

# “Samen voor voortgezet werkvermorgen”

rapportnr. 1315

december 2017

Evaluatie van het Sectorplan Voortgezet Onderwijs





# “Samen voor voortgezet werkvermorgen”

Evaluatie van het Sectorplan  
Voortgezet Onderwijs

Stefan van der Veen  
Stefanie Bouman  
Leo Aarts

Onderzoek in opdracht van VOION Stichting Arbeidsmarkt en  
Opleidingsfonds Voortgezet Onderwijs

Den Haag, december 2017

 rapport nr. 1315

© APE Public Economics

Website: [www.ape.nl](http://www.ape.nl)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

# Inhoud

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>8</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>18</b>
1.1 Het Sectorplan-VO	18
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	19
1.3 Uitwerking van de hoofdvragen en onderzoeksmethoden	21
1.3.1 Uitwerking hoofdvragen	21
1.3.2 Verwacht effect	23
1.3.3 Onderzoeksmethoden	24
1.4 Leeswijzer	26
<b>2 Effecten activiteiten sectorplan</b>	<b>27</b>
2.1 Start en uitvoering Sectorplan-VO	27
2.2 Bereik en tevredenheid	28
2.3 Effecten maatregel 1: versterken van dialoog	35
2.3.1 Effect van de activiteiten op professionele communicatie	36
2.3.2 Effect van de activiteiten op de arbeidsrelatie	39
2.3.3 Effect van de activiteiten op het werkvermogen	42
2.3.4 Handelingsrepertoire leidinggevend	46
2.3.5 Conclusie: effect van de activiteiten op de professionele dialoog	47
2.4 Effecten maatregel 2: stimuleren van inzetbaarheid	48
2.4.1 Effect van de loopbaanscan op het werkvermogen	49
2.4.2 Effect van de loopbaanscan op werkbeleving en vertrouwen in de eigen vaardigheden	53
2.4.3 Conclusie: effect van de activiteiten op de inzetbaarheid	56
2.5 Effecten maatregel 3: verhogen employability	57
<b>3 Uitrollen van succesvolle maatregelen</b>	<b>59</b>
3.1 Succesvolle maatregelen	59
3.1.1 Effecten van het sectorplan	59
3.1.2 Succesfactoren en knelpunten	60
3.1.3 Randvoorwaarden	62
3.1.4 Tevredenheid	64
3.1.5 Aanraden aan collega's	65
3.1.6 Conclusie: succes en tevredenheid sectorplan	66
3.2 Breed toepasbaar	67
3.2.1 Overdraagbaarheid naar andere vo-scholen	67
3.2.2 Aanbod aanbieders van activiteiten	67
3.2.3 Conclusie: brede toepassing activiteiten van het sectorplan	68





# Managementsamenvatting

## Sectorplan voortgezet onderwijs

Voor het voortgezet onderwijs heeft Voion van 2015 tot en met 2017 het sectorplan “Samen voor voortgezet werkvermogen” uitgevoerd. Het sectorplan wordt uitgevoerd met subsidiemiddelen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Deze middelen zijn beschikbaar gesteld om maatregelen te treffen voor het overbruggen van de economische crisis, onder andere door het behoud van werkgelegenheid te bevorderen. Het plan richt zich op het verbeteren van duurzame inzetbaarheid van personeel in de sector en het voorkomen van werkloosheid. Het sectorplan bevat drie maatregelen om deze knelpunten deels op te lossen. Tot 1 september 2017 konden schoolbesturen cofinanciering aanvragen voor deze maatregelen. Met de cofinanciering kunnen deelnemende scholen hun personeel een extern gefaciliteerde training, opleiding of ondersteuningstraject aanbieden. Het gaat onder andere om het bevorderen van een professionele leergemeenschap met een professionele dialoog en cultuur waarin leraren de ruimte krijgen en nemen om hun talenten te ontplooien (maatregel 1). Ook een actievere aanpak ter voorkoming van uitval van zittend personeel (maatregel 2) en het voorkomen van werkloosheid door mensen van werk naar werk te helpen (maatregel 3) zijn belangrijke doelen van het Sectorplan-VO.

## Evaluatieonderzoek

APE Public Economics heeft in opdracht van Voion gedurende de looptijd van het sectorplan een evaluatieonderzoek uitgevoerd. Dit omvatte een effectmeting op basis van een enquête onder de deelnemers (voor en na afloop) en een procesevaluatie bestaande uit interviews met deelnemende scholen en trainers. Voor Voion is een belangrijk doel bij het evaluatieonderzoek het verkrijgen van informatie over het nut en de noodzaak (toegevoegde waarde en werkende principes) van de uitgevoerde maatregelen. Zij kan vervolgens succesvolle maatregelen verspreiden en het opnemen van deze maatregelen in het reguliere opleidingsaanbod van de vo-sector stimuleren. Voor Voion is het dus belangrijk om te weten hoe *succesvol* de maatregelen zijn en of het mogelijk is *brede inzet* te stimuleren.

## Bereik van het sectorplan

Gedurende twee jaar hadden scholen de mogelijkheid cofinanciering aan te vragen voor één van de maatregelen van het sectorplan. Uiteindelijk is er cofinanciering verleend aan 76 schoolbesturen of samenwerkingsverbanden van schoolbesturen en waren er 3.771 deelnemers aan het Sectorplan-VO. Initieel was er cofinanciering voor 5.616 deelnemers. Het gerealiseerd bereik is dus achter ge-



bleven bij het beoogd bereik. Dit geldt voor maatregel 2 en 3, niet voor maatregel 1.

### ***Professionalisering en duurzame inzetbaarheid zijn actueel en relevant***

De thematiek van het sectorplan is drieledig: het bevorderen van een professionele leergemeenschap en dialoog, voorkoming van uitval door in te zetten op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het verhogen van de externe employability waarmee geprobeerd wordt werkloosheid te voorkomen. Professionaliseren van de leergemeenschap en duurzame inzetbaarheid wordt door de geïnterviewde projectleiders als actueel en relevant gezien. Zij geven aan dat er een opleidingsbehoefte is op beide thema's. Het thema employability zien zij als minder actueel. Van gedwongen ontslag is niet vaak sprake stellen zij. Er is eerder een tekort aan personeel.

### ***Waarom valt het bereik tegen?***

Hoewel de thematiek van het sectorplan door de afnemers grotendeels als actueel en relevant wordt gezien, is het beoogde aantal deelnemers niet gerealiseerd. De vraag van scholen naar cofinanciering bleek minder groot dan geanticipeerd. We hebben geconstateerd dat de thematiek waar het sectorplan op inzet hier geen oorzaak van is. Er zijn echter andere factoren die ervoor hebben gezorgd dat het niet gelukt is het beoogde aantal deelnemers te behalen. Ten eerste wordt het aanbod aan subsidiabele activiteiten genoemd als beperkende factor. Deze sloten volgens de geïnterviewde projectleiders niet altijd aan bij de behoefte van de medewerker. Een andere kanttekening die de scholen plaatsen is het gebrek aan flexibiliteit van het sectorplan. Deelnemende scholen ontbrak het de vrijheid om activiteiten zelf en in samenwerking met de medewerkers vorm te geven. Het aanbod sloot hierdoor niet altijd aan bij de vraag in de praktijk.

De scholen die cofinanciering hebben ontvangen geven bovendien aan dat het realiseren van de aantallen deelnemers moeilijk bleek. Geïnterviewde projectleiders van deelnemende scholen noemen verschillende oorzaken, waaronder dat bij het aanvragen van de cofinanciering zij te optimistisch waren over de animo onder de medewerkers. Wat ook meespeelde is dat deelname vrijwillig was. Scholen vinden het enerzijds belangrijk dat het initiatief bij de deelnemers ligt. Dit verhoogt de intrinsieke motivatie en daarmee de opbrengst voor de deelnemer en de school. Anderzijds heeft het vrijblijvende karakter van deelname er in veel gevallen toe geleid dat het beoogd bereik niet is gerealiseerd.

### **Tevredenheid**

Uit de enquête blijkt dat deelnemers aan het sectorplan tevreden zijn over de activiteit waaraan zij hebben deelgenomen. Deelnemers beoordelen de activiteit die

zij hebben gevolgd gemiddeld met het rapportcijfer 7,2. 62% van de geënquêteerde zou de training bovendien aanraden aan collega's.

