

BEROEPSVERENIGING

**PPINK**

pedagogisch  
professionals  
in kinderopvang

# PROFESSIONELE ZEGGENSCHAP in de kinderopvang

februari 2025



*Professionele zeggenschap versterkt de kwaliteit én de werktevredenheid en vergroot daarmee het werkplezier*



## Professionele zeggenschap in de kinderopvang

*Als iets duidelijk is geworden de afgelopen jaren dan is dat de kinderopvang een cruciale rol speelt in onze maatschappij. Zonder kinderopvang kunnen ouders niet aan het werk en zonder kinderopvang hebben veel kinderen niet dezelfde ontwikkelkansen. Pedagogisch professionals zijn experts op hun vakgebied en het is vanzelfsprekend dat zij hun verantwoordelijkheid nemen over hun beroepsuitoefening. Toch kan die vanzelfsprekendheid sterker. Want professionele zeggenschap zorgt niet alleen voor verbetering van de kwaliteit van de kinderopvang, maar zorgt ook ervoor dat het vak aantrekkelijk is én blijft.*

Deze publicatie is geschreven voor alle professionals in de kinderopvang die nadenken over hun werkpositie, over organisatieontwikkelingen waarin ze wel of niet betrokken worden en over het mogen meebeslissen als het om je eigen vak en de dagelijkse praktijk gaat. Vanuit de zorgsector zien en horen we hoe professionele zeggenschap zich ontwikkelt en ook steeds meer ingebed raakt in alle lagen van de organisatie. Dit toekomstperspectief voor de kinderopvang willen we middels deze publicatie onder de aandacht brengen.

## Wat bedoelen we met 'professionele zeggenschap'?

We bedoelen hiermee dat je als pedagogisch professional zelf kunt beslissen als het over jouw vak gaat (de beroepsontwikkeling en de beroepsinhoud). Dat je als professional de kans krijgt én ook neemt om inspraak en invloed te hebben. Denk aan samenwerken aan beleid en daarbij beslissingsbevoegdheid. Dus meepraten, meebepalen en invloed uitoefenen.

Het versterkt de kwaliteit én de werktevredenheid en daarmee vergroot het het werkplezier. Met de huidige arbeidskrachte en met het voornemen voor een nieuw financieringsstelsel gaat het meer dan ooit over het behoud van kwalitatieve kinderopvang én gemotiveerde professionals.

## Waarom zouden we professionele zeggenschap versterken?

Vanuit PPINK denken we dat het heel belangrijk is dat professionals in de kinderopvang zich uitspreken als het om hun vak gaat. Want sterk gepositioneerde pedagogisch professionals zijn nodig om de kinderopvang toekomstbestendig te maken en alle uitdagingen waar de sector voor staat, aan te gaan.

Door het vergroten van zeggenschap zijn professionals meer in the lead over de beroepsuitoefening, de beroepsontwikkeling en de werkomgeving. Wij denken dat zij zich daardoor meer gehoord en gewaardeerd voelen, wat onder andere leidt tot meer werktevredenheid. En een belangrijk resultaat van het professionele zeggenschap versterken is dat het bijdraagt aan het behoud van professionals voor het vak en dat de werkdruk vermindert. Dat pleit ervoor om, ondanks schaarste en werkdruk, aandacht te besteden aan het stimuleren van professionele zeggenschap.

## Wat is het doel?

Het belangrijkste doel van het versterken van professionele zeggenschap is toekomstbestendige kinderopvang. Daarbij het behoud van kwaliteit van de kinderopvang en tevreden professionals.

We willen een positieve beweging creëren, in alle lagen van een organisatie. En daarvoor zullen we moeten zoeken naar passende manieren om zeggenschap te creëren en te borgen.

## Wat is het verschil tussen professionele zeggenschap en medezeggenschap?

**Professionele zeggenschap** verwijst naar de verantwoordelijkheid die je als professional zelf hebt bij het nemen van beslissingen over je eigen dagelijkse praktijk. Het is van toepassing op onderwerpen die vragen om specifieke kennis, vaardigheden en deskundigheid. Zoals het rooster, de dagelijkse kwaliteit, het uitvoeren en ontwikkelen van het beleid. In je rol als pedagogisch professional heb je een zekere mate van autonomie en vrijheid om zelf beslissingen te nemen over de dagelijkse gang van zaken.

