

Vijf aanbevelingen voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid

op vo-scholen

vanuit het perspectief van HR-professionals in het voortgezet onderwijs

Investeren in de inzetbaarheid van medewerkers is belangrijk, vanwege een optimale personele bezetting en vitale medewerkers die met plezier op school werken.

Wat doen vo-scholen al om te 'investeren in inzetbaarheid'? Welke afspraken (beleid) worden gemaakt om inzetbaar te blijven? Welke individuele en organisatorische maatregelen worden getroffen? Wat gaat goed en wat kan beter?

Om daar een beeld van te krijgen heeft Voion een verkenning gedaan onder HR-functionarissen in het vo. Deze groep is vanwege hun functie vaak nauw betrokken bij de advisering en voorbereiding van het DI-beleid en de ondersteuning bij de uitvoering ervan in hun scholen. Daardoor kunnen zij een goed beeld geven over de stand van zaken.

INHOUD

1. Uitkomsten uit literatuuronderzoek: welke factoren beïnvloeden duurzame inzetbaarheid?
2. Uitkomsten uit vragenlijstonderzoek:
 - Wat rekenen HR-functionarissen tot het DI-domein?
 - Is er een visie en beleid op school en hoe komt deze tot stand?
 - Hoe organiseren scholen hun DI-maatregelen?
 - Welke DI-maatregelen worden ingezet?
 - Hoe wordt de effectiviteit door HR-functionarissen ervaren?
3. Vijf aanbevelingen voor DI-beleid op vo-scholen.

Uit de literatuur: Welke factoren beïnvloeden duurzame inzetbaarheid?

Beïnvloedende factoren:

- **Autonomie:** Ruimte geven aan eigen initiatieven van leraren voor (collectieve) professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing en het voeren van een professionele dialoog hierbij. Loopbaanontwikkeling: Het bieden van mogelijkheden om de eigen baan richting de eigen talenten, vaardigheden en interesses aan te passen (jobcrafting). Het helpt daarbij als de professionele ontwikkeling en de loopbaan van de medewerker regelmatig worden besproken met leidinggevenden en/of de afdeling hr.
 - **Professionalisering:** Medewerkers zeggenschap geven over hun ontwikkeling van kennis en vaardigheden zodat deze aansluiten bij hun leervragen en de dagelijkse praktijk. Het belang van het stimuleren van informeel en formeel leren op de werkvloer is aangemerkt als één van de belangrijkste uitkomsten van de DI-analyse van TNO.
 - **Steun van leidinggevenden en collega's.**
 - **Persoonskenmerken:** Veerkracht, verandervermogen, optimisme en een positief zelfbeeld bijvoorbeeld hebben een positieve invloed op de duurzame inzetbaarheid.
- **Persoonlijke omstandigheden** De werk-privé balans, mantelzorg, gezondheid, financiële gezondheid zijn zaken die een belangrijke invloed hebben op DI.
 - **Ondersteuningsbehoefte:** Het op de hoogte zijn van en inzetten van interventies die aansluiten bij de daadwerkelijke ondersteuningsbehoeften van medewerkers.
 - **Werkdruk:** Werkdruk is een belangrijke factor voor de DI van medewerkers. Leidinggevenden kunnen door het beheersen van stressoren en het stimuleren van het gebruik van energiebronnen, van invloed zijn op de DI van medewerkers. Bijscholing stelt leidinggevenden (beter) in staat een positieve bijdrage te leveren en ziekteverzuim en burn-out voorkomen.

Uit het vragenlijstonderzoek:

Wat rekenen HR-functionarissen tot het DI-domein?

- Meer dan 90% van alle HR-functionarissen associëren duurzame inzetbaarheid met begrippen die betrekking hebben op persoonlijke toestanden zoals **vitaliteit, welzijn/werkplezier en gezondheid**.
- Het **werk en privé in balans** kunnen houden – kenmerk van de organisatie van het werk – wordt door 88% van de HR-functionarissen genoemd als behorend tot het DI-domein.
- Vervolgens wordt **(preventief) beleid** genoemd met betrekking **tot verzuim en arbeidsongeschiktheid** en **maatregelen** die dat moeten helpen voorkomen zoals **investeren in loopbaan en ontwikkeling**.
- Tot slot worden arbeidsomstandigheden genoemd als **sociale veiligheid** (71%) en **werkcultuur** (64%).
- **Amplitie (het versterken van het welbevinden)**, door 39% genoemd, is nog een relatief onbekend begrip.

Is er een visie en beleid op school en hoe komt deze tot stand?