### **Effecten maatregel 1: professionaliseren**

De activiteiten die vallen onder maatregel 1 van het sectorplan zijn gericht op de doorontwikkeling van een school tot professionele leergemeenschap. Subsidiabele activiteiten omvatten voornamelijk trainingen voor medewerkers en leidinggevenden gericht op het versterken van de professionele dialoog door middel van gespreks- en intervisietrainingen. Ook konden scholen subsidie krijgen voor externe procesbegeleiders die gesprekskringen en ontwikkelnetwerken opzetten, ten behoeve van het versterken van de professionele dialoog.

Deelnemers aan activiteiten van maatregel 1 zijn bij een nul- en herhaalmeting bevroegd over de professionele dialoog op school. Zij zijn bijvoorbeeld bevroegd over de rol van hun leidinggevende, de formele beoordelingscyclus, intervisie en collegialiteit in het algemeen. We zien bij de herhaalmeting een substantiële toename in het aandeel deelnemers dat aangeeft dat zij tijdens functioneringsgesprekken afspraken maken over werkresultaten (+15%), werkafspraken in het algemeen (+9%) en taakverdeling en samenwerking (+10%). Dit is een indicatie dat de verticale dialoog op deelnemende scholen is verbeterd. Met de verticale dialoog bedoelen we de wijze van communiceren tussen medewerkers en leidinggevende. Bovendien is de tevredenheid over deze functioneringsgesprekken substantieel toegenomen (+13%). Daarnaast geven leidinggevenden aan dat de activiteiten waar zij aan hebben deelgenomen positief hebben bijgedragen aan hun leiderschapscompetenties. Zij beoordelen vooral hun gespreksvaardigheid beter en geven aan de professionele dialoog op school te stimuleren. We zien ook een toename in het aandeel geënquêteerden dat deelneemt aan een intervisiegroep, ten opzichte van de beginsituatie bij de nulmeting (van 40% naar 49%). Volgens de deelnemers zelf is een derde van deze toename toe te schrijven aan de activiteiten van het sectorplan. De tevredenheid over de intervisie is echter niet meetbaar toegenomen.

Idee achter het versterken van de professionele dialoog was dat dit ook bij zou dragen aan het verbeteren van het werkvermogen en daarmee aan de duurzame inzetbaarheid. Werkvermogen is de mate waarin iemand zowel geestelijk als lichamelijk zijn of haar werk kan uitvoeren. We zien ten opzichte van de beginsituatie, bij de herhaalmeting geen substantiële verbetering van het werkvermogen. Opgemerkt moet worden dat het werkvermogen reeds in de beginsituatie hoog was. Het potentieel voor verbetering was daarmee gering.

## Effecten maatregel 2: uitval voorkomen

Maatregel 2 van het sectorplan bestaat uit een loopbaan- en ontwikkelscan inclusief adviesgesprek(ken). De scan kon op diverse gebieden ingezet worden, bijvoorbeeld op het gebied van motivatie, vitaliteit, competenties, werkdruk, loopbaan of vertrek. Scholen konden zelf een gebied kiezen. Deelnemers voerden een gesprek over de uitkomsten van hun scan met een (vitaliteits)coach, loopbaanadviseur of (arbeids)psycholoog. Uit de scan kon volgen dat een vervolg nodig was. In dit geval kon een deelnemer een verdiepende vervolginventie aangeboden worden. Ook hiervoor konden de scholen cofinanciering ontvangen.

Met de scan en bijkomend(e) adviesgesprek(ken) werd beoogd uitval te voorkomen door deelnemers te activeren en hen actief te laten nadenken over en werken aan hun loopbaanperspectief. Ten aanzien van het effect van een scan kan opgemerkt worden dat een scan – als zelfstandig instrument – geen (of gering) effect heeft op degene die de scan invult. Een scan is een diagnostisch instrument. Op basis van de scan wordt tijdens het adviesgesprek een advies uitgebracht aan de deelnemers, c.q. op welke onderdelen scoren de deelnemers niet goed genoeg en hoe moeten zij dit verbeteren. Een deel van de deelnemers is zelfstandig met dit advies aan de slag gegaan. Een ander deel is een vervolginventie aangeboden. Dit waren de deelnemers met een zwakke of matige score.

Voor de deelnemers die zelfstandig aan de slag zijn gegaan lijken de scan en het bijgaande adviesgesprek geen verbetering van het werkvermogen en werkbeleving te hebben gehad. Net als bij de deelnemers aan maatregel 1 scoren de deelnemers aan de scan in de beginsituatie al hoog op werkvermogen en werkbeleving. Het potentieel voor verbetering is hiermee gering. Het feit dat geen effect geconstateerd is kan mogelijk ook komen doordat de interventie niet omvangrijk was. Een scan is een diagnostisch instrument. Als zodanig heeft het geen (of geringe) impact op degene die de scan invult. We zien wel een substantiële toename van het vertrouwen dat deelnemers hebben in hun eigen vaardigheden en loopbaan. De scan en het adviesgesprek hebben de deelnemers meer vertrouwen gegeven, en hebben geholpen om hun loopbaanperspectief beter vorm te geven. Zij geven aan meer inzicht te hebben in hun competenties en capaciteiten, beter te weten wat ze willen en ook beter in staat zijn dit aan anderen duidelijk te maken. We kunnen geen uitspraken doen over het effect voor de mensen die ook een vervolginventie hebben gedaan. Slechts dertien deelnemers hebben de nul- en herhaalmeting ingevuld.

In het kader van maatregel 3 konden scholen cofinanciering aanvragen voor een meerdaagse employability training voor met ontslag bedreigde medewerkers. Slechts twee deelnemers aan deze maatregel hebben de begin- en nameting inge-

vuld. Op basis van dit geringe aantal kunnen de vragen met betrekking tot het effect van maatregel 3 niet beantwoord worden.

Het is goed indachtig te houden dat de gemeten effecten die in dit rapport beschreven zijn, voorlopige meetresultaten betreffen. Allereerst is het zo dat op moment van enquêteren 40% van de deelnemers aangeeft dat de activiteit waaraan zij deelnemen nog niet is afgelopen. Ten tweede heeft de effectevaluatie slechts betrekking op de eerste helft van de projectperiode van het sectorplan. Scholen konden tot en met augustus 2017 subsidie aanvragen. Voor het enquête-onderzoek zijn echter alleen de scholen benaderd die tot september 2016 subsidie hadden aangevraagd in het kader van het sectorplan. Deelnemers van scholen die zich daarna hebben aangesloten bij het sectorplan zijn niet benaderd voor het enquête-onderzoek. Dit komt doordat de evaluatie van het sectorplan klaar moest zijn om het moment dat het sectorplan af zou lopen. Omdat het enquête-onderzoek bestaat uit een nulmeting en een herhaalmeting een halfjaar later, konden scholen die zich na september 2016 aansloten niet meer uitgenodigd worden voor het enquête-onderzoek.

### **Succes van het sectorplan**

Naast de geconstateerde effecten blijkt uit de interviews dat het sectorplan een stimulerend effect heeft gehad voor scholen om aandacht te besteden aan knelpunten die zij signaleren (of waar het sectorplan hen bewust van heeft gemaakt). Voor een aantal scholen heeft het sectorplan gewerkt als *aanjager* om blijvend aandacht te besteden aan deze knelpunten. Werkvermogen, vitaliteit, ontwikkeling en inzetbaarheid zijn thema's die door het sectorplan op de agenda zijn gezet en waar scholen ook in de toekomst aandacht aan willen besteden.

### **Succesfactoren**

Samen met de projectleiders zijn de succesfactoren verkend. Wat aan het sectorplan maakt dat het effect heeft? Scholen zijn gemotiveerd om deel te nemen aan het sectorplan. Zij zien namelijk knelpunten waar de activiteiten een oplossing voor kunnen bieden, zoals hierboven al is toegelicht. Een tweede succesfactor van het sectorplan is dat het binnen de subsidiabele maatregelen mogelijk is intensieve en kleinschalige trainingen aan te bieden en dat veel van de opleidingstrajecten een langere doorlooptijd kennen. Dit biedt deelnemers de gelegenheid opgedane kennis in de praktijk te brengen en de dingen waar ze tegenaanlopen tijdens de volgende bijeenkomst met de trainer te bespreken. Dit vergroot de opbrengst van de activiteiten. Een andere succesfactor is dat de groepstrainingen ingezet kunnen worden voor medewerkers van verschillende scholen binnen een scholengemeenschap en voor medewerkers van een verschillend functieniveau. Dit wordt waardevol genoemd omdat deelnemers – naast van de trainer – ook van elkaar kunnen leren. Een van de trainers stelt:

“De groep was zeer divers. Er zaten mensen van praktijkscholen en gymnasia bij elkaar. Dit heeft de deelnemers – naast leiderschapstijlen en –vaardigheden – ook geleerd over hoe onderwijsprocessen werken en hoe ze hier als leidinggevendend strategisch op in kunnen haken en dit kunnen sturen.”

