

Evaluatie stimuleringsmaatregel  
'Duurzame inzetbaarheid.  
Sterkte voor de toekomst'

MARJAN GLAUDÉ

EDITH VAN ECK

MARIANNE BOOGAARD

LISELOTTE DIKKERS

Evaluatie stimuleringsmaatregel  
'Duurzame inzetbaarheid.  
Sterkte voor de toekomst'

MARJAN GLAUDÉ

EDITH VAN ECK

MARIANNE BOOGAARD

LISELOTTE DIKKERS

CIP-gegevens KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Glaudé, M., Eck, E. van, Boogaard, M., Dijkers, A.L.C.

**Evaluatie stimuleringsmaatregel 'Duurzame inzetbaarheid.  
Sterkte voor de toekomst'**

Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

(Rapport 930, projectnummer 40627)

ISBN 978-90-6813-992-1

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Uitgave en verspreiding:

Kohnstamm Instituut

Plantage Muidergracht 24, Postbus 94208, 1090 GE Amsterdam

Tel.: 020-525 1226

[www.kohnstamminstituut.uva.nl](http://www.kohnstamminstituut.uva.nl)

© Copyright Kohnstamm Instituut, 2015

# Inhoudsopgave

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord                                               | 1  |
| 1 Inleiding                                             | 3  |
| 1.1 Duurzame inzetbaarheid                              | 3  |
| 1.2 Subsidieregeling Arbeidsmarktplatform PO            | 4  |
| 2 Uitwerking van de probleemstelling                    | 5  |
| 2.1 Wat is duurzame inzetbaarheid en over wie gaat het? | 5  |
| 2.2 Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?        | 7  |
| 2.3 Hoe wordt men wederzijds aantrekkelijk?             | 8  |
| 2.4 Ingrediënten voor duurzame inzetbaarheid            | 9  |
| 2.5 Typen interventies                                  | 9  |
| 2.6 Focus van de interventie                            | 11 |
| 2.7 Effecten                                            | 13 |
| 3 Uitwerking van het onderzoek                          | 15 |
| 3.1 Inleiding                                           | 15 |
| 3.2 De Kennispiramide als evaluatiesystematiek          | 15 |
| 3.3 Fase 1 Aanpak, conceptueel model, implementatie     | 16 |
| 3.4 Fase 2 Effectevaluatie                              | 18 |
| 4 Het onderzoek per project                             | 19 |
| 4.1 Inleiding                                           | 19 |
| 4.2 Stichting Lucas onderwijs                           | 20 |
| 4.3 Stichting Catent                                    | 25 |
| 4.4 Stichting ATO                                       | 29 |
| 4.5 Stichting de Mare                                   | 32 |
| 4.6 Samenwerkende Vrije scholen Zuid-Holland            | 37 |
| 4.7 Stichting Procon                                    | 41 |
| 4.8 Stichting Fluvium en Onderwijsgroep Spoenk          | 45 |
| 4.9 Stichting Keender                                   | 50 |
| 4.10 BOOR                                               | 54 |
| 4.11 PCS Leiden                                         | 58 |
| 4.12 Stichting Aloysius                                 | 62 |
| 4.13 Stichting Laurentius                               | 65 |

|     |                                                        |    |
|-----|--------------------------------------------------------|----|
| 5   | Conclusies en aanbevelingen                            | 71 |
| 5.1 | Karakterisering van de projecten                       | 71 |
| 5.2 | Evaluatie conform de Kennispiramide                    | 76 |
| 5.3 | De doelen van de stimuleringsregeling                  | 81 |
| 5.4 | Wat kunnen andere scholen hiervan leren; aanbevelingen | 82 |
|     | Literatuur                                             | 85 |
|     | Bijlage                                                | 87 |
|     | Recent uitgegeven rapporten Kohnstamm Instituut        | 91 |

## Voorwoord

Duurzame inzetbaarheid is een van de thema's waarbij sociale partners, verenigd in het Arbeidsmarktplatform PO, de sector ondersteuning bieden. Want een goed functionerende po-sector kan niet zonder goede leraren, schoolleiders en ondersteuners, die immers de basis vormen voor de kwaliteit van het onderwijs. En ook voor medewerkers zelf is het van belang om te werken aan hun eigen ontwikkeling, zodat ze gezond, gemotiveerd, met plezier, competent en productief aan het werk zijn en blijven. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst!

Het Arbeidsmarktplatform PO wil stimuleren dat er binnen scholen blijvend gewerkt wordt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerker en leidinggevende om ervoor te zorgen dat mensen vitaal aan het werk zijn en zich continue ontwikkelen. Dat is nodig om te kunnen blijven anticiperen op bijvoorbeeld hogere kwaliteitseisen en onderwijsinnovaties, maar ook op demografische ontwikkelingen en een steeds flexibelere arbeidsmarkt.

Om het onderwijsveld een eerste steuntje in de rug te geven bij het ontwikkelen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid heeft het Arbeidsmarktplatform PO twaalf schoolbesturen een stimuleringspremie toegekend. Met deze financiële ondersteuning hebben de schoolbesturen hun eigen projecten rondom duurzame inzetbaarheid uit kunnen voeren. De deelnemers konden op deze manier een aanpak kiezen die bij hun situatie en organisatie past. Dat heeft verschillende inspirerende praktijkvoorbeelden opgeleverd. Zo ging een schoolbestuur aan de slag met het stimuleren van

mobiliteit, focusten anderen op vitaliteit en mindfulness en werden er projecten rondom vakmanschap uitgevoerd. Tijdens het traject namen de deelnemers deel aan een kenniskring onder leiding van bureau VanDoorneHuiske, waarbij leren van elkaar en van elkaars projecten voorop stond.

Nieuwsgierig geworden naar de verschillende projecten? Dit onderzoeksrapport beschrijft de initiatieven die de schoolbesturen rondom duurzame inzetbaarheid hebben genomen en laat ook zien wat ze daarvan hebben geleerd. Hoe hebben ze het project aangepakt, wat werkte goed, wat ging iets minder? Dat leest u in dit onderzoeksrapport van het Kohnstamm Instituut, dat de projecten op deskundige wijze gevolgd heeft. Van de afzonderlijke projecten worden schoolportretten gemaakt, die op de website [www.arbeidsmarktplatformpo.nl](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl) worden geplaatst.

Wij danken de deelnemers van de twaalf schoolbesturen hartelijk voor hun medewerking aan de monitoring en evaluatie van het project 'Duurzame inzetbaarheid, sterkte voor de toekomst'. Wij hopen dat het delen van deze ervaringen anderen mag inspireren en dat we zo zorgen voor duurzaam inzetbare medewerkers in het onderwijs.

Ton Groot Zwaaftink  
Voorzitter Arbeidsmarktplatform PO

# 1 Inleiding

## 1.1 Duurzame inzetbaarheid

Het Arbeidsmarktplatform primair onderwijs (2013) heeft in 2013 de stimuleringsmaatregel 'Duurzame inzetbaarheid' uitgebracht. Het Arbeidsmarktplatform wil daarmee bevorderen dat scholen de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers blijvend bevorderen. Daartoe biedt het platform twaalf (besturen van) scholen financiële ondersteuning bij het in gang zetten of op tempo brengen van duurzaam-inzetbaarheidsbeleid. In de startnotitie 'Evaluatie Sterkte voor de toekomst' wordt duurzame inzetbaarheid omschreven als 'een werkend leven lang gezond, gemotiveerd, met plezier, competent en productief aan het werk blijven'. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt niet alleen gezien als een kwestie van goed werkgeverschap, het is ook noodzakelijk om te anticiperen op ontwikkelingen, zoals de stijgende pensioenleeftijd en de in het primair onderwijs te verwachten lerarentekorten. De inzetbaarheid van een medewerker kan worden opgevat als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerker en leidinggevende. Dat vraagt om een instrumentarium passend bij de school en de ontwikkelingen, om een visie op HRM en om een goed lopende gesprekkencyclus tussen medewerkers en leidinggevend. Daarvoor is een integrale aanpak nodig, toegesneden op de lokale situatie en de individuele behoeftes van medewerkers (Startnotitie, 2013).



## 1.2 Subsidieregeling Arbeidsmarktplatform PO

Het Arbeidsmarktplatform primair onderwijs (po) wil dat scholen de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers blijvend bevorderen. Daartoe heeft het platform twaalf (besturen van) scholen financiële ondersteuning geboden bij het in gang zetten of op tempo brengen van duurzaam-inzetbaarheidsbeleid. Daarbij was het uitdrukkelijk de bedoeling dat de projecten het startpunt vormen van een doorlopend proces. De projecten dienden een integrale benadering te hebben, tot uiting komend in een reeks beleidsactiviteiten van agendering tot beleid en evaluatie. De projectresultaten moesten overdraagbaar zijn naar andere scholen. De twaalf projecten zijn gestart in september 2013 en zouden lopen tot het eind van het schooljaar 2013-2014.

Het Arbeidsmarktplatform PO heeft gevraagd om een onderzoek dat inzicht geeft in de *effecten* van de stimuleringsmaatregel en van de projecten in het kader van de stimuleringsmaatregel. Verder diende het onderzoek inzicht te geven in *waarom* de effecten van de projecten die in het kader van de regeling zijn uitgevoerd, zijn opgetreden. Daarbij was het vooral van belang te achterhalen wat goed heeft gewerkt en wat minder goed en waarom dat zo is.

De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

- In hoeverre hebben de ontplooiden initiatieven bijgedragen aan de doelen van de stimuleringsmaatregel?
- Welke aanpakken zijn succesvol/minder succesvol gebleken en waarom?

In dit rapport voor de opdrachtgever wordt een theoretische onderbouwing gegeven, wordt de onderzoeksaanpak verantwoord en worden per project het verrichte onderzoek en de resultaten ervan gepresenteerd.

## 2 Uitwerking van de probleemstelling

### 2.1 Wat is duurzame inzetbaarheid en over wie gaat het?

Het Arbeidsmarktplatform PO biedt een stimuleringsmaatregel aan die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van scholen voor primair onderwijs (po) blijvend moet bevorderen. Willen we kunnen nagaan of het beoogde effect van de maatregel is bereikt, namelijk: wordt duurzame inzetbaarheid bevorderd en geborgd, dan is het zaak eerst vast te stellen wat duurzame inzetbaarheid is.

Het fenomeen ‘inzetbaarheid’ is in Nederland in de jaren ‘90 grondig bestudeerd door met name Jo Thijssen (1997). Als synoniem voor inzetbaarheid kwam in die tijd het begrip *employability* in Nederland in zwang. Nadere bestudering door Versloot, Glaudé en Thijssen (1998) maakte duidelijk dat inzetbaarheid of *employability* zich in de afgelopen decennia in verschillende gedaanten heeft voorgedaan. Zij typeren het als een ‘pluriform arbeidsmarktverschijnsel’. *Employability* bleek wat betreft definiëring en accentuering in de tijd verschoven. In de jaren zeventig en daarvoor is *employability* gericht op *inzetbaarheid*. Het doel ervan richt zich op volledige werkgelegenheid en daarmee op specifieke groepen als zwakke schoolverlaters, etnische groepen, kansarmen, gehandicapten. De aandacht ligt in de periode bij de *overheid* die werkgelegenheid wil creëren en de inzetbaarheid van achtergestelde groepen wil vergroten. In de jaren tachtig draait het bij *employability* eerder om *flexibiliteit*. Door onder meer beter gebruik te maken van het beschikbare personeelsbestand streven *arbeidsorganisaties* ernaar de interne arbeidsmarkt beter te reguleren. In die tijd werd een levenslange verbondenheid van een werknemer aan een organisatie steeds minder een

vanzelfsprekendheid. In de jaren negentig draait het bij employability eerder om *zelfverantwoordelijkheid*. Veel nadruk ligt op de zelfverantwoordelijkheid en de zelfredzaamheid van een *individu*. Niet de overheid, noch organisaties zijn de betrokken actoren, het is de werknemer en de werkzoekende van wie flexibiliteit wordt verwacht.

Kortom: de lijn in de ontwikkeling van de wijze waarop employability is ingevuld, loopt van 'deelname aan het arbeidsproces', via 'geschiktheid voor het werk', naar 'het kunnen aanpassen aan en anticiperen op verandering' (Versloot, e.a., 1998, p. 9).

Door de tijd heen is ook het 'schaalniveau' veranderd; ligt het accent eerst op de samenleving/overheid, daarna verschuift dat naar de arbeidsorganisatie en ten slotte naar het individu.

Dit alles overziend is het begrijpelijk dat het begrip employability door velen in verschillende betekenissen is gehanteerd. De studie van Versloot, e.a. (1998) mondt uit in de opvatting dat employability is op te vatten als het vermogen van arbeidskrachten om een diversiteit aan werkzaamheden of functies te vervullen. Het gaat dan niet alleen op de inzetbaarheid op zich maar om de *brede en snelle* inzetbaarheid. Momenteel is het credo *duurzaam* of wel blijvende, aanhoudende inzetbaarheid van individuele medewerkers. Wat daar weer precies onder wordt verstaan, is echter ook niet eenduidig. Rompa (2011) deed onderzoek onder HR-professionals die duurzaam HRM vooral associëren met diversiteitsbeleid, persoonlijke ontwikkeling, flexibiliteit, mobiliteit en gezondheid. Uit ander grootschalig literatuuronderzoek van Brouwer e.a. (2012) blijkt ook dat duurzame inzetbaarheid geen eenduidig begrip is. Voor ons onderzoek hebben we de omschrijving van het Arbeidsmarktplatform PO als uitgangspunt genomen; het Arbeidsmarktplatform PO geeft in zijn startnotitie aan dat duurzaam inzetbaar betekent 'een werkend leven lang gezond, gemotiveerd, met plezier, competent en productief aan het werk blijven (2013, p. 1). Een verdere uitwerking die goed aansluit bij de omschrijving van het Arbeidsmarktplatform PO, is die van Van der Klink, Brouwer, Bultmann, Burdof, Schaufeli, Van der Wilt en Zijlstra (2010): '*Onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze*

*mogelijkheden daadwerkelijk te benutten*'. Deze definitie maakt ons inziens duidelijk dat zowel van de werkgever als van de werknemer iets wordt gevraagd. De werkgever moet mogelijkheden bieden en voorwaarden scheppen zodat werknemers duurzaam inzetbaar blijven (de werkcontext). Van de werknemer wordt een goede attitude en motivatie gevraagd om zich actief op te stellen en de geboden kansen te benutten. In de ingediende aanvragen (projecten) die door de maatregel van het Arbeidsmarktplatform PO worden gestimuleerd, zien we bijvoorbeeld projecten die zich richten op het bewustmaken van medewerkers van hun eigen verantwoordelijkheid voor hun professionele ontwikkeling. Andere richten zich meer op de werkcontext, zoals op de ontwikkeling van condities, instrumenten, werkwijzen en procedures En weer andere aanvragen richten zich op beide invalshoeken.

Dat zowel de werknemer als de leidinggevende bij de inzetbaarheid van medewerkers een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen, wordt ook zichtbaar in de startnotitie van het Arbeidsmarktplatform PO. Maar of we nu al zover zijn dat gesproken kan worden van een duale verantwoordelijkheid is nog maar de vraag. Van der Heijden (2013) geeft aan dat tweezijdige verantwoordelijkheid in arbeidsrelaties een groot goed is maar dat de praktijk vooralsnog anders uitwijst. Zij zegt illustratief: *'tot in de jaren negentig lag de verantwoordelijkheid voor de arbeidsrelatie bij de werkgever (....). Of er aan scholing werd gedaan, of mensen goed in hun vel zaten.... Daar was de werkgever verantwoordelijk voor. Daarna is steeds gewezen op de verantwoordelijkheid van het individu. Nu zou je eigenlijk toe moeten naar een duale verantwoordelijkheid: allebei de partijen zijn er verantwoordelijk voor'* (p. 1).

## 2.2 Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?

In Nederland is sprake van vergrijzing van de beroepsbevolking en de potentiële beroepsbevolking neemt steeds verder in omvang af. Dat speelt ook in het primair onderwijs waar lerarentekorten worden verwacht (Arbeidsmarktplatform PO aanbestedingstekst, 2013). Daarnaast moeten werknemers steeds langer doorwerken; ook dat geldt voor het primair onderwijs waar de pensioenleeftijd stijgt. Dit betekent dat werknemers op termijn langer in het arbeidsproces blijven. Het is dan de vraag hoe gemotiveerd ze nog zijn en in hoeverre ze nog in staat zijn tot een volledige arbeidsparticipatie. Dit kan per persoon en per beroepsgroep variëren. Uit

onderzoek van Glaudé en Van Eck (2013) naar uitstroom van oudere docenten in het mbo blijkt dat veel docenten na hun 65<sup>e</sup> heel graag in het onderwijs willen blijven doorwerken, zij het onder bepaalde condities. Ander onderzoek wijst uit dat veel ouderen dat helemaal niet willen en dat zij niet tot hun 65<sup>e</sup> of daarna willen of kunnen doorwerken (Brouwer, e.a., 2012). Hoe dan ook, feit is dat de vergrijzing duurzame inzetbaarheid tot een relevant maatschappelijk thema maakt en dat een goed beleid voor duurzame inzetbaarheid van belang is. Door te investeren in duurzame inzetbaarheid kunnen werknemers langer vitaal en gezond blijven werken.

Niet alleen de vergrijzing maar ook de ontgroening vraagt om een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid. Als jonge medewerkers zijn ingestroomd, is het zaak hen in ieder geval voor een tijd voor de organisatie te behouden. Uit onderzoek van Van Eck, Glaudé en Oud (2009) blijkt dat een aanzienlijk percentage jonge docenten maar kort in het onderwijs werkzaam blijft en binnen enkele jaren weer vertrekt uit het onderwijs. Kennelijk weet de school deze generatie niet aan zich te binden. Wellicht spelen hier de kenmerken van een nieuwe generatie jonge werknemers een rol. Dat zijn de zogenoemde: 'gold collar workers'. Dit is zijn kenniswerkers rond de 25 jaar, die hoog opgeleid zijn, slim, snel en sociaal. Zij werken het liefst vanuit verbindingen en relaties in interessante netwerken en niet zozeer vanuit posities. Zij blijken met name behoefte te hebben aan een leeromgeving (Kessels, 2013). Voor organisaties is het de uitdaging manieren te realiseren om deze nieuwe groep medewerkers te boeien en te binden.

### 2.3 Hoe wordt men wederzijds aantrekkelijk?

Zowel de werknemer als de leidinggevende dragen bij de inzetbaarheid van medewerkers idealiter een gezamenlijke verantwoordelijkheid en duurzame inzetbaarheid is een kwestie van wederzijdse aantrekkelijkheid, gaven we hiervoor al aan. In dat geval geven werknemer en werkgever samen vorm aan een professionele ruimte. Een voorbeeld daarvan is het samen zoeken naar een goede balans tussen autonomie en sturing i.c. regelmogelijkheden en de taakvereisten (Kessels, 2013). Uit onderzoek weten we dat dit belangrijke determinanten zijn van duurzame inzetbaarheid: hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden leiden tot *stress en overbelasting*; veel regelmogelijkheden en weinig taakvereisten leiden tot (te) *makkelijk* werk; weinig

regelmogelijkheden en lage taakeisen leiden tot *vervelend* werk; en juist veel regelmogelijkheden en hoge taakeisen leiden tot *uitdagend* werk en leren.

## 2.4 Ingrediënten voor duurzame inzetbaarheid

Er is een redelijk beeld van welke kenmerken van werknemers van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid van met name oudere medewerkers (De Vries & Wessels, 2012). Denk aan factoren als leeftijd, gezondheid, leefstijl, motivatie, werkdruk, werkbelasting, leiderschapsstijl van de leidinggevende, e.d. Maar wat precies de ingrediënten voor duurzame inzetbaarheid zijn binnen arbeidsorganisaties, is nog lang niet duidelijk. Granston & Keller (2013) bijvoorbeeld noemen drie belangrijke ingrediënten voor duurzame inzetbaarheid. Een eerste ingrediënt bevat de *voorwaarden* om goed te kunnen werken. Van belang zijn duidelijkheid in rollen, eenduidigheid van de doelen, en het hebben van toegang tot kennis om het werk goed te kunnen doen. Als hieraan wordt voldaan, wordt volgens de auteurs verspilling van energie door onzekerheid voorkomen.

Een tweede ingrediënt betreft een *werkomgeving* met de kenmerken als veiligheid, respect en vertrouwen, gevoel voor humor (ter ontspanning); verbinding (ik wil iets met mijn collega's te maken hebben) en samenwerking. Een dergelijke omgeving voorkomt politieke spelletjes, roddel en achterklap. Een derde ingrediënt betreft de *inhoud* van het *werk* en kenmerkt zich door werk dat uitdagend is en waar je aan wilt werken (zodat je er trots op kunt zijn), dat er toe doet, betekenisvol is en verschil maakt.

De genoemde 'ingrediënten' appelleren aan een intrinsieke motivatie voor werk en leren, vanuit een behoefte aan versterking van verbinding, het ontwikkelen van bekwaamheden en het vergroten van autonomie.

## 2.5 Typen interventies

Brouwer, e.a. (2012) onderscheiden op grond van hun omvangrijke literatuurstudie verschillende *typen interventies* om de duurzame inzetbaarheid te faciliteren. Weliswaar zijn ze gericht op de inzetbaarheid van ouderen, maar we menen dat de onderscheiden typen goed zijn te gebruiken in voorliggend onderzoek. Op die manier krijgen we zicht op de verschillende manieren waarop de twaalf projecten hun interventies als hulpmiddel inzetten om vorm te geven aan de wederzijdse aantrekkelijkheid en de duurzame

inzetbaarheid te bevorderen. De Vries & Wessels (2013) werken dit uit in de volgende indeling:

- Loopbaanbeleid

De kern van de interventies op het terrein van loopbaanbeleid is het behoud van flexibiliteit van (oudere) werknemers en inzetbaarheid voor de organisatie op alle mogelijke manieren, bijvoorbeeld via functioneringsgesprekken, interne mobiliteit, opleidingen of trainingen.

- Arbeidsomstandigheden

Bij interventies gericht op arbeidsomstandigheden ligt het accent op aanpassingen in de belasting van het werk en tegelijkertijd op het vergroten van de belastbaarheid van de werknemers, bijvoorbeeld ergonomische werkaanpassingen of gezondheidsadvies.

- Arbeidsvoorwaarden

Interventies betreffende arbeidsvoorwaarden zijn maatregelen of acties die aanpassingen in beleidsmogelijkheden of het type arbeid realiseren, zoals deeltijdpensioen, overbruggingsbanen of financiële voorwaarden.

- Arbeidsverhoudingen

Bij interventies op het gebied van de arbeidsverhoudingen ligt het accent op maatregelen die bedoeld zijn om onderlinge relaties met de collega's en/of leidinggevende te verbeteren.

In het volgende schema worden de verschillende typen interventies nader geïllustreerd.

#### **Loopbaanbeleid**

Coaching extern/mentorschap

Externe mobiliteit: contacten met bedrijven in regio (stages, vacatures, detachering)

Interne mobiliteit: stage/loopbaanstap

Opleidingsmatrix

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Taak- en functieroulatie

#### **Arbeidsomstandigheden- en gezondheidsinterventies**

Aangepaste hulpmiddelen (e.g. speciaal toetsenbord)

Balans werk en privé bespreken

Flexibele werktijden

Werkdruk verminderen

Workshops/trainingen met het oog op de gezondheid

#### **Arbeidsvoorwaarden**

Demotie

Financiële regelingen om doorwerken te stimuleren

Individuele verlofregelingen (zorgverlof, sabbatical)

Levensfasebewust beleid

Mogelijkheid om in deeltijd te werken

Mogelijkheid tot thuiswerken

#### **Arbeidsverhoudingen**

Beeldvorming oudere werknemers verbeteren

Interactie leidinggevende en werknemer verbeteren

Leiderschapsstijl van leidinggevend verbeteren

Teamgerichte interventies

*Overgenomen uit: De Vries & Wessels (2012)*

## **2.6 Focus van de interventie**

Om vast te stellen wat scholen doen op het terrein van duurzame inzetbaarheid zoomen we behalve op de genoemde indeling van interventies ook in op de *focus* van de interventie, op *kenmerken* ervan (accent op werkgever en/of werknemer) en op *het schaalniveau*. We gaan er op in.



