



Verdiepend onderzoek naar werkplezier in kinderopvang

Factoren en passende tools voor meer werkplezier

Utrecht, november 2022
Janneke Hagens
Johan Siegert
Versie 2.1

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusie	3
Conclusie	4
1. Introductie	6
Aanleiding	6
Uitvoering onderzoek	6
Definitie van werkplezier	7
Opbouw rapport	7
2. Tools voor werkplezier	9
Afbakening	9
Algemene werking	9
3. Eerste indruk: cijfer werkplezier	10
Ruim voldoende en uitschieters	10
Hoe kan het werkplezieren cijfer hoger?	10
4. Energiebronnen A. Waardering en erkenning kinderen en ouders	11
Terugblik op de review	11
Stand in praktijk	11
Focus beschikbare tools	11
5. Energiebronnen B. Regie en ontwikkeling	12
Terugblik op de review	12
Stand in praktijk	12
Focus beschikbare tools	12
6. Energiebronnen C. Steun, inspiratie en inspraak	13
Terugblik op de review	13
Stand in praktijk	13
Focus beschikbare tools	13
7. Conclusie	15
Bijlage A Waardering en erkenning ouders en kinderen	16
Bijlage B Regie en ontwikkeling	17
Bijlage C Steun, inspiratie en inspraak	18
Bijlage 1 Samenvatting review werkplezier en werkstress	19

Samenvatting en conclusie

Focus

- Uit een [eerdere review](#)¹ rondom het thema werkdruk en werkplezier in kinderopvang blijkt dat de onderzoeken vooral over werkdruk gaan. Werkplezier is onderbelicht.
- In dit aanvullend onderzoek zijn factoren die bijdragen aan werkplezier in beeld gebracht. Verder zijn mogelijkheden om werkplezier te vergroten geconstateerd.
- In dit onderzoek is ook de inzet van bestaande tools rond werkdruk en werkplezier opgenomen.

Definitie werkplezier

- Werkplezier is een gebruikelijke term. Geïnterviewde experts gebruiken alternatieven, zoals betekenisvol werk, flow, bevoegenheid of gemotiveerd blijven. Autonomie, competent zijn/voelen en relaties zijn bepalende factoren voor werkplezier. Het gaat om meer dan 'leuk werk'.
- Werknemers zijn gevraagd waar ze gemotiveerd en enthousiast door raken in het werk.
- De factoren die werkplezier in kinderopvang versterken zijn met drie thema's in beeld gebracht: erkenning kinderen en ouders; regie en ontwikkeling; collega's en leidinggeven.

Indruk in rapportcijfers

- Het gemiddelde individuele werkplezier cijfer is een 7,8 en het team-werkplezier cijfer een 7,9.
- Pedagogisch medewerkers geven gemiddeld een 7,1 voor hun werkplezier. Leidinggevenden, staf en directie geven gemiddeld een 8,2.
- Het cijfer verhogen kan via: betere communicatie, leren van elkaar, een meedenkende leidinggevende, meer doorgroeimogelijkheden, meer erkenning van ouders en meer vertrouwen vanuit de overheid met betrekking tot kwaliteit.
- Het cijfer voor werkplezier verhogen kan volgens pedagogisch medewerkers ook door grote zorgen aan te pakken, waaronder werkdruk en personeelstekorten.

Resultaten: factoren werkplezier en mogelijkheden ter versterking

Energiebronnen waardering en erkenning - kinderen en ouders

- De kinderen staan 'op 1' als het gaat om werkplezier, door hun dagelijkse 'verwondering'. Het leveren van een bijdrage aan de individuele ontwikkeling van kinderen en het ondersteunen van (kwetsbare) gezinnen zijn genoemde voorbeelden.
- Ouders kunnen motiveren via persoonlijke waardering, maar kunnen ook demotiveren (bijvoorbeeld door een passieve houding).
- Pedagogisch medewerkers raken gemotiveerd als ouders openstaan voor tips en als zij de kinderen zien groeien in hun ontwikkeling. Dit motiveert hen om zichzelf verder te ontwikkelen.
- Pedagogisch medewerkers vinden tools rond dit thema vooral belangrijk voor maatschappelijke erkenning. Waardering van kinderen en ouders loopt minder via tools en meer op direct wijze.

Energiebronnen regie en ontwikkeling

De energiebron die pedagogisch medewerkers het minst ervaren – maar wél belangrijk vinden voor werkplezier – is: voldoende tijd voor de meest plezierige werkactiviteiten. Bij het 'oordeel' over ontwikkelingsmogelijkheden en ruimte voor eigen regie zijn er grote verschillen te zien tussen pedagogisch medewerkers en de teamleiding. De teamleiding is positiever over:

1 Voorspellers van werkplezier en werkstress in kinderopvang. Review van beschikbare kennis. OAK feb. 2022

- regelruimte (flexibiliteit) bij de uitvoering van werk
- creatieve ruimte voor werkzaamheden
- mogelijkheden om een zelfgekozen training te volgen
- mogelijkheden om loopbaanwensen te vervullen
- Teamleiding en hr-collega's kunnen meer in gesprek gaan met pedagogisch medewerkers en meer ondersteuning bieden. Deze leercultuur zorgt ervoor dat pedagogisch medewerkers de energiebronnen rond regie en ontwikkeling ook voldoende ervaren én kunnen benutten.
- Er zijn verschillende tools beschikbaar rond regie en ontwikkeling; inzet van deze tools past bij de genoemde leercultuur.

Energiebronnen steun, inspiratie en inspraak

'Fijne collega's' (pedagogisch medewerkers) en een 'goede teamspirit' (management en directie) staan in de top van factoren die zorgen voor motivatie in kinderopvang.