### **Knelpunten**

Ook de knelpunten zijn verkend. Er is al geconstateerd dat scholen het lastig vonden deelnemers te werven. De animo voor de activiteiten viel in voorkomende gevallen tegen. Daar waar de schoolleiding enthousiast was over het sectorplan omdat het hen de mogelijkheid bood actuele knelpunten het hoofd te bieden, werd dit enthousiasme niet altijd gedeeld door de beoogde deelnemers. Dit komt enerzijds doordat het aanbod niet geheel aansloot bij de behoefte van de medewerkers en de geringe flexibiliteit van de subsidiabele maatregelen. Bij de medewerkers bleek de urgentie minder groot om aan de activiteiten van het sectorplan mee te doen dan bij de schoolleiding, blijkens het tegenvallende bereik en de moeite die scholen hebben gehad deelnemers te werven. Het is ook denkbaar dat de beoogde doelgroep geen mogelijkheid zag om deel te nemen aan het sectorplan. In een sector die gekenmerkt wordt door een constante hoge werkdruk is dit niet onvoorstelbaar. Dit zou bovendien kunnen verklaren waarom de mensen die wel hebben deelgenomen al in de beginsituatie hoog scoorden op werkvermogen en werkbeleving. Alleen de mensen waarbij het goed gaat hebben ruimte om mee te doen aan een activiteit. De mensen die het hoofd nog maar net boven water kunnen houden hebben geen tijd om ook nog mee te doen aan een training of opleiding.

Op het niveau van de uitvoering zijn verschillende knelpunten geconstateerd. De administratieve handelingen die kwamen kijken bij het aanvragen en verantwoorden van de cofinanciering werden als belastend ervaren. Ook het beleggen van de activiteiten bij externe uitvoerders, het coördineren van de activiteiten en het werven van deelnemers wordt als grote belasting gezien. Een ander knelpunt is de doorlooptijd van het sectorplan. Scholen vinden twee jaar beperkt. Zij stellen dat dit voor hen nauwelijks voldoende tijd is om alle activiteiten waarvoor zij cofinanciering wilden aanvragen te ontplooiën.

### **Bredere toepassing van de activiteiten van het sectorplan**

Waar het gaat om de mogelijkheid om de activiteiten van het sectorplan breed toe te passen – dat wil zeggen, continuering na afloop te stimuleren – moeten de randvoorwaarden voor het generaliseren van (succesvolle) activiteiten aanwezig zijn. Een voorwaarde is dat de thematiek van het sectorplan breed wordt herkend. De thema's waar het sectorplan op inzet worden door de betrokken scholen inderdaad als actueel en relevant gezien en spelen volgens hen ook op de andere vo-scholen. Dit geldt in mindere mate voor de employability training. Het is wel zo dat we hebben geconstateerd dat de thematiek weliswaar leeft onder de scholen, maar dat de beoogde deelnemers minder urgentie voelen. Het is dus zaak dat de schoolleiding het enthousiasme overbrengt aan de medewerkers en hen ook in staat stelt deel te nemen aan activiteiten.

Een tweede voorwaarde voor brede toepassing is dat er voldoende uitvoerders in de markt zijn die dergelijke activiteiten aanbieden. Volgens de geïnterviewde scholen is dit het geval. Geen van hen heeft problemen gehad met het vinden van een competente uitvoerder. Er is voldoende aanbod aan grote en kleine aanbieders van activiteiten met de thema's dialoog, werkvermogen en inzetbaarheid en mobiliteit.

### **Lessons learned**

De activiteiten die onderdeel uitmaken van het sectorplan hebben positief effect gehad. Verschillende factoren dragen bij aan het succes van het sectorplan en betrokkenen stellen dat het sectorplan de aanjager is geweest om blijvend aandacht te besteden aan dialoog, werkvermogen en inzetbaarheid en mobiliteit. Er zijn ook verschillende knelpunten gesignaleerd en het bereik van het sectorplan is minder groot dan werd beoogd. Bovendien zijn er signalen dat juist kwetsbare medewerkers niet bereikt zijn door het sectorplan. Hieronder trekken we op basis van de bevindingen lessen voor de toekomst. Deze hebben betrekking op het bestendigen van de successen, het wegnemen van de knelpunten en het vergroten van het bereik.

### **1. *Activiteiten zijn effectief, deelnemers zijn tevreden en het sectorplan werkt als aanjager***

Uit het evaluatieonderzoek blijkt dat de activiteiten van maatregelen 1 en 2 effect hebben. Bovendien zijn de deelnemers tevreden over de activiteiten en zou twee derde van de deelnemers de training aanraden aan collega's. Deelnemende scholen zijn blij met het sectorplan. Het heeft hen de mogelijkheid gegeven acties te ondernemen op thema's die veel van hen zelf eerder als knelpunten hadden onderkend. De scholen willen blijvend aandacht besteden aan duurzame inzetbaarheid. Het sectorplan heeft hen een steun in de rug geboden om hiermee een begin te maken. Het is zaak deze aandacht vast te houden. Voion kan hier een rol bij spelen door periodiek subsidie beschikbaar te stellen.

### **2. *Succes staat of valt bij de behoefte van de deelnemers***

Betrokken scholen herkennen de thematiek van het sectorplan en vinden het activiteiten aanbod relevant. Zij verwachten dat ook andere scholen die nu niet hebben deelgenomen hier wat aan kunnen hebben. Toch was het bereik van het sectorplan minder groot dan waarop was gerekend. Deels omdat de behoefte bij beoogde deelnemers minder groot was dan op voorhand was gedacht en deels omdat het aanbod van het sectorplan inhoudelijk niet goed aansloot bij de behoefte van de potentiële deelnemers. Het is wenselijk dat het activiteiten aanbod in samenspraak met de beoogde afnemers en vertegenwoordigers van de doelgroep tot stand komt en dat daarbij uitdrukkelijk ook rekening wordt gehouden met de inpasbaarheid in de dagelijkse onderwijspraktijk.

### **3. *Maatwerk en flexibiliteit kunnen het bereik vergroten***

Om het aanbod in de praktijk aan te laten sluiten bij de behoefte is het van belang dat het aanbod tot op zekere hoogte flexibel inzetbaar is, waardoor scholen hun staf maatwerk kunnen bieden en de activiteiten aansluiten bij de behoefte van de doelgroep. Scholen willen bijvoorbeeld kunnen variëren op de inhoud van trainingsaanbod en op de intensiteit (bijvoorbeeld eendaagse trainingen in plaats van tweedaagse zoals voorgeschreven).

### **4. *Deelnemers hebben behoefte aan intensieve trainingen met een lange doorlooptijd***

Een van de succesfactoren van het sectorplan is volgens betrokkenen de mogelijkheid om kleinschalige trainingen aan te bieden die intensief zijn en een lange doorlooptijd kennen. Met intensief wordt hier bedoeld dat er directe begeleiding is van een trainer of coach en dat er over een langere periode meerdere contactmomenten zijn. Dit stelt de deelnemers in staat te reflecteren en opgedane kennis in de praktijk te brengen waar de trainer of coach vervolgens feedback op kan geven.

### **5. *Het is belangrijk aandacht te houden voor kwetsbare doelgroepen***

Uit het enquête-onderzoek blijkt dat de deelnemers aan het sectorplan reeds hoog scoren op (o.a.) werkvermogen. De op dit punt kwetsbaardere medewerkers heeft het sectorplan niet bereikt. Het is zaak samen met vertegenwoordigers uit de sector na te denken over mogelijkheden om de participatie van deze groep te verhogen. Belangrijk daarbij is dat nadrukkelijk rekening wordt gehouden met de inpasbaarheid in de dagelijkse onderwijspraktijk.

### **6. *Er zijn genoeg externe aanbieders***

Een voorwaarde voor brede toepassing van succesvolle activiteiten is dat er voldoende uitvoerders in de markt zijn die dergelijke activiteiten aanbieden. Volgens de betrokkenen is dit het geval. Geen van hen heeft problemen gehad met het vinden van een competente uitvoerder. Er is voldoende aanbod aan grote en kleine aanbieders van activiteiten met de thema's dialoog, werkvermogen en inzetbaarheid en mobiliteit.

