

Werkplezier werkt!

Inspiratie, onderzoek, tips en
tools voor minder werkdruk en
meer werkplezier

Werkplezier werkt!

Meer werkplezier betekent minder verzuim, minder uitstroom en meer tevreden medewerkers. Werkplezier werkt als een soort buffer. Net als vitaliteit, goed ontspannen en herstellen. Wie veel werkplezier ervaart en vitaal is, kan de werkdruk beter aan. Maar hoe zorg je voor meer werkplezier voor jezelf en je collega's? Wat werkt en wat niet?

In dit e-book staan de drie belangrijkste energiebronnen voor meer werkplezier in kinderopvang centraal. Waardering en erkenning, eigen regie en ontwikkelingsmogelijkheden, fijne collega's en ondersteuning van leidinggevenden zijn de belangrijkste energiegevers. Zo blijkt uit onderzoek van Kinderopvang werkt! Per energiebron zetten we handige tools en trainingen voor je op een rij. Aangevuld met tips, een stappenplan voor werkdruk en een mooi voorbeeld ter inspiratie vanuit Humankind. Zo werken we samen aan een aantrekkelijke sector waar mensen graag willen én blijven werken. Doe je mee?



Hélène Arons
senior adviseur
Kinderopvang werkt!



Miriam de Kort
senior communicatieadviseur
Kinderopvang werkt!

Inhoud



4

Werkdruk en
werkplezier in cijfers



6

"Neem de tijd voor
werkdruk en werkplezier"



9

Onderzoek: wat
geeft werkplezier?



11

Drie energiebronnen
voor werkplezier



12

Energiebron
Waardering en erkenning



14

Energiebron
Regie en ontwikkeling



16

Energiebron
Steun, inspiratie en inspraak



18

Tools werkdruk en
werkplezier



19

Inspiratie



20

"Jij Telt! zit in het DNA
van onze organisatie"



22

Stappenplan
werkdruk aanpakken



25

Ontwikkeld door
Kinderopvang werkt!



Werkdruk en werkplezier in cijfers

Werkdruk en werkplezier in cijfers

Hoe hoog is de ervaren werkdruk? En hoe staat het met het ziekteverzuim? Welke rapportcijfer geven pedagogisch medewerkers aan werkplezier? En hoe zit dat bij leidinggevenden? Alle cijfers op een rij.

Hoge werkdruk

57% vindt werkdruk (veel) te hoog.
Dit was 43%.



werkgevers



medewerkers



Oorzaken werkdruk:

1. Tekort personeel en overwerk
2. Hoog ziekteverzuim
3. Werk-privébalans

Aanpakken door:

1. Bespreekbaar maken
2. Extra personeel
3. Training en coaching

53%

van de medewerkers vindt de aandacht voor werkdruk onvoldoende.
Dit was eerder 57%.



Hoog verzuim



stijgt in 2021 naar

6,9%

In 2020: 6,4%.

Uitstroom



Verloop van

14%

Rapportcijfer werkplezier



Pedagogisch medewerker

7,1



Leidinggevenden, staf, directie

8,2

Tevredenheid en toewijding

70%

is (zeer) tevreden met het werk. Dit was 78%.



→ Welk cijfer geef je je werkplezier?

“Neem de tijd als je aan de slag gaat met werkdruk en werkplezier”

“Werkdruk en werkplezier zijn met elkaar verbonden. Ze horen bij elkaar als twee kanten van een medaille,” zegt organisatieadviseur Aukje van den Bent. Ze ontwikkelde voor medewerkers in kinderopvang de masterclass ‘Van werkdruk naar werkplezier’. “Werkdruk is niet per se slecht. Zonder werkdruk, ontbreekt het misschien aan uitdagingen en ga je vervelen. Te veel werkdruk kan juist weer vaak ten koste gaan van je werkplezier, en dat wil je ook niet. Het gaat om de juiste balans.”

Drive om het steeds beter te doen

De drive van medewerkers in kinderopvang om het steeds beter te doen, draagt volgens Aukje ook bij aan de beleving van werkdruk. “De betrokkenheid van de medewerkers is heel groot. Het is echt een beroep waar mensen met hun hart voor kiezen. Ze willen het altijd beter en leuker maken voor kinderen. Maar in die mooie ambitie schuilt ook een gevaar, keerzijde kan zijn dat je daardoor meer werkdruk ervaart. Doe ik het wel goed genoeg? Soms moet je gewoon zeggen: ‘met alles wat we op ons bordje hebben liggen, is goed gewoon goed genoeg.’”