- Een minderheid van de pedagogisch medewerkers ervaart voldoende ondersteuning bij praktische zaken, in tegenstelling tot het oordeel van de teamleiding zelf.
- Een minderheid van de pedagogisch medewerkers vindt dat leidinggevendende inspirerende ideeën over het werk hebben. Leidinggevendende zijn hier bijna allemaal wel positief over. Dezelfde verdeling zien we terug bij de ervaren inspraak. Een minderheid van de pedagogisch medewerkers ervaart inspraakmogelijkheden op organisatieplannen. Bijna alle leidinggevendende ervaren die inspraakmogelijkheden wel.
- Beide groepen geven geen prioriteit aan bovengenoemde onderwerpen (visie en inspraak), terwijl dit volgens theorie wel motiverend kan werken. Ideeën en visie dragen vooral bij aan werkplezier als ze concreet en uitvoerbaar zijn.
- Er zijn verschillende tools rond het thema collega's en leidinggevendende beschikbaar die het thema inzichtelijk en bespreekbaar maken. Leidinggevendende of hr-collega's kunnen de tools samen met pedagogisch medewerkers inzetten, ook ter ondersteuning van leren en ontwikkelen.

Werking tools

- Tools richten zich doorgaans op het individu, maar idealiter zijn tools toe te passen op de hele werkomgeving. De onderzochte tools voor kinderopvang richten zich op het individu, het team en de organisatie.
- Tools zijn idealiter niet een 'quick fix' van een probleem, maar hebben een duurzaam (leer)effect. Dit effect is afhankelijk van het (gezamenlijke) ontwerptraject. Een open houding van gebruikers en een motiverende leeromgeving hebben een positieve invloed op het leereffect.

Conclusie

Werkplezier in kinderopvang komt tot stand door:

- **Waardering kinderen en erkenning van ouders**, maar ook door maatschappelijke waardering.
- **Eigen regie en ontwikkelingsmogelijkheden**, waarbij de teamleiding in praktijk veel optimistischer is over de daadwerkelijke mogelijkheden dan de pedagogisch medewerkers.
- **Steun, inspiratie en inspraak** waarbij een fijn team in praktijk veelal aanwezig is, maar samenwerking en de rol van leidinggevendende nog versterkt kan worden.

Voor pedagogisch medewerkers zijn kinderen, ouders en collega's de belangrijkste factoren voor (meer) werkplezier. Bij bespreking van het onderwerp werkplezier komt – ondanks de positieve invalshoek – met regelmaat het onderwerp werkdruk naar voren. Daarbij gaat het vooral om te weinig



tijd voor werkzaamheden, een gebrek aan personeel en gedoe met logistieke planning en administratie.

Via Kinderopvang werkt! zijn tools beschikbaar die waardevol zijn om verschillende aspecten te versterken, vooral op de thema's regie en ontwikkeling en collega's en team. Erkenning van kinderen, ouders en organisatie werkt bij voorkeur van velen op een andere manier dan via tools. Er is een breed spectrum aan tools wat betreft aspecten (onderwerpen) en niveaus (en doelgroepen). Over het hele spectrum zijn informatie, tips en tools beschikbaar. Een openstaande vraag is of het voor gebruikers overzichtelijk is wat er allemaal is en wat ze het beste in kunnen zetten.

1. Introductie

Aanleiding

De [eerdere review](#) van kennis over werkplezier en werkstress in kinderopvang (bijlage 1) en dit verdiepende onderzoek komen voort uit de volgende cao-afspraken:

Cao-partijen zullen onderzoek doen naar werkplezier en werkstress in de branche kinderopvang. Zij zullen onderzoeken welke elementen in het werk een rol spelen bij het verhogen van het werkplezier of bij het veroorzaken van werkstress. De resultaten van dit onderzoek moeten in september 2022 beschikbaar zijn. (Cao-akkoord Kinderopvang 2021-2022, artikel 3.9)

In een eerdere review zijn alle onderzoeken rondom het thema werkdruk en werkplezier in kinderopvang in kaart gebracht en gebundeld. Daarnaast was een lijst met tools toegevoegd die beschikbaar zijn via Kinderopvang werkt! Deze review is in de werkgroep besproken. De belangrijkste conclusie: de onderzoeken gaan vooral over werkdruk; werkplezier is onderbelicht.

De werkgroep heeft daarom deze acties geadviseerd, waarmee het OAK akkoord is gegaan:

1. Aanvullend onderzoek te doen naar de factoren die bijdragen aan werkplezier in kinderopvang en mogelijkheden om het werkplezier verder te vergroten.
2. Om bestaande tools rond werkdruk en werkplezier te analyseren, met de uitkomsten van het aanvullend onderzoek als kader.
3. Een voorstel te doen om de inzet van tools (als dat nodig is) meer herkenbaar te maken, passend bij de aanpak van werkplezier.

Uitvoering onderzoek

Voor het aanvullend onderzoek zijn drie verschillende onderzoeksactiviteiten gedaan:

- **Panel kinderopvang:** van het bestaande panel van Kinderopvang werkt! vulden 126 panelleden de enquête over werkplezier volledig in (april-mei 2022). Van deze 126 deelnemers² zijn 41 pedagogisch medewerker; 26 vallen onder beleid/staf/ondersteuning; 59 onder bestuur/directeur/leidinggevende, inclusief 46 mensen die leidinggeven over een team (=teamleiding). In deze rapportage verwijzen we naar deze informatie met 'panel' als het over alle respondenten gaat, of bij antwoorden van specifieke groepen met 'pedagogisch medewerkers' of 'teamleiding'.
- **Groepsgesprek** met pedagogisch medewerkers kinderopvang (17-5-2022). We spraken vijf pedagogisch medewerkers uit de regio Amsterdam, met werkervaring van enkele jaren tot ruim twintig jaar - in dagopvang, peuteropvang en bso. We bespraken werkplezier op basis van drie thema's en de inzet van tools op basis van verschillende meegenomen tools. In deze rapportage verwijzen we naar deze informatie met 'groep'.
- Er zijn drie **experts** geïnterviewd (april-mei 2022). De selectie van experts hebben we gedaan op basis van hun deskundigheid en een publicatie van ieder van deze experts. In deze rapportage verwijzen we naar deze informatie met 'experts'.

² De gemiddelde leeftijd van deze 126 deelnemers is 48 jaar (25 tot 67 jaar). Het gemiddeld aantal jaren werkervaring is 18 jaar (0 tot 45 jaar). Ongeveer de helft werkt in de dagopvang, ruim een derde (ook) bij bso, en bijna een derde (ook) bij peuteropvang.

1. Marianne van Woerkom, over positieve organisaties (Tilburg University). 20/4/22. *Building positive organizations: a typology of positive psychology interventions* (2021, in *Frontiers in Psychology*).
2. Loes van Wessum, over leiderschap in kinderopvang (Hogeschool Windesheim). 11/4/22. *Kwaliteit vraagt om pedagogisch leiderschap* (2019, Management kinderopvang).
3. Menno Vos, over het stimuleren van leercultuur (Hogeschool Windesheim). 13/5/22. *Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling* (2021, Tijdschrift voor HRM).

Definitie van werkplezier

In de review over werkplezier en werkstress hebben we als startpunt het 'Job Demands-Resources-model' gebruikt. Dat model gaat over eisen en energiebronnen in het werk. Dit is een veelgebruikt model in onderzoek en praktijk. Het is een balansmodel: energiebronnen kunnen risico's voor gezondheid en welbevinden door hoge eisen verminderen via compensatie³. De energiebronnen werken dan als buffer. Sinds de eeuwwisseling is er steeds meer aandacht voor optimaal functioneren en de kracht van mensen. Beïnvloed door 'positieve gezondheid' is er steeds meer interesse voor de energiebronnen. Werkplezier heeft eigen oorzaken, gevolgen en interventiemogelijkheden⁴. Er is dan ook steeds meer kennis over werkstress én werkplezier. Onderzoekers schrijven nu over zowel processen van stress (burn-out of uitputting) als motivatie (bevlogenheid of werkgeluk).

Dit verdiepend onderzoek gaat verder in op werkplezier. Geïnterviewde experts gebruiken alternatieven, zoals betekenisvol werk, flow, bevlogenheid of gemotiveerd blijven. Bepalende factoren voor werkplezier zijn: autonomie ofwel 'zelf aan het stuur' zijn; competent zijn en voelen; en relaties. Deze factoren komen in de verschillende energiebronnen (voorspellers) van werkplezier in kinderopvang terug, zoals beschreven in de review. De energiebronnen hebben we in het verdiepend onderzoek geclusterd in drie thema's:

- **Energiebronnen A. Waardering en erkenning kinderen en ouders:** over waardering en relaties met kinderen en hun ouders.
- **Energiebronnen B. Regie en ontwikkeling:** over autonomie en mogelijkheden voor opleiding en werkuitdaging.
- **Energiebronnen C. Steun, inspraak en inspiratie** over de organisatie, steun en relaties met collega's, team en leidinggevenden.

Opbouw rapport

In het volgende hoofdstuk volgt een introductie van werkplezier tools, met een beschrijving van het bereik en werking van de tools.

In hoofdstuk 3 staat een eerste indruk van hoe werknemers werkplezier ervaren, op basis van rapportcijfers voor werkplezier.

Daarna volgen drie hoofdstukken waarin de drie werkplezier thema's worden verdiept. Bij elk thema blikken we kort terug op de review van beschikbare kennis naar voorspellers van werkplezier en werkstress in kinderopvang. Verder beschrijven we wat de stand in praktijk is, met uitkomsten van het

³ Schaufeli, W.B. & Le Blanc, P. (2020). Theoretische modellen over werkstress. In Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 25-48).

⁴ Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (2020). Burn-out en bevlogenheid. In Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 335-368).



panel, het groepsgesprek en de geïnterviewde experts. Vervolgens geven we aan wat beschikbare en passende tools zijn op het thema.

In het laatste hoofdstuk staan conclusies over motivatie vergroten in kinderopvang en de inzet van passende tools.

2. Tools voor werkplezier

Afbakening

Voor dit verdiepend onderzoek hebben we tools op een rij gezet die inspelen op 'werkplezier' of 'werkdruk en werkplezier'. Het gaat om verschillende instrumenten die beschikbaar zijn via Kinderopvang werkt! Het gaat onder andere om spellen, oefeningen, handleidingen en stappenplannen. De tools zijn voor verschillende doelgroepen, waaronder pedagogisch medewerkers, hr-medewerkers en leidinggevenden in kinderopvang. Een volledige lijst met tools is als digitale bijlage beschikbaar.

Bij de afbakening en analyse van de tools:

- Sommige tools hebben een groter bereik en stimuleren ook andere doelen dan werkplezier, zoals het aanpakken van het personeelstekort. Op deze andere doelen gaan we in deze rapportage niet in.
- Naast de tools in dit aanvullend onderzoek zijn ook andere tools rond werkplezier beschikbaar, bijvoorbeeld via andere branches, commerciële partijen of een pensioenfonds. Op deze 'externe' tools gaan we in deze rapportage ook niet in.
- Naast de tools in dit aanvullend onderzoek zijn ook andere middelen mogelijk – die kunnen bijdragen aan werkplezier – zoals (centrale) regelgeving. Deze andere middelen zijn geen onderdeel van dit aanvullend onderzoek naar werkplezier.

Op basis van de input van experts en de suggesties van de groep geven we ten eerste adviezen over de algemene werking van de tools: het bereik en het doel (dit hoofdstuk). Ten tweede geven we in dit onderzoek advies over de inhoud van de tools. We plaatsen de inhoud van de tools naast de drie werkplezierthema's (hoofdstuk 4 tot en met 6).

Algemene werking

Volgens experts zijn tools voor het versterken van werkplezier doorgaans op het individu gericht. Idealiter richten tools zich ook op de grotere 'gelaagde' werkomgeving, waaronder het teamniveau. De beschikbare tools rond werkplezier via Kinderopvang werkt! richten zich in meerderheid op het individu, maar ook op het team of de organisatie. Een enkele tool richt zich op alle niveaus, waaronder 'Plezier in uitvoering'. Wat betreft doelgroep zijn de tools vooral bedoeld voor medewerkers, maar een deel ook voor leidinggevenden of hr-medewerkers geschikt. Daarbij adviseren experts om niet te wachten met de inzet van tools voor werkplezier tot het moment dat medewerkers gestrest raken, bijvoorbeeld in een omgeving met hoge werkdruk. De inzet van tools voor werkplezier is belangrijk voor alle medewerkers.