### **7. *Uitvoering moet minimaal belastend zijn***

Deelname aan het sectorplan noemen de scholen over het algemeen belastend. Dit heeft betrekking op het aanvragen en verantwoorden van subsidie, het aantrekken van competente uitvoerders, het coördineren van de verschillende activiteiten en het werven van deelnemers. Verschillende betrokkenen hebben hierdoor afgezien van deelname of nagelaten meer subsidie aan te vragen. Ook hierdoor is het gerealiseerde bereik minder groot dan het had kunnen zijn. De aanvraag- en verantwoordingseisen zijn belastend voor de betrokken scholen en vormen een belangrijke overweging voor scholen om van deelname af te zien. Het is zaak hiermee uitdrukkelijk rekening te houden.

### **8. *Samenwerking met andere uitvoerders vergroot succes van de activiteiten***

Veel van de betrokken scholen vinden de uitvoering van het sectorplan een grote belasting voor de organisatie (zie punt 7). Sommige scholen hebben de samenwerking met andere scholen binnen de eigen scholengemeenschap of tussen scholengemeenschappen gezocht. Op deze manier hebben zij de (administratieve) belasting gespreid. Bijkomend voordeel is volgens deze scholen dat de doelgroep groter is naarmate er meer scholen meedoen, waardoor er efficiency-voordelen zijn.

### **9. *Het helpt om een brede projectgroep te betrekken bij de uitvoering van de activiteiten***

Op verschillende van de deelnemende scholen is de uitvoering van het sectorplan begeleid door een 'programma commissie' of 'projectgroep' van medewerkers en/of bestuurders. In enkele gevallen is ook de uitvoerder van de activiteiten daarin betrokken. Een dergelijke brede projectgroep die de uitvoering van de acti-



viteiten op school begeleidt kan het succes van de activiteiten vergroten. Het is een investering in draagvlak en een borging voor de continuïteit en tegen afbreuk.

# 1 Inleiding

## 1.1 Het Sectorplan-VO

Voor het voortgezet onderwijs heeft Voion van 2015 tot en met 2017 het Sectorplan “Samen voor voortgezet werkvermogen” uitgevoerd. Voion is het Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs (vo). Het sectorplan wordt uitgevoerd met subsidiemiddelen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Deze middelen zijn beschikbaar gesteld om maatregelen te treffen om de economische crisis te overbruggen, onder andere door behoud van werkgelegenheid te bevorderen.

In november 2014 is het Sectorplan-VO goedgekeurd. Dit plan richt zich op het verbeteren van duurzame inzetbaarheid van personeel in de sector en het voorkomen van werkloosheid. Duurzame inzetbaarheid en oplopende werkloosheid wordt als grote knelpunten gezien in de sector.<sup>1</sup> Het sectorplan bevat drie maatregelen om deze knelpunten deels kunnen oplossen.<sup>2</sup> Tot 1 september 2017 konden schoolbesturen cofinanciering aanvragen voor deze maatregelen. Aanvragers moesten zelf minimaal 50 procent financieren van het aangevraagde bedrag. Met de cofinanciering kunnen deelnemende scholen hun personeel een extern gefaciliteerde training, opleiding of ondersteuningstraject aanbieden. Het gaat onder andere om het bevorderen van een professionele leergemeenschap met een professionele dialoog en cultuur waarin leraren de ruimte krijgen en nemen om hun talenten te ontplooiën (maatregel 1). Ook een actievere aanpak ter voorkoming van uitval van zittend personeel (maatregel 2) en het voorkomen van werkloosheid door mensen van werk naar werk te helpen (maatregel 3) zijn belangrijke doelen van het Sectorplan-VO.

---

<sup>1</sup> Lubberman, et al., 2013

<sup>2</sup> De A+O fondsen van deelnemende sectoren konden een eigen invulling geven aan de sectorplannen. Het oorspronkelijke idee van Voion was om niet zelf met een plan te komen maar schoolbesturen en samenwerkingsverbanden van schoolbesturen de gelegenheid te bieden om een plan in te dienen. Voion zou deze plannen dan gebundeld indienen bij SZW.

Na overleg met SZW is besloten om geen gebundelde aanvraag in te dienen maar de gemene deler te zoeken in de toen 19 ingediende aanvragen van schoolbesturen, zogenoemde deelplannen. Op basis van deze deelplannen zijn de verschillende maatregelen in het Sectorplan-VO uitgewerkt.

Het Sectorplan-VO is een van de ruim 100 sectorplannen die in de afgelopen jaren zijn gestart. In 2013 heeft het kabinet 600 miljoen euro uitgetrokken om de sectorplannen mede te financieren. De sociale partners hebben minimaal hetzelfde bedrag ingelegd. De aanvraagtermijnen van de meeste sectorplannen sluiten in 2017 en 2018. Tot september 2017 konden schoolbesturen cofinanciering aanvragen voor de maatregelen uit het Sectorplan-VO. Voion en het ministerie van SZW zijn geïnteresseerd in de toegevoegde waarde en de werkende principes van de in gang gezette maatregelen. APE Public Economics heeft in opdracht van Voion derhalve gedurende de looptijd van het sectorplan een evaluatieonderzoek uitgevoerd.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het Sectorplan-VO bestaat uit verschillende ondersteunende *maatregelen* waar vo scholen cofinanciering voor konden aanvragen. In het kader van een maatregel konden deelnemende vo-scholen activiteiten organiseren om de gesignaleerde knelpunten te verhelpen. Met de cofinanciering konden deelnemende scholen hun personeel een extern gefaciliteerde training, opleiding of ondersteuningstraject aanbieden. Voor het evaluatie onderzoek zijn drie maatregelen uit het sectorplan relevant (zie Figuur 1-1):

*Figuur 1-1 De maatregelen en bijbehorende subsidiabele activiteiten waar het evaluatieonderzoek betrekking op heeft*

### **Maatregel 1 (M1):**

#### **Scholing ter versterking van de dialoog in de scholen**

##### 1a. Gesprekskringen en ontwikkelnetwerken in school

*In een gesprekskring of ontwikkelnetwerk kunnen leiding en medewerkers in gezamenlijkheid werken aan relevante thema's. Vanuit het Sectorplan-VO waren er verschillende mogelijkheden om met subsidie een gesprekskringen te ontwikkelen, bijvoorbeeld met ondersteuning van een externe procesbegeleider of door eigen medewerkers een HR-opleiding of opleiding tot coach/begeleider te bieden.*

##### 1b. Opleidingen integraal HR voor leidinggevenden

*In een zesdaagse leiderschapstraining werden leidinggevenden bewust gemaakt van hun leiderschapstijl en werden gestimuleerd in een transformationele, coachende en stimulerende vorm van leiding geven.*

##### 1c. Gesprekstraining voor leidinggevenden en medewerkers

*In een een- of tweedaags opleidingstraject werden leidinggevenden en medewerkers getraind in het adequaat voeren van een gesprek. Het accent lag op ontwikkelingsgerichte gespreksvoering, op feedbacktechnieken en op omgaan met weerstand. Het karakter van de gesprekstraining kon verschillen: verzuimgesprekken, gesprekken in het kader van de gesprekkencyclus, loopbaanoriëntatie- of mobiliteitsgesprekken.*

#### 1d. Training intervisie voor leidinggevenden en medewerkers

*Tijdens een tweedaagse intervisietraining gingen medewerkers, onder begeleiding van een externe gespreksleider/trainer, vanuit de eigen beroepspraktijk en beroepshouding met elkaar in gesprek over hun persoonlijke of onderwijskundige ambities en over de moeilijkheden die men daarbij ervaart.*

#### **Maatregel 2 (M2):**

##### ***Stimulering van inzetbaarheid voor medewerkers (met verminderd werkvermogen)***

##### 2a: Loopbaan-/ontwikkelscans

*Om uitval van zittend personeel te voorkomen of om het loopbaanperspectief van medewerkers te vergroten konden scholen hun medewerkers een loopbaan- of ontwikkelscan aanbieden. De scan kon op diverse gebieden ingezet worden, bijvoorbeeld op het gebied van motivatie, vitaliteit, competenties, werkdruk, loopbaan of vertrek. Met inzet van diagnostische tools en in een of twee gesprekken met een coach is gekomen tot een individuele aanpak, bijvoorbeeld in de vorm van een persoonlijk advies, ontwikkelplan of loopbaantraject.*

##### 2b: Vervolginterventies

*Als de uitkomst van de loopbaanscan daar aanleiding toe gaf konden scholen medewerkers een verdiepende interventie aanbieden. Een verdiepende interventie kon een veelheid aan activiteiten betreffen, maar paste minimaal in een van de volgende categorieën: loopbaantraject, (re) integratie-activiteit, scholing of workshop, coaching op persoonlijke of functioneringsvragen of training voor versterking balans werk/privé en bestaat uit een opleidingstraject, individuele coaching*

#### **Maatregel 3 (M3):**

##### ***Employabilitytraining voor boventallige, met ontslag bedreigde medewerkers***

*Met ontslag bedreigde medewerkers konden een training van drie- of vierdagdelen krijgen waarin zij werkten aan hun competentieprofiel en het presenteren van zichzelf op de arbeidsmarkt. De training was vooral gericht op het vertalen van kennis en ervaring naar competenties en het extern presenteren daarvan. De training vergroot het inzicht in de arbeidsmarkt en de eigen positie daarin. Daarnaast kon er op vaardighedenniveau worden getraind in technieken (bijv. netwerken, omgaan met social media, solliciteren) om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.*

Voor Voion is een belangrijk doel bij het evaluatieonderzoek het verkrijgen van informatie over het nut en noodzaak van het verspreiden van succesvolle maatregelen en het opnemen van deze maatregelen in het reguliere opleidingsaanbod van de vo-sector na afloop van de uitvoering van het sectorplan. Voor Voion is het dus belangrijk om te weten hoe *succesvol* de maatregelen zijn en of het mogelijk is na afloop van het sectorplan *brede inzet* te stimuleren. In de eerste plaats heeft het evaluatieonderzoek zicht dus gericht op het effect van de activiteiten die zijn georganiseerd in het kader van het sectorplan. De onderzoeksvraag die wij beantwoorden is: **Doen de maatregelen wat ze beogen te doen?** In de tweede plaats is gekeken naar succesfactoren en de mate waarin het mogelijk is de activiteiten van

het sectorplan ook onder de aandacht te brengen van scholen die niet hebben deelgenomen aan het Sectorplan-VO: ***Zijn de maatregelen dusdanig succesvol en breed toepasbaar dat ze uitgerold zouden kunnen worden?***

In de volgende paragraaf worden de onderzoeksvragen verder uitgewerkt.

### **1.3 Uitwerking van de hoofdvragen en onderzoeksmethoden**

#### **1.3.1 Uitwerking hoofdvragen**

In het onderzoek zijn vier maatregelen (maatregelen 1a-d), een loopbaanscan inclusief adviesgesprek en een vervolginterventie (maatregelen 2a-b) en een employabilitytraining (maatregel 3) onderwerp van evaluatie. Elke (groep) maatregel(en) heeft zijn eigen doelstellingen en doelgroepen, met dien verstande dat sommige maatregelen dezelfde (deel)doelstelling kunnen hebben en elkaar dus kunnen versterken. De twee hoofdvragen zijn uitgewerkt in verschillende onderzoeksvragen. Sommige onderzoeksvragen betreffen alle maatregelen, andere betreffen enkele maatregelen specifiek.

#### **1. Doen de maatregelen wat ze beogen te doen?**

Deze vraag richt zich op het doel- en effectbereik van de maatregelen. Figuur 1-2 toont de onderzoeksvragen hierbij.

*Figuur 1-2 Onderzoeksvragen bij hoofdvraag a, algemeen en uitgesplitst naar maatregelen*

▪ **Voor alle maatregelen gelden de volgende vragen:**

**1a.** Wordt de scholing/training/interventie gevolgd door de beoogde doelgroep?

Indien niet: wat zijn de redenen hiervoor?

**1b.** Is het aanbod (thematiek) van het sectorplan voldoende om de beoogde aantallen

deelnemers te behalen? Indien niet: wat zijn de redenen hiervoor?

**1c.** Wordt het beoogde aantal deelnemers behaald? Indien niet: waarom niet?

**1d.** Wordt de scholing/training/interventie door de deelnemers voltooid? (doelstelling:

90% van de deelnemers voltooit de scholing). Indien niet: wat is het uitvalpercentage?

Wat zijn redenen van uitval? Wat zijn persoonskenmerken van degenen die uitvallen?

**1e.** Heeft – naar het oordeel van de deelnemers – de maatregel positief bijgedragen aan het doel van de maatregel (zoals: meer dialoog in de school, een betere communicatie in de school, meer werkvermogen of vitaliteit, meer inzicht in competenties)? Indien niet: waarom niet? Indien wel: waar uit zich dat in?

▪ **Voor de maatregelen (M1a-1d) zijn de onderzoeksvragen:**

**1.M1.a.** Wordt de communicatie in de school (van schoolleiding, leidinggevenden en onderling tussen medewerkers) na verloop van tijd als beter, opener en laagdrempeliger beschouwd?

**1.M1.b** Wordt de arbeidsrelatie (verticaal en horizontaal) na verloop van tijd als beter bestempeld dan daarvoor?

**1.M1.c** Is het werkvermogen van de deelnemers gemiddeld genomen verhoogd?

**1.M2.d** Indien de maatregel ingezet is bij leidinggevenden wordt er doorgevraagd: is hun inziens 'hun handelingsrepertoire' na de interventie groter dan daarvoor?<sup>3</sup>

▪ **Voor de loopbaan- en ontwikkelscans en vervolgenterventies (M2a en 2b) , gelden de onderzoeksvragen:**

**1.M2.a** Is het werkvermogen van deelnemende docenten en leidinggevenden na deelname aan de scan en indien van toepassing na de interventie hoger dan daarvoor?

**1.M2.b** Is de werkbeleving en het vertrouwen in de eigen vaardigheden en loopbaan van de deelnemende docenten en leidinggevende na deelname aan de scan en indien van toepassing na de interventie positiever dan daarvoor?

▪ **Voor de maatregel waarbij de met ontslag bedreigde medewerkers een employability training volgen (M3), gelden de volgende specifieke onderzoeksvragen:**

**1.M3.a** Is het inzicht en vertrouwen in de eigen competenties van de deelnemers na afloop van de training groter dan aan het begin van de training?

**1.M3.b** Kunnen de deelnemers zich – naar eigen zeggen - beter presenteren op de arbeidsmarkt na afloop van de training dan voor de training?

**1.M3.c** Ervaren de deelnemers de drempel tot de arbeidsmarkt (buiten het onderwijs) na afloop van de training als lager dan voor de training?

**2. Zijn de maatregelen dusdanig succesvol en breed toepasbaar dat ze uitgerold zouden kunnen worden?**

Deze tweede hoofdvraag richt zich op de mate van succes en generaliseerbaarheid van de maatregelen. Succes en generaliseerbaarheid dienen nader te worden

---

<sup>3</sup> Onder handelingsrepertoire verstaan we de mogelijkheden die de leidinggevenden zelf zien om hun rol als leidinggevende op een adequate wijze vorm te geven (conform hun taakomschrijving). Ervaren zij dus voldoende ruimte om leiding te geven, worden zij voldoende gefaciliteerd hiervoor? Vinden zij dat zij over de juiste competenties beschikken om leiding te geven in de context van hun school.

gespecificeerd. De volgende onderzoeksvragen in Figuur 1-3 zijn daarbij van belang:

*Figuur 1-3 Onderzoeksvragen bij hoofdvraag b*

- **Succes**
  - 2a. Zijn de onderzoeksvragen naar effecten en doelbereik (“doen de maatregelen wat ze moeten doen”) positief beantwoord?
  - 2b. Zijn succesfactoren en mogelijke knelpunten in kaart gebracht? En zijn gevonden knelpunten door de betrokken actoren op korte termijn op te lossen?
  - 2c. Is voldaan aan de belangrijkste randvoorwaarden voor adequaat projectmanagement?
  - 2d. Is – per actor – een meerderheid van de projectleiders en de deelnemers (leidinggevend, onderwijsgevende en ondersteunend) tevreden over de maatregel?
  - 2e. Zegt na afloop van de scholing/training/interventie een meerderheid van de deelnemers dat zij collega’s zouden adviseren ook deel te nemen?
- **Generaliseerbaarheid**
  - 2f. Is het uitvoeren van de maatregel (binnen de financieringsmogelijkheden die er zijn en met een door de scholen geaccepteerde administratieve belasting) overdraagbaar naar andere scholen, besturen of samenwerkingsverbanden?
  - 2g. Zijn er voldoende aanbieders beschikbaar (met competente professionals die de scholing/training/interventie verzorgen) om de maatregel op grotere schaal aan te bieden?

### 1.3.2 Verwacht effect

Het Sectorplan-VO bestaat uit drie maatregelen die worden ingezet om verschillende arbeidsmarktknelpunten in voortgezet onderwijs te verhelpen. Maatregel 1 (a-d) zet in op het versterken van de *professionele dialoog* op scholen. Hiermee wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de doorontwikkeling van een school tot professionele leergemeenschap met betere communicatie en arbeidsrelaties. Hierdoor wordt ook beoogd het werkvermogen van de deelnemers te vergroten. Met werkvermogen wordt bedoeld de mate waarin iemand in staat is om zijn werk uit te voeren. Als de communicatie en arbeidsrelaties in de werkomgeving verbeteren zal de mate waarin iemand in staat is om zijn werk uit te voeren ook toenemen. Maatregel 2 (a-b) zet in op voorkomen van uitval van zittend personeel en het vergroten van het loopbaanperspectief van medewerkers door hen een loopbaan- of ontwikkelscan aan te bieden. Hierdoor zal het werkvermogen van de deelnemers toe nemen. Maatregel 3 zet in om het verhogen van de externe mobiliteit van met ontslag bedreigde medewerkers door hen ondersteuning te bieden in hun oriëntatie op c.q. het zoeken naar een andere baan. Hierdoor zullen zij beter inzicht en vertrouwen krijgen in de eigen competentie, hun vaardigheden

om zichzelf te presenteren op de arbeidsmarkt verbeteren en de drempel tot de arbeidsmarkt minder hoog ervaren.

### **1.3.3 Onderzoeksmethoden**

Het uitgevoerde onderzoek omvat een nulmeting, een procesevaluatie en een effectevaluatie. De gehanteerde methoden zijn enquêteren, data-analyse en interviews.

#### ***Inrichting van het onderzoek: effectmeting en procesevaluatie***

De nulmeting is uitgevoerd in de vorm van een enquête onder alle deelnemers aan een activiteit van het sectorplan. Deze nulmeting is afgenomen voordat deelnemers waren gestart met de activiteit. Een half jaar later zijn deze deelnemers nog een keer gevraagd de (nagenoeg zelfde) vragenlijst in te vullen. Op basis van het verschil tussen de nulmeting en herhaalmeting is de effectevaluatie gedaan. De nulmeting en effectevaluatie zijn uitgevoerd om onderzoeksvraag 1 te beantwoorden en het effect te meten.

Deelnemers zijn gevraagd voorafgaand aan de start van de activiteiten een online enquête in te vullen. Nadat scholen zich hadden aangesloten bij het sectorplan en een contract hadden getekend met Voion, konden de onderzoekers deelnemende scholen benaderen met de vraag de gegevens van de deelnemers aan te leveren ten behoeve van de nulmeting. Scholen waren door Voion op de hoogte gesteld van het evaluatieonderzoek. De nulmeting kon dus pas starten bij een deelnemende school wanneer de deelnemers aan de activiteit bekend waren. Dit was vaak vlak voor de start van de uitvoering van een activiteit op de school. De vragenlijst voor de nulmeting is in november 2015 naar de eerste deelnemers verstuurd. In september 2016 zijn de laatste deelnemers benaderd de vragenlijst voor de nulmeting in te vullen. Het enquête-onderzoek kon niet langer doorlopen in verband met de herhaalmeting die een halfjaar na de nulmeting afgenomen is en de opleveringstermijn van het onderzoeksrapport.



Gedurende de looptijd van het sectorplan is kwalitatief onderzoek verricht voor de procesevaluatie. Met scholen is direct na toekenning van cofinanciering gesproken over motieven om mee te doen met het sectorplan, over verwachtingen en over de manier waarop zij de activiteiten vorm geven. In totaal zijn 13 projectleiders van deelnemende scholen geïnterviewd (periode: november-december 2015). Dit waren de scholen die al in een vroegtijdig stadium betrokken waren bij het sectorplan. Tegen het eind van de looptijd van het sectorplan is opnieuw met deze projectleiders gesproken (februari-april 2017). Ditmaal zijn zij geïnterviewd over de mate waarin hun verwachtingen zijn uitgekomen, het proces van uitvoering van het sectorplan en het effect voor de deelnemers en de school. Aanvullend op deze 13 projectleiders van de scholen van het eerste uur, zijn 9 projectleiders van andere scholen geïnterviewd. Dit zijn scholen die zich in een later stadium hebben aangesloten bij het sectorplan. In deze periode is ook gesproken met 12 uitvoerders van activiteiten (trainers/coaches/procesbegeleiders). Deze externe uitvoerders zijn door de scholen ingehuurd om de verschillende activiteiten in het kader van het sectorplan uit te voeren. Met hen is gesproken over de uitvoering van de activiteiten, hun kijk op het sectorplan en het effect van de activiteiten voor de deelnemers en de scholen.

### ***Triangulatie: onderzoeksvragen en onderzoeksmethoden***

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Gekozen is voor triangulatie, dat wil zeggen een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden, met daarbij verschillende informatiebronnen en informanten. In meerdere metingen met zowel kwalitatieve als kwantitatieve dataverzamelingmethoden worden vanuit verschillende invalshoeken de onderzoeksvragen benaderd. Dit verhoogt de geldigheid van de uitkomsten. De keuze vloeit voort uit het feit dat de maatregelen allerminst in een gecontroleerde laboratoriumsetting plaatsvinden. Allerlei factoren en invloeden dragen bij tot de uitkomst. Om zo goed mogelijk zicht te krijgen op de effecten van deze externe factoren is het wenselijk verschillende invalshoeken te hanteren. De noodzaak hiertoe is nog versterkt door de relatief kleine aantallen deelnemers die deel hebben genomen aan de (specifieke) maatregelen.

Concreet heeft triangulatie bij dit evaluatieonderzoek het volgende inhoud: we hebben *deskresearch* gedaan, zowel voor de kwalitatieve als voor de kwantitatieve onderdelen. Voor de kwantitatieve onderdelen is de methode van *data-analyse* toegepast (analyse webenquête). Voor de kwalitatieve onderdelen is gewerkt met inventariserende (bij begin van het sectorplan) en verdiepende (tegen het eind van het sectorplan) *telefonische interviews* met in totaal 22 projectleiders van deelnemende scholen en 12 trainers. In de overall analyse aan het einde van het evaluatieonderzoek zijn de resultaten met elkaar in verband gebracht, om alle onderzoeksvragen in samenhang met elkaar te beantwoorden.

## 1.4 Leeswijzer

In de rest van dit rapport presenteren we de bevindingen over het sectorplan. In hoofdstuk 2 beantwoorden we hoofdvraag 1. We gaan in op de algemene bevindingen ten aanzien van het de stand van zaken voor en na afloop en op de specifieke bevindingen over effect van de verschillende maatregelen. In hoofdstuk 3 beantwoorden we hoofdvraag 2. We gaan dan in op de mate van succes en generaliseerbaarheid van de maatregelen van het sectorplan.

# 2 Effecten activiteiten sectorplan

In dit hoofdstuk beantwoorden hoofdvraag 1: *Doen de maatregelen wat ze beoogen te doen?* Voorafgaand beschrijven we de aanloop naar het sectorplan en de uitvoering. Vervolgens geven we een algemeen beeld over bereik en tevredenheid. In twee paragrafen geven we antwoord op onderzoeksvragen 1a tot en met 1e. In de daarop volgende paragrafen beantwoorden we de vragen naar effect bij elke maatregel afzonderlijk.

## 2.1 Start en uitvoering Sectorplan-VO

In mei 2014 is door Voion bij het ministerie van SZW subsidie aangevraagd voor het Sectorplan-VO Voortgezet Werkvermogen voor de projectperiode 1 januari 2015 t/m 31 december 2016. Het ministerie van SZW heeft in november 2014 dit projectplan goedgekeurd. Onderdeel van het projectplan was een evaluatie van de gesubsidieerde activiteiten.