- Focus op preventie, curatie of amplitie

De focus van interventies kan variëren. We gebruiken daarvoor weer een indeling van Brouwer e.a. (2012, p. 141; zie ook Ouwenel, Schaufeli en Le Blanc, 2009)). Een interventie kan zijn gericht op preventie, curatie of amplitie. Bij 'preventie' gaat het er om dat de interventie verminderde vitaliteit, gezondheid en inzetbaarheid voorkomt. Bij 'curatie' is de interventie gericht op het verzachten, het verminderen van de gevolgen van verminderde vitaliteit, gezondheid en inzetbaarheid, bijvoorbeeld het behandelen van burnout of verzuim. Naast het *behandelen* (curatie) van verminderde vitaliteit, gezondheid en employability en het *voorkomen* ervan (preventie) is er een derde invalshoek mogelijk. Ouwenel, Schaufeli en Le Blanc (2009) bespreken het begrip amplitie dat *versterken*, *vergroten*, *vermeerderen* betekent. Bij amplitie is de interventie gericht op het versterken van vitaliteit, gezondheid en employability van medewerkers. Door de opkomst van de positieve organisatiepsychologie is volgens deze auteurs de tijd nu rijp voor positieve werk-gerelateerde interventies, interventies die niet zijn gericht op 'zieke' medewerkers en risicogroepen maar op het *bevorderen* van positieve toestanden van *alle* medewerkers, zoals bevoegdheid, welbevinden, gezondheid, etc. *'Want ook in het geval van werknemers die zonder problemen functioneren, kan het zo zijn dat het potentieel (nog) niet optimaal wordt benut'*, aldus Ouwenel, e.a. (2009, p. 118).

Interventies die zijn gericht op amplitie, zijn nog nauwelijks voor werknemers ontwikkeld of op hun effectiviteit getoetst (Ouwenel, e.a., 2009, p. 118).

- Accent op werkgever en/of werknemer

Verder maken we een onderscheid naar waar interventies op gericht zijn. We volgen daarin weer Brouwer e.a. (2012, p. 141). In interventies kunnen de kenmerken van de werknemer, de werkgever of van beiden centraal staan. Als kenmerken van de werknemer in een interventie noemen zij bijvoorbeeld de gezondheid, het werkvermogen of aanpassingen in het werk dat uitgevoerd moet worden. Staan kenmerken van de werkgever centraal, dan kan het bijvoorbeeld gaan om het stellen van targets voor werkgevers of bonussen voor werkgevers om ouden aan te stellen. Een interventie die zich richt op een combinatie van werknemer en werkgever is bijvoorbeeld als er afspraken tussen werknemer en werkgever op maat zijn gemaakt over werk en werkomstandigheden.

- Schaalniveau

Het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid kan ten slotte op verschillende schaalniveaus worden bestudeerd. In de projecten die de stimuleringsregeling van het Arbeidsmarktplatform PO benutten, zien we dat sommige projecten insteken op het niveau van een stichting of schoolbestuur, terwijl andere scholen, teams of een deel van het personeel binnen de school als doelgroep hebben gekozen.

## 2.7 Effecten

Bovenstaande vormt het conceptueel kader dat we hebben gebruikt om systematisch in kaart te brengen wat besturen en scholen doen op het terrein van duurzame inzetbaarheid; het biedt een analyse van de wijzen waarop de twaalf projecten hun interventies als hulpmiddel inzetten om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Onderstaand schema biedt een overzicht.

### *Type interventie*

- loopbaanbeleid
- arbeidsomstandigheden
- arbeidsvoorwaarden
- arbeidsverhoudingen

### *Focus*

- preventie
- curatie
- amplitie

### *Accent*

- werkgever
- werknemer
- beide

### *Schaalniveau*

- individu
- team
- stichting/ bestuur

### *Wederzijdse aantrekkelijkheid*

- is sprake van gedeelde verantwoordelijkheid

### *Ingrediënten van duurzame inzetbaarheid (waar richt interventie zich op)*

- voorwaarden om goed te kunnen werken
- werkomgeving
- inhoud van het werk

Alle projecten hebben als gemeenschappelijk einddoel duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De projecten variëren echter in de wijze waarop ze dat willen bereiken; conform ons conceptueel kader kunnen projecten variëren in type interventie die ze willen toepassen (loopbaanbeleid, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen), in focus (focus op preventie, curatie of amplitie; accent op werkgever en/of werknemer), in schaalniveau (individueel, team, stichting, e.d.), in de mate waarin er aandacht is voor wederzijdse aantrekkelijkheid, in ingrediënten van duurzame inzetbaarheid (voorwaarden om goed te kunnen werken, werkomgeving, inhoud van het werk). Dit betekent dat men bij evaluatie van de projecten verschillende effecten voor ogen heeft. In het ene geval wil men bijvoorbeeld de integratie tussen leidinggevende en werknemer verbeteren (arbeidsverhoudingen), terwijl men er in een ander geval naar streeft de vitaliteit te verbeteren door invoering van ontspanningsmethodieken (arbeidsomstandigheden en gezondheidsinterventies). Om die diversiteit aan effecten in kaart te kunnen brengen hebben we samen met de betrokkenen gezocht naar wat de meest geëigende effectmaten waren voor die verschillende doelen van elk van de projecten.

## 3 Uitwerking van het onderzoek

### 3.1 Inleiding

Het Arbeidsmarktplatform PO heeft gevraagd om een proces- en effectevaluatie van een twaalfstal projecten die in het kader van de Stimuleringsregeling ‘Duurzame inzetbaarheid’ zijn opgezet in het primair onderwijs. Deze moet per project de volgende informatie opleveren:

- een beknopte nulmeting;
- een beschrijving van de aanpak en de verwachte resultaten;
- een schets van het verloop van het project;
- een evaluatie van de effecten na een jaar;
- een overzicht van knelpunten en oplossingen.

Verder wilde men onderzocht zien in hoeverre en op welke wijze de ontplooiden initiatieven bijdragen aan de doelen van de stimuleringsregeling, het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid en het borgen van de initiatieven in een beleid voor HRM.

### 3.2 De Kennispiramide als evaluatiesystematiek

Om op onderbouwde wijze vernieuwingen in organisaties en de effecten ervan in kaart te brengen biedt de zogenoemde Kennispiramide van Kennisnet een goed kader (zie bijvoorbeeld Heemskerk, e.a., 2011). Uitgangspunt van de Kennispiramide is dat vernieuwingen kunnen worden geëvalueerd op vier niveaus. Dat zijn achtereenvolgens:

- inspiratie: het zou kunnen (het idee), is het plan plausibel, ligt er een onderbouwd conceptueel model aan de vernieuwing ten grondslag?

- **existentie:** het bestaat (de uitvoering), is het uitvoerbaar, is het volgens plan gerealiseerd?
- **perceptie:** men vindt (ervaren opbrengsten), wat heeft de activiteit in de ogen van de betrokkenen opgeleverd, wat is veranderd door het uitvoeren van de vernieuwing?
- **evidentie:** het is 'bewezen' (gemeten opbrengsten), uit resultaten die objectief meetbaar zijn: het harde - vaak statistische - bewijs. Dit zijn de resultaten van kwantitatieve analyses waarmee wordt gemeten of en in hoeverre de vernieuwing de beoogde effecten heeft gerealiseerd.

### 3.3 Fase 1 Aanpak, conceptueel model, implementatie

In de eerste fase van het onderzoek zijn de twaalf projecten die deel uitmaken van het programma, onder de loep genomen. Aandachtspunten bij het in kaart brengen van de projecten in deze fase zijn de probleemanalyse, de doelgroep, en het conceptueel model dat aan de gekozen aanpak ten grondslag ligt. In termen van de Kennispiramide gaat het om de niveaus 'inspiratie', het conceptueel model, en 'existentie', de uitvoering en uitvoerbaarheid. Bij het in kaart brengen van het conceptueel model hebben we de projecten gevraagd te reflecteren op vragen als: hoe verwacht men dat de interventie werkt, wat zijn veronderstelde werkzame elementen, wat zijn de beoogde effecten en hoe zijn die te operationaliseren?

#### *Dataverzameling*

Bronnen vormden projectdocumenten en gesprekken met vertegenwoordigers van de twaalf projecten. In de gesprekken hebben we een interviewleidraad gebruikt waarin de hiervoor genoemde onderwerpen aan de orde werden gesteld (deze interviewleidraad is opgenomen in de bijlagen bij dit rapport).

In deze eerste ronde gesprekken met de projectleiders/directeuren en/of bestuurders hebben we geëxpliciteerd welke doelen het project beoogt, wat relevante criteria zijn om vast te stellen in hoeverre de beoogde effecten zijn bereikt en welke gegevens daarvoor beschikbaar zijn dan wel verzameld moeten worden. Verder hebben we de uitgangssituatie in kaart gebracht, deze fungeert als 'nulmeting' voor de effectevaluatie en hebben we de context beschreven, omdat die mede kan verklaren waarom bepaalde effecten al dan niet optreden. Op basis van deze gesprekken zijn voorlopige

projectbeschrijvingen gemaakt waarin ook afspraken over aard en uitvoering van de 'nameting' waren vastgelegd.

Vervolgens hebben we de *implementatie* van de vernieuwing onderzocht.

Daarbij is nagegaan in hoeverre het project volgens plan is verlopen. De interviewleidraad voor deze gesprekken die plaats vonden aan het eind van het school/projectjaar, is gebaseerd op 'Vier in balans' (Kennisnet).

Aandachtspunten zijn:

- Visie: betreft de visie op een interventie en afstemming op schoolbeleid;
- Aansturing proces: dat betreft de werkwijze en organisatiestructuur, continuïteit;
- Faciliteiten/randvoorwaarden: het gaat om de ondersteuningsstructuur; de professionalisering van uitvoerenden;
- Samenwerking: behelst de samenwerking binnen het project en met andere organisaties.

Daarbinnen is weer aandacht voor:

- Bevorderende/belemmerende factoren;
- Plannen over voortzetting/inbedding van het project.

De interviewleidraad die de basis voor deze gesprekken vormde, is opgenomen in de bijlagen bij dit rapport.

### *Opbrengsten*

Met fase 1 van het onderzoek is voor elk van de deelnemende projecten een antwoord gekregen op de volgende onderzoeksvragen:

- Wat doen de scholen bij de start van dit project reeds op het terrein van duurzame inzetbaarheid?
- Hoe krijgt het project vorm, hoe is de aanpak te karakteriseren?
- Hoe wordt het project geïmplementeerd?
- Welke knelpunten ervaren de projecten bij de uitvoering van het project en hoe hebben ze die aangepakt?
- Welke verbeterpunten/aanpassingen kunnen op basis van de ervaringen in het eerste projectjaar worden geformuleerd?
- Hoe worden de projecten geborgd in het HRM-beleid van de besturen/scholen?

### 3.4 Fase 2 Effectevaluatie

Omdat de twaalf projecten verschillen in invalshoek en beoogde effecten, was het van belang om voor de effectevaluatie per project in overleg met de betrokkenen vast te leggen hoe deze ingevuld moest worden, welke opzet daarbij werd gehanteerd, hoe de beoogde effecten geoperationaliseerd konden worden en welke gegevens de projecten verzamelen en kunnen aanleveren om effecten vast te stellen.

In de effectevaluatie zijn we nagegaan in hoeverre de beoogde doelen zijn bereikt (effecten). Het kan dan gaan om *gepercipieerde* effecten en *gemeten* effecten. *Gepercipieerde* effecten zijn in kaart gebracht door de betrokkenen, de projectleiders en soms deelnemers aan de projecten, te vragen, welke ontwikkeling hebben zij waargenomen of ervaren sinds invoering van het project. Voor *gemeten* effecten hebben we gebruik gemaakt van onderzoeksgegevens die door de projecten zelf zijn verzameld en aangeleverd. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om verzuim- of mobiliteitscijfers, aantallen deelnemers aan een bepaalde activiteit, of scores op een medewerkerstevredenheidpeiling of een vitaliteitsscan. Niet alle projecten beschikten echter over dit type gegevens; verder was het lang niet altijd mogelijk de effecten te vergelijken met een situatie waarin de interventies uit de projecten niet of nog niet hebben plaatsgevonden.

#### *Dataverzameling*

De data zijn verzameld via de projectleiders. Dat waren soms schoolleiders, soms bestuurders en soms externe projectleiders die door scholen of besturen waren belast met de aansturing van het project 'Duurzame inzetbaarheid'.

#### *Opbrengsten*

Met fase 2 van het onderzoek wordt onderzoeksvraag: Wat zijn de bereikte resultaten na een jaar? beantwoord.

## 4 Het onderzoek per project

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we van elk van de onderzochte projecten conform de systematiek van de Kennispiramide een verslag van het onderzoek dat bij het betreffende project is verricht. De gegevens uit de proces – en de effectevaluatie worden geïntegreerd. Per project komen achtereenvolgens aan de orde:

- Aanleiding en beschrijving van de interventie, toegespitst op het onderdeel dat we hebben geëvalueerd, met daarin verwerkt het conceptueel model, veronderstellingen over de wijze waarop de interventie bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid
- De doelgroep van de interventie
- De onderzoeksvragen
- De wijze waarop de interventie is geïmplementeerd;
- De opbrengsten (effecten die betrokkenen waarnemen, gepercipieerde effecten, en gemeten effecten);
- Plannen voor voortzetting en borging;
- Overdraagbare instrumenten en formats.

We vermelden alleen de relevante instrumenten en formats die bruikbaar zijn voor anderen. Voor meer informatie over deze producten kunt de schoolbesturen van de projecten zelf benaderen. Op de website van het arbeidsmarktplatform ([www.arbeidsmarktplatformpo.nl](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl)) is een aantal schoolportretten te vinden.



## 4.2 Stichting Lucas onderwijs

### *'Een nieuw elan voor adjunct-directeuren'*

De Stichting Lucas onderwijs te Den Haag is een bestuur op confessionele grondslag; Lucas Onderwijs omvat 54 scholen voor (s)bo en 24 scholen voor vo. In het strategisch beleidsplan van Lucas Onderwijs staat de kwaliteit van het personeel centraal. Een verwacht knelpunt betreft de vervanging van schoolleiders. De komende jaren is een aanzienlijke uitstroom van schoolleiders voorzien, 40% van de huidige schoolleiders bij Lucas Onderwijs is boven de 55. Eén van de manieren om deze vacatures goed te kunnen vervullen is het stimuleren van de doorstroom van adjunct-directeuren binnen de stichting naar een directeursfunctie. Ervaring is echter dat bij vacatures voor een directeursfunctie veelal de voorkeur uitgaat naar een externe kandidaat. Ook blijken veel adjuncten binnen de stichting niet te solliciteren naar vrijkomende directiefuncties, zij zien de functie van directeur niet als een realistisch, haalbaar of aantrekkelijk loopbaanperspectief.

Het project stimuleert adjuncten om na te denken over hun loopbaanwensen en -mogelijkheden. Zij worden in de gelegenheid gesteld zich te oriënteren op het schoolleiderschap, ervaring op te doen met die functie en zich verder te professionaliseren. Daarnaast wil men ook mobiliteit onder directeuren stimuleren; niet alleen adjuncten maar ook directeuren moeten zich ontwikkelen, zodat zij breder inzetbaar zijn.

Een eerste stap in het project betrof het in kaart brengen van de ambitie en potentie van de zittende adjunct-directeuren binnen Lucas Onderwijs. In dit kader hebben de volgende activiteiten plaatsgevonden.

Er is een oproep geplaatst en een groepsgesprek gevoerd met vijf adjunct-directeuren over hun ambities. Dit is gebeurd aan de hand van de vragen: 'Wat wil ik, wat zie ik en wat kan ik'. Verder zijn er telefonische interviews afgenomen bij adjunct-directeuren. Ook hebben adjunct-directeuren met behulp van een kijkwijzer bij elkaar op de werkplek gekeken, elkaar bevraagd en kennis uitgewisseld, de zogenoemde KIJK-JE-RIJK sessies<sup>1</sup>. Deze acties zijn

---

<sup>1</sup> De kijkwijzer 'Kijk je rijk' is een instrument dat adjuncten kunnen gebruiken om samen te reflecteren op hun ontwikkeling van kwaliteiten. Uit zo'n reflectie kan bijvoorbeeld naar voren komen dat adjunct-directeuren graag een keer op een andere plek willen werken. Dit kan door hen als aspirant-directeur op een andere school stage te laten lopen.

opgezet en uitgevoerd door een schoolleider en de kennismakelaar van de Lucas Academie.

Verder hebben zes adjunct-directeuren een ontwikkelassessment bij een extern bureau ondergaan. Op basis daarvan hebben zij een ambitiedocument opgesteld aan de hand van vragen als: wat heb je nodig, waaraan wil je gaan werken, hoe ga je dat doen, hoe weet je of je een bepaalde stap gemaakt hebt, wat wil je bereiken/doen op de eigen school en wat eventueel elders?

Een tweede insteek in het project betrof het ontwikkelen van een functiebeschrijving adjunct-directeuren en directeuren. Het blijkt dat binnen de organisatie eigenlijk niet helder is welke taken en kwaliteiten adjunct-directeuren hebben. Ook kan de invulling van de taken en kwaliteiten van deze functiegroep sterk verschillen. Door een functieomschrijving te maken, van zowel de adjunctfunctie als de directeursfunctie ontstaat zicht op de vereisten en de stappen die gezet moeten worden om van adjunct naar directeur door te stromen.

Door meer helderheid in vraag en aanbod, *‘wat zijn de kwaliteiten van adjuncten, wat vraagt een directeursfunctie, en welke professionalisering is nodig?’*, ontstaat een betere afstemming tussen ‘vraag en aanbod’. Hierdoor wordt de doorstroom bevorderd en ontstaat meer horizontale en verticale mobiliteit van medewerkers. En dat bevordert idealiter de duurzame inzetbaarheid, zo is de redenering die aan het project ten grondslag ligt.

Met deze informatie hebben de adjuncten een plan gemaakt hoe en waar zij ervaringen kunnen opdoen met relevante onderdelen van de directeursfunctie en zij zich verder kunnen professionaliseren. In deze zogenoemde meeloopstages lopen adjunct-directeuren mee met één of meerdere directeuren van een andere school gericht op een ontwikkelpunt vanuit hun assessment. Zij konden zelf aangeven bij welke school/directeur binnen de stichting zij wilden meelopen om ervaring op te doen met competenties waarop zij zichzelf willen ontwikkelen. Aansluitend op deze meeloopstages zijn terugkomsessies georganiseerd waarbij de adjuncten hun ervaringen onderling konden bespreken in de vorm van intervisie. Dat is goed bevallen; de wens van de deelnemers is om zulke meeloopstages nog op meer scholen te kunnen doen. Daarnaast konden adjuncten samen met de directeuren van Lucas Onderwijs deelnemen aan een masterclass rondom het thema verandermanagement.

## **Doelgroep**

Leidinggevendenden binnen Stichting Lucas: adjuncten, aspirant-directeuren, en ervaren directeuren (mobiliteitsdirecteuren).

## **Onderzoeksvragen**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

- Is er een beschrijving gemaakt van de functies adjunct-directeur en directeur?
- Neemt het aantal stages van adjuncten toe?
- Stromen adjunct-directeuren van Lucas Onderwijs door naar een directeursfunctie binnen Lucas Onderwijs?

## **De implementatie**

Voordat het project van start ging is in een e-mail aan (cluster)directeuren gevraagd wat zij van hun adjunct-directeuren vinden en wie zij zien als potentiële directeuren. Veel directeuren hebben niet gereageerd op het e-mail verzoek, zij gaven aan eigenlijk geen goed beeld te hebben van de potentie van hun adjunct-directeur. Vervolgens is de doelgroep rechtstreeks benaderd. Om hen te betrekken en informeren zijn de volgende activiteiten ingezet.

- een uitgebreide presentatie van het project tijdens een directeurenoverleg;
- een film waarin alle deelnemers aan het traject geïnterviewd zijn;
- in het directiebulletin is regelmatig informatie opgenomen over de voortgang van het project;
- alle adjuncten zijn bij elkaar geroepen, en per mail geïnformeerd;
- er is een adjunctendag gehouden met presentaties voor subgroepen, waardoor ook anderen geïnteresseerd zijn geraakt in de mogelijkheden.

## **Opbrengsten**

### *Gepercipieerde effecten*

Het grootste succes ervan is dat adjuncten aan het denken zijn gezet en hun bevologenheid is versterkt. De deelnemers geven aan dat het traject veel bij hen heeft losgemaakt. Eerder was het directeurschap een langetermijnperspectief. Nu overwegen zij veel serieuzer een vacature en daarmee het directeurschap: het is een concrete, realistische mogelijkheid geworden. Zij willen dan ook graag het traject voortzetten.

Het enthousiasme en de betrokkenheid van de deelnemers sluiten goed aan bij de doelstelling van duurzame inzetbaarheid, aldus de projectleider.

### *Gemeten effecten*

De oorspronkelijke ambitie was om tien adjunct-directeuren in het traject mee te nemen. Lang niet alle adjuncten binnen de stichting bleken de behoefte te hebben om door te groeien naar een functie als directeur. Dat was vooraf niet zo ingeschat, het bleek echt nodig hen over de streep te trekken. Uiteindelijk hebben zes adjuncten met enthousiasme deelgenomen aan het traject. Eén van de deelnemers is inmiddels directeur geworden, en heeft ervoor gekozen in het traject te blijven met coaching. Voor een andere deelnemer is een mooie kans ontstaan om ervaring op te doen met de directeursfunctie: de schoolleider is vertrokken, er is een collega-directeur gekomen voor twee dagen per week, de adjunct vervult de andere dagen de rol van plaatsvervangend directeur. Dat maakt het mogelijk de eigen leer- en ontwikkelpunten verder uit te bouwen. Waarschijnlijk zal deze adjunct inderdaad solliciteren naar de directeursfunctie.

Op bestuursniveau is een verandering bereikt in de sollicitatieprocedure voor nieuwe schooldirecteuren die meer ruimte biedt voor 'eigen kweek'. De ervaring voorheen was dat sollicitatiecommissies (leerkracht, ouder, iemand uit het bestuur, soms de vorige directeur) graag kiezen voor 'iemand met ervaring', en voor 'iemand die het bestaande beleid voortzet, die niet te veel koerst op verandering'. Daardoor waren adjunct-directeuren, zonder ervaring als schooldirecteur maar wel met de capaciteiten ervoor, weinig kansrijk. Het belemmert ook de mogelijkheden voor schoolontwikkeling: soms is het juist wenselijk dat een nieuwe directeur innovatief is. Deze cultuuromslag is een succes van het project; adjuncten ervaren meer dat zij serieus genomen worden in de sollicitatieprocedure.

Ten slotte heeft het project een herschreven functieprofiel voor de adjunct-directeur opgeleverd. Daarbij is gekozen voor een beknopt profiel; in de praktijk van Lucas onderwijs blijkt de taak van adjunct-directeur heel verschillend ingevuld te worden, afhankelijk van de context van de school. Dat maakt het moeilijk om een eenduidig en compleet functieprofiel te maken voor de taken van een adjunct-directeur

### **Borging en hoe verder**

Aan het eind van het schooljaar 2013-2014 is het project geëvalueerd. Duidelijk is al de wens om volgend jaar door te gaan met deze groep als een 'high potential-management-traject'. Verder is men voornemens het traject over twee of drie jaar te herhalen. Eerder herhalen lijkt weinig zinvol omdat de groep kandidaten ook niet zo snel verandert.

Gedurende het project hebben afstemmingssessies met het bestuur (clusterdirecteur en bestuursadviseur) plaatsgevonden om het traject te koppelen aan andere trajecten binnen het strategisch beleidsplan. Binnen hetzelfde bestuur is bijvoorbeeld een werkgroep bezig met het ontwikkelen van een sabbaticaltraject voor directeurs. Gedurende het sabbatical krijgen adjunct-directeurs de mogelijkheid om als plaatsvervangend directeur ervaring op te doen als leidinggevende.