Tools ter bevordering van werkplezier richten zich doorgaans op eenmalige interventies: een 'quick fix' van een probleem - zonder lerende feedback. Idealiter zijn tools duurzamer ontworpen, voor een langer effect. Een gezamenlijk ontwerp in de fysieke werkomgeving van gebruikers is daarvoor een goede manier. In hoeverre de beschikbare tools een duurzame werking hebben, hangt daarom mede af van de kwaliteit van het ontwerpproces van de tool. Verder zijn voor het leereffect ook de houding van gebruikers en een motiverende werkomgeving van invloed. Voorbeelden zijn: leermotivatie (inclusief een loopbaanplan), zelfvertrouwen en een open instelling en verondersteld nut (leerdoel) door de gebruikers. Verder is een betrokken organisatie belangrijk, met een 'leerklimaat' om het geleerde in te zetten en te blijven evalueren. Werkdruk is een risico voor een goed leerklimaat.

3. Eerste indruk: cijfer werkplezier

Ruim voldoende en uitschieters

Het panel met 126 respondenten geeft haar individuele werkplezier gemiddeld een 7,8. De bandbreedte is groot. Er zijn tien onvoldoendes, met cijfers 2 tot en met 5. Ruim een derde van de respondenten geeft een zeer hoog cijfer: zevenenveertig keer geven ze een 9 of 10.

Pedagogisch medewerkers geven gemiddeld een 7,1. Zij ervaren werkplezier door kinderen en collega's. Leidinggevende, staf en directie krijgen werkplezier van tevreden ouders en teamspirit. Zij geven gemiddeld een 8,2 als cijfer voor hun werkplezier.

Respondenten die ook teamleiding zijn (49 respondenten), zijn vergelijkbaar optimistisch over het werkplezier van hun team, met een gemiddeld teamcijfer van 7,9. De bandbreedte van de teamcijfers is – met 5 tot en met 10 – kleiner dan de bandbreedte van het individuele cijfer.

Hoe kan het werkpleziercijfer hoger?

We hebben het panel van 126 respondenten gevraagd hoe hun cijfer voor werkplezier verhoogd kan worden, zowel het individuele cijfer (met een 7,8 gemiddeld) als het teamcijfer (met een 7,9 gemiddeld).

Het panel noemt verschillende verbeterpunten op het gebied van samenwerking. Ze wil bijvoorbeeld betere communicatie, met meer feedback. Ze wil meer aandacht voor inclusie, minder geklets en leren van elkaar. Ook noemt het panel 'het vermijden van onderlinge strijd met zzp'ers' om het werkpleziercijfer te verhogen. Ook de groep noemt het verschil met (jonge) zzp'ers, wat betreft financiering en flexibiliteit. Daarnaast wil het panel 'gezien worden door leidinggevende die ook meer meedenkt'. Daarbij hoort ook meer inspraak en meer 'out of the box-denken'. Deze aspecten sluiten aan bij wat experts onder een goede samenwerkingscultuur verstaan: het draait om ondersteuning van elkaar, lef en collectief zelfvertrouwen creëren.

Het panel noemt ook verbeterpunten op het gebied van waardering. Voorbeelden zijn: meer erkenning van ouders, meer doorgroeimogelijkheden, maar ook een betere werkplek. Meer maatschappelijke waardering is ook gewenst: "Meer vertrouwen vanuit de overheid in kinderopvang met betrekking tot de pedagogisch/didactische kwaliteit."

Op de vraag hoe het werkplezier-cijfer verhoogd kan worden, noemt het panel ook verschillende zorgpunten: factoren die – via werkstress – van invloed zijn op het werkplezier. Het panel wil minder werkdruk, minder verzuim, minder inval en meer rust. "Er is ook heel veel zorg. Wat gaat de overheid doen... Zorg om personeelstekort. Zorg om de enorme wachtlijsten." Een ander verbeterpunt is minder wet- en regelgeving, waaronder 'meer ruimte voor maatwerk met kinderen zonder papieren rompslomp'.

Ook blijkt uit de antwoorden hoe verschillende aspecten van elkaar afhankelijk zijn. Neem bijvoorbeeld deze behoefte: "Meer ruimte voor eigen creativiteit in talenten en mogelijkheden om die te kunnen versterken; door personeelskrapte en hoog ziekteverzuim is dit niet altijd haalbaar, het openhouden van de groepen heeft de eerste prioriteit".

4. Energiebronnen A. Waardering en erkenning kinderen en ouders

Terugblik op de review

Uit de review van beschikbare kennis naar voorspellers van werkplezier en werkstress in kinderopvang blijkt dat het werken met kinderen voor vrijwel alle werknemers in kinderopvang plezier en voldoening geeft. Kinderen staan centraal. Ouders, daarentegen, geven werknemers regelmatig 'emotionele belasting', bijvoorbeeld door onredelijke verwachtingen. Er is weinig informatie over ouders als energiebron voor medewerkers.

In dit aanvullend onderzoek naar werkplezier onderzoeken we in hoeverre kinderen én hun ouders motiverend (kunnen) werken.

Stand in praktijk

Bekijk Bijlage A voor de paneluitkomsten over het thema 'waardering en erkenning kinderen en ouders'.

Op de vraag aan werkenden in kinderopvang welke factoren ervoor zorgen dat zij gemotiveerd zijn in hun werk, antwoordt zowel het panel als het groepsgesprek meteen: kinderen! Kinderen worden gevolgd door collega's (zie hoofdstuk 6) en daarna ouders als belangrijkste factoren. Kinderen geven plezier, liefde, een lach, puurheid en verwondering. En ouders die waardering geven en ontzorgd worden, geven ook voldoening. Op een open vraag naar een recente werkervaring die energie gaf, komen ook de kinderen en ouders terug in de antwoorden. Meerdere panelleden noemen hier de voldoening van het ondersteunen van (kwetsbare) gezinnen. Zoals "door structureel een gezin te ondersteunen met door ons bemiddelde kinderopvang voorkwamen we verdere jeugdzorg stappen, daar doe ik het voor: dat zijn mooie kersen op de werктаart". Uit het groepsgesprek blijkt bovendien hoe de waardering van ouders voor pedagogische tips, de motivatie versterkt om de ontwikkeling van kinderen te stimuleren. En dat levert weer voldoening op door 'trotse kinderen' en is een stimulans om zelf in ontwikkeling te blijven. Uit het panel en groepsgesprek blijkt echter dat waardering van ouders regelmatig ontbreekt: er is kritiek of ouders negeren adviezen. Dit levert een negatieve cirkel op, waarbij 'ontwikkeling van kinderen' minder motivatie geeft. De coronatijd heeft, volgens de groep, deze interactie tussen pedagogisch medewerkers en ouders regelmatig verslechterd. Experts geven aan dat het omgaan met veeleisende ouders om vaardigheden vraagt die je vooral leert door te oefenen in de praktijk.

Focus beschikbare tools

Waardering ontvangen medewerkers in kinderopvang vooral rechtstreeks via het dagelijkse plezier dat kinderen geven. Concrete tools die bijdragen aan kinderen en ouders als 'energiebronnen' voor werkplezier zijn beperkt. De belangrijkste is de campagne 'Kinderopvang dankzij jou' als unieke tool voor trots en waardering (naast andere doelstellingen van de campagne). De groep geeft aan dat ze vooral de maatschappelijke waardering van de campagne belangrijk vindt: 'de poster in het bushokje'. De groep vindt 'een poster op het werk' als waardering van ouders of leidinggevendenden minder passend. De waardering van leidinggevendenden werkt beter op andere wijze, (zie ook hoofdstuk 6). En waardering van ouders gaat bij voorkeur op directe wijze, zoals 'het gebak' dat een vader voor het team meeneemt, als blijk van waardering.

5. Energiebronnen B. Regie en ontwikkeling

Terugblik op de review

Uit de review van beschikbare kennis naar voorspellers van werkplezier en werkstress in kinderopvang komt naar voren dat leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, werkzekerheid, regelruimte (autonomie) en taakuitdaging belangrijke 'voorspellers' van motivatie zijn. In de praktijk volgen medewerkers echter vooral opleidingen uit verplichting (en minder uit eigen interesse). Er is werkzekerheid, maar ook onrust door een onvoorspelbaar imago van kinderopvang. En: autonomie, taakuitdaging, ontwikkeling en doorgroeien zijn beperkt.

In dit aanvullend onderzoek naar werkplezier verdiepen we in hoeverre regie en ontwikkeling bij (kunnen) dragen aan motivatie in kinderopvang.

Stand in praktijk

Bekijk Bijlage B voor de paneluitkomsten over het thema 'regie en ontwikkeling'.

We zien grote verschillen tussen pedagogisch medewerkers en de teamleiding, in hun oordeel over deze energiebronnen: regelruimte (flexibiliteit) bij de uitvoering van werk; creatieve ruimte voor werkzaamheden; mogelijkheden om een zelfgekozen training te volgen en loopbaanwensen te vervullen. Bij de energiebron 'regelruimte' zijn de verschillen zelfs erg groot. De teamleiding is in meerderheid positief over genoemde factoren. Pedagogisch medewerkers zijn, in volgorde van grootte, matig tot redelijk positief over regelruimte, loopbaanwensen, zelfgekozen training en creatieve ruimte. De groep geeft aan dat de leidinggevende 'eigen regie' soms beperkt. Bijvoorbeeld door beloftes aan ouders te doen die pedagogisch medewerkers vervolgens lastig kunnen waarmaken.

Experts herkennen de kloof tussen pedagogisch medewerkers en de teamleiding. Leidinggevendenden verwachten soms dat het bieden van mogelijkheden voldoende is. Het benutten van deze mogelijkheden vraagt echter om een goede leercultuur: gesprek met en de ondersteuning van een leidinggevende of hr-collega. Met goede ondersteuning zullen meer pedagogisch medewerkers daadwerkelijk van de mogelijkheden gebruikmaken.

De groep geeft aan dat zij soms in eigen tijd een training volgen, zoals in de avonden en weekenden. Dat werkt demotiverend. Bovendien is de inhoud vaak verplicht, bijvoorbeeld omdat die inhoud gekoppeld is aan de Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK). Daarmee is het ook een geringere energiebron. De ruimte die er onverwacht tijdens coronatijd was voor het volgen van trainingen vond de groep positief.

De energiebron die pedagogisch medewerkers het minst ervaren, maar wel belangrijk vinden voor het werkplezier, is: voldoende tijd voor de meest plezierige werkactiviteiten. Ook geeft de groep aan dat voldoende tijd voor de kern van hun werk belangrijk is, maar in praktijk vaak ontbreekt.

Focus beschikbare tools

Er zijn via Kinderopvang werkt! verschillende tools op het thema regie en ontwikkeling beschikbaar:

- Het Huis van Werkvermogen is een belangrijke tool voor regie. Dit kan een hulpmiddel zijn bij het gesprek met leidinggevendenden over regie en ontwikkeling, inclusief de nodige ondersteuning daarbij.
- Er zijn meerdere tools ter ondersteuning van ontwikkeling op het gebied van opleiding en loopbaan: de test Kansen benutten, de training- en opleidingszoeker, het e-book over combinatiebanen en de Beslisboom loopbaanstap.

6. Energiebronnen C. Steun, inspiratie en inspraak

Terugblik op de review

Uit de review van beschikbare kennis naar voorspellers van werkplezier en werkstress in kinderopvang blijkt dat over 'inspirerend leiderschap' – als voorspeller van werkplezier – weinig bekend is in kinderopvang. Wel is bekend dat werknemers in meerderheid trots en loyaal zijn aan hun kinderopvangorganisatie. Een grote meerderheid van werknemers ervaart een prettige teamsfeer en kan goed met collega's opschieten. In de 'eerste indruk' (hoofdstuk 3) noemt het panel echter mogelijke verbeteringen rond het team en samenwerking, voor een hoger werkpleziercijfer.

In dit aanvullend onderzoek naar werkplezier verdiepen we hoe collega's, team, leidinggeven en organisatie bij (kunnen) dragen aan motivatie in kinderopvang.

Stand in praktijk

Bekijk Bijlage C voor de paneluitkomsten over het thema 'steun, inspiratie en inspraak'

'Collega's' staan volgens het panel in de 'top 3' van factoren die zorgen dat zij in kinderopvang gemotiveerd blijven (met ook in 'de top 3': kinderen en ouders, zie hoofdstuk 4). Een goede teamsfeer en samenwerking zijn cruciaal voor motivatie. Het panel noemt verschillende kenmerken van een motiverend team: gezelligheid, flexibiliteit, verantwoordelijkheid, enthousiasme, lachen, zelf beslissen, betrokkenheid en zelfsturend. Ook noemen panelleden dat het motiverend is om te blijven 'ontwikkelen met elkaar'. Daarbij horen complimenten en luisteren naar wensen. En 'fouten maken mag'.

Het is fijn als de leidinggevende ondersteunt, bijvoorbeeld bij het organiseren van de werk-privébalans. Bijna alle teamleiding geeft aan dát zij inderdaad haar team ondersteuning biedt bij praktische uitdagingen. Echter is nog niet de helft van de pedagogisch medewerkers het hiermee eens; zij ervaren deze ondersteuning dus niet (of niet voldoende).

Enkele panelleden geven aan dat het motiverend werkt als er een uitdagende, sterke pedagogische visie is. Of concreter: duidelijkheid over de toekomst, met 'één lijn'. Experts benadrukken dat het belangrijk is dat leidinggevendenden de toekomst verhelderen: "maak concreet wat er op de organisatie afkomt". Mogelijkheden voor inspraak en overleg, bijvoorbeeld bij verandering, werkt fijn. Hier verschillen wens en werkelijkheid: slechts een derde van de pedagogisch medewerkers geeft aan dat leidinggevendenden inspirerende ideeën hebben (dat geldt ook voor inspraak op plannen). Ook het verschil met de teamleiding is erg groot: volgens bijna alle teamleiding hebben zij inspirerende ideeën (dat geldt ook voor inspraak op plannen) - maar delen en/of benutten zij deze dus onvoldoende. Zowel pedagogisch medewerkers als de teamleiding geven zelf geen prioriteit aan inspirerende ideeën en inspraak in de relatie tot werkplezier, terwijl dit volgens de review wel een belangrijke factor is voor werkplezier. De groep specificeert haar wensen over een inspirerende leidinggevende: belangrijk zijn realistische ideeën die uitvoerbaar zijn en helpen op de werkvloer. Panelleden geven tevens aan dat een duidelijke planning, structuur in het rooster en ruimte voor administratieve zaken prettig zijn.

Focus beschikbare tools

Via Kinderopvang werkt! zijn verschillende tools rond het thema collega's en leidinggeven beschikbaar. Deze maken het thema inzichtelijk en bespreekbaar. Leidinggevendenden of hr-collega's kunnen deze tools samen met pedagogisch medewerkers structureel inzetten, bij ondersteuning van leren en ontwikkelen. In hoeverre dat in praktijk gebeurt, hebben wij niet onderzocht. Een deel van de tools heeft een 'negatieve' titel, wat volgens een deel van de groep ook negatief werkt.



Voorbeelden van tools rond team en ondersteuning zijn: Plezier in uitvoering (op drie niveaus); het Werkdrukspel; de aanpak van ongewenst gedrag; de Goedgesprekkaart; de medewerkersreis; en de Koerskaart duurzame inzetbaarheid. De campagne 'Kinderopvang dankzij jou' stimuleert trots (zie ook hoofdstuk 4).

7. Conclusie

In dit rapport is in beeld gebracht wat factoren zijn waarmee het werkplezier in kinderopvang kan worden verhoogd. Werkplezier komt tot stand door

- **Waardering kinderen en erkenning van ouders**, maar ook door maatschappelijke waardering.
- **Eigen regie en ontwikkelingsmogelijkheden**, waarbij de teamleiding in praktijk veel optimistischer is over de daadwerkelijke mogelijkheden dan de pedagogisch medewerkers.
- **Steun, inspiratie en inspraak** waarbij een fijn team in praktijk veelal aanwezig is, maar samenwerking en de rol van leidinggeven nog versterkt kan worden.

Voor pedagogisch medewerkers zijn kinderen, ouders en collega's de belangrijkste factoren voor (meer) werkplezier. Bij het onderwerp werkplezier komt ondanks de positieve invalshoek ook met regelmaat het onderwerp werkdruk naar voren. Daarbij gaat het vooral om te weinig tijd voor werkzaamheden, een gebrek aan personeel en gedoe met logistieke planning en administratie.

Voor kinderopvang zijn tools ontwikkeld om deze verschillende aspecten te versterken. Vooral op de thema's regie en ontwikkeling en thema collega's en team zijn diverse tools beschikbaar via Kinderopvang werkt! De erkenning van kinderen, ouders en de organisatie werkt bij voorkeur op andere wijze.

Er zijn verschillende kansen om de structurele werking van tools te versterken:

- Tools richten zich idealiter niet alleen op het individu maar op de hele werkomgeving. De beschikbare tools richten zich in praktijk al op alle niveaus, inclusief team en organisatie.
- Tools hebben idealiter een duurzaam (leer)effect. Dit effect is afhankelijk van het (gezamenlijke) ontwerptraject. Voor een groot leereffect hebben een open houding van gebruikers en een motiverende leeromgeving een positieve invloed. Onze indruk is dat de beschikbare tools in praktijk al deels zo werken, maar hier hebben we nu geen verdiepend onderzoek naar gedaan.

Er is dus een breed spectrum aan beschikbare tools wat betreft aspecten (onderwerpen) en niveaus (voor verschillende doelgroepen). De vraag is of het ook voor gebruikers overzichtelijk is en hoe verschillende doelgroepen de tools structureel in kunnen zetten.

Bijlage A Waardering en erkenning ouders en kinderen

Huidige werksituatie % (zeer) eens		
	Pedagogisch medewerkers, individueel	Team, volgens leidinggevenden
De kinderen geven mij energie .	98%	niet van toepassing
Ik lever een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen .	93%	100%
Ouders geven mij/mijn team waardering voor het dagelijkse werk.	86%	85%
Ouders geven mij/mijn team erkenning voor professionaliteit .	80%	85%

De kleur van het vakje geeft aan in hoeverre pedagogisch medewerkers / team het aspect prioriteit geeft; in combinatie met huidige werksituatie.

- Prioriteit hoog en huidige werksituatie meerderheid (zeer) eens = **groen** = **aanwezige kracht**
- Prioriteit hoog en huidige werksituatie minderheid (zeer) eens = **rood** = **aanwezig risico**
- Prioriteit laag en huidige werksituatie meerderheid (zeer) eens = **blauw** = **verborgen kracht**
- Prioriteit laag en huidige werksituatie minderheid (zeer) eens = **grijs** = **verborgen risico**

Bijlage B Regie en ontwikkeling

Huidige werksituatie % (zeer) eens			
	Pedagogisch medewerkers, individueel	Team, volgens leidinggevenden	
Ik ervaar werkzekerheid .	81%	niet van toepassing	
Ik/mijn team ervaar(t) creatieve ruimte om nieuwe invulling te geven aan mijn/hun werk.	58%	95%	!
Ik vind mijn werk uitdagend (op een positieve manier).	71%	niet van toepassing	
Ik heb/mijn team heeft de mogelijkheid om een zelfgekozen training te volgen.	48%	87%	!
Ik heb/mijn team heeft regelruimte (flexibiliteit) om mijn/hun werk goed uit te voeren.	34%	89%	!!
Ik heb/mijn team heeft mogelijkheden om mijn/hun loopbaanwensen te vervullen.	44%	78%	!
Voor mijn meest plezierige werkactiviteiten heb ik voldoende tijd .	29%	niet van toepassing	

!! = zeer grote afwijking tussen individueel en team > 50%

! = grote afwijking tussen individueel en team 30% tot 50%

De kleur van het vakje geeft aan in hoeverre pedagogisch medewerkers / team het aspect prioriteit geeft; in combinatie met huidige werksituatie.

- Prioriteit hoog en huidige werksituatie meerderheid (zeer) eens = **groen** = **aanwezige kracht**
- Prioriteit hoog en huidige werksituatie minderheid (zeer) eens = **rood** = **aanwezig risico**
- Prioriteit laag en huidige werksituatie meerderheid (zeer) eens = **blauw** = **verborgen kracht**
- Prioriteit laag en huidige werksituatie minderheid (zeer) eens = **grijs** = **verborgen risico**

Bijlage C Steun, inspiratie en inspraak

Huidige werksituatie % (zeer) eens			
	Pedagogisch medewerkers, individueel	Team, volgens leidinggevenden	
De sfeer in mijn/ons team is goed.	81%	86%	
Ik ervaar/mijn team krijgt erkenning voor mijn/hun professionaliteit .	71%	93%	
(Mijn) collega's geven elkaar regelmatig positieve feedback .	83%	79%	
Mijn/onze (fysieke) werkplek stimuleert plezier in mijn/ons werk.	71%	90%	
(Mijn) leidinggevende(n) geeft/geven ondersteuning bij praktische uitdagingen.	46%	98%	!!
Ik ben trots om te werken in kinderopvang.	70%	niet van toepassing	
(Mijn) leidinggevende(n) heeft/hebben inspirerende ideeën over werk.	37%	95%	!!
Ik heb mogelijkheden voor inspraak op organisatieplannen.	34%	91%	!!

!! = zeer grote afwijking tussen individueel en team > 50%

De kleur van het vakje geeft aan in hoeverre pedagogisch medewerkers / team het aspect prioriteit geeft; in combinatie met huidige werksituatie.

- Prioriteit hoog en huidige werksituatie meerderheid (zeer) eens = **groen** = **aanwezige kracht**
- Prioriteit hoog en huidige werksituatie minderheid (zeer) eens = **rood** = **aanwezig risico**
- Prioriteit laag en huidige werksituatie meerderheid (zeer) eens = **blauw** = **verborgen kracht**
- Prioriteit laag en huidige werksituatie minderheid (zeer) eens = **grijs** = **verborgen risico**

Bijlage 1 Samenvatting review werkplezier en werkstress

De review geeft een breed overzicht van beschikbare kennis over werkplezier en werkstress in kinderopvang, via een review (februari 2022) van recent onderzoek uit de periode 2017 – 2022.

In de review de informatie uit diverse bronnen over kinderopvang en arbeidsmarkt geordend aan de hand van een algemeen referentiekader over oorzaken en gevolgen van werkstress en werkplezier. Deze oorzaken worden ook wel 'voorspellers' genoemd. Hoge werkeisen zoals tijdsdruk en rolconflicten zijn voorspellers van werkstress. Dat geldt ook voor de aan- of afwezigheid van 'energiebronnen' bijvoorbeeld de steun van leidinggevende(n) en collega's, dit zijn voorspellers van werkplezier.

De aanwezigheid van sommige energiebronnen kan werkstress dempen. De afwezigheid van sommige energiebronnen kan werkstress verhogen. Werkstress kan negatieve gevolgen hebben, zoals depressie en geringe organisatiebetrokkenheid. De aanwezigheid van sommige energiebronnen is een voorspeller van werkplezier (motivatie). Werkplezier kan positieve gevolgen hebben, zoals tevredenheid en betere prestaties.

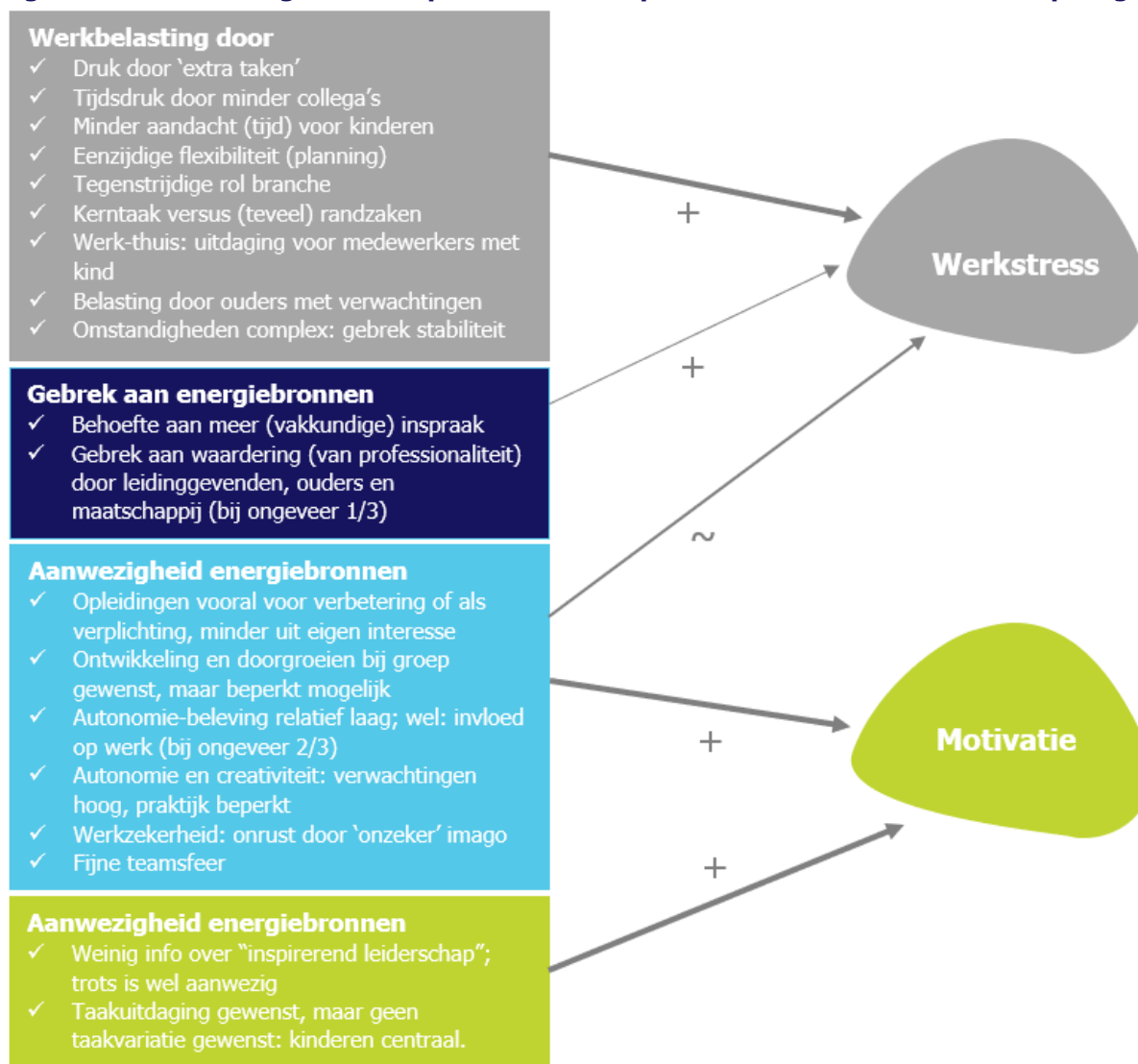
Conclusie? De onderzoeken die in de review beschouwd worden, geven vooral een beeld (zie figuur 1 pagina 21) van werkstress en in mindere mate van motivatie in kinderopvang. Daarnaast zijn energiebronnen in de onderzoeken vooral in negatieve zin beschreven, als een 'gebrek aan'. Hierdoor is niet goed duidelijk wat de positieve invloed van een energiebron is, wanneer deze wél aanwezig is.

Andere opvallende uitkomsten van de review:

- Sommige medewerkers in kinderopvang ervaren scholing en cursussen als 'verplichting', terwijl het referentiekader deze zaken noemt als voorspellers van werkplezier.
- Autonomie is volgens het referentiekader een belangrijke energiebron en een demper van stress, maar in kinderopvang is autonomie voor werknemers beperkt.
- Van medewerkers in kinderopvang wordt flexibiliteit gevraagd, terwijl die flexibiliteit vanuit de werkgever vaak niet wordt geboden, bijvoorbeeld inzake verlof.
- Inspirerend leiderschap is volgens het referentiekader een voorspeller van motivatie, maar in de besproken onderzoeken staat daarover weinig tot niets.
- Medewerkers verlangen inspraak, maar die mogelijkheid is in de praktijk beperkt. Sommige jongere medewerkers hebben behoefte aan extra uitdaging, voor meer werkplezier. Deze extra uitdaging zullen zij waarschijnlijk eerder zoeken binnen de zorgtaak voor kinderen; extra taken buiten de zorg voor kinderen beschouwen zij niet direct als uitdaging.

Op basis van deze review is een oproep gedaan tot vervolgonderzoek, waarin ook het advies is meegenomen om de tools voor werkdruk en werkplezier in kaart te brengen. Het resultaat is dit rapport van het verdiepend onderzoek energiebronnen werkplezier in kinderopvang.

Figuur 1 Samenvatting van voorspellers van werkplezier en werkstress in kinderopvang



+ voorspellers, dragen als een optelsom bij tot motivatie of werkstress

~ voorspellers, werken als 'demper' van een optelsom

Hoe **dikker** de pijl, hoe groter de invloed

Werkstress en motivatie hebben verschillende oorzaken met verschillende consequenties (zie figuur 1). Het gaat bijvoorbeeld over consequenties voor gezondheid, zoals depressie bij stress, of voor prestaties zoals innovatief werkgedrag bij motivaties. Daarnaast hebben werkstress en motivatie soms samen consequenties voor dezelfde aspecten. Voorbeelden zijn negatieve en positieve consequenties voor de aspecten tevredenheid, organisatiebetrokkenheid en verloopintentie.