In de periode na goedkeuring van het projectplan is Voion gestart met de voorbereidende werkzaamheden om het projectplan te kunnen uitvoeren. Vanwege de uitgebreide voorbereidende werkzaamheden is in mei 2015 bij SZW een verzoek ingediend om de projectperiode te verschuiven naar mei 2015 tot en met april 2017. In juli tot en met september van 2015 is Voion met APE een definitief onderzoeksvoorstel overeen gekomen met een opzet die aan de ene kant kan leiden tot interessante onderzoeksuitkomsten, maar waarmee aan de andere kant de deelnemende scholen ook (qua administratieve lasten en privacy) mee uit de voeten kunnen.

In het najaar van 2015 zijn toen de eerste contracten getekend met de deelnemende schoolbesturen. Het betrof toen 23 contracten voor cofinanciering voor in totaal ongeveer 30 schoolbesturen. In de contracten stond vermeld dat de scholen moesten meewerken aan het evaluatieonderzoek.

In september 2016 heeft een voortgangsoverleg plaatsgevonden tussen SZW en Voion. In dit voortgangsoverleg is gesproken over de vertraging in het opstarten van de activiteiten bij de schoolbesturen, met name voor de activiteiten van maatregel 2 en 3. Maatregel 2, de loopbaanscans liep wel goed, maar het maximale aantal scans werd niet gehaald. Voor maatregel 3, de employability training

was weinig belangstelling. Schoolbesturen die cofinanciering hadden aangevraagd voor deze maatregel kregen weinig tot geen aanmeldingen voor de training. Oorzaak hiervan is volgens Voion dat er weinig boventallig personeel is in de sector. Er is momenteel eerder sprake van een tekort aan personeel. De deelnemende scholen zouden de doelgroep wel graag willen uitbreiden met WW-gerechtigden, maar dit is niet mogelijk volgens de subsidieregels. SZW gaf in dit overleg aan dat het mogelijk was om subsidiemiddelen te verschuiven tussen maatregelen en om de subsidieperiode van maatregelen te verschuiven met maximaal een half jaar. Voion heeft daarna besloten van deze twee mogelijkheden gebruik te maken. Besloten is de subsidieperiode voor de maatregelen 1,2 en 3 te verschuiven naar september 2015 tot en met augustus 2017 en de beschikbare subsidiemiddelen per deelnemer voor maatregel 1 te verhogen, van 816 naar 1888 deelnemers, bij maatregel 2 is het maximaal aantal deelnemers verlaagd van 3600 naar 3377 scans en de aantallen vervol ginterventies zijn verhoogd van 800 naar 1150 en het maximaal aantal deelnemers aan maatregel 3 is verlaagd van 400 naar 246 deelnemers. Schoolbesturen bleken vooral geïnteresseerd in maatregel 1. Vervolgens zijn in september 2017 de maximale aantallen deelnemers per maatregel nogmaals gewijzigd. Bij maatregel 1 is dit verlaagd naar 1360 deelnemers, bij maatregel 2 verlaagd naar 2800 scans en 650 vervol ginterventies en bij maatregel 3 naar 130 deelnemers. In november 2017 zijn op basis van de gerealiseerde aantallen de aantallen weer bijgesteld.

## 2.2 Bereik en tevredenheid

In totaal hebben 3.771 medewerkers in het voortgezet onderwijs deelgenomen aan activiteit in het kader van het sectorplan. Voor de uitvoering van het sectorplan was 3,9 miljoen euro beschikbaar in de vorm van cofinanciering. Scholen financierde minimaal 50 procent van de uitvoeringskosten zelf. In totaal hebben 76 schoolbesturen en samenwerkingsverbanden van schoolbesturen cofinanciering ontvangen. In onderstaande tabel zijn per (deel)maatregel het aantal schoolbesturen weergegeven dat cofinanciering heeft aangevraagd en het aantal deelnemers dat aan een activiteit hebben deelgenomen.

Tabel 2-1 Overzicht aantal scholen en deelnemers per (deel)maatregel

Maatregel	Aantal school- besturen	Aantal deelne- mers	Als % van totaal
<b>1</b>		<b>994</b>	<b>26%</b>
1a1 Externe procesbegeleider	21	41	1%
1a2 Opleiding integraal HR voor lei- dinggeevenden	15	112	3%
1a3 Opleiding tot coach/begeleider	13	35	1%
1b Opleiding integraal HR voor lei- dinggeevenden	22	181	5%
1c Gesprekstraining	24	424	11%
1d Training intervisie	9	201	5%
<b>2</b>		<b>2.703</b>	<b>72%</b>
2a Loopbaan-/ontwikkelscans	48	2.249	60%
2b Vervolginterventies	28	454	12%
<b>3</b> Employabilitytrainingen	11	<b>74</b>	<b>2%</b>
<b>Totaal</b>	<b>76*</b>	<b>3.771</b>	<b>100%</b>

\* Het aantal schoolbesturen per maatregel telt niet op tot het totaal. Scholen kunnen voor meerdere maatregelen cofinanciering aanvragen. Daardoor kunnen dubbeltelling voorkomen.

In totaal hebben 994 mensen deelgenomen aan de activiteiten van maatregel 1. Dit is 26% van het totaal aantal deelnemers aan het sectorplan. 2.249 mensen hebben een scan ingevuld. 454 van hen hebben vervolgens ook een vervolginterventie gedaan. Slechts 74 mensen hebben een employability gevolgd. Het beoogd bereik is niet gerealiseerd (zie verder hieronder).

### **Respons effectonderzoek**

Het effect van de activiteiten van het sectorplan is gemeten door middel van enquête-onderzoek. In totaal zijn 1.301 deelnemers aangeschreven om de enquête (nulmeting en herhaalmeting) in te vullen.<sup>4</sup> 535 deelnemers hebben de nulmeting ingevuld (responspercentage van 41%). 222<sup>5</sup> deelnemers hebben de herhaalme-

<sup>4</sup> Dit aantal komt om niet overeen met het totaal aantal deelnemers aan het sectorplan. Dit komt doordat alleen deelnemers uitgenodigd zijn waarvan APE tot en met september 2016 beschikten over een e-mailadres. Deelnemers na september 2016 zijn niet meer aangeschreven voor de enquête, in verband met de herhaalmeting die een half jaar later ook ingevuld moest worden en de tijd die nodig is om de uitkomsten te verwerken en de onderzoeksresultaten te rapporteren.

<sup>5</sup> 26 hebben bij de herhaalmeting alleen de algemene vragen uit de enquête ingevuld en niet de maatregel-specifieke vragen. 222 deelnemers hebben bij de herhaalmeting de algemene en maatregel-specifieke vragen ingevuld.

ting ingevuld (responspercentage van 17%). 169 deelnemers hebben zowel de nul- als herhaalmeting ingevuld (responspercentage van 13%). Op moment van enquêteren bij de herhaalmeting geeft 40% van de deelnemers aan dat de activiteit die zij in het kader van het sectorplan zijn gestart, nog niet is afgelopen. Dit is vooral het geval bij maatregel 1 (57% van de geënquêteerden gaf aan dat de maatregel nog niet was afgelopen) en maatregel 2b (68%). Hierdoor is het niet mogelijk definitieve uitspraken te doen over effecten van de activiteiten die in het kader van het sectorplan zijn gestart. Er kunnen wel uitspraken gedaan worden over voorlopige effecten.

### ***Doelgroep van het sectorplan***

Het sectorplan was gericht op medewerkers van deelnemende vo-scholen: onderwijzend personeel, ondersteunend personeel, teamleiders en management en schoolleiding. Uit het enquête-onderzoek blijkt dat ongeveer 36% van alle deelnemers onderwijzend personeel is, 37% heeft een leidinggevende functie, 20% heeft een ondersteunende functie en 6% behoort tot de schoolleiding.

Verschillende maatregelen van het sectorplan kenden een specifieke doelgroep. Maatregelen 1a2 en 1b waren bijvoorbeeld gericht op leidinggevendenden. Doel van deze maatregelen was leiderschapsvaardigheden vergroten. Maatregel 2b was gericht op medewerkers in algemene zin, mits medewerkers een loopbaanscan en adviesgesprek (maatregel 2a) hebben gedaan. Maatregel 3 was specifiek gericht op met ontslag bedreigde medewerkers. Doel van deze training was de externe arbeidsmarktmobiliteit van de deelnemers te verhogen.

In de praktijk blijkt dat deelnemende scholen in voorkomende gevallen de doelgroep – en daarmee ook het doel – van de maatregelen zelf nader invulden. Zo zijn er scholen die maatregel 2 specifiek hebben ingezet voor oudere docenten (50-plus doelgroep). Doel was de inzetbaarheid en vitaliteit van specifiek deze groep medewerkers op peil te houden. Andere scholen hebben juist de scans en vervolgenterventies (maatregel 2) gebruikt om het ‘talent van aankomend management te duiden’. De doelgroep was onderwijzend personeel met ambitie om een management of leidinggevende functie te vervullen. Op een andere school waren medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst en medewerkers die nog maar een half jaar in dienst waren, uitgesloten van deelname aan de activiteiten.

In de praktijk bleek ook dat als een maatregel een brede doelgroep kende (alle medewerkers) een training soms toch geclusterd werd aangeboden voor medewerkers van het zelfde functieniveau. Zo werd op verschillende scholen maatregel 1c apart aangeboden aan leidinggevende, onderwijzers en ondersteunend personeel. Vaker echter werden maatregelen met een brede doelgroep wel aan ‘ge-

mengde' groepen medewerkers gegeven. Verschillende van de geïnterviewde scholen en trainers geven aan dat de deelnemers dit als positief en van toegevoegde waarde zien. Ze leren van elkaar en krijgen begrip voor ieders perspectief. Vaak werden trainingen in het kader van maatregel 1 binnen een scholengemeenschap tegelijk aangeboden aan medewerkers van de verschillende scholen en vestigingen. Ook dit werd volgende geïnterviewde scholen en trainers door de deelnemers positief gewaardeerd.

### ***Communicatie***

Een aantal scholen heeft de maatregelen breed uitgezet binnen de school en scholengemeenschap. Dit is bijvoorbeeld aangekondigd via de website van de school en nieuwsbrieven en indien beschikbaar intranet. Ook heeft mond tot mond reclame bijgedragen aan bekendheid om deel te nemen aan activiteiten. Soms is de uitvoerder van de activiteiten (de trainer) gevraagd een presentatie op de school te verzorgen. Verschillende van de geïnterviewde scholen merken op dat dit beoogd deelnemers enthousiast maakt. Enkele scholen hebben na een open inschrijving een intake gesprek gevoerd met beoogd deelnemers. Er is hen gevraagd naar de behoeften. Aan de hand daarvan is bepaald of het zinvol was een activiteit te starten en cofinanciering aan te vragen. Scholen gebruikte dit als een check om te kijken of de problemen binnen oplossingsmogelijkheden van de het sectorplan vielen.

### ***Thema's sluiten aan bij de vraag van scholen***

De thematiek van het sectorplan is drieledig: het bevorderen van een professionele leergemeenschap en dialoog, voorkoming van uitval door in te zetten op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het verhogen van de externe employability waardoor werkloosheid geprobeerd wordt te voorkomen. Professionaliseren van de leergemeenschap en duurzame inzetbaarheid wordt door de geïnterviewde projectleiders als actueel en relevant gezien. Zij geven aan dat er een opleidingsbehoefte is op beide thema's. Het thema employability zien zij als minder actueel.

Scholen hebben minder behoefte aan employability trainingen voor met ontslag bedreigde medewerkers. Van gedwongen ontslag is niet vaak sprake stellen zij. Er is eerder een tekort aan personeel. Uiteindelijk hebben 74 medewerkers in het vo een employability training gevolgd. De realisatie is dus achter gebleven bij de beoogde aantallen. Op basis van de interviews met de scholen constateren we dat scholen het probleem dat deze maatregel beoogt op te lossen niet herkennen of anders definiëren. Scholen zien gedwongen ontslag bijvoorbeeld niet als een probleem, maar de geringe vrijwillige mobiliteit wel. Ook de geringe mobiliteit van reeds ontslagen personeel dat nu in de WW zit is voor de scholen een knelpunt. WW-ers vallen buiten de doelgroep van het sectorplan. Een bijkomende reden

waarom het bereik van deze maatregel tegenviel is dat het hier om een kwetsbare doelgroep gaat. Personeelsmedewerkers en leidinggevende waren slechts in beperkte mate bereid medewerkers te wijzen op de employability training.

### ***Beoogd aantal deelnemers niet gerealiseerd***

Het beoogd aantal deelnemers aan het sectorplan is niet gerealiseerd. Ook na twee bijstellingen van het beoogd aantal deelnemers is de realisatie achter gebleven. Er hebben minder schoolbesturen cofinanciering aangevraagd dan door Voion was verwacht en zij vroegen voor minder deelnemers cofinanciering aan dan was gedacht. De vraag van scholen naar cofinanciering bleek minder groot dan geanticipeerd. Dit is opmerkelijk gegeven dat scholen aangeven behoefte te hebben aan versterking van de professionele dialoog en duurzame inzetbaarheid een actueel en relevant thema is. De thematiek waar het sectorplan op in zet is dus geen oorzaak van de achterblijvende realisatie. Er zijn andere factoren die ervoor hebben gezorgd dat het niet gelukt is het beoogd aantal deelnemers te behalen. Ten eerste wordt het aanbod aan subsidiabele activiteiten genoemd als beperkende factor. Deze sloten volgens de geïnterviewde projectleiders niet altijd aan bij de behoefte van de medewerker.

“De wens van de mensen was anders dan de mogelijkheden die het sectorplan biedt. Ik merk dat wat het sectorplan aanbiedt niet door onze scholen gebruikt wordt. Het aanbod en de vraag in de praktijk sluiten niet op elkaar aan”

Een andere kanttekening die de scholen plaatsen is het gebrek aan flexibiliteit van het sectorplan. Deelnemende scholen misten de vrijheid om activiteiten zelf en in samenwerking met de medewerkers vorm te geven. Het aanbod sloot hierdoor niet altijd aan bij de vraag in de praktijk. Zo stelt een van de geïnterviewde projectleiders bijvoorbeeld dat medewerkers aangaven dat zij de tweedaagse training te intensief vonden omdat dit een te groot beslag legde op de tijd van deelnemers. Voor deze specifieke maatregel was het niet mogelijk om in plaats van een tweedaagse training een eendaagse training aan te bieden. Veel medewerkers hebben er hierdoor voor gekozen af te zien van deelname. Andere projectleiders geven ook aan dat de geringe flexibiliteit om de activiteiten naar eigen inzicht vorm te geven een oorzaak was voor het niet realiseren van de beoogde aantallen deelnemers.

Enkele van de geïnterviewde scholen geven aan dat de wijze waarop deelnemers door hen werden geworven ertoe heeft geleid dat de beoogde aantallen niet of met moeite zijn behaald. Scholen geven bijvoorbeeld aan dat zij in hun poging de beoogde aantallen deelnemers te behalen te vaak hebben geworven voor deelnemers. Zij geven aan dat hierdoor sprake was een ‘sectorplan-moeheid’ onder de deelnemers waardoor zij niet enthousiast waren over deelname. Verschillende



respondenten geven bovendien aan dat naast het sectorplan op de school reeds opleidingen en trainingen werden aangeboden:

“Er gebeurde al vrij veel op school en dit [het sectorplan] kwam er bovenop. Dan wordt het lastig om de aantallen te realiseren”

“Er zijn heel veel initiatieven over professionalisering. Af en toe is het *too much*.”

Een respondent stelde ook dat de wijze van werving invloed had op het behalen van de beoogde aantallen deelnemers. Hij merkt op dat wanneer P&O de werving verzorgde – wat voor deze school het geval was bij maatregel 1 – de beoogde aantallen werden gehaald. Wanneer leidinggevende verantwoordelijk waren voor het werven, c.q. het attenderen van medewerkers op de mogelijkheid om een loopbaan- of ontwikkelscan in te vullen, deelname te vrijblijvend was waardoor het beoogd aantal deelnemers voor maatregel 2 niet is behaald. Andere respondenten stellen ook dat het vrijblijvende karakter van deelname er toe heeft geleid dat de beoogde aantallen niet zijn behaald. Vrijwel alle geïnterviewde scholen geven aan dat deelname vrijwillig was. Scholen vinden het belangrijk dat het initiatief bij de deelnemers ligt. Dit verhoogt de intrinsieke motivatie en daarmee de opbrengst voor de deelnemer en de school, zo stellen zij. Echter heeft het vrijblijvende karakter van deelname er in veel gevallen toe geleid dat het beoogd bereik niet is gerealiseerd.

Er zijn ook scholen waar de beoogde aantallen wel gerealiseerd zijn of dat er juist meer aanmeldingen waren dan verwacht. In deze gevallen hebben scholen meer cofinