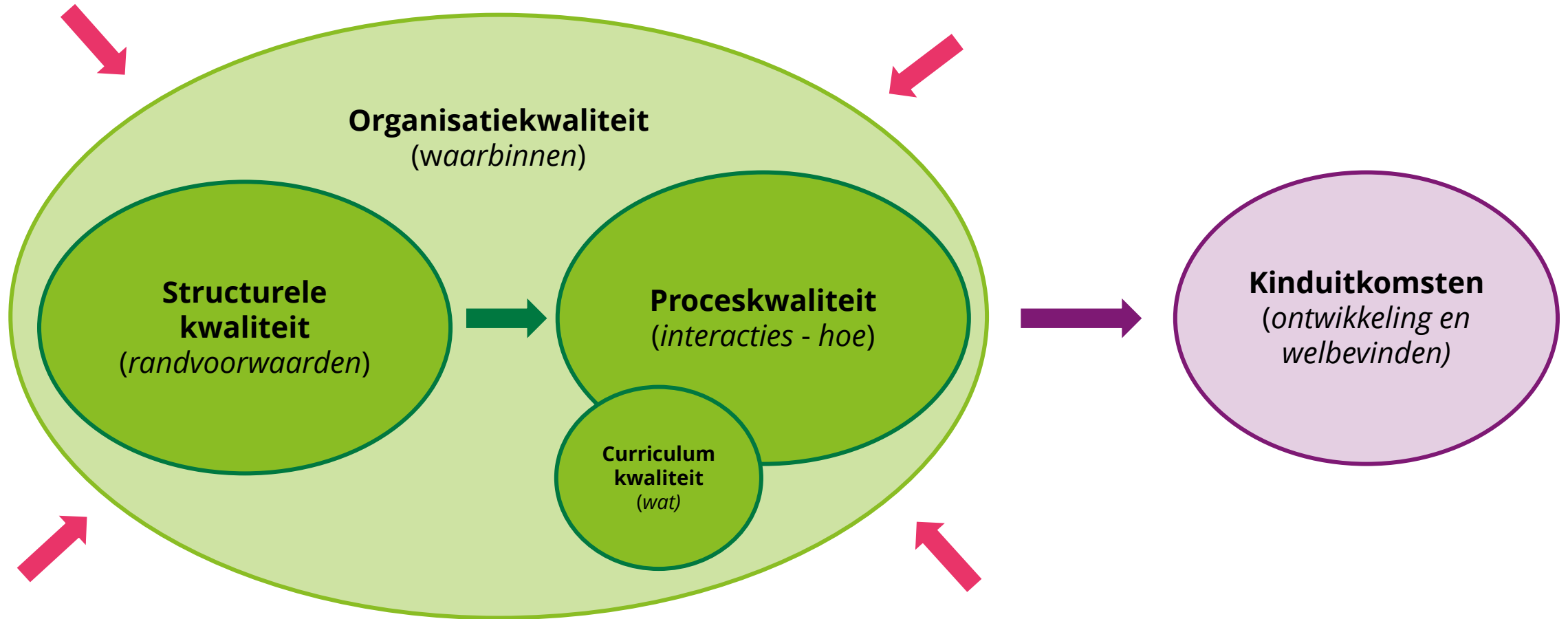


De sector onder druk: Het belang van organisatiekwaliteit

LKK symposium – 11 juni 2025

Wat is organisatiekwaliteit?



Centrale vraag van vandaag

“Hoe kunnen organisaties bijdragen aan een optimale ondersteuning van kinderen én pedagogisch medewerkers?”



De lessen uit LKK

Organisatiehybriditeit & logica
Professioneel welbevinden



Plenaire discussie

Robuuste organisaties
in een sector onder druk

Organisatiehybriditeit (Romijn et al., 2023)

- NL systeem is hybride: privatisering & marktwerking
 - Publieke taak bij private organisaties met en zonder winstoogmerk
- Organisaties binnen het systeem zijn hybride
 - Passen zich aan hun context aan
 - Verschillen in structuur, cultuur, missie en doelen, etc.
 - Verschillende instituten (met *logica's*) in de samenleving
 - Hybriditeit (= vermenging logica's) zorgt voor professionele identiteit die past bij een complexe omgeving

Organisatielogica

Logica van de Markt

- Vraag en aanbod
 - Macht bij aandeelhouders
 - Eigen belang voorop
 - Anonieme identiteit
- 
- Winstoogmerk
 - Private equity
 - Kinderopvang als arbeidsinstrument
 - Ouders als vragende klanten

Logica van het Bedrijf

- Hiërarchie
 - Top management
 - Management versus professionals
 - Organisatie cultuur
- 
- Kinderopvang als fabriek (top-down)
 - Kinderopvang als professionele service (relaties en samenwerking)

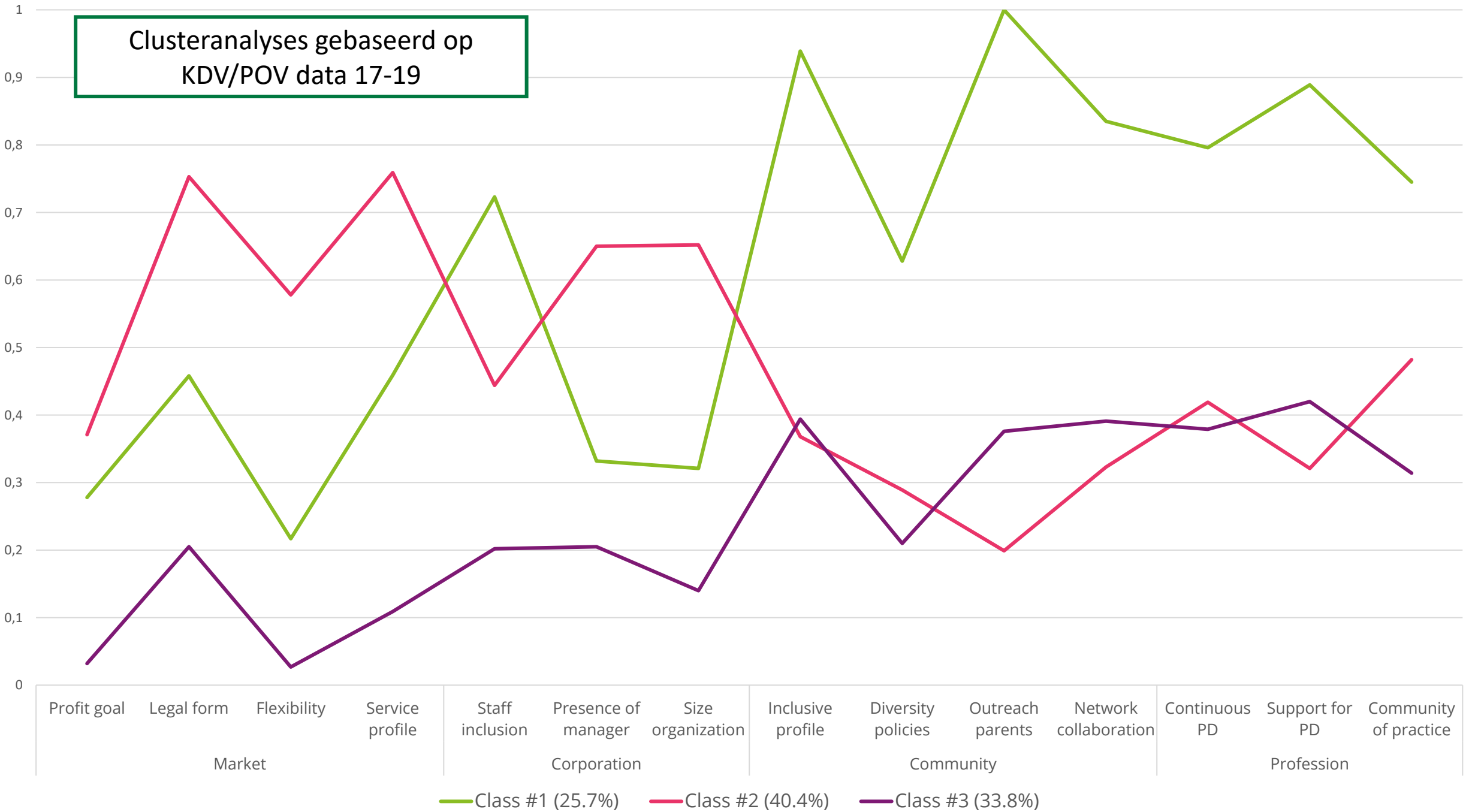
Logica van de Gemeenschap

- Identiteit gebaseerd op rol in de groep
 - Commitment, samenwerking en persoonlijk
- 
- Maatschappelijke rol kinderopvang
 - Community met families
 - Interprofessioneel netwerk

