

(Leidinggevende opvanginitiatief 3)

Vertrouwen is daarbij een essentieel uitgangspunt voor de organisatie van de werking. De centrale dienst moet kunnen vertrouwen op de professionaliteit van de onthaalouders, terwijl onthaalouders erop moeten kunnen rekenen dat zij ondersteuning krijgen wanneer zich vragen, onzekerheden of moeilijkheden voordoen.

Een belangrijke inherente sterkte van de satellietstructuur is dat zij schaal mogelijk maakt zonder de kleinschaligheid van gezinsopvang op te geven. Ondersteunende en administratieve capaciteit kan gecentraliseerd worden binnen de centrale dienst, terwijl de opvang zelf verspreid blijft over afzonderlijke opvanglocaties. Hierdoor kunnen onthaalouders zich sterker richten op hun primaire opdracht, zonder alle organisatorische en administratieve verantwoordelijkheden alleen te moeten dragen. Zoals een onthaalouder aangeeft:

“Inschrijvingen, over betalingen en zo dat gaat altijd allemaal bij hun. Dus dat vind ik echt wel een goed punt, want allez... Dat wij daar niet moeten mee bezig zijn is wel goed.” (Onthaalouder opvanginitiatief 17)

Een tweede inherente sterkte van de satellietstructuur ligt in de ondersteuning op maat van de onthaalouder en diens persoonlijke context. Omdat er in elke gezinsopvanglocatie slechts één onthaalouder actief is, kan de dienst relatief eenvoudig differentiëren in haar ondersteuning, opvolging en verwachtingen. Wijzigingen in bijvoorbeeld de gezondheid, gezinssituatie of professionele ambitie van onthaalouders kunnen zo sneller vertaald worden naar concrete

organisatorische aanpassingen. Zo kunnen onthaalouders in overleg met de dienst bijvoorbeeld beslissen om geleidelijk op te starten en progressief meer kinderen op te vangen of tijdelijk minder kinderen op te vangen wanneer hun gezondheid, gezinssituatie of andere persoonlijke omstandigheden daar aanleiding toe geven. Deze organisatielogica creëert daardoor mogelijkheden voor een meer gepersonaliseerde en contextgevoelige vorm van ondersteuning dan in veel groepsopvangcontexten mogelijk is.

De vaste relatie tussen onthaalouder en dienstverantwoordelijke ondersteunt deze afstemming verder. Door de opvang gedurende langere tijd op te volgen, bouwen dienstverantwoordelijken een diepgaande kennis op van zowel de opvangpraktijk als de persoon achter de opvang. Hierdoor ontstaat niet alleen aandacht voor de kwaliteit van de opvang, maar ook voor het welzijn en de draagkracht van de onthaalouder. Zoals een onthaalouder vertelt:

“Als er nu echt iets met mij... Dus ja, ik sukkel nu wat met mijn gezondheid en zo en dat volgen ze ook heel goed op. Zij checken of het allemaal wel gaat en daar steunen ze mij ook in. Daarom heb ik op dit moment ook minder kinderen. Omdat ik ook heb aangegeven van ‘Ik word ook al wat ouder en met mijn gezondheid.’ Dat volgen ze ook heel goed op en ik krijg ook regelmatig een telefoontje van ‘Hé, ça va?’”

(Onthaalouder opvanginitiatief 17)

De satellietmetafoer maakt deze organisatielogica visueel en conceptueel begrijpelijk. De onthaalouders bevinden zich op afstand van de organisatiekern, maar functioneren niet los van die kern. Net zoals satellieten die rond een gemeenschappelijk centrum bewegen, werken zij autonoom binnen een gedeeld geheel van afspraken, regelgeving, ondersteuning en kwaliteitsverwachtingen. De organisatorische kern vormt het centrum waarin deze kaders worden ontwikkeld, bewaakt en bijgestuurd, terwijl de uitvoering verspreid plaatsvindt over verschillende opvanglocaties.

Diezelfde spreiding vormt echter ook een inherente kwetsbaarheid van de satellietstructuur. Omdat de dagelijkse opvang zich grotendeels buiten het gezichtsveld van de centrale dienst afspeelt, is de ondersteuning van dienstverantwoordelijken aangewezen op huisbezoeken, gesprekken met onthaalouders, signalen van ouders, klachten en andere contactmomenten. Het zicht op de dagelijkse opvangpraktijk blijft daardoor onvermijdelijk gebaseerd op periodieke observaties en contactmomenten. Zoals deze dienstverantwoordelijken aangeven:

“Het is ook altijd een momentopname dat wij er zijn. (...) Ik vind het moeilijk om daar de vinger op de wonde te leggen of uit te halen wat de werkpunten zijn.”

(Leidinggevende opvanginitiatief 17)

Hoewel diensten via huisbezoeken, observaties en gesprekken een goed beeld proberen te krijgen van de opvangpraktijk, blijven zij voor een belangrijk deel afhankelijk van de informatie en signalen die hen bereiken via onthaalouders, ouders en andere betrokkenen. Zoals een dienstverantwoordelijke aangeeft:

“Ik heb voor mezelf vooropgesteld dat ik minimaal één keer per kwartaal bij elke onthaalouder langsga. Dat is dus minimum vier keer per jaar, maar in realiteit is dat meer. (...) Als er iets is geweest met ouders, een klacht, een conflict of vragen, merk je dat je korter op de bal kan spelen en ga je vaker langs.” (Leidinggevende opvanginitiatief 3)

Een tweede inherente kwetsbaarheid vloeit voort uit de grote professionele autonomie waarover onthaalouders beschikken. Deze autonomie vormt een centraal uitgangspunt van de satellietstructuur en sluit nauw aan bij de eigenheid van gezinsopvang. Tegelijk maakt dit het voor de centrale dienst complexer om ondersteuning, professionalisering en kwaliteitsontwikkeling vorm te geven. Omdat de dagelijkse opvangpraktijk in belangrijke mate de verantwoordelijkheid blijft van de individuele onthaalouder, steunt de dienst in sterke mate op relatievorming, vertrouwen en overtuiging om praktijkontwikkeling te stimuleren. Juist daar botsen diensten soms op grenzen, waardoor het risico bestaat dat kwaliteitsontwikkeling zich voor sommige onthaalouders steeds meer richt op het bewaken van een minimale kwaliteitsondergrens. Omdat diensten voor onthaalouders voor hun opvangaanbod rechtstreeks afhankelijk zijn van individuele onthaalouders, kan een bijkomende spanning ontstaan tussen het stimuleren van verdere kwaliteitsontwikkeling enerzijds en het garanderen van voldoende opvangplaatsen en de continuïteit van de eigen werking anderzijds. Zoals deze dienstverantwoordelijken aangeven:

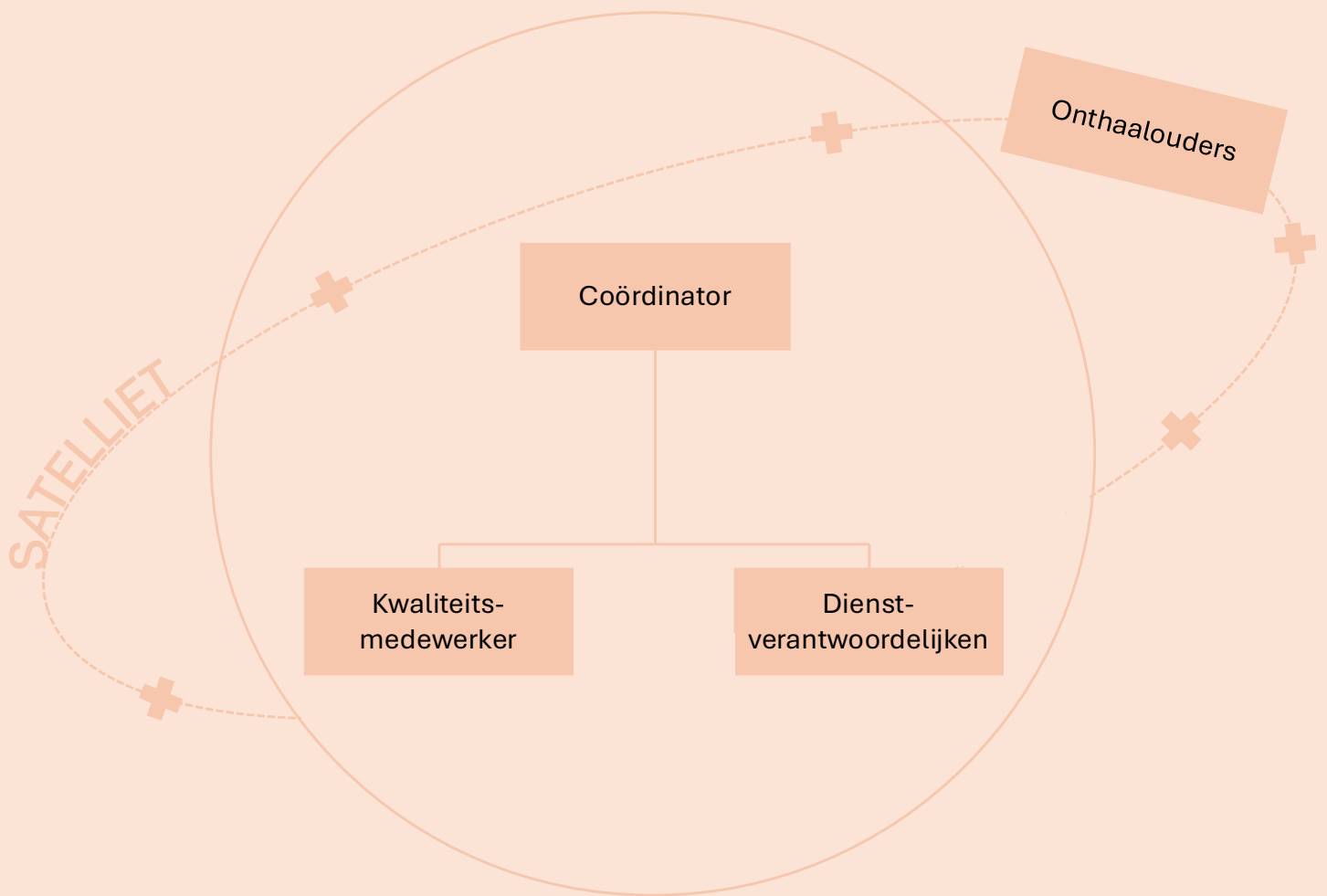
“Bij onze onthaalouders missen we soms de goesting om bij te leren. Het is te begrijpen, want zij staan al een ganse dag bij de kindjes en dan vragen wij om hier 's avonds nog eens twee uur te komen zitten. (...) Degenen die hier zouden moeten zijn en waarvan we weten dat er baat bij zouden hebben, komen niet. We bereiken hen niet. De toppertjes zitten hier voor elke vorming...” (Leidinggevende opvanginitiatief 17)

In de praktijk vertaalt zich dat vaak in ondersteunings- en stimuleringsinitiatieven die onthaalouders uitnodigen om hun praktijk verder te ontwikkelen zonder deze rechtstreeks te sturen. Zoals een dienstverantwoordelijke beschrijft:

“Het stimuleren en aanbieden van gevarieerd materiaal: we hebben onthaalouders die daar heel sterk in uitblinken. We stimuleren dat met materiaalbakken die de onthaalouders kunnen uitlenen. Dat zijn een soort van speelotheken en de onthaalouders kunnen die hier komen halen, om ander materiaal te hebben.” (Leidinggevende opvanginitiatief 3)

De paradox van de satellietstructuur is dat de autonomie die het model kenmerkt, tegelijkertijd één van de belangrijkste beperkingen vormt voor de mogelijkheden van de dienst om de praktijk actief te beïnvloeden. Door de autonomie van onthaalouders te respecteren blijft gezinsopvang mogelijk in haar specifieke vorm, maar tegelijk worden kwaliteitsontwikkeling, professionalisering en praktijkverandering minder een kwestie van sturen en meer een kwestie van ondersteunen, overtuigen, inspireren en vertrouwen op de competenties van de onthaalouder zelf.

Figuur 4. Visuele voorstelling van een satellietstructuur



2.4 Scharnierstructuur

De scharnierstructuur wordt gekenmerkt door een verdere differentiatie van functies en verantwoordelijkheden, gecombineerd met de uitbouw van een middenkader dat de verbinding maakt tussen organisatietop en werkvloer. Deze structuur komt vooral voor in middelgrote kinderopvangorganisaties waar de dagelijkse werking te omvangrijk en complex is om te coördineren voor één centrale leidinggevende of een beperkt leidinggevend kernteam.

In tegenstelling tot de eenvoudige structuur worden medewerkers op de werkvloer niet langer rechtstreeks aangestuurd door de organisatietop, maar ondersteund en opgevolgd door een tussenlaag van locatieverantwoordelijken, teamverantwoordelijken, pedagogische coaches en andere scharnierfuncties. Deze brugfuncties nemen een deel van de operationele, pedagogische en leidinggevende verantwoordelijkheden op die in eenvoudigere structuren bij de centrale leidinggevende berusten. De precieze invulling van deze functies verschilt sterk tussen organisaties. Sommige bouwen hun middenkader voornamelijk uit rond locaties, teams of regio's, terwijl andere sterker inzetten op inhoudelijke expertise. Vaak zien we combinaties van beide logica's.

Hoewel de schaal van deze organisaties het noodzakelijk maakt om bijkomende functies uit te bouwen, proberen scharnierstructuren tegelijkertijd de sterke verbondenheid met de dagelijkse opvangpraktijk te behouden die zo kenmerkend is voor de eenvoudigere organisatiestructuren. Zo getuigt een directeur:

“Wij zijn vertrokken vanuit onze kernopdracht en dat zijn die kinderen. Die kinderen en gezinnen zetten we centraal. De teams moeten onze organisatieambitie realiseren. (...) De teamverantwoordelijken zitten errond en al de rest is ondersteunend aan deze werking, ook de raad van bestuur, ikzelf, de personeelsdienst, inclusiecoach en de stageverantwoordelijke. Allemaal ten dienste van. (...) Al die dingen moeten in functie staan van de pedagogische werking.” (Leidinggevende opvanginitiatief 16)

Een eerste structurele mogelijkheid van de scharnierstructuur is dat organisaties specifieke expertise kunnen uitbouwen rond bepaalde vraagstukken. Waar in eenvoudigere structuren een beperkt aantal leidinggevenden verantwoordelijk blijft voor uiteenlopende domeinen, kunnen in de scharnierstructuur mensen worden aangeduid die zich gedurende langere tijd verdiepen in specifieke thema's en deze expertise inzetten ter ondersteuning van de werkvloer. Organisaties vullen die ruimte op uiteenlopende manieren in. Sommige investeren vooral in operationele coördinatie, andere in pedagogische ondersteuning, inclusie, personeelsbegeleiding of andere inhoudelijke expertises. Hierdoor wordt het mogelijk om teams gericht te begeleiden, complexe vraagstukken systematischer op te volgen en nieuwe inzichten, werkwijzen en keuzes duurzaam te verankeren in de dagelijkse praktijk. Zoals volgende leidinggevenden illustreren:

“Bij de peuters zit er een kindje met een zorgbehoefte. Als het niet goed loopt, observeren zij eventjes en bespreken in het team wat ze ermee moeten doen. Ze werken dat uit. Onze visie is wel om je team handvaten te geven, zodat ze verder kunnen. Je maakt jezelf misbaar. Als je

het team sterker maakt, versterk je de pedagogische werking.” (Leidinggevende opvanginitiatief 16)

“We hadden de opmerking van de begeleiders: ze zijn naar een vorming geweest, dan komen ze terug in hun dagelijkse werking en dan gaat het een stukje verloren. (...) Je hebt iemand nodig die dat blijft voeden op de werkvloer. Als coördinator ben je met andere zaken bezig, waardoor je daar niet toekomt.” (Leidinggevende opvanginitiatief 22)

De introductie van dergelijke functies heeft niet alleen gevolgen voor de ondersteuning van teams, maar creëert ook nieuwe mogelijkheden voor medewerkers om bijkomende verantwoordelijkheden op te nemen en zich verder te ontwikkelen binnen de organisatie, bijvoorbeeld via rollen als mentor, ankerfiguur, pedagogisch coach of teamverantwoordelijke.

Een tweede structurele mogelijkheid ligt in de ruimte die ontstaat voor organisatieontwikkeling, visieontwikkeling en beleidsmatig werken. Doordat operationele, pedagogische en personeelsgebonden verantwoordelijkheden gedeeltelijk worden opgenomen door scharnierfuncties, hoeft de centrale leidinggevende zich niet langer uitsluitend bezig te houden met de dagelijkse opvolging van medewerkers en teams. Daardoor ontstaat ruimte om sterker in te zetten op organisatiebrede vraagstukken, externe samenwerking, kwaliteitsontwikkeling en de langetermijnontwikkeling van de organisatie. Zoals een directeur aangeeft:

“We willen alles zo laag mogelijk in de organisatie krijgen. De feedback die we van het bestuur kregen was dat we nog teveel bezig zijn met operationele dingen, om echt in een helikopter te zitten en enkel met beleid bezig te zijn.”

(Leidinggevende opvanginitiatief 16)

Een eerste inherente uitdaging van de scharnierstructuur is dat afstemming een volwaardige organisatorische opdracht wordt. Naarmate verantwoordelijkheden over meer functies en organisatieniveaus worden verdeeld, neemt ook de nood aan overleg, communicatie en coördinatie toe. Het succes van scharnierstructuren hangt daardoor af van de mate waarin organisaties erin slagen om blijvend te investeren in de voorwaarden die deze verbindingen mogelijk maken, zoals voldoende tijd voor overleg, duidelijke communicatiestructuren en praktijk nabije scharnierfuncties. Zoals een leidinggevende aangeeft:

“Je moet heel sterk inzetten op de mondelinge communicatie, schriftelijk: welke wegen hanteren we? Je maakt een verslag van een vergadering. Je zorgt dat dat gelezen wordt. Of je doet een stafvergadering. Iemand van het secretariaat maakt een nieuwsflits voor gans de organisatie. We zijn daar continu mee bezig, maar we kunnen niet zeggen dat dat continu perfect loopt. Dat is continu zoeken.”

(Leidinggevende opvanginitiatief 13)

“We verwachten van de pedagogisch teamverantwoordelijken dat zij elke dag tussen 9 en 11 op de leefgroep aanwezig zijn, zodat zij aanvoelen wat er leeft.”

(Leidinggevende opvanginitiatief 13)

Een tweede inherente kwetsbaarheid vloeit voort uit het centrale belang van scharnierfuncties binnen dit prototype. Naarmate verantwoordelijkheden over meerdere organisatieniveaus

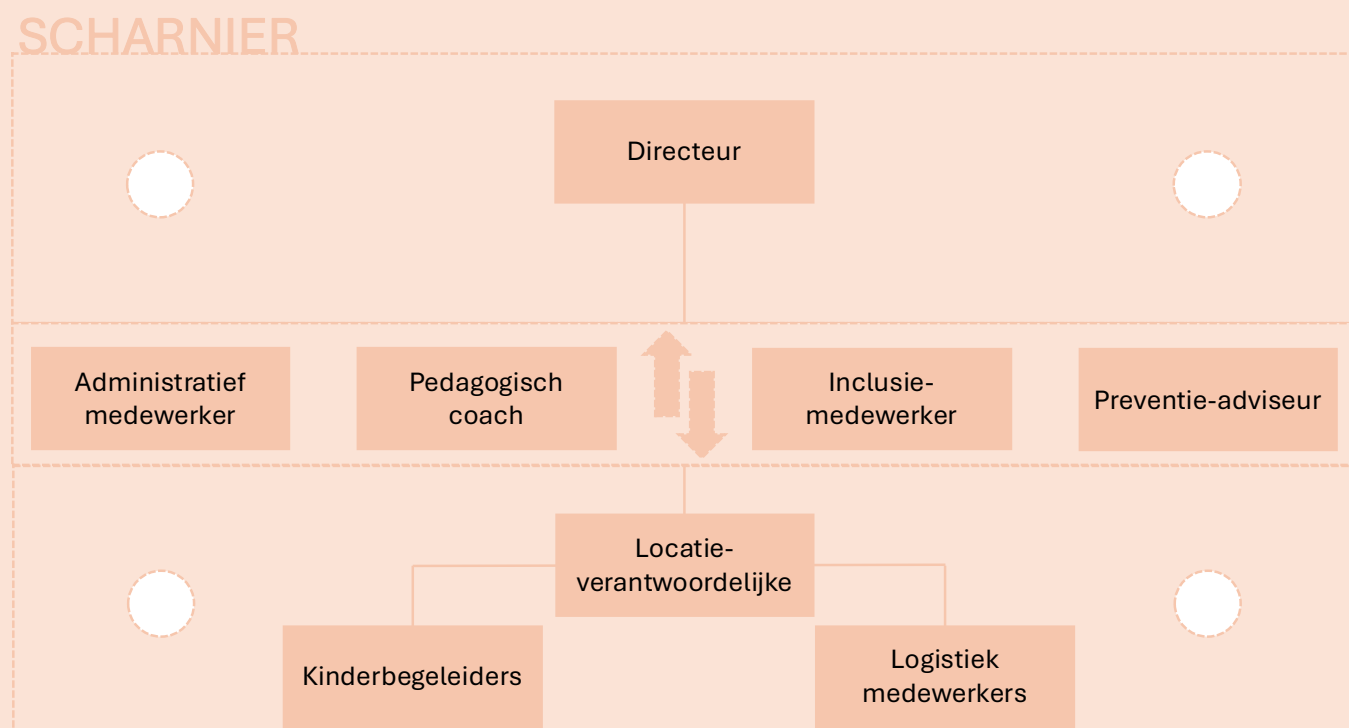
worden verdeeld, neemt de afstand tussen organisatietop en werkvloer toe. Teamverantwoordelijken, locatieverantwoordelijken, pedagogische coaches en andere scharnierfuncties worden daardoor cruciale knooppunten voor informatie, ondersteuning en besluitvorming. Zij verbinden verschillende organisatieniveaus met elkaar, maar vertalen, interpreteren en wegen informatie ook voortdurend af. Zoals een clusterverantwoordelijke beschrijft:

“Zaken die vanuit het beleid van Opgroeien en van [naam organisatie] komen, vertalen wij naar de vestigingen. Dat kan over regelgeving, afspraken binnen de organisatie. Over de tevredenheidsbevraging die wordt opgesteld, gaan wij uitleg geven in de teams: waarom doen we dit? Wat is de bedoeling ervan?” (Leidinggevende opvanginitiatief 18)

Een scharnier is dus geen neutraal doorgeefluik, maar maakt onvermijdelijk afwegingen en interpretaties die mee bepalen wat zichtbaar, bespreekbaar en prioritair wordt binnen de organisatie. In vergelijking met de eenvoudige structuur houdt dit ook een verschuiving in van de invloed op besluitvorming. De werkvloer staat niet langer rechtstreeks in verbinding met de organisatietop, maar communiceert grotendeels via tussenschakels die informatie selecteren, interpreteren en vertalen. Daardoor krijgen scharnierfuncties niet alleen een ondersteunende rol, maar hebben ze ook invloed op welke signalen, belangen en prioriteiten uiteindelijk hun weg vinden naar de besluitvorming.

De scharnierstructuur creëert zo een organisatievorm die meer expertise, draagkracht en organisatieontwikkeling mogelijk maakt zonder de verbondenheid met de dagelijkse opvangpraktijk uit het oog te verliezen. Tegelijk verschuift de uitdaging van het concentreren van verantwoordelijkheden naar het verbinden ervan. Terwijl de eenvoudige structuur vooral afhankelijk is van een beperkt aantal leidinggevenden, steunt de scharnierstructuur op een netwerk van scharnierfuncties dat voortdurend moet afstemmen, interpreteren, vertalen en verbinden om de organisatie als geheel coherent te houden.

Figuur 5. Visuele voorstelling van een scharnierstructuur



2.5 Ecosysteemstructuur

De ecosysteemstructuur verwijst naar een organisatievorm waarin de kinderopvangorganisatie beschikt over een sterk uitgebouwde ondersteuningsstructuur. De differentiatie situeert zich op meerdere niveaus. Naast verschillende leidinggevende niveaus beschikken deze organisaties over diensten die zich toelagen op domeinen zoals HR, pedagogische kwaliteit, infrastructuur, communicatie en administratie. Waar dergelijke opdrachten in andere organisatiestructuren vaak generiek verbonden blijven aan individuele functies, worden zij hier structureel verankerd in diensten waarin vaak meerdere medewerkers expertise opbouwen, kennis delen en verankeren in organisatiebrede processen.

In dit prototype zijn ondersteunende taken en verantwoordelijkheden niet langer rechtstreeks gekoppeld aan de dagelijkse opvangpraktijk. Ondersteunende diensten beschikken over een eigen opdracht en werklogica die overeind blijft ongeacht veranderingen op de werkvloer. De verbinding tussen werkvloer en ondersteunende diensten verloopt daarbij vaker via formele procedures, overlegstructuren, digitale systemen en andere organisatiebrede mechanismen. Tegelijk blijft die uitgebreide ondersteuningsstructuur voor veel kinderbegeleiders buiten beeld. Zij ervaren het ecosysteem doorgaans via een beperkt aantal werkvloernabije aanspreekpunten waarbij men “voor alles” terecht kan en die fungeren als toegangspoort tot de achterliggende diensten, expertise en besluitvorming.

Een eerste structurele mogelijkheid ligt in de grotere continuïteit van ondersteuning en expertise. In eenvoudiger organisatiestructuren en ook in scharnierstructuren rust belangrijke kennis vaak sterk op individuele medewerkers. De pedagogische coach *is* dan vaak de pedagogische expertise, de inclusiecoach *is* de inclusie-expertise en de teamverantwoordelijke *is* de verbindende factor tussen werkvloer en beleid. Wanneer deze personen uitvallen of vertrekken, verdwijnt ook een belangrijk deel van die opgebouwde kennis, ervaring en kwaliteit in ondersteuning. In ecosysteemstructuren worden dergelijke verantwoordelijkheden vaker gedeeld door meerdere medewerkers en ondergebracht in diensten die gezamenlijk instaan voor een bepaald domein. Daardoor ontstaat meer ruimte voor kennisdeling, onderlinge vervanging en continuïteit. Zoals een leidinggevende aangeeft:

“Ook meer back-up. We zijn met meer, dus als er iemand uitvalt... Als je kleiner bent, is dat veel moeilijker. (...) Die persoon valt uit, en dan zijn er drie-vier domeinen niet gecovered. Dat hebben wij nu niet meer. Iedereen heeft een heel duidelijke back-up. Ze gaan ook nooit samen in verlof. Je voelt dat die continuïteit wel werkt.”

(Leidinggevende opvanginitiatief 27)

Een tweede structurele mogelijkheid is dat organisaties ruimte creëren voor activiteiten die niet onmiddellijk noodzakelijk zijn voor het functioneren van de dagelijkse opvang, maar wel belangrijk zijn voor de toekomstige ontwikkeling van de organisatie. Ook in scharnierstructuren wordt rond dergelijke vraagstukken gewerkt, maar daar rust deze opdracht vaak op een beperkt aantal leidinggevend en scharnierfuncties. In ecosysteemstructuren komt een groot deel van deze verantwoordelijkheid los van individuele leidinggevend en verschuift het naar

gespecialiseerde diensten die zich op duurzame basis kunnen toeleggen op bijvoorbeeld kwaliteitsontwikkeling, strategische personeelsplanning, infrastructuurbeleid, kennisopbouw of innovatie. Daardoor kunnen organisaties niet alleen inspelen op actuele uitdagingen, maar ook doelgericht investeren in strategische ontwikkelingsvraagstukken waarvan de meerwaarde zich pas op langere termijn laat voelen.

"We hebben ook ingezet op zij-instroom, ook een eigen investering. Dat is begonnen vanuit een ESF-project. Dan hebben we de beslissing genomen om die stafmedewerker te houden met eigen middelen, omdat we wisten dat dit in de toekomst belangrijk wordt. We willen daar expertise in uitbouwen. Ondertussen heeft die nieuwe projecten binnengehaald en worden we daar sterker in. Ik denk dat we in de sector de meeste expertise hebben in die zij-instroom."

(Leidinggevende opvanginitiatief 26)

Een derde structurele mogelijkheid ligt in de schaalvoordelen die ontstaan wanneer ondersteunende taken gecentraliseerd worden. Door opdrachten zoals communicatie, HR, kwaliteitszorg, infrastructuurbeheer of vorming organisatiebreed te organiseren, kunnen expertise en middelen gebundeld worden. Hierdoor kunnen organisaties groeien zonder dat voor elke uitbreiding ook een even grote uitbreiding van ondersteunende capaciteit noodzakelijk is. De vrijgekomen middelen en efficiëntiewinsten kunnen vervolgens opnieuw ingezet worden voor de verdere ontwikkeling van de organisatie of de versterking van de opvangwerking.

"Door een aantal dingen samen te pakken, vergroot je je de efficiëntiewinst. Nu maakt één iemand een nieuwsbrief. Vroeger moest iedereen apart een nieuwsbrief maken (...) Je hebt meer entiteiten, maar ook meer centrale functies. Dit gaan we altijd blijven opschalen, maar de overhead zou moeten gelijk blijven."

(Leidinggevende opvanginitiatief 27)

"We hebben een dienst facility. Onze gebouwen hebben we in eigen beheer. Er komt enorm veel bij kijken. We hebben daar een noodlijn voor open. Als er een hekje kapot is, moet er iemand komen. We hebben 70 kinderdagverblijven over Vlaanderen. Er zit een enorme logistiek achter, waardoor je je iets efficiënter kan organiseren."

(Leidinggevende opvanginitiatief 27)

Dezelfde organisatielogica brengt echter ook een inherente uitdaging met zich mee. In de ecosysteemstructuur is de organisatie minder afhankelijk van persoonlijke relaties en directe afstemming, maar daardoor moet ze ook bewust investeren in nieuwe vormen van verbinding tussen mensen, teams en diensten. Naarmate ondersteuning sterker wordt georganiseerd via gespecialiseerde diensten en systemen, ontstaat het risico dat kinderbegeleiders de besluitvorming en samenwerking met andere delen van de organisatie als afstandelijker, weinig transparant en omslachtiger ervaren. Wat vanuit organisatieperspectief efficiëntie- en specialisatievoordelen oplevert, kan voor medewerkers op de werkvloer tegelijk leiden tot een verminderd gevoel van betrokkenheid bij keuzes en verantwoordelijkheden die elders in de organisatie worden georganiseerd. Dit uit zich niet alleen in een ervaren afstand tot ondersteunende diensten, maar soms ook in een verminderd gevoel van eigenaarschap over

organisatieprocessen. Zoals een kinderbegeleider en verschillende leidinggevendenden aangeven:

"Persoonlijk kennen wij die mensen allemaal niet."

(Kinderbegeleiders opvanginitiatief 30)

"Ik denk dat we vooral afscheid hebben moeten nemen van het idee: ik pak de telefoon op en het wordt opgelost. Het ging altijd sneller, als je via een telefoontje je zaken kon oplossen."

(Leidinggevende opvanginitiatief 28)

"Er zijn dingen die wij uniform moeten doen. Richtlijnen, wetgeving of optimalisatie. Voor het ene team is dat gemakkelijker dan voor het andere. "Den bureau, die zitten in hun ivoren toren." Dat willen wij niet, maar ik snap wel dat die perceptie er is. Onze directeur is er al heel lang, van toen er nog maar 15 kinderdagverblijven waren. Hij kende iedereen bij naam, zij hem ook. Maar nu zien zij hem niet meer. Dat is normaal. Of via filmpjes. Wij nemen filmpjes op om dingen beter te verspreiden. Ik snap wel dat de mensen die voeling verliezen met de organisatie. We proberen in een nieuwsbrief wel toe te lichten wie wie is. Wat doet die persoon? Hoe kan die ondersteunend zijn? Ik probeer het zo dicht mogelijk bij hen te krijgen, maar het blijft een ver-van-mijn-bed-show. Dat is een uitdaging, want ik vind dat echt belangrijk. Ik ben daar echt op aan het struggelen."

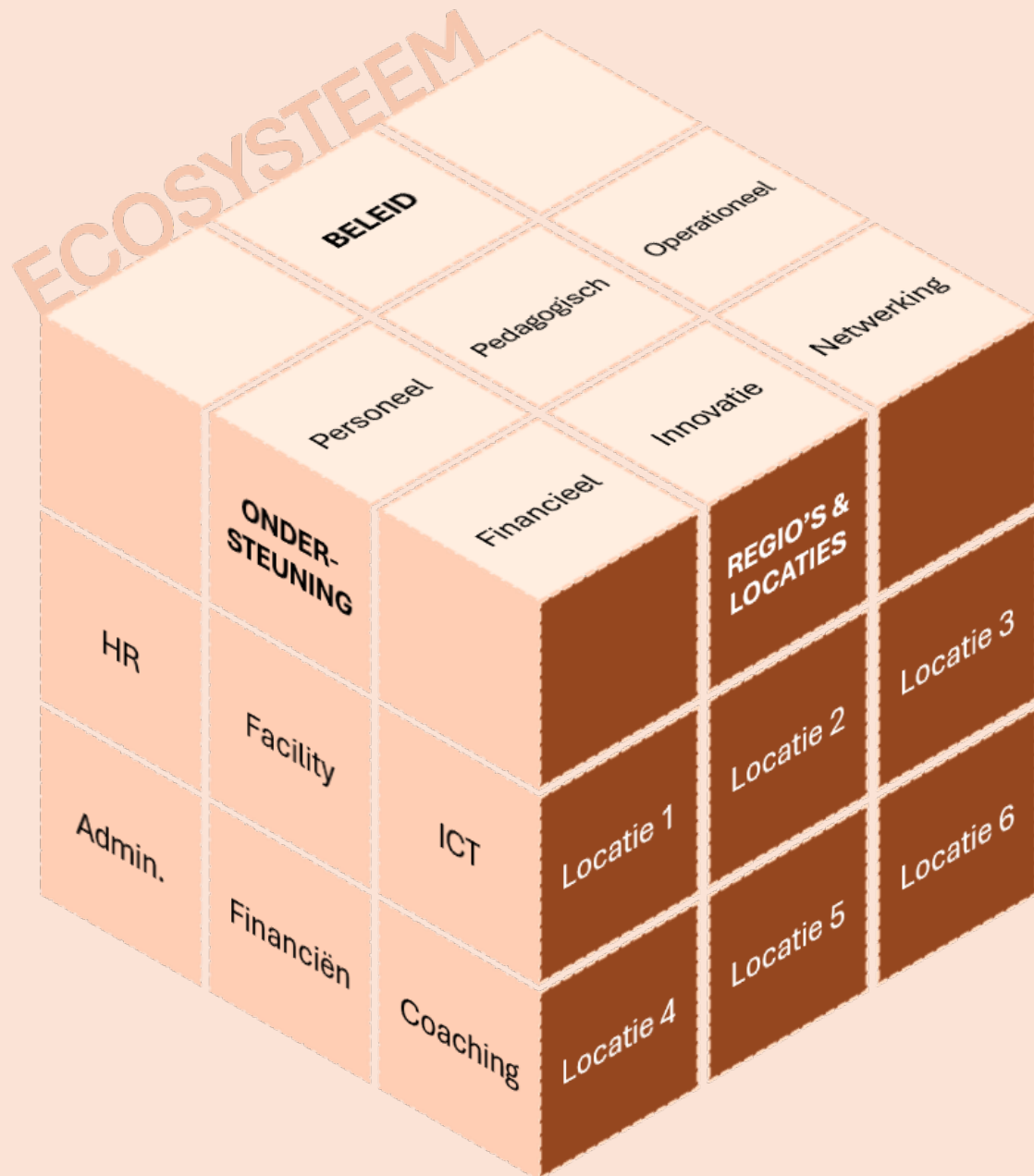
(Leidinggevende opvanginitiatief 27)

"Het is een zoektocht doordat we die inplanning van de kinderen deels centraal opnemen. Je voelt je misschien minder eigenaar van het feit dat je op het einde uw planning en bezetting goed hebt, omdat je ook... Zij zien niet wat er uiteindelijk binnenkomt van geld, omdat iemand van financiën dat opvolgt. Door dat stukje naar centraal te trekken is er iets minder betrokkenheid."

(Leidinggevende opvanginitiatief 25)

Kortom, de ecosysteemstructuur creëert een organisatievorm waarin secundaire processen duurzaam en zelfstandig georganiseerd kunnen worden. Ondersteuning wordt niet langer voornamelijk gedragen door individuele leidinggevendenden of scharnierfuncties, maar door gespecialiseerde diensten, systemen en organisatiebrede processen. Daardoor ontstaan meer continuïteit, grotere mogelijkheden tot strategische organisatieontwikkeling en schaalvoordelen die in kleinere organisaties moeilijk realiseerbaar zijn. Tegelijk neemt de afstand tussen de verschillende onderdelen van de organisatie toe en wordt verbinding minder vanzelfsprekend. De kracht en kwetsbaarheid van dit prototype liggen daardoor in hetzelfde mechanisme: wat expertise, continuïteit en efficiëntie mogelijk maakt, creëert tegelijk een blijvende opdracht om medewerkers verbonden en betrokken te houden bij de organisatie en haar verdere ontwikkeling.

Figuur 6. Visuele voorstelling van een ecosysteemstructuur



3 Aandachtspunten bij het gebruik van de typologie

Hoewel de typologie toelaat om terugkerende organisatielogica's scherp te onderscheiden, is het belangrijk te benadrukken dat organisaties in de praktijk niet noodzakelijk volgens één zuivere logica functioneren. De empirische werkelijkheid is vaak complexer en manifesteert zich op verschillende manieren, die niet allemaal dezelfde impact hebben op de toepasbaarheid van de typologie.

Meervoudige organisatielogica's

Ten eerste zijn er organisaties waarin verschillende organisatielogica's naast elkaar bestaan, bijvoorbeeld wanneer groeps- en gezinsopvang binnen één organisatie volgens andere principes worden georganiseerd. In deze gevallen gaat het om een structurele coëxistentie van meerdere logica's binnen één organisatie. De onderscheiden prototypes blijven daarbij herkenbaar, zij het in verschillende onderdelen van de werking.

De typologie moet in deze situaties niet toegepast worden als classificatie van organisaties als geheel, maar als een kader om verschillende delen van de organisatie afzonderlijk te analyseren.

Overgangszones

Ten tweede bestaan er overgangszones waarin organisaties zich tussen verschillende organisatielogica's situeren. In deze situaties worden elementen van verschillende structuren gecombineerd binnen één werking, bijvoorbeeld wanneer directe aansturing wordt aangevuld met eerste vormen van middenkader, of wanneer dat middenkader zich begint los te ontwikkelen van de dagelijkse praktijk. Zo beschrijven leidinggevendenden in een scharnierstructuur bijvoorbeeld hoe zij naast werkvloerverankering ook inzetten op systeemverankering van expertise via standaardisering en systematisering:

“Dat zit in die beleidscel. Ieder heeft een vijftal opvangen, maar ze nemen de koepel wel mee. Vanuit de dingen die zij aanvoelen, werken zij soms overkoepelende dingen uit. Ik heb dat daar ook al gezien, of ik heb dat daar ook al eens gedaan. Moeten we dat niet veralgemenen over al onze opvangen?”

(Leidinggevende opvanginitiatief 21)

“We hebben een pedagogisch team waarin die pedagogisch coach zit, de inclusiecoach, de pedagogisch directeur, de taalcoach en een teamverantwoordelijke. Zij werken samen het pedagogisch beleid uit, zodanig dat er intern verbindingen worden gelegd.”

(Leidinggevende opvanginitiatief 16)

Deze voorbeelden weerspiegelen geen stabiele combinatie van logica's, maar een organisatie in beweging. Ze ontstaan vaak in reactie op groei, toenemende organisatorische complexiteit, wijzigende regelgeving of hogere verwachtingen inzake kwaliteit en beleidsvoerend vermogen. In dergelijke contexten volstaat de bestaande organisatielogica niet langer volledig, maar is

een nieuwe logica nog niet uitgekristalliseerd, waardoor de grenzen tussen prototypes minder eenduidig worden.

Ecosysteemcontexten

Waar de *ecosysteemstructuur* verwijst naar de interne organisatie van de kinderopvangwerking zelf, verwijst een *ecosysteemcontext* naar de inbedding van die werking in een ruimer bestuurlijk of organisatorisch geheel zoals een lokaal bestuur of koepelorganisatie. In dergelijke *ecosysteemcontexten* wordt de kinderopvangwerking - ongeacht schaal of interne organisatiestructuur - mee vormgegeven door een extra 'externe' bovenlaag en de beschikbaarheid van generieke, overkoepelende ondersteuning.

Die extra externe bovenlaag - in een lokaal bestuur gaat het bijvoorbeeld om een algemeen directeur en het college van burgemeester en schepenen - gaat vaak gepaard met een bureaucratische invloed op de werking. Bepaalde beslissingen zijn afhankelijk van formele procedures en hiërarchische goedkeuringsprocessen, waardoor ook operationele keuzes die elders intern genomen worden, hier "buiten" de organisatie moeten worden gevalideerd. Deze externe inbedding brengt echter ook specifieke spanningen met zich mee. Omdat beslissingen via meerdere niveaus en procedures verlopen, ervaren medewerkers dat processen tijdrovend en omslachtig kunnen zijn:

"Stagiaires moeten telkens goedgekeurd worden door het college."

(Leidinggevende opvanginitiatief 5)

"Dan gaat die vraag [...] naar een volgende persoon, die het op zijn beurt opnieuw verder bevraagt. Zo krijgen ze van verschillende mensen een antwoord, wat soms zeer omslachtig is en veel personeelstijd en geld kost. Uiteindelijk is de conclusie dat het toch door het college moet worden goedgekeurd..."

(Leidinggevende opvanginitiatief 2)

Dit heeft ook implicaties voor de autonomie en de rol van leidinggevenden en het middenkader. Naast de kinderopvangwerking zelf, worden zij ook belangrijke vertegenwoordigers van kinderopvang binnen een breder bestuurlijk of organisatorisch geheel. Ze moeten dan niet alleen afstemmen met en navigeren binnen externe structuren, maar treden ook op als belangenbehartiger voor kinderopvang: ze verdedigen de specifieke noden, logica's en belangen van kinderopvang in besluitvormingsprocessen waarin meerdere beleidsdomeinen samenkomen. Daarbij balanceren ze voortdurend tussen de noden van de praktijk en de formele vereisten van de bredere bestuurlijke context. Tegelijk proberen zij vaak voldoende autonomie en beslissingsruimte voor de kinderopvangwerking te behouden of uit te bouwen.

"Maandelijks zit ik dan ook in de bestuursraad van welzijn en buitengewoon onderwijs. [...] Als ik kijk naar de beginjaren dan moest ik soms zo zeggen van 'hey, kinderopvang is er ook binnen de vzw'. Waar we nu toch echt wel als partner meegenomen worden. Het gebeurt nog soms hoor, dat je soms beleidsteksten krijgt waarvan je zegt van 'ja, maar voor de kinderopvang is

dat dan zo of zo'. Maar, ja, dat wordt meegenomen, dus dat is heel fijn. [...] We zijn maar een klein deeltje he." (Leidinggevende opvanginitiatief 12)

Naast inherente kwetsbaarheden, brengt deze specifieke inbedding ook belangrijke sterktes met zich mee. Deze laten zich in essentie op drie manieren vatten. Ten eerste stelt de ecosysteemcontext kinderopvang - onafhankelijk van schaalgrootte - in staat om gebruik te maken van een sterk uitgebouwde overkoepelende ondersteuning en infrastructuur. Die is voornamelijk generiek van aard, en dus niet specifiek afgestemd op de noden van het primaire opvangproces. Hierdoor blijven taken en functies die sectorspecifieke expertise vereisen – zoals pedagogische ondersteuning, kwaliteitsontwikkeling en de dagelijkse organisatie van de opvang – noodzakelijkerwijs binnen de kinderopvangwerking zelf georganiseerd. Met andere woorden: waar generieke ondersteuning gecentraliseerd wordt, blijft de sectorspecifieke invulling van de opvang intern georganiseerd.

"Er zit expertise bij de centrale diensten op diverse vlakken. Ook al weten ze niet altijd wat specifiek nodig is voor de kinderopvang, ze kunnen toch mee nadenken, uitpluizen en nakijken. Allez, moesten die diensten er niet zijn, dan zou ik hier zeker met nog meer tekort zitten. Moesten we die overkoepelende vzw niet hebben met de centrale diensten, dan zou dat stukje hier door bepaalde mensen moeten opgenomen worden, want het is allemaal zoveel..."

(Leidinggevende opvanginitiatief 12)

"Onze buitenschoolse kinderopvang staat overdag vooral leeg, want de kindjes komen vooral 's avonds. Dat is een mooi gebouw met heel lokale spelfaciliteiten. De onthaalouders mogen daar gaan spelen met hun kindjes, als ze zin hebben. Sommigen spreken dan af om samen naar daar te gaan om er een hele voormiddag te gaan spelen. Zij nemen eten mee voor de kindjes, eten daar en gaan dan terug naar huis."

(Leidinggevende opvanginitiatief 3)

"Vorig jaar hebben we in één van de vestigingen de tuin aangepakt met de groendienst. Het ziet er keimooi uit met boomschors, boomstammen, wilgentakkendoorgang, verharding eruit, natuurlijke materialen in. We hebben een groendienst die dat kan komen doen."

(Leidinggevende opvanginitiatief 18)

Ten tweede creëert de ecosysteemcontext mogelijkheden voor kruisbestuiving en doorverwijzing tussen verschillende beleidsdomeinen. Doordat kinderopvang deel uitmaakt van een breder organisatorisch geheel, komen medewerkers en leidinggevenden in contact met collega's uit andere sectoren, zoals het OCMW of de woon- en thuiszorg. Dit maakt het mogelijk om inzichten, handelingsstrategieën en perspectieven uit te wisselen over sectorgrenzen heen. Zo getuigt deze leidinggevende hoe dilemma's waarmee men in de kinderopvang geconfronteerd wordt – bijvoorbeeld rond samenwerking, conflicten of omgaan met ouders – blijken vaak gelijkaardig aan vraagstukken in andere zorg- en welzijnsdomeinen, waardoor bredere reflectie en inspiratie mogelijk worden:

"Een conflict tussen twee onthaalouders die samenwerken is op zich niet veel anders dan een conflict tussen medewerkers in een WZC of een thuiszorg. Vaak kunnen andere collega's je inzichten geven in hoe je dat moet aanpakken. Of een klacht van een ouder. Een ongeval met

een kindje. Hier werken ze niet met kinderen, maar kunnen ook erge dingen gebeuren. Je kijkt met eenzelfde manier: wat gaan we doen? In gesprek gaan is belangrijk zowel in kindzorg als in woonzorg als in thuiszorg. Je bent in alle drie de sectoren met mensen bezig. Je kijkt met dezelfde bril.” (Leidinggevende opvanginitiatief 3)

Ten derde biedt deze context ook een structureel klankbord voor leidinggevendenden. In tegenstelling tot organisaties waar verantwoordelijken vaak relatief geïsoleerd functioneren binnen hun eigen werking, kunnen zij hier terugvallen op collega's met een gelijkaardig verantwoordelijkheidsniveau binnen andere diensten. Dit maakt het mogelijk om complexe situaties gezamenlijk te bespreken en beslissingen af te toetsen. Zoals een leidinggevende aangeeft:

“Puur inhoudelijk zit de expertise bij mij, maar ik heb nog nooit het gevoel gehad dat ik er alleen voor sta. Dat vind ik de sterkte van deze structuur. Als het moeilijk gaat, heb ik altijd een klankbord bij mijn collega die buurtzorg doet of bij mijn leidinggevende over heel de cluster. Wij zitten wekelijks samen en daar bespreek ik even goed wat er gebeurt als het moeilijk gaat met een ouder of kindje, of als een opvang dreigt te sluiten. Wij bespreken dat daar.”

(Leidinggevende opvanginitiatief 3)

Belangrijk is dat ecosysteemcontexten en ecosysteemstructuren elkaar niet uitsluiten. Organisaties kunnen ingebed zijn in een dergelijke externe context en tegelijk intern sterk uitgebouwde, sectorspecifieke diensten hebben die het opvangproces sturen en ontwikkelen. In dat geval functioneren zij intern volgens een *ecosysteemstructuur*, binnen een ruimere *ecosysteemcontext*.

Kortom, de eerste twee aandachtspunten hebben betrekking op de toepassing van de prototypes zelf, terwijl ecosysteemcontexten verwijzen naar een bijkomende contextuele laag die zich bovenop elk van de onderscheiden organisatielogica's kan bevinden. Samen maken deze drie vormen van empirische complexiteit duidelijk dat de typologie niet moet worden gelezen als een strak classificatiesysteem met harde grenzen, maar als een analytisch kader dat het mogelijk maakt om dominante organisatielogica's, spanningsvelden en afhankelijkheden zichtbaar te maken.

4 Relatie met administratieve kenmerken

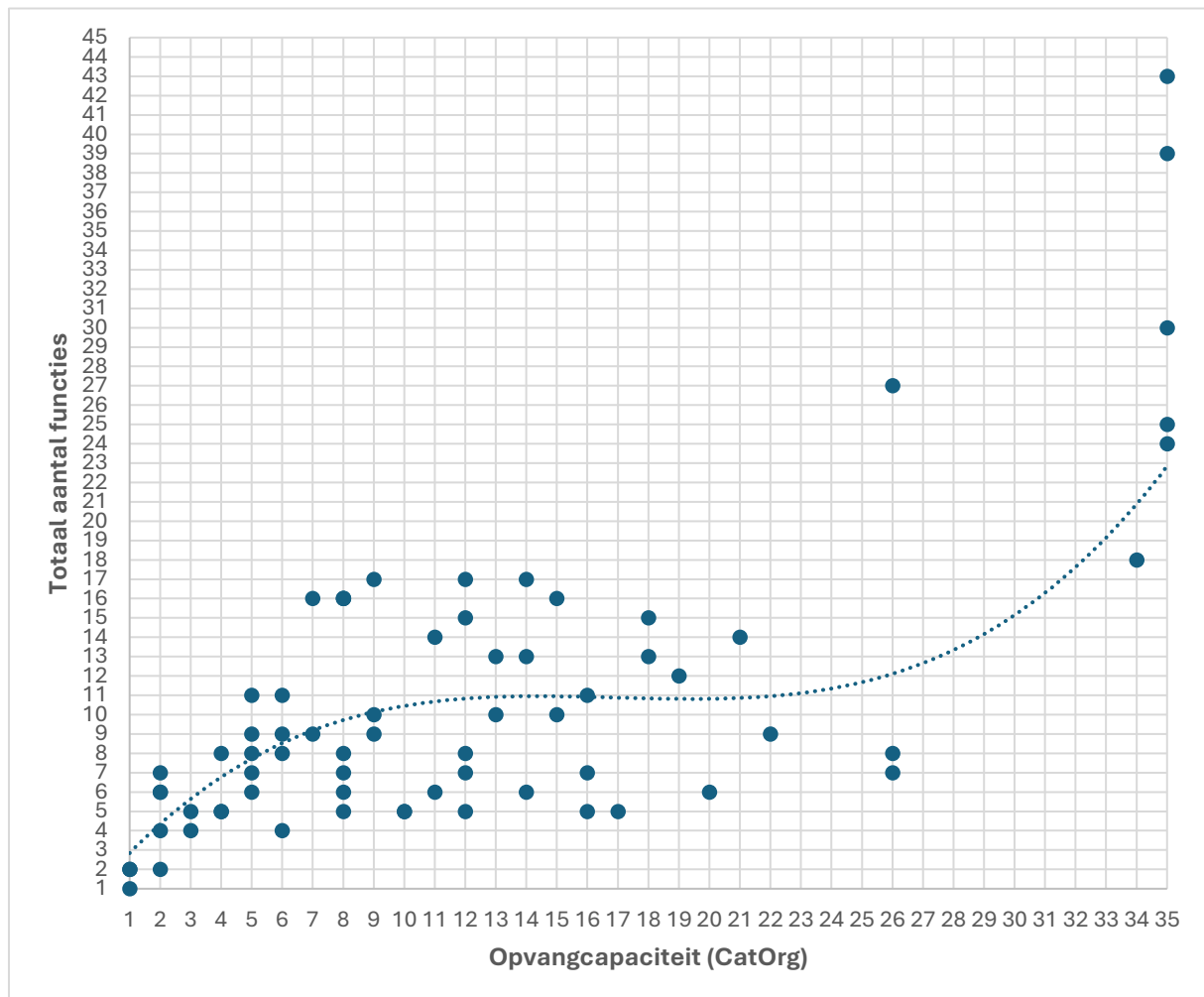
Zoals eerder aangegeven is de typologie van organisatiestructuren opgebouwd vanuit onderliggende organisatielogica's en niet vanuit administratieve categorieën zoals rechtsvorm, opvangtype of schaalgrootte. Tegelijk blijken sommige administratieve kenmerken samen te hangen met bepaalde organisatielogica's. Administratieve kenmerken moeten niet gelezen worden als rechtstreekse vertalingen van organisatielogica's, maar kunnen in bepaalde gevallen wel aanwijzingen geven over de manier waarop organisaties hun werking structureren.

In wat volgt lichten we toe hoe de geïdentificeerde organisatielogica's zich verhouden tot vier indicatieve administratieve kenmerken: schaalgrootte, opvangtype, juridische vorm en nevenactiviteiten. Deze relaties maken het mogelijk om administratieve kenmerken te gebruiken als indirecte indicatoren voor onderliggende organisatielogica's. In het volgende deel bouwen we hierop verder om een beargumenteerde inschatting te maken van het aandeel van de verschillende organisatieprototypes in de sector.

Differentiatie en schaalgrootte

De sterkste samenhang situeert zich tussen differentiatie en schaalgrootte, uitgedrukt in het totaal aantal vergunde kindplaatsen van een organisator. Door het aantal functieprofielen in organogrammen te kwantificeren en in een spreidingsdiagram af te zetten tegenover de opvangcapaciteit, wordt duidelijk dat er een verband aanwezig is (zie Figuur 2).

Figuur 2: Differentiatie in functies in relatie tot opvangcapaciteit



Over het algemeen geldt dus dat hoe groter de opvangcapaciteit van organisaties is, hoe meer functies er onderscheiden worden. Dat verband is het sterkst in de laagste categorieën (Cat1-5), waar zich in onze data een relatief generiek differentiatiepad aftekent. Organisaties in deze categorieën lijken (wanneer hier ruimte voor is) soortgelijke keuzes te maken en de voorkeur te geven aan achtereenvolgens een (mede)verantwoordelijke, logistieke ondersteuning, pedagogisch coach en administratieve medewerker.

Vanaf een zekere omvang - in onze dataset rond een grootteorde van ongeveer 90 kindplaatsen (Cat6) - lijkt een nieuwe fase van differentiatie te ontstaan. Dit structurele kantelpunt is in Figuur 2 visueel herkenbaar als een tijdelijk plateau in de trendlijn.

Organisatoren lijken hier een meer gelaagde organisatiestructuur uit te bouwen en middenkaderfuncties toe te voegen. Het verband tussen het aantal functies en de opvangcapaciteit komt vanaf hier minder duidelijk naar voor in onze data. Er zijn grote verschillen in functiedifferentiatie tussen organisaties met eenzelfde opvangcapaciteit en die spreiding blijft in onze data relatief stabiel tot een grootteorde van ongeveer 396 kindplaatsen (Cat22).

Schaalgrootte fungeert daarbij niet als een harde grens, maar als een structureel kantelpunt: ze beïnvloedt de waarschijnlijkheid dat organisaties evolueren van eenvoudige naar meer gedifferentieerde organisatievormen zoals scharnier- of ecosysteemstructuren. Dit maakt schaalgrootte tot een relevante indirecte indicator van de aanwezigheid en graad van functiedifferentiatie.

Coördinatie en de organisatie van gezinsopvang

Een tweede relevante samenhang situeert zich tussen de manier waarop coördinatie vorm krijgt en de organisatie van gezinsopvang. Binnen de gezinsopvang is namelijk een administratief onderscheid zichtbaar tussen twee soorten organisatoren. Enerzijds zijn er de zelfstandige onthaalouders, die functioneren volgens een minimalistische structuur. Anderzijds zijn er de organisatoren die meerdere (al dan niet samenwerkende) onthaalouders ondersteunen en coördineren. Deze 'diensten voor onthaalouders' vormen de empirische basis van de satellietstructuur.

Ondersteuning en juridische vorm

De relatie tussen juridische vorm en organisatielogica is eveneens minder uitgesproken dan bij schaalgrootte. Binnen vrijwel elke rechtsvorm kunnen uiteenlopende organisatiestructuren voorkomen. Toch biedt de juridische vorm van feitelijke vereniging of maatschap een goed aanknopingspunt om samenwerkende zelfstandigen te identificeren, dewelke functioneren binnen een minimalistische structuur.

Buiten deze gevallen blijkt de verklarende kracht van juridische vorm echter beperkt. Rechtsvormen zoals vzw's en vennootschappen kunnen zowel eenvoudige, scharnier- als ecosysteemstructuren aannemen. De juridische vorm biedt dus vooral aanknopingspunten voor het identificeren van minimalistische structuren, maar laat slechts in beperkte mate toe om andere organisatielogica's van elkaar te onderscheiden.

5 Aandeel van prototypes in de sector

In dit onderdeel maken we een beargumenteerde inschatting van het aandeel van de onderscheiden organisatieprototypes in de Vlaamse kinderopvangsector. De opmaak van zo'n cartografie is methodologisch niet vanzelfsprekend aangezien onze typologie analytisch is opgebouwd rond organisatielogica's en -mechanismen die niet automatisch samenvallen met schaalgrootte, rechtsvormen, opvangvormen of andere administratieve kenmerken. Voor de minimalistische en satellietstructuur bestaat er een bijna rechtstreekse relatie met administratieve gegevens, waardoor hun aandeel direct berekend kan worden. Voor de andere prototypes ontbreken dergelijke directe indicatoren en wordt gewerkt met aannames, drempelwaarden en waarschijnlijkheidsredeneringen.

Deze aanpak maakt het mogelijk om het relatieve gewicht van de verschillende organisatieprototypes in beeld te brengen, zowel in termen van aantal organisaties als in termen van opvangcapaciteit, zonder te vervallen in een vereenvoudigende classificatie van organisaties. Tegelijk blijft het belangrijk te benadrukken dat deze aanpak de werkelijkheid vereenvoudigt: we gebruiken indirecte indicatoren voor organisatielogica's om vervolgens organisaties te classificeren binnen grenzen die in werkelijkheid niet noodzakelijk zo zwart-wit zijn.

Minimalistische structuur

De minimalistische structuur valt grotendeels samen met twee organisatievormen, nl. de zelfstandige onthaalouder en de feitelijke vereniging of maatschap. De administratieve dataset wijst uit dat de groep zelfstandige onthaalouders bestaat uit 243 organisatoren (243 'natuurlijke personen', 3 'vennootschappen' en 1 'VOF'), wat overeenkomt met 15,6% van het totale aantal opvangaanbieders in Vlaanderen. Zelfstandige onthaalouders hebben een beperkte opvangcapaciteit van maximum acht vergunde kindplaatsen, waardoor ze samen slechts 1,9% (1.846 kindplaatsen) van het totale opvangaanbod in de sector vertegenwoordigen. De tweede groep van feitelijke verenigingen en maatschappen bestaat uit 217 organisatoren, goed voor 13,9% van het totaal aantal opvangaanbieders. Het gaat hoofdzakelijk over kleinschalige kinderopvang, waarvan de meeste zich bevinden in Cat1 (0-18 kindplaatsen, $N = 140$) en Cat2 (19-36 kindplaatsen, $N = 71$). Er zijn ook enkele waarnemingen in Cat3 (37-54 kindplaatsen, $N = 3$) en Cat4 (55-72 kindplaatsen, $N = 3$). Samen vertegenwoordigen ze 4,5% (4.412 kindplaatsen) van de totale opvangcapaciteit in Vlaanderen.

Kortom, in totaal gaat het om 460 organisaties (29,5% van alle opvangaanbieders – 6.258 kindplaatsen – 6,4% van de totale opvangcapaciteit), waarvan zo goed als allen (m.u.v. drie organisaties) slechts één opvanglocatie hebben. Er zijn verhoudingsgewijs dus véél minimalistische organisatiestructuren aanwezig in de sector, maar de overeenkomstige opvangcapaciteit is beperkt.

Twee methodologische nuances zijn hierbij evenwel aangewezen. Ten eerste laat de rechtsvorm van een feitelijke vereniging of maatschap juridisch toe om personeel in dienst te

nemen. In dat geval zou de betreffende organisatie, ondanks haar rechtsvorm, niet langer onder de minimalistische structuur vallen maar eerder aansluiten bij de eenvoudige structuur. Op basis van de zeer beperkte schaal van deze organisaties — doorgaans één locatie en een laag aantal vergunde plaatsen — is het echter aannemelijk dat dit slechts in uitzonderlijke gevallen voorkomt. Waar hierover geen sluitende informatie beschikbaar is, kan een beperkte vertekening bij de toewijzing aan de minimalistische structuur niet volledig worden uitgesloten. Deze mogelijke overschatting betreft evenwel een klein deel van de totale groep en heeft geen betekenisvolle impact op het globale beeld: de vaststelling dat minimalistische organisaties numeriek sterk vertegenwoordigd zijn, maar slechts een beperkt aandeel van de totale opvangcapaciteit dragen, blijft onverminderd geldig. Ten tweede is het 'aannemelijk' dat de minimalistische structuur omwille van zijn organisatielogica voorkomt in rechtsvormen die weinig formalisering veronderstellen, zoals de feitelijke vereniging of maatschap. We kunnen echter niet uitsluiten dat er ook minimalistische structuren voorkomen in kleinschalige VOF's of besloten vennootschappen. Cruciaal daarbij is de aard van de interne afspraken: zolang taakverdeling en afstemming hoofdzakelijk informeel gebeuren, zonder formele hiërarchische lagen of structurele functiedifferentiatie, blijft de organisatie functioneren volgens een minimalistische structuur. Aangezien we die kennis niet kunnen afleiden uit beschikbare databanken, is een beperkte vertekening (onderschatting) mogelijk.

Eenvoudige structuur

De eenvoudige structuur wordt gekenmerkt door formele functiedifferentiatie op werkvloerniveau, directe aansturing door één centrale leidinggevende en het ontbreken van een structureel middenkader. In de afwezigheid van systematische gegevens over interne rolverdeling en hiërarchische lagen, maken we gebruik van schaalgrootte (uitgedrukt als het totaal aantal vergunde kindplaatsen) als proxy of waarschijnlijkheidsindicator voor de aanwezigheid van dit structuurtype. Deze benadering vertrekt van de empirisch onderbouwde veronderstelling dat de uitbouw van een structureel middenkader bij kleinschalige groepsopvang organisatorisch weinig waarschijnlijk is.

Op basis van een analyse van zeventig organogrammen stellen we vast dat een middenkader in groepsopvang pas systematisch aanwezig is vanaf een omvang van om en bij de 90 vergunde kindplaatsen (Cat6). Hoewel uitzonderingen mogelijk zijn, gaan we er in de berekening van het aandeel van deze organisatiestructuur dus van uit dat groepsopvangorganisaties onder deze drempel overwegend functioneren volgens een eenvoudige structuur.

Op basis van deze cutoff zou de eenvoudige structuur terug te vinden zijn in 915 organisaties (58,7% van alle organisatoren), die samen plaats bieden aan 29.682 kinderen (30,3% van het totale opvangaanbod).¹ Het gaat hoofdzakelijk om kleinschalige kinderopvang, waarvan de

¹ Feitelijke verenigingen en maatschappen maken geen onderdeel uit van deze groep omdat ze in principe, omwille van hun juridische vorm, een minimalistische structuur aannemen.

meesten zich situeren in Cat1 (0-18 kindplaatsen, $N = 370$) en Cat2 (19-36 kindplaatsen, $N = 274$). Daarnaast zijn er ook waarnemingen in Cat3 (37-54 kindplaatsen, $N = 131$), Cat4 (55-72 kindplaatsen, $N = 86$) en Cat5 (73-90 kindplaatsen, $N = 54$).

De overgrote meerderheid van deze organisaties heeft slechts één locatie ($N = 769$, 84%), wat consistent is met een organisatielogica die steunt op directe aansturing en beperkte structurele differentiatie. Tegelijk is deze structuur ingebed in een grote diversiteit aan juridische contexten, met vennootschappen ($N = 380$, 41,5%), natuurlijke personen ($N = 256$, 28%) en vzw's ($N = 165$, 18%) als belangrijkste vertegenwoordigers.

Kortom, met de nodige methodologische voorzichtigheid kan worden geconcludeerd dat de eenvoudige structuur vermoedelijk het kwantitatieve zwaartepunt vormt van de groepsopvang in Vlaanderen.

Satellietstructuur

De satellietstructuur is geënt op de werking van diensten voor onthaalouders. Bijgevolg zijn we in staat om de aanwezigheid ervan te becijferen. In eerste instantie kijken we hiervoor naar de 'zuivere' diensten voor onthaalouders die exclusief werken met (samenwerkende) onthaalouders. Het gaat daarbij om 47 organisaties, wat overeenstemt met 3% van het totale aantal opvangaanbieders. Deze groep biedt in totaal plaats aan 8.162 kinderen, goed voor 8,3% van de totale opvangcapaciteit. In tweede instantie richten we ons op (samenwerkende) onthaalouders die ingebed zijn in organisaties die ook groepsopvang aanbieden en vaak meerdere organisatielogica's combineren. Het gaat daarbij om 41 organisatoren (2,6% van het totaal aantal opvangaanbieders), met 2.531 locaties die worden uitgebaat door (samenwerkende) onthaalouders en plaats bieden aan 22.894 kinderen (23,3% van het totale opvangaanbod).

Kortom, onze berekeningen suggereren dat de satellietstructuur aanwezig is in 88 organisaties (5,5% van alle opvangaanbieders) en als dusdanig een bereik heeft van 3.419 locaties (59,8% van alle opvanglocaties) en 31.056 kindplaatsen (31,7% van het totale opvangaanbod). Er zijn verhoudingsgewijs dus weinig organisaties waarin de satellietstructuur aanwezig is, maar het overeenkomstige bereik in termen van locaties en opvangcapaciteit is erg groot. De satellietstructuur onderscheidt zich daarmee van de andere prototypes doordat haar organisatorisch bereik veel groter is dan haar numerieke aanwezigheid op organisatieniveau doet vermoeden.

Deze cijfers vragen evenwel om een belangrijke interpretatieve nuancering. Een aanzienlijk deel van het bereik van de satellietstructuur bevindt zich binnen grotere organisaties die meerdere opvangvormen combineren. In die gevallen functioneert de satellietstructuur niet als organisatiebreed structuurtype, maar als een deelstructuur die specifiek verbonden is aan de gezinsopvang. Dezelfde organisaties zijn voor hun groepsopvang doorgaans georganiseerd volgens een scharnier- of ecosysteemstructuur. De grote aanwezigheid van de satellietstructuur in termen van locaties en opvangcapaciteit weerspiegelt dus niet de

dominantie van dit structuurtype op organisatieniveau, maar het structurele gewicht van gezinsopvang binnen de sector.

Scharnier- en ecosysteemstructuur

Voor de resterende organisaties die niet onder de andere organisatiestructuren vallen, volstaat schaalgrootte niet langer als onderscheidend criterium. Hoewel in de grootste categorieën opnieuw een duidelijke toename van functiedifferentiatie zichtbaar wordt en organisaties vaak over zeer uitgebreide organogrammen beschikken, biedt deze vaststelling onvoldoende grond om scharnier- en ecosysteemstructuren op basis van administratieve gegevens van elkaar te onderscheiden. Het onderscheid tussen scharnier- en ecosysteemstructuren situeert zich immers niet alleen in de omvang van functiedifferentiatie, maar vooral in de manier waarop expertise, ondersteuning en organisatorische samenhang intern worden georganiseerd.

Kortom, we vinden de scharnier- of ecosysteemstructuur terug in 136 organisaties (8,7% van alle opvangaanbieders), maar beschikken niet over voldoende administratieve aanknopingspunten om beide structuren verder van elkaar te onderscheiden. Ondanks het eerder beperkt aantal organisaties, beschikken zij via groepsopvang² over een gezamenlijke opvangcapaciteit van 31.115 kindplaatsen (31,7% van het totale opvangaanbod).

Tabel 6 vat de belangrijkste cijfers samen en laat zien dat het aantal organisaties en het aandeel in opvangcapaciteit sterk uiteenlopen naargelang de organisatiestructuur. Minimalistische en eenvoudige structuren vertegenwoordigen samen het merendeel van de opvangaanbieders in Vlaanderen, terwijl de satellietstructuur enerzijds en de scharnier- en ecosysteemstructuren anderzijds een vergelijkbaar aandeel van de totale opvangcapaciteit in de sector dragen. De sector wordt met andere woorden numeriek gedomineerd door kleinschalige organisaties, maar een groot deel van de opvangcapaciteit is geconcentreerd in grotere en organisatorisch complexere verbanden.

² Veel van deze organisaties bieden ook (gezins)opvang via onthaalouders en samenwerkende onthaalouders aan, maar de desbetreffende plaatsen zijn reeds meegeteld onder de satellietstructuur.

Tabel 6: Aandeel van elke organisatiestructuur in de sector

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

Hoofdstuk 3

Hoe gaan opvanginitiatieven om met de organisatorische uitdagingen?

1 Inleiding en werkwijze

Kinderopvangorganisaties werken in een context waarin verschillende uitdagingen tegelijk samenkomen, zoals de krapte op de arbeidsmarkt, personeelsuitval, toenemende verwachtingen over pedagogische kwaliteit en veranderende regelgeving. Tegelijk verschillen organisaties in schaal, organisatiestructuur, beschikbare ondersteuning en financiële ruimte. Dat maakt de vraag relevant hoe zij hun werking organiseren en welke strategieën zij ontwikkelen om met deze uitdagingen om te gaan.

In dit hoofdstuk richten we de aandacht op die organisatiestrategieën. Daarmee bedoelen we de praktijken waarmee organisaties hun dagelijkse werking vormgeven, medewerkers ondersteunen, kwaliteit bewaken en reageren op veranderingen. Op basis van de onderzoeksdata onderscheiden we keuzes of strategieën op het vlak van aansturing en leiderschap, personeelsbeleid, professionalisering, communicatie, inspraak, kwaliteitszorg, financiën en schaal. Deze strategieën staan niet los van elkaar. Een keuze om nieuwe functies te creëren heeft bijvoorbeeld gevolgen voor de taakverdeling, de communicatie en de nabijheid van ondersteuning. Ook een vormingsaanbod krijgt pas betekenis wanneer medewerkers tijd en ruimte hebben om nieuwe inzichten in de praktijk toe te passen.

Deze organisatiestrategieën bespreken we opnieuw vanuit twee perspectieven: dat van leidinggevend en dat van kinderbegeleiders.

Analysestrategie

Beide datasets werden aanvankelijk afzonderlijk geanalyseerd. De interviews met leidinggevend konden geordend worden op basis van de organisatiestrategieën die zij beschreven. In de eerste analyse van de interviews met kinderbegeleiders stonden hun dagelijkse ervaringen en concrete praktijken centraal. Zij benoemden geen strategieën op zich, maar spraken over de manier waarop een strategie hun dagelijkse werk beïnvloedde. In een volgende stap groepeerden we de codes uit de interviews met leidinggevend in strategieën en hun deelthema's. Vervolgens brachten we de codes uit de interviews met de kinderbegeleiders onder in dezelfde basisstructuur, met strategieën die overeenkomen met die van de leidinggevend.³ Waar nodig voegden we codes toe om recht te doen aan thema's

³ Elke hercodering werd genoteerd in een codelogboek.

die specifiek vanuit hun perspectief naar voren kwamen. Deze werkwijze maakt een systematische vergelijking mogelijk, maar vraagt ook voorzichtigheid: overeenkomsten tussen beide perspectieven zijn gedeeltelijk zichtbaar gemaakt door het gezamenlijke analytische kader. Maar het blijft belangrijk om de verschillen en nuances tussen beide perspectieven in het vizier te houden. Daarom kijken we niet alleen naar herkenning en overeenstemming, maar ook naar verschillen in beleving en beoordeling.

De vergelijking laat zien dat leidinggevend en kinderbegeleiders veel van dezelfde organisatiepraktijken herkennen, maar er vanuit een ander referentiekader over spreken. De twee perspectieven belichten verschillende facetten van de werking van een organisatiestrategie. Het perspectief van leidinggevend maakt zichtbaar waarom een strategie wordt ontwikkeld en hoe deze organisatorisch wordt vormgegeven. Het perspectief van kinderbegeleiders laat zien hoe deze strategie in de dagelijkse praktijk landt. Samen bieden beide perspectieven inzicht in de wisselwerking tussen organisatorische keuzes en dagelijkse werkbaarheid.

We bespreken de bevindingen per strategie. Eerst beschrijven we welke praktijken en bedoelingen leidinggevend benoemen. Vervolgens gaan we na hoe kinderbegeleiders die praktijken herkennen en ervaren. Aan het einde van dit hoofdstuk brengen we beide perspectieven samen en onderzoeken we wat de vergelijking leert over de draag- en daadkracht van organisaties. Daarbij verstaan we draagkracht als de ruimte en ondersteuning om het werk duurzaam vol te houden, en daadkracht als het vermogen om in de dagelijkse praktijk gepast te handelen en organisatorische uitdagingen op te nemen.

2 Aansturing en leiderschap

Aansturing en leiderschap gaan over de manieren waarop organisaties richting geven aan het werk, medewerkers ondersteunen en ruimte creëren voor professionele afwegingen. In de interviews gaat aansturing zelden alleen over taakverdeling of over beslissingen. Leidinggevend en kinderbegeleiders spreken ook over bereikbaarheid van de leidinggevend of stafmedewerkers, over voeling met de werkvloer, een gedeelde pedagogische visie en het vertrouwen dat medewerkers krijgen om binnen die visie zelf keuzes te maken. Daarnaast maken de interviews met kinderbegeleiders zichtbaar hoe leidinggevend de dagelijkse praktijk verbinden met de bredere organisatie.

In de analyse onderscheiden we vier samenhangende dimensies. *Nabijheid en aanspreekbaarheid* verwijzen naar de mogelijkheid om gemakkelijk contact te leggen en vragen of moeilijkheden tijdig te bespreken. *Richting geven* gaat over de kaders en pedagogische uitgangspunten die het handelen van medewerkers oriënteren. *Professionele ruimte* verwijst naar de autonomie van medewerkers om binnen die kaders eigen afwegingen te maken. De vierde dimensie, *nabij en betrokken leiderschap*, gaat over de manier waarop leidinggevend signalen van de werkvloer opnemen, vertalen naar het organisatieniveau en beslissingen opnieuw verbinden met de dagelijkse praktijk.

De vier dimensies overlappen, maar vallen niet samen. Een leidinggevende kan aanspreekbaar zijn zonder dat vragen verder in de organisatie worden opgenomen. Een organisatie kan een duidelijke visie hebben zonder dat medewerkers begrijpen wat die voor hun werk betekent. Kinderbegeleiders kunnen formeel autonomie krijgen, maar toch weinig professionele ruimte ervaren wanneer ondersteuning ontbreekt. Daarom bespreken we niet alleen welke vormen van aansturing aanwezig zijn, maar ook hoe ze volgens beide groepen werken.

Onderstaande tabellen geven een overzicht van de gebruikte categorieën. Voor de stroomlijning van resultaten werden er twee afzonderlijke thema's bij de kinderbegeleiders samengevoegd in deze paragraaf.

Tabel 7: Frequentietabel thema aansturing in interviews leidinggevend

Thema	N respondenten
Nabijheid leidinggevende	21
Gedeelde visie	13
Autonomie	10
Leidinggevende kent werkvloer	8
Strategische beleidsvoering	5
Beheersbare teams	5

Tabel 8: Frequentietabel thema aansturing in interviews kinderbegeleiders

Aansturing kinderbegeleiders	N respondenten
Nabijheid - aanspreekbaarheid	28
Gedeelde visie	23
Autonomie	22
Beheersbare teams	3

Tabel 9: Frequentietabel thema nabij en betrokken leiderschap in interviews kinderbegeleiders

Nabij en betrokken leiderschap	N respondenten
Organisatie en werkvloer kennen	6
Opkomen voor team	3
Transparante beslissingen	4
Enthousiasmeren	5
Snel (genoeg) reageren	7
Duidelijke (eind)verantwoordelijkheid	8
Actuele ontwikkelingen opvolgen	3

2.1 Perspectief van leidinggevenden

2.1.1 Nabijheid organiseren en voeling houden met de werkvloer

Nabijheid is het meest besproken aspect van aansturing in de interviews met leidinggevenden. Eenentwintig leidinggevenden verwijzen ernaar. Zij vinden het belangrijk dat medewerkers bij vragen of problemen snel bij een leidinggevende terecht kunnen. Dat geldt niet alleen voor kinderbegeleiders, maar ook voor ondersteunende medewerkers en leidinggevenden in het middenkader. Verschillende respondenten vinden een proactieve houding hierin belangrijk: ze proberen de vinger aan de pols te houden door op regelmatige basis zelf medewerkers te bevragen over hun werk en de eventuele problemen die ze ervaren.

Leidinggevenden doen dat op verschillende manieren. Sommigen volgen systematisch op welke locaties of teams zij bezochten. Anderen benadrukken het belang van informele contacten en persoonlijke betrokkenheid bij medewerkers. In acht interviews getuigen leidinggevenden dat het belangrijk is om vertrouwd te zijn met de werkvloer. Regelmatig aanwezig zijn in de leefgroepen, de dagelijkse werking volgen en waar nodig kort meehelpen,

maakt het volgens deze respondenten gemakkelijker om noden in te schatten en de mogelijke gevolgen van beslissingen te begrijpen.

“Ik kom liever in de vestiging gedurende de dag. Ik pak een baby’tje op of geef een flesje. Als het gaat over voeling met de collega’s, ben ik liever in de dag aanwezig. Als er later iets op de teamvergadering naar boven is gekomen, zal de verantwoordelijke dat zeker tegen mij komen zeggen.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 18)

Ook de omvang van teams, of ‘een beheersbaar team’, speelt daarin een rol. Verschillende leidinggevenden vertellen hoe hun organisatie of zichzelf proberen het aantal medewerkers, locaties of kindplaatsen waarvoor één leidinggevende verantwoordelijk is beheersbaar te houden. Als het team te groot wordt, worden teams opgedeeld of komt er in de organisatiestructuur een bijkomend leidinggevend niveau bij. Over organisaties heen duiken er wel grote verschillen op in wat als ‘beheersbaar’ beschouwd wordt. In de ene organisatie is dat bijvoorbeeld een team van 7 of 8 medewerkers, terwijl in een andere 15 als richtinggevend wordt gehanteerd. Nog andere organisaties nemen niet de medewerkers als uitgangspunt, maar het aantal kindplaatsen of locaties: daar is een leidinggevende dan bijvoorbeeld verantwoordelijk voor 100 kindplaatsen.

Vanuit het perspectief van leidinggevenden is nabijheid dus niet alleen een relationele maar ook een organisatorische kwaliteit. Nabijheid moet organisatorisch mogelijk gemaakt worden, via aanwezigheid op de werkvloer, regelmatige contactmomenten, een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en teams die voldoende overzichtelijk blijven.

2.1.2 Richting geven via een gedeelde visie en strategisch beleid

Een tweede dimensie van aansturing is richting geven. Dertien leidinggevenden spreken over het belang van een gedeelde visie. Concreet komt dat neer op de creatie van een duidelijk waarden- en afsprakenkader binnen de organisatie, van waaruit iedere medewerker vervolgens wordt geacht te handelen. Dit zorgt voor afstemming tussen medewerkers onderling, waardoor de kwaliteit van de werking toeneemt. Voor verschillende leidinggevenden is dit dan ook een belangrijke toetssteen in de aanwerving en evaluatie van medewerkers.

Een visie op papier volstaat niet. Verschillende leidinggevenden benadrukken dat het tijd en energie vraagt om medewerkers mee te nemen in pedagogische uitgangspunten en die doorheen de tijd levend te houden. Zij doen dat onder meer via teamvergaderingen, terugkerende inhoudelijke thema’s, coaching en gezamenlijke reflectie. Zo wordt de visie niet alleen gecommuniceerd, maar telkens weer vertaald naar concrete vragen uit de werking.

“Onze begeleiders komen tijdens een teamvergadering langs met challenges, om iedereen op hetzelfde moment aan de slag te krijgen met een bepaald thema. Ik merk dat dat erg gedragen wordt in ons kinderdagverblijf, omdat het ook loont. [...] Er zijn elk jaar twee nieuwe challenges.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 28)

In een beperkter aantal interviews spreken de leidinggevenden over strategische beleidsvoering, wat op langere termijn richting geeft. Organisaties bepalen welke doelen ze op langere termijn willen bereiken en welke ontwikkelingen zij daarvoor willen opvolgen. Soms ligt de nadruk intern: op een analyse van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. In andere organisaties, vooral waar daarvoor meer beleidsruimte beschikbaar is, gaat strategische beleidsvoering ook over het opvolgen en mee vormgeven van ontwikkelingen buiten de eigen organisatie, bijvoorbeeld via projecten, samenwerkingsverbanden of overleg met beleidsactoren. Daar is de strategische beleidsvoering ook meer extern gericht.

“Toen ik hier startte, heb ik aan iedereen gevraagd om een SWOT-analyse te maken: wat zijn de sterktes en zwaktes? Welke kansen en bedreigingen zie je? Op basis daarvan hebben we een strategisch beleidsplan gemaakt. De missie verfijnd en een visie uitgeschreven.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 6)

Gedeelde visie en strategische beleidsvoering liggen op verschillende niveaus, maar vullen elkaar aan. Strategische beleidsvoering richt de organisatie op langere termijn. De gedeelde visie biedt medewerkers een referentiekader voor beslissingen in de dagelijkse praktijk. De uitdaging voor leidinggevenden bestaat erin om die twee niveaus met elkaar te verbinden en te verduidelijken waarom veranderingen nodig zijn.

2.1.3 Professionele ruimte binnen duidelijke kaders

Autonomie komt als thema in tien interviews aan bod. Leidinggevenden vinden dat autonomie vertrekt vanuit het vertrouwen in de capaciteit van medewerkers en teams. Van daaruit willen ze die medewerkers de ruimte geven om zelf initiatieven en beslissingen te nemen zonder dat een leidinggevende bij elke stap betrokken hoeft te zijn. Verschillende leidinggevenden benadrukken het belang om vanuit de organisatie handvaten aan te reiken om die autonomie goed te kunnen opnemen: zoals een duidelijk afsprakenkader, of specifieke ondersteuning waar medewerkers bij bepaalde taken op kunnen terugvallen. In sommige organisaties krijgen teams bijvoorbeeld ruimte om zelf te beoordelen wat binnen de groep haalbaar is. Organisatorische afspraken maken duidelijk welk resultaat wordt verwacht, terwijl een planningsverantwoordelijke of leidinggevende ondersteuning biedt wanneer het team een grens signaleert. In het volgende fragment ligt het mandaat om de concrete haalbaarheid te beoordelen bij het team, binnen een afspraak over de jaarlijkse bezetting en met ondersteuning vanuit de planning.

“Ook daar hebben de teams eigenaarschap. Als zij aangeven dat het te druk is, ze een kindje met zorgbehoefte hebben en dit er niet bij kan... De afspraak is dat ze per jaar 80% bezetting moeten halen. Dat mandaat ligt ook bij hen. [...] Ze bellen naar de planningsverantwoordelijke om te zeggen dat het moeilijk is. Zij plannen dat kind dan ergens anders in.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 16)

Leidinggevenden beschrijven autonomie zo als begrensde en ondersteunde professionele ruimte. Kaders geven richting, maar laten ruimte voor een afweging op basis van de concrete

situatie. Ondersteuning blijft beschikbaar wanneer teams een beslissing niet alleen kunnen nemen of wanneer een oplossing gevolgen heeft voor andere delen van de organisatie.

2.2 Perspectief van kinderbegeleiders

2.2.1 Nabijheid wordt zichtbaar in bereikbaarheid en opvolging

Kinderbegeleiders spreken over aansturing vanuit hun dagelijkse contacten met leidinggevend en ondersteunende medewerkers. Zij waarderen leidinggevend die zichtbaar aanwezig zijn, gemakkelijk aanspreekbaar zijn, als toegankelijk ervaren worden en begrijpen wat er in de leefgroepen gebeurt. Nabijheid is dan geen controle, maar een vorm van ondersteuning die het makkelijker maakt om vragen te bespreken en moeilijkheden tijdig te signaleren.

Die nabijheid wordt vaak praktisch gerealiseerd als ‘fysieke aanwezigheid’. Aanwezigheid op de werkvloer helpt leidinggevend en ondersteunende functies om op de hoogte te blijven van wat er leeft in de teams en zicht te krijgen op de dagelijkse praktijk van kinderbegeleiders. Vragen kunnen sneller besproken worden en beslissingen sluiten volgens respondenten beter aan bij wat op de werkvloer nodig is. Omgekeerd kan ondersteuning formeel dichtbij georganiseerd zijn, maar toch afstandelijk aanvoelen wanneer medewerkers niet weten bij wie zij terecht kunnen of wanneer signalen zonder zichtbare opvolging naar andere niveaus van de organisatie worden doorgestuurd.

“Sabine komt om de paar maanden langs, maar we hebben veel vaker contact. Ze belt regelmatig en als wij een vraag hebben, is ze meteen bereikbaar. De telefoon wordt opgenomen, problemen worden onmiddellijk aangepakt en je voelt dat er naar je geluisterd wordt.”

(Onthaalouder Opvanginitiatief 3)

2.2.2 Een gedeelde visie moet herkenbaar worden in het dagelijkse handelen

Kinderbegeleiders verwijzen minder naar formele visieteksten of strategische plannen dan leidinggevend. Zij spreken vooral over de manier waarop pedagogische uitgangspunten in hun dagelijkse werk terugkomen. Een gedeelde visie is voor hen herkenbaar wanneer ze in team concrete situaties bespreken, gezamenlijke afspraken maken en begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.

Teamvergaderingen, coaching, vormingsdagen en reflectiemomenten helpen om die verbinding te maken. Door dezelfde thema's op verschillende momenten te laten terugkeren, kunnen nieuwe inzichten geleidelijk deel worden van de werking.

“Ik denk dat iedereen binnen de organisatie weet welke pedagogische visie we hebben. De beleidslijn is daar heel sterk in. Zij zorgen ervoor dat die visie ook echt naar de werkvloer vertaald wordt. We werken rond welbevinden en betrokkenheid en denken daar als team samen”

over na: hoe gaan we dat aanpakken? Bij een thema zoals bijtgedrag maken we samen afspraken over hoe we daarmee omgaan.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 21)

Enkele kinderbegeleiders vergelijken de huidige werking met een vroegere situatie waarin de visie vooral op papier bestond. Zij ervaren vooruitgang wanneer meer wordt toegelicht wat de visie betekent en wanneer medewerkers samen onderzoeken hoe ze die in de groep kunnen toepassen. Vanuit hun perspectief ervaren ze een duidelijke richting als uitgangspunten vastliggen, en als die uitgangspunten voortdurend bespreekbaar en toepasbaar gemaakt worden.

2.2.3 Autonomie maakt afstemming op kinderen mogelijk

Ook in de interviews met de kinderbegeleiders duikt het thema ‘autonomie’ op. Kinderbegeleiders vertellen over de ruimte om binnen pedagogische afspraken eigen keuzes te maken. Het gaat dan onder meer over de keuze van activiteiten, de dagplanning en de manier waarop ze inspelen op de interesses en behoeften van kinderen. Autonomie laat hen toe om af te wijken van een vooraf gepland verloop wanneer de concrete situatie daarom vraagt.

“Wij mogen eigenlijk zelf beslissen wat we dagelijks met de kinderen doen. [...] Wanneer we dat doen, hoe we dat doen en wat we precies doen, mogen we zelf bepalen. [...] Dat vind ik net fijn, omdat je kunt kijken naar de kinderen. Hebben ze zin om naar buiten te gaan? Hebben ze zin om te knutselen? Daar kunnen we zelf op inspelen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 28)

Ook voor kinderbegeleiders staat autonomie niet los van kaders en ondersteuning. Zij nemen zelfstandig beslissingen binnen een gedeelde visie en zoeken overleg wanneer een situatie complex is of gevolgen heeft die zij niet alleen kunnen overzien. Verschillende respondenten verbinden autonomie expliciet met vertrouwen: zij ervaren dat leidinggevendenden niet voor elke situatie een oplossing opleggen, maar erop vertrouwen dat medewerkers hun deskundigheid inzetten en tijdig afstemmen.

2.2.4 Nabij en betrokken leiderschap verbindt de werkvloer met de organisatie

Wanneer kinderbegeleiders uitgebreider over leidinggevendenden spreken, spreken ze over hun bereikbaarheid en over wat leidinggevendenden met vragen en signalen doen. Nabijheid maakt het mogelijk om te weten wat er leeft; leiderschap wordt zichtbaar wanneer een leidinggevende ook iets gedaan krijgt. Daarmee voegt nabij en betrokken leiderschap een eigen dimensie toe aan aansturing.

2.2.4.1 Signalen opnemen, verder brengen en terugkoppelen

Kinderbegeleiders waarderen leidinggevenden die signalen uit de dagelijkse werking oppikken en ervoor zorgen dat problemen ook verder binnen de organisatie worden besproken. Niet alleen de uiteindelijke beslissing telt. Ook de ervaring dat een vraag ernstig wordt genomen en dat begeleiders weten wat ermee gebeurt, is belangrijk.

“Uiteindelijk kaartten wij dat wel aan, dat dat een zware taak was om erbij te pakken. Dat is dan hogerop besproken en daar is iets uit gekomen. Wij vonden dat heel goed. [...] We hebben dat samen met de coördinator ook verder aangekaart. Nu is dat een echte functie geworden. [...] En zij doet dat fantastisch.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 30)

Wanneer die opvolging ontbreekt, ervaren kinderbegeleiders afstand, ook als ze hun vragen formeel wel kunnen stellen.

“Toen ik hier begon als begeleidster, liep de communicatie eigenlijk niet zo goed. Er waren ook te weinig teamleiders voor alles wat zij moesten doen. Wij hadden vaak het gevoel: we hebben iets gezegd, maar het komt er maar niet van. Onze ideeën... daar gebeurde eigenlijk niets mee.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 24)

2.2.4.2 Voeling houden met de dagelijkse praktijk

Kinderbegeleiders waarderen leidinggevenden die de kinderen, medewerkers en dagelijkse organisatie van de opvang kennen. Volgens hen kunnen leidinggevenden daardoor beter begrijpen wat er in de leefgroepen gebeurt en sneller inspelen op vragen of problemen. Praktijkkennis komt niet alleen voort uit eerdere ervaring als kinderbegeleider. Ook leidinggevenden en pedagogisch ondersteuners die regelmatig aanwezig blijven, concrete situaties mee opvolgen en samen met teams naar oplossingen zoeken, bouwen daarmee die voeling op.

“We weten aan wie we de vragen moeten stellen. We hebben onze pedagogisch teamverantwoordelijke. Zij zorgt voor drie groepen. Zij kent alle kinderen. Ze weet wie waar moet werken. Ze weet wie op de werkvloer staat, wie aanwezig is en hoeveel kinderen er zijn. Zij regelt dat allemaal: wie verlof heeft, wie ziek is...”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 13)

Kinderbegeleiders ervaren die praktijkkennis als een vorm van erkenning. Ze moeten hun werk niet telkens opnieuw uitleggen. Tegelijk vormt kennis van de werkvloer voor hen een voorwaarde om beslissingen te nemen die uitvoerbaar zijn in de dagelijkse praktijk.

2.2.4.3 Verantwoordelijkheid opnemen voor het team

Kinderbegeleiders verwachten daarnaast dat leidinggevenden de belangen van hun team behartigen binnen de bredere organisatie. Zij waarderen leidinggevenden die weten wat er in de verschillende locaties speelt, aanwezig zijn wanneer over de werking wordt beslist en

duidelijk maken welke gevolgen beleidskeuzes voor medewerkers hebben. Leiderschap krijgt daarmee ook een vertegenwoordigende functie.

“We hadden nooit het gevoel dat zij er niet mee bezig was. [...] Ze werkt echt heel overkoepelend en weet wat er speelt. Ik denk dat zij altijd denkt: ‘Ik wil daar wel bij zijn als jullie iets beslissen over ons.’”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 8)

Niet alle kinderbegeleiders ervaren deze ondersteuning in dezelfde mate. Wanneer signalen niet worden opgenomen, medewerkers weinig terugkoppeling krijgen of leidinggevendenden onvoldoende zicht hebben op de praktijk, groeit de afstand tussen de werkvloer en de organisatie. Nabij en betrokken leiderschap wordt daarom niet alleen beoordeeld op persoonlijke warmte of aanwezigheid, maar op de combinatie van praktijkkennis, opvolging, vertegenwoordiging en duidelijke communicatie.

3 Personeelsbeleid en werkorganisatie

Personeelsbeleid krijgt in de interviews een brede invulling. Leidinggevendenden en kinderbegeleiders spreken over rekrutering, arbeidsvoorwaarden of loopbanen, en ook over de manier waarop organisaties het dagelijkse werk verdelen, uurroosters opstellen, expertise organiseren en omgaan met onverwachte personeelsuitval. Personeelsbeleid en werkorganisatie raken elkaar daardoor voortdurend.

In de analyse onderscheiden we drie samenhangende onderdelen. Het eerste gaat over *instroom en personeelsbezetting*: hoe vinden organisaties nieuwe medewerkers, hoe begeleiden ze hen en hoe vangen ze tekorten of afwezigheden op? Het tweede gaat over de *vaste organisatie van het werk*: hoe verdelen organisaties taken en functies, hoe organiseren ze uurroosters en welke arbeidsvoorwaarden bieden ze? Het derde onderdeel gaat over *talenten en perspectief*: hoe kunnen medewerkers hun functie verbreden, zich specialiseren of doorgroeien?

Deze indeling brengt praktijken samen die in de oorspronkelijke codes soms onder verschillende thema's vallen. Specialisatie kan bijvoorbeeld een antwoord zijn op de toenemende complexiteit van een organisatie, maar kan tevens een manier zijn om medewerkers een nieuw perspectief te bieden. Een combinatie van jobs kan medewerkers toelaten om verschillende talenten te benutten, maar ontstaat soms omdat een organisatie onvoldoende middelen heeft om een volledige gespecialiseerde functie te creëren. We bespreken daarom niet alleen welke personeelspraktijken organisaties inzetten, maar ook welke bedoeling ze ermee hebben en hoe kinderbegeleiders ze ervaren.

Overleg, kennisdeling en gezamenlijke reflectie kwamen in de interviews met kinderbegeleiders eveneens onder personeelsbeleid aan bod, zoals blijkt uit de hieronder

opgenomen frequentietabellen in bijlage. Die praktijken komen aan bod in het volgende hoofdstuk over professionalisering en gezamenlijk leren. Zo vermijden we herhaling en kunnen we daar duidelijker onderzoeken hoe organisaties leren binnen teams mogelijk maken.

Tabel 10: Frequentietabel thema personeelsbeleid in interviews leidinggevend

Personeelsbeleid	N respondenten
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

Tabel 11: Frequentietabel thema personeelsbeleid in interviews kinderbegeleiders

STRATEGIE: Personeelsbeleid	N respondenten
Vaste 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 (besproken onder professionalisering)	
Uitwisseling - overleg	14
Verbinding en teambuilding	7
Teamcrafting	6
Flexibiliteit	5
Melding moeilijkheden	5

3.1 Perspectief van leidinggevenden

3.1.1 Instroom organiseren in een krappe arbeidsmarkt

Leidinggevenden spreken vaak over de instroom van nieuwe medewerkers. *Onboarding* komt in negentien interviews aan bod. Een goed onthaal zorgt immers voor een vlotte start van nieuwe medewerkers. Organisaties gebruiken onder meer een welkomstbrochure, een onthaaldag en opvolggesprekken. Daarnaast maken sommige organisaties ook gebruik van mentoren, voorzien ze in een basisvorming of in inwerktijd op de werkvloer. Nieuwe medewerkers nemen dan niet onmiddellijk alle taken op. Twaalf leidinggevenden zien nog ruimte om hun onboarding te verbeteren. Soms heeft de organisatie dat nog maar beperkt uitgewerkt. In andere organisaties ontbreekt de tijd om nieuwe medewerkers geleidelijk te laten starten. Personeelstekorten versterken die druk, maar vormen niet de enige verklaring. Ook andere dringende taken kunnen ervoor zorgen dat begeleiding naar de achtergrond verschuift. Daardoor ontstaat een moeilijke situatie: teams moeten nieuwe medewerkers snel inzetten, terwijl een goede start juist tijd en ondersteuning vraagt.

Naast klassieke rekrutering zoeken organisaties andere manieren om openstaande taken in te vullen. Zestien leidinggevenden spreken over *alternatieve rekrutering*. Elf organisaties werken met zij-instromers die niet over het vereiste diploma beschikken en het beroep op de werkvloer leren. Verschillende leidinggevenden zien daarin een manier om vacatures duurzamer in te vullen, maar benadrukken dat een goede begeleiding van deze medewerkers een cruciale randvoorwaarde is. Organisaties moeten hier met andere woorden dus ook in investeren. Ook stagiairs, jobstudenten, vrijwilligers en flexi-jobbers ondersteunen de werking. Zij vangen niet alleen plotse afwezigheden op. Organisaties zetten hen ook in tijdens vakantieperiodes, voor logistieke taken of om kindvrije tijd voor vaste medewerkers mogelijk te maken.

Deze strategieën vergroten de beschikbare personeelsruimte, maar lossen het tekort niet zonder meer op. Medewerkers in opleiding vragen tijd van ervaren collega's. Tijdelijke medewerkers kennen de werking niet altijd even goed. Ook het soort taken dat zij mogen of kunnen opnemen, verschilt. Leidinggevenden moeten daarom telkens afwegen welke ondersteuning de werking versterkt en welke aanvullende begeleiding ze moeten organiseren.

3.1.2 Taken en expertise verdelen

Specialisatie komt ook in negentien interviews aan bod. Naarmate organisaties groeien of complexer worden, verdelen zij taken vaker over pedagogische, administratieve, logistieke en leidinggevende functies, met een specifieke focus op een bepaald domein van de werking. Sommige organisaties bouwen die expertise zelf uit. Daarin zien leidinggevenden de mogelijkheid om de kwaliteit van de werking te verhogen: enerzijds nemen deze nieuwe functies doorgaans een ondersteunende rol op ten aanzien van andere medewerkers,

anderzijds stelt hun specifieke focus hen in staat om steeds meer expertise te ontwikkelen in de eigen rol.

Sommige organisaties besteden de specialisatie (gedeeltelijk) uit aan externe medewerkers, zoals in een koepelorganisatie of in een andere organisatie. De helft van de leidinggevenden spreekt over *uitbesteding*. Het gaat onder meer over pedagogische ondersteuning, HR, boekhouding, ICT, het sociaal secretariaat, catering, schoonmaak en technisch onderhoud.

Organisaties kiezen daar om verschillende redenen voor. Een gespecialiseerde medewerker kan expertise opbouwen en andere medewerkers ondersteunen. Een centrale of externe dienst kan taken efficiënter organiseren of een oplossing bieden wanneer een organisatie niet genoeg middelen heeft om zelf een functie in te richten.

Daarom volgen leidinggevenden functies en takenpakketten op. Dertien respondenten vertellen hoe zij taken bijsturen wanneer een takenpakket te zwaar wordt, verantwoordelijkheden onduidelijk blijven of functies onvoldoende op elkaar aansluiten. Soms verschuiven zij taken. Soms creëren zij een nieuwe functie. Duidelijke taakomschrijvingen helpen daarbij. Elf leidinggevenden verwijzen naar functie- of competentieprofielen die vastleggen wat de organisatie van elke functie verwacht.

“Elke functie hier heeft een competentie- en functieprofiel. Het is duidelijkheid, maar het mag geen rigiditeit zijn. Als iets niet werkt, bekijken we dat en gaan we dat veranderen. Het helpt wel om je werk te doen als je weet wat er verwacht wordt.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 13)

De leidinggevende benadrukt daarmee dat een functieprofiel duidelijkheid moet bieden, zonder elke aanpassing uit te sluiten.

3.1.3 Werkbaarheid en behoud van medewerkers

Veertien leidinggevenden spreken over *arbeidsvoorwaarden*. De krappe arbeidsmarkt speelt daarbij een rol, maar verschillende respondenten erkennen ook dat de voorwaarden voor kinderbegeleiders niet altijd aantrekkelijk of werkbaar zijn. Organisaties proberen daar binnen hun mogelijkheden aan tegemoet te komen. Enkelen noemen financiële voordelen, zoals maaltijd- en ecocheques, een hospitalisatieverzekering, een bonus bij positieve evaluatie, of een bedrijfswagen voor kaderfuncties. Daarnaast vermelden verschillende leidinggevenden ook maatregelen om werkdruk tegen te gaan en mentaal welzijn te bevorderen, bijvoorbeeld via een vertrouwenspersoon (wat hoe dan ook al verplicht is in sommige organisaties) of een app voor mentale weerbaarheid. Enkele leidinggevenden spreken over flexibiliteit in werkplaats en -tijd. Zoals de mogelijkheid om thuis te werken, wat niet in elke functie mogelijk is, of om op rustige momenten naar huis te gaan. Niet elke maatregel geldt voor alle functies. Thuiswerk is bijvoorbeeld vooral mogelijk voor medewerkers in de omkadering.

Ook *interne mobiliteit* kan medewerkers aan de organisatie binden. Dertien leidinggevenden vertellen over medewerkers die horizontaal naar een andere functie overstappen of verticaal

doorgroeien naar een pedagogische of leidinggevende rol. Organisaties kunnen zo ervaring behouden en personeelsverloop vermijden, en medewerkers werk bieden dat beter aansluit bij hun mogelijkheden. Functionerings- en evaluatiegesprekken helpen om interesses en ambities tijdig te bespreken. Soms ondersteunt de organisatie ook een bijkomende opleiding.

“We zetten continu in op professionele mobiliteit. Dat kan horizontaal zijn. Een begeleider die uitgekeken is op haar functie, is logistiek ondersteuner geworden. Iemand anders is administratief medewerker geworden. [...] We kijken continu naar wat de mensen graag nog zouden willen bijleren. We proberen dat altijd te combineren met formele opleidingen.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 13)

Elf leidinggevendens spreken daarnaast over teamcrafting. Zij kijken naar de talenten en interesses in een team en koppelen daar verantwoordelijkheden aan. Achterliggende ideeën daarbij zijn dat werken vanuit talent en interesse motivatieverhogend werkt én dat de kwaliteit van de dienstverlening verhoogt als organisaties het potentieel van hun medewerkers benutten. Medewerkers behouden dan doorgaans hun functie, maar nemen een taak op die bij hun competenties past. Sommige organisaties gebruiken dezelfde benadering om complementaire teams samen te stellen. Zo benutten zij kennis die al in het team aanwezig is.

“Wij kennen onze medewerkers. De ene is meer het verzorgende, koesterende. De andere is meer bezig met het bieden van een uitdaging en gepast speelgoed. Iedereen heeft zijn ding. We proberen die teams zo samen te stellen, zodat er overal een expert van iets in zit.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 19)

Interne mobiliteit, teamcrafting en specialisatie kunnen medewerkers perspectief bieden, maar dat is niet altijd hun enige of eerste bedoeling. Organisaties gebruiken deze praktijken ook om taken beter te verdelen, expertise op te bouwen of nieuwe noden op te vangen. De betekenis verschilt dus per organisatie en per medewerker.

3.2 Perspectief van kinderbegeleiders

3.2.1 Een werkbare en voorspelbare werkorganisatie

Meer dan de helft van de kinderbegeleiders spreekt over *arbeidsvoorwaarden*. Slechts enkelen hebben het expliciet over loon of statuut. Veel vaker beschrijven kinderbegeleiders wat hun werk werkbaar maakt: een uurrooster dat tijdig bekend is, aandacht voor hun gezinssituatie, ruimte voor administratie en de mogelijkheid om taken buiten de leefgroep uit te voeren. Zij waarderen het wanneer een organisatie niet alle flexibiliteit bij de medewerker legt, maar zelf mee naar oplossingen zoekt.

“En dan de uurroosters. Onze verantwoordelijke houdt rekening met wie kleine kindjes heeft. Dat doen we ook tussen de collega's zelf. Bijvoorbeeld ik zeg: ‘Jij hebt kindjes. Neem maar de woensdagnamiddag.’ En de verantwoordelijken houden daar heel veel rekening mee.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 13)

Loon en statuut komen minder vaak ter sprake, maar vormen bijvoorbeeld voor onthaalouders een structurele voorwaarde. Een onthaalouder wijst op de combinatie van een beperkt loon en een onkostenvergoeding. Zij waardeert de autonomie van het statuut, maar vindt de verloning onvoldoende om het beroep aantrekkelijk te maken voor nieuwe en jongere medewerkers.

“Het loon blijft nog te laag. Wij werken nog altijd met twee delen: met een loon⁴ en ook weer een onkostenvergoeding. Dat loon is marginaal klein. [...] Die onkostenvergoeding maakt het dan wel weer oké. En het feit dat je eigen baas bent is natuurlijk wel fijn. Maar voor jonge mensen is dat geen goed statuut.”

(Onthaalouder Opvanginitiatief 3)

Kindvrije tijd is een tweede terugkerend thema onder arbeidsvoorwaarden. In organisaties die kinderbegeleiders kindvrij kunnen roosteren, gebruiken kinderbegeleiders die tijd om activiteiten voor te bereiden, observaties uit te werken, administratie af te handelen of nieuwe collega's te begeleiden. De manier waarop deze uren georganiseerd worden, verschilt, maar in meerdere organisaties maken ze deel uit van de gewone werkorganisatie.

“Op die dag is er één collega extra. Dan kunnen verschillende kinderbegeleiders een uurtje kindvrij nemen. Zoals vandaag. We hebben alle drie een kindvrij uur kunnen nemen omdat we met één collega meer zijn.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 21)

Roosters organiseren niet alleen de personeelsbezetting. Ze bepalen ook wanneer medewerkers kunnen overleggen, administratie uitvoeren of tijd nemen voor andere opdrachten. Sommige organisaties geven medewerkers inspraak in de planning. Collega's vullen dan binnen afgesproken grenzen zelf shiften in of stellen een aanpassing voor wanneer een bepaald moment structureel te druk blijkt. Kinderbegeleiders waarderen die inspraak omdat zij meer grip krijgen op hun werkuren.

“We zorgen eerst dat alle vroege en late shiften ingevuld zijn. Daarna vullen we de rest van het rooster zelf in. Als je wilt wisselen, regel je dat met je eigen groep. Eigenlijk is dat gewoon hetzelfde, maar we doen het zelf en hebben er meer controle op.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 23)

3.2.2 Duidelijke taken en aanspreekpunten

Taakverdeling is voor kinderbegeleiders vooral belangrijk omdat zij willen weten bij wie ze met een vraag terecht kunnen. Zij hoeven niet noodzakelijk alle functieprofielen volledig te kennen. Zij willen wel weten wie pedagogische, administratieve, logistieke of organisatorische vragen opneemt.

⁴ De respondent verwijst hier naar het 'sui-generisstatuut', waarin een onthaalouder in principe geen 'loon' ontvangt, maar een onkostenvergoeding die gebaseerd is op effectieve opvangprestaties. Dat is een precair statuut omdat het weinig sociale bescherming geniet bij bv. ziekte, werkloosheid, enz...

“Vroeger moesten we veel meer doen. We moesten bijvoorbeeld zelf verse fruitpap maken. [...] We moesten ook wat meer schoonmaken. En dat is veranderd. We moeten ons meer focussen op het kind en op de activiteiten en op de pedagogie van het kind.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 13)

Naarmate organisaties groeien, bakenen zij functies vaak explicieter af. Kinderbegeleiders ervaren dat als ondersteunend wanneer de aanspreekpunten duidelijk zijn en de verschillende functies goed samenwerken. Nieuwe functies kunnen aanvankelijk ook verwarring veroorzaken. Medewerkers moeten dan zoeken wie welke verantwoordelijkheid opneemt.

Specialisatie en functiedifferentiatie bieden dus niet automatisch meer ondersteuning. Zij helpen vooral wanneer medewerkers weten wie ze kunnen aanspreken, ondersteuners de dagelijkse werking kennen en vragen niet tussen verschillende functies blijven liggen.

3.2.3 Flexibel omgaan met verstoringen

Naast een vaste werkorganisatie zien kinderbegeleiders hoe organisaties reageren op ziekte, personeelsuitval, veranderende zorgnaden en pieken in de bezetting. Sommige organisaties werken met vlinderfuncties of vliegende kinderbegeleiders die inspringen waar de druk het hoogst is. Ook logistieke medewerkers, pedagogische ondersteuners en medewerkers in opleiding versterken soms tijdelijk een groep.

“Met een vliegende kinderbegeleider kun je veel rustiger werken. Je hebt meer tijd voor de kinderen en kunt beter inspelen op wat ze nodig hebben.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 28)

Bij korte of onverwachte afwezigheden springen leidinggevendenden, pedagogische ondersteuners of collega's soms zelf in. Kinderbegeleiders waarderen het wanneer de organisatie eerst andere oplossingen zoekt en niet automatisch verwacht dat een van de begeleiders vroeger komt of langer blijft. Flexibiliteit voelt dan niet als een individuele plicht, maar als een verantwoordelijkheid die de organisatie mee opneemt.

“Als het op een andere manier opgelost kan worden, gebeurt dat ook. Voor een halfuur extra zal een coördinator of pedagogisch ondersteuner soms zelf inspringen, zodat een collega niet vroeger moet komen of langer moet blijven.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 9)

De interviews laten tegelijk zien dat ad hoc-oplossingen afhangen van de beschikbare medewerkers. Een flexibele werkorganisatie kan verstoringen opvangen, maar vervangt geen stabiele basisbezetting. Kinderbegeleiders waarderen flexibiliteit vooral wanneer de organisatie voldoende voorspelbaarheid bewaart en medewerkers beschermt tegen voortdurende wijzigingen.

3.2.4 Talenten inzetten en functies verbreden

Kinderbegeleiders vertellen hoe zij een *specialisatie*, een bijkomende verantwoordelijkheid of een andere functie opnemen. Sommigen verdiepen zich in een thema zoals inclusie of mentoring. Soms kiezen zij daar zelf voor omdat het aansluit bij hun ervaring of belangstelling. In andere situaties vraagt de organisatie hen om een bepaalde rol op te nemen.

“We hebben dat met de collega’s besproken: wie wil dat graag doen? Ik had daar al ervaring mee en ik vind het heel boeiend om kinderen met specifieke noden te ondersteunen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 23)

Een beperkte specialisatie blijft meestal deel van de functie van kinderbegeleider. Een *jobcombinatie* gaat verder: de medewerker combineert kinderbegeleiding structureel met bijvoorbeeld administratie of pedagogische ondersteuning. Zo’n combinatie kan afwisseling bieden en nieuwe competenties aanspreken. Ze kan ook spanning veroorzaken wanneer de rollen moeilijk te verenigen zijn.

“Ik blijf hun collega. Dat maakt het moeilijk om tegelijk de rol van pedagogisch ondersteuner op te nemen. [...] Nu ben ik ook nog kinderbegeleider. Na al die jaren heb ik daar nog geen goede balans in gevonden.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 9)

Sommige kinderbegeleiders stappen over naar een andere functie of nemen geleidelijk meer verantwoordelijkheid op. Niet iedereen wil een leidinggevende rol. Voor sommige medewerkers betekent perspectief vooral inhoudelijke verdieping of meer afwisseling binnen de huidige functie. Diploma-eisen, opleiding buiten de werkuren en de combinatie met een gezin kunnen de mogelijkheden beperken.

4 Professionalisering en gezamenlijk leren

Professionalisering omvat de initiatieven waarmee organisaties de competenties van medewerkers verder ontwikkelen. In de interviews gaat het niet alleen over vormingen. Leidinggevend en kinderbegeleiders spreken ook over coaching, evaluatie en feedback, begeleiding van nieuwe medewerkers, doorgroeikansen en uitwisseling tussen collega’s of locaties.

We bespreken eerst hoe leidinggevend professionalisering organiseren. Daarna beschrijven we hoe kinderbegeleiders deze praktijken ervaren. In de vergelijkende synthese bekijken we welke overeenkomsten en verschillen beide perspectieven tonen. We besteden daarbij bijzondere aandacht aan tijd, bruikbaarheid en de vertaling van nieuwe inzichten naar de werkvloer.

Onderstaande frequentietabellen geven een overzicht van de gecodeerde thema’s bij leidinggevend en kinderbegeleiders.

Tabel 12: Frequentietabel thema professionalisering in interviews leidinggevend

Professionalisering	N respondenten
Vormingsaanbod	21
Evaluatie en feedback	20
Gebrek aan kindvrije uren	11
Coaching	11
Uitwisseling	10

Tabel 13: Frequentietabel thema professionalisering in interviews kinderbegeleiders

Professionalisering	N respondenten
Vorming, evalueren en bijleren	
VTO	25
Coaching	10
Job shadowing	5
Feedback en evaluatie	17
Kennisdeling	6
Uitwisseling	10
Nieuwe medewerkers	
Aanvangsbegeleiding	22
EVC - zij-instroom	11
Doorgroeikansen	22
Randvoorwaarden	9

4.1 Perspectief van leidinggevend

4.1.1 Een vormingsaanbod organiseren

Eenentwintig leidinggevend spreken over een vormingsaanbod. Organisaties bieden interne vormingen aan, verzorgd door medewerkers van de organisatie, en externe vormingen. Sommige bundelen die vormingen in vaste vormingsdagen. Op die dagen sluiten ze de opvang, zodat medewerkers tijdens de werkuren kunnen deelnemen.

“Ik vind niet dat je in je vrije tijd je moet gaan versterken in je job. [...] Om de draagkracht van die kindbegeleiders te versterken, hebben we besloten om te sluiten. We zijn begonnen met drie dagen. Dit jaar zijn het vijf dagen.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 20)

Uit twee interviews blijkt dat organisaties een financiële stimulans aan vormingsdeelname koppelen. Medewerkers krijgen een kleine bonus wanneer zij een vooraf bepaald aantal vormingen volgen, bijvoorbeeld in de vorm van een extra materiaaltoelage.

In de praktijk is het niet altijd vanzelfsprekend om medewerkers vormingen te laten volgen. Elf leidinggevenden wijzen op het gebrek aan kindvrije uren. Tijdens de opvanguren blijft het moeilijk om kinderbegeleiders vrij te roosteren. Vaste vormingsdagen bieden dan een mogelijkheid voor interne vormingen. Bij externe vormingen moeten leidinggevenden de deelname apart organiseren, wat soms behoorlijk wat puzzelen vergt.

4.1.2 Evaluatie, feedback en coaching

Twintig leidinggevenden spreken over *evaluatie en feedback*. Organisaties gebruiken onder meer functioneringsgesprekken om de professionele groei van medewerkers te stimuleren. Sommigen werken met vooraf bepaalde criteria en competenties.

“Wij werken hier met waarde- en functiegebonden competenties. Er zijn vier waardegebonden competenties die voor heel de organisatie op alle mogelijke niveaus gelden. [...] We hebben een competentiewoordenboek waarin elke competentie kort wordt uitgelegd, met verschillende niveaus en voorbeelden van wat je moet doen.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 18)

Anderen gebruiken ook 360 gradenfeedback. Medewerkers krijgen dan feedback van collega's en hun leidinggevenden, en kunnen op hun beurt elkaar en hun leidinggevende feedback geven. In verschillende organisaties vertalen medewerkers en leidinggevenden de conclusies van een evaluatiegesprek naar een groeitraject. Ze leggen vast waarin de medewerker wil groeien en hoe zij dat zullen aanpakken.

Elf leidinggevenden verwijzen naar *coaching* als een vorm van professionele ontwikkeling. De coaching richt zich bijna uitsluitend op kinderbegeleiders. Een pedagogisch coach ondersteunt hen inhoudelijk bij hun taken op de werkvloer.

4.1.3 Leren door uitwisseling

Tien leidinggevenden spreken over uitwisseling als vorm van professionalisering. Die kan de vorm aannemen van intervisie rond een casus, een bezoek aan een andere deelwerking of jobshadowing binnen of buiten de organisatie. Medewerkers maken zo kennis met good practices in andere organisaties en of van de ervaring die collega's opbouwden.

“Ik heb een fantastische samenwerking met een groep onthaalouders die een voorbeeld zijn in het gebruik van de buitenruimte en buitenspel heel hard promoten. Ik zeg dan tegen mijn kinderdagverblijven om daar eens te gaan kijken. Dat zorgt voor een kruisbestuiving.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 23)

4.2 Perspectief van kinderbegeleiders

4.2.1 Vormingen: inspraak, tijd en bruikbaarheid

De meeste kinderbegeleiders spreken over vormingen, pedagogische studiedagen of andere leeractiviteiten. Organisaties verschillen in hun aanbod, in de inspraak die medewerkers krijgen en in de tijd die zij voor deelname vrijmaken.

In verschillende organisaties peilen leidinggevenden naar interesses, kunnen medewerkers zelf voorstellen doen of schrijven zij zich in voor een centraal aanbod. Soms stelt een leidinggevende een vorming voor die aansluit bij een concrete ondersteuningsvraag. Kinderbegeleiders waarderen het wanneer een vorming aansluit bij hun interesses of bij vragen uit hun dagelijkse werk. Enkele respondenten merken op dat niet alle collega's het bestaande aanbod goed kennen.

“Soms zegt mijn baas ook: ‘Zou die opleiding rond assertiviteit niets voor jou zijn?’ Dan wordt dat echt gekoppeld aan iets waar iemand op dat moment mee worstelt.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 6)

Sommige organisaties sluiten een volledige dag, zodat alle medewerkers tijdens de werkuren een vorming kunnen volgen. Andere koppelen vormingen aan team- of avondvergaderingen. Ook webinars en digitale opleidingen komen voor. Kinderbegeleiders ervaren deelname tijdens de werkuren als een belangrijke ondersteuning. In andere interviews vertellen begeleiders dat zij een vorming niet volgen door het tijdstip en de gevolgen voor hun privéleven.

“Dat wordt ruim op voorhand aan de ouders gecommuniceerd. Dan sluiten wij een volledige dag. In de voormiddag volgt de ene groep een vorming en in de namiddag wisselen we. Zo kan iedereen deelnemen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 23)

Kinderbegeleiders beoordelen het aanbod overwegend positief, maar vinden niet elke vorming even bruikbaar of verdiepend. De onmiddellijke toepasbaarheid in het dagelijkse werk is voor meerdere respondenten een belangrijk criterium.

Ervaren medewerkers vertellen dat zij na vele jaren in de sector vaker op zoek gaan naar nieuwe of meer gespecialiseerde inzichten.

“Er is zodanig veel materiaal, pedagogisch en sensorisch. [...] We mogen veel vormingen volgen. Maar voor mij zijn ze nog maar weinig vernieuwend. Na 25 jaar is het vaak een beetje hetzelfde en dan denk ik: ik wil een keer iets nieuws.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 19)

4.2.2 Nieuwe inzichten toepassen

Kinderbegeleiders kunnen nieuwe ideeën uit een vorming niet altijd rechtstreeks toepassen. Zij noemen de drukte in de groep, te weinig tijd, een andere opvangcontext en een tekort aan materiaal of middelen. Een onthaalouder beschrijft hoe zij ideeën uit een vorming selecteert en aanpast aan een groep met kinderen van verschillende leeftijden.

“Ze zijn nu heel erg met Montessori bezig. ‘Heb je dat nu al geprobeerd?’, vragen ze dan. Nee, ik heb dat nog niet geprobeerd, want ik vind dat te moeilijk. Als je verschillende leeftijden opvangt en eentje kruipt nog rond terwijl je een ander moet verversen of naar het potje begeleiden, dan werkt dat niet altijd. Ik haal er wel dingen uit die ik kan gebruiken, maar ik pas ze aan mijn eigen situatie aan.”

(Onthaalouder Opvanginitiatief 26)

Verschillende respondenten zeggen dat nieuwe inzichten opvolging vragen. Een vorming alleen volstaat volgens hen niet. Organisaties die tijd maken om nieuwe werkwijzen samen te bespreken, uit te proberen en verder te begeleiden, vergroten volgens kinderbegeleiders de kans dat nieuwe inzichten ook daadwerkelijk een plaats krijgen in de dagelijkse werking.

“Elk jaar werken we rond een thema. Eerst krijgen we de theorie, maar daarna komt de pedagogisch ondersteuner ook op de werkvloer. Dan bekijken we samen hoe we dat in de groep kunnen toepassen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 30)

4.2.3 Coaching op de werkvloer

Coaching komt in veertig procent van de interviews met kinderbegeleiders aan bod. Pedagogisch coaches of ondersteuners helpen teams bij concrete vragen, bijvoorbeeld over omgaan met bijtgedrag, extra zorgnoden of de inrichting van activiteiten. Sommige coaches komen regelmatig langs op de werkvloer of ondersteunen de teams bij de vertaling van de pedagogische visie naar de praktijk. Andere organisaties zetten coaching vooral in wanneer een specifieke vraag of een probleem ontstaat.

“Soms vragen wij aan hen tips. Bijters, kindjes die niet goed slapen. Zij komen dan. Dat loopt ook echt in samenwerking. [...] Lukt er iets niet, dan zoeken we samen verder.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 27)

Sommige kinderbegeleiders vertellen dat hun organisatie samenwerkt met een ondersteuningsorganisatie die beleidsondersteuners of pedagogisch coaches afvaardigt naar de opvanginitiatieven.

“Een tijdje terug is de ondersteuner hier langs geweest. Dan deden we de evacuatieoefening. Maar het was ook helemaal onaangekondigd, want ze hadden gewoon het alarm aangezet om te zien wat wij gingen doen. We letten er nu echt wel op.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 4)

4.2.4 Evaluatie en feedback

Veel kinderbegeleiders kennen periodieke functionerings-, waarderings- of groeigesprekken. Deze gesprekken zijn niet alleen een evaluatiemoment. Kinderbegeleiders staan er ook stil bij hun eigen functioneren. Zij bespreken hoe het werk verloopt, welke ondersteuning zij nodig hebben en waarin zij verder willen groeien. In sommige organisaties krijgen medewerkers feedback van collega's of kunnen zij zelf hun leidinggevende feedback geven.

Naast formele gesprekken noemen kinderbegeleiders informele feedback op de werkvloer. Een compliment, een kort gesprek of directe terugkoppeling kan bevestiging geven. Enkele kinderbegeleiders vinden deze informele feedback minstens even belangrijk als de formele feedback.

“Of zo een keer toch een bevestiging van: ‘Ik ben goed bezig.’ Dat geeft soms ook een extra motivatie.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 19)

Sommige respondenten vinden dat evaluatiegesprekken te onregelmatig plaatsvinden. Zij zouden meer systematische feedback waarderen.

4.2.5 Samen leren door ontmoeting en uitwisseling

Vormingen bieden ook wel eens ruimte voor uitwisseling. Gezamenlijke studiedagen brengen medewerkers van verschillende locaties of organisaties samen. Daarnaast noemen kinderbegeleiders bezoeken aan andere opvanginitiatieven en specifieke overlegmomenten. Zij krijgen er nieuwe ideeën en vergelijken de eigen werking met die van andere teams.

“We mochten een andere kribbe bezoeken. Dan kon je eens kijken hoe zij hun buitenruimte hadden ingericht en wat we misschien konden meenemen voor onze eigen verbouwing.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 11)

Verschillende respondenten vinden deze contacten waardevol, maar vertellen dat ze eerder uitzonderlijk blijven. Sommige locaties ontvangen geregeld bezoekers, terwijl de eigen medewerkers weinig kansen krijgen om elders te gaan kijken.

4.2.6 Nieuwe medewerkers begeleiden

Na het vormingsaanbod is de begeleiding van nieuwe medewerkers het meest besproken thema. Kinderbegeleiders vinden dat de eerste weken van een opstartende collega een groot verschil maken. Een goede opstart helpt nieuwe collega's om de werking, de pedagogische visie en de dagelijkse routines stap voor stap te leren kennen. Enkele respondenten merken op dat hun organisatie deze begeleiding de voorbije jaren sterker heeft uitgebouwd.

Veel organisaties werken met een meter of peter. Nieuwe medewerkers hebben zo een vast aanspreekpunt bij wie zij vragen kunnen stellen. Een meter of peter biedt praktische ondersteuning en helpt een nieuwe medewerker ook om een plaats te vinden in het team.

“Toen ik hier begon, had ik een meter. Dat was iemand waar ik het meest bij stond. Daar mocht ik alles aan vragen. Na een maand zaten we samen: ‘Hoe voel je je hier? Is iedereen wel oké tegen jou?’”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 11)

Daarnaast voorzien organisaties een rondleiding, een kennismaking met collega's, een draaiboek of enkele opleidingsdagen. Sommige plannen na enkele weken of maanden een opvolgesprek. Niet elke opstart verloopt even vlot.

Nieuwe medewerkers leren ook veel van ervaren collega's op de werkvloer. Verschillende kinderbegeleiders nemen die begeleiding vanzelfsprekend op, maar wijzen op de tijd en energie die dit vraagt. Wanneer meerdere nieuwe medewerkers tegelijk starten of wanneer het team onderbezet is, wordt het moeilijker om voldoende begeleiding te bieden.

“Vaak heb je te weinig tijd om het echt goed te kunnen doen. Die mensen hebben geen optimale start gekregen en dan is het gemakkelijk om te zeggen: ‘Ja, ze doet het niet goed.’ [...] Die mensen moeten dat leren. Dat vergt tijd en energie.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 19)

4.2.7 Erkenning van verworven competenties (EVC) en zij-instroom

Kinderbegeleiders spreken over werkplekleren in hun eigen organisaties als een waardevolle investering. De nieuwe medewerker leert de organisatie vanaf de start kennen. De organisatie kan haar pedagogische visie en kwaliteitsverwachtingen op de werkvloer meegeven. Tegelijk vraagt de begeleiding extra tijd en is ze moeilijk te combineren met het dagelijkse werk. Vooral wanneer een medewerker afwisselend collega en stagiair is, ervaren sommige respondenten die dubbele rol als belastend.

“Ik vind dat wel een meerwaarde. Je weet dat je er tijd in steekt, maar die persoon gaat hier wel blijven werken. Maar ergens is het ook heel moeilijk. Twee dagen in de week telt ze mee voor de kindratio, de twee dagen dat ze stage doet niet. [...] Dat moet haalbaar zijn voor de organisatie, voor die persoon zelf én voor haar collega's.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 9)

4.2.8 Doorgroeikansen

Kinderbegeleiders noemen verschillende manieren om binnen de organisatie verder te groeien. Sommigen nemen een nieuwe functie op, bijvoorbeeld als pedagogisch coach, praktijkopleider of leidinggevende. Sommige organisaties ondersteunen een bijkomende opleiding wanneer die aansluit bij de functie of bij een opleidingsvraag van een medewerker. Doorgroeien betekent voor kinderbegeleiders niet altijd promotie. Sommigen zoeken vooral

meer afwisseling, verantwoordelijkheid of ruimte om hun ervaring in te zetten binnen hun huidige functie.

“Dat doorgroeien is niet echt alleen maar echt doorgroeien, maar doorgroeien in de taken die je doet. Als je mensen geen ruimte geeft om eens iets anders op te nemen of mee na te denken, dan zie je dat ze na vijf of zes jaar ergens anders uitdagingen gaan zoeken.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 6)

Niet alle organisaties kunnen deze mogelijkheden aanbieden. Bijkomende studies, opleiding buiten de werkuren en de combinatie met het gezinsleven kunnen een drempel vormen. Sommige kinderbegeleiders vinden dat ervaring, inzet en bereidheid om bij te leren ook kansen zouden moeten bieden.

Kinderbegeleiders willen niet altijd een andere functie opnemen. Sommigen halen veel voldoening uit het directe contact met kinderen en willen vooral groeien binnen hun huidige rol.

“Ze hebben het mij al honderd keer gevraagd: ‘Doe dat eens.’ Maar ik zeg altijd: voor mij is dit de mooiste job. Andere collega’s hebben die stap gezet en doen dat heel goed, maar ikzelf ben heel gelukkig als kinderbegeleider.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 13)

5 Communicatie

Communicatie gaat over de manier waarop informatie binnen een organisatie wordt gedeeld, besproken en bewaard. Organisaties gebruiken daarvoor verschillende kanalen en overlegvormen. Naast vergaderingen gaat het onder meer om interne databanken, e-mail, digitale platformen, WhatsAppgroepen, logboeken en meldingstools. Ook korte gesprekken tussen collega’s, leidinggevend en ondersteunende medewerkers spelen een belangrijke rol.

Leidinggevend en spreken vooral over de organisatie van de informatiedoorstroming. Zij beschrijven de systemen die informatie toegankelijk en overzichtelijk moeten maken, maar benoemen ook knelpunten die de communicatie bemoeilijken. Kinderbegeleiders vertellen hoe zij deze communicatiekanalen in hun dagelijkse werk gebruiken. Zij gaan vooral in op de bereikbaarheid, duidelijkheid en timing van informatie en op de mogelijkheid om informatie met collega’s of leidinggevend en te bespreken.

In wat volgt bespreken we eerst het perspectief van leidinggevend en en daarna dat van kinderbegeleiders. Hieronder staan de frequentietabellen.

Tabel 14: Frequentietabel thema communicatie in interviews leidinggevenden

Communicatie	N respondenten
Communicatie-knelpunten	7
Interne databank	6
Meldingstools	6

Tabel 15: Frequentietabel thema communicatie in interviews kinderbegeleiders

Communicatie	N respondenten
Communicatie (algemeen)	21
Grotere events	4
Overlegstructuren	4
Kanalen (meldingstools)	7

5.1 Perspectief van leidinggevenden

Het domein communicatie gaat over de manier waarop een organisatie informatie uitwisselt. Naast overleg via vergaderingen komen drie thema's in de gesprekken aan bod: communicatieknelpunten, interne databanken en meldingstools.

5.1.1 Communicatieknelpunten

In zeven gesprekken beschrijven leidinggevenden communicatie als een uitdaging. Zij noemen verschillende oorzaken. Sommige kinderbegeleiders beheersen de taal onvoldoende of hebben weinig tijd om communicatie door te nemen. Overleg valt soms weg door een hoge werkdruk. Een veelheid aan informatiestromen en kanalen maakt het moeilijk om alles op te volgen. Ook afstand tussen centrale en lokale medewerkers kan ertoe leiden dat boodschappen niet of in een gewijzigde vorm aankomen.

5.1.2 Interne databanken

Zes leidinggevenden vertellen dat hun organisatie informatie verzamelt in een interne databank. Medewerkers kunnen die doorgaans digitaal raadplegen. Een zoekfunctie kan hen helpen om informatie snel terug te vinden. In één organisatie kunnen leidinggevenden ook nagaan wie een bericht of procedure heeft gelezen.

“We zien perfect wie het heeft gelezen. Als de pedagogisch beleidsmedewerkers iets implementeren, komt die procedure op intranet. Zij komen nadien op de locatie en als zij voelen dat bepaalde kinderbegeleiders niet mee zijn met die implementatie, gaan zij kijken: heb je dat nagelezen? Daar kan je dan op inspelen.”

5.1.3 Meldingstools

In zes gesprekken verwijzen leidinggevenden naar meldingstools. Medewerkers gebruiken deze doorgaans om herstellingen aan te vragen of andere logistieke vragen door te geven. De meningen over de meerwaarde zijn verdeeld. Meldingstools zorgen ervoor dat medewerkers meldingen op een uniforme en overzichtelijke manier doorgeven. Leidinggevenden vertellen dat zulke tools processen ook trager en minder persoonlijk kunnen maken, omdat het rechtstreekse contact met de betrokken collega wegvalt.

5.2 Perspectief van kinderbegeleiders

Kinderbegeleiders spreken in vrijwel alle interviews over communicatie. Zij noemen formele overlegmomenten, digitale communicatiekanalen en registratiesystemen. Ze vertellen ook over korte gesprekken met collega's, pedagogisch coaches en leidinggevenden tijdens de werkdag. Kinderbegeleiders maken weinig onderscheid tussen overleg, digitale communicatie of andere communicatiekanalen. Zij beschrijven vooral hoe die verschillende vormen van communicatie samen hun dagelijkse werk ondersteunen. Daarom bespreken we de resultaten vanuit hun ervaringen, eerder dan per afzonderlijk communicatie-instrument.

5.2.1 Directe communicatie tijdens het dagelijkse werk

Kinderbegeleiders waarderen communicatie die aansluit bij het ritme van hun werk. Informatie is voor hen vooral bruikbaar wanneer zij die snel met collega's of leidinggevenden kunnen bespreken en meteen kunnen toepassen. Verschillende respondenten geven de voorkeur aan een persoonlijk gesprek of teamoverleg wanneer informatie uitleg nodig heeft.

Digitale communicatie brengt ook verwachtingen met zich mee. Kinderbegeleiders moeten informatie soms zelf opzoeken of verwerken terwijl zij met kinderen bezig zijn, tijdens hun pauze of wanneer kinderen slapen. Verschillende respondenten waarderen daarom overlegmomenten waarop informatie gezamenlijk wordt toegelicht.

“Vroeger hadden wij hier regelmatig een algemene vergadering of een benedenvergadering of een bovenvergadering. Nu komt alles per mail toe en dat vind ik soms wel lastig. Je moet dan mails lezen tijdens de pauze of terwijl je bij de slapende kinderen zit. Ik vond die teamvergaderingen interessanter. Dan hoor je het en sla je het beter op.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 7)

5.2.2 Digitale communicatiekanalen

Kinderbegeleiders maken gebruik van uiteenlopende digitale communicatiekanalen, zoals e-mail, WhatsApp, digitale agenda's, logboeken en communicatieplatformen. Zij delen er praktische afspraken mee, bereiken collega's snel en houden informatie beschikbaar. Een

kinderbegeleider beschrijft hoe een WhatsAppgroep ontstond omdat collega's moeilijk samenkwamen.

“We kregen iedereen moeilijk samen. Daarom hebben we een WhatsAppgroep gemaakt. Als er iets verandert of iemand ziek is, weet iedereen dat meteen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 2)

Niet alle kinderbegeleiders ervaren de toename in digitale communicatie als een verbetering. Sommigen ontvangen informatie via verschillende kanalen tegelijk en verliezen daardoor het overzicht. Wanneer informatie verspreid staat over mails, berichten en digitale platformen, vinden zij het moeilijker om te bepalen welke afspraken nog actueel zijn.

5.2.3 Digitale registratie en mondelinge overdracht

Kinderbegeleiders gebruiken digitale registratiesystemen en logboeken om informatie over kinderen en de dagelijkse werking te delen. Zij registreren er onder meer maaltijden, slaapmomenten, bijzonderheden over de kinderen en afspraken met ouders. Collega's kunnen die informatie raadplegen wanneer zij een dienst overnemen of na een afwezigheid terugkeren.

Die registraties zijn vooral praktisch. Een goed bijgehouden logboek maakt het gemakkelijker om een dienst over te nemen, collega's te informeren of belangrijke gebeurtenissen op te volgen. Verschillende respondenten combineren die schriftelijke registratie wel met een mondelinge overdracht wanneer extra toelichting nodig is.

“Er wordt eigenlijk elke dag een logboek bijgehouden van de kinderen. De bijzonderheden worden daarin genoteerd en ook de naam van de collega die erbij betrokken was. Als er dan iets is waar extra uitleg nodig is, kunnen collega's dat nog met die persoon bespreken. [...] En als er iets heel speciaals is, zetten we dat ook in de WhatsAppgroep van het werk.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 10)

De interviews laten tegelijk zien dat digitale registratie het gesprek tussen collega's niet vervangt. Wanneer situaties complex zijn of extra uitleg vragen, kiezen kinderbegeleiders ervoor om die ook mondeling te bespreken. Schriftelijke registratie en persoonlijk overleg vullen elkaar volgens respondenten aan.

5.2.4 Tijdige en volledige informatiedoorstroming

Kinderbegeleiders vinden het belangrijk dat informatie tijdig, volledig en bij de juiste collega's terechtkomt. De interviews bevatten voorbeelden waarin wijzigingen in de planning niet worden doorgegeven, collega's niet op de hoogte zijn van nieuwe afspraken of informatie onderweg verloren gaat. Kinderbegeleiders moeten dan tijdens hun werk zelf uitzoeken wat er veranderd is.

“Soms loopt het onderling tussen de teamleaders mis. Iedereen heeft een andere manier van werken. Dan komt de informatie niet tot bij ons, of omgekeerd. [...] We hebben bijvoorbeeld een planning en dan neemt een teamleader iemand weg van onze locatie zonder dat wij dat weten. Dan moeten wij zelf beginnen bellen: ‘Er komt niemand.’”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 27)

6 Inspraak

Inspraak gaat over de manieren waarop organisaties input van medewerkers verzamelen en hen betrekken bij beslissingen. Bij inspraak komen eerst de bevestigingen en werkgroepen uit de interviews met leidinggevendenden aan bod. Vervolgens beschrijven we hoe kinderbegeleiders ideeën aanbrengen, bij beslissingen betrokken worden en terugkoppeling over hun voorstellen ervaren.

Tabel 16: Frequentietabel thema inspraak in interviews leidinggevendenden

Inspraak	N respondenten
Bevestigingen	12
Werkgroepen	3

Tabel 17: Frequentietabel thema inspraak in interviews kinderbegeleiders

Inspraak	N respondenten
Inspraak	
Vertegenwoordiging	1
evragingen	3
Werkgroepen	2
Participatie	8
Informele inspraak	11

6.1 Perspectief van leidinggevendenden

Het domein inspraak omvat initiatieven waarmee organisaties medewerkers input laten geven op het beleid. Naast overleg noemen leidinggevendenden twee praktijken: bevestigingen en werkgroepen.

6.1.1 Bevestigingen

Twaalf leidinggevendenden vertellen dat hun organisatie bevestigingen organiseert om input van medewerkers over beleidsvragen te verzamelen. Zij noemen vragenlijsten en digitale of

fysieke ideeënbusen. Verschillende leidinggevenden verzamelen daarnaast persoonlijk input bij medewerkers.

6.1.2 Werkgroepen

In drie gesprekken verwijzen leidinggevenden naar werkgroepen die belangrijke beleidsbeslissingen uitwerken. Sommige organisaties streven naar een vertegenwoordiging van verschillende functies. In andere organisaties kunnen medewerkers aansluiten volgens hun interesse.

Een leidinggevende beschrijft hoe deelnemers informatie uit de werkgroep meenemen naar hun team en aan collega's uitleggen hoe bepaalde keuzes tot stand kwamen.

“Mensen nemen dat mee naar de vloer en delen dat in hun team. Het is nog sterker als een collega iets kan inbrengen dan als een verantwoordelijke iets inbrengt. Dan voelen zij waaruit dat gemaakt is en waarom er gekozen is voor bepaalde keuzes. Zij kunnen dat dan ook beter vertalen en inbrengen.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 18)

6.2 Perspectief van kinderbegeleiders

Wanneer kinderbegeleiders over inspraak vertellen, hebben zij het zelden over formele overlegstructuren zoals werkgroepen of bevragingen. Zij vertellen over een drukke late shift waarvoor zij een andere uurregeling voorstellen, een leidinggevende die vraagt of de opvang van een extra kind nog haalbaar is, een idee voor de buitenspeelruimte of een voorstel dat zij aan een pedagogisch coach voorleggen. Inspraak krijgt voor hen dus vooral vorm in dagelijkse gesprekken over de werking van hun groep.

6.2.1 Ideeën en knelpunten uit de dagelijkse werking

Kinderbegeleiders vertellen dat zij regelmatig ideeën, vragen of bezorgdheden kunnen bespreken met collega's, teambegeleiders of pedagogisch coaches. De gesprekken gaan meestal over concrete aspecten van hun dagelijkse werk, zoals de planning, de groepswerking, materiaal of de pedagogische aanpak. Ideeën komen tijdens teamoverleg aan bod, maar ook spontaan tijdens de werkdag.

“Als je een idee hebt, kun je dat gewoon direct zeggen. Dan bespreek je dat snel in groep of zo: ‘Hoe gaan we dat aanpakken?’ Dat kan zeker gewoon dagdagelijks gebeuren. En in teamoverleg wordt dat ook wel gedaan.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 29)

In een andere organisatie bespraken kinderbegeleiders knelpunten uit de dagelijkse werking met elkaar. Toen de late shiften steeds drukker werden, stelde het team zelf voor om de uurroosters aan te passen. De organisatie ging daarop in en probeerde een andere regeling uit.

“Dat is soms echt een vraag van het personeel. En dan zeggen ze: ‘Ah ja. Oké. We gaan dat een keer zo proberen te doen.’ Dus ja, dat is wel leuk.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 11)

6.2.2 Meedenken over beslissingen die het werk raken

Respondenten waarderen het wanneer leidinggevenden hen betrekken bij beslissingen die hun dagelijkse werk raken. Het gaat over de mogelijkheid om een mening te geven, maar ook over het moment waarop de leidinggevende die mening vraagt. Verschillende kinderbegeleiders maken een onderscheid tussen beslissingen waarover zij vooraf kunnen meedenken en situaties waarin zij pas achteraf kunnen reageren.

“Ze vragen echt: ‘Gaaf dat lukken voor jullie?’ Dat is wel leuk dat die ons het gevoel geeft van: ‘Wij mogen mee beslissen.’ Echt oprecht.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 30)

Ook over de opvang van extra kinderen vraagt deze leidinggevende eerst hoe het team de situatie inschat. De kinderbegeleiders kijken daarbij niet alleen naar het aantal kinderen, maar ook naar de samenstelling van de groep en de ervaring van de aanwezige collega's.

Niet alle respondenten ervaren die betrokkenheid in dezelfde mate. In één interview vertelt een kinderbegeleider dat leidinggevenden vooral de beslissingen over de pedagogische visie nemen. Kinderbegeleiders kunnen hun bezwaren aan de teambegeleider vertellen, maar meestal pas nadat de beslissing al genomen is.

6.2.3 Terugkoppeling over voorstellen

Respondenten vinden het belangrijk om te weten wat er met hun ideeën gebeurt. Dat betekent niet dat de organisatie elk voorstel moet uitvoeren. Verschillende kinderbegeleiders begrijpen dat budgetten of organisatorische keuzes grenzen stellen aan wat mogelijk is. Zij stellen het wel op prijs wanneer zij uitleg krijgen over de verdere stappen.

“We hebben het thema speelhoeken ook wat moeten bekijken en dan hebben we moeten aangeven: ‘Wat missen we? Wat zouden we graag hebben?’ [...] Dat gaat nu wel naar de beheerraad.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 7)

Kinderbegeleiders kunnen ook ontmoedigd raken wanneer zij het gevoel hebben dat hun inbreng weinig verschil maakt. In een ander interview vertelt een kinderbegeleider hoe collega's na verschillende gesprekken over hetzelfde probleem besloten om het niet langer aan te kaarten.

“Dan zeiden we zoiets als: ‘Dat gaan we niet doen hoor. Dat is energie voor ons. We laten dat gewoon voorbijvliegen en we zien wel.’”

7 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg omvat de praktijken waarmee organisaties de kwaliteit van hun werking opvolgen, evalueren en bijsturen. Leidinggevendenden spreken vooral over een gestructureerde opvolging van kwaliteit en over standaardisering. Kinderbegeleiders spreken minder spontaan over het formele kwaliteitsbeleid. Zij beschrijven vooral de procedures, afspraken en kwaliteitsinstrumenten waarmee zij tijdens hun dagelijkse werk in aanraking komen.

We bespreken eerst hoe leidinggevendenden kwaliteitszorg organisatorisch vormgeven. Daarna beschrijven we hoe kinderbegeleiders kwaliteitsinstrumenten in hun dagelijkse werk ervaren.

Tabel 18: Frequentietabel thema kwaliteitszorg in interviews leidinggevendenden

Kwaliteitszorg	N respondenten
Kwaliteit monitoren en bijsturen	19
Standaardisering	16

Tabel 19: Frequentietabel thema kwaliteitszorg in interviews kinderbegeleiders

Kwaliteitszorg	N respondenten
Kwaliteitszorg	
Standaardisering (procedures, checklists, protocollen)	8
SWOT-analyse en actiepunten	3
Controle	4
Opvolging, verankering, verduurzaming beleid	6

7.1 Perspectief van leidinggevendenden

7.1.1 Kwaliteit monitoren en bijsturen

Kwaliteit monitoren en bijsturen komt in negentien gesprekken aan bod. Veel leidinggevendenden benadrukken het belang van een gestructureerde aanpak. Verschillende organisaties werken daarom met een overkoepelend kwaliteitsplan dat zij elk jaar evalueren en aanpassen.

Volgens sommige leidinggevendenden helpt een kwaliteitsplan om veranderingen die eerder in gang zijn gezet goed op te volgen. De organisatie legt daarin expliciet vast hoe en door wie zij iets zal opvolgen. Een leidinggevende beschrijft hoe zijn organisatie daarvoor een kwaliteitsdag organiseert.

“In oktober-november wordt er een kwaliteitsdag opgezet, van 10 tot 15 uur. Vanuit elke vestiging wordt daar het liefst een begeleider mee naartoe gebracht. We bekijken het kwaliteitsplan van dat jaar: waar staan we? Is alles gelukt? Van daaruit maken we keuzes voor het kwaliteitsplan van het jaar daarop.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 18)

In de gesprekken komen twee manieren naar voren om kwaliteit te monitoren. Organisaties verzamelen enerzijds input via bevestigingen, klachtenprocedures of ingevulde instrumenten. Anderzijds gebruiken zij vormen van rechtstreekse controle, zoals interne audits, spontane bezoeken of camerabewaking op de werkvloer. Sommige organisaties zetten sterker in op rechtstreekse controle dan andere.

7.1.2 Standaardisering

Standaardisering komt in zestien gesprekken aan bod. Organisaties ontwikkelen instrumenten en sjablonen die iedereen gebruikt. Zij leggen ook procedures vast die medewerkers in specifieke situaties moeten volgen.

Volgens de leidinggevendenden maakt standaardisering duidelijk wat de organisatie van medewerkers verwacht. Instrumenten, sjablonen en procedures bieden medewerkers ook houvast om kwaliteitsvol te werken.

7.2 Perspectief van kinderbegeleiders

Kinderbegeleiders spreken niet zo veel spontaan over formele kwaliteitszorg. De zorg voor de dagelijkse pedagogische kwaliteit kwam in eerdere thema's wel aan bod. Wanneer kinderbegeleiders over kwaliteitszorg vertellen, verwijzen zij vooral naar concrete instrumenten, zoals risicoanalyses, veiligheidsprocedures, checklists en evaluatie-instrumenten. Zij beschrijven hoe deze instrumenten deel uitmaken van hun dagelijkse werk.

7.2.1 Procedures en afspraken bieden houvast

Sommige kinderbegeleiders vertellen dat procedures en afspraken het dagelijkse werk duidelijk helpen organiseren. Zij noemen vaste afspraken vooral bij de start van nieuwe collega's en in situaties waarin veiligheid centraal staat. Kinderbegeleiders grijpen ook naar afspraken wanneer ze vragen hebben over de dagelijkse werking.

Kwaliteitsinstrumenten lijken vooral gewaardeerd te worden wanneer zij duidelijkheid scheppen.

7.2.2 Kwaliteitsinstrumenten als onderdeel van het dagelijkse werk

Kinderbegeleiders vertellen over risicoanalyses, evaluaties en andere kwaliteitsdocumenten die zij regelmatig invullen. In één organisatie voeren de teams een risicoanalyse van de

buitenruimte uit. Zij bekijken onder meer of de afsluiting veilig is, of er stekelige planten staan en welke acties nodig zijn om risico's weg te werken.

“We krijgen af en toe een risicoanalyse die we moeten invullen. [...] We moeten dan een aanpak opschrijven en dat moeten we dan indienen. Ze lezen dat allemaal en gaan daar ook mee aan de slag.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 23)

Kinderbegeleiders beschrijven deze instrumenten vooral als een vast onderdeel van hun werk. Zij vertellen weinig spontaan hoe de instrumenten bijdragen aan hun eigen ondersteuning of professionele ontwikkeling.

7.2.3 Kwaliteitszorg voelt soms als controle

Naast voorbeelden waarin kwaliteitsinstrumenten duidelijkheid bieden, beschrijven verschillende kinderbegeleiders situaties waarin kwaliteitszorg als controle aanvoelt.

Een kinderbegeleider vergelijkt twee teamverantwoordelijken. De vroegere teamverantwoordelijke kende de kinderen en de werking goed en gaf het team vertrouwen. Sinds een nieuwe verantwoordelijke vaker vragen stelt over gemaakte keuzes, ervaart het team meer controle.

Ook kwaliteitsinstrumenten zelf kunnen dat gevoel oproepen. Een kinderbegeleider vertelt over de hoeveelheid werk die gepaard gaat met het MeMoQ instrument.

“Dat is gewoon omdat dat weer iets is wat zij willen dat wij doen en dat is er te veel aan. ‘Hier. Pak een bundel. Alles wat je op een dag doet, schrijf dat eens uit.’ Dat is niet fijn.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 16)

7.2.4 Ondersteuning bij kwaliteitszorg

Een andere kinderbegeleider noemt het werk met de dimensies van MeMoQ juist een sterk punt van haar organisatie. Zij vertelt dat de vestigingen daarin verschillen en dat het pedagogisch team ondersteuning biedt via spontane bezoeken. Het team ondersteunt medewerkers ook wanneer de zorginspectie langskomt.

“We proberen wel heel sterk te scoren op die dimensies van MeMoQ. Iedere vestiging is daar anders in, want we zijn ook maar mensen. Maar we krijgen daar ook wel begeleiding in door die spontane bezoeken van het pedagogisch team. Dat team komt ons ook ondersteunen als de zorginspectie komt.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 14)

Ook onthaalouders vertellen over kwaliteits- en veiligheidseisen. Een onthaalouder beschrijft hoe een medewerker jaarlijks langskomt voor een veiligheidscontrole en aanbevelingen doet om de woning aan te passen. Zij erkent het belang van veiligheid, maar vindt dat niet alle aanbevelingen passen bij de huiselijke omgeving die zij wil behouden.

“Die hebben een aparte persoon die voor de veiligheid langskomt. Die alle onthaalouders één keer per jaar komt bezoeken. En dat werkt niet echt motiverend. Want je wilt het huiselijke ook nog vasthouden hé.”

(Onthaalouder Opvanginitiatief 3)

8 Financieel beleid, middelen en aankoopbeleid

Financiële ruimte krijgt in beide sets interviews een andere invulling. Leidinggevenden spreken over het beheer en de verwerving van middelen. Zij beschrijven raamovereenkomsten, externe middelenwerving en gerichte investeringen. Kinderbegeleiders vertellen weinig over het financiële beleid zelf. Zij spreken vooral over materiaal, gebouwen, aankoopprocedures en de budgettaire ruimte die zij in hun dagelijkse werk ervaren.

We bespreken eerst het perspectief van leidinggevenden en daarna dat van kinderbegeleiders.

Tabel 20: Frequentietabel thema financieel beleid in interviews leidinggevenden

Thema	N respondenten
Raamovereenkomsten	8
Externe middelenwerving	6
Gerichte investeringen	3

Tabel 21: Frequentietabel thema financieel beleid in interviews kinderbegeleiders

Financieel beleid	N respondenten
Financiën	14
Kosten-batenanalyse	1
Voldoende bezetting	1
Aankoopbeleid	7

8.1 Perspectief van leidinggevenden

Het financiële beleid richt zich op een efficiënt beheer van de middelen in de organisatie. In de interviews komen drie subdomeinen aan bod: aankoopbeleid, externe middelenwerving en gerichte investeringen.

8.1.1 Aankoopbeleid en raamovereenkomsten

Acht leidinggevenden vertellen dat hun organisatie met raamovereenkomsten werkt. Aankopen van bijvoorbeeld maaltijden, schoonmaakproducten of software verlopen dan via een vaste leverancier. Verschillende leidinggevenden geven aan dat raamovereenkomsten de administratieve belasting voor medewerkers verminderen. Medewerkers hoeven geen prijzen meer te vergelijken en kunnen bestellingen doorgaans via een aankoopstelsel rechtstreeks aan de leverancier doorgeven. Raamovereenkomsten kunnen organisaties in principe ook in staat stellen om een scherpere prijs te bedingen. Volgens verschillende leidinggevenden gebeurt dat in de praktijk niet altijd. Zij stellen vast dat hun raamovereenkomst niet steeds de gunstigste prijs op de markt biedt.

8.1.2 Externe middelenwerving

Zes leidinggevenden spreken over externe middelenwerving. Organisaties zoeken subsidies om hun werking te versterken. Zij noemen onder meer de subsidie Inkomenstarief, het fonds Sociale Maribel en tijdelijke projectmiddelen.

Een leidinggevende beschrijft hoe zijn organisatie beleidsplannen combineert met een brede opvolging van het subsidieaanbod. De organisatie gaat alleen op een mogelijkheid in wanneer die bij haar missie en visie aansluit.

“We kijken deels naar wat er in onze beleidsplannen staat. Anderzijds kijk ik ook breed naar wat er allemaal beweegt op het vlak van subsidieaanbieders. Hoe kunnen we daarop inspelen? Als dat binnen onze eigen missie en visie past, starten we daarmee.”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 23)

8.1.3 Gerichte investeringen

Drie leidinggevenden verwijzen naar gerichte investeringen waarvan de organisatie pas op langere termijn rendement verwacht. Zij noemen bijvoorbeeld investeringen in duurzame energieopwekking en de aanwerving van medewerkers om projecten voor te bereiden en binnen te halen.

Verschillende leidinggevenden geven aan dat zulke investeringen alleen mogelijk zijn wanneer de organisatie over een voldoende grote financiële buffer beschikt. Volgens hen kunnen grotere organisaties die buffer gemakkelijker opbouwen.

8.2 Perspectief van kinderbegeleiders

Kinderbegeleiders vertellen weinig over het financiële beleid van hun organisatie. Sommigen zeggen expliciet dat zij daar weinig zicht op hebben of dat anderen de financiële beslissingen nemen. Toch komen financiën in hun verhalen aan bod via materiaal, gebouwen, personeelsbezetting en de ruimte om pedagogische ideeën uit te werken.

De bedenkingen sluiten ook aan bij inspraak en communicatie: kinderbegeleiders vertellen of zij kunnen meedenken over aankopen en of de organisatie haar keuzes toelicht.

8.2.1 Meedenken over materiaal en inrichting

Kinderbegeleiders vertellen dat zij ideeën kunnen aanbrengen voor nieuw materiaal of voor de inrichting van de leefgroep. In één organisatie werkte het team samen met een pedagogisch coach en een pedagogisch medewerker een plan uit om de buitenspeelruimte aantrekkelijker te maken. Een andere kinderbegeleider vertelt hoe teams binnen een toegekend budget zelf keuzes kunnen. Ook andere kinderbegeleiders vertellen dat zij graag betrokken worden bij keuzes over materiaal en ruimte. Zij willen dat de organisatie rekening houdt met hun inschatting van het soort ruimte en materiaal dat een leefgroep nodig heeft.

“Ik vind dat ze niet genoeg investeren in het gebouw. We zitten nu in een vrij oud gebouw. Ze vernieuwen wel als er echt iets nodig is, maar eigenlijk ontbreekt er een visie op wat een modern kinderdagverblijf nodig heeft. En dus zoeken ze altijd maar tijdelijke oplossingen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 2)

8.2.2 Omgaan met beperkte budgetten

De interviews laten zien dat kinderbegeleiders budgettaire beperkingen meestal begrijpen. Zij erkennen dat de organisatie niet alle wensen onmiddellijk kan realiseren en keuzes moet maken.

De beschikbare financiële ruimte verschilt ook tussen organisaties. Een kinderbegeleider uit een gemeentelijk kinderdagverblijf vertelt dat zij tijdens de voorstelling van een meerjarenplan zag hoe groot het verschil was met de budgetten van private initiatieven.

“Bij het vorige meerjarenplan zaten we aan thematafels in een gemeentelijk gebouw en daar werden de budgetten voorgesteld. [...] Wij zijn het enige gemeentelijke kinderdagverblijf, die anderen zijn allemaal privé-initiatieven. Zij zagen groen van jaloezie toen ze onze budgetten zagen. Achteraf heb ik tegen de personeelsdienst en de financiële dienst gezegd: ik doe dat niet meer. Het is zo erg voor die andere mensen om te zien hoeveel wij krijgen en waarmee zij moeten rondkomen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 5)

8.2.3 Aankoopprocedures en dagelijkse uitvoerbaarheid

Frustratie ontstaat vooral wanneer aankoopprocedures de dagelijkse werking bemoeilijken of pedagogische ideeën vertragen. Een kinderbegeleider vertelt hoe gemeentelijke procedures spontane aankopen beperken en ertoe kunnen leiden dat een groep niet het materiaal ontvangt dat zij voor ogen had.

“Je kunt stomweg niets spontaan doen. Dat is hier altijd een hele malle molen, want: ‘We zijn van de gemeente en dat moet goedgekeurd worden.’ Je kunt niet zeggen: ik wil dát speelgoed. [...] Indertijd bestelden we een grote giraf in kussenvorm. En dan krijgen we zo’n klein girafje.”

Omdat je een beschrijving moet geven. Terwijl we zo gemakkelijk naar Dreamland kunnen gaan waar alles 20, 30, 40 euro goedkoper is. Maar dat zijn de regels van de gemeente en alles moet via die weg besteld worden. En het is niet zo dat er dan meer budget komt. Dus dan is uw variatie ook alweer beperkt.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 9)

9 Organisatiestrategieën bekeken vanuit twee perspectieven

Over de verschillende strategieën heen belichten leidinggevenden en kinderbegeleiders telkens een ander facet van dezelfde organisatiepraktijk. Leidinggevenden leggen vooral uit waarom organisaties bepaalde keuzes maken en hoe zij die vormgeven. Kinderbegeleiders tonen hoe deze keuzes in het dagelijkse werk terechtkomen. Zij beoordelen strategieën vanuit concrete vragen: is ondersteuning bereikbaar, blijft een rooster werkbaar, sluit een vorming aan bij de praktijk, komt informatie tijdig aan en biedt een procedure houvast?

Die perspectieven vullen elkaar aan. Samen tonen ze dat er tussen een organisatorische keuze en de werkbare uitvoering ervan veel werk ligt. Een visie moet worden vertaald naar concrete afspraken, een nieuwe functie vraagt duidelijke aanspreekpunten en samenwerking en informatie moet niet alleen beschikbaar zijn maar ook tijdig verwerkt en besproken kunnen worden. Ook inspraak krijgt pas betekenis als het duidelijk is wat er met die inspraak gebeurt.

De strategieën staan bovendien niet los van elkaar. Keuzes binnen één domein beïnvloeden vaak de mogelijkheden binnen andere domeinen. Zij-instroom kan vacatures helpen invullen, maar vraagt tijd voor begeleiding. Vorming krijgt pas effect wanneer roosters, overleg en coaching ruimte bieden om nieuwe inzichten toe te passen. Specialisatie kan expertise en ondersteuning versterken, maar ook nieuwe grenzen tussen functies creëren. Financiële keuzes werken door in personeelsbezetting, professionalisering, infrastructuur en materiaal.

De resultaten laten zo zien dat de aanwezigheid van een organisatiestrategie op zich niet volstaat. Haar betekenis hangt af van de manier waarop zij verbonden wordt met de dagelijkse praktijk en van de tijd, mensen en middelen die voor de uitvoering beschikbaar zijn. Organisaties verschillen bovendien in de ruimte waarover zij beschikken om deze voorwaarden te creëren. De discussie gaat daarom verder in op de terugkerende voorwaarden en spanningen die bepalen of organisatiestrategieën de daad- en draagkracht daadwerkelijk versterken.

9.1 Terugkerende voorwaarden voor werkbaarheid

Over de verschillende strategieën heen keren vijf voorwaarden terug: nabijheid en bereikbaarheid, tijd en personeelsruimte, duidelijkheid en samenhang, inspraak en terugkoppeling, en afstemming op de concrete context. Deze voorwaarden staan niet naast de strategieën, maar bepalen mee of medewerkers ze als ondersteunend en werkbaar ervaren.

Nabijheid verwijst naar fysieke aanwezigheid en naar voeling met de werkvloer. Kinderbegeleiders waarderen leidinggevenden en ondersteuners die de werking kennen, aanspreekbaar zijn en signalen opvolgen. Ook coaching, gespecialiseerde functies en kwaliteitszorg krijgen meer betekenis wanneer medewerkers weten bij wie zij terecht kunnen en de ondersteuning verbonden blijft met de dagelijkse werkcontext.

Tijd en personeelsruimte bepalen of medewerkers een strategie daadwerkelijk kunnen gebruiken. Een organisatie kan vorming, coaching, overleg, kindvrije tijd of kwaliteitsopvolging voorzien, maar de uitvoering blijft afhankelijk van de personeelsbezetting en de werkorganisatie. Personeelstekorten bemoeilijken niet alleen het dagelijkse werk. Ze beperken ook de begeleiding van nieuwe medewerkers, deelname aan vorming, verwerking van informatie en uitvoering van ondersteunende taken. Strategieën die ruimte moeten creëren, vragen dus zelf tijd, medewerkers en middelen.

Duidelijkheid is een volgende voorwaarde. Leidinggevenden verwijzen naar functieprofielen, afspraken, procedures en centrale informatiesystemen. Kinderbegeleiders willen vooral weten wie welke verantwoordelijkheid opneemt, welke afspraak geldt en wat een verandering voor hun werk betekent. Duidelijkheid mag echter niet omslaan in starheid. De interviews wijzen op het belang van samenhang tussen functies, afspraken en informatiestromen, met voldoende ruimte om op concrete situaties in te spelen.

Inspraak krijgt pas betekenis wanneer de organisatie voorstellen opvolgt en erover terugkoppelt. Leidinggevenden beschrijven formele kanalen zoals bevestigingen en werkgroepen. Kinderbegeleiders spreken vaker over dagelijkse gesprekken over roosters, groepswerking, materiaal of personeelsbezetting. Zij verwachten niet dat elk voorstel wordt uitgevoerd, maar willen wel weten wat ermee gebeurt en waarom een bepaalde keuze wordt gemaakt.

Ten slotte vragen kinderbegeleiders ruimte om algemene afspraken *af te stemmen* op hun leefgroep en opvangcontext. Zij wijzen regels, kwaliteitskaders of budgettaire grenzen niet noodzakelijk af. Zij willen hun praktijkkennis kunnen inzetten om zichtbaar te maken wat een algemene keuze betekent voor kinderen, ouders en medewerkers. Professionele ruimte bestaat in deze interviews daarom niet los van kaders, maar krijgt vorm binnen duidelijke en bespreekbare grenzen.

9.2 Terugkerende spanningen tussen strategieën

De resultaten wijzen niet op één ideale combinatie van organisatiestrategieën. Vijf spanningen keren in meerdere thema's terug. Ze maken zichtbaar dat een strategie tegelijk iets kan versterken en nieuwe druk of afstand kan veroorzaken.

Een *eerste spanning ligt tussen specialisatie en samenhang*. Gespecialiseerde functies kunnen expertise opbouwen en kinderbegeleiders ontlasten. Maar dan ontstaan er nieuwe grenzen tussen taken en functies. Medewerkers willen weten wie waarvoor aanspreekbaar is. De vraag is dus hoe de organisatie de verbinding tussen functies bewaart.

Een *tweede spanning betreft standaardisering en professionele ruimte*. Functieprofielen, procedures, kwaliteitsplannen en sjablonen kunnen verwachtingen verduidelijken en een gezamenlijke werkwijze ondersteunen. Dezelfde instrumenten voelen soms aan als administratie of controle. De beschikbare tijd en de ruimte om een instrument aan de praktijk aan te passen, beïnvloeden hoe medewerkers het ervaren.

Een *derde spanning bestaat tussen digitalisering en rechtstreeks overleg*. Digitale platformen, databanken en meldingstools helpen om informatie te bewaren en snel te verspreiden. Maar ze lossen zelden alle communicatieproblemen op. Medewerkers moeten 'echt' tijd hebben om informatie te verwerken en complexe of gevoelige kwesties vragen vaak mondeling overleg. Digitale en mondelinge communicatie vervullen daarom verschillende, aanvullende functies.

Een *vierde spanning ligt tussen efficiëntie op organisatieniveau en bruikbaarheid op de werkvloer*. Centrale functies, vaste procedures en raamovereenkomsten kunnen expertise bundelen en administratie verminderen. Tegelijk kunnen zij beslissingen vertragen of lokale keuzevrijheid beperken.

Een *vijfde spanning ligt tussen daadkracht op korte termijn en draagkracht op langere termijn*. Om de dagelijkse werking overeind te houden, zetten organisaties soms medewerkers in die normaal coaching, begeleiding, overleg of beleidswerk opnemen. Op die manier raakt het acute probleem tijdelijk opgelost, maar processen die de organisatie op langere termijn versterken, vallen weg. Een strategie kan dus vandaag handelingsruimte creëren en tegelijk de toekomstige draagkracht verkleinen.

9.3 Strategieën werken op elkaar in

De thematische indeling helpt om de resultaten te ordenen, maar in de praktijk staan strategieën niet los van elkaar. Een keuze op één domein verandert vaak de voorwaarden op een ander domein. Zo kan zij-instroom helpen om vacatures in te vullen, maar vraagt dat op zijn beurt om begeleiding en werktijd. Een vormingsaanbod heeft ook ruimte in het rooster, overleg en ondersteuning nodig om nieuwe inzichten toe te passen. Nieuwe functies en kwaliteitsprocedures vereisen heldere communicatie. Aankopen en investeringen worden werkbaarder wanneer kinderbegeleiders hun kennis van de leefgroep kunnen inbrengen.

Ook financiële ruimte werkt door in alle strategieën. Middelen bepalen welke personeelsfuncties, vormingsmomenten, materialen en investeringen een organisatie kan voorzien. Kinderbegeleiders ervaren die financiële keuzes vooral via de personeelsbezetting, infrastructuur, beschikbare materialen en aankoopprocedures. De daad- en draagkracht van een organisatie hangt daarom niet af van afzonderlijke maatregelen, maar van de samenhang tussen strategieën en van de middelen waarmee zij worden uitgevoerd.

De mogelijkheden om strategieën uit te voeren zijn bovendien ongelijk verdeeld. Organisaties verschillen in financiële marge, personeelsbuffers, schaal, ondersteunende functies en infrastructuur. Ook arbeidsmarktkrapte, sectorale verloning, statuten, regelgeving en subsidiëring begrenzen hun handelingsruimte. De resultaten mogen daarom niet zo worden gelezen dat werkbaarheid uitsluitend afhangt van goed organisatiebeleid. Organisaties maken keuzes, maar doen dat binnen voorwaarden die zij slechts gedeeltelijk zelf kunnen beïnvloeden.

9.4 Implicaties voor de organisatiepraktijk

De resultaten leveren geen stappenplan op dat voor elke kinderopvangorganisatie geldt. Ze wijzen wel op enkele vragen die organisaties kunnen gebruiken wanneer zij een strategie ontwerpen of bijsturen. Wat betekent de keuze concreet voor het dagelijkse werk? Welke tijd, personeelsruimte en ondersteuning vraagt ze? Zijn verantwoordelijkheden en aanspreekpunten duidelijk? Hebben medewerkers inspraak voordat een beslissing vastligt en krijgen zij er ook weer uitleg over? Biedt de strategie voldoende ruimte om rekening te houden met verschillen tussen locaties, teams en leefgroepen? En dan is er nog een vraag die de organisatie overstijgt: voor welke voorwaarden is er ondersteuning op sectorniveau nodig?

Organisatiestrategieën versterken de daad- en draagkracht wanneer hun bedoeling, de beschikbare voorwaarden en de dagelijkse uitvoering op elkaar aansluiten. Daarvoor hebben ze voldoende tijd, personeel en middelen nodig en moeten ze voortdurend schakelen tussen de organisatie en de werkvloer.

Hoofdstuk 4

Hoe kijken leidinggevenden en kinderbegeleiders naar een divers beroepenveld?

1 Inleiding

De Toekomstgroep Kinderopvang werkte een rekenmodel uit voor een toekomstige financiering van groep- en gezinsopvang. Dat rekenmodel maakt ruimte voor voldoende medewerkers met een divers beroepsprofiel op de werkvloer en in de omkaderende organisatie van de kinderopvang van baby's en peuters. Het model gaat uit van een organisatie met ongeveer vijf locaties, telkens drie leefgroepen en in totaal ongeveer 225 kindplaatsen. Het onderscheidt functies op organisatieniveau en op het niveau van locaties en leefgroepen. Naast kinderbegeleiders en kinderopvang in opleiding voorziet het onder meer in een directeur, een praktijkopleider, een pedagogisch ondersteuner, medewerkers voor HR, financiën, facility en preventie, een technisch medewerker, een educatief medewerker, een locatieverantwoordelijke, een teambegeleider en logistieke ondersteuning. Een lagere kind-begeleiderratio van één begeleider per vijf kinderen maakt eveneens deel uit van het voorstel. Het rekenmodel is bedoeld om de nodige subsidie per kindplaats te onderbouwen vanuit de noodzaak om een ruimere en meer diverse personeelsomkadering mogelijk te maken.

Dit hoofdstuk bespreekt hoe leidinggevenden en kinderbegeleiders zich tot dit rekenmodel verhouden. Beide groepen kregen het model tijdens de interviews te zien en kregen vragen over de diverse functies en de schaalgrootte voorgelegd. Leidinggevenden en kinderbegeleiders beantwoordden deze vragen vanuit verschillende uitgangspunten. Sommige respondenten werken al in een grotere organisatie met meerdere vestigingen, centrale diensten en gespecialiseerde ondersteuners. Voor hen ligt het voorstel dicht bij de bestaande organisatie. Andere respondenten werken in een kleine zelfstandige voorziening of als onthaalouder. Zij herkennen wel de taken, maar niet noodzakelijk de afzonderlijke functies of de schaal waarop het model die organiseert. Deze uiteenlopende uitgangspunten kleuren de verdere antwoorden. Respondenten uit grote organisaties kunnen het voorgestelde model vergelijken met concrete ervaringen van centrale diensten, een vervangingspool of pedagogische ondersteuning. Respondenten uit kleinere voorzieningen onderzoeken eerder welke onderdelen toepasbaar zijn zonder de kleinschaligheid en de bestaande taakcombinaties te verliezen.

De bespreking behandelt eerst het perspectief van leidinggevenden en daarna dat van kinderbegeleiders. De bespreking van die perspectieven blijft dicht bij de uitspraken van de respondenten. De discussie bespreekt de overeenkomsten en verschillen tussen beide perspectieven en benoemt de voorwaarden die volgens de interviews de werkbaarheid van het model bepalen.

2 Perspectief van leidinggevenden

Leidinggevenden zien zowel opportuniteiten als uitdagingen wanneer dit model richtinggevend wordt voor de financiering van de werking van organisaties in de sector van de kinderopvang. Zij zien vooral kansen in de uitbouw van expertise, de lagere kind-begeleiderratio en een grotere personeelspool. Hun bezorgdheden gaan over de afstand tussen ondersteunende functies en de werkvloer, het mogelijke verlies van een huiselijke sfeer en een mogelijk gebrek aan ruimte voor de eigen visie. Daarnaast wijzen zij op een mogelijke uitholling van de job van kinderbegeleider, fragmentatie van taken en de moeilijkheid om bijkomende profielen te vinden in een krappe arbeidsmarkt.

Tabel 22: Opportuniteiten en uitdagingen bij het organisatiemodel - leidinggevenden

Thema	N respondenten
Opportuniteiten	
Uitbouw van expertise	16
Lagere ratio kinderbegeleider-kinderen	7
Grotere personeelspool	3
Uitdagingen	
Omkadering verder verwijderd 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

2.1 Uitbouw van expertise

Iets meer dan de helft van de leidinggevenden noemt de uitbouw van expertise als een opportuniteit. Het *voorgestelde middenkader* bevat medewerkers voor onder meer pedagogische ondersteuning, HR, facility en preventie. Volgens deze leidinggevenden kan die specialisatie de kwaliteit van de werking versterken en een meer doordachte en systematische aanpak mogelijk maken. Vooral kleine organisaties beschikken vandaag niet altijd over een dergelijk middenkader. Verschillende leidinggevenden vinden het steeds moeilijker om de uiteenlopende verantwoordelijkheden binnen een beperkt aantal functies te blijven combineren.

“Ze weten van alles iets, maar niet de volledige kern. Dat kan ook niet. Je weet een beetje van HR, maar je huppelt achter die feiten aan. [...] Als je het debiteurenbeheer moet doen, Deona-aangiftes, lonen uitbetalen, kan je niet in die groep staan en ben je niet aan het coachen. Je

kan niet vragen: hoe is het vandaag gegaan? Je kan die ouder ook niet aanspreken. Of een nieuwe frigo of materiaal aankopen als het nodig is. Iedereen moet zijn verantwoordelijkheden hebben. Daar hoort ook kennis bij."

(Leidinggevende Opvanginitiatief 8)

Leidinggevenden verbinden aan deze opportuniteit een belangrijke voorwaarde om ze ten volle te kunnen benutten. Het is volgens hen essentieel dat organisaties voldoende autonomie krijgen om een eigen, aangepast model uit te werken dat optimaal aansluit bij hun visie op kinderopvang, ambities en noden.

2.2 Een lagere ratio en een grotere personeelspool

Een tweede opportuniteit, die door zeven leidinggevenden genoemd wordt, ligt in de lagere begeleider-kindratio van 1:5, die aan de basis ligt van het financieringsmodel van de Toekomstgroep kinderopvang. De leidinggevenden beschrijven deze ratioverlaging als een belangrijke en doeltreffende ingreep om de werkdruk van kinderbegeleiders te verlagen. Ten aanzien van de huidige praktijk, waar doorgaans een ratio van 1:7 gehanteerd wordt, betekent de nieuwe ratio dat er per groep van 15 kinderen een extra begeleider het team komt versterken. Tegelijk vragen sommigen zich af hoe dit (financieel) gerealiseerd kan worden in een kleinere opvanglocatie.

Enkele leidinggevenden zien ook een voordeel in de grotere personeelspool die het model mogelijk maakt. Kleine organisaties beschikken vandaag vaak over een beperktere pool. Een groter personeelsbestand kan helpen om afwezigheden op te vangen en de continuïteit van de opvang te bewaren.

2.3 Afstand tot de werkvloer en verlies van kleinschaligheid

Acht leidinggevenden vrezen dat ondersteunende functies op organisatieniveau weinig aanwezig zullen zijn op de werkvloer. Daardoor kan er een te grote afstand met de werkvloer ontstaan, kunnen zij minder bereikbaar zijn en minder goed weten wat er in de leefgroepen gebeurt. In dat geval vangen zij de noden van kinderbegeleiders minder goed op dan bedoeld is.

Zes leidinggevenden verwachten dat het moeilijker wordt om een huiselijke sfeer te behouden in een grotere organisatie, iets wat ze als een kwaliteit van een kleinschalige werking benoemen. Zij associëren een grootschalige werking met meer afstandelijkheid tussen ouders en medewerkers, wisselende gezichten en minder duidelijke of informele aanspreekpunten.

"Een kinderopvang waar je elke week een andere kinderbegeleidster in je groep hebt en je niet weet bij wie de factuur terechtkomt als het niet correct is. Nu kunnen ouders ons bellen: er zat een foutje in. Of: klopt dat wel? Die drempel is veel lager. Ik denk dat als dat er doorkomt en dat profiel waarmee de grote kinderopvang al werkt... Veel kleine kinderopvangs gaan zeggen: dit hoeft voor mij niet meer"

2.4 Behoud van eigen visie, taakverdeling en arbeidsmarkt

Vier leidinggevenden verwachten dat organisaties bij opschaling of samenwerking toegevingen zullen moeten doen op hun eigen visie, waar ze voorheen vrij vanuit de eigen overtuiging konden werken. Deze derde uitdaging vloeit voort uit de veronderstelling dat organisaties zich genoopt zullen zien om samen te gaan werken met andere, al dan niet grotere, organisaties om deze opschaling te realiseren. Wanneer organisaties afspraken en functies delen, moeten zij hun werkwijzen en uitgangspunten op elkaar afstemmen. Een vijftal leidinggevenden merkt op dat samenwerking niet noodzakelijk een fusie vereist. Organisaties kunnen ook netwerken vormen en op bepaalde domeinen krachten bundelen.

Drie leidinggevenden vrezen dat ondersteunende functies op de werkvloer taken van kinderbegeleiders overnemen en zo hun job uithollen. Kinderbegeleiders zouden dan minder autonomie en uitdaging ervaren en meer controle en sturing ondervinden. Twee leidinggevenden wijzen daarnaast op het risico van fragmentatie. Sterk gespecialiseerde medewerkers kunnen weinig zicht hebben op elkaars taken, los van elkaar werken en moeilijk vervangbaar zijn. Twee leidinggevenden vragen ten slotte waar organisaties in de huidige arbeidsmarkt voldoende gespecialiseerde medewerkers zullen vinden.

2.5 Kwalificatieniveaus en doorgroeimogelijkheden

In de gesprekken komt ook de koppeling tussen ondersteunende functies en VKS-niveau 5 of 6 aan bod. Afhankelijk van de functie, is dit niveau 5 (graduaat) of 6 (bachelor). Tabel 4 geeft een overzicht van de thema's die hierbij opdoken.

Tabel 23: VKS-niveaus in organisatiemodel

VKS-niveaus in organisatiemodel	N respondenten
Ervaring meer waarderen	9
Meer kwalificaties nodig	3

Negen leidinggevenden vinden dat het model ervaring meer moet waarderen. Een strikte diplomavereiste maakt het voor ervaren kinderbegeleiders die doorgaans VKS-niveau 4 (secundair onderwijs) behaalden, moeilijk om door te groeien naar de ondersteunende functies. Dat komt er immers op neer dat deze kinderbegeleiders een graduaats- of bacheloropleiding moeten volgen om het vereiste VKS-niveau te behalen, wat in de praktijk vaak lastig te combineren is met werk en gezin.

Leidinggevenden vinden het nochtans wel wenselijk om ervaren kinderbegeleiders door te laten groeien naar ondersteunende functies. Enerzijds zien ze onder ervaren kinderbegeleiders in de organisatie vaak medewerkers met potentieel om een ondersteunende functie op te nemen: naast een goede kennis van de organisatie, hebben zij via hun werkervaring ook al een aantal competenties ontwikkeld die hiertoe bijdragen. Dat leidt ertoe dat leidinggevenden deze kinderbegeleiders soms beter geschikt vinden voor een

ondersteunende functie dan kandidaten die wel het vereiste VKS-niveau behaalden, maar geen ervaring hebben in de sector, en met het werk dat er op de vloer gebeurt. Anderzijds zien de leidinggevendenden de mogelijkheid om door te groeien ook als een goede maatregel om ervaren kinderbegeleiders in de organisatie te houden. Door de vlakke loopbaan van kinderbegeleiders ontstaat immers het risico dat ze na verloop van tijd de organisatie verlaten, als het bijvoorbeeld met ouder worden fysiek moeilijker wordt om de job te blijven uitvoeren, of als ze elders een beter aanbod krijgen. Hoewel veel leidinggevendenden zich dus kritisch uitlaten over de keuze om ondersteunende functies steeds aan een VKS-niveau 5 of 6 te koppelen, geeft een aantal van hen wel aan dat een verhoging van kwalificaties van medewerkers een belangrijke hefboom is om de kwaliteit van de werking te verhogen. Een leidinggevende, die zelf een bacheloropleiding volgde in de loop van haar carrière, getuigt:

“Je hebt dat net nodig. Tien jaar geleden zou ik niet zo ver staan, zowel in mijn ervaring als... Mijn opleiding heeft mij ook veel geholpen. Ik zou zo ver niet staan als ik nu sta [...] Zien wij potentiële mensen, maar die geen kans hebben gekregen om een opleiding te volgen, stimuleer hen. Zorg dat je werkmiddelen geeft aan die mensen om door te groeien. De opleiding die ik heb gedaan, is een opleiding die al mijn collega's zouden moeten volgen”

(Leidinggevende Opvanginitiatief 10)

3 Perspectief van kinderbegeleiders

Sommige kinderbegeleiders herkennen een grotere organisatie en andere functies al in hun eigen werk. Voor hen ligt het voorstel dicht bij de bestaande organisatie. Anderen werken in een kleine zelfstandige voorziening of als onthaalouder.

Tabel 24: Kansen en bezorgdheden bij het organisatiemodel - kinderbegeleiders

Verhouding realiteit - toekomstvisie	N interviews
Kansen	7
Bezorgdheden	23
Duidelijke taakomschrijvingen	2
Op de vloer	4
Veranderingen tov vroeger	26

Een kinderbegeleider herkent bijvoorbeeld de grote lijnen van het model in de eigen organisatie. Zij waardeert vooral dat verantwoordelijkheden over verschillende medewerkers verdeeld zijn en dat medewerkers met een eigen specialisatie hulp kunnen bieden.

“Ik vind het goed dat er zoveel mensen beschikbaar zijn en dat niet één persoon echt alles moet doen, want dat zou niet gaan.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 23)

Andere organisaties kennen ook enkele onderdelen van het model, maar toch worden de taken en functies anders georganiseerd. Sommige taken worden door iemand met een specifieke functie uitgevoerd, andere door de kinderbegeleider zelf.

Een andere kinderbegeleider merkt op dat alle taken uit het schema ook in een kleine organisatie gebeuren, maar dat de organisatie daar niet voor elke taak een aparte medewerker kan voorzien. Een deel van de administratie wordt uitbesteed.

“Alles wat hier staat, wordt nu ook gedaan. Maar hier is meer tijd voorzien om ermee bezig te zijn.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 4)

3.1 Welke kansen zien kinderbegeleiders in het model?

3.1.1 Meer ruimte voor het werk met kinderen

Kinderbegeleiders zijn positief over de mogelijkheid om een deel van de logistieke en administratieve taken bij hen weg te nemen. Door die ondersteuning krijgen ze meer tijd en ruimte in de leefgroep.

Een kinderbegeleider uit een kleinere organisatie spreekt over een concrete periode waarin iemand logistieke taken overnam.

“Daarvoor kwam haar mama ook op maandag. Of op dinsdag. Ik weet het al niet meer. Ja, dat is geweldig hé. Want je hebt de ruimte om dingen te doen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 4)

De meerwaarde van ondersteuning ligt voor deze respondenten in de concrete aanwezigheid van tijd en hulp in de leefgroep.

3.1.2 Gespecialiseerde expertise kan ondersteuning dichterbij de praktijk brengen

Verschillende kinderbegeleiders waarderen dat het model expertise over meerdere functies verdeelt. Zij verwachten dat medewerkers met een duidelijke opdracht gericht kunnen helpen bij opleiding, pedagogische vragen, extra zorgnoden, personeelskwesties of praktische problemen. Ze benadrukken wel dat die medewerkers voeling moeten hebben met de werkvloer en bereikbaar moeten blijven.

“De educatief medewerker meer op de vloer, dat zou zeker mogen voor mij. Dat is nu ook echt te weinig.”

Locatieverantwoordelijke en teambegeleider... Ja, ik denk dat dat inderdaad ook afhankelijk is van uw schaalgrootte. Ik weet van organisaties waar er zo iemand op ‘de bureau’ zit, die dan echt het beleid uitschrijft. Soms denk ik: ja dat is leuk als je beleid uitschrijft, maar als je geen voeling hebt met de werkvloer vind ik dat wel moeilijk. Dat is de kloof die er vaak is.

Logistiek ondersteuner en begeleiders in opleiding, kinderbegeleiders en pedagogisch medewerkers, dat vind ik de basis. Dat vind ik de basis, goed opgeleide begeleiders, goed ondersteunde begeleiders. En de uitbreiding van die pedagogische ondersteuning. Want nu is het echt geregeld op subsidies.

Sommige zaken zijn hetzelfde werk voor een groot als voor een klein [kinderdagverblijf]. Een beleid rond zindelijkheid is hetzelfde in een grote crèche.

Dus ik vind het een goed model. Vooral ook dat er van boven naar beneden wordt gekeken. Als je snapt wat ik bedoel: dat er niet alleen van op de top gezegd wordt hoe ze het moeten doen, maar dat er ook echt naar de vloer geluisterd wordt. Ik vrees dat dat te weinig gebeurt, nog altijd. Misschien is dat met dit model ook, want je hebt veel koppen boven de kinderbegeleiders.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 2)

De respondent maakt hier twee punten naast elkaar. Zij ziet een educatief medewerker op de vloer en meer pedagogische ondersteuning als een versterking. Tegelijk waarschuwt zij dat meer functies boven de werkvloer niet vanzelf garanderen dat informatie en ervaringen van kinderbegeleiders het beleid bereiken. Voor haar hangt de waarde van de functies daarom samen met hun nabijheid en de richting waarin de informatie stroomt.

3.1.3 Een lagere begeleider-kindratio krijgt brede en directe steun

Wanneer de lagere begeleider-kindratio ter sprake komt, reageren kinderbegeleiders direct positief. Zij verbinden een ratio van één begeleider per vijf kinderen met meer tijd, meer rust en meer ruimte voor pedagogisch handelen.

“Kunnen we dat please zo rap mogelijk invoeren? Dat zou zo veel doen!”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 30)

Een lagere ratio is één ding. Maar er is nog meer nodig om het echt werkbaar te maken. Kinderbegeleiders wijzen op de groepsgrootte en de inrichting van de locaties. Een respondent verwacht dat begeleiders blij zullen zijn met één op vijf, maar plaatst een kanttekening bij groepen van vijftien kinderen in één ruimte. Een andere kinderbegeleider maakt een onderscheid tussen horizontale en verticale groepen.

“Het is te zien, verticaal of horizontaal. Horizontaal: 15 baby's. Nee. Nee. Echt een NEE in drukletters. Of er zouden al vier, vijf mensen moeten zijn. Met dat personeelstekort tegenwoordig geraak je daar niet aan. Ik zou verticaal aanbevelen met drie, vier personeelsleden. En dan natuurlijk, al die mensen er rond, dat is goed hé. Zo zou het, denk ik, wel perfect zijn.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 23)

3.1.4 Meer functies kunnen loopbaanmogelijkheden creëren

Sommige kinderbegeleiders zien in de functiedifferentiatie ook kansen om binnen de kinderopvang een andere rol op te nemen. Zij vragen daarbij niet alleen aandacht voor

toekomstige instromers. Ook ervaren kinderbegeleiders willen toegang krijgen tot opleiding en tot nieuwe functies wanneer die aansluiten bij hun belangstelling en ervaring.

“Als dit komt, wil ik ook wel graag dat er voor ons ook een mogelijkheid is om eventueel opgeleid te worden om in die functie te stromen als wij dat graag zouden doen. Dat vind ik ook wel belangrijk.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 30)

Ook respondenten uit andere organisaties noemen doorgroeimogelijkheden als een voordeel, of als een bijdrage aan de aantrekkelijkheid van het beroep.

Niet elke respondent wil zelf doorgroeien naar een leidinggevende functie. Voor sommigen blijft het rechtstreekse contact met kinderen de kern van hun beroepskeuze.

3.2 Bezorgdheden bij de uitvoering van het model

3.2.1 Personeelstekorten kunnen gespecialiseerde functies uithollen

Is dit model wel uitvoerbaar in een sector met personeelstekort, vragen verschillende kinderbegeleiders zich af. Kinderbegeleiders kennen situaties waarin een medewerker een ondersteunende opdracht krijgt, maar bij afwezigheid opnieuw in de leefgroep moet inspringen. Daardoor verdwijnt de extra ondersteuning precies wanneer de druk hoog is.

“Ik denk dat het positief zou zijn moest er iemand extra tijd krijgen om zoiets te kunnen doen, vooral op vlak van inclusiviteit en de ontwikkeling van de kinderen en het welzijn. Maar zolang die mensen blijven meetellen in de kind-begeleider-ratio, zullen die heel weinig tot hun taak komen omdat er zoveel nood is in de kinderopvang.

Dit is mooi. Maar gaat het ook effectief zo zijn?”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 28)

Een kinderbegeleider beschrijft hetzelfde mechanisme vanuit een gecombineerde functie. De ondersteunende opdracht bestaat, maar tekorten beperken de tijd waarin zij die kan uitvoeren.

“Dat zou een verrijking moeten en kunnen zijn, maar ik kan bij deze eerlijk zeggen dat ik mijn job niet kan doen omdat wij vaak met tekorten zitten.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 9)

3.2.2 De haalbaarheid hangt samen met beschikbare mensen en middelen

Naast de bescherming van functies stellen respondenten vragen bij de algemene haalbaarheid. Het model vraagt meer medewerkers in verschillende rollen, terwijl organisaties vandaag al moeilijk kinderbegeleiders en ondersteuners vinden.

“Ik denk dat dat wel meer rust gaat brengen, maar of het daar allemaal realiseerbaar gaat zijn? Financieel? Ja dat weet ik zo niet. Er wordt binnen onze VZW al veel gedaan eigenlijk. Er zullen wel meer jobmogelijkheden zijn voor iedereen. En ja, het kan rust brengen in bepaalde situaties, zeker voor de kinderbegeleiders. Vroeger was het alleen met de kinderen, activiteiten en de verzorging enzo maar dan nu de ZIKO VO en dit en dat. Er komt altijd maar meer bij en uw tijd wordt niet meer hé.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 10)

De vraag naar haalbaarheid betekent niet dat respondenten dit rekenmodel afwijzen. Zij leggen wel een verschil bloot tussen functies op papier en feitelijk beschikbare medewerkers. Voor hen krijgt het model pas betekenis wanneer organisaties de functies duurzaam kunnen invullen en wanneer de lagere ratio ook tijdens ziekte, verlof en piekmomenten overeind blijft.

3.2.3 Duidelijke functies kunnen ondersteunen, maar ook versnipperen

Kinderbegeleiders reageren verschillend op de verregaande taak- en functiedifferentiatie. Sommigen ervaren de verdeling als een duidelijke structuur waarin niet alles bij één persoon terecht komt.

“Ik vind het goed hoe het uitgewerkt is. Het is goed dat er verschillende functies zijn, omdat iedereen dan ook iedereen ondersteunt en het niet allemaal op één nek komt. Bijvoorbeeld vroeger, de coördinator moest en-en-en doen. En het administratieve gedeelte wordt nu wat uit handen gegeven. Maar het belangrijkste waar er moet op ingezet worden, is dat de nieuwe werkrachten iets meer begeleid worden, dat de job aantrekkelijk blijft, en dat het loon ook navenant is.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 22)

Andere respondenten vragen of alle voorgestelde functies werkelijk van elkaar verschillen. Zij herkennen taken van een educatief medewerker in het bestaande takenpakket van kinderbegeleiders of zien overlap tussen een educatief medewerker, pedagogisch ondersteuner en teambegeleider. Een andere kinderbegeleider pleit voor ruimte om functies te laten samenvallen. Zij ziet voordelen van grotere opvangorganisaties, maar wil voorkomen dat het schema een rigide indeling wordt.

“Een hele kleine opvang heeft ook zijn voordelen, omdat je dan effectief uw kindjes dag in dag uit supergoed kent. Dus het heeft zowel zijn voor- als zijn nadelen. In een grotere opvang is het dan bijvoorbeeld makkelijker om sneller in te spelen op de educatieve mogelijkheden omdat er meer budget is. Ik zeg maar iets: speelgoed, vormingen te volgen.

Ik vind wel dat er nog ruimte moet zijn om bijvoorbeeld functies te laten samenvallen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 14)

3.2.4 Kinderbegeleiders willen niet dat betekenisvolle onderdelen van hun beroep verdwijnen

De vermindering van taken roept niet alleen opluchting op. Sommige kinderbegeleiders vinden logistieke en pedagogische taken, of contacten met ouders een betekenisvol deel van hun werk. Zij vrezen dat een scherpe taakafbakening hen in een beperkt 'vakje' plaatst of het beroep smaller maakt. Dezelfde taak kan voor de ene respondent belastend zijn en voor een andere een verrijking.

Een kinderbegeleider vertelt wat ze zou verliezen door een te strikte taakafbakening:

“Ja, dat zou ik dan net wel heel jammer vinden. Omdat dat weggenomen wordt. Je leert ook altijd bij van kinderen met zorgnoden, en ook gewoon van ouders. Laatst was er een kindje dat weigerde om fruit te eten. Papa dacht, misschien ligt het aan het maagje.

Die zijn dan naar een bespreking geweest met een diëtist. En ik heb dan gevraagd: ‘wat heeft ze gezegd?’

Ik vond dat kei-interessant. Wie kon dat anders vertellen? Dat je het misschien zo wel eens kon proberen.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 4)

Differentiatie binnen de job kan betekenisvol zijn. Maar voor sommige respondenten brengt het model met verschillende deelfuncties een reëel risico op verlies met zich mee.

3.2.5 Schaalvergroting kan afstand en tragere communicatie creëren

Schaal maakt volgens respondenten gespecialiseerde functies, grotere personeelsgroepen en investeringen mogelijk. Tegelijk kennen kinderbegeleiders uit grote organisaties de keerzijde van die schaal: afstand. Zij beschrijven dat vragen en bestellingen door meerdere diensten of niveaus gaan, dat beslissingen trager worden en dat niet altijd duidelijk is wie aanspreekbaar is.

“Vroeger, als we een vraag hadden, dan gingen wij naar boven en dan hadden wij al een antwoord. Nu is dat wel een grotere afstand. Dat is anders. En het gaat allemaal veel trager omdat dat gewoon een grotere organisatie is.”

(Kinderbegeleider, Opvanginitiatief 18)

3.2.6 Veel functies en wisselende medewerkers kunnen onrust brengen in de leefgroep

Een andere bezorgdheid gaat over de aanwezigheid van veel verschillende medewerkers in en rond de leefgroep. Ondersteuning kan begeleiders ontlasten, maar kinderen krijgen mogelijk met meer gezichten te maken. Respondenten hechten belang aan continuïteit en vertrouwdsheid, vooral voor jonge kinderen.

Een kinderbegeleider vertelt over een periode waarin er weinig continuïteit was voor de kinderen, toen er medewerkers uit verschillende locaties kwamen inspringen.

“Die kinderen werden zot. Die wisten niet wie, waar, hoe, welke personen staan hier nu weer voor mij? Want dat is iemand die dat ik nog nooit gezien heb, bij wijze van spreken. Waarschijnlijk gaan die wel vaker over de vloer komen, maar dat blijft nog altijd wel veel volk. Dus daar zie ik dan weer een nadeel in.”

(Kinderbegeleider Opvanginitiatief 1)

De bezorgdheid richt zich niet noodzakelijk tegen ondersteuning door anderen. Kinderbegeleiders waarderen het wanneer leidinggevenden of ondersteuners inspringen en daardoor het werk leren kennen. Zij maken wel een onderscheid tussen herkenbare medewerkers die een relatie met het team en de kinderen opbouwen, en een opeenvolging van mensen die slechts af en toe in de leefgroep verschijnen.

4 Hoe kijken leidinggevenden en kinderbegeleiders naar een divers beroepenveld?

4.1 Het toekomstmodel bevestigt de centrale inzichten uit dit rapport

De reacties op het toekomstmodel brengen geen volledig nieuwe vraagstukken naar voren. Ze bevestigen vooral de inzichten uit de vorige hoofdstukken. Kinderopvangorganisaties hebben nood aan voldoende personeel, gespecialiseerde expertise en organisatorische ondersteuning. Maar dat is pas zinvol als er voldoende personeelsruimte en financiële buffers zijn. Bij de beoordeling van het toekomstmodel kijken leidinggevenden en kinderbegeleiders vooral naar de manier waarop die structuur in locaties, teams en leefgroepen vorm krijgt of kan krijgen.

Het eerste hoofdstuk liet zien hoe personeelstekorten, hogere pedagogische verwachtingen en beperkte materiële of organisatorische ruimte de daad- en draagkracht van organisaties onder druk zetten. Het hoofdstuk over organisatiestrategieën maakte vervolgens zichtbaar hoe organisaties daarop proberen te antwoorden via onder meer leiderschap, personeelsbeleid, professionalisering, communicatie, inspraak, kwaliteitszorg en financieel beleid. In de reacties op het rekenmodel van de Toekomstgroep keren dezelfde voorwaarden terug: voldoende personeelsruimte, bereikbare ondersteuning, duidelijke maar werkbare afspraken, professionele ruimte en afstemming op de concrete context.

4.2 Een richtinggevend kader, geen uniforme blauwdruk

Leidinggevend en kinderbegeleiders staan in grote lijnen positief tegenover de ambitie van het model. Zij erkennen dat de steeds ruimere opdrachten in de kinderopvang niet bij één leidinggevende of bij kinderbegeleiders alleen kunnen liggen. Gespecialiseerde expertise, logistieke en pedagogische ondersteuning, een grotere personeelspool en een lagere kindratio kunnen de werking versterken. Beide groepen herkennen dat het model voorwaarden noemt die soms kwetsbaar zijn.

Het toekomstmodel lijkt vooral bruikbaar als richtinggevend kader dat verduidelijkt welke verantwoordelijkheden, expertise en ondersteuning het best aanwezig zijn in een kwaliteitsvolle organisatie. Hier keert de bedenking uit het hoofdstuk 'strategieën' terug, al is het op een ander niveau. Duidelijkheid en standaardisering kunnen houvast bieden, maar moeten samengaan met professionele ruimte en lokale afstemming.

4.3 Schaal en specialisatie vragen blijvende verbinding met de werkvloer

Het model veronderstelt een zekere schaalgrootte, waardoor organisaties gespecialiseerde functies en een grotere personeelspool kunnen organiseren. Dat heeft duidelijk voordelen volgens de respondenten. Toch blijkt ook hier dezelfde spanning die eerder in het rapport naar voren kwam: wat op organisatieniveau efficiënt en ondersteunend lijkt, kan op de werkvloer afstand, vertraging of versnippering veroorzaken.

De interviews tonen daarom dat schaal niet alleen moet worden beoordeeld op basis van het totale aantal kindplaatsen. Ook de schaal van de dagelijkse leefomgeving, de stabiliteit van teams, de bereikbaarheid van aanspreekpunten en de autonomie van locaties zijn van belang. Een organisatie kan overkoepelend groot zijn en tegelijk werken met herkenbare locaties en vaste teams. Een grotere personeelspool ondersteunt de continuïteit alleen wanneer kinderen en medewerkers niet voortdurend te maken krijgen met wisselende gezichten.

Iets gelijkaardigs geldt voor specialisatie. Nieuwe functies kunnen expertise vergroten en kinderbegeleiders ontlasten. Maar ze kunnen ook nieuwe grenzen tussen taken en medewerkers creëren. Zoals ook in het hoofdstuk over organisatiestrategieën bleek, is de verbinding tussen ondersteunende functies en de werkvloer belangrijk. Ondersteuners moeten bereikbaar zijn, de werkvloer kennen en helpen om informatie goed te laten doorstromen. Anders dreigt het model extra organisatieniveaus te creëren zonder dat de ondersteuning in de leefgroep toeneemt.

4.4 Ontlasting mag niet leiden tot verschraving van het beroep

De reacties op de taakverdeling in het model sluiten eveneens aan bij eerdere bevindingen. Kinderbegeleiders ervaren administratie en logistieke opdrachten soms als een belasting die

tijd met kinderen wegneemt. Tegelijk ontnemen zij professionele betekenis aan het contact met ouders, pedagogisch werk, inhoudelijke opvolging en de verantwoordelijkheid voor hun leefgroep. Een taak kan dus tijd vragen en toch een waardevol onderdeel van het beroep zijn. Wanneer ondersteunende functies vooral sturen of betekenisvolle taken overnemen, kan ontlasting omslaan in verlies van autonomie en beroepsinhoud.

Het model creëert ook nieuwe functies en kan zo perspectief bieden aan ervaren kinderbegeleiders in hun loopbaan. Maar de kwalificatievereiste wordt in sommige interviews als zwaar of niet haalbaar benoemd. Terwijl verschillende leidinggevenden kinderbegeleiders wel willen aanmoedigen om door te groeien.

4.5 De uitvoerbaarheid hangt af van de ruimere personeels- en financiële context

De grootste onzekerheid die de respondenten uitspreken, gaat over de uitvoerbaarheid van het model. De eerdere hoofdstukken maakten duidelijk hoe sterk personeelstekorten en beperkte middelen vandaag al doorwerken in de organisatie. Die context verdwijnt niet door nieuwe functies te definiëren. Wanneer de basisbezetting onvoldoende is, bestaat het risico dat ondersteuners opnieuw in de leefgroep moeten inspringen en niet aan hun eigen opdracht toekomen. Ook een lagere kindratio blijft kwetsbaar wanneer organisaties afwezigheden niet kunnen opvangen.

De onderdelen van het model hangen dus samen. De uitvoering van het model veronderstelt daarom gelijktijdige investeringen in de basisbezetting, ondersteunende functies en werkingsmiddelen. Ook moet duidelijk zijn welke medewerkers meetellen in de berekening van de kindratio en hoe hun tijd voor ondersteuning wordt beschermd.

Samenvatting, discussie en beleidsaanbevelingen

1 Samenvatting

Dit onderzoek bestudeert het huidige kinderopvanglandschap in Vlaanderen vanuit een organisatieperspectief. In de wetenschap dat de sector de laatste jaren sterk onder druk staat en het draagvlak voor structurele hervorming toenam, voorziet het onderzoek als eerste een sectorbrede schets van de contextuele uitdagingen waar organisaties (met uiteenlopende kenmerken) vandaag de dag mee geconfronteerd worden. Vervolgens brengt het onderzoek in kaart hoe organisaties momenteel met die complexiteit omgaan: via hun organisatiestructuren en via de manier waarop ze binnen die structuren verschillende organisatorische dimensies vormgeven. Ten slotte geeft het onderzoek ook inzicht in de perspectieven van leidinggevend en kinderbegeleiders op één van de voorstellen van de Toekomstgroep Kinderopvang, met name het voorstel om te evolueren naar een diverser beroepenveld. Aan elk van deze vier topics - contextuele uitdagingen, organisatiestructuren, strategieën en percepties binnen een divers beroepenveld - is in dit rapport een apart hoofdstuk gewijd. In wat volgt vatten we de belangrijkste conclusies uit elk hoofdstuk samen en krijgt elke onderzoeksvraag een duidelijk antwoord.

De empirische inzichten en conclusies in het onderzoek zijn verkregen via een mixed-methods design. Eerst werd een administratieve dataset samengesteld met gegevens over organisatoren van kinderopvang uit openbare databanken van Opgroeien en de Kruispuntbank van ondernemingen. Na analyse van de data werd een eerste selectie gemaakt van organisatoren met uiteenlopende profielen. Zij werden gevraagd om hun organogram te delen. In totaal reageerden 75 kinderopvangorganisaties, waarna een nieuwe selectie werd gemaakt van 30 organisaties met een variatie aan administratieve kenmerken én functiedifferentiaties. In elk van die 30 cases werden vervolgens interviews afgenomen, enerzijds met een leidinggevende en anderzijds met een ervaren kinderbegeleider. Kort samengevat was het hoofddoel bij de eerste en tweede selectie van organisaties dus om de variatie aan organisatietypes in de sector te vatten, eerder dan om een selectie te maken waarin de verhouding tussen de types gelijkloopt met die in de sector.

1.1 Onderzoeksvraag 1: Contextuele uitdagingen

In het eerste hoofdstuk worden op basis van de interviewdata verschillende contextuele uitdagingen geschetst die de daad- en draagkracht van kinderopvangorganisaties onder druk zetten. Welke contextfactoren maken het met andere woorden moeilijk voor organisaties om maatschappelijke opdrachten op een goede en duurzame manier te vervullen? Bij de analyse van de resultaten wordt duidelijk dat verschillende van de geschetste contextuele uitdagingen

niet nieuw zijn, maar een hardnekkig karakter vertonen. Uitdagingen als de hoge werkdruk, personeelsuitval, openstaande vacatures en schaarste aan middelen worden al enige tijd in de hele sector gevoeld en kwamen eerder ook al in de media aan bod.

Het onderzoek maakt duidelijk dat die uitdagingen elkaar versterken en zwaar wegen op organisaties als geheel. De uitval van kinderbegeleiders zet in veel organisaties de structuur en ambities tijdelijk 'on hold' omdat leidinggevend en ondersteunende functies noodgedwongen moeten inspringen op de werkvloer. Of het leidt tot een zwaardere belasting van medewerkers om de status quo te bewaken. Voor échte back-ups in de vorm van extra of vliegende kinderbegeleiders is vooral in (middel)grote organisaties financiële ruimte, al is het ook voor hen geen voor de hand liggende investering. Naast de hoge werkdruk draagt ook de preventieve werkverwijdering tijdens een zwangerschap bij aan de structurele personeelsuitval. Hierdoor ontstaan tijdelijke vacatures die moeilijker in te vullen zijn.

De interviews met leidinggevend maken bovendien duidelijk dat organisatiespecifieke contextfactoren eveneens tot een beperking van de handelingsmogelijkheden van organisaties leiden. In het onderzoek maken we bijvoorbeeld kennis met organisaties die financieel moeten besparen. Daardoor bouwen ze ondersteunende functies af of zetten ze de aankoop van spelmateriaal stop. Andere organisaties zien hun financiële speelruimte beperkt door zwaarwegende personeelscontracten uit het verleden. Nog anderen komen geografisch niet in aanmerking voor IKT-subsidie tijdens uitbreidingsrondes of hebben een zodanig wijdverspreid opvangaanbod dat de verplaatsingstijd tussen locaties een terugkerend probleem blijkt om een pedagogisch coach te vinden en vooral te behouden.

Tegelijk steken in het eerste hoofdstuk ook een aantal uitdagingen de kop op die aantonen hoe de opdracht van kinderopvangorganisaties doorheen de jaren sterk is verbreed en extra werk en ondersteuningsnoden met zich meebrengen. Als eerste worden er, zowel volgens de leidinggevend als kinderbegeleiders, steeds meer en hogere verwachtingen gesteld op pedagogisch vlak. Die hogere verwachtingen worden zichtbaar in de omgang met de kinderen en hun ouders, maar ook in de bijhorende administratieve en registratieverwachtingen. Kinderbegeleiders en leidinggevend delen de toegenomen verwachtingen wel maar zien ze moeilijk realiseerbaar wanneer hiervoor geen of onvoldoende ondersteuning voorzien is. In dat opzicht lijken de bestaande middelen voor pedagogische coaching onvoldoende om aan de noden tegemoet te komen.

Sommige leidinggevend en kinderbegeleiders uiten in dat opzicht bovendien een bezorgdheid over de kwaliteit van opleidingen en de onmiddellijke inzetbaarheid van nieuwe medewerkers. Enerzijds zouden recent afgestudeerde kinderbegeleiders niet altijd beschikken over de basiscompetenties die tegenwoordig vereist zijn om in de kinderopvang aan de slag te gaan, en anderzijds noopt het personeelstekort sommige organisaties ertoe om in te zetten op de tewerkstelling van ongekwalificeerde medewerkers-in-opleiding in een systeem van werkplekleren. In het licht van deze uitdaging wordt goed uitgewerkte aanvangsbegeleiding steeds belangrijker, samen met verdere professionalisering via bijvoorbeeld coaching en vorming. Het gevolg is dat organisaties daar meer tijd en energie aan moeten besteden. Als

die ondersteuning wegvalt door acute personeelstekorten, kunnen organisaties een wezenlijke taak niet uitvoeren.

Ten slotte signaleren leidinggevenden ook op tal van andere domeinen, zoals infrastructuur, (voedsel)veiligheid, of, meer algemeen, beleidsvoerend vermogen, een toegenomen complexiteit en nood aan bijkomende expertise. Ze merken op dat de regelgeving steeds sneller lijkt te veranderen en daarbij vaak ook complexer wordt. Om aan alle verwachtingen te blijven voldoen, voelen organisaties dat er meer en meer ruimte voor verantwoording en expertiseontwikkeling nodig is in de verschillende domeinen waarop de regelgeving betrekking heeft. Dit soort ruimte en expertise creëren blijft voor veel organisaties evenwel een uitdaging.

1.2 Onderzoeksvraag 2: organisatiestructuren

In het tweede hoofdstuk wordt op basis van de verzamelde organogrammen en interviewdata een typologie geschetst van de organisatiestructuren die momenteel in de kinderopvangsector aanwezig zijn. Dat op zich is al vernieuwend. De diversiteit van de sector kwam voorheen immers vooral ter sprake aan de hand van administratieve kenmerken zoals rechtsvorm, opvangtype of schaalgrootte, terwijl die weinig inzicht bieden in de manier waarop organisatoren van kinderopvang zich organiseren. De nieuwe typologie onderscheidt vijf prototypes van organisatiestructuren: een minimalistische structuur, eenvoudige structuur, satellietstructuur, scharnierstructuur en ecosysteemstructuur.

De typologie toont aan hoe kinderopvangorganisaties van elkaar verschillen op het vlak van functiedifferentiatie. Naarmate functiedifferentiatie toeneemt, duiken er in een organisatie meer lagen en functies op die zich op een specifiek en afgebakend aspect van de werking toeleggen. Die verschillen gaan gepaard met specifieke coördinatiemechanismen en manieren om ondersteuning te organiseren (zie Tabel 25 hieronder). In een *minimalistische structuur* is géén formele functiedifferentiatie aanwezig. Het gaat om organisaties die gerund worden door (samenwerkende) zelfstandigen, zonder personeel, waartussen geen hiërarchische relatie bestaat. Er is slechts één generieke functie die alle taken en verantwoordelijkheden combineert. Coördinatie berust bijgevolg op zelfsturing of directe afstemming en de ondersteunende capaciteit zit volledig geconcentreerd bij de organisator/zaakvoerder. In de *eenvoudige structuur* is een beperkte vorm van functiedifferentiatie aanwezig, dichtbij de werkvloer. Het is een typische organisatiestructuur voor kleinschalige organisaties, waarbij coördinatie berust op directe aansturing door één leidinggevende (kern) die eveneens de meeste secundaire ondersteuningsprocessen opneemt. De *satellietstructuur* kent geen functiedifferentiatie op werkvloerniveau, maar doorgaans wel op stafniveau. In de praktijk gaat het om diensten voor onthaalouders waarbij een centrale dienst de ondersteuning van onthaalouders opneemt en samenhang creëert via contractuele afspraken, periodieke begeleiding en vertrouwen. De *scharnierstructuur* kent, net zoals de ecosysteemstructuur, meerdere organisatieniveaus waarin gespecialiseerde functies actief zijn. In de *scharnierstructuur* is die functiedifferentiatie persoonsgedragen, wat betekent dat individuen zich kunnen specialiseren in specifieke opdrachten en van daaruit ondersteuning voorzien.

Deze structuur is te vinden in middelgrote organisaties waarin een middenkader gecreëerd wordt als een noodzakelijke verbinding en buffer tussen organisatietop en werkvloer. De interpretatie en afweging van dat scharnierend middenkader zorgt voor verbinding en samenhang. In de *ecosysteemstructuur* is functiedifferentiatie systeemgedragen, wat betekent dat ondersteuning wordt voorzien door gespecialiseerde teams of diensten en coördinatie verloopt via organisatiebrede systemen, processen, procedures en werklogica's. Deze structuur is doorgaans terug te vinden in grootschalige organisaties waarbij sterk uitgebouwde ondersteuningsdiensten of -teams een eigen agenda en werklogica hanteren die niet langer rechtstreeks gekoppeld zijn aan de dagelijkse opvangpraktijk.

Tabel 25: Overzicht van de vijf prototypes en hun kenmerken

Prototype	Differentiatie	Coördinatie	Ondersteuning
Minimalistische structuur	Geen formele differentiatie	Zelfsturing of directe afstemming	Organisator
Eenvoudige structuur	Beperkte differentiatie dicht bij de opvangpraktijk	Directe aansturing door één leidinggevende (kern)	Leidinggevende(n)
Satellietstructuur	Beperkte differentiatie op stafniveau	Contractuele afspraken, periodieke begeleiding en vertrouwen	Centrale dienst
Scharnierstructuur	Persoonsgedragen differentiatie op meerdere organisatieniveaus	Interpretatie, afweging en verbinding door scharnierfuncties	Gespecialiseerde functies
Ecosysteemstructuur	Systeemgedragen differentiatie op meerdere organisatieniveaus	Organisatiebrede systemen, processen, procedures en werklogica's	Gespecialiseerde teams of diensten

De nieuwe typologie van organisatiestructuren maakt duidelijk dat de mogelijkheden van organisaties om tegemoet te komen aan de hedendaagse uitdagingen ongelijk verdeeld zijn. Structuren met een hogere mate van differentiatie creëren bijkomende handvaten om de kwaliteit van de werking en regelgeving op verschillende domeinen zoals pedagogisch beleid, veiligheid of personeelsbeleid op te volgen en uit te bouwen. Bij organisatietypes met beperkte functiedifferentiatie, zoals de minimalistische of eenvoudige structuren, ligt die

verantwoordelijkheid daarentegen volledig bij de organisator of één leidinggevende (kern), die doorgaans niet de ruimte heeft om in elk van deze domeinen expertise te ontwikkelen. Externe ondersteuning kan hierbij verlichting bieden, maar bestaande ondersteuningsstructuren coveren niet alle noden (bv. logistieke ondersteuning om personeelstekorten op te vangen of kindvrije uren te creëren, technische ondersteuning om materiële defecten te verhelpen of infrastructureel advies te verlenen) en het inhuren van externen is duur.

Tegelijk toont het onderzoek aan dat elke organisatiestructuur inherente sterktes en uitdagingen kent. In een (middel)grote organisatie met veel functiedifferentiatie is directe controle en aansturing door één leidinggevende doorgaans niet mogelijk. Daarom moet er geïnvesteerd worden in andere mechanismen om samenhang en ondersteuning te voorzien. Dat brengt dan weer nieuwe uitdagingen en afhankelijkheden met zich mee, zoals een grotere nood aan afstemming en meer afstand tussen medewerkers op verschillende niveaus. Hierdoor zijn praktijknabijheid, eigenaarschap en informatiedoorstroom permanente aandachtspunten.

Ten slotte maakt het onderzoek op basis van enkele indirecte indicatoren een inschatting van de mate waarin de verschillende organisatiestructuren in de sector voorkomen. Die inschatting suggereert eerst en vooral dat er momenteel nog erg veel organisatoren volgens een minimalistische (29,5%) en eenvoudige structuur (58,7%) werken. Met andere woorden: ongeveer 88% van de organisatoren heeft momenteel geen of weinig ondersteuningscapaciteit in huis. De satellietstructuur enerzijds en de scharnier- en ecosysteemstructuur anderzijds zijn veel minder vertegenwoordigd in aantallen organisaties, maar het aandeel kindplaatsen dat elk van die twee groepen vertegenwoordigt, is daarentegen erg vergelijkbaar met dat van eenvoudige structuren (respectievelijk 31,7%, 30,3% en 31,7% van het totale opvangaanbod). Hieruit besluiten we dat er in ongeveer één derde van het huidige opvangaanbod geen of weinig omkadering aanwezig is die kan helpen om tegemoet te komen aan hedendaagse uitdagingen.

1.3 Onderzoeksvraag 3: organisatiestrategieën

Het derde hoofdstuk schetst een overzicht van organisatiestrategieën als reactie op contextuele en structuurinherente uitdagingen. Deze strategieën zijn ondergebracht in zeven dimensies: aansturing en leiderschap; personeelsbeleid en werkorganisatie; professionalisering en gezamenlijk leren; communicatie; inspraak; kwaliteitszorg; en als laatste: financieel beleid, middelen en aankoopbeleid.

Het valt op dat organisaties een erg breed scala aan strategieën ontwikkelen en daarbij soms erg inventief (moeten) omgaan met bepaalde uitdagingen. Zo is in de dimensie 'personeelsbeleid en werkorganisatie' bijvoorbeeld te zien hoe veel organisaties, naar aanleiding van krapte op de arbeidsmarkt en de hoge werkdruk, inzetten op alternatieve rekrutering, onder meer van zij-instromers, flexi-jobbers, jobstudenten en vrijwilligers. Daarnaast trachten sommige organisaties meer financiële slagkracht te genereren door groepsaankopen te doen of te investeren in duurzame energie en zijn er organisaties die

bijkomende inhoudelijke expertise weten aan te trekken via samenwerkingsverbanden, nieuwe subsidiekanalen en de werving van externe (project)middelen.

De interviews met kinderbegeleiders maken daarnaast duidelijk dat er binnen organisaties verschillende percepties kunnen bestaan over de effectiviteit en impact van bepaalde strategieën. Kinderbegeleiders wijzen erop dat strategieën als alternatieve rekrutering, digitale communicatie, pedagogische coaching of kwaliteitszorg, voor hen vaak niet meteen renderen en gepaard gaan met specifieke verwachtingen en extra werk. Wanneer er voor deze taken onvoldoende kindvrije uren voorhanden zijn, worden ze als weinig ondersteunend of erkentelijk ervaren op de werkvloer.

Ten slotte tonen de bevindingen in dit luik dat organisaties niet alleen verschillen in hun structurele capaciteit om strategieën te ontwikkelen - zie hoofdstuk 2 - maar ook in hun mogelijkheden om noodzakelijke randvoorwaarden te creëren voor een duurzame uitbouw van die strategieën. De verschillen in noodzakelijke randvoorwaarden zijn echter niet alleen te begrijpen aan de hand van verschillen in organisatiestructuur. Organisaties verschillen ook in de beleidskeuzes die ze maken. Niet alle scharnierstructuren in het onderzoek investeren bijvoorbeeld even sterk in kindvrije uren, extra coachingscapaciteit of opleidingen die toegankelijk en aantrekkelijk zijn. Het feit dat organisaties verschillen in de strategieën en noodzakelijke voorwaarden die ze ontwikkelen is dus ook een gevolg van interne beleidskeuzes en strategische afwegingen ten opzichte van andere legitieme doelen (bv. verlagen van de ratio, creëren van extra ondersteunende functies, infrastructurale investeringen, invoeren van maaltijdcheques).

Zodoende toont het onderzoek aan dat zelfs grootschaligere en meer gelaagde organisaties - net zoals minimalistische en eenvoudige structuren - keuzes moeten maken. De meeste organisatoren voelen zich in de huidige realiteit, die toch onvoorspelbaar is en ingrijpende financiële beperkingen heeft, gedwongen om prioriteiten te stellen. Hierdoor worstelen velen van hen met de duurzame uitbouw van bepaalde strategieën. Vooral op het vlak van onboarding, evaluatie, professionalisering, communicatie en kwaliteitszorg botsen organisaties geregeld op een gebrek aan tijd, personeelsruimte en ondersteuningscapaciteit. Daardoor blijven strategieën soms beperkt tot ad-hoc oplossingen, terwijl precies deze domeinen steeds belangrijker worden naarmate de complexiteit van kinderopvang toeneemt.

1.4 Onderzoeksvraag 4: Perspectieven op het divers beroepenveld

In het vierde hoofdstuk komen de perspectieven van leidinggevend en kinderbegeleiders op een diverser beroepenveld - een voorstel van de Toekomstgroep Kinderopvang - ter sprake. In veel interviews wordt positief gereageerd op het voorstel. Naast onder meer het vooruitzicht op een lagere begeleider-kindratio en meer personeelsmiddelen, benadrukken medewerkers vooral de inhoudelijke meerwaarde van een bredere omkadering op organisatieniveau. Met name in organisaties waarin momenteel al een zekere functiedifferentiatie aanwezig is, leeft de overtuiging dat zulke differentiatie hefboomen creëert om de kwaliteit van de werking te verhogen.

Tegelijk worden vanuit sommige organisaties ook bezorgdheden geuit. Een deel van die bezorgdheden heeft betrekking op de mate waarin organisaties autonomie behouden bij een eventuele implementatie van het voorstel van de Toekomstgroep Kinderopvang. Binnen kleinere organisaties leeft het idee dat zij in dit verhaal onvermijdelijk controle en eigenheid verliezen. Enerzijds geeft het voorstel hen de indruk dat schaalvergroting of samenwerken onvermijdelijk wordt als ze meer ondersteuning willen krijgen. De angst bestaat dat hierdoor noodgedwongen inhoudelijke compromissen gesloten moeten worden ten aanzien van de eigen visie of huiselijke sfeer. Anderzijds zorgt ook de aanwezigheid van zo'n bredere omkadering bij sommigen voor onrust. Aangezien ondersteunende functies een bepaald mandaat krijgen, verwachten leidinggevenden dat ze onvermijdelijk een deel van de controle moeten loslaten en zich meer moeten bezighouden met delegeren en afstemmen. Velen zien zich niet in die rol en willen zelf dichtbij of in de leefgroep actief zijn.

Leidinggevenden in grotere organisaties willen eveneens zeggenschap behouden over hoe het divers beroepenveld wordt geïntroduceerd in hun organisatie. Niet elke leefgroep of locatie heeft volgens hen bijvoorbeeld dezelfde ondersteuningsnaden, waardoor een zekere flexibiliteit nodig is in de toepassing en invulling van de beoogde functiedifferentiatie. Een soortgelijke bezorgdheid, die over veel organisaties heen terugkomt, heeft te maken met de kwalificatieniveaus die de Toekomstgroep Kinderopvang koppelt aan elke functie in het divers beroepenveld. Zij zien in het divers beroepenveld een mogelijkheid om interne mobiliteit te vergroten en competente kinderbegeleiders - die de organisatie én werkvloer goed kennen - te laten doorstromen naar ondersteunende functies. Een opleidingsvereiste maakt dat evenwel weinig vanzelfsprekend: zelfs wanneer de werkgever dit ondersteunt, blijft het volgen van een bijkomende opleiding een financiële aderlating en kost het kinderbegeleiders veel tijd en energie. In verschillende organisaties weerklinkt daarom de vraag om ook alternatieven voor diplomavooraarden te overwegen in de verdere uitrol van het toekomstplan. Zo hopen ze dat medewerkers op basis van verworven competenties in aanmerking kunnen komen voor bepaalde functies of via een verkorte opleiding sneller naar die functies kunnen doorstromen.

De interviews met kinderbegeleiders tonen tot slot aan dat het debat voor hen niet enkel gaat over minder werkdruk en meer ondersteuning, maar ook over zingeving en professionele identiteit. Het voorstel van de Toekomstgroep Kinderopvang om nieuwe functies zoals de educatief medewerker en teambegeleider te introduceren, doet sommige kinderbegeleiders reflecteren over de impact ervan op hun eigen takenpakket. Taken waarvoor zij vandaag verantwoordelijkheid opnemen, zouden in de toekomst mogelijk worden toegewezen aan functies met andere kwalificatievereisten. Dat roept gemengde gevoelens op. Enerzijds waarderen zij de mogelijkheid om taken te verdelen en extra ondersteuning te krijgen. Anderzijds ervaren sommigen het als een verlies wanneer zij taken zouden moeten afstaan waaruit zij veel voldoening halen. Ook bij sommige leidinggevenden raakt het voorstel aan vragen over de eigen professionele rol. Een bredere omkadering kan betekenen dat verantwoordelijkheden meer worden gedeeld en dat leidinggevenden zich sterker richten op delegeren en afstemmen. Niet iedereen voelt zich aangetrokken of comfortabel bij zo'n rol op grotere afstand van de dagelijkse praktijk. Het debat over een diverser beroepenveld gaat

daardoor niet alleen over het versterken van organisaties om tegemoet te komen aan systemische uitdagingen en toegenomen maatschappelijke verwachtingen. Evenzeer gaat het om de betekenis die medewerkers ontleen aan de taken en verantwoordelijkheden die zij vandaag opnemen.

2 Discussie

Behalve de conclusies, roept dit onderzoek enkele onderliggende vragen en discussiepunten op. Ten eerste stellen we vast dat er binnen kinderopvangorganisaties steeds meer organisatorische arbeid wordt verricht als reactie op problemen of uitdagingen die hun oorsprong buiten de organisatie hebben (bv. arbeidsmarktkrapte, dalende kwaliteit van de instroom, de opmars van zij-instroom en werkplekieren). Het risico bestaat dat deze verschuiving van systemische druk naar organisatiestrategieën zo vanzelfsprekend wordt, zeker met de toegenomen nadruk op beleidsvoerend vermogen, dat de aandacht vooral uitgaat naar de kwaliteit van die antwoorden. Een kritische benadering van die systemische druk en steeds complexer wordende context voor kinderopvangorganisaties blijft evenwel noodzakelijk. Dit onderzoek toont immers aan dat niet alle organisaties beschikken over dezelfde mogelijkheden om die complexiteit te dragen. Bovendien moeten organisaties - óók organisaties met een bredere omkadering – vaak een beroep doen op de persoonlijke rek van mensen om alle opdrachten te kunnen uitvoeren. Het draagvlak voor die steeds breder wordende opdracht van organisaties is vandaag bijgevolg nog erg broos.

Sommige respondenten stellen bovendien bepaalde ontwikkelingen die aan de basis liggen van deze groeiende complexiteit fundamenteel in vraag. Over de toegenomen pedagogische verwachtingen bestaat doorgaans weinig discussie: die worden gezien als inherent aan kwaliteitsvolle kinderopvang. Bij andere ontwikkelingen, zoals de toenemende verantwoordelijkheid voor het opleiden van ongekwalficeerde of recent afgestudeerde medewerkers, wordt daarentegen uitgekeken naar initiatieven van beleidswege om de achterliggende structurele tekorten aan personeel, tijd of opleiding verder aan te pakken. In dat opzicht is het belangrijk te erkennen dat organisatieontwikkeling die niet volledig kan compenseren.

Ten tweede wijst dit onderzoek uit dat een meerderheid van de organisaties vandaag nog niet beschikt over een brede omkadering of uitgebreide functiedifferentiatie. Het voorstel van de Toekomstgroep Kinderopvang om te evolueren naar een diverser beroepenveld is in die zin een stap in de goede richting. Tegelijk roept het onderzoek ook op tot waakzaamheid bij groeiprocessen. Onze resultaten tonen immers aan dat de nood aan bijkomende ondersteuning en coördinatie vaak al aanwezig is voordat organisaties hun bestaande organisatiestructuur in vraag stellen. Enkele leidinggevendenden geven in dat opzicht aan hoe ze op een bepaald punt het overzicht zijn verloren en moesten zoeken naar nieuwe coördinatie- en ondersteuningsmechanismen via scharnierfuncties of systemen. Het vergt evenwel tijd om dergelijke mechanismen uit te bouwen en te verankeren in de dagelijkse werking.. Wanneer

organisaties sneller groeien dan hun vermogen om nieuwe medewerkers te onthalen, op te leiden en te begeleiden, dreigt de gedeelde visie waarop de werking steunt te verwateren. Dat kan leiden tot uiteenlopende interpretaties van pedagogische verwachtingen, kwaliteitskaders of omgangsvormen, met potentiële risico's voor de kwaliteit en veiligheid van de opvangpraktijk. Het onderzoek roept daarom de vraag op in hoeverre het overheidsbeleid, dat via uitbreidingsrondes actief bijdraagt aan groei, ook een actievere rol kan spelen in het ondersteunen van transitieprocessen en het voorkomen van groeipijnen. De data in dit onderzoek suggereren dat zo'n transitiemoment zich vaak aandient wanneer kleinschalige organisaties groeien voorbij 90 kindplaatsen, al is bijkomend onderzoek nodig om dit te valideren en verdere omslagpunten voor (middel)grote organisaties te verkennen.

De vaststelling dat groei vandaag de meestvoorkomende aanleiding is om een bredere ondersteuning te voorzien, roept tegelijk de vraag op welke alternatieve ontwikkelpaden mogelijk zijn voor organisaties die niet willen of kunnen groeien. Het onderzoek toont immers aan dat er geen groeimotief aanwezig is in veel kleinschalige opvangorganisaties. Vanuit die vaststelling zien we een belangrijke onderzoeksvraag in de verkenning van alternatieve ontwikkelpaden voor kleinschalige kinderopvang en gezinsopvang. Dergelijke ontwikkelpaden hoeven niet noodzakelijk te steunen op schaalvergroting of verregaande samenwerking tussen organisaties. Een alternatief kan erin bestaan om ondersteuningscapaciteit gedeeltelijk gedeeld of extern te organiseren. Niet elke kinderopvangorganisatie hoeft immers alle expertise zelf in huis te hebben. Gedeelde ondersteuningsfuncties of externe ondersteuning kunnen organisaties toelaten hun eigenheid en nabijheid tot de opvangpraktijk te behouden, terwijl zij tegelijk toegang krijgen tot specifieke expertise en bijkomende ondersteuningscapaciteit.

Hierbij aansluitend wijst het onderzoek, ten vierde, uit dat de evolutie naar een diverser beroepenveld een spanning met zich meebrengt tussen menselijke opbrengst én kost. Terwijl iedereen erkent dat een bredere omkadering nodig is om tegemoet te komen aan groeiende maatschappelijke verwachtingen en om de werkdruk te verlagen, is er ook een besef dat bestaande jobs hierdoor zullen veranderen. Hoe die verandering gepercipieerd wordt is erg individueel: sommigen vrezen bijvoorbeeld dat de job van kinderbegeleider wordt uitgehold wanneer er extra functies bijkomen op locatieniveau, terwijl anderen dat geen probleem vinden of die toegenomen focus net zien als mogelijkheid tot specialisatie. Hoe dan ook maakt dit onderzoek duidelijk dat organisatieontwikkeling de manieren hertekent waarop medewerkers zich tot hun werk en organisatie verhouden. Het verzoenen van individuele zingeving en organisatieontwikkeling is bijgevolg een belangrijke uitdaging voor alle organisaties. Interne mobiliteit lijkt daarin een belangrijke rol te kunnen vervullen, maar opleidingsvereisten en de combinatie werk-opleiding vormen vandaag vaak een reëel obstakel voor medewerkers.

Ten vijfde suggereert dit onderzoek dat de relatie tussen organisatieontwikkeling en kwaliteit minder vanzelfsprekend is dan soms wordt aangenomen. Een bredere omkadering en meer functiedifferentiatie creëren onmiskenbaar nieuwe mogelijkheden om expertise op te bouwen, medewerkers te ondersteunen en kwaliteitsbeleid vorm te geven. Tegelijk maken de interviews

duidelijk dat dergelijke organisatorische ingrepen op de werkvloer niet automatisch als ondersteunend worden ervaren. De bijdrage van ondersteuning lijkt daardoor niet alleen af te hangen van haar aanwezigheid, maar ook van de manier waarop zij vorm krijgt. De interviews met kinderbegeleiders wijzen in dat verband op het belang van praktijk nabijheid, voldoende tijd, snel kunnen inspelen op concrete vragen, ruimte voor professionele autonomie en een bruikbaar werkkader. Het onderzoek suggereert daarmee dat organisatieontwikkeling weliswaar nieuwe handvaten creëert om kwaliteit te realiseren, maar dat verder onderzoek nodig is om beter te begrijpen onder welke voorwaarden deze mogelijkheden zich daadwerkelijk vertalen in kwaliteitswinst voor kinderen en gezinnen.

Ten slotte maakt dit onderzoek zichtbaar hoeveel organisatorische kennis vandaag reeds aanwezig is binnen de kinderopvangsector. Organisaties experimenteren en ontwikkelen uiteenlopende strategieën om om te gaan met gedeelde uitdagingen, zoals personeelsuitval, onboarding van nieuwe medewerkers, professionalisering, communicatie en kwaliteitsontwikkeling, maar ook met uitdagingen die samenhangen met hun specifieke organisatiestructuur. Die rijkdom aan praktijken en ervaringen lijkt echter vaak te zijn verbonden met individuele organisaties en lokale contexten. Organiseatieontwikkeling vindt daardoor vandaag grotendeels plaats binnen de eigen organisatie en met relatief weinig referentiepunten om keuzes rond groei, functiedifferentiatie, coördinatie of ondersteuning tegen af te toetsen. Het onderzoek suggereert dat een verdere ontwikkeling en ontsluiting van deze kennisbasis organisaties kan ondersteunen bij dergelijke vraagstukken. Op die manier kan organisatieontwikkeling sterker uitgroeien tot een collectief leerproces binnen de sector.

3 Aanbevelingen

De resultaten van dit onderzoek wijzen erop dat de kinderopvangsector zich op een kantelpunt bevindt. Organisaties worden geconfronteerd met een combinatie van hardnekkige structurele uitdagingen, toenemende maatschappelijke verwachtingen en een groeiende nood aan expertise en ondersteuning. Tegelijk verschillen organisaties sterk in de mogelijkheden waarover zij beschikken om met deze toenemende complexiteit om te gaan. De overgrote meerderheid van de kinderopvangorganisaties beschikt vandaag slechts over een beperkte capaciteit om personeelsuitval op te vangen, nieuwe medewerkers op te leiden, begeleiders-in-opleiding te begeleiden, pedagogische coaching te voorzien, levenslang leren te faciliteren en andere ondersteunende opdrachten op te nemen. Bijgevolg wordt de sector vandaag in belangrijke mate gedragen door de persoonlijke inzet en flexibiliteit van medewerkers. Hoewel die inzet een belangrijke sterkte van de sector vormt, maken onze bevindingen ook duidelijk dat deze strategie haar grenzen bereikt. Zonder structurele hervorming en de daarvoor nodige investeringen dreigt de kloof tussen wat van organisaties verwacht wordt en wat veel van hen daadwerkelijk kunnen realiseren verder toe te nemen.

Het voorstel van de Toekomstgroep Kinderopvang om te evolueren naar een breder beroepenveld komt al tegemoet aan verschillende behoeften die in dit onderzoek naar voren komen. Het onderzoek maakt echter ook duidelijk dat sterkere ondersteuning van organisaties niet los kan worden gezien van de bredere context waarin zij functioneren. Organisatieontwikkeling alleen volstaat niet om structurele uitdagingen op te lossen. Een duurzame versterking van de sector vraagt om een combinatie van sterke randvoorwaarden, krachtige organisatiestructuren en voldoende aandacht voor de beleving en de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.

De aanbevelingen die hieruit voortvloeien situeren zich op drie niveaus. Een eerste groep aanbevelingen heeft betrekking op de randvoorwaarden waarbinnen kinderopvangorganisaties opereren. Een tweede groep richt zich op de ondersteuning van organisaties in hun verdere ontwikkeling. Een derde groep focust op de ondersteuning van medewerkers en het creëren van duurzame ontwikkelpaden binnen de sector.

3.1 Versterk de randvoorwaarden rond kinderopvang

Het onderzoek toont aan dat organisaties steeds meer organisatorische arbeid verrichten om uitdagingen op te vangen die verband houden met instroom, begeleiding en opleiding. Een duurzame toekomst voor de kinderopvang vraagt daarom niet alleen investeringen binnen organisaties, maar ook in de systemen errond. Daarbij gaat het onder meer om het versterken van de aantrekkelijkheid van het beroep van kinderbegeleider, het vergroten en diversifiëren van de instroom in opleidingen, het versterken van die opleidingen en hun capaciteit om werkplekleren mee te ondersteunen, en het toegankelijker maken van levenslang leren voor medewerkers. Zo ontstaat ruimte voor organisaties om hun verantwoordelijkheid voor

kwaliteitsvolle opvang en organisatieontwikkeling op te nemen, zonder dat zij structurele uitdagingen die zich op systeemniveau situeren alleen moeten opvangen.

3.2 Ondersteun organisaties in hun verdere ontwikkeling

3.2.1 Maak verschillende ontwikkelpaden mogelijk

De resultaten van dit onderzoek maken duidelijk dat een bredere omkadering en meer functiedifferentiatie belangrijke mogelijkheden creëren om tegemoet te komen aan de toenemende complexiteit waarmee kinderopvangorganisaties geconfronteerd worden. Tegelijk toont het onderzoek aan dat organisaties sterk verschillen in hun uitgangspositie, mogelijkheden en ambities. Niet elke organisatie beschikt over de vorm, schaal of middelen om een bredere omkadering intern uit te bouwen, en niet elke organisatie streeft dezelfde ontwikkelingsrichting na. Het onderzoek toont immers aan dat een deel van de organisaties bewust kiest voor een kleinschalige werking en veel belang hecht aan nabijheid, autonomie en zelfsturing of directe aansturing. Dit roept een fundamentele beleidsvraag op over de gewenste organisatorische ontwikkeling van de sector. Wordt functiedifferentiatie in de toekomst voornamelijk gerealiseerd via schaalvergroting en de verdere uitbouw van interne ondersteuningsstructuren? Of wil het beleid ruimte blijven maken voor verschillende organisatiestructuren en ontwikkelpaden?

Die vraag is relevant omdat schaalvergroting en de uitbouw van interne ondersteuningsstructuren niet alleen nieuwe mogelijkheden creëren, maar ook de manier verandert waarop organisaties worden aangestuurd. Ondersteunende functies in (middel)grote organisaties vragen bijkomende afstemming, herverdelen verantwoordelijkheden en creëren nieuwe vraagstukken rond nabijheid, eigenaarschap en autonomie. De invoering van een bredere omkadering betekent daardoor niet enkel een uitbreiding van de ondersteuning, maar ook een verandering in de manier waarop organisaties functioneren en hoe medewerkers hun werk beleven.

Indien ervoor gekozen wordt om de bestaande organisatorische diversiteit in de sector te behouden, vraagt dit om andere antwoorden dan alleen schaalvergroting of interne functiedifferentiatie. De vraag hoe kleinschalige organisaties en gezinsopvang toegang kunnen krijgen tot aanvullende expertise en ondersteuning zonder in te boeten aan autonomie, eigenheid en nabijheid, verdient daarbij bijzondere aandacht. Mogelijke pistes zijn gedeelde ondersteuningsfuncties, samenwerking tussen organisaties of externe ondersteuningsstructuren. Bijkomende kennisontwikkeling rond dergelijke alternatieve ontwikkelpaden lijkt dan ook aangewezen.

Ten slotte zal het bij de uitwerking van ontwikkelpaden hoe dan ook belangrijk zijn om bestaande regelgeving, financieringsmechanismen en arbeidsvoorwaarden tegen het licht te houden, zodat mogelijke obstakels geïdentificeerd en aangepakt kunnen worden.

3.2.2 Ondersteun organisaties actief bij groei- en transitieprocessen

Terwijl de laatste jaren een opschalende evolutie zichtbaar wordt in de cijfers van Opgroeien en het beleid de uitbreiding van bestaande opvangcapaciteit actief stimuleert, verdient niet alleen de financiering van bijkomende opvangplaatsen aandacht, maar ook de organisatorische gevolgen van dergelijke groei. Het onderzoek toont aan dat groei nieuwe uitdagingen met zich meebrengt op het vlak van functiedifferentiatie, coördinatie en ondersteuning. Sommige organisaties bereiken daarbij een punt waarop bestaande structuren en werkvormen niet langer volstaan. Een actievere rol van de overheid in het uitwerken van groeipaden en ondersteunen van groeiprocessen kan helpen om dergelijke transitiefases succesvol te doorlopen en de kwaliteit van de werking tijdens groei te bewaken.

3.2.3 Organiseer ondersteuning dicht bij de leefgroep

Het onderzoek toont aan dat de meerwaarde van ondersteuning niet alleen afhangt van haar aanwezigheid, maar vooral van de manier waarop zij wordt georganiseerd en ingebed in de dagelijkse praktijk. Kinderbegeleiders ervaren ondersteuning als waardevol wanneer die praktisch nabij is, aansluit bij concrete vragen op de werkvloer, snel beschikbaar is, voldoende ruimte laat voor professionele autonomie en ingebed is in een helder en bruikbaar werkkader.

Bij de verdere uitbouw van een diverser beroepenveld, de introductie van nieuwe ondersteunende functies en andere vormen van organisatieontwikkeling verdienen deze voorwaarden expliciete aandacht. Ondersteuning mag niet op afstand van de leefgroepen worden georganiseerd, maar moet bijdragen aan een sterke verbinding tussen organisatieniveau en dagelijkse praktijk. Daarbij is het belangrijk om ook binnen grotere organisaties kenmerken te bewaken die vaak als een sterkte van kleinschalige opvang worden beschouwd, zoals korte lijnen, nabij leiderschap, herkenbare aanspreekpunten en een sterke betrokkenheid bij de directe opvangpraktijk.

Dit vraagt blijvende investeringen in de kleinste organisatorische eenheid waar de kwaliteit van opvang uiteindelijk wordt gerealiseerd: de leefgroep. Organiseerontwikkeling zou er daarom niet alleen op gericht moeten zijn om ondersteuning uit te bouwen, maar ook om ervoor te zorgen dat kinderbegeleiders zich verbonden blijven voelen met hun team, hun leidinggevende en de bredere organisatie. Wanneer ondersteuningsstructuren te ver verwijderd raken van de dagelijkse praktijk, dreigt het risico dat medewerkers zich steeds meer ervaren als een klein onderdeel van een groter geheel. Een organisatieontwikkeling die de leefgroep centraal stelt, kan niet alleen bijdragen aan de kwaliteit van de opvang, maar ook aan de aantrekkelijkheid en duurzaamheid van het beroep van kinderbegeleider.

3.2.4 Investeer in kennisontwikkeling en -deling rond organisatieontwikkeling

Het onderzoek maakt duidelijk dat organisatieontwikkeling specifieke kennis en expertise vraagt. Investeren in sectorbrede kennisontwikkeling en -deling, bijvoorbeeld via opleidingen, starterstrajecten, lerende netwerken en verder onderzoek, kunnen helpen om

organisatorische expertise collectief op te bouwen en breder beschikbaar te maken. Dat kan organisaties ondersteunen in de verdere ontwikkeling van hun beleidsvoerend vermogen en in het omgaan met vraagstukken rond groei, functiedifferentiatie, coördinatie en ondersteuning.

3.3 Ondersteun medewerkers in hun professionele ontwikkeling

3.3.1 Versterk interne mobiliteit en loopbaanmogelijkheden voor competente kinderbegeleiders

Veel respondenten beschouwen het voorstel om te evolueren naar een diverser beroepenveld niet alleen als een manier om bijkomende expertise binnen te brengen, maar ook als een kans om bestaande expertise te valoriseren en professionele groei mogelijk te maken. Op basis van ons onderzoek naar krachtige organisatiestructuren ondersteunen we die gedachte. Het versterken van de interne mobiliteit van competente kinderbegeleiders zorgt er immers voor dat meer ondersteunende functies ingevuld worden door medewerkers die de organisatie én de werkvloer goed kennen. Bovendien biedt het kinderbegeleiders perspectieven wanneer hun jobinhoud en -beleving veranderen door de intrede van nieuwe functies.

Tegelijk maken de voorgestelde kwalificatievereisten van de Toekomstgroep Kinderopvang dergelijke interne mobiliteit niet vanzelfsprekend. Het onderzoek roept daardoor de vraag op welke rol het diverse beroepenveld precies moet spelen in de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Indien interne doorstroom een expliciete doelstelling is, zijn aanvullende inspanningen nodig om opleidingstrajecten beter te laten aansluiten op werk en privéleven en de financiële drempels ervan te verlagen. Een andere piste bestaat erin om, naast formele kwalificaties, sterker in te zetten op competentieontwikkeling via professionalisering, coaching, mentorschap en praktijkervaring, en na te denken over manieren waarop dergelijke competenties kunnen worden erkend.

3.3.2 Creëer operationele buffers en tijd en ruimte voor niet-kindgebonden opdrachten

Eén van de meest consistente bevindingen van dit onderzoek is het belang van operationele buffers om de continuïteit en kwaliteit van zowel primaire opvangprocessen als secundaire ondersteuningsprocessen te waarborgen. De uitval van kinderbegeleiders zorgt er vandaag vaak voor dat leidinggevend, pedagogische coaches of andere ondersteunende functies noodgedwongen moeten inspringen op de werkvloer. Hierdoor vallen ontwikkelings- en ondersteuningsprocessen tijdelijk stil. Door 'vliegende kinderbegeleiders' als volwaardige functie mee op te nemen in het divers beroepenveld is de sector beter in staat om de continuïteit van de opvang te waarborgen én tegelijk kindvrije ruimte te creëren voor niet-kindgebonden opdrachten zoals mentorschap, pedagogische ondersteuning en reflectie, communicatie en overleg, kwaliteitszorg en professionalisering. Operationele buffers vormen

daarmee een noodzakelijke randvoorwaarde voor de realisatie van bredere maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van kinderopvang.

Bijlagen

1 Bijlage 1 - Kenmerken van geselecteerde cases

Case nummer	Opvang-capaciteit (CatOrg)	Opvangtype	Neven-activiteiten	Prototype
1	2	Groepsopvang	Nee	Eenvoudig
2	2	Groepsopvang	Ja	Eenvoudig
3	3	Gezinsopvang	Ja	Satelliet
4	4	Groepsopvang	Nee	Eenvoudig
5	5	Groepsopvang	Ja	Eenvoudig
6	5	Groepsopvang	Nee	Eenvoudig
7	6	Groepsopvang	Nee	Scharnier
8	7	Groepsopvang	Ja	Scharnier
9	8	Groepsopvang	Ja	Scharnier
10	8	Groepsopvang	Nee	Scharnier
11	9	Groepsopvang	Nee	Scharnier
12	12	Groepsopvang	Ja	Scharnier
13	12	Groepsopvang	Nee	Scharnier
14	12	Groepsopvang	Nee	Scharnier
15	14	Groepsopvang	Nee	Scharnier
16	15	Groepsopvang	Nee	Scharnier
17	16	Gezinsopvang	Nee	Satelliet
18	16	Groepsopvang	Ja	Scharnier
19	18	Mix	Nee	Scharnier
20	19	Groepsopvang	Nee	Scharnier

21	20	Mix	Ja	Scharnier
22	21	Mix	Nee	Scharnier
23	26	Mix	Nee	Scharnier
24	26	Groepsopvang	Ja	Scharnier
25	35	Mix	Ja	Ecosysteem
26	35	Mix	Nee	Ecosysteem
27	35	Mix	Ja	Ecosysteem
28	35	Mix	Ja	Ecosysteem
29	35	Mix	Nee	Ecosysteem
30	35	Groepsopvang	Ja	Ecosysteem

2 Bijlage 2 - Interviewleidraad leidinggevenden

Informed consent

Uitleg geven over onderzoek, informed consent overlopen en laten ondertekenen.

(Opname starten)

Algemene intro

We zouden tijdens dit interview graag wat meer inzicht krijgen in de achterliggende logica's van de organisatiestructuur van ... (*naam organisatie*) en hoe die in de praktijk al dan niet tot uiting komen. Het organogram geeft ons al een eerste beeld van die organisatiestructuur, maar het is onmogelijk om op basis van dat overzicht te achterhalen hoe die structuur precies in zijn werk gaat en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Vandaar dat we met jou het organogram graag wat diepgaander bespreken.

Vooraleer we het organogram bespreken, stellen we je eerst graag nog enkele algemene vragen om jou en de organisatie beter te leren kennen.

- Kan jij je even kort voorstellen?
 - o Wie ben je en wat is je functie binnen de organisatie? Wat houdt dat precies in (wat zijn je voornaamste taken)?
 - o Hoe lang ben je ondertussen werkzaam in deze organisatie?

Functieprofielen en takenpakketten

We overlopen nu graag het huidige organogram met jou om meer inzicht te krijgen in de verschillende functieprofielen en hun takenpakket.

- Controle van het organogram:
 - o Klopt dit of zijn er sinds het opmaken nog aanpassingen gebeurd? Staan alle functies en partners die te maken hebben met de organisatie van kinderopvang er op (bv. financiële dienst, externe partners, kinderbegeleiders-in-opleiding, vrijwilligers, stagiaires)?
- Wat houdt elke functie in?
 - o Welke taken vervult elke functie in de praktijk?
- Wie rapporteert aan wie? Wordt dit goed voorgesteld in het organogram?
 - o Welke informatie en verwachtingen stromen door van de directie tot op de werkvloer? Hoe gebeurt dat? Komen die boodschappen altijd goed terecht?

- En omgekeerd: hoe tracht men voldoende vinger aan de pols te houden met wat er leeft op de werkvloer? Worden signalen snel opgepikt? Krijgen medewerkers structureel inspraak in bepaalde beslissingen?

Evolutie van de organisatiestructuur

- Is de structuur (voor zover jij weet) altijd zoals nu (zie organogram) geweest?
 - Hoe zag de structuur er initieel uit? Waarom werd er destijds voor die structuur gekozen?
 - Zijn er gaandeweg functies bijgekomen of verdwenen? Waarom?
 - Hebben bepaalde functies gaandeweg een andere invulling/takenpakket gekregen doorheen de jaren? Waarom?
 - Is de manier waarop bepaalde functies samenwerken gaandeweg veranderd? Waarom?

Evaluatie van de werking

In het volgende onderdeel van het interview vragen we je om de huidige organisatiestructuur te evalueren op basis van je eigen ervaringen.

- Polsen naar de perceptie van eigen organisatiestructuur:
 - Als je nu kijkt naar dit overzicht, en je eigen ervaringen, wat zijn volgens jou dan de sterke punten van deze organisatiestructuur?
 - Zijn er dan ook nog uitdagingen, bv. zaken die nu minder goed lopen, of die gemist worden? Wat zou er daar volgens jou aan moeten/kunnen veranderen?
 - We kunnen de werking van een organisatie opdelen in drie gebieden, nl. het dagelijks management van de organisatie, het pedagogisch beleid en levenslang leren en ontwikkelen van medewerkers. Hoe zou je de werking van je organisatie scoren op die gebieden (zie bijlage)? Leg telkens uit waarom (denk luidop na tijdens het invullen).

Reflectie op model Toekomstgroep

Tenslotte willen we je mening vragen over de organisatiestructuur die recent werd ontwikkeld door een groep experts die hebben nagedacht over de toekomst van de Vlaamse kinderopvang. Volgens de experts is er nood aan een 'diverser beroepenveld' en 'breder kader van aansturing en ondersteuning'. Elke organisator van kinderopvang zou volgens die visie verschillende functieprofielen in huis moeten hebben (zie bijlage). Om die functieprofielen te kunnen aanwerven, hebben organisatoren van kinderopvang volgens de experts (subsidies en) een zekere schaalgrootte nodig. Zij gaan in hun berekeningen uit van een organisatie

met 225 kindplaatsen, verdeeld over 5 opvanglocaties met telkens drie leefgroepen van 15 kinderen of 45 locaties gezinsopvang.

- Wat is je algemene reactie op dat voorstel?
 - o Waar word je wel of niet enthousiast van? Waarom?
 - o Welke vragen of onduidelijkheden roept dit bij je op?
 - o Welke bezorgdheden en mogelijkheid zou je graag meegeven aan de experts?

	Zeer zwak			Matig			Zeer sterk
1. Management - Hoe goed draagt de organisatie zorg voor:							
Infrastructuur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veiligheid en gezondheid	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Omgang met kinderen en gezinnen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organisatorisch management (o.a. financiën)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samenwerking met externe partners (bv. Opgroeien, lokaal loket kinderopvang, lokaal bestuur)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Pedagogisch beleid - Hoe sterk is het beleid van de organisatie in termen van:							
Het aanbieden van een gevarieerd en stimulerend aanbod aan activiteiten en materiaal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vertalen van pedagogische visie naar de werkvloer	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Overleg en reflectie over de omgang met kinderen en gezinnen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kwaliteit evalueren en bijsturen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Omgaan met extra zorgnoden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Professionele ontwikkeling en levenslang leren - Hoe goed voorziet de organisatie in:							
Begeleiding van nieuwe medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Positief leerklimaat waarin medewerkers open staan om bij te leren en te groeien	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feedback op functioneren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aanbieden van professionele leerkansen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Begeleiden van werkplekleren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organisatie van uitwisselingsmomenten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Functies op organisatieniveau	Functieomschrijving uit slottekst Toekomstgroep
Directeur	Zet de grote strategische lijnen uit op beleidsmatig, operationeel en financieel vlak. Het profiel coördineert en bewaakt de kwaliteit van de gehele organisatie van de dienstverlening, aansluitend bij de noden van de jonge kinderen en hun gezin. De directeur telt niet mee voor de kind-begeleider-ratio.
Praktijkopleider	Voert het professionaliseringsbeleid uit, ondersteunt de permanente vorming van elke medewerker, ondersteunt specifiek ook zij-instromers in hun beroepskwalificerende EVC-traject en hun werkplekleren, en is daartoe ook aanspreekpunt voor de mentor op de werkvloer en voor de onderwijsinstellingen. De praktijkopleider telt niet mee voor de kind-begeleider-ratio.
Pedagogisch ondersteuner	Coacht alle medewerkers vanuit het pedagogische beleid met kwaliteitsverbetering en inclusie van de dienstverlening als doel. De pedagogisch coach telt mee voor de kind-begeleider-ratio als die met de kinderen werkt in de leefgroep.
Medewerker facility en preventie	Beheert de gebouwen, de inrichting en de materialen (administratie, vergunningen, nutsvoorzieningen, aankoopbeleid, onderhoud) met oog voor duurzaamheid en continuïteit, staat in voor het preventiebeleid (veiligheid) en stuurt de technische medewerker aan. De medewerker facility en preventie telt niet mee voor de kind-begeleider-ratio.
HR-medewerker	Ondersteunt het rekruteringsbeleid, het onthaal en inwerken van nieuwe medewerkers, het retentiebeleid en begeleidt medewerkers bij uitstroom. De HR-medewerker telt niet mee voor de kind-begeleider-ratio.
Financieel/administratief medewerker	Zorgt voor het administratief-financieel beheer van de organisatie en bezorgt financiële informatie aan het management. De administratief/financieel medewerker telt niet mee voor de kindbegeleider-ratio.

Technisch medewerker	Voert technische opdrachten en klussen voor de hele organisatie uit. De technisch medewerker telt niet mee voor de kind-begeleiderratio.
----------------------	--

Functies op locatieniveau	Functieomschrijving uit slottekst Toekomstgroep
Educatief medewerker	Staat op de werkvloer samen met de kinderbegeleiders in voor de pedagogische kwaliteit, is referent voor kinderen met specifieke zorgnoden, zorgt voor een warme inclusieve transitie naar de kleuterklas en kleuteropvang, heeft de expertise over hoe de sociale functie waar te maken in de dagelijkse werking, en fungeert als mentor voor kinderbegeleiders in opleiding. De educatief medewerker voor jonge kinderen telt mee voor de kind-begeleiderratio
Kinderbegeleider	De kinderbegeleider staat in voor de educatieopdrachten: de begeleiding van baby's en peuters bij hun ontwikkeling en hun verzorging, in samenwerking met ouders, collega's en externen. De kinderbegeleider hanteert een inclusieve aanpak - rekening houdend met de diversiteit in de samenleving – en stimuleert baby's en peuters in hun algemene ontwikkeling en ondersteunt de ouders als eerste opvoeders. De kinderbegeleider telt mee voor de kind-begeleider-ratio.
Kinderbegeleider in opleiding	Komt in de locatie na screening van basispotentieel, wordt op de werkvloer effectief begeleid in de groei van de competenties en zit in een actief kwalificerend traject. De kinderbegeleider in opleiding heeft in de groepsopvang geen eindverantwoordelijkheid en staat niet alleen met de kinderen. De kinderbegeleider in opleiding telt niet mee voor de kind-begeleider-ratio.
Locatieverantwoordelijke	Deze stuurt dagelijks de operationele werking van de locatie aan. De locatieverantwoordelijke draagt bij aan de ontwikkeling van en geeft uitvoering aan het medewerkersbeleid (inzet personeel, uurroosters uitwerken), de dienstverlening naar het jonge kind en het gezin en het opname- en inschrijvingsbeleid. De verantwoordelijke kan visiegericht werken, toont leiderschap, kan goed samenwerken/netwerken en bewaart het overzicht van wat op de locatie gebeurt. De locatieverantwoordelijke telt mee

	voor de kindbegeleider-ratio als die met de kinderen werkt in de leefgroep
Teambegeleider	Deze begeleidt en ondersteunt de teams op de locatie. De scope van een teambegeleider is het beste beperkt tot acht à tien medewerkers. De teambegeleider telt mee voor de kind-begeleider-ratio als die met de kinderen werkt in de leefgroep.
Logistieke ondersteuner	Voert algemene ondersteunende, logistieke en huishoudelijke taken uit in de locatie en leefgroep. De logistieke medewerker telt niet mee voor de kind-begeleider-ratio.

Referenties

- Kind & Gezin. (2014). *Een pedagogisch raamwerk voor de kinderopvang van baby's en peuters*. Kind & Gezin. <https://www.opgroeien.be/sites/default/files/intern/pedagogische-raamwerk.pdf>
- Kind & Gezin. (2016). *MeMoQ Zelfevaluatie-instrument*. Kind & Gezin.
- Statbel. (2024, 25 september). *Gemiddelde bruto maandlonen*. Rapportering over lonen van personeel in kinderdagverblijven en crèches. <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/lonen-en-arbeidskosten/gemiddelde-bruto-maandlonen>
- Teppers, E., & Van Regenmortel, T. (2023). *Internationaal vergelijkend onderzoek naar de kind-begeleider ratio in formele opvang voor kinderen jonger dan 3 jaar en de bijhorende modaliteiten en randvoorwaarden*. Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/3af5308c-f437-488a-9820-2055687eb52c>
- Toekomstgroep Kinderopvang. (2024). *Een toekomstplan voor de Vlaamse kinderopvang*. Brussel: Vlaamse Overheid. <https://www.opgroeien.be/sites/default/files/documenten/een-toekomstplan-voor-de-vlaamse-kinderopvang.pdf>
- Van Lancker, W. (2022). Kinderopvang in Vlaanderen: beleidskeuzes en knelpunten internationale vergelijking van investeringen in kinderopvang. [Presentatie voor de Commissie Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding, Vlaams Parlement]. KU Leuven. <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1859431>
- Vandenbroeck, M. (2005). *Pedagogisch management in de kinderopvang*. Uitgeverij SWP.
- Vandenbroeck, M. (2009). *In verzekerde bewaring. Honderdvijftig jaar kinderen, ouders en kinderopvang*. Uitgeverij SWP.
- Vandenboeck, M. (2018). *De staat van het kind – Het kind van de staat. Naar een pedagogiek van de voorschoolse voorzieningen*. Gompel & Svacina.
- Vlaams Parlement. (2022). *Verslag namens de Commissie naar de veiligheid in de kinderopvang over het onderzoek naar de wantoestanden in de kinderopvang* (Parlementaire stukken, 2021-2022, nr. 1176/14). Brussel: Vlaams Parlement. <https://docs.vlaamsparlement.be/files/pfile?id=1862802>
- Vlaamse Regering. (2012). *Decreet houdende de organisatie van kinderopvang van baby's en peuters*. Brussel: Vlaamse Overheid. <https://codex.vlaanderen.be/Portals/Codex/documenten/1021827.html>
- Vlaamse Regering. (2013). *Vergunningsbesluit van 22 november 2013*. Brussel: Vlaamse overheid. <https://codex.vlaanderen.be/Portals/Codex/documenten/1023552.html>

Vlaamse Regering. (2017). *Ministerieel besluit van 15 december 2017 tot wijziging van het ministerieel besluit van 25 november 2016 tot uitvoering van het Vergunningsbesluit van 22 november 2013, wat betreft een norm voor pedagogische kwaliteit*. Belgisch Staatsblad. <https://codex.opendata.api.vlaanderen.be/api/WetgevingDocument/1028980>

Vlaamse Regering (2022). *Besluit van de Vlaamse Regering van 11 maart 2022 tot wijziging van het besluit van de Vlaamse Regering van 17 maart 2017 betreffende de subsidiëring van de organisatoren kinderopvang en buitenschoolse opvang ter uitvoering van het Vlaams Intersectoraal Akkoord, het besluit van de Vlaamse Regering van 23 februari 2018 houdende toekenning van een subsidie aan het ondersteuningsnetwerk kinderopvang en het besluit van de Vlaamse Regering van 22 februari 2019 houdende de toekenning van een subsidie aan pools gezinsopvang, wat betreft de realisatie van de kwaliteitsondersteuning op de werkvloer ter uitvoering van het zesde Vlaams Intersectoraal akkoord van 30 maart 2021 voor de social/non-profitsectoren voor de periode 2021-2025*. Belgisch Staatsblad. <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1037191>

Vlaamse Regering (2024). *Decreet van 19 april 2024 tot wijziging van het decreet van 20 april 2012 houdende de organisatie van kinderopvang van baby's en peuters en het decreet van 3 mei 2019 houdende de organisatie van buitenschoolse opvang en de afstemming tussen buitenschoolse activiteiten*. Belgisch Staatsblad. <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1039672>