Het is belangrijk op te merken dat professionele zeggenschap niet betekent dat je als professional volledig zelfstandig en alleen functioneert, maar eerder dat je voor een deel eigenaarschap hebt binnen de beleidskaders van de organisatie waarin je werkt.

**Medezeggenschap** is wettelijk vastgelegd in de Wet op ondernemingsraden (WOR) en heeft het doel om werknemers inspraak te geven op bedrijfsbeslissingen die invloed hebben op het werk en werkomstandigheden. Medezeggenschap wordt vaak georganiseerd via ondernemingsraden (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT). Een OR bestaat uit werknemers die namens het personeel overleggen met de werkgever. In de OR kun je invloed uitoefenen op belangrijke beslissingen binnen een bedrijf. De ondernemingsraad heeft 4 rechten om invloed uit te oefenen, dat zijn het adviesrecht, instemmingsrecht, initiatiefrecht en informatierecht.

Het doel van medezeggenschap is om werknemers een stem te geven in de besluitvorming en om een constructief gesprek tussen werkgevers en werknemers te bevorderen, waardoor betere beslissingen kunnen worden genomen.

## Leren van een andere sector: 'het Landelijk Actieplan van de Zorgprofessionals (LAZ)'?

In de zorg zijn ze al enkele jaren bezig met professionele zeggenschap. Hierin is eerst uitgebreid onderzoek gedaan. In 2022 werd gestart met een landelijk actieplan, geïnitieerd en gefinancierd vanuit het ministerie (VWS). Het landelijk actieplan Zeggenschap in de Zorg geeft een stevige impuls aan duurzame, meerjarige versterking van zeggenschap en veerkracht van verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten en begeleiders. Het eerste plan bestaat uit de volgende onderdelen:

★ *Een lokale aanpak waarbij voor een paar honderd organisaties subsidie beschikbaar is gesteld om aan de slag te gaan met een lokaal initiatief.*

★ *Een landelijke aanpak met de uitvoering van activiteiten op vier terreinen:*

1. Het opzetten van **leernetwerken**. De coördinator haalt op en legt vast wat de belangrijkste thema's zijn voor het realiseren van meer zeggenschap en veerkracht. Ook zorgt de coördinator ervoor dat de kennis uit de verschillende leernetwerken landelijk toegankelijk wordt gemaakt via de andere lijnen uit het landelijk actieplan.
2. Een online **kennisplatform** waar goede voorbeelden en lokale initiatieven gedeeld kunnen worden om zo van elkaar te leren en geïnspireerd te raken.
3. Er is een modulaire **leerlijn** voor verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten en begeleiders én men ontwikkelt een leerlijn voor managers, HR-medewerkers en bestuurders. Daar komen praktische tools bij ter ondersteuning van het versterken van zeggenschap.
4. **Voortgang versnellen**: het snel op gang brengen en daarna versnellen van de gewenste ontwikkelingen. Met elkaar maakt men een visie op zeggenschap en stelt men het doel vast waar men samen in de komende jaren naartoe willen werken.

## Interessante inzichten vanuit de zorg voor de kinderopvangsector:

**1** *Vergroot kennis van zeggenschap*  
Wanneer je weet wat zeggenschap is, wat de meerwaarde is en waar je het op kunt pakken, of hoe je hiervoor ruimte vraagt of biedt, kunnen mensen in beweging komen.

**2** *Investeer in draagvlak en betrokkenheid*  
Draagvlak is nodig om de gewenste verandering in gang te zetten en te behouden, maar garandeert nog geen betrokkenheid. Er zijn acties nodig waardoor mensen zich betrokken gaan voelen en zich willen inzetten.

**3** *Zorg voor tijd, geld en ruimte*  
Ga niet voor snelle oplossingen omdat er geen capaciteit of budget is, maar zoek actief naar structurele oplossingen voor geld, tijd en ruimte. Alleen dan doorbreek je een patroon en kun je echt veranderen.

**4** *Creëer een beweging vanuit enthousiasme*  
Beweging op zeggenschap ontstaat wanneer behaalde successen – groot en klein – positief en continu onder de aandacht wordt gebracht. Duidelijke communicatie over de opbrengsten van zeggenschap voor de organisatie, geeft energie om vervolgstappen te zetten.

## Nieuwsgierig geworden?

Neem eens een kijkje op de website: [zeggenschapindezorg.nl](https://zeggenschapindezorg.nl) en lees deze krantenartikelen op: [kijkend-naar-de-zorg](#).

## Toekomstplannen

Alhoewel iedereen kan beamen dat de pedagogisch professional een hele belangrijke rol vervult, is professionele zeggenschap nog onvoldoende geborgd. Professionele zeggenschap moet ervaren worden in de gehele organisatie. Hiermee bedoelen we in de dagelijkse zorg voor kinderen, als in contact met leidinggevend en in samenwerking met de directie en raad van bestuur. Een dergelijke verandering vraagt om een gedegen plan en meerjarige investeringen.

## Aan tafel met PPINK

PPINK heeft een 'Aan tafel met PPINK' intervisie-sessie georganiseerd waarin we in gesprek zijn gegaan met pedagogisch professionals. Zij gaven belangrijke input, onder andere het volgende;

Er zijn nu grote verschillen tussen kinderopvangorganisaties. De ene organisatie legt al veel verantwoordelijkheid neer bij de professionals op de locatie. Het voorbeeld dat werd gedeeld waren de **praattafels** die Humankind organiseert om met medewerkers in gesprek te gaan, daarbij wordt echt geluisterd naar wat professionals te vertellen hebben. Deze professionals ervaren dat er iets wordt gedaan met de input. De praattafels zouden goed georganiseerd en leuk zijn! Waardoor men graag aansluit. Op deze wijze wordt al draagvlak gecreëerd voor allerlei ontwikkelingen.

Terwijl bij een andere kinderopvangorganisatie de besluitvorming volledig wordt neergelegd bij de stafafdelingen en professionals van de werkvloer hierin nog weinig autonomie en zeggenschap ervaren.

We hebben input opgehaald bij onze belangrijke samenwerkingspartners. Zij hebben met elkaar nagedacht over eventuele vervolgstappen. Dit zijn een aantal ideeën:

- ★ **Commitment van bestuurders**
- ★ **Systeem- en cultuurverandering is essentieel**
- ★ **Informereren van alle betrokkenen: wat is het en wat levert het op?**
- ★ **Breed onderzoeken en publiceren, waar wil men zeggenschap over en waarom?**
- ★ **Afkijken, samenwerken, meedoen met jeugdzorg en sociaal werk**
- ★ **Plan maken, gezamenlijk met sector partijen en en andere stakeholders**
- ★ **Uitzoeken: hoe raakt dit aan de besluitvormingsprocessen?**
- ★ **Resultaat is een krachtiger beroepenveld en beroepstrots, want je mening telt**

Kortom zeggenschap versterken kun je niet alleen! Pedagogisch professionals, pedagogisch coaches, leidinggevend, andere disciplines én bestuurders moeten gezamenlijk aan de slag met het vergroten van goed vakmanschap en goed werkgeverschap.

En dat vraagt om een systeem- én cultuuromslag! Het vraagt om draagvlak, om tijd en om budget. professionele zeggenschap versterken is een proces. Er is geen kant en klare oplossing om zeggenschap te vergroten, maar er zijn wel acties die professionele zeggenschap positief beïnvloeden.

Wij denken dat het belangrijk is om de zeggenschap van pedagogisch professionals te versterken. Middels een gezamenlijk platform Zeggenschap in de Kinderopvang. Samenwerkingspartners zijn alle stakeholders in de kinderopvang. We kunnen kennis en inspiratie ophalen vanuit de ervaringen in de zorg.

## ROADMAP PROFESSIONELE ZEGGENSCHAP IN DE KINDEROPVANG

### Maak een stappenplan



## Zeggenschap op z'n Wij zijn JONG's

Er zijn vele manieren om je organisatie klaar te maken voor zeggenschap. Monica van der Marel (voorzitter Focusteam Medezeggenschap) en Erwin Vergouwen (bestuurssecretaris) van Wij zijn JONG aan het woord over hún grote overgang.