Volgens twee derde van de HR-functionarissen heeft het bestuur een visie op duurzame inzetbaarheid. Veelal is de visie gebaseerd op inspirerende voorbeelden van andere scholen, wetenschappelijke modellen en theorieën zoals het vaker genoemde AMO-model (gebaseerd op drie vragen: wat kan een medewerker (Ability), wat wil de medewerker (Motivation) en welke ondersteuning en randvoorwaarden zijn daarvoor nodig (Opportunity)?).

Minder dan de helft van HR-functionarissen zegt dat hun bestuur de visie vertaalt in beleid en maatregelen. Nog minder HR-functionarissen, één op de zes, zegt dat beleidsdoelen zijn geformuleerd.

Denk bij beleidsdoelen aan:

- Vergroten van de bewustwording van de eigen regie van medewerkers;
- Vergroten van de bewustwording bij leidinggevendens;
- Aansluiten bij behoeften van medewerkers;

Twee derde van de HR-functionarissen geeft aan dat de MR betrokken is bij de beleidsontwikkeling. De helft zegt dat (ook) de medewerkers daarbij zijn betrokken.

Hoe organiseren scholen hun DI-maatregelen?

Ongeveer de helft van de HR-functionarissen zegt dat functies als adviseur duurzame inzetbaarheid, adviseur gezondheidsmanagement, coach of vitali-

teitsambassadeur in het leven zijn geroepen om DI te bevorderen. Hoe besturen DI bevorderen is (uiteraard) afhankelijk van de visie op DI. Bij sommige besturen is DI integraal onderdeel van strategisch hrm, bij andere besturen moet DI 'de kapstok worden van het strategisch hrm-beleid'. Voor de aspecten re-integratie en verzuimpreventie wordt volgens de HR-functionaris het vaakst externe deskundige ondersteuning ingezet (80% respectievelijk 66%). Dat geldt niet voor thema's als werkcultuur en sociale veiligheid (15%) en ondersteuning van specifieke doelgroepen (10%), terwijl ongeveer de helft van de HR-functionarissen zegt dat hun school gebruik maakt van externe ondersteuning bij maatregelen gericht op leren & ontwikkelen en loopbaanontwikkeling.

Welke DI-maatregelen worden ingezet?

Hrm'ers geven aan dat de maatregelen die zij inzetten om duurzame inzetbaarheid te bevorderen divers van aard zijn. Ingezette maatregelen zijn gericht op:

- verbeteren van de vitaliteit;
- verminderen van ziekte(verzuim)/verbeteren van de werk-privé balans;
- verbeteren van de werkcultuur en sociale veiligheid;
- maatregelen gericht op de loopbaan van medewerkers en;
- maatregelen voor specifieke doelgroepen.

Concrete maatregelen waar in meer of mindere mate gebruik van wordt gemaakt:

- inductieprogramma voor onderwijzend personeel;
- loopbaanadvies op maat;
- spreekuur arbeidsomstandigheden (preventief);
- aanpak van psychosociale omstandigheden (preventief);
- contact met de vertrouwenspersoon;
- leernetwerken voor masteropgeleide leraren;
- bijscholing in relatie tot solliciteren en netwerken;
- bijscholing in relatie tot schoolcultuur (zowel voor leidinggevendens als medewerkers);
- generatiepact-regeling.

Hoe wordt de effectiviteit door HR-functionarissen ervaren?

Over het algemeen zijn HR-functionarissen neutraal tot tevreden over het effect van maatregelen op het verlagen van ziekteverzuim, het verbeteren van de werk-privé balans, het verlagen van werkdruk, het verbeteren van de werkcultuur en het verbeteren van de vitaliteit. Echter is ongeveer een kwart van de HR-functionarissen ontevreden over de opbrengst met betrekking tot het ziekteverzuim en werkdruk. Rond 15% van de HR-functionarissen is niet tevreden met de effectiviteit van de maatregelen gericht op het verbeteren van de werk-privé balans, het verbeteren van de werkcultuur en de vitaliteit.

Vijf aanbevelingen

Wat zijn aangrijpingspunten voor HR-functionarissen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het voortgezet onderwijs te verbeteren? Deze vijf aanbevelingen zijn gericht op verbetering van het duurzame inzetbaarheidsbeleid op vo-scholen. In hoofdstuk 7 van het rapport zijn de suggesties verder uitgewerkt.

1 Zorg voor een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Door o.a.:

- een heldere visie op duurzame inzetbaarheid te formuleren;
- meetbare doelstellingen te bepalen en de voortgang te monitoren;
- draagvlak voor de aanpak te creëren en alle geledingen in de organisatie te betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering;
- medewerkers en leidinggevenden te scholen en begeleiden;
- een stimulerende en lerende cultuur te creëren met ruimte voor experimenten.

2 Ondersteun teamleiders bij de uitvoering van duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Bij het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vervullen schoolleiders en teamleiders een sleutelrol. Zonder draagvlak bij de teamleider, als scharnier tussen organisatie en medewerker, wordt het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid erg lastig. Een teamleider maakt in de ideale situatie tijd vrij voor het thema DI, ondersteunt eigen initiatieven van teamleden, erkent en waardeert medewerkers, geeft complimenten, draagt zorg voor evaluatie en bijsturing en vervult daarbij een voortrekkersrol. Het concept van transformationeel leiderschap past bij uitstek goed bij de uitdaging om de DI te vergroten. De schoolleider(s) dienen de teamleiders de ruimte te geven en in staat stellen om dat leiderschap op zich te nemen, hetzelfde geldt voor de bestuurders richting de schoolleiding. Een ambassadeur duurzame inzetbaarheid zou de schoolleiding hierin kunnen ondersteunen.

3 Bevorder de eigen regie van medewerkers

Eigen regie betekent dat de schoolleiding ruimte en verantwoordelijkheid geeft aan medewerkers. HR kan leidinggevenden adviseren en ondersteunen om medewerkers uit te nodigen te experimenteren met ruimte en verantwoordelijkheid nemen en zo te werken aan hun DI. Dit heeft als voordeel dat automatisch beter wordt aangesloten bij behoeften en leervragen van medewerkers. Praktische voorbeelden om hier invulling aan te geven zijn gesprekkencyclus, [Teamwerk-VO](#) en actieonderzoek.

4 Experimenteer met verschillende manieren om de werkdruk aan te pakken

In het voortgezet onderwijs is werkdruk een belangrijke belemmering voor DI, maar ook handelingsverlegenheid speelt een rol. Het lijkt erop dat medewerkers en leidinggevenden zich vaak onvoldoende bewust zijn van de onbalans tussen energiebronnen en beheersmaatregelen en mogelijkheden om die onbalans te herstellen.

In het vakgebied positieve psychologie is inmiddels veel kennis verzameld over hoe om te gaan met stress en manieren voor medewerkers om zich professioneel en persoonlijk te ontwikkelen. Veel van die kennis is ook vertaald naar praktische toepassingsmogelijkheden.

Welke interventie of actie ook wordt uitgevoerd, het is van belang deze te evalueren en lessen te trekken. Als dit wordt overgeslagen kan het tot gevolg hebben dat positieve effecten snel uitdoven, energie weglekt en potentiële voordelen niet worden benut. Een teamleider kan in dit proces ondersteuning bieden, onder andere door interventies (structureel) te evalueren.

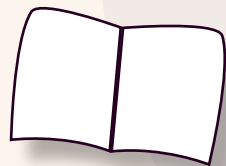
5 Monitor de DI van medewerkers

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste scholen weinig inzicht hebben in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en niet goed weten welke ondersteuningsbehoeften ze hebben. Het is ontoereikend het gesprek over duurzame inzetbaarheid te beperken tot het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het jaargesprek, hoewel deze wel goed zijn als markeringsmoment. Het verdient aanbeveling goed de vinger aan de pols te houden. Instrumenten die daarbij ingezet kunnen worden zijn specifieke benchmarktools, het organiseren van inspiratiebijeenkomsten, het organiseren van een 'vlootstouw' (een manier om de aanwezige kennis, talenten en competenties van medewerkers in kaart te brengen en deze af te zetten tegen de gewenste kennis, talenten en competenties), het inrichten van een werk- intervisie- of themagroep duurzame inzetbaarheid, het organiseren van (kleinschalige) onderzoeken/metingen en het vast agenderen van het thema in bestaande overleggen. De uitkomsten van deze monitor-activiteiten worden besproken door medewerkers onderling, medewerker en teamleider en teamleider en schoolleiding. Een ambassadeur DI kan bij al deze activiteiten zorgen als aanjager of ondersteuner.

Download het onderzoeksrapport

Voor een toelichting en meer informatie over deze resultaten zie het rapport

[Verkenning duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs](#)

**Meer over duurzame inzetbaarheid**

Voion helpt HR en schoolleiding met informatie, instrumenten, onderzoeken en praktijkvoorbeelden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In het kennisdossier duurzame inzetbaarheid geven we u antwoord op vragen als:

- [Wat is duurzame inzetbaarheid?](#)
- [Hoe staat het met duurzame inzetbaarheid in het vo?](#)
- [Hoe pak je duurzame inzetbaarheid aan op school?](#)
- [Welke instrumenten kun je gebruiken voor duurzaam inzetbaarheidsbeleid?](#)
- [Welke maatregelen voor de bevordering van de duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden zijn afgesproken in het Pensioenakkoord?](#)
- [Welke maatregelen nemen vo-scholen op het gebied van duurzame inzetbaarheid?](#)

VOION

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