Verder is er een relatie gelegd met het project 100% goede professionele schoolleiders: de functieprofielen voor directeurs en adjuncten zijn afgestemd. Vanuit dit project wordt tevens een voorstel voor beoordeling van schoolleiders opgesteld. Dit is opgenomen in het strategisch beleidsplan van Lucas Onderwijs.

### **Ten slotte**

Lucas Onderwijs is tevreden over de opbrengsten van het project. Getalsmatig kon het sterker, maar er is goed voorzien in de ontwikkelbehoefte van een aantal adjunct-directeurs. Het is gelukt om adjunct-directeurs op het idee te brengen om doorgroei naar een directeursfunctie te overwegen. Om die reden is besloten een lopend intervisietraject voor adjunct-directeurs op deze leest te gaan schoeien: praktisch en activerend. Verder wil men de doelgroep verbreden: *'We hopen dat we met dit voorbeeld en deze methodiek ook leraren kunnen verleiden tot interscholair ontwikkelingsactiviteit en mogelijk zelfs mobiliteit.'*

### 4.3 Stichting Catent

#### *'Bewustwording en eigen regie van alle medewerkers'*

De stichting Catent is een schoolbestuur dat 32 scholen voor basisonderwijs en twee scholen voor speciaal basisonderwijs omvat. De scholen zijn verspreid over de provincies Friesland, Drenthe, Overijssel en Gelderland en hebben voor het overgrote deel een katholieke oorsprong.

Op de Catent-scholen wordt gewerkt aan het ontwikkelen van een cultuur waarbinnen leerkrachten actief betrokken worden bij de ontwikkeling van de school, het onderwijs en het team waar ze deel van uitmaken. Werken aan een professionele cultuur moet bijdragen aan verbetering van inzicht in ieders rol, positie en verantwoordelijkheden. Medewerkers blijken zich vaak onvoldoende bewust te zijn van veranderingen in het onderwijs en denken weinig na over hun loopbaan; dat is wel nodig om te bevorderen dat medewerkers inzetbaar blijven en gedurende hun hele loopbaan in staat zijn om goed te functioneren, voor de klas én binnen het team en de stichting.

De interventie moet medewerkers bewust maken van de noodzaak na te denken over hun loopbaan en hen stimuleren om daarvoor zelf de verantwoordelijkheid te nemen en na te gaan wat zij daarvoor nodig hebben. Verondersteld wordt dat het bevorderen van eigen verantwoordelijkheid, in combinatie met een ontwikkelingsaanbod op maat, duurzame inzetbaarheid bevordert.

#### *Levensfasegericht personeelsbeleid*

Bij levensfasegericht personeelsbeleid ligt de nadruk op preventie, op vroegtijdig signaleren en bewustwording bij personeel en leidinggevenden. Medewerkers moeten zich bewust worden en zijn van de verschillende fasen die zij doorlopen in hun leven en in hun (onderwijs)carrière. Dit is op de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf, maar ook de leidinggevenden en stichting Catent hebben hierin een rol.

Het gaat over generatiefasen (die uitgaan van leeftijd) en loopbaanfasen (startend/ in de spitsuur van je leven/ senior). Om met goede, gezonde en betrokken mensen te blijven werken die duurzaam inzetbaar zijn en kunnen blijven, wil Catent dit vertalen in personeelsbeleid.

#### *Catent Labs*

De pilot is gestart met een Stichtingsdag voor alle medewerkers; doel was het denkproces over professionaliteit en duurzame inzetbaarheid in gang te

zetten. Het doel is om bewustwording te creëren bij de medewerkers en te bewerkstelligen dat de deelnemers actief aan de slag gaan met hun professionele ontwikkeling. Tijdens deze dag zijn er twintig workshops verzorgd rondom de thema's 'Gezond', 'Met plezier', 'Competent' en 'Productief'. Al deze activiteiten hadden een relatie met duurzame inzetbaarheid.

Beoogd werd dat:

- Iedereen in het eigen team zou terugkoppelen wat de dag had gebracht;
- Medewerkers netwerken zouden gaan vormen rondom de thema's en daarin gaan participeren, de zogenoemde Catent Labs; zo'n lab is een ontmoetingsplek waar innovatie centraal staat en waar de deelnemers nieuwe inzichten, steun en vaardigheden opdoen om binnen de eigen school dan wel binnen Catent innovaties te gaan realiseren.
- Medewerkers zouden gaan reflecteren op hun loopbaan en zich zouden aanmelden voor passend aanbod bij hun vraag (in het kader van de pilot levensfasegericht personeelsbeleid).

Daarnaast was er een pilot voorzien '*Werken met succesmaten*'. Het doel van deze nieuwe vorm van gesprekken is dat er in de jaargesprekken meer aandacht komt voor ontwikkeling en het vastleggen van afspraken daarover.

Onze evaluatie betreft met name de Stichtingsdag en de activiteiten die daaruit zijn voortgevloeid. Dit vormt de kern van de interventie en past binnen de looptijd van het evaluatieonderzoek.

### **Doelgroep**

Al het personeel dat valt onder de stichting, zowel teamleden als directeuren.

### **Onderzoeksvragen**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

- Draagt het aanbod van de Catent Labs bij tot bewustwording en participatie?
- Ontstaat bij de medewerkers inzicht in ontwikkelwensen en -behoeften?
- Sluit het professionaliseringsaanbod aan bij die behoeften?

## **De implementatie**

### *Ontwikkeling van levensfasebewust personeelsbeleid*

Er is een nota opgesteld door het bestuur en voorgelegd aan de directeuren. Bespreekpunten waren de verdeling van verantwoordelijkheden tussen bestuur, directeuren en medewerkers en de uitwerking van 'duurzame inzetbaarheid'. Naar aanleiding van de opmerkingen van de directeuren is het concept bijgesteld.

### *De Labs*

Er is bewust gekozen voor een aanpak van onderaf, waar leerkrachten zelf konden kiezen voor deelname aan een Lab en het thema waarmee ze zich wilden bezighouden. Dit is niet heel effectief gebleken. Relatief weinig leerkrachten hebben zich uiteindelijk aangemeld voor een Lab. Daarom zijn alle medewerkers die op de Stichtingsdag hadden aangegeven op de hoogte te willen blijven van de Labs, nogmaals benaderd met een uitnodiging om zich aan te sluiten. Nadeel van de aanpak met veel ruimte voor invulling van de deelnemers blijkt dat de labs nu vooral 'van de uitvoerenden' zijn, de activiteiten zijn weinig ingebed in de rest van de organisatie.

### *Pilot persoonlijke trajecten*

De pilot is volgens plan verlopen. Aan alle medewerkers is een brief gestuurd waarin werd verwezen naar de Stichtingsdag over duurzame inzetbaarheid. In de brief werden verschillende scenario's beschreven als voorbeelden van een mogelijk persoonlijk traject. Uiteindelijk hebben zes medewerkers (vijf leerkrachten en een directeur) zich aangemeld en zijn gestart met een maatwerktraject. Deze betroffen:

- talentanalyse en coaching (1 deelnemer),
- individuele coaching (2 deelnemers),
- een training 'Beter communiceren met ouders' (1 deelnemer),
- een individueel traject gebaseerd op de trainingen 'Teamcoaching' en 'Meesterlijk coachen' (1 deelnemer) en
- een vervolgopleiding 'Samen op school', gebaseerd op de methode 'Ho tot hier en niet verder' (1 deelnemer).

In de meeste gevallen ging het om scholing en/of een coachingstraject.



## **Opbrengsten**

Op de Stichtingsdag hadden meer dan 100 medewerkers aangegeven op te hoogte te willen worden gehouden over de Labs. Uiteindelijk zijn er drie Labs gestart rond de volgende thema's: jonge kind, werkdruk en passend onderwijs, en professionalisering. De deelnemers komen bij elkaar en buiten de bijeenkomsten hebben ze onderling telefonisch of via e-mail contact. Om zichtbaar te maken dat het bestuur de Labs waardevol vindt, wordt gefaciliteerd dat de bijeenkomsten deels ook onder schooltijd kunnen plaatsvinden. De deelnemers rapporteren elkaar over hun ervaringen in een digitale omgeving. Van deze omgeving wordt goed gebruik gemaakt. Verder is het beleidsplan levensfasebewust personeelsbeleid bij Catent van kracht geworden en zijn zes medewerkers gestart met een persoonlijk traject. De ervaringen van de deelnemers aan deze trajecten zijn geïnventariseerd. Eén deelnemer heeft besloten binnen het onderwijs te willen blijven werken en is daarbij minder gaan werken; één deelnemer heeft een andere functie gekregen binnen de eigen school; één deelnemer heeft coaching gekregen om het eigen handelen in de huidige functie te versterken; deze heeft besloten om binnen vijf jaar ook buiten de huidige school te kijken (mobiliteit); één deelnemer loopt stage op andere Catent-scholen om het geleerde toe te passen en zou na afronding van het gekozen traject een bijdrage op Catent-niveau willen bieden; één deelnemer geeft aan zich nu sterker in de eigen rol te voelen en het geleerde te delen met het team van de eigen school. Vier van de deelnemers zijn van mening dat deelname hun duurzame inzetbaarheid heeft bevorderd of zal bevorderen.

## **Borging en hoe verder**

Het thema Duurzame Inzetbaarheid staat hoog op de agenda van Catent en men heeft het voornemen het thema levend te houden door lopende activiteiten voort te zetten, en na te denken over een mogelijk vervolg. Met andere woorden:

- De Labs zullen aan het CvB presenteren wat zij hebben gedaan en wat hieruit voor de hele stichting nuttig kan zijn. De ambitie is om in de toekomst vanuit de thema's die zijn opgenomen in de strategienota van Catent, nieuwe Labs op te zetten en de medewerkers uit te nodigen om daarin te participeren. Zo krijgen zij een centralere rol bij onderwijsontwikkeling binnen de stichting.

- De visie op levensfasegericht personeelsbeleid krijgt verder gestalte in de strategienota 2015-2019 van Catent.
- De nog lopende trajecten binnen de pilot 'Levensfasegericht Personeelsbeleid' zullen worden afgerond en het CvB zal besluiten op welke manier er aan deze pilot een vervolg wordt gegeven.

#### 4.4 Stichting ATO

##### *'Bevorderen van mobiliteit'*

Onder de Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs 's-Hertogenbosch e.o., kortweg ATO -scholenkring genoemd, ressorteren achttien scholen po in de regio Den Bosch.

Een van de belangrijkste doelstellingen uit het strategisch personeelsbeleidsplan van ATO-scholenkring is het stimuleren van de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het bevorderen van de interne mobiliteit is een van de beleidsuitgangspunten. Het blijkt door gebrek aan flexibiliteit van een deel van de leerkrachten lastig de formatie binnen ATO-scholen rond te krijgen, zowel binnen de scholen afzonderlijk als binnen de stichting ATO als geheel. Men wil bevorderen dat er meer beweging komt binnen de scholen maar ook tussen de scholen binnen het bestuur.

Om dit te bereiken wil men in de eerste plaats realiseren dat ieder teamlid inzetbaar is in minimaal twee bouwen. Daartoe is in het kader van de stimuleringsregeling van het Arbeidsmarktplatform PO een aanpak ontwikkeld om die overstap naar een andere bouw te ondersteunen. Met dit project wil ATO bereiken dat 30 medewerkers de overstap maken naar een andere bouw. Het bestuur is al langer bezig met brede inzetbaarheid en voornamelijk mobiliteit. Afgelopen jaren is succesvol geïnvesteerd in vrijwillige mobiliteit tussen scholen (afgelopen schooljaar 6,5% en het jaar daarvoor 8,5%). Voor dat project was een *mobiliteitsworkshop* ontwikkeld die twee maal is aangeboden. In 2011/2012 en 2012 /2013. Het huidige project sluit daar op aan.

Deze workshops brengen de positieve kanten van mobiliteit onder de aandacht en hebben tot doel de mindset van leerkrachten te veranderen. Op termijn wil men zo komen tot een effectief roulatiesysteem waarbinnen leerkrachten inzetbaar zijn binnen de eigen school in twee bouwen en idealiter op termijn ook rouleren tussen de ATO-scholen.

Het conceptuele model achter de interventie is 'het bevlogenheidsmodel'. Door ondersteuning, scholing en begeleiding van de overstap naar een andere bouw

ontstaat bij leerkrachten vertrouwen in eigen kunnen en zekerheid, raakt men gemotiveerd en bevlogen, waardoor leerkrachten een belangrijke stap kunnen en durven zetten en hun flexibiliteit toeneemt. Flexibiliteit en mobiliteit van medewerkers dragen bij aan duurzame inzetbaarheid.

### **Doelgroep van de interventie**

Doelgroep van deze interventie zijn leerkrachten van ATO en dan met name diegenen die moeilijk een overstap durven of willen maken naar een andere bouw, met andere woorden die 'niet breed inzetbaar' zijn.

### **De onderzoeksvragen**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

- Hoeveel leerkrachten van ATO nemen in dit projectjaar deel aan de workshop mobiliteit (streven is 3x10 medewerkers)?
- Is de beeldvorming over mobiliteit na het volgen van de workshop positiever dan ervoor?
- Zijn medewerkers meer mobiliteitsbereid (kunnen en durven zij een stap te nemen om in een andere bouw binnen de eigen school te gaan werken)?
- Neemt de vrijwillige mobiliteit toe?

### **Implementatie**

Het project is ontwikkeld door een werkgroep 'personeel' waarin vijf directeuren zitten en de beleidsmedewerker P&O. Een en ander is voorgelegd aan de GMR en besproken en vastgelegd in het directeurenberaad. De uitvoering is gestart met de afname van een mobiliteitsscan op de scholen. In die mobiliteitsscan geven de directeuren voor alle medewerkers op hun school aan hoe lang zij al voor dezelfde groep staan en hoe breed zij -naar het oordeel van hun directeur- inzetbaar zijn.

In de scan wordt het aantal jaren dat een leerkracht voor een klas staat afgezet tegen mobiliteit, zowel voor alle scholen afzonderlijk als overall. Bestuursbreed blijkt dat 55% van de leerkrachten die kort voor een klas staat, breed inzetbaar is, 11% niet. Van de leerkrachten die al lang voor dezelfde klas staan (34%), is de verdeling ongeveer fifty-fifty. De helft van de scholen blijkt onvoldoende mobiliteit van het personeel als een probleem te ervaren.

De directeuren zien een aantal redenen waarom leerkrachten niet gemakkelijk van bouw switchen. Lang werken in een bouw levert veel waardevolle ervaring

op met het lesgeven, met de leerstof en de leeftijdsgroep, dat werkt plezierig; ook hebben leerkrachten er moeite mee de samenwerking met een vaste duo-collega los te laten. Daarnaast zien de directeuren zelf ook wel bezwaren. Een paar concrete voorbeelden: *‘Deze twee leerkrachten doen al jaren groep 8 en dat doen ze graag en goed. Moet je dan investeren in mobiliteit?’*, *‘Bij deze leerkracht vraagt doorschuiven naar een andere bouw meer dan een workshop’*. *‘Deze leerkracht heeft op basis van haar ervaring een specifieke taak in de bouw, nl. de inzet van ict.’* Met name mobiliteit van en naar de onderbouw wordt lastig gevonden.

De resultaten van de scans zijn besproken binnen het directiebestuur. Er blijken grote verschillen tussen de scholen en schoolteams; dit is een aangrijpingspunt om er met de directeuren op te reflecteren, en te bespreken wat hun rol daarbij is. Het plan is om directeuren in tweetallen of kleine groepjes te koppelen om hier over na te denken en beleid te ontwikkelen om bredere inzetbaarheid te bevorderen.

De directeuren zijn met de uitkomsten van de scan aan de slag gegaan. Zij moesten bepalen met welke leerkrachten ze in gesprek wilden gaan, over het belang van brede inzetbaarheid van een leerkracht voor de school en voor de medewerker zelf en de mogelijkheden die het begeleidingstraject biedt. Op basis van de uitkomsten van de scan en deze gesprekken moesten zij vervolgens bepalen welke leerkrachten ze wilden stimuleren om deel te nemen aan de aangeboden workshops. Deze leerkrachten konden zich vervolgens zelf opgeven voor de workshop.

Dit verliep moeizaam; er waren maar vier leerkrachten die zich aanmeldde. Na enkele maanden - toen de klassenindeling voor het volgend schooljaar bekend was - is de vraag opnieuw uitgezet. Verondersteld werd dat dit een beter moment zou zijn; medewerkers die in een andere bouw zouden gaan werken, hadden op dat moment mogelijk behoefte aan ondersteuning. Er kwamen echter geen nieuwe aanmeldingen bij. Omdat er maar vier belangstellenden waren, is gekozen voor maatwerktrajecten in plaats van een workshop.

### **Opbrengsten**

De leerkrachten die in het traject zitten, zijn enthousiast. Omdat het om individuele trajecten ging, kon snel worden gestart en kon maatwerk worden geboden. De leerkrachten zijn op klassenbezoek geweest en er hebben

uitwisselingen plaatsgevonden. De trajecten lopen nog, daarom kan nog niet worden vastgesteld of de beoogde effecten zijn gerealiseerd.

Een belangrijk vraag is waarom er geen aanmeldingen via de directeuren zijn binnengekomen. Vinden zij het lastig om mensen te mobiliseren die daar niet uit zichzelf mee komen? Ervaren zij het niet als probleem wanneer leerkrachten lang op de dezelfde groepen werken? Is het vanuit schoolbelang een voordeel als leerkrachten veel ervaring op doen in een bouw en daar door die ervaring goed functioneren? Hoe kunnen de directeuren gestimuleerd worden om meer vanuit loopbaanbeleid en het belang voor het bestuur als geheel te denken. Dit zijn kwesties waar men zich de komende tijd over gaat buigen.

### **Borging en hoe verder**

Er is een evaluatie voorzien, bekeken wordt of en in welke vorm het project kan worden voortgezet. Wellicht zal men het idee van de workshops loslaten, omdat de belangstelling daarvoor te beperkt is. Ook moet misschien wel ingezet worden op een actievare rol van de directeuren. De deelnemers aan de huidige trajecten hebben zich alle vier op eigen initiatief aangemeld; de directeuren hebben daarbij geen rol gespeeld. De terughoudende rol van de directeuren vindt men geen goede zaak; brede inzetbaarheid mag niet vrijblijvend zijn, het gaat om in overleg met de directeuren vastgesteld beleid. Van de directeuren en wellicht ook van de medewerkers moet misschien duidelijker geëist worden dat zij daar aan een bijdrage leveren. Aandacht voor bredere inzetbaarheid is wel geborgd in de gesprekscyclus.

### **Overdraagbare instrumenten en formats**

De mobiliteitscan.

## **4.5 Stichting de Mare**

*'Minder ballen in de lucht, meer focus op duurzame inzetbaarheid, op talent, kwaliteit en kracht'*

De Mare, Stichting openbaar basisonderwijs Salland (roepnaam Stichting de Mare), omvat een elftal scholen in het plattelandsgedied van Salland (gemeenten Olst-Wijhe en Raalte). Stichting de Mare wil het personeel betrekken bij een verandertraject dat essentieel is voor het voortbestaan van de organisatie en de scholen. De regio heeft te maken met dalende

leerlingenaantallen; door krimp zijn de kleine scholen van Stichting de Mare kwetsbaar. De krimp wordt aangegrepen om scholen te bundelen in clusters, en het vormen van grotere teams die samen een cluster scholen voor hun rekening nemen. Dit om goede kwaliteit te blijven leveren. Er zijn drie clusters geformeerd. Per cluster is er één onderwijsteam met een gemeenschappelijke visie op onderwijs en met gebruik van dezelfde methoden. Op termijn is er één medezeggenschapsraad en één ouderraad.

In maart 2013 is het koersdocument 'Veranderen met Visie' vastgesteld; daarin is gekozen voor een model waar twee of meer scholen nauw met elkaar gaan samenwerken. Er is draagvlak bij directeuren, teams en inspraakorganen voor de keus om met onderwijsteams voor meerdere scholen te gaan werken. Dit veronderstelt dat deze scholen met elkaar samenwerken in onderwijsteams op het terrein van:

- Visie
- Personeel (één team)
- Onderwijskwaliteit
- Professionele cultuur

Hoe pakken we dit proces zo aan dat betrokkenen overtuigd worden van de meerwaarde en zich blijvend inzetten in de nieuwe structuur, dat was de vraag waarvoor de Mare zich geplaatst zag.

Er is een veranderaanpak ontwikkeld waarin aandacht is voor drie aspecten van het veranderproces:

- Het: Wat moet gebeuren, wat spreken we af?
- Wij: Hoe worden we een team?
- Ik: Wat betekent dat voor mij, hoe kan ik bijdragen?

Kern van de veranderaanpak vormden bijeenkomsten met verschillende groepen betrokkenen. Op elke bijeenkomst werd het veranderproces vanuit de drie perspectieven besproken.

Aan het project ligt de volgende analyse ten grondslag. De meerderheid van het personeel is altijd gewend geweest alleen op de eigen (kleine) school te werken, er waren weinig loopbaanmogelijkheden, er was nauwelijks sprake van interne mobiliteit tussen scholen en veel personeelsleden hadden een veelheid van taken. Dat belemmert de professionele groei en levert werkdruk op, dat heeft een negatief effect op duurzame inzetbaarheid. Andersom geformuleerd: het

hebben van grotere teams betekent idealiter meer loopbaanmogelijkheden en meer mobiliteit; het uitvoeren van een variatie in taken zorgt voor professionele groei, werkplezier en duurzame inzetbaarheid.

### **Doelgroep**

Directie en teams van de scholen die gaan samenwerken.

### **Onderzoeksvragen**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

- Wat zijn de verwachtingen van de betrokkenen bij de start van het project over het werken in de nieuwe structuur (voor henzelf en voor hun cluster)? Wat zien zij als voor- en nadelen?
- Wat zijn de verwachtingen van de betrokkenen over het werken in de nieuwe structuur (voor henzelf en voor hun cluster)? Wat zien zij als voor- en nadelen?
- Zijn er verschuivingen ten opzichte van de startsituatie?

### **Implementatie**

Er is heel veel aandacht voor het ontwikkelen van draagvlak geweest.

Bijvoorbeeld, in kernteams participeerden geen leidinggevenden maar alleen de uitvoerende medewerkers, dit maakt dat mensen hun meningen en zorgen vrijuit konden uiten.

Bevorderlijk voor de implementatie is verder dat het project naadloos aansluit op het schoolbeleid, aldus de projectleider. Er is een draaiboek voor het project waarin al een koppeling is gemaakt naar de schoolplannen die zijn ontwikkeld; schoolplannen zijn gemeenschappelijk voor de clusters maar daarnaast is sprake van uitsplitsingen naar schoolniveau.

In het draaiboek is uitgewerkt hoe de professionalisering er de komende twee jaar uit ziet. In de gesprekkencyclus komen de thema's 'ik-wij-het' standaard naar voren.

Vastgesteld kan worden dat de gehanteerde werkwijze voldeed aan veel voorwaarden voor succesvolle implementatie; er was aandacht voor draagvlak, de betrokkenen werkten goed samen, er was voldoende tijd, geld en externe ondersteuning beschikbaar, en er is in de draaiboeken scholing voorzien voor de uitvoerenden. Momenteel wordt gewerkt aan een zorgvuldige overdracht

aan de directeuren van de onderwijsteams, zodat de externe projectleider zich kan terugtrekken.

Maar er waren ook knelpunten. Bijvoorbeeld dat niet voor alle voormalig directeuren een functie als directeur beschikbaar is. Is een rol als locatiedirecteur - waarvoor deze directeuren overgekwalificeerd zijn - acceptabel of is voor deze ex-directeuren outplacement de aangewezen oplossing? Daarvoor worden loopbaangesprekken ingezet. En zijn de locatiecoördinatoren voldoende doordrongen van de impact van de verandering en de wijze waarop ze hierop moeten anticiperen? De projectleider heeft daar twijfels over.

Bij het clusteren bleken verder de teams van goed functionerende scholen het lastig te vinden samen te gaan met een school die bekend staat als risicoschool. Deze zorgen zijn serieus genomen, bespreekbaar gemaakt en kon daardoor worden gewerkt aan gedragen oplossingen. Ook het onderbrengen van een Jenaplanschool in een cluster met niet-Jenaplanscholen zorgde voor onrust; zou het mogelijk zijn deze onderwijsaanpak ook binnen het scholencluster te continueren? Ook dit is geëxpliciteerd en besproken met team en ouders, en er zijn oplossingen gevonden.

Een laatste knelpunt was de vraag of het enthousiasme en het nieuwe elan de krimp zou kunnen keren en of men in staat zou zijn de positieve spiraal ook op termijn vast te houden. Er worden werkgroepen opgezet om plannen te maken voor het realiseren van een voortdurende positieve beeldvorming van de scholenclusters.

## **Opbrengsten**

### *Gepercipieerde effecten*

Het project heeft er voor gezorgd dat iedereen zijn energie heeft behouden en zin heeft zich in te zetten, zo signaleert de projectleider. Het proces van groepsvorming is daarbij goed verlopen door de begeleiding en de aandacht die er aan is besteed. Er is aandacht besteed aan het ontwikkelen van draagvlak voor het project en de veranderingen en dat heeft gewerkt. De aandacht die er is geweest voor 'ik-wij-het' aanpak, maakt dat er vertrouwen is in de toekomst. Dit wordt gezien als een grote succeservaring. Er is overeenstemming bereikt over activiteiten die voor de komende jaren zijn gepland, deze zijn vastgelegd in draaiboeken.



### *Gemeten effecten*

Om de effecten van de innovatie in kaart te brengen is een instrument ontwikkeld waarmee zowel bij de start als na een jaar in kaart werd gebracht wat de verwachtingen waren van de betrokkenen over het werken in de nieuwe structuur en wat zij zien als voor- en nadelen. Daarbij is steeds, conform de ik-wij-het-aanpak, onderscheiden welke gevolgen men voorzag van het werken in de nieuwe structuur voor zichzelf respectievelijk voor hun cluster. Ook is gevraagd hoe belangrijk zij die effecten vonden. Daarnaast konden zij in vier open vragen beschrijven wat zij zagen als meest positief en meest negatief van de nieuwe manier van werken voor zichzelf respectievelijk voor de clusters.

Bij de start van het project bleek men vrij positief over de vorming van clusters en de effecten ervan. Men verwachtte met name dat in de clusters meer van elkaar geleerd kan worden, dat het werken in clusters er toe leidt dat men op meer plaatsen gaat werken en meer loopbaankansen krijgt en meer kansen om zich te specialiseren. Maar er waren ook zorgen; de medewerkers op de scholen maakten zich relatief veel zorgen over de effecten van de vernieuwing op werkdruk en over versnippering van hun werk, men was er niet van overtuigd dat die zouden verminderen.

Op een aantal punten zijn de medewerkers wat positiever over effecten op niveau van de clusters dan over de effecten op henzelf.

Men wil vooral met de vorming van de clusters bereiken dat er minder werkdruk wordt ervaren, beter onderwijs wordt gegeven en er meer mogelijkheden ontstaan om van elkaar te leren.

Uit de antwoorden op de open vragen komt naar voren wat de medewerkers enthousiast maakt voor het proces dat is ingezet. Genoemd worden bijvoorbeeld de mogelijkheid om meer uit te wisselen, elkaar te inspireren en van elkaar te leren, en de mogelijkheid om medewerkers taken te laten verrichten waarin ze het best tot hun recht komen. Ook laten de antwoorden zien waar de medewerkers problemen verwachten, wat aandacht moet krijgen en liefst samen met de betrokkenen verder moet worden uitgewerkt. Het gaat dan om kwesties als: wat wordt centraal geregeld, wat blijft decentraal, inspraak en besluitvorming, de beperkte aanwezigheid van locatieleiders/directeuren, de identiteit van de locaties, zorg over het kunnen behouden van eigen taken, etc.

Uit de beginmeting komt verder naar voren dat er veel medewerkers zijn die in het algemeen positieve verwachtingen hebben, maar dat er daarnaast een aantal mensen is die zich over de hele breedte zorgen maken. Deze behoeven extra aandacht in het innovatieproces.

Een jaar nadat het proces was ingezet, is aan de leerkrachten en directeuren opnieuw gevraagd naar de betekenis van de clustering voor henzelf en voor de teams. Dit was vlak voordat de feitelijke samenvoeging zou worden gerealiseerd. Wat opvalt, is dat hun verwachtingen nog steeds merendeels positief zijn en verder zijn uitgekristalliseerd, dat was ook een doel van de gehanteerde aanpak.

De betrokkenen zijn er in deze fase van het vernieuwingsproces meer van overtuigd dat het werken in clusters mogelijkheden biedt om beter onderwijs te geven, en om op verschillende plaatsen te werken. Ook ziet men duidelijker de loopbaankansen en mogelijkheden om zich te specialiseren die het werken in clusters de medewerkers kan opleveren. Ook voor zichzelf zien ze - vergeleken met de start van het proces- iets meer mogelijkheden om zelf beter onderwijs te geven; bovendien maakt men zich wat minder zorgen over toename van de eigen werkdruk bij het werken in clusters. Het terugbrengen van de werkdruk blijft men heel belangrijk vinden.

### **Borging en hoe verder**

Eerder zagen we al dat sprake is van afstemming van de draaiboeken waarmee de projectvoortgang de komende periode wordt aangestuurd, op het schoolbeleid. Verder wordt de werkwijze geïntegreerd in het loopbaan- en professionaliseringsbeleid. Er is zorg gedragen voor een overdracht van de projectleider aan de directeuren.

## **4.6 Samenwerkende Vrije scholen Zuid-Holland**

### *‘Verbeteren van HRM-beleid’*

Sinds oktober 2011 hebben zeven Vrije Scholen in Zuid-Holland een bestuurlijk samenwerkingsverband gevormd. Doel van die samenwerking is verdere professionalisering van het beleid en de werkprocessen op de deelnemende scholen. Vanaf de start van de samenwerking is personeelsbeleid een van de strategische kerndoelen. In 2012 en 2013 heeft het samenwerkingsverband

geparticipeerd in het ESF-project Vitale Organisatie. In dat project zijn de werkprocessen van de scholen, waaronder die van het personeelsbeleid, onder de loep genomen.

Binnen het samenwerkingsverband heeft men een aantal knelpunten gesignaleerd. Op de scholen werken veel oudere leraren, het percentage (langdurig) zieken is hoog (variërend van 8 tot 13% op de verschillende scholen) en de leraren scoren laag op welbevinden. Zij geven met name aan de kracht en meerwaarde van het functioneren in een team te missen. Ook blijken leraren de relatie met ouders soms als lastig te ervaren; de ervaren werkdruk is mede daardoor hoog.

De deelname aan de regeling Duurzame Inzetbaarheid heeft binnen het samenwerkingsverband de volgende invulling gekregen. In de eerste plaats heeft men met behulp van Quick scan Welzijn van Arbo-meester systematisch het welbevinden van de leraren en de teams gemeten, geanalyseerd en geëvalueerd. Daarnaast heeft men een plan van aanpak ontwikkeld en uitgevoerd om het duurzaam welbevinden van de medewerkers te bevorderen. De activiteiten betreffen:

- Teamsessies (twee à drie) van een dagdeel en een follow-up bestaande uit ondersteuning van de afspraken via maatjesaanpak, intercollegiale consultatie, wederzijdse audits, e.d.

De concrete invulling van de teamsessies verschilt per school; elke school kan zelf een interventie kiezen uit een aanbod van externe adviseurs die een breed scala aan mogelijkheden aanbieden. Wat de interventies gemeen hebben, is dat wordt gewerkt aan teambuilding, het ontwikkelen van vaardigheden om in het team je mannetje te staan maar ook om elkaar te ondersteunen, en feedback te geven. Met het inzetten van teamsessies met follow-up wilde men bereiken dat een beter evenwicht ontstaat tussen belasting en belastbaarheid, leraren hun team meer als ondersteunend ervaren en er sprake is van minder ziekteverzuim maar ook van meer welbevinden. De doelen van de teamsessies lagen vast: jezelf en je collega's beter leren kennen en daardoor meer waardering en respect voor elkaar krijgen, wat de samenwerking moest versterken. De concrete invulling was echter heel divers. Een paar voorbeelden:

- Amerikaanse aanpak Inside Discovery, een self-assessment instrument voor teams waarmee voorkeuren en gedragstendenties van de medewerkers worden geïdentificeerd; ook het MT heeft in een

tweedaagse gewerkt aan het versterken van het team met behulp van deze methodiek.

- 'De 5-kind-conclusies' als interventie-instrument voor leraren in de onderlinge communicatie, voor leraren in gesprek met ouders, voor leraren in relatie tot leerlingen (dynamische oordeelsvorming);
  - Bewegingsaanpak; euritmie als instrument voor het versterken van de samenwerking en het wederzijdse vertrouwen tussen teamleden onderling en tussen ouders en school.
- 
- Workshops voor de MR en GMR, waarin wordt gewerkt aan het verbeteren van de communicatie tussen ouders en leraren met oog op versterken duurzame inzetbaarheid. Met deze workshops wilde men de oudergeleding in de medezeggenschapsraden ervan bewust maken dat de omgang met ouders een van de factoren is die bepalend is voor het welbevinden van leraren.

Voor de start van de teamsessies en na afloop ervan hebben de leraren de Quickscan Welzijn Personeel ingevuld. Deze meet welzijn op vier terreinen:

- Leidinggeven;
- Personeelsbeleid;
- Werkdruk;
- Belastende factoren in het werk.

## **Doelgroep**

Teams van de scholen die onder dit samenwerkingsverband vallen.

## **Onderzoeksvragen**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

- Ontstaat na de teamsessies het beoogde follow-uptraject waarin aandacht voor ondersteuning van de afspraken via maatjesaanpak, intercollegiale consultatie, wederzijdse audits?
- Leiden teamsessies en follow-up tot meer welbevinden, minder ziekteverzuim? Gaan de deelnemers meer ondersteuning van de collega's ervaren?
- Kunnen deelnemers beter omgaan met belasting en belastbaarheid?

## **Implementatie**

Voor het project was draagvlak. Alle directeuren delen de probleemanalyse maar door de volle agenda bleek het soms lastig om ruimte te creëren voor de projectactiviteiten. Ook de leraren zijn betrokken, niet alleen bij de uitvoering van de activiteiten, maar ook bij de invulling ervan.

Niet alle scholen hebben de teamsessies in de projectperiode kunnen realiseren. Twee scholen hadden andere prioriteiten.

De workshop voor de ouders van de medezeggenschapsraden van de scholen over de impact die moeilijke communicatie met ouders heeft op het welbevinden van leerkrachten, heeft plaatsgevonden. Er werden rollenspellen gedaan waarin de leerkrachten de ouders speelden en de ouders de leerkrachten. Het was een leerzame ervaring, maar het traject heeft geen vervolg gekregen. Het bestuur hoopte dat de medezeggenschapsraden de workshop op de scholen zouden voortzetten, maar dat is (nog) niet gebeurd.

## **Opbrengsten**

- De workshops zijn goed verlopen. Men geeft aan hier veel van geleerd te hebben.
- De teams hebben zichzelf en elkaar beter leren kennen en de samenwerking is daardoor in de ogen van de schoolleiders inderdaad verbeterd. Schoolleiders en bestuurders signaleren verder dat er ook meer enthousiasme is om samen te werken, binnen de scholen, maar ook tussen de scholen binnen het samenwerkingsverband.
- De Quick scans geven aan dat de medewerkers positiever zijn geworden over het personeelsbeleid en meer waardering hebben gekregen voor elkaar. De ervaren werkdruk is echter toegenomen.
- Het ziekteverzuim is teruggebracht van 13% tot 6%. Dit komt niet alleen door het project Duurzame inzetbaarheid, maar ook door het project Strategisch personeelsbeleid waar het deel van uitmaakt. Het project Strategisch personeelsbeleid heeft een bredere insteek en richt zich op het verbeteren van de beoordelingscyclus, het omgaan met de eigen sterke en zwakke punten, de aanpak van kortdurende en langdurige uitval, en het versterken van relaties tussen collega's.

## **Borging en hoe verder**

Met het managementteam is geëvalueerd wat de sterke punten en leerpunten waren van de verschillende projecten. Die evaluatie is gedaan aan de hand van verschuivingen in de scores op de scan over het welbevinden van de leerkrachten tussen de nulmeting en de eindmeting op elk van de scholen.

Inside Discovery, het werken met een self-assessmentinstrument voor teams, is daarbij als een bruikbare aanpak naar voren gekomen, zowel op een van de scholen als bij toepassing in het managementteam. Daarom willen ook andere scholen deze aanpak gaan toepassen.

Besloten is dat het thema duurzame inzetbaarheid voorlopig op de agenda blijft staan en dat de activiteiten in het schooljaar 2014/2015 worden gecontinueerd.

## **4.7 Stichting Procon**

### *‘IPB geïnspireerd door het kind’*

In dit project werkt de Stichting ProCon samen met twee andere stichtingen, de Dr. A. van Voorthuysenstichting en de Stichting Jenaplanonderwijs Epe e.o. Het gaat om zeven scholen, waaronder een school voor Jenaplanonderwijs en een school voor speciaal basisonderwijs. Doel is ‘de ontluikende samenwerking tussen de zeven scholen van deze drie besturen een meer duurzaam karakter te geven, met gunstig effect op inzetbaarheid van personeelsleden in een krimpende arbeidsmarkt.’

Kern van de vernieuwing is: meer duurzame inzetbaarheid van het personeel, met als paraplu integraal personeelsbeleid (IPB) dat is vormgegeven vanuit of geïnspireerd door ‘het kind’. Dat is waar onderwijskwaliteit binnen deze stichting om draait en wat de medewerkers bindt en vitaal houdt, is de veronderstelling. De vernieuwing omvat meerdere projecten

### *De invoering van een ‘levendig’ IPB*

Procon streeft naar invoering van een IPB dat niet bureaucratisch maar functioneel is en bijdraagt aan het leren van en met elkaar, waardoor het personeel langer en vitaler betrokken blijft bij het onderwijs op de scholen binnen de stichting. Dat vraagt zowel bewustwording als handelen van de directies, bijvoorbeeld in de POP-gesprekken met teamleden. Op bestuursniveau van ProCon is besloten dat IPB vooral een proces van de school zelf is, elke school is vrij om deze zogenoemde IPB-cyclus naar eigen idee vorm

te geven. Zij kunnen daarbij voortbouwen op wat er al op de school is gerealiseerd, op elke school werd al voorafgaand aan deze pilot met een vorm van IPB-cyclus gewerkt. Binnen de pilot hebben de scholen afzonderlijk en gezamenlijk tijdens een zestal overleggen en een studiedag kritisch gekeken naar de eigen IPB-cyclus met de bedoeling deze verder te kunnen ontwikkelen. Een gemeenschappelijk aandachtspunt vormde de invulling van een gesprekscyclus, vorm gegeven vanuit een gezamenlijke visie op IPB 'geïnspireerd vanuit het kind.' Die cyclus moet ten eerste goed worden uitgewerkt, en ten tweede worden uitgevoerd in elke school. Dat proces was al enigszins gaande, het project van het Arbeidsmarktplatform is benut voor 'doen en delen'. Dat delen gebeurde via tien directiebijeenkomsten van de zeven directeuren gezamenlijk; in plaats van een organisatorische, zakelijke agenda heeft het hele schooljaar een inhoudelijk thema centraal gestaan, namelijk 'IPB geïnspireerd door het kind'. Verder heeft op het niveau van de directies (i.c. de drie besturen) een zes-wekelijks overleg met de projectleider plaatsgevonden. Doel van het overleg, met IPB als het centrale aandachtspunt, was kennis delen en toewerken naar concrete opbrengsten, zoals het bevorderen van mobiliteit.

#### *Mobiliteit bevorderen*

Om de mobiliteit binnen en tussen de scholen te versterken is gewerkt aan de ontwikkeling van een document waarin is vastgelegd hoe vrijwillige en verplichte mobiliteit wordt georganiseerd. Binnen het samenwerkingsverband werken bijvoorbeeld enkele specialisten, zoals een logopedist, een IB-er en een psycholoog; die deskundigheid wil men graag kunnen blijven inzetten op de scholen, ondanks de krimp. Dit vraagt om een plan van aanpak, goede onderlinge afspraken en een bijpassende begroting.

#### *Onderlinge audits*

Het onderwijs in de scholen was nog erg 'naar binnen gericht', met een focus op de eigen school en het eigen team. Goede onderwijskwaliteit is gebaat bij 'verder kijken dan je eigen keuken', gebruikmaken van elkaars kennis, en bundeling van krachten waar dat nodig en mogelijk is. De inzet was om via een systeem van onderlinge audits de kracht van collegiale consultaties te benutten.

Met audits was al ervaring opgedaan op een aantal scholen binnen het ProConbestuur. In de projectperiode zijn ook de scholen van de twee andere

besturen gaan participeren. Verder worden de audits afgestemd op het gezamenlijke speerpunt: IPB, geïnspireerd door het kind en wat 'het kind' helpt om goed te kunnen leren.

### *Concretisering van de LB-functie*

De LB-functies zijn recent ingevoerd in het verlengde van het beleid 'versterking functiemix'. Er bleken grote verschillen in de wijze waarop de LB-functies op de verschillende scholen werden ingericht. Om te bewerkstelligen dat de LB-leerkrachten zich specialiseren en daadwerkelijk de bij de functie behorende expertise ontwikkelen is een bestuursbrede kenniskring ingericht voor LB-leerkrachten als professionaliseringsinstrument. Deze kring is vier keer bij elkaar geweest.

### **De doelgroep van de interventie**

Het project richt zich op al het personeel van de vijf scholen vallend onder het ProConbestuur en op de twee andere scholen/besturen (SBO-school en Jenaplanschool). In de fase waarop voorliggend evaluatieonderzoek betrekking heeft, ligt de focus vooral op directeuren van deze zeven scholen en de drie besturen.

### **De onderzoeksvragen**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

Leidt het gezamenlijk overleg van de directeuren:

tot de ontwikkeling van een gezamenlijke visie op een levendig IPB geïnspireerd door het kind en wordt die vertaald in de opzet van een door de directeuren gedragen gesprekkencyclus?

tot een visie op vrijwillige en verplichte mobiliteit, vastgelegd in een nota?

### **Implementatie**

De implementatie is langzamer verlopen dan men voor ogen had; sommige plannen zijn voorlopig op een laag pitje gezet, zoals de audits. Gedurende het project is duidelijk geworden dat mensen van de verschillende scholen elkaar eerst beter moeten leren kennen voordat het daadwerkelijk tot een uitwisseling kan komen. Het proces van kennismaken en vertrouwen winnen vergde meer tijd dan was voorzien.



## Opbrengsten

De trajecten vroegen dus meer voorbereidingstijd dan voorzien; toch is men wel tevreden over wat is gerealiseerd en wat op de rails is gezet. De samenwerking tussen de verschillende besturen is versterkt. Men heeft elkaar veel beter leren kennen en weet elkaar nu ook gemakkelijker te vinden. Men is zich ervan bewust geworden dat veel te leren is door bij elkaar in de klas te kijken en gebruik te maken van de expertise van collega's, ook op andere scholen. Door deze ontmoetingen kan de intensievere samenwerking gestalte krijgen. Men maakt beter gebruik van elkaars specifieke deskundigheid; men beschouwt dit ook in het kader van passend onderwijs als een waardevolle ontwikkeling. Specialisten van de SBO-school (o.a. orthopedagoog, logopedist, rekencoördinator) hebben bijvoorbeeld met regelmaat diensten verleend op scholen van de andere twee stichtingen. Het is vanzelfsprekender om een beroep te doen op elkaar, en voor de toekomstige samenwerking zijn afspraken vastgelegd over frequentie, organisatie en financiële afhandeling.

Scholen hebben zelf de invulling van *IPB* vorm kunnen geven. De onderlinge uitwisseling tussen de scholen over de invoering en uitbouw van *IPB* heeft de ontwikkeling versneld en een betere basis gegeven. Op een paar scholen is de ontwikkeling van levendig *IPB* al ver gevorderd. Er zijn reflectietools ontwikkeld (werken met miniatuurverhalen, reflectie op functieprofiel) en *IPB* is daar daadwerkelijk geïntegreerd in de loopbaangesprekken en coaching en verbonden met schoolontwikkeling. Er wordt op een totaal andere manier over en met kinderen gesproken. Men gaat meer uit van de onderwijsbehoefte van kinderen, waardoor leerkrachten hun eigen professionaliseringsbehoefte gemakkelijker kunnen formuleren en het nut van professionalisering inzien. Dit draagt bij aan de vitaliteit van medewerkers, zo wordt gesignaleerd.

Het inrichten en uitvoeren van een *audit* op inhoudelijke basis is nog onvoldoende van de grond gekomen. Slechts één koppel van twee scholen heeft een audit uitgevoerd.

De *LB'ers* hebben geparticipeerd in een bestuursbrede kenniskring en hebben zich verder geprofessionaliseerd. Nagegaan is hoe *LB*-ers kunnen worden aangesproken op hun expertise binnenschools en bovenschools en onderling tussen de stichtingen. Er zijn plannen ontwikkeld voor uitbreiding van de kenniskring met onder andere gedragscoördinatoren en taalcoördinatoren.

## **Borging en hoe verder**

Voor het schooljaar 2014-2015 zijn plannen geformuleerd voor:

- Voortzetting, intensivering en formalisering van de samenwerking tussen de scholen onderling;
- Voortzetting van de Kenniskring en de verdere ontwikkeling van specialisatie van LB-ers bijvoorbeeld gericht op de aanpak van gedragsproblemen, taal- en rekencoördinatie e.d.;
- verdere ontwikkeling van IPB, door de scholing zelf en in onderlinge uitwisseling;
- Verdere scholing van directies en teamleden.

## **4.8 Stichting Fluvium en Onderwijsgroep Spoenk**

### *‘Ruimte voor ambitie, talent en competenties’*

Onder de Stichting Fluvium openbaar onderwijs en de Onderwijsgroep Spoenk ressorteren 21 basisscholen in de Neder-Betuwe. Deze scholen hebben te maken met een aantal problemen. Ze hebben te maken met krimp en slinkende middelen mede als gevolg van die krimp en het overheidsbeleid. Verder kennen ze een onevenredige leeftijdsopbouw, en een oplopend ziekteverzuim; veel medewerkers weten niet waar zij met hun problemen terecht kunnen en komen te laat in beeld bij de personeelsfunctionaris. De mobiliteit binnen beide stichtingen is laag en de scholen moeten regelmatig afscheid nemen van veelbelovende, tijdelijke, jonge leerkrachten. Verder lopen ondanks veel inzet de CITO-scores terug en worden beide stichtingen ‘bedreigd’ door de discussies over kleine scholen en hun recht op voortbestaan, wat veel onrust onder personeel oplevert.

Om het verzuimpercentage naar beneden te brengen en de mobiliteit te vergroten moet de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers worden versterkt. Zij moeten meer verantwoordelijkheid nemen en krijgen, en meer gaan nadenken over hun werk en gezondheid om de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Medewerkers moeten problemen bij zichzelf en anderen gaan herkennen. Men onderscheidt de volgende activiteiten.

### *Taskforce*

Om de employability, de vitaliteit en de gezondheid van de medewerkers te bevorderen is een taskforce ingesteld. Deze taskforce bestaat uit een groepje personeelsleden afkomstig uit alle niveaus van de organisatie die gezamenlijk

nadenken over een aanpak ter preventie van ziekteverzuim: wat is er nodig opdat mensen vitaal de eindstreep halen? De taskforce bedenkt op welk onderwerpen zij wil focussen en heeft middelen ter beschikking om externe deskundigen te raadplegen.

### *Loopbaanadviesgesprekken*

Onderdeel van het project vormde verder een intensivering van de loopbaanadviesgesprekken. Het streven is dat directeuren het nut van deze gesprekken in leren zien, ze jaarlijks uitvoeren en in die gesprekken het gedachtegoed van Covey gaan toepassen. Bovendien zal in de gesprekken systematisch aandacht besteed moeten worden aan individuele scholingsbehoeften en -wensen van medewerkers.

### *Buddytraining*

Een deel van de medewerkers zou getraind worden als buddy. De training tot buddy was erop gericht de competenties ten aanzien van employability te vergroten en de regievoering van werknemers zelf te faciliteren. Doel van de training die gebaseerd is op het gedachtegoed van Covey, was dat medewerkers elkaar gaan coachen en elkaar op problemen wijzen die zij in die coachings situatie signaleren. Aandachtspunten in de training waren persoonlijke effectiviteit, stress en stressherkenning, mindfulness en coaching. De buddy's moesten het gedachtegoed dat zij hadden verworven in de trainingen verder verspreiden, via presentaties en trainingen. Het gedachtegoed is elke keer op de gezamenlijke stichtingsdagen van Fluvium en Spoenk op de agenda gezet.

De buddy's hebben dus drie opdrachten: zij moeten a) zelf meer employable en proactief worden, b) anderen coachen en problemen signaleren, c) anderen doorscholen t.a.v. employability.

De verwachting is dat de buddytraining ervoor zorgt dat het voor medewerkers duidelijker zou worden waar zij met hun problemen naar toe kunnen. Hierdoor zullen zij zich eerder melden bij problemen en kan verzuim voorkomen worden, zo is de veronderstelling.

Verder was de verwachting dat de coachingsgesprekken en de informele gesprekken 'bij de koffie' aan kwaliteit zouden winnen; alle medewerkers zijn bekend met het gedachtegoed van Covey en zij hebben daardoor een zelfde referentiekader en spreken een gemeenschappelijke taal.

Met het project wil men het volgende realiseren:

- Medewerkers pro-actiever maken ten aanzien van eigen ontwikkeling en loopbaan;
- Eigen kracht, kennis en kunde ontwikkelen binnen de eigen organisatie in alle lagen (buddysystemen, interne coaches, interne trainers);
- Goed werkgeverschap voor mensen die bij de stichting het vak leren, er werken en/of vertrekken;
- Betere procedures voor het tijdig signaleren van problemen en het voorkomen daarvan;
- Een lager verzuimpercentage (streven: rond de 5%).

Einddoel is een goed gekwalificeerd en een goed in hun vel zittend team in de scholen dat in staat is tot het realiseren van goede prestaties en betere CITO-scores bij leerlingen.

### **Doelgroep**

Alle medewerkers en directie.

### **Onderzoeksvragen**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

- Heeft de Taskforce een plan van aanpak ontwikkeld?
- Zijn medewerkers getraind om buddy te worden; heeft dat hun employability vergroot en geven zij trainingen aan anderen?
- Is er sprake van toegenomen aandacht voor individuele loopbaanwensen blijkend uit toename van individuele scholing?

### **Implementatie**

Het project is goed verlopen. Het tijdpad van een jaar was realistisch omdat er vanaf het begin een concreet plan klaar lag voor scholing en met een duidelijk doel. Voor leden van de Taskforce was het in eerste instantie helemaal niet zo duidelijk wat zij moesten doen. Zij hebben een tijdje gezocht naar wat nu concreet de bedoeling was. Die zoektocht was overigens nadrukkelijk de insteek die de algemeen directeur voor ogen had; zij wilde graag dat deze groep zelfstandig en proactief zou gaan werken. Gaandeweg kreeg de Taskforce 'handen en voeten'. De Taskforce heeft zelf ondersteuning georganiseerd door twee externe deskundigen (onder wie een bedrijfsarts) uit te nodigen met wie zij konden sparren over de invulling en aanpak van hun opdracht. Resultaat: een conceptplan en enthousiasme.

Voor de deelnemers aan het buddytraject was het aanvankelijk niet zo duidelijk wat de reikwijdte van hun taak zou worden. In de training is besproken welke toekomstige rollen zouden worden onderscheiden: (a) buddy's, (b) coaches en (c) trainers persoonlijke effectiviteit.

Ook de financiële onderbouwing moest geregeld worden. De inzet van de buddy's is meer informeel, activiteiten vinden bijvoorbeeld plaats tijdens 'de koffie'. De andere rollen moeten gefaciliteerd worden; er is helderheid nodig over de kosten en mogelijkheden van vervanging van leerkrachten die deze rollen vervullen. Dit vraagstuk wordt meegenomen in de Kenniskring voor verdere uitwerking.

### **Opbrengsten**

Er heeft een breed scala aan trainingen plaatsgevonden: de Buddytraining, de Masterclass Meesterlijk Coachen, een training "Train de Trainer" en scholing en workshop rondom persoonlijke effectiviteit. Hieraan heeft een groot aantal medewerkers deelgenomen. Dit heeft geleid tot een andere houding bij dreigend verzuim; er is meer sprake van preventie, bijvoorbeeld via gesprekken van teamleden met iemand die buddy is. Medewerkers tonen eerder initiatief om iets te veranderen in hun situatie. Zij wachten niet meer af totdat ze naar de bedrijfsarts moeten, maar komen sneller naar P&O, op eigen initiatief, of op advies van een buddy.

Het meest opvallende resultaat is de mentaliteitsverandering die zich heeft voltrokken: personeelsleden nemen veel meer zelf initiatief, denken actiever na over wat zij zouden willen in hun werk. De houding van de medewerkers is veranderd. Dat is zowel zichtbaar bij degenen die nu aan het eind van het schooljaar boventallig zijn geraakt als bij mensen die wél hun vaste baan behouden. Er is meer eigen initiatief. Waar vroeger boventalligen nogal eens de neiging hadden zelf achterover te leunen en het probleem 'wat nu?' bij de Stichting te leggen, komen mensen nu zelf met wensen en ideeën in termen van 'ik wil graag ...' Ook anderen reageren sneller op vacatures die hen aanspreken. Er worden bij P&O meer gesprekken over loopbanen gevoerd.

### **Borging en hoe verder**

Er is draagvlak om door te gaan. Dat is merkbaar via het enthousiasme van degenen die de Covey-trainingen hebben gevolgd (persoonlijke effectiviteit). Zij zijn degenen die de ideeën en aanpak binnen de organisatie verder

verspreiden. Voorwaarde voor verdere ontwikkeling en borging is dat het onderwerp op de agenda blijft staan binnen de organisatie. Dat is één van de taken voor de Kenniskring duurzame inzetbaarheid, de opvolger van de Taskforce, die eens per zes of acht weken bij elkaar komt. Een andere taak van deze kenniskring is advisering van de afdeling P&O. Deelnemers zijn zes medewerkers die opgeleid zijn tot trainer, buddy, coach. Dit zijn IB-ers, leerkrachten en directeuren. Zij komen met ideeën en zorgen dat het proces continu in de aandacht blijft. De bovenschoolse directeur die de Kenniskring leidt, heeft daarvoor een aantal uren per week beschikbaar. Onderwerpen zijn onder andere: ondersteuning van degenen die zijn opgeleid, zicht op hun capaciteiten, financiële uitwerking van de nieuwe taken en doordenken van de verantwoordelijkheden en reikwijdte van wat coaches en buddy's kunnen doen (maar ook: wat niet, en hoe dat dan moet worden opgepakt). Ook zorgen zij voor de evaluatie van de trainingen en koppelen tips die daaruit voortkomen, terug naar de organisatie.

Er is een adviesstuk voor de Raad van Toezicht in voorbereiding met aanbevelingen van de Taskforce voor borging van het beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

### **Overdraagbare instrumenten en formats**

De trainers persoonlijke effectiviteit hebben hun trainingen inmiddels ook extern gegeven bij andere besturen in de regio. Ook vanuit andere besturen is belangstelling getoond.

## 4.9 Stichting Keender

### 'Keender ontwikkelt'

Keender is een stichting voor katholiek en openbaar primair onderwijs en omvat negentien basisscholen in de gemeente Berkelland, Haaksbergen en Hof van Twente.

Keender heeft te maken met krimp. Daardoor worden leerkrachten momenteel boventallig. De interventie betreft in de eerste plaats het opzetten van een zogenoemde flexibele schil. Leerkrachten die boventallig zijn, worden niet ontslagen maar vormen een pool van medewerkers die voor de stichting blijven werken. Leerkrachten die in deze flexibele schil zitten, zijn inzetbaar op diverse scholen en taken binnen de stichting. Zij krijgen gelegenheid om zich op andere scholen te oriënteren, bijvoorbeeld op het lesgeven in andere groepen. Maar ze kunnen ook als vervangers bij ziekte worden ingezet. Medewerkers participeren op vrijwillige basis in de flexibele schil, het geldt voor onbepaalde tijd en zij behouden hun baan. De schil functioneert op het niveau van de school maar ook op stichtingsniveau.

Doelen van de flexibele schil:

- Mogelijk maken van in-/door- en uitstroom binnen de organisatie; garanderen van mobiliteit en duurzame inzetbaarheid;
- Leerkrachten gevoelig maken voor mobiliteit;
- Vermindering van ziekteverzuim (momenteel 7.9%).

Door het inzetten van een *flexibele schil* wil Keender loopbaanmogelijkheden bieden aan werknemers, en zo de duurzame inzetbaarheid van het personeel in de organisatie vergroten. Dit vraagt een *actieve focus* van medewerkers op hun eigen 'loopbaan' en de professionalisering die hierbij aansluit. Het is dan van belang dat het *eigen functioneren, de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan* regelmatig wordt besproken. Dat wordt in dit project mogelijk gemaakt door invoering van de *gesprekscyclus*.

Keender wil dan in het kader van het project Duurzame inzetbaarheid werken aan de verdere vormgeving en implementatie van een professionele en werkbare *gesprekscyclus*. Deze heeft tot doel dat directeuren interne (en externe) mobiliteit bespreekbaar maken binnen de eigen scholen, door medewerkers te laten reflecteren op hun levensfase en wat dat betekent voor hun loopbaan. Verondersteld wordt dat dit de duurzame inzetbaarheid van het personeel bevordert.

*Werken in de flexibele schil* vormt aandachtspunt van de gesprekscyclus; gespreksonderwerpen zijn bijvoorbeeld: werkdruk, welbevinden en mobiliteit. Doel van het verbinden van een flexibele schil en de gesprekscyclus:

- Medewerkers gaan nadenken over mobiliteit en eigen talenten door de gesprekscyclus;
- Verhoging van vrijwillige mobiliteit (10%);
- Verlagen ziekteverzuim (van 7.9 naar 5%);
- Eventueel: verhogen van medewerkerstevredenheid.

### **De doelgroep**

Doelgroep van deze interventie zijn de directeuren van alle negentien scholen en alle onderwijsgeevenden op hun scholen.

### **Onderzoeksvragen**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

- Is de verbeterde gesprekscyclus ingevoerd (alle directeuren voeren gesprekken en alle gelieerde onderwerpen komen aan de orde)?
- Ontstaat een actieve focus bij onderwijzend personeel op eigen functioneren, persoonlijke ontwikkeling, loopbaan en mobiliteit door de gesprekscyclus?
- Neemt de vrijwillige mobiliteit binnen de Stichting toe (naar 10%)?
- Neemt ziekteverzuim af (van 7.9% naar 5%)?
- Neemt de tevredenheid van medewerkers toe?

### **De implementatie**

Aansturing geschiedt volgens afspraak vanuit het bestuur (voorzitter en P&O) en de directeuren. Draagvlak is gecreëerd door directeuren vanaf het begin mee te nemen in het proces, er zorg voor te dragen dat de betrokken medewerkers niet mee doen omdat de mogelijkheid zich voor doet, maar omdat ze het zelf willen. Veel directeuren zijn enthousiast op de mogelijkheid ingegaan. Bij medewerkers is ook aan draagvlak gewerkt door te laten zien dat het project aansluit bij de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek. Iedereen in de organisatie wist dat de stichting te maken zou krijgen met krimp, het urgentiebesef was er. Voor veel medewerkers was het prettig dat ontwikkelingen geen bedreiging hoefde te vormen; de afspraak was dat er geen ontslagen zouden vallen. Sommigen hebben er zelf voor gekozen de organisatie te verlaten of zijn minder gaan werken.



De voorzitter van het CvB van Keender is zelf de gesprekscyclus gestart met de directeuren; daarbij is afgesproken dat directeuren dit ook op hun eigen school zouden gaan doen. In de supervisie-/ intervisiebijeenkomsten die waren georganiseerd om directeuren te laten oefenen met de techniek van de gesprekscyclus, is meer aandacht besteed aan de inhoud van de gesprekken dan aan de gesprekstechniek. Dat was nuttig voor het voeren van functioneringsgesprekken, maar voor het voeren van beoordelingsgesprekken is dat niet voldoende en is aanvullende scholing wenselijk. Voor de komende periode is daarin voorzien.

### **Knelpunten**

Het mobiliteitsbeleid bleek op de werkvloer niet altijd gewaardeerd te worden. Directeuren zijn niet altijd blij als op hun school alles goed loopt en er dan mobiliteit op de school werd gecreëerd. Er waren directeuren die aanvankelijk hadden ingestemd met de insteek van het project maar uiteindelijk mobiliteit van hun leraren hebben tegen gehouden. Zij stelden het schoolbelang voorop. Het is belangrijk om directeuren er van te doordringen dat Keender meer is dan de eigen school en dat het wenselijk meer vanuit de stichting te denken. Daarover is met hen gesproken en men is dat gaan inzien.

Een probleem is verder dat mobiliteit tot gevolg heeft. Wanneer een leraar solliciteert op een vacature, ontstaat op de eigen school een nieuwe vacature. Dat is lastig voor schooldirecteuren, ouders en kinderen; zij weten door die mobiliteitscarrousel niet wie er volgend jaar voor de klas staat. Dit is opgelost door een uiterste 'transfer'-datum af te spreken waarop nog geswitcht kan worden.

### **Opbrengsten**

#### *Gepercipieerde effecten*

In het regionale bestuurlijke samenwerkingsverband werd opgemerkt dat de mobiliteit in deze organisatie veel hoger is dan bij andere organisaties. Het woord talentontwikkeling is niet meer besmet: '*Laat zien wat je kunt en doe er iets mee*'. In deze regio moet je niet het hoofd boven het maaiveld steken en dat doen sommige mensen nu nadrukkelijk wel, dat wordt gewaardeerd en gezien. Het bestuur merkt, dat mensen tevredener zijn over hun werk.

#### *Gemeten effecten*

Een beeld van de opbrengsten van het project komt naar voren uit de

resultaten van de tevredenheidsmonitor die medio 2013 (voormeting) en medio 2014 (nameting) onder de 320 medewerkers van Keender is afgenomen. Hiermee kunnen de onderzoeksvragen die we hiervoor hebben genoemd, worden beantwoord.

De functioneringsgesprekken hebben conform de verbeterde gesprekscyclus plaatsgevonden; 95% van de personeelsleden (voor het project gold dit voor 72%) geeft aan zo'n gesprek te hebben gehad, waarin mobiliteit, scholing en werkdruk ter sprake zijn geweest. De waardering voor deze gesprekken is gestegen van 7.3 naar 8.2. De beoordelingsgesprekken moeten nog verder worden ontwikkeld en ingezet; daarop wordt komende periode scholing ingezet. Dit doel, het versterken van de gesprekscyclus met daarbij ook het beoordelen, is (nog) niet gelukt. Dit wordt in de komende periode opgepakt.

Sinds de start van het project hebben 37 mensen zich aangemeld voor mobiliteit; daarvoor betrof dat maar zeven medewerkers. Het doel is dus meer dan bereikt. Ook de *belangstelling* voor mobiliteit is sterk toegenomen, voor het project was 13% geïnteresseerd in interne mobiliteit. Na een jaar is dat toegenomen tot 38%, 4% van de medewerkers overweegt deelname aan de flexibele schil.

Door mobiliteit en de flexibele schil zijn er acht nieuwe fte aangesteld (voor het eerst sinds vele jaren). Zeker in deze regio is dat bijzonder vanwege de krimp. Dit betekent dat medewerkers ook buiten het onderwijs/bestuur zijn gaan kijken of minder zijn gaan werken. Dit is een mooie bijvangst, het is een signaal dat mobiliteit in gang is gezet. Doel was dat in de flexibele schil vooral de 'kanjers' komen en niet medewerkers die eigenlijk niet goed functioneren. Dat is gelukt, er zijn bijvoorbeeld veelbelovende jonge docenten die de flexibele schil hebben benut om door te stromen naar de bovenbouw.

Het basisoverzicht verzuimstatistiek laat niet de beoogde afname van het ziekteverzuim van 7.9% naar 5% zien; in 2013/14 bedroeg het ziekteverzuim (excl. zwangerschap) 7.8%.

Van de medewerkers is drie kwart tevreden over de loopbaanmogelijkheden, vóór het project was dat 63%. Tevredenheid over de mobiliteitskansen is er bij iets minder dan de helft van de medewerkers; dat dit percentage niet hoger is, komt door het beperkte aantal vacatures in de onderbouw.

## **Borging en hoe verder**

Men gaat verder met het project; dit is een mooie start. De flexibele schil en de gesprekscyclus blijven bestaan en maken nu deel uit van het beleid. Nagegaan wordt hoe de stichting beter kan omgaan met talenten in de organisatie. Er zijn veel mensen die iets extra's kunnen en willen. Deze groep zou mobieler kunnen worden, zodat ook andere scholen binnen de stichting gebruik kunnen maken van hun talenten. Keender gaat daarom een eigen scholingsaanbod ontwikkelen voor alle personeelsleden, een deel is vrijwillig en een deel verplicht.

De mobiliteit is nu iets meer dan 10% en dit wil men graag zo houden. De flexibele schil kan groeien naar 6 fte, nu 4.

De directeuren zullen komende periode scholing krijgen voor het voeren van beoordelingsgesprekken in het kader van de gesprekscyclus nieuwe stijl.

### **4.10 BOOR**

#### *'Vitaliteit'*

Het project is aangevraagd door een viertal scholen die ressorteren onder BOOR, het bestuur van het openbaar onderwijs in Rotterdam. Op een van de vier, de Waterlelie, loopt sinds vorig schooljaar een pilot, op de Vier Leeuwen wordt dit schooljaar een start gemaakt met afname van de vitaliteitsscan en de andere twee scholen oriënteren zich op het aanbod.

Binnen BOOR wordt de hoge werkdruk en het daaruit voortkomende ziekteverzuim als problematisch gezien. De belangstelling voor deze pilot is groot. Bij succes wil men de aanpak breder uitzetten. Er is geen sprake van directe betrokkenheid van BOOR, meer van volgen op afstand.

Vorig schooljaar heeft op De Waterlelie een vitaliteitsonderzoek plaatsgevonden. Daaruit kwamen werkdruk, vergader/managementstructuur en communicatie overall als belemmeringen voor vitaliteit naar voren. Het vitaliteitsonderzoek heeft op deze school een uitgebreide follow-up gekregen. Na afname van de scan hebben personeelsgesprekken plaatsgevonden. Elke medewerker heeft aan de hand van een individueel rapport over de vitaliteitsbeleving een gesprek gehad met een externe begeleider (expert in toepassing van de vitaliteitscan). Aandachtspunten in dat gesprek zijn: hoe kun je de sterke punten vasthouden, hoe verbeteren, waar zitten de bedreigingen voor de vitaliteit? De verslagen zijn via de begeleider naar de directie gegaan, en worden meegenomen in de gesprekscyclus.

Uitgangspunt is dat medewerkers zich zelf verantwoordelijk moeten voelen voor hun vitaliteit, zelf hun verantwoordelijkheid gaan nemen.

Om de ontwikkeling van de medewerkers te ondersteunen zijn interventies ingezet. Een van die interventies betreft een tweedaagse *Human Dynamics* met hele team. In die tweedaagse ligt het accent op verschillen tussen mensen informatieverwerking, communicatie, het programma geeft de deelnemers inzicht in zichzelf, maar ook in hoe anderen werken en denken, hoe dat de communicatie kan belemmeren en hoe je daar in de communicatie beter op in kunt spelen. Het is de bedoeling de verworvenheden ook op school systematischer toe te passen bijvoorbeeld bij het geven van onderlinge feedback.

Met de interventie wil men bevorderen dat medewerkers meer te weten komen over verschillen in communicatie tussen mensen, dat zij die verschillen gaan accepteren en er beter op leren inspelen bij het communiceren. Dat bevordert het plezier in het werk, dringt overbelasting terug en bevordert duurzame inzetbaarheid, zo is de redenering die aan de interventie ten grondslag ligt.

### **Doelgroep**

Doelgroep van de interventie op deze school: het hele team, inclusief de directie, docenten, onderwijsondersteuners, administratief personeel.

### **Onderzoeksvragen**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

- Is sprake van een toename van het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen vitaliteit?
- Hebben de medewerkers hun communicatieve competenties verbeterd?
- Is de vitaliteit van de medewerkers toegenomen?

### **De implementatie**

Probleembewustzijn is er want het team heeft zelf aangegeven dat vitaliteit bedreigd wordt doordat de onderlinge communicatie niet optimaal is en heeft op basis daarvan ontwikkelpunten benoemd. Het team is betrokken bij de beslissing om hier in een tweedaagse op door te gaan. De directie maakt zichtbaar dat het belangrijk is.

Er was bij sommige teamleden wel sprake van enige scepsis tegenover Human Dynamics, ze waren bang dat het te zweverig zou zijn. Maar het idee was al langer aangekondigd en besproken, en de studiedagen –met hun inhoud– stonden al op de jaarkalender vanaf september. Bovendien vormde het een vervolg op het project ‘vitaliteitsscan’. Aangegeven wordt: *‘Al die factoren samen hebben ervoor gezorgd dat de meeste teamleden wel openstonden voor Human Dynamics. Altijd zijn er wel een paar mensen die het moeilijker vinden om zich bloot te geven, maar ook die zijn tijdens de studiedag uiteindelijk wel meegekomen. Dat komt ook doordat het programma goed in elkaar zat met goede opdrachten, gespreksvormen enzovoort. Zeker de tweede dag was er echt effect merkbaar, en was iedereen open genoeg om de eigen dynamiek in beeld te brengen. De voorwaarde daarvoor is overigens wel dat er sprake is van een goede onderlinge sfeer in het team, dat creëert veiligheid. Aan die voorwaarde is in ons team gelukkig voldaan.’*

Om voldoende draagvlak te creëren is het hele team (directeur, IB-ers en leerkrachten) regelmatig geïnformeerd, is de informatie veel herhaald, en is er ook in teamvergaderingen aandacht geweest voor het onderwerp Human Dynamics.

## **Opbrengsten**

### *Gepercipieerde effecten*

Door het inzicht in de communicatieve verschillen, en aandacht voor ieders eigen dynamiek, is de onderlinge communicatie een heel stuk verbeterd. Ook de samenstelling van vergadergroepen is aangepakt. Het team geeft aan dat er veel meer duidelijkheid is over ieders communicatieve stijl, en dat de ingeslagen weg wat hen betreft ook de goede weg is.

De Human Dynamics-studiedagen hebben geleid tot bewustwording in het team van het feit dat mensen verschillende stijlen van communiceren hebben en hoe je daar beter mee om kunt gaan: *‘Alle teamleden hebben er beter zicht op gekregen wie welke dynamiek heeft: de één houdt van korte en duidelijke afspraken bij voorkeur via de mail, terwijl een ander liever even direct, persoonlijk contact heeft. Daar kun je soms rekening mee houden door naar iemand toe te lopen om iets even te bespreken. Dat is goed geweest, dat je ziet dat het ook echt anders werkt bij iedereen. De één zit meer in de hoek van ‘emotie en persoonlijke betrokkenheid’ maar vergeet daarbij zichzelf weleens, de ander is meer doelgericht ingesteld en komt heel krachtig over. Zo is iedereen –*

*voor het moment– in zijn dynamiek geplaatst. Aandacht voor een goede mix van dynamieken is ook nuttig bij het samenstellen van een nieuwe werkgroep. De nieuwe kennis over communicatiestijlen komt regelmatig terug in onderlinge gesprekken. Dan zeggen we bijvoorbeeld tegen elkaar: “Zullen we even van dynamiek ruilen? Ik ben nu iets aan het doen dat beter past bij jouw dynamiek. Doe jij mijn klus? Dan doe ik iets voor jou.” Die opbrengst gaan we de komende jaren borgen.’*

Wat het verminderen van de werkdruk betreft, is bereikt dat mensen in elk geval beter kunnen omgaan met werkdruk en eerder signalen bij zichzelf opvangen en daar iets mee doen.

### *Gemeten effecten*

Om te kunnen nagaan wat het project teweeg bracht bij de deelnemers hebben zij voorafgaand aan en na afloop van het traject een vragenlijst voor het meten van medewerkerstevredenheid ingevuld.

Samenwerking met collega's is één van de punten waarop verbetering wordt ervaren. Ook de externe communicatie is in de ogen van het team sterk verbeterd in vergelijking met de vorige meting. Een minpunt is dat de medewerkers meer werkdruk ervaren dan voor de interventie. De werkdruk binnen het team wordt door 63% van de medewerkers genoemd als een punt van kritiek op de school.

### **Borging en hoe verder**

Het project sluit goed aan bij het schoolbeleid en HRM. De projectgroep van de vier scholen heeft samen met extern projectleider Marijke Markus van 'Inzicht in Zicht' een gesprek gevoerd met de bovenschools directeur. Het is de bedoeling om een verbinding te maken met het gezondheidsbeleid van BOOR zoals dat recent is ingezet.

Binnen de scholen is er aandacht voor borgen en bekijken: Human Dynamics is - net als opbrengstgericht werken- één van de vaste agendapunten op team- en bouwvergaderingen. De vraag is steeds: is er nog iets over te melden, zijn er nog nieuwe ervaringen, is er iets uitgeprobeerd? Op die manier wordt het gedachtengoed vastgehouden.

Verder heeft de directeur van een van de vier scholen meegelopen met de afnames van de vitaliteitsscan en de nagesprekken. Op die manier is zij opgeleid om in de toekomst scans en gesprekken te kunnen uitvoeren binnen BOOR. Dat sloot bovendien goed aan bij haar coachingsachtergrond. Zij krijgt nu nog één dag scholing en kan daarna zelfstandig aan de slag.

#### 4.11 PCS Leiden

##### *‘Een beleid voor vitaliteit’*

De PCS is een protestants-christelijke schoolvereniging te Leiden. Binnen de scholen onder het bestuur is sprake van een hoog ziekteverzuim en veel medewerkers ervaren een hoge werkdruk. Door het ontwikkelen en versterken van een professionele cultuur zou er een vitale organisatie met vitale medewerkers moeten ontstaan. Voorwaarde voor zo’n professionele cultuur is de ontwikkeling van reflectief vermogen bij de medewerkers.

In zo’n vitale organisatie zouden de verantwoordelijkheden als volgt belegd moeten zijn, aldus de projectleiding: medewerkers moeten verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen vitaliteit, directeuren moeten daar op aansturen, de organisatie moet het faciliteren. Om dit te realiseren is een stapsgewijze aanpak bedacht om vanuit het bestuur samen met de directeuren daar naar toe te werken.

Bij de start van het project is een meerjarig traject uitgezet waarvan slechts een deel binnen de stimuleringsmaatregel van het Arbeidsmarktplatform valt. Dit omvat het meer beleidsvoorbereidende deel, het ontwikkelen van beleid en het creëren van draagvlak. Trekker was een breed samengesteld werkteam ‘Vitaliteit’ dat een plan van aanpak heeft ontwikkeld met zowel curatieve als preventieve maatregelen. In de projectperiode is verder op beperkte schaal ervaring opgedaan met afname van een vitaliteitsscan en is geëxperimenteerd met vitaliteitsbevorderende maatregelen op enkele scholen. Op basis van de opgedane ervaringen wil het bestuur vanaf 2014-2015 het vitaliteitsbeleid organisatiebreed implementeren, ook gericht op specifieke doelgroepen (senioren, ‘dubbel belaste’ medewerkers). Daartoe zal een plan van aanpak worden ontwikkeld dat wordt vastgesteld in het directieteam na raadpleging van de GMR en zal het beleid stapsgewijs worden geïmplementeerd. De invoering zal worden gemonitord en waar nodig op basis van de ervaringen bijgesteld. Onze evaluatie betreft het eerste deel van het traject, het proces van

beleidsontwikkeling en het voorbereiden van implementatie, met een accent op het creëren van draagvlak bij de betrokkenen.

Men is begonnen met het samenstellen van een werkgroep op bovenschools niveau. Deze werkgroep was als volgt samengesteld: de directeur/bestuurder is voorzitter, verder participeren twee schooldirecteuren, een intern begeleider, een leerkracht, medewerker P&O, en twee externe deskundigen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, vanuit 'Inzicht in zicht' en het Vervangingsfonds. Deze werkgroep heeft eerst vastgesteld wat men onder het begrip vitaliteit verstaat. Vervolgens heeft men een denkstuk ontwikkeld, een schets van hoe het beleidsplan vitaliteit moet worden opgebouwd en wat er in moet komen te staan. Beschreven is wat er 'standaard' gedaan moet worden om medewerkers vitaal te houden (preventief), om vitaliteit te bevorderen, maar ook wat te doen als er problemen zijn ontstaan met de vitaliteit van het personeel (curatief). Het stuk is besproken met de directeuren. Men streeft ernaar activiteiten gericht op vitaliteit te integreren in het personeelsbeleid, bijvoorbeeld door:

- in de formulieren voor POP/functioneringsgesprekken de thema's werkdruk en vitaliteit expliciet op te nemen;
- de instrumenten vitaliteitsscan en het spel Jobfit en de mogelijkheden ervan te beschrijven;
- het terug te laten komen in andere onderdelen van het personeelsbeleid.

### **De doelgroep**

Alle medewerkers die vallen onder het bestuur.

### **Onderzoeksvragen**

Het ging in het project van PCS niet zozeer om het implementeren van een vernieuwing maar om het ontwikkelen van een plan daarvoor en het creëren van voorwaarden voor een succesvolle implementatie daarvan. De onderzoeksvragen waar men een antwoord op wilde hebben, zijn daarvan afgeleid; ze betreffen de vraag in hoeverre dit *proces* succesvol en volgens plan is verlopen:

- Is er een beleidsplan ontwikkeld?
- Is daarin voorzien in zowel maatregelen voor de drie onderscheiden invalshoeken:
  - voorwaardenscheppend voor iedereen?
  - gericht op specifieke doelgroepen ?



- individuele gevallen?
- Is sprake van insteek op preventie in plaats van curatie?
- Wat is gedaan om draagvlak te creëren bij de scholen, is er draagvlak gerealiseerd?
- Is een aantal maatregelen als pilot uitgetest? Zijn er al uitkomsten van die pilots en zo ja, welke?
- Welke knelpunten heeft men ervaren, zijn die opgelost en hoe?

## **De implementatie**

In maart 2013 heeft een startsessie met directeuren plaatsgevonden, daar is gekeken naar hun vitaliteit en hoe zij leiding geven aan vitaliteit bevorderende activiteiten. Vanaf oktober 2013 is gestart met beleidsontwikkeling. Daartoe is een bovenschoolse werkgroep ingesteld. In de periode van beleidsontwikkeling zijn op beperkte schaal pilots uitgezet om binnen de werkgroep en binnen deelnemende scholen ervaringen op te doen met de in te zetten instrumenten en activiteiten. Enerzijds om te kijken of en hoe de activiteiten werkten en uitvoerbaar waren, anderzijds om draagvlak te creëren bij de betrokkenen. Een overzicht:

- Alle leden van de werkgroep hebben zelf de vitaliteitsscan ingevuld en daarover met elkaar gesproken.
- Eén school heeft als proefschool alle leerkrachten de vitaliteitsscan laten uitvoeren. De resultaten zijn besproken tijdens een teamstudiedag onder leiding van een externe deskundige.
- De schoolleider van deze proefschool wordt getraind in het uitvoeren van de vitaliteitsscan op andere scholen.
- De werkgroep heeft zelf het spel Jobfit gespeeld; dit is een instrument om te werken aan vitaliteit. De ervaringen zijn positief. Na de zomer zal het spel op één van de scholen worden uitgetest.
- De helft van de directies van de scholen binnen het PCS heeft zelf de vitaliteitsscan ingevuld; zij hebben hun ervaringen met elkaar besproken. Het is belangrijk dat zij voordat zij ermee aan de slag gaan in hun team, eerst zelf ervaren hoe het instrument werkt.

De schooldirecties zijn regelmatig geïnformeerd over de voortgang van de werkgroep.

Een bevorderende factor voor het succesvol verlopen van dit project was dat het beleidsstuk vitaliteit aansluit bij het strategisch beleidsplan en bij de

behoefte om te komen tot regulier vitaliteitsbeleid. Het vitaliteitsbeleid wordt onderdeel van het reguliere beleid, zoals ook bij aanvang de bedoeling was. De verbinding binnen de werkgroep van interne en externe mensen heeft goed gewerkt, aldus de projectleider: *‘Dat gebeurt eigenlijk niet vaak zo, maar het bevalt prima. De rol van de externe betrokkenen was niet ‘als deskundige een verhaal vertellen’ maar om samen met de interne leden te zoeken naar een passend beleid: ieders denkkraft en ervaring op het thema ‘vitaliteit’ is op die manier goed benut.’*

Door de informatie over vitaliteit te delen in het directieteam, en door zelf instrumenten uit te proberen (zoals de vitaliteitsscan) is geprobeerd draagkracht te realiseren bij toekomstig uitvoerders. Dat lijkt goed gelukt. In het najaar van 2014 is een bestuursbrede ontmoetingsdag voorzien voor alle medewerkers. Dat die dag in het teken staat van vitaliteit, heeft niet ter discussie gestaan, het thema leeft.

Op die ontmoetingsdag voor alle schoolteams van PCS wordt het nieuwe beleid gedeeld in de hele organisatie. Er worden voor de leerkrachten workshops gegeven die aansluiten op de acht typen vitaliteit die in de scan naar voren komen (zingeving, fysieke vitaliteit, etc.). Daarna valt er iets te zeggen over de draagkracht onder de leerkrachten.

### **Opbrengsten**

Zoals we eerder aangaven, betreffen de opbrengsten van dit project de stappen die zijn gezet op weg naar invoering van een bestuursbreed vitaliteitsbeleid. Omdat dit beleid nog niet is ingevoerd, kunnen in dit project nog geen effecten op de vitaliteit van de medewerkers worden vastgesteld.

Een opbrengst van het project betreft het ontwikkelde beleidsplan. Vooraf had men de intentie uitgesproken dat het beleidsplan maatregelen moest omvatten vanuit drie onderscheiden invalshoeken:

- voorwaardenscheppend voor iedereen?
- gericht op specifieke doelgroepen ?
- individuele gevallen?

Verder zette men niet alleen in op curatie maar ook op preventie.

### **Borging en hoe verder**

De projectleider is aan het eind van de zomer vertrokken; afronding en borging zijn belegd bij een nieuwe projectleider. Er is zorg gedragen voor een goede overdracht. De nieuwe projectleider heeft ervaring met beleidsontwikkeling en

wordt geschoold om een aantal uitvoerende taken in het vervolgdeel van het project te kunnen vervullen. Zo wordt zij getraind in het uitvoeren van de vitaliteitsscan als onderdeel van het beleid.

Na de zomer worden de kleinschalige pilots, gericht op het opdoen van ervaringen, voortgezet. Er gaat een tweede school van start met het afnemen van de vitaliteitsscan bij het hele personeel. Ook zullen het directieteam en een van de scholen het spel Jobfit spelen.

Het vervolg van het traject wordt verder geborgd in het beleidsstuk. De samenhang met strategisch beleid en flankerend beleid op andere terreinen bevordert de borging.

#### 4.12 Stichting Aloysius

##### *'Kansen zoeken bij de huidige bedreigingen'*

De Latasteschool is een SO-school voor cluster 4-leerlingen die valt onder de Aloysiusstichting. De school krijgt te maken met bezuinigingen die 'passend onderwijs' met zich meebrengt en met krimp in de regio. Men heeft demografisch onderzoek laten doen naar ontwikkelingen van de leerlingenaantallen in de regio Leudal<sup>2</sup>. Dit resulteerde in een prognose en een schets van de betekenis daarvan voor de betreffende scholen. In de prognose zijn de verevening Passend Onderwijs en de in- en uitstroom van leerlingen (grensverkeer) als belangrijkste variabelen meegenomen. Uit het onderzoek blijkt dat het aantal leerlingen en –in het verlengde daarvan– het aantal banen sterk zal afnemen om de volgende redenen.

- (veel) meer leerlingen dan nu gaan gebruik maken van een passend onderwijsarrangement binnen het reguliere onderwijs;
- De negatieve verevening in het kader van de budgetfinanciering passend onderwijs levert substantieel minder ondersteuningsmiddelen;
- Het systeem van de rugzakfinanciering verandert met passend onderwijs: de middelen voor leerlinggebonden financiering gaan naar de samenwerkingsverbanden.
- Krimp in de regio.

---

<sup>2</sup> In deze regio zijn de volgende drie scholen voor speciaal onderwijs cluster 4 gelegen: de Latasteschool in Horn: SO-school, de Widdonckschool in Heibloem: so- en vso-school; De Ortolaan in Heythuysen: vso-school.

De uitkomsten van het onderzoek zijn met de medewerkers besproken. Doel van de bijeenkomst was medewerkers bewuster te maken van de noodzaak te investeren in hun eigen employability.

De interventie die is ingezet in het kader van de maatregel van het Arbeidsmarktplatform PO, betrof *loopbaancoaching* van alle medewerkers.

Door medewerkers voor te bereiden op de veranderingen die gaan komen, moet bewustzijn ontstaan dat investeren in eigen employability van belang is. Mensen die in het onderwijs werken, zijn nogal honkvast en weinig gericht op mobiliteit. Door op een open manier (beleids)ontwikkelingen en de gevolgen daarvan met elkaar te bespreken worden medewerkers zich meer bewust van de noodzaak pro-actief te zijn. In loopbaancoaching kan vervolgens worden gekeken naar iemands potentiële inzetbaarheid en mogelijkheden voor mobiliteit. Door met medewerkers in coachingsgesprekken in te gaan op vragen als ‘wat wil ik, wat kan ik, hoe ziet de arbeidsmarkt eruit en welke stappen moet ik dan zetten?, etc.’, ontwikkelen zij meer zelfvertrouwen, zelfbewustzijn en autonomie met als gevolg interne dan wel externe mobiliteit. Alle medewerkers kregen twee individuele loopbaangesprekken aangeboden om te reflecteren op hun professionele inzetbaarheid. Ook de vraag: ‘hoe kan de werkgever ondersteunen bij de ontwikkeling van de professional naar (meer) zelfvertrouwen, zelfbewustzijn en autonomie?’ kwam aan de orde. Voorafgaand aan en na afloop van deze gesprekken hebben de medewerkers een vragenlijst ingevuld waarin zij hun opvattingen over huidig werk en hun werkomgeving konden benoemen en afzetten tegen hun wensen hieromtrent. De resultaten vormden input voor een dialoogsessie met het team.

### **Doelgroep**

De doelgroep is het gehele team van de Latasteschool, inclusief management, directie en ondersteuning (in totaal ongeveer 30 medewerkers).

### **Onderzoeksvraag**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

- In hoeverre leiden de twee loopbaancoachingsgesprekken voor de medewerker tot beter zicht op de eigen employability en tot zicht op wat nodig is om de eigen inzetbaarheid op de interne dan wel externe arbeidsmarkt te vergroten?

## **Implementatie**

In het begin van het traject is er wat vertraging opgelopen. Er was meer tijd nodig voor een gedegen oriëntatie op de arbeidsmarktsituatie in de regio en de prognoses over het aantal kinderen (uit de doelgroep, en meer in het algemeen). Er waren onvoldoende duidelijke cijfermatige gegevens om een heldere en onderbouwde toekomstverwachting te kunnen schetsen voor de arbeidsperspectieven van het personeel. Voordat er met het team kon worden gesproken over het vergroten van hun inzetbaarheid was het noodzakelijk om de noodzaak daarvan voor hen te schetsen. Het beeld dat er vooraf was, was te globaal om hen 'uit de wachtstand' te kunnen halen. De uitvoering van een onderzoek naar regionale ontwikkelingen was eigenlijk niet opgenomen in de planning van het project. Dat betekende dat het project in de beginfase anders is gelopen dan gepland, maar uiteindelijk zijn inmiddels toch alle beoogde projectonderdelen uitgevoerd. Het onderzoek is afgerond, de loopbaangesprekken hebben plaatsgevonden, de vragenlijsten zijn ingevuld en er is een terugkoppeling geweest van de resultaten naar het team. Daarnaast zijn de contacten met partners zoals de twee regionale expertisecentra speciaal onderwijs en collega-scholen voor speciaal onderwijs versterkt waardoor er meer focus is gekomen op de mogelijkheden voor samenwerking en overdracht.

## **Opbrengsten**

Uit de eindrapportage van de loopbaancoaches komt naar voren dat de personeelsleden actief betrokken waren bij de gesprekken. Over het algemeen zijn de loopbaangesprekken ervaren als goed en prettig, en is men inmiddels doordrongen van de noodzaak om zichzelf verder te ontwikkelen met het oog op kansen op de arbeidsmarkt. De teamleden zijn persoonlijke ontwikkeling veel belangrijker gaan vinden dan voorheen, evenals het functioneren op de huidige werkplek of een eventuele werkplek elders. De wachtstand is er voor een deel nog wel doordat de mogelijkheden om elders te solliciteren in de regio beperkt zijn, en omdat velen het erg naar hun zin hebben en goed functioneren op de huidige werkplek. Ook dat laatste, hoe belangrijk ook voor de school, kan een drempel zijn om te vertrekken naar elders. Personele ontwikkeling en het belang van verandering worden onderkend, maar deze nieuwe kijk brengt mensen natuurlijk ook in zekere zin in een 'spagaat.'

Uit de dialoogsessie komt naar voren dat medewerkers zich bewuster zijn geworden van de noodzaak over hun toekomst in het werk na te denken en zich daar op voor te bereiden. Zij hebben een beter beeld gekregen van hun eigen loopbaanwensen en mogelijkheden en gewerkt aan condities voor het bevorderen van mobiliteit. Zij hebben hun curricula vitae geactualiseerd, bekijken vacatures, benutten sociale media zoals LinkedIn en spreken hun netwerken aan. De waardering voor de door de werkgever geboden mogelijkheden is groot.

De medewerkers onderkennen de noodzaak om op termijn aan de slag te gaan met het zoeken naar een nieuwe baan, maar de argumenten om dat *op dit moment* nog niet te doen wegen voor de meeste mensen momenteel zwaarder. Zij voorzien dat hun positie na wisseling van baan mogelijk nog zwakker zal zijn, vrezen hogere reiskosten, en gezin en (koop)huis dragen eveneens bij aan hun 'honkvastheid'. Daar komt ook nog bij dat er momenteel weinig vacatures zijn.

### **Borging en hoe verder**

Van de dertig medewerkers zijn er in totaal zes medewerkers die in de laatste fase van hun loopbaan zitten en mogelijk door natuurlijk verloop binnen vijf jaar de organisatie gaan verlaten. Er zijn zeven medewerkers die er bewust voor kiezen hun loopbaanstappen zelf ter hand te nemen, zonder verdere begeleiding. Ten slotte is er een groep van zeventien medewerkers die actief en gemotiveerd bezig zijn met hun loopbaanverkenning. Deze groep zou gebaat zijn bij een vervolgtraject bestaande uit praktische ondersteuning, sollicitatietraining en gebruik van (virtuele) netwerken.

De school is van plan door te gaan op de ingeslagen weg. Ook binnen de stichting wordt bekeken welke verbreding de komende jaren nodig is. Verder zijn er voornemens om in te gaan op de vraag van medewerkers naar een vervolg op de loopbaancoaching.

### **4.13 Stichting Laurentius**

#### *'Leraren voor leraren'*

De Laurentiusschool is een school voor SBO binnen de Laurentiusstichting. Binnen de Laurentiusstichting wil men de mobiliteit en uitwisseling van expertise binnen de stichting bevorderen, daarom is ingezet op het ontwikkelen van personeelsbeleid waarin ook mobiliteit een belangrijke rol

krijgt. In dit project wil men bevorderen dat binnen de stichting gebruik wordt gemaakt van de specifieke personeelskwaliteiten die aanwezig zijn in de SBO-school Laurentius. Dit ziet men als een goede start om op termijn ook andere scholen te motiveren om de kwaliteiten die er binnen de eigen school beschikbaar zijn, meer naar buiten te brengen. Dit bevordert een 'stichtingsgevoel' bij medewerkers en maakt dat zij hun kwaliteiten voor meer dan alleen één school willen gaan inzetten. Het bevordert ook de mobiliteit tussen scholen binnen de stichting.

Doel van het project is de kwaliteiten van het personeel te ontplooiën en beter te benutten. Mensen die in hun kracht staan, met plezier en passie hun werk doen, dragen bij aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Met deelname aan de pilot van het Arbeidsmarktplatform wil de stichting vooral de mogelijkheden en de behoeften onderzoeken, en ervaring opdoen met het oog op beleidsontwikkeling op stichtingsniveau.

Verschillende leerkrachten van de Laurentiusschool (speciaal onderwijs) krijgen de mogelijkheid hun expertise te delen met leerkrachten van andere scholen (regulier onderwijs). De leerkrachten ontwikkelen zelf een project en proberen dit door middel van een presentatie en gesprek te 'verkopen' aan directeurs van andere scholen binnen de Laurentiusstichting. Dat vraagt om 'ondernemerschap'. Het gaat om de volgende projecten:

- Video-interactiebegeleiding (VIB);
- Coach the coach;
- Weerbaarheidstrainingen (Rots en water) voor zowel leerlingen als leerkrachten ;
- IB-ers voor IB-ers.

Als op hun aanbod wordt ingegaan, dan verzorgen zij die scholing aan collega-docenten van andere scholen binnen het bestuur. Verondersteld wordt dat die begeleiders of trainers die het aanbod gaan verzorgen, meer plezier in hun werk krijgen, doordat zij worden aangesproken op hun kwaliteiten en de mogelijkheid krijgen zich verder te ontwikkelen. Dit bevordert hun duurzame inzetbaarheid.

## **Doelgroep**

De doelgroep bestaat uit ongeveer zes teamleden van de Laurentiusschool die trainingen gaan aanbieden.

## **Onderzoeksvragen**

Het project wilde in deze pilotfase een antwoord op de volgende vragen.

- Komen trainers in beweging en nemen zij hun verantwoordelijkheid/maken zij een bewuste keuze?
- Zijn er aanvragen (van collega-scholen) geweest voor projecten?
- Zijn er projecten uitgevoerd?
- Zijn er vervolgtrajecten van het aanbod aangevraagd?
- Hebben de trainers meer plezier gekregen in hun werk?

## **Implementatie**

De opstartfase vroeg iets meer tijd dan beoogd was. Het onderdeel VIB is verdriedubbeld in vergelijking met de oorspronkelijke planning, omdat er bij andere scholen veel belangstelling bleek voor dit aanbod; er zijn uiteindelijk zes VIB-trajecten uitgevoerd. Verder zijn twee -intensieve- trajecten Rots & Water uitgevoerd en drie IB-trajecten. Hierbij gaat het steeds om korte interventies, gericht op een specifieke vraag van een of enkele leerkrachten.

Het goed organiseren van de voorwaarden blijft belangrijk. Als een medewerker een training geeft op een andere school moet de eigen school of groep ook blijven functioneren; de opvang van de eigen groep moet goed geregeld zijn. Ook is het belangrijk de insteek van een begeleidingstraject helder te houden; 'collega's-trainer-collega's' heeft een preventief doel. Je moet er als uitvoerder voor waken dat je niet schoolinterne problemen moet oplossen. Die fout is in de pilot nog wel gemaakt, ondanks dat er in de scholing aandacht aan is besteed. In goede intakegesprekken moet vooraf goed duidelijk worden gemaakt wat de kaders zijn, wat je als trainer moet doen als je toch in zo'n situatie belandt.

De begeleider van de scholingstrajecten heeft de trainers/uitvoerders vooral de mogelijkheid geboden te sparren: wat gaat er niet goed, waarom en wat kun je er aan doen? Zij heeft ook benadrukt dat het belangrijk is om steeds een neutrale positie in te nemen, zowel ten opzichte van de betreffende directeur als ten opzichte van de betrokken collega-leerkracht. De trainers moesten overigens zelf vervolgens met de betrokkenen in gesprek. De rol van de sparringpartner was dan weer: terugkoppeling via de vraag: is het gesprek



gelukt? Doel is immers dat zij in de toekomst zelfstandig verantwoordelijk zijn voor hun trainingsaanbod.