Logica van de Professie

- Persoonlijke ervaring
 - Professionele reputatie
 - Goede kwaliteit van werk leveren
- 
- Goed opgeleid personeel
 - Investeren in professionele ontwikkeling van medewerkers

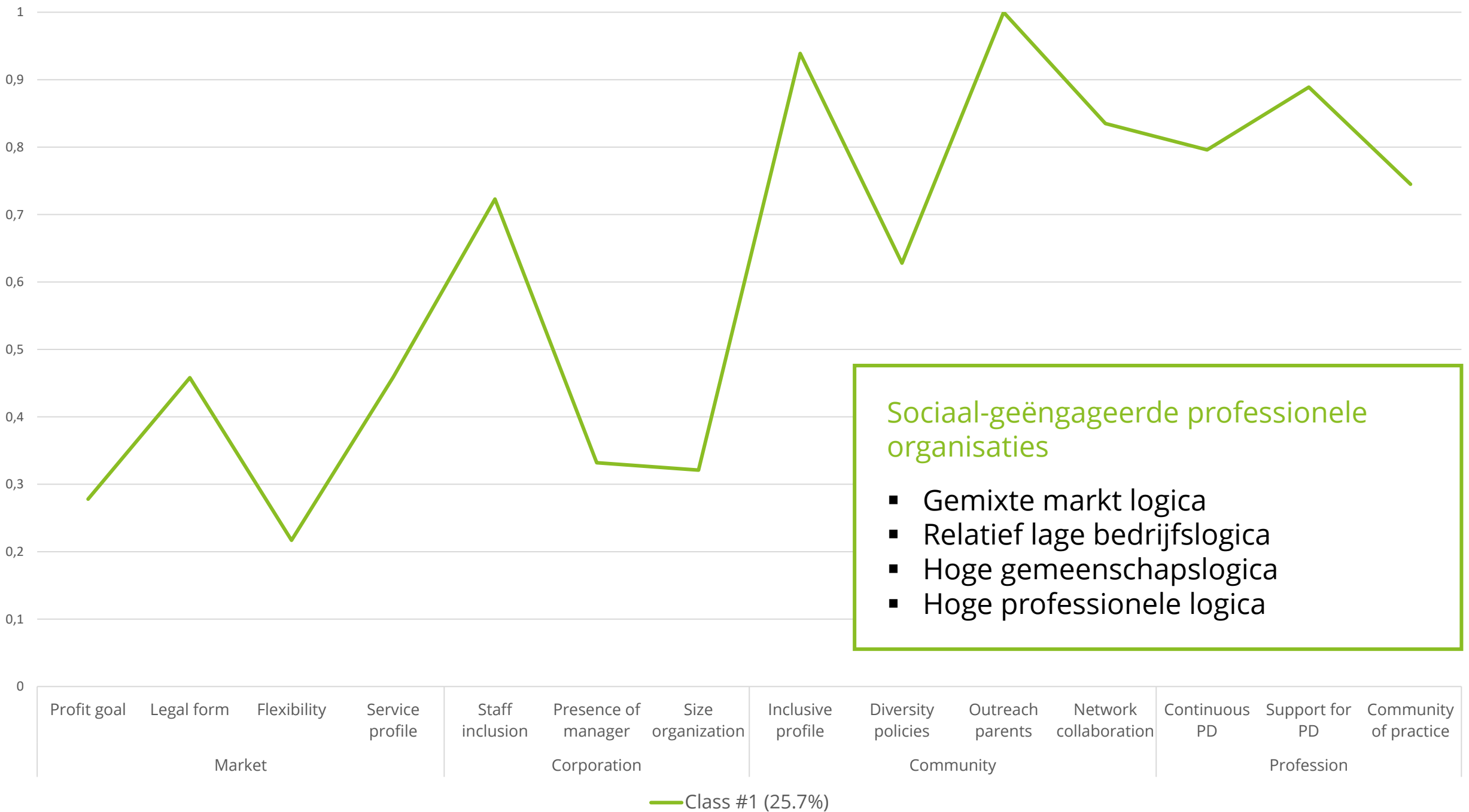
Clusteranalyses gebaseerd op
KDV/POV data 17-19

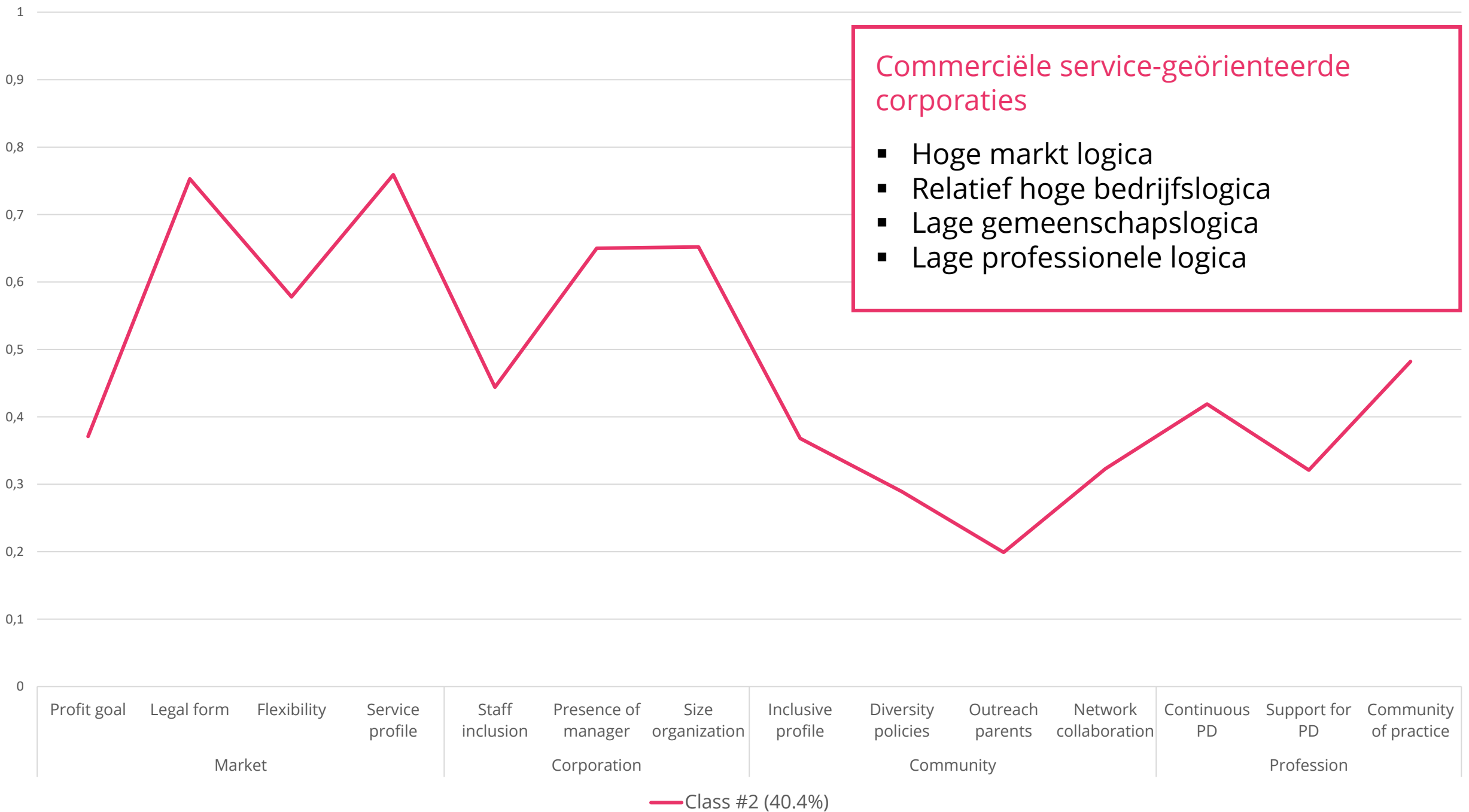


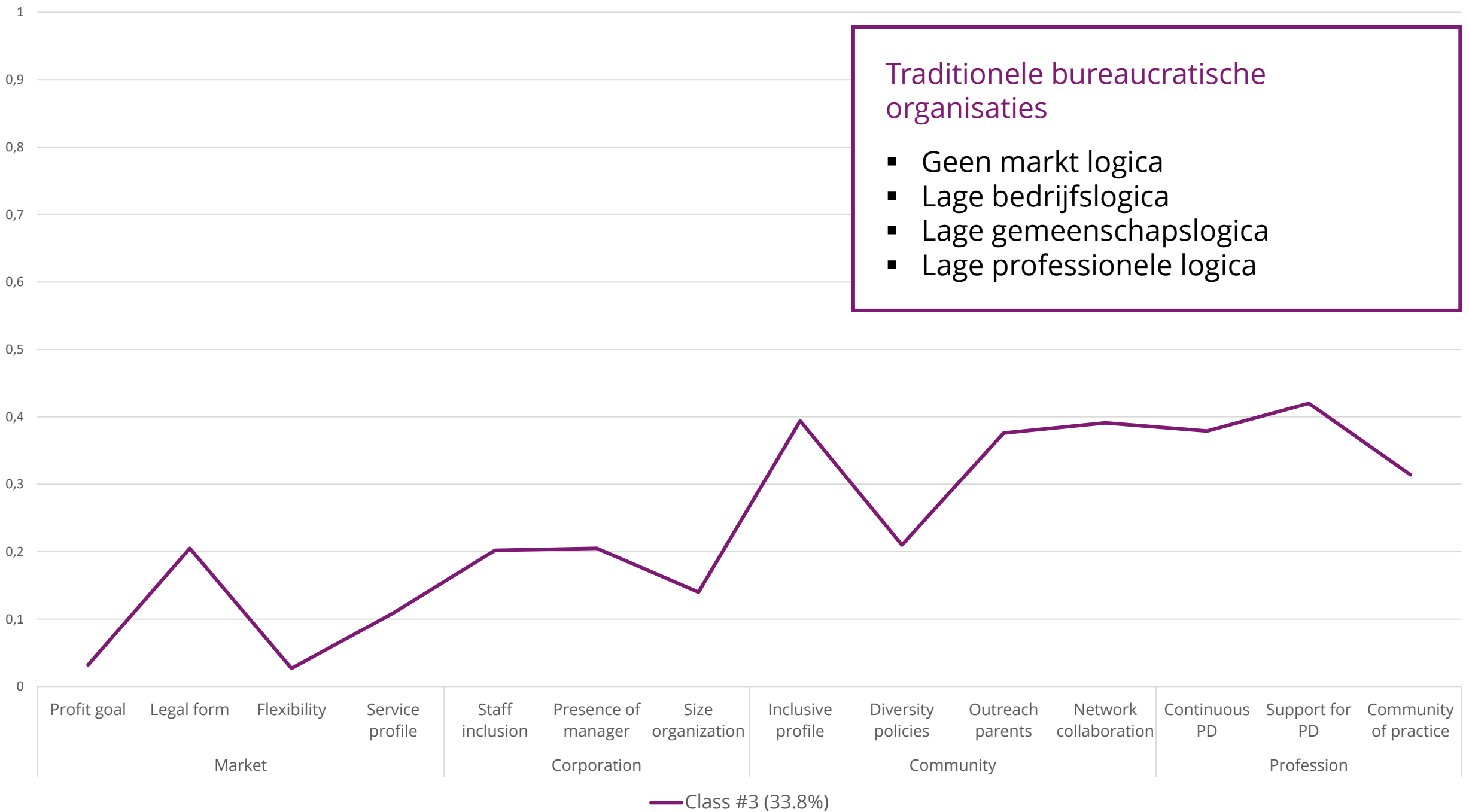
Class #1 (25.7%)

Class #2 (40.4%)

Class #3 (33.8%)





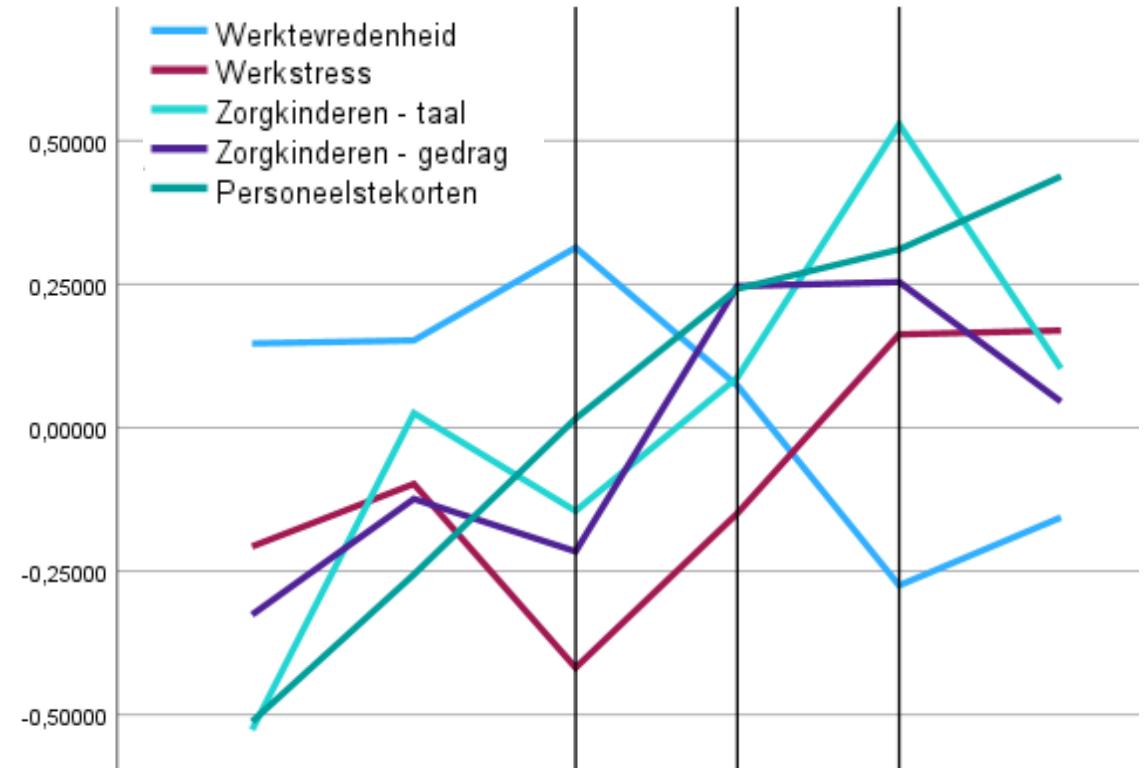


Organisatieprofiel in relatie tot kwaliteit

- Geëngageerde professionele organisaties
 - Verankerd in de lokale community (ouders en andere organisaties)
 - Sterke sociale missie
 - Aandacht voor professionalisering en team cohesie
- Betere proceskwaliteit en meer inclusieve praktijken
- Geen wederzijdse uitsluiting met winstoogmerk (markt logica)
 - Balans tussen publieke taak in een privaat systeem

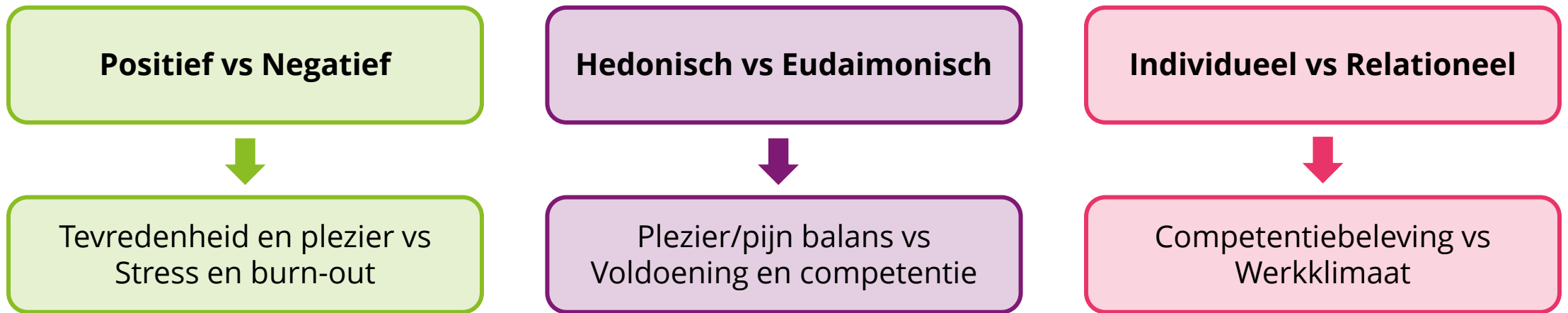
Professioneel welbevinden (Tiliopoulou et al., 2025)

- Sector staat onder druk
 - Personeelstekorten en verzuim
 - Zorgbehoeften van kinderen
 - Verloop medewerkers
- Peuteropvang (KDV/POV) over tijd
 - Combinatie LKK/EVENING data
 - Stijging tekort en zorg
 - Daling tevredenheid, stijging stress



Professioneel welbevinden (Romijn et al., 2025)

- Wat is professioneel welbevinden?



- Wat draagt bij aan welbevinden?

- Job Demands (*werkeisen*) en Resources (*hulpbronnen*) → (individuele) waardering
- Demands: Hinderances vs challenges

Professioneel welbevinden

- Onderzochte voorspellers van welbevinden (KDV/POV/BSO)
 - Individu: **werkuren**, **ervaring**, **opleiding**, **professionalisering**
 - Groep: **BKR**, **leeftijdsheterogeniteit**, **zorgkinderen**
 - Organisatie: ervaren **personeelsdruk** (open vacatures en verzuim), **team cohesie**
- Algemeen beeld: **werkeisen** (-), **hulpbronnen** (+)
 - Belangrijke verschillen tav perspectieven op welbevinden
 - Werkuren: meer stress, maar ook meer commitment
 - Zorgkinderen: meer stress, maar ook meer competentiebeleving
 - Professioneel welbevinden post-COVID verslechterd
 - Meting 8 (2024): welbevinden KDV/POV stabiel tot licht verbeterd, BSO daling zet door

Professioneel welbevinden

- Sterkste en meest consistente voorspeller: Team cohesie
 - Gaat over de mate van gezamenlijkheid en tegenslag aankunnen
 - Gebaseerd op gezamenlijk oordeel pedagogisch medewerkers en leidinggevenden
- Hogere team cohesie betekent (in alle typen opvang):
 - Beter ervaren werkklimaat, meer werkcommitment, betere ervaren relatie met manager, minder werkstress, hogere competentiebeleving

Conclusies professioneel welbevinden

- Hulpbronnen versterken mogelijk meer impact dan werkeisen verlagen
- Organisaties kunnen substantieel bijdragen aan welbevinden
 - Investeren in personeel (individuele hulpbronnen)
 - Investeren in een goede onderlinge cohesie (relationele hulpbronnen)
- Ga het gesprek aan met pedagogisch medewerkers
 - Welke activiteiten of afspraken geven het gevoel er niet alleen voor te staan?
 - Activiteiten die gezamenlijk enthousiasme oproepen

Plenaire discussie (1)

Vraag:

“Wat maakt een organisatie aantrekkelijk?”

Wat werkt wel? Wat niet?

Plenaire discussie (2)

Stelling:

“De randvoorwaarden voor leren en ontwikkelen van pedagogisch professional laten te wensen over.”

Plenaire discussie (3)

Vraag:

“Kinderopvang wil meer zijn dan ‘opvang’: Hoe ziet de organisatie van de toekomst eruit?”



Landelijke
Kwaliteitsmonitor
Kinderopvang

Bodine Romijn, Simone den Hollander & LKK-team