*Jarenlang werkte Wij zijn Jong met 5 ondernemingsraden en een centrale ondernemingsraad. De organisatie bleef groeien en de behoefte om sneller beslissingen te kunnen nemen nam toe. Beslissingen waarbij de stem van alle medewerkers in de besluitvorming erkend zou worden. Het moest anders, vonden ze bij Wij zijn JONG. De organisatie was klaar voor een vernieuwde vorm van (mede)zeggenschap.*

'De eerste gesprekken hierover begonnen in 2019', vertelt Erwin. De toenmalige COR en bestuurder stelden een convenant op. Daarin legden zij afspraken vast over de werkwijze. De overschakeling van ondernemingsraden en centrale ondernemingsraad naar een nieuwe vorm van zeggenschap was een flinke stap. Al die organen maakten plaats voor één zogenoemd 'Focusteam Medezeggenschap'.

Het Focusteam Medezeggenschap (7 leden + een secretaris) regisseert en organiseert het proces van medezeggenschap. Per thema maakt het Focusteam een plan van aanpak. Hierin staat bijvoorbeeld wie er in het proces wordt betrokken. 'Als procesregisseur bewaken wij dat de stem van de medewerkers wordt gehoord, dat de input van medewerkers wordt opgepakt maar ook dat de afspraken worden geborgd. Dit is allemaal vastgelegd,' legt Monica uit.

Om erachter te komen wat er bij de mensen speelt, organiseert Wij zijn JONG on- en offline **dialogsessies** en iedereen kan daaraan deelnemen. Medewerkers kunnen ook zelf onderwerpen op de agenda zetten. Er wordt met elkaar gesproken over allerlei onderwerpen en standpunten worden uitgewisseld. Met behulp van deze dialogsessies wordt achterhaald wat er leeft bij de medewerker.

**'Als je de medewerkers betreft die het aangaat en zij kunnen hun stem laten horen, is het besluit nog maar een formaliteit. We willen veel minder die formele weg volgen.'**

Het is gemakkelijk om het Focusteam te zien als "de nieuwe COR", maar dat is het zeker niet, vindt Erwin. Het Focusteam gaat namelijk niet over de inhoud, het is meer de "**ceremoniemeester**" voor het uitzetten van de processen, en te zorgen voor draagvlak voor het samenwerken van medewerkers. Met de dynamiek van het Focusteam is de actieve betrokkenheid van de medewerkers veel groter, steviger en laagdrempeliger dan in de traditionele vorm.

Ook is er een **Participantenpool** van betrokken medewerkers die actief meedenken over bepaalde thema's en vraagstukken. En natuurlijk zijn we ook regelmatig in gesprek met managers en directeurs, die thema's aandragen.

De nieuwe vorm van zeggenschap blijft zich ontwikkelen. 'Om de stem van de medewerkers nog meer de ruimte te geven, heeft het Focusteam Medezeggenschap per 2024 een nieuwe aanvulling: **ambassadeurs**. 'Zij zijn geen lid van het Focusteam, maar leveren wel een bijdrage vanuit hun betrokkenheid en bevoegdheid,' legt Monica uit. 'Ze gaan het gesprek aan met collega's en teams, en van daaruit geven zij signalen aan ons door over wat er speelt binnen een locatie of divisie.'

De samenwerking tussen het bestuur van de organisatie en de medezeggenschap wordt volgens Monica verstevigd door deze vorm, omdat er constant een dialoog is. 'Wanneer wij vermoeden dat er iets niet goed loopt, hebben we al de ingang om dat te bespreken', zegt Monica.

Tot slot vertelt voorzitter van de Raad van Bestuur Jaco Donselaar: '**Onze medewerkers zijn onze basis**. Door actief het gesprek en de samenwerking aan te gaan met collega's, blijven we elkaar vinden op belangrijke onderwerpen. Op die manier worden collega's gehoord en is management beter op de hoogte wat er speelt.'

Sinds 2025 heeft Wij zijn JONG een vernieuwde organisatiestructuur. Dankzij goede ervaringen heeft Wij zijn JONG besloten om ook in de huidige organisatievorm te blijven werken volgens de vernieuwde vorm van medezeggenschap.

PROUD  
TO BE  
PPINK

[zeggenchapindekinderopvang.nl](http://zeggenchapindekinderopvang.nl)