De kunst van even nee zeggen

“Nee zeggen, is een effectieve manier om ruimte in je hoofd te creëren. Je grenzen aangeven, blijft een belangrijke competentie in iedere werkomgeving,” zegt Aukje.

Energiegevers en energievreters

Aandacht voor werkdruk en onderliggende oorzaken is goed, maar niet te veel. “Te veel focussen op problemen, genereert meer problemen. Dan word je moe. Signaleer en erken het probleem, ga er mee aan de slag en verleg je focus weer naar dingen die wel goed gaan.” Aukje noemt dit de balans tussen energiegevers en energievreters. “Onze werkwijze is gebaseerd op een model van psycholoog Wilmar Schaufeli die onderzocht hoe die twee elkaar beïnvloeden.”



“Nee zeggen, is een effectieve manier om ruimte in je hoofd te creëren. Je grenzen aangeven, blijft een belangrijke competentie in iedere werkomgeving.”

Aukje van den Bent

Maak een keuze: werken aan werkplezier of werkdruk

In de masterclass zet Aukje haar deelnemers graag aan het werk. "Ik vraag waar ze mee aan de slag willen: werkplezier of werkdruk. Een werkvorm is een goede manier om mensen een onderwerp te laten ervaren, erover na te denken en lastige situaties te herkennen. "Wat is precies het probleem? Heb ik invloed op de werkdruk? Is het antwoord nee? Kijk dan hoe je je werkplezier kunt vergroten."

Een omweg is de kortste route

"Neem de tijd als je met werkplezier en werkdruk aan de slag gaat," adviseert Aukje. "Veranderkundige Otte Scharmer stelt in zijn theorie U over veranderingen in organisaties. De kortste weg naar een duurzame oplossing is een omweg. Diepgang is belangrijk. Kijk naar de oorzaak, erken het probleem en zoek van daaruit naar een oplossing. Samen met je medewerkers."

"Kijk naar de oorzaak, erken het probleem en zoek van daaruit naar een oplossing."



Tips

- 1 Neem de tijd als je met werkplezier en werkdruk aan de slag gaat.
- 2 Erken de werkdruk, vergroot het werkplezier.
- 3 Besteed bewust aandacht aan wat positief is, wat wél kan.



Aukje van den Bent werkt als organisatieadviseur bij De Goede Praktijk en is onder andere gespecialiseerd in werkdruk en werkplezier. Samen met H el ne Arons van Kinderopvang werkt! ontwikkelde ze voor medewerkers in kinderopvang de masterclass 'Van werkdruk naar werkplezier'. Deze masterclass wordt twee keer per jaar gehouden.



- 'Het heeft me echt in beweging gezet' - Mascha van Mook van KDV De Bloemenkinderen
- 'Fijn om stappen te zetten' - Kerty Jacobs van Humankind



Onderzoek:
wat geeft
werkplezier?

Energiebronnen en tools werkplezier kinderopvang op een rij

Waardering en erkenning, eigen regie en ontwikkelingsmogelijkheden, fijne collega's en ondersteuning van leidinggevenden. Dat zijn de belangrijkste energiebronnen voor meer werkplezier, blijkt uit onderzoek van Kinderopvang werkt! Het goede nieuws? 86 procent van de pedagogisch medewerkers krijgt waardering voor het werk van ouders en 80 procent voelt zich erkend in zijn of haar professionaliteit. Over de ruimte voor regie en ontwikkeling en ondersteuning van leidinggevenden lopen de meningen tussen pedagogisch medewerkers en leidinggevenden sterk uiteen. Leidinggevenden zijn daar veel positiever over. Lees de visuele samenvatting van het onderzoek op de volgende pagina en ga meteen aan de slag met de tools.



De drie energiebronnen voor meer werkplezier. Ga direct naar:

Waardering en
erkenning

Regie en
ontwikkeling

Steun, inspiratie
en inspraak

Energiebron Waardering en erkenning



Kinderen staan op 1



Erkenning ouders



Waardering maatschappij

86%

van de pedagogisch medewerkers krijgt waardering voor het werk en

80%

erkenning voor zijn of haar professionaliteit.

Waardering vanuit de maatschappij is een belangrijke energiegever.



Bij onvoldoende waardering werkt dit negatief.



Openstaan voor tips

Pedagogisch medewerkers raken gemotiveerd als ouders openstaan voor tips en als ze kinderen zien groeien in hun ontwikkeling. Dit stimuleert hen om zichzelf verder te ontwikkelen.

Aan de slag met waardering en erkenning?

Waardering uitspreken, het klinkt zo simpel, toch gebeurt het in de praktijk niet zo veel. Terwijl het echt bijdraagt aan meer werkplezier. In de campagne Kinderopvang dankzij jou staat naast werving ook waardering centraal. Via het promotieportaal kun je zelf persoonlijke bedankkaarten en posters voor je medewerker(s) met je eigen logo maken. In de decembermaand is er een kerstposteractie en een kerstboodschap. Ieder jaar is er een speciale actie rond de Dag van de Pedagogisch Medewerker en op Complimentendag 1 maart. Sluit daarbij aan of bedenk zelf een actie.

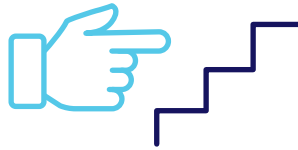


Tools



- Campagne Kinderopvang dankzij jou
- Bedank je medewerker met een kerstposter
- Waardeer je medewerker met een persoonlijke bedankkaart of -poster
- Het Kinderopvang dankzij jou kerstlied (2021)
- Actie Dag van de Pedagogisch Medewerker
- De Kinderopvang dankzij jou kerstboodschap (2022)

Energiebron Regie en ontwikkeling



Regie en ontwikkeling



29%

vindt dat zij voldoende tijd heeft voor de meest plezierige activiteiten.

Grote verschillen tussen pedagogisch medewerkers en leidinggevenden

89%

van de **leidinggevenden** is positief over de regelruimte om werk goed uit te voeren.



34%

van de **pedagogisch medewerkers** is hierover positief.

95%

van de **leidinggevenden** is positief over creatieve ruimte voor nieuwe invulling van werk.



58%

van de **pedagogisch medewerkers** is hierover positief.

87%

van de **leidinggevenden** is positief over de opties om een zelfgekozen training te volgen.



48%

van de **pedagogisch medewerkers** is hierover positief.

78%

van de **leidinggevenden** is positief over de opties om loopbaanwensen te vervullen.



44%

van de **pedagogisch medewerkers** is hierover positief.

Aan de slag met regie en ontwikkeling?

Advies voor leidinggevenden en hr

Ga meer in gesprek met pedagogisch medewerkers over hun ontwikkeling en bied meer ondersteuning aan. Zodat pedagogisch medewerkers de energiebronnen rond regie en ontwikkeling ook voldoende ervaren, kennen én kunnen benutten. Heb je daar hulp bij nodig? Gebruik een van de tools hieronder.

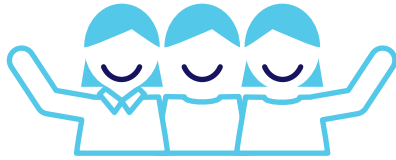


Tools



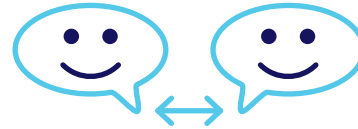
- Trainingen- en opleidingentool
- Test kansen benutten
- Goedgesprekkaart
- Huis van werkvermogen
- E-book combinatiebanen
- E-book medewerkersreis

Energiebron Steun, inspiratie en inspraak



81%

is tevreden over de sfeer in het team.



83%

ervaart positieve feedback van collega's.



71%

vindt een fijne fysieke werkplek stimulerend.

Grote verschillen tussen pedagogisch medewerkers en leidinggevenden



Ondersteuning en
inspiratie

46%

van de **pedagogisch medewerkers** ervaart voldoende ondersteuning bij praktische zaken.



98%

van de **leidinggevenden** vindt dat zij voldoende steun geeft.

37%

van de **pedagogisch medewerkers** vindt dat leidinggevenden inspirerende ideeën over het werk hebben.



95%

van de **leidinggevenden** vindt dat zij inspirerende ideeën heeft over werk.

34%

van de **pedagogisch medewerkers** ervaart voldoende inspraakmogelijkheden.



91%

van de **leidinggevenden** ervaart voldoende inspraakmogelijkheden.

Aan de slag met steun, inspiratie en inspraak?

Steun van leidinggevenden is superbelangrijk voor pedagogisch medewerkers, dit draagt bij aan meer werkplezier. Uit **verdiepend onderzoek naar werkplezier** blijkt dat minder dan de helft van de pedagogisch medewerkers steun ervaart bij praktische zaken. Kortom, hier is ruimte voor verbetering. Er zijn meerdere tools en trainingen voor teamontwikkeling en ondersteuning voor leidinggevenden. Zoals intervisie en de training leiderschap en teamontwikkeling. Ga meteen aan de slag.



Tools



- Training leiderschap en teamontwikkeling
- Intervisie voor leidinggevenden
- Plezier in uitvoering voor teams
- Plezier in uitvoering voor leidinggevenden
- Plezier in uitvoering voor jezelf
- Goedgesprekkaart
- Koerskaart duurzame inzetbaarheid
- E-book medewerkersreis

Tools werkdruk en werkplezier



- Masterclass voor werkplezier
- Werkdrukspel
- Stappenplan werkdruk aanpakken
- Checklist werkdruk en werkplezier
- Voorbeeld werkdrukbeleidsplan voor kinderopvangorganisaties





Inspiratie

Inspiratie

“Jij Telt! zit in het DNA van onze organisatie”



“De ontwikkeling van onze medewerkers als professional en als mens staan centraal in onze medewerkersvisie,” zegt Kerty Jacobs adviseur Mens & Organisatie van Humankind, dat 3000 medewerkers telt en 500 kinderopvanglocaties. **“Onze medewerkers zijn het belangrijkste onderdeel van onze organisatie en dat willen we ze iedere dag laten zien en voelen,”** vertelt Kerty.

Humankind draagt haar medewerkersvisie doorlopend uit onder de noemer 'Jij Telt!'. “Op die manier willen we iedereen laten weten dat ze belangrijk zijn en kunnen meedenken, meedoen en meebeslissen. Jij Telt! is fysiek zichtbaar op onze kinderopvanglocaties en online, bijvoorbeeld via ons intranet Groei en Yammer. Hier hebben we een Jij Telt!-pagina ingericht voor medewerkers en leidinggevende met informatie, tools en tips, over werkplezier, ontwikkeling en gezondheid.”

Ruimte om je te ontwikkelen

Medewerkers krijgen de ruimte om zich te ontwikkelen en te doen wat ze leuk vinden. Ze mogen zelf regeltaken verdelen in hun team. Dit zijn extra taken waar iemand goed in is, zoals de boodschappen regelen, of activiteiten organiseren. “We besteden ook veel aandacht aan Arbo en vitaliteit,” vertelt Kerty. “Medewerkers kunnen bijvoorbeeld meedoen aan activiteiten van het Fit & Fun team op hun locatie of zelf activiteiten organiseren.”

Goede gesprekken over arbeidsvermogen

Kerty vindt het belangrijk dat medewerkers te allen tijde een goed gesprek met hun leidinggevende moeten kunnen hebben. “Om ze hierbij te helpen hebben we een bijbehorend formulier ontwikkeld over arbeidsvermogen met een test en een bijhorend vragenformulier. ‘Hoe zit je erin? Hoe gaat het met je?’” Volgens Kitty stimuleert het formulier om je over je werk en functioneren na te laten denken. Het initiatief voor het gesprek kan zowel bij de leidinggevende als de medewerker liggen.



Betrek je medewerkers bij uitvoering en beleid

Dat uit medewerkersonderzoeken blijkt dat de betrokkenheid en bevoegdheid heel hoog zijn, verrast Kerty niet. "Maar dat gaat niet vanzelf," zegt ze. "Je moet dit koesteren. Als je mensen niet laat meedenken en doen, dan verlies je betrokkenheid. Door medewerkers te laten meedenken over het beleid, voelen ze zich serieus genomen en gewaardeerd. En het helpt de beleidsmakers om het beleid te verbinden met de praktijk."

Kitty geniet van de samenwerking met haar collega's. "De slogan Jij Telt! gaat over de kracht van samenwerken en regie nemen op het leven. We kijken goed naar de mens achter de collega 'Jij Telt! zit echt in ons DNA.'"

Benieuwd naar hele verhaal en de ervaring van pedagogisch medewerker Kitty? [Lees het hele interview.](#)



- 'Medewerkers kiezen met hart en ziel voor ons' - Sandra Hofhuis van BSO Wijs!
- 'De kinderen verwennen, daar doe ik het voor' - Conny Vlemix van Wij zijn Jong

Door medewerkers te laten meedenken over het beleid, voelen ze zich serieus genomen en gewaardeerd.



Stappenplan werkdruk aanpakken

Stappenplan

Werkdruk aanpakken? Zo doe je dat

Werkdruk ontstaat als de eisen vanuit het werk (de belasting) groter zijn dan het draagvermogen van de medewerker (belastbaarheid). Medewerkers verschillen in hun belastbaarheid en in hoe ze dit ervaren. Werkdruk kan daarmee een lastig thema zijn. En toch kun je er wel grip op krijgen. Juist door die verschillen te erkennen en erover in gesprek te gaan. En door maatwerk te bieden. Ga aan de slag met deze stappen.



Stap 1

Zet je beleid op

Beschrijf hoe je werkdruk en werkplezier wilt aanpakken. Benoem hierin een volledige Arbobeleidscyclus: van de RI&E, via verdiepend onderzoek naar een plan van aanpak waarbij je maatregelen bedenkt, uitvoert en evalueert. Besteed in je beleid minimaal aandacht aan deze onderwerpen die in de Arbocatalogus Kinderopvang staan:

- Signalen herkennen
- Inzicht verdiepen
- Werkdruk verminderen
- Werkplezier vergroten
- Voorlichting en training

Stap 2

Maak bewuste keuzes

Inhoud: Welke werkdrukbronnen zijn er en welke maatregelen neem je?

Proces: Hoe richt je de aanpak in? Bedenk je zelf de maatregelen of faciliteer je teams daarin?

Doelgroep: Gaat het om keuzes die gelden per individu, per team, functiegroep of voor de hele organisatie?

Stap 3

Reserveer tijd, mensen en geld

Is de werkdruk hoog? Hoe eerder je tijd, mensen en geld vrijmaakt en aan de slag gaat, hoe beter. Het is de investering waard. Wie benoem je als verantwoordelijken voor welk deel van de aanpak? En hoeveel tijd en geld hebben zij om welk doel te bereiken? Wanneer doe je wat?

Stap 4

Voer uit, monitor en evalueer

Benoem in je plan van aanpak wie wat wanneer gaat doen en bedenk hoe en je dit monitort. Besteed ook aandacht aan de communicatie. Evalueer het effect van de maatregelen en het proces. Wat leer je van wat er is bereikt, wat nog niet is gelukt en hoe dat is gegaan? En heel belangrijk: vier de successen!

Welke aanpak is het meest effectief?

Een gebalanceerde aanpak levert de beste effecten op. Balans bereik je met een aanpak die zich op individuele medewerkers, teams of functiegroepen en de hele organisatie richt. Ook is de balans tussen preventie en aanpak van belang. De beleidscheck werkdruk-werkplezier en het voorbeeld beleidsplan kunnen je inspireren bij jouw aanpak. Handige tools uit de Arbocatalogus Kinderopvang zijn:



- [Beleidscheck werkdruk en werkplezier](#)
- [Voorbeeld werkdrukbeleidsplan voor kinderopvangorganisaties](#)
- [Risicomonitor voor kinderopvang](#)



Ontwikkeld door Kinderopvang werkt!

Samen met alle kinderopvangorganisaties werken aan een aantrekkelijke branche, waar mensen graag willen werken en met plezier blijven werken. Dat is wat Kinderopvang werkt! wil bereiken. Om dit te realiseren ontwikkelen wij producten, tools, trainingen en campagnes om nieuwe medewerkers te werven én huidige te behouden. Met dit e-book over werkdruk en werkplezier kunnen kinderopvangorganisaties direct aan de slag om te werken aan behoud en een aantrekkelijk werkgever te worden én blijven.

Op onze website kinderopvang-werkt.nl vind je nog meer tips, tools, trainingen, onderzoeken en mooie voorbeelden om goede medewerkers te behouden.

Via Kinderopvang werkt! zetten Brancheorganisatie Kinderopvang, Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang, FNV Zorg & Welzijn en CNV Zorg & Welzijn zich gezamenlijk in voor een aantrekkelijke sector en een gezonde arbeidsmarkt met goede arbeidsvoorwaarden.



Colofon

Inhoudelijk advies

Hélène Arons

Redactie, concept en realisatie

Miriam de Kort

Vormgeving

Inette van Ooijen

Fotografie

Rob Lamping

Bronnen en cijfers

- [Verdiepend onderzoek naar energiebronnen werkplezier in kinderopvang 2022](#)
- [AZW, CBS, FCB arbeidsmarktverkenning 2022](#)
[Werknemersonderzoek 2022](#)

Uitgave

Kinderopvang werkt!

© december 2022