### **Opbrengsten**

De VIB-trainingen zijn goed verlopen, de VIB-trainers willen graag verder met dit aanbod.

Voor de R&W-trainers was het traject een belangrijk leerproces. Zeker in het begin vroeg dat iets meer tijd, de stappen bleken kleiner en meer op maat te moeten zijn, dan voorzien. Uiteindelijk hebben zij een R&W-training gegeven op een collega-school. Daarbij kwamen echter ook problemen naar voren die een intensievere begeleiding vroegen dan R&W, zoals aandacht voor klassenmanagement, leerkrachtvaardigheden en groepsprocessen in bredere zin. Ook die behoefte is opgepakt door de R&W-trainers, samen met de directie van de betreffende school en met begeleiding van de directeur van de Laurentiuschool.

De twee trainers vonden het een 'confronterende, maar positieve en leerzame ervaring'. Als leerkracht hebben zij een gevestigde plaats op de school, maar in deze positie moesten zij zich opnieuw waarmaken en nieuwe kanten van zichzelf ontwikkelen. Dat was inspannend en afmattend soms, maar het is ook met veel enthousiasme en inzet gebeurd. Beiden willen graag volgend jaar verder met het aanbod van R&W-trainingen voor collega-scholen.

De twee IB-ers zijn zich meer bewust geworden van hun eigen kennis en vaardigheden. Zij hebben beter zicht gekregen op wat zij anderen te bieden hebben (en dat anderen daar ook blij mee zijn). Ook zij willen graag verder met het aanbieden van deze 'dienst' voor de andere scholen binnen de Laurentiusstichting.

Dat deelname aan de pilot vrijwillig was, is een bevorderende factor, aldus de projectleider. Ook bij andere teamleden is meer vitaliteit ontstaan en enthousiasme om nieuwe zaken op te pakken.

De waarde van het project is dus niet alleen gelegen in de uitvoering ervan maar vooral in hoe het doorwerkt in de gesprekken en in de cultuur van de school. Het heeft een flow in het team gebracht. Personeelsleden gaan nadenken over mogelijkheden om te participeren in het project en over kansen binnen en buiten de school. Gezien de samenstelling van het team, meer dan de helft van de leerkrachten is boven de 50 jaar, wordt dit gezien als een bijzondere en welkome ontwikkeling!

### **Borging en hoe verder**

Anders dan in veel andere projecten in het project van het Arbeidsmarktplatform ging het in pilot op de Laurentiuschool niet om het ontwikkelen van een beleidsplan, maar is er vooral veel in de praktijk uitgeprobeerd. De volgende stap is nu om te komen tot formeel personeelsbeleid op het niveau van de stichting waarin de mogelijkheid om trainingen aan te bieden bij collega-scholen wordt opgenomen. Dat staat voor de komende periode op de rol. De meerwaarde van de pilot is dat er proeftuintjes zijn die laten zien hoe je dergelijk beleid reëel kunt vormgeven, wat het oplevert, en wat knelpunten zijn.

De kans op verdere krimp van het SBO blijft heel reëel. Dat maakt dat het belangrijk is dat leerkrachten ook in de toekomst de kans krijgen om zich op deze manier verder te ontwikkelen, zodat zij goed zijn toegerust op het moment dat zij een andere baan moeten gaan zoeken.

De pilot wordt het komend schooljaar doorgetrokken door het schoolbestuur naar ict: ook op dit gebied gaan de scholen samenwerken via intercollegiale scholingstrajecten. Verder gaat de school uit eigen middelen in elk geval de VIB-trajecten voortzetten. Ook liggen er voor de andere trajecten concrete aanvragen vanuit andere scholen. Er zijn initiatieven waarin de trajecten (VIB, R&W en IB) tegen betaling worden aangeboden aan de andere scholen. Verder ligt er een aanvraag vanuit een van de andere scholen binnen de stichting: zij willen deelnemen aan een traject van de stichting Leerkracht, maar dit veronderstelt dat er binnen de school iemand als coach kan fungeren. Omdat er binnen die school niemand is die de rol als coach op zich kan nemen, is gevraagd of een van de teamleden van de Laurentiuschool dat zou kunnen doen.



## 5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren we de conclusies en doen enkele aanbevelingen. We doen dat allereerst door een overall-beeld te geven van hoe de projecten zijn te karakteriseren (paragraaf 5.1), vervolgens presenteren we de uitkomst van de overall-evaluatie (paragraaf 5.2) om daarna terug te kijken op de doelen van de stimuleringsregeling van het arbeidsmarktplatform PO (paragraaf 5.3). We sluiten dit hoofdstuk af met een enkele aanbevelingen op basis van een aantal lessons learned (paragraaf 5.4).

### 5.1 Karakterisering van de projecten

In hoofdstuk 2 hebben we op basis van literatuur een beschrijvingskader geschetst waarmee de projecten te typeren zijn. Hoofdcategorieën in dat kader zijn: type interventie, focus, accent, schaalniveau, wederzijdse aantrekkelijkheid en ingrediënten. In dit hoofdstuk beschrijven we aan de hand van dat kader hoe de projecten zijn te karakteriseren, wat overeenkomsten en verschillen zijn, welke accenten zijn gelegd, en waar witte vlekken in de aanpak zijn. Basis voor de analyse vormt een matrix waarin de twaalf projecten schematisch worden getypeerd aan de hand van de beschrijvingskenmerken. Deze is opgenomen als bijlage bij dit rapport. In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van onze analyse.

#### *Type interventie*

Duurzame inzetbaarheid is een containerbegrip. Maar in essentie gaat het om het bevorderen van de gezondheid, de deskundigheid en motivatie van medewerkers. Vormgeving van duurzame inzetbaarheid heeft dan betrekking op de vitaliteit van medewerkers, deskundigheidsbevordering, een klimaat

waarin gesproken wordt over duurzame inzetbaarheid, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, etc.

Hoe hebben twaalf projecten nu overall gezien vormgegeven aan duurzame inzetbaarheid? Met andere woorden: hoe zijn de interventies te typeren met als oogmerk duurzame inzetbaarheid te faciliteren?

De interventies die door de projecten zijn ingezet, gaan in de kern veelal over *loopbaanbeleid* en veel minder over *arbeidsomstandigheden*, *de arbeidsvoorwaarden* en *arbeidsverhoudingen*.

Wat betref het loopbaanbeleid: de kern ervan is dat gestreefd wordt naar ontwikkeling of bevordering van flexibiliteit, mobiliteit en inzetbaarheid (employability) van personeel. Zo streeft men bijvoorbeeld in een van de projecten naar samenwerking tussen teams en scholen binnen een bestuur zodat medewerkers meer zicht krijgen op de loopbaanmogelijkheden. In een ander project is het doel dat leerkrachten in minimaal twee bouwen inzetbaar zijn.

In de projecten wordt op diverse manieren gewerkt aan versterking van dat loopbaanbeleid, bijvoorbeeld door ondersteuning en begeleiding, scholing en door er aandacht aan te besteden in functioneringsgesprekken. In een van de projecten bijvoorbeeld stelt men loopbaancoaches aan en wordt in samenspraak gekeken naar iemands inzetbaarheid en mogelijkheden tot mobiliteit. In een ander geval werkt men aan verdere vormgeving en implementatie van een professionele en werkbare gesprekscyclus met als doel interne en externe mobiliteit bespreekbaar te maken. In weer een ander geval ontwikkelt men meer transparante functiebeschrijving voor adjuncten en directeurs met heldere taakomschrijvingen en vereiste competenties. Daarmee ontstaat zicht wat er nodig is om door te stromen naar deze functies. Grootste accent in de interventies van de projecten is dus de ontwikkeling van loopbaanbeleid. Dat is een 'aangename verrassing' omdat duurzame inzetbaarheid vaak geassocieerd wordt met gezondheid (zie Jansen, 2014) en veel minder met (brede) inzetbaarheid.

Desondanks zien we naast de grote aandacht voor loopbaanbeleid in de projecten enkele die in hun interventie (ook) inzoomen op *de arbeidsomstandigheden*; zo is er aandacht voor vitaliteit en gezondheid, welbevinden van leraren, werkdruk, omgang met belasting, vermindering van ziekteverzuim, etc. In een van de projecten bijvoorbeeld moet een workshop

voor de (G)MR de oudergeleding bewust maken dat de omgang met ouders een bepalende factor is voor het welbevinden van de leraar.

Aandacht voor *de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen* is er in de interventies in beperkte mate. In twee van de projecten bijvoorbeeld ligt het accent ook op communicatie met de bedoeling de onderlinge relaties te verbeteren of is de interventie er op gericht dat leraren meer ondersteuning van hun team ervaren.

Al met al zien we dat in de meeste projecten duurzame inzetbaarheid wordt gefaciliteerd door de ontwikkeling van loopbaanbeleid. Dit betekent dat door de projecten meer loopbaanmogelijkheden worden geschapen, waardoor medewerkers breder inzetbaar worden en minder kwetsbaar. Volgens hoogleraar duurzame inzetbaarheid Van der Klink is dat een goede voorspeller van duurzame inzetbaarheid (Janssen, 2014).

#### *Ingrediënten voor duurzame inzetbaarheid*

In de literatuur worden drie belangrijke ingrediënten genoemd voor duurzame inzetbaarheid: de voorwaarden om goed te kunnen werken, de werkomgeving en de inhoud van het werk. Van der Klink geeft aan dat werk waarde moet hebben en dat het werk zodanig ingevuld moet worden dat mensen het graag blijven doen (Janssen, 2014).

Hoe is het met deze ingrediënten in de projecten gesteld; hebben de betrokkenen er oog voor?

In meer dan de helft van de projecten richt de interventie zich op *voorwaarden* om het werk goed te doen en op de *inhoud* van het werk; in de overige projecten richt de interventie zich op de *werkomgeving*.

Wat betreft die *voorwaarden* werkt men bijvoorbeeld binnen een van de projecten aan een professionele cultuur en wel zo dat meer inzicht ontstaat in ieders rol, positie en verantwoordelijkheden. In een ander geval bespreekt men hoe aan samenwerking met andere scholen vormgegeven moet worden en komen vragen aan de orde als: 'wat moet er gebeuren, wat spreken we af, hoe worden we een team, wat betekent dat voor mij en hoe kan ik daaraan bedragen', etc. In weer een ander geval is de uitkomst van een demografisch onderzoek naar

de ontwikkeling van leerlingenaantallen met de medewerkers besproken. Doel daarvan was medewerkers bewuster te maken van de noodzaak te investeren in hun eigen employability.

Wat betreft een oriëntatie op de *inhoud van het werk* gaat het bijvoorbeeld om projecten waar men door middel van training van collega's ruimte wil geven aan talenten van leraren en kwaliteiten van de een inzet voor de ander. Mensen daarop aanspreken bevordert plezier en passie in het werk en maakt het werk uitdagender en meer betekenisvol. In weer een ander geval organiseert men voor adjuncten meeloopstages met directeuren om zo ervaring op te doen met de competenties die de adjunct nodig heeft om zich te ontwikkelen tot directeur.

En dan de *werkomgeving*, daar richt men zich wat minder vaak op. Projecten die zich er wel op richten, creëren bijvoorbeeld ontmoetingsplekken, netwerken, intervisiegroepen waar betrokkenen nieuwe inzichten kunnen ontwikkelen, elkaar kunnen steunen en van elkaar leren.

#### *Accent*

In de onderzochte interventies staan bijna altijd de kenmerken van de *werknemer* centraal en bijna nooit die van een *werkgever* (bestuur). Vaak richt de interventie zich dan op de leerkrachtenteams of op zowel de schoolleiding als de leerkrachtenteams. Een oriëntatie binnen een interventie op zowel de schoolleiders, de teams als ondersteunend personeel of op alle medewerkers dat valt onder een bestuur, komt ook voor, zij het minder vaak. Accent in een interventie gericht op alleen de leidinggevende komt in een enkel geval voor. Daar waar het accent op de werkgever ligt, gaat het om een project waarin verschillende besturen en directeuren van een aantal scholen bezig zijn met de ontwikkeling van een gezamenlijke visie op personeelsbeleid en mobiliteit.

#### *Schaalniveau*

Het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid van werknemers speelt in bijna alle gevallen op het niveau van een bestuur of stichting als geheel. In sommige projecten speelt het op het niveau van het team/schoolniveau.

### *Wederzijdse aantrekkelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid*

Een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid is dat werknemer en organisatie aantrekkelijk voor elkaar blijven. Er is daarbij sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid. Enerzijds zijn medewerkers zelf verantwoordelijk en moeten zij bijvoorbeeld na een vitaliteitsgesprek het heft in eigen handen nemen of zich verder professionaliseren om ervoor te zorgen dat zij inzetbaar en dus aantrekkelijk voor hun werkgever blijven. Anderzijds draagt de organisatie verantwoordelijkheid om daarvoor de randvoorwaarden te scheppen. Met andere woorden: de werkgever vraagt niet alleen iets van de werknemer maar moet ook zorgen voor goed werkgeverschap. Wederzijds wordt meerwaarde geschapen: *‘een medewerker creëert blijvend meerwaarde voor een bedrijf en andersom creëert een bedrijf blijvend meerwaarde voor de medewerker* (Jansen, 2014, p. 23).

Hoe zit dat in de projecten? Zorgen werkgevers en werknemers ervoor dat ze aantrekkelijk voor elkaar blijven en nemen ze zo verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid?

Over het antwoord kunnen we kort zijn: dat is ja. Met uitzondering van één project zien we dat beide partijen die verantwoordelijkheid dragen en werknemers meer en meer worden gestimuleerd en ondersteund om verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan en het heft in eigen hand te nemen. In veel projecten zien we dat de interventie medewerkers bewust moet maken van de noodzaak na te denken over bijvoorbeeld hun gezondheid; de werkgever (bestuur, school, directeur) stimuleert hen daarvoor zelf de verantwoordelijkheid te nemen, bijvoorbeeld door na te denken over wat in een bepaalde loopbaanfase nodig is. En dat wordt gefaciliteerd. In een ander geval bijvoorbeeld moet het verzuimpercentage naar beneden en moeten medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen en krijgen en meer gaan nadenken over hun werk en gezondheid. Daarvoor worden workshops en coaching aangeboden.

Projecten bevorderen enerzijds dus dat medewerkers pro-actiever worden ten aanzien van hun eigen ontwikkeling en loopbaan, maar anderzijds streeft men ook goed werkgeverschap na door dit te ondersteunen en te faciliteren. In één geval lijkt de verantwoordelijkheid eenzijdig bij de werkgever te liggen. Men stimuleert wel de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, maar men appelleert voor zover bekend niet aan hun eigen verantwoordelijkheid.



Al met al wordt in de onderzochte projecten de duurzame inzetbaarheid nagenoeg altijd gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat is opvallend, want werd dat voor kort alleen met de mond beleden, de praktijk wijst nu anders uit, namelijk richting een duale verantwoordelijkheid. Illustratief daarvoor is een project dat zegt: *‘medewerkers zijn verantwoordelijk, de directeur moet stimuleren, het bestuur moet faciliteren.’*

### *Focus*

De meeste interventies zijn gefocust op het behandelen van problemen (curatie), zoals lage inzetbaarheid, gebrek aan flexibiliteit, verminderde vitaliteit, ziekteverzuim, etc. Op zichzelf is dat niet zo verwonderlijk. Immers: pas als er problemen zijn, vindt men het tijd voor actie. Bovendien is het nadenken over duurzame inzetbaarheid pas iets van de laatste tijd. Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat men zich in de projecten minder vaak bezighoudt met het voorkomen van problemen (preventie); projecten die zich daarop richten gaan bijvoorbeeld in op de verwachte uitstroom van schoolleiders en vergrijzingsproblematiek. Een van de manieren om vacatures goed te vervullen is het stimuleren van doorstroom. In een ander geval probeert men tijdig te anticiperen op de gevolgen van krimp en de bezuinigingen die passend onderwijs met zich mee brengt. Met behulp van een loopbaancoach moeten medewerkers nadenken over hun inzetbaarheid. Projecten die zich bezig houden met versterking van een bestaande positieve situatie (amplitie), zijn er vooralsnog ook niet al te veel. Een voorbeeld: een bestuur dat al langer bezig is met stimuleren van mobiliteit of een project waarin men samenwerking tussen verschillende besturen en scholen een meer duurzaam karakter wil geven ten gunste van de inzetbaarheid van personeelsleden in een krimpende arbeidsmarkt. In sommige projecten ligt de focus op zowel het voorkomen van verminderde duurzame inzetbaarheid als het behandelen van problemen met duurzame inzetbaarheid.

## **5.2 Evaluatie conform de Kennispiramide**

Voor dit onderzoek hebben we als kader voor evaluatie van de vernieuwingsprojecten Duurzame inzetbaarheid de Kennispiramide van Kennisnet gehanteerd. Evaluatie conform deze piramide richt zich op vier niveaus:

- inspiratie: ligt er een plausibel conceptueel model aan de vernieuwing ten grondslag?
- existentie: is de vernieuwing uitvoerbaar, is deze volgens plan gerealiseerd?
- perceptie: wat heeft de activiteit in de ogen van de betrokkenen opgeleverd, wat is veranderd door het uitvoeren van de vernieuwing?
- evidentie: hier gaat het om de resultaten van kwantitatieve analyses waarmee wordt gemeten in hoeverre de vernieuwing de beoogde effecten heeft gerealiseerd.

In deze paragraaf van het conclusiehoofdstuk gebruiken we dit kader voor de overall-evaluatie van de twaalf projecten.

### ***Inspiratie***

De insteek die de projecten hebben gekozen om duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te bevorderen, varieert. Dit zien we ook terug in de probleemanalyses die de projecten hebben gemaakt en de conceptuele modellen waarmee de vernieuwingen door de uitvoerenden worden onderbouwd.

In het algemeen signaleren zij dat duurzame inzetbaarheid wordt belemmerd door werkdruk, door teveel taken, door weinig variatie in taken, door onvoldoende professionaliteit, door onvoldoende professionele groei, door slechte communicatie, door de combinatie werk-privé.

Men verwacht duurzame inzetbaarheid te bevorderen door het vergroten van loopbaanmogelijkheden zoals specialisatie, mobiliteit, variatie in werkervaring (brede inzetbaarheid), door het bevorderen van professionele ontwikkeling en waardering van die professionaliteit, door het verbeteren van de communicatie door gemeenschappelijke taal of communicatiesystematiek, en door het versterken van plezier in het werk.

Redeneringen over de samenhang tussen deze elementen uit het conceptueel model variëren; waar het ene project inzet op leren van en met elkaar om zo professionele ontwikkeling en werkplezier te bevorderen en daarvan een reductie van stress wordt verondersteld, zet een ander in op het bevorderen van een betere onderlinge communicatie omdat dat zou leiden tot minder stress en meer plezier in het werk en meer uitwisseling en professionele ontwikkeling. De elementen komen overeen, de redeneringen over wat werkt op wat en wat de beste insteek is, variëren enigszins tussen de projecten.

### *Existentie*

Wat opvalt, is de grote variatie tussen de projecten in de rol die zij vervullen bij de vormgeving, invoering en borging van beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Er zijn projecten waar het accent ligt op beleidsvoorbereiding, het ontwerpen van beleidsmaatregelen en het creëren van draagvlak. Door alle partijen te betrekken bij de stappen die worden gezet en bij het kleinschalig uittesten van onderdelen van het beleid, wordt beleid ontwikkeld dat uitvoerbaar is en wordt gedragen. Dit vergroot de kans op een succesvolle integrale invoering. Andere projecten gebruiken de stimuleringsmaatregel om beleid te concretiseren en uit te werken, en interventies uit te proberen door ze aan te bieden aan de doelgroep en de werkzaamheid vast te stellen. En weer andere hebben de stimuleringsregeling benut om beleid dat kleinschalig, bijvoorbeeld voor één school, was ontwikkeld te delen en te verbreden naar andere scholen binnen of buiten het bestuur.

### *Knelpunten*

Maar de implementatie verliep niet altijd probleemloos. De projecten werden met een aantal knelpunten geconfronteerd. In een aantal gevallen bleek de belangstelling voor de aangeboden activiteiten beperkter dan verwacht. Diegenen die wel deelnemen, zijn dan vaak wel erg enthousiast en behalen de beoogde doelen, maar je kunt je afvragen of je met deze activiteiten niet juist de medewerkers wilt bereiken die moeilijker in beweging te krijgen zijn. Verder kregen projecten soms te maken met weerstand bij schoolleiders tegen mobiliteit van goed functionerende medewerkers: 'never change a winning team.' In een aantal gevallen was duidelijk sprake van een spanning tussen het belang van de school (het vasthouden van goede medewerkers) en het bestuur (het delen en verder ontwikkelen van kwaliteit door het bevorderen van mobiliteit). Ook bleek het soms moeilijk medewerkers die zich goed voelen op hun huidige plek, te interesseren voor mobiliteit. Bij een aantal projecten bleek verder dat individuele maatwerktrajecten beter aansloten bij de behoeften van medewerkers dan de aangeboden groepsgewijze ontwikkelactiviteiten. Verder was het soms nodig meer tijd te nemen voor het realiseren van voorwaarden vooraf; bij projecten waar men streefde naar uitwisseling van expertise of samenwerking tussen scholen bleek een belangrijke voorwaarde dat de beschikbare expertise zichtbaar wordt gemaakt en dat de betrokkenen elkaar eerst beter leren kennen en vertrouwdheid en veiligheid gaan ervaren.

### *Bevorderende factoren*

Bevorderlijk voor het verloop van de projecten was in de eerste plaats de deelname aan de stimuleringsregeling. De financiële en inhoudelijke ondersteuning en de onderlinge uitwisseling die het project bood, hebben een positief effect gehad op het verloop, aldus de projectleiders. Verder noemen zij de steun van het bestuur en de mate waarin de initiatieven aansloten bij school- en bestuursbeleid bepalend voor een succesvolle invoering. Ook draagvlak op de werkvloer zien zij als een belangrijke voorwaarde voor succes; daar hebben ze ook tijd voor ingeruimd. Verder is het belangrijk de betrokkenen te overtuigen van de urgentie van de problematiek waar de vernieuwing zich op richt. Dan gaat het bijvoorbeeld om het expliciteren van verwachte ontwikkelingen als krimp en de invoering van passend onderwijs en het bespreken van de effecten daarvan op aard en omvang van het werk. Veel projecten hebben met de extra middelen externe expertise ingezet, zowel ten behoeve van onderbouwing van beleidsontwikkeling als bij de uitvoering van bijvoorbeeld professionaliseringstrajecten, workshops, coaching, e.d.

### *Borging en verbreding*

Waar van toepassing worden ontwikkelde werkwijzen en beleid geïntegreerd in loopbaanbeleid, hrm-beleid of integraal personeelsbeleid op niveau van de school en het bestuur. Er zijn nieuwe functieprofielen ontwikkeld, loopbaanpaden uitgezet en het merendeel van de deelnemende scholen heeft een gesprekscyclus vormgegeven waarin duurzame inzetbaarheid regelmatig aan de orde wordt gesteld. Zo wordt duurzame inzetbaarheid zowel structureel als cultureel verankerd. Verder zien we dat projecten mogelijkheden onderzoeken voor verbreding van de in dit project ontwikkelde professionaliseringsaanpakken naar andere verwante ontwikkelprojecten/activiteiten gericht op andere doelgroepen binnen hun school/bestuur, of professionalisering of coaching aanbieden aan externe partijen (scholen, andere besturen).

### **Perceptie en evidentie**

#### *Effecten*

Typerend voor deze stimuleringsmaatregel is dat de projecten heel vrij waren in de invulling ervan. We hebben laten zien dat zij verschillen in de probleemanalyse, in de doelgroep, in de maatregelen die zij inzetten en in de beoogde tussendoelen en einddoelen. Het in kaart brengen van die effecten

vroeg om maatwerk; er kon geen gebruik worden gemaakt van een standaard-instrumentarium. Conform de piramide maken we –voor zover mogelijk- bij het bespreken van de effecten een onderscheid tussen gepercipieerde en gemeten effecten. Het meten van effecten was maar beperkt mogelijk; de kwaliteit van beschikbare of ontwikkelde instrumenten was matig, de resultaten soms moeilijk te interpreteren en er waren vaak geen vergelijkingsgegevens beschikbaar waartegen de effecten konden worden afgezet.

#### *Perceptie: gepercipieerde effecten*

De projectleiders zijn in het algemeen positief over de opbrengsten. De kwaliteit van loopbaangesprekken is verbeterd, en loopbaandenken en gerichtheid op professionele ontwikkeling zijn meer gemeengoed geworden. Zij zien meer bewustzijn bij betrokkenen van de noodzaak om te werken aan de duurzame inzetbaarheid en meer inzicht in wat duurzame inzetbaarheid belemmert en bevordert. Medewerkers nemen meer dan voorheen zelf de regie ten aanzien van hun professionele ontwikkeling en zijn meer overtuigd van belang daarvan voor het leveren van kwaliteit als leraar en als school. Medewerkers zijn meer met hun toekomst bezig. Medewerkers zijn mobiliteit als reëler mogelijkheid gaan zien, nu of op termijn, en hebben een beter beeld van hun perspectieven en wat ervoor nodig is om die te realiseren. Deelname aan de stimuleringsregeling heeft op de scholen geleid tot een meer naar buiten gerichte blik, meer samenwerking met andere scholen binnen het bestuur, en een (aanzet tot) uitwisseling van expertise tussen scholen en besturen.

Medewerkers die hebben deelgenomen aan de activiteiten die zijn aangeboden, zijn in het algemeen positief over geboden mogelijkheden, en voelen zich gezien en gesteund.

In de projecten waar men te maken had met krimp, zien we dat medewerkers nieuwe perspectieven (aangeboden) krijgen die mogelijkheden bieden voor andere taken, voor professionalisering, verdere ontwikkeling en daar gebruik van gaan maken, nu of in de toekomst.

#### *Evidentie: gemeten effecten*

Een van de manieren waarop de projecten de effectiviteit wilden vaststellen, was het bereik ervan: hoeveel medewerkers zijn mobiel geworden, hoeveel medewerkers hebben deelgenomen aan het aanbod, e.d.? In een aantal gevallen

bleek de deelname beperkter dan beoogd. Bij sommige projecten worden effecten op de mobiliteitscijfers vastgesteld, afhankelijk van in steek van het project naar andere bouw, andere functie, andere school binnen het bestuur of vertrokken uit het onderwijs. Ook is soms een reductie van het ziekteverzuim gerealiseerd. Een project laat zien dat de medewerkers een op handen zijnde fusie vol vertrouwen tegemoet blijven zien en in staat blijken daarvan positieve effecten te benoemen voor henzelf en hun teams. Opvallend is ten slotte dat – ondanks de veelal positieve waardering van de projecten- de ervaren werkdruk er niet minder door lijkt te worden. In sommige gevallen wordt zelfs meer werkdruk ervaren dan bij de start van het project.

### 5.3 De doelen van de stimuleringsregeling

Het Arbeidsmarktplatform PO heeft gevraagd om een proces- en effectevaluatie van een twaalfstal projecten die in het kader van de Stimuleringsregeling ‘Duurzame inzetbaarheid’ zijn opgezet in het primair onderwijs. Voor elk van de projecten hebben we de aanpak en de verwachte resultaten in kaart gebracht, de implementatie beschreven, alsmede de effecten die na een jaar waren gerealiseerd. De bevindingen hebben we in hoofdstuk 4 uitgebreid per project beschreven en in dit afsluitende hoofdstuk geordend en samengevat op basis van het gehanteerde theoretisch kader (5.1) en het onderzoeksevaluatiemodel (de piramide, 5.2). Rest nog het tweede deel van de vraagstelling namelijk in hoeverre en op welke wijze de ontplooiende initiatieven hebben bijgedragen aan de doelen van de stimuleringsregeling, het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid en het borgen van de initiatieven in een beleid voor HRM.

#### *Het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid*

Het Arbeidsmarktplatform PO wil dat scholen de duurzame inzetbaarheid blijvend bevorderen. Het was uitdrukkelijk de bedoeling dat de projecten het startpunt vormen van een doorlopend proces en idealiter een integrale benadering hebben, tot uiting komend in een reeks van beleidsactiviteiten en agendering tot beleid en evaluatie.

Ondanks het feit dat er grote verschillen zijn tussen de projecten en men in verschillende fasen van ontwikkeling en invoering van interventies verkeert, kunnen we concluderen dat de stimuleringsmaatregel van het Platform heeft bijgedragen aan het in gang zetten of op tempo brengen van duurzaam

inzetbaarheidsbeleid bij de projecten. Veel projecten steven op z'n minst bewustwording na; dat is een positieve bevinding want duurzame inzetbaarheid start met bewustwording.

#### *Het borgen van initiatieven in beleid*

Ook over het borgen van de initiatieven in een beleid voor HRM binnen projecten zijn we optimistisch. In relatief veel projecten worden de ontwikkelde werkwijzen en beleid geïntegreerd in aanpalend beleid zoals loopbaanbeleid, HRM-beleid, integraal personeelsbeleid. Door verankering van die werkwijzen in bijvoorbeeld de gesprekcycclus, POP-gesprekken, beoordelingsgesprekken, wordt duurzame inzetbaarheid onderwerp van gesprek en raakt zo ingebed in de cultuur van de instellingen. Daarmee wordt voldaan aan een belangrijke voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid wordt duurzaam door het te integreren in het beleid van de instellingen; het wordt daarmee gedragen door de besturen en directies.

### **5.4 Wat kunnen andere scholen hiervan leren; aanbevelingen**

In deze paragraaf formuleren we een aantal lessons learned die handig kunnen zijn voor anderen die willen gaan werken aan duurzame inzetbaarheid.

#### *Zorg voor draagvlak vanuit urgentiebesef*

In relatief veel projecten is opvallend veel aandacht besteed aan het creëren van draagvlak voor de aanpak van duurzame inzetbaarheid. Dit is vooral van belang voor degenen die de aanpak ondergaan. Maar het is ook van belang omdat de context waarin veel besturen en scholen opereren nogal eens negatief is. Immers: er is sprake van krimp, fusie en noodgedwongen samenwerking tussen scholen. Deze negatieve context kan worden aangegrepen om vanuit besef van urgentie draagvlak te krijgen om duurzame inzetbaarheid tot ontwikkeling te brengen.

#### *Neem als leidinggevende een sleutelrol aan in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid*

Leidinggevendens spelen een sleutelrol bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Zij moeten daarbij niet alleen oog hebben voor het belang van hun school, maar ook voor het belang van de medewerkers en van de stichting of het bestuur als geheel. Schoolleiders spelen niet alleen

een belangrijke rol in het onderkennen van factoren die de duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen en belemmeren. Ook is het wenselijk dat zij medewerkers ondersteunen, stimuleren en faciliteren om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Dat is bij uitstek hun taak omdat zij hun medewerkers in principe goed kennen en bijvoorbeeld weten welke expertise van medewerkers zij kunnen benutten of kunnen nagaan of medewerkers verborgen talenten hebben, maar ook of er in de privé-situatie ontwikkelingen zijn die een bedreiging kunnen zijn voor de duurzame inzetbaarheid.

#### *Interpreteer samen de kwantitatieve gegevens*

De projecten hebben in verschillende metingen getracht de effecten van hun initiatieven vast te stellen. Daartoe hebben zij in verschillende rondes gegevens verzameld.

Omdat het verzamelen van gegevens niet voldoende is om te weten wat de vervolgstappen moeten zijn, vinden we het wenselijk dat relevante betrokkenen samen de verzamelde gegevens duiden en bezien op de gevolgen ervan. Op die manier wordt ook draagvlak voor vervolgstappen gecreëerd.

#### *Interpreteer samen de kwantitatieve gegevens over ervaren werkdruk*

Een voorbeeld waaruit blijkt dat het samen interpreteren van de gegevens van belang is, betreft die van het duiden van gegevens over de ervaren werkdruk. Opvallend in de projecten is dat de initiatieven die daarover gaan, lang niet altijd vermindering van de ervaren werkdruk realiseren. En het is nu juist stress die een bron van slijtage kan vormen en een bedreiging is voor vitaliteit, fitheid en gezondheid. Het is des te interessanter samen 'achter de verzamelde cijfers' van ervaren werkdruk te kruipen en na te gaan waarom met de gekozen aanpak toch niet een van de beoogde doelen, namelijk van afname van werkdruk, wordt behaald.

#### *Ontwikkel een conceptueel model al bij aanvang van een project*

Ontwikkel voordat een project start op basis van een goede probleemanalyse (vraagverheldering) een conceptueel model; dat zijn de achterliggende ideeën waarmee je zichtbaar maakt hoe je denkt dat een bepaalde aanpak leidt tot het bereiken van de (tussen)doelen. Met andere woorden: ontwikkel vooraf ideeën over de werkzame elementen die je veronderstelt in een aanpak van duurzame inzetbaarheid.



*Op zoek naar werkzame elementen duurzame inzetbaarheid? Zoek naar vergelijkbare initiatieven.*

Wil men op zoek naar de elementen die er bij duurzame inzetbaarheid toe doen, zoek dan naar vergelijkbare typen initiatieven, bijvoorbeeld die gericht zijn op loopbaanbeleid of op verbetering van de arbeidsomstandigheden. Vergelijk de effecten van de (varianten) van deze initiatieven. Zoek naar overeenkomsten en verschillen in effecten. Ga na of de verschillen in effecten te verklaren zijn vanuit verschillen in aanpakken. Identificeer zo de werkzame elementen. Dit is uiteraard alleen mogelijk als het gaat om initiatieven die meer op elkaar lijken wat betreft beoogde opbrengsten dan de projecten die deelnamen aan deze stimuleringsregeling.

*Monitoren van effecten van duurzame inzetbaarheid?*

Wil men de effecten van initiatieven van duurzame inzetbaarheid monitoren, stel dan vast welke onderzoekstaken expliciet onder verantwoordelijkheid van een (externe) deskundige vallen en wat onder verantwoordelijkheid van bijvoorbeeld de interne projectleiders en uitvoerenden, of wat in de loop van de rit door hen kan worden overgenomen.

*Interessant: focus op duurzame inzetbaarheid van de werkgever?*

Veelal staat in de projecten de duurzame inzetbaarheid van de werknemer centraal. We vragen ons af of het niet wenselijk is ook het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van de werkgever op de agenda te zetten. Voor een goed functionerende organisatie zijn immers niet alleen duurzame inzetbare werknemers van belang maar ook een goed gemotiveerde, gezonde en zich verder ontwikkelende werkgever.

*Van curatie naar preventie en liever nog naar amplitie*

Voorkomen is beter dan genezen. Met ander woorden: zorg dat duurzame inzetbaarheid onderdeel vormt van het beleid van de instelling en wordt beschouwd als een duale verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Daardoor kan tijdig worden geanticipeerd op mogelijke problemen (preventie) en het vermindert de kans dat men wordt geconfronteerd met onverwachte problemen als gezondheidsklachten, verzuim of weinig gemotiveerde medewerkers (curatie). Ultiem streefdoel is een beleid dat gericht is op versterking van bestaande positieve situatie daar waar het gaat om de gezondheid, de deskundigheid en motivatie van personeel (amplitie).

## Literatuur

- Brouwer, S., Lange, A. de, Mei, S. van der, Wessels, M., Koolhaas, W., Bultmann, U, Heijden, B, van der, Klink, J. van der (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Arbeidsmarktplatform PO (2013). *Startnotitie onderzoek t.b.v. Arbeidsmarktplatform primair onderwijs. Evaluatie stimuleringsmaatregel' Duurzame inzetbaarheid. Sterkte voor de toekomst.'*
- Cranston, S., & Keller, S. (2013). Increasing the 'meaning quotient' of work. McKinsey Quarterly, Januari 2013. In Kessels, J.W.M. (2013), *Duurzame inzetbaarheid: een kwestie van wederzijdse aantrekkelijkheid, powerpoint-presentatie, 5<sup>e</sup> O&O-congres*, 28 maart 2013.
- Eck, E. van, & Glaudé, M. (2011). *De Doorbraakmethode in het onderwijs; leren van jezelf, leren van elkaar, leren van anderen. Een reflectie*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Eck, E. van, Glaudé, M., Oud, W. (2009). *Voortijdig vertrek van startende docenten. Hoe komt 't en wat is er aan te doen? Werkboek*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Eck, E. van, Heemskerk, I., & Meijer, J. (2010). *Rapportage schoolontwikkelingsonderzoek, uitgevoerd in het kader van LMME2*. Zoetermeer: Kennisnet.
- Heemskerk, I, Meijer, J., Eck, E. van, Volman, M., & Karssen, M. , m.m.v. Els Kuiper (2011). *EXPO II Experimenteren met ict in het PO, tweede tranche Onderzoeksrapportage*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut/POWL, UvA.
- Heijden, B. van der, geciteerd in B. Baroncini (2013). Werkgever en werknemer allebei verantwoordelijk. *P&O-actueel 28 mei 2013*, [www.penoactueel.nl](http://www.penoactueel.nl).
- Janssen, B. (2014) Duurzame inzetbaarheid, wederkerigheid is de essentie. *P&O-actueel* (12)10, p.20-23.
- Kennisnet (2012). *Vier in balans monitor 2012*. Zoetermeer: Kennisnet.
- Kessels, J.W.M. (2013). *VTO: een spanningsvolle onderneming. Keynote tijdens het Congres van VZW VORM: Motiveren van medewerkers in de zorg: de rol van HR*, 6 juni 2013 te Afflichem België.

- Klink, J.J.L., van der, Brouwer, S., Bultmann, U., Burdof, L., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J., van der, & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie (sustainable employability; a working definition)*. 's Gravenhage: ZonMw.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis; an expanded sourcebook*. California/London/New Delhi: Sage.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2009). *Gedrag & Organisatie*, 22(2), p. 118-135.
- Pater, C., Sligte, H., Eck, E. van, (2012). *Verklarende evaluatie. Een methodiek*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Rompa, I. (2011). *Explorative research on Sustainable Human Resource Management*. Master's Thesis Work- and Organizational Psychology. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Thijssen, J.G.L. (1997). Employability en employment; terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk. *Opleiding & Ontwikkeling*, 10(10), 9-14.
- Versloot, A.M, Glaudé, M.Th., Thijssen, J.G.L. (1998). *Employability als pluriform arbeidsmarkt-fenomeen*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum.
- Vries, H. de, & Wessels, M. (2013). *Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een integrale benadering voor organisaties*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.

## Bijlage

### Interviewleidraad voor de eerste ronde gesprekken met de projecten

#### *Aanpak, conceptueel model; evaluatie*

1. Wat houdt de vernieuwing in, doelgroep, partners, aantallen (scholen/leraren). Wat is in uw ogen de kern van de vernieuwing? Wat is het einddoel, wat zijn eventuele tussendoelen?
2. Voor welk probleem moet de vernieuwing een oplossing bieden?
3. Kunt u kort toelichten wat er zal verbeteren en waarom u dat verwacht? Wat zijn werkzame elementen, hoe (via welke tussenstappen) werken die toe naar einddoel? ->conceptueel model.
4. Waaraan is te zien of de vernieuwing effect heeft? Wat zijn volgens u criteria voor succes?
5. Zijn er gegevens beschikbaar waarmee over een jaar het effect kan worden vastgesteld, zijn er gegevens over de situatie nu die als nulmeting kunnen dienen. Moeten gegevens verzameld worden, zo ja bij wie? Hoe kunnen we dat aanpakken?
6. Wordt de vernieuwing door u zelf gemonitord of geëvalueerd? Aandacht voor het proces van implementatie. Worden effecten in kaart gebracht? Welke en hoe?
7. Worden ervaringen van de uitvoerenden geïnventariseerd?
8. Is het de bedoeling op basis van die info tussentijds de aanpak zo nodig bij te stellen?

### *Implementatie*

In dit gesprek gaat het er om een beeld te krijgen van de invoering van dit (deel)project: Hoe verloopt de invoering, hoe is de stand van zaken, waar zijn jullie tegen aan gelopen, en welke bijstellingen/oplossingen hebben jullie toegepast?

1. Hoe verloopt de invoering, verloopt die volgens plan?
2. Wat is er op dit moment gerealiseerd?
3. Welke problemen/knelpunten zijn er geweest?
4. Hoe hebben jullie die opgelost?
5. Wat zijn opvallende resultaten die jullie hebben behaald, kun je succeservaringen benoemen?

Als je kijkt naar dit onderdeel van jullie project,

6. Is voor de betrokkenen (doelgroep/uitvoerders) duidelijk wat het doel is, waar met het project naar toe wordt gewerkt?
7. denk je dat het goed aansluit bij het schoolbeleid en het HRM-beleid (personeelsbeleid, professionaliseringsbeleid), of staat het er los van?
8. Is bij invoering van het project een realistisch tijdpad gehanteerd, was het nodig pas op de plaats te maken, is dat ook gebeurd?
9. Wordt het project goed aangestuurd, is er aandacht voor draagvlak, zijn de uitvoerders goed toegerust om hun rol goed te vervullen?
10. Zijn de benodigde middelen beschikbaar,
11. Is er scholing ingezet om het project goed te kunnen uitvoeren (NB: dus anders dan voor de doelgroep op wie de interventie betrekking heeft )?
12. Is sprake van een goede samenwerking tussen de uitvoerders?

Ten slotte

13. Hoe wordt het project de komende periode verder voortgezet (doorontwikkelen, verbreding, borging)?

|                                                                                 | St. Lucas | St. Catent     | St. ATO        | St.de Mare        | Vrije scholen ZH | St. Procon   | St Fluvium / Spoenk | St.Keender     | BOOR                                      | PSC Leiden | St. Aloysius                              | St. Laurentius |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|-------------------|------------------|--------------|---------------------|----------------|-------------------------------------------|------------|-------------------------------------------|----------------|
| <i>Type interventie</i>                                                         |           |                |                |                   |                  |              |                     |                |                                           |            |                                           |                |
| ▪ Loopbaanbeleid                                                                | X         | X              | X              | X                 |                  | X            | X                   | X              |                                           |            | X                                         | X              |
| ▪ arbeidsomstandigheden                                                         |           |                |                |                   | X                |              | X                   |                | X                                         | X          |                                           |                |
| ▪ arbeidsvoorwaarden                                                            |           |                |                |                   |                  |              | [x]                 |                |                                           |            |                                           |                |
| ▪ arbeidsverhoudingen                                                           |           |                |                |                   | X                |              |                     |                | X                                         |            |                                           |                |
| ▪ anders: structuurwijziging                                                    |           |                |                | X                 |                  |              |                     |                |                                           |            |                                           |                |
| <i>Focus</i>                                                                    |           |                |                |                   |                  |              |                     |                |                                           |            |                                           |                |
| ▪ preventie (voorkomen)                                                         | X         | X              |                |                   |                  |              |                     | X              |                                           | X          | X                                         |                |
| ▪ curatie (behandelen)                                                          | X         |                | X              | [x]               | X                |              | X                   | X              | X                                         | X          |                                           | X              |
| ▪ amplitie (versterken)                                                         |           |                | X              | X                 |                  | X            |                     |                | [x]                                       |            |                                           | [x]            |
| <i>Accent</i>                                                                   |           |                |                |                   |                  |              |                     |                |                                           |            |                                           |                |
| ▪ werkgever                                                                     |           |                |                |                   |                  | X<br>Bestuur |                     |                |                                           |            |                                           |                |
| ▪ werknemer                                                                     | X<br>Dir  | X<br>Dir + Lkn | X<br>LKn       | X<br>Dir en teams | X<br>Teams       |              | X<br>Dir + teams    | X<br>Dir + Lkn | X<br>Hele team + onder-<br>steuning + Dir | X          | X<br>Hele team + onder-<br>steuning + Dir | X<br>LKn       |
| ▪ beide                                                                         |           |                |                |                   |                  |              |                     |                |                                           |            |                                           |                |
| <i>Schaalniveau</i>                                                             |           |                |                |                   |                  |              |                     |                |                                           |            |                                           |                |
| ▪ individu                                                                      |           |                |                |                   |                  |              |                     |                |                                           |            |                                           |                |
| ▪ team                                                                          |           |                |                |                   |                  |              |                     |                | X                                         |            | X                                         |                |
| ▪ stichting/ bestuur                                                            | X         | X              | X              | X                 | X                | X            | X                   | X              |                                           | X          |                                           | X              |
| <i>Wederzijdse aantrekkelijkheid</i>                                            |           |                |                |                   |                  |              |                     |                |                                           |            |                                           |                |
| ▪ is sprake van gedeelde verantwoordelijkheid                                   | Ja        | Ja             | Nee, eenzijdig | Ja                | Ja               | Ja           | Ja                  | Ja             | Ja                                        | Ja         | Ja                                        | Ja             |
| <i>Ingrediënten van duurzame inzetbaarheid (waar richt interventie zich op)</i> |           |                |                |                   |                  |              |                     |                |                                           |            |                                           |                |
| ▪ voorwaarden om goed te kunnen werken                                          | X         | X              | X              | X                 |                  |              | X                   | X              |                                           |            | X                                         |                |
| ▪ werkomgeving                                                                  |           |                |                | [x]               | X                |              |                     |                | X                                         | X          |                                           |                |
| ▪ inhoud van het werk                                                           | X         | [X]            | X              | [x]               |                  | X            |                     | X              |                                           |            |                                           | X              |

[x] = 'enigszins'



## Recent uitgegeven rapporten Kohnstamm Instituut

- 929 Gevers Deynoot-Schaub, M.J.J.M., Helmerhorst, K.O.W., Fukkink, R.G., & Bollen, I.  
Ontwikkeling Meetinstrument Pedagogische Kwaliteit Gastouderopvang.
- 928 Boogaard, M., Bollen, I.  
Gastouders in beeld.
- 927 Heemskerk, I.M.C.C., Pater, C.J., Dijkers, A.L.C., & Eck, E. van.  
Professionalisering van schoolleiders.
- 926 Snoek, M., Sligte, H.W., Eck, E. van, Schriemer, M.P., Emmelot, Y.W.  
Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs.
- 925 Meijer, J., Karssen, A.M.  
Effecten van het oefenen met Rekentuin.
- 924 Veen, I. van der, Weijers, D., Dijkers, A.L.C., Hornstra, L. & Peetsma, T.T.D.  
Een praktijkreviewstudie naar het motiveren van leerlingen met verschillende prestatieniveaus en sociale en etnische achtergrond.
- 923 Roeleveld, J., Karssen, A.M., Ledoux, G.  
Samenstelling van de klas en cognitieve en sociaal-emotionele uitkomsten.
- 922 Boogaard, M., Bollen, I., Dijkers, A.L.C.  
Gastouderopvang in West-Europese landen.
- 921 Ledoux, G., Eck, E. van, Heemskerk I.M.C.C., Veen, A., Sligte, H., m.m.v. Dijkers, A.L.C. en Bollen, I.  
Impact van de Commissie Dijsselbloem op onderwijsbeleid.
- 920 Veen, A., Fukkink, R., Gevers Deynoot-Schaub, M.J.J.M., Heurter, A.M.H., Helmerhorst, K., Bollen, I.  
Pedagogische kwaliteit gemeten in peuterspeelzalen.
- 918 Veen, A., Daalen, M.M. van, Blok, H.  
De Wet OKE. Beleidsreconstructie en implementatie in twaalf gemeenten.
- 917 Glaudé, M., Meijer, J., Breetvelt, I., Felix, C.  
Evaluatie training potentieel gewelddadige eenlingen (PGE).

Deze rapporten zijn te bestellen via: [secr@kohnstamm.uva.nl](mailto:secr@kohnstamm.uva.nl)

Voor meer informatie, zie: <http://www.kohnstammstituut.uva.nl>



Kohnstamm Instituut UVA bv  
Postbus 94208  
1090 GE Amsterdam  
T 020 5251226  
[www.kohnstamminstituut.uva.nl](http://www.kohnstamminstituut.uva.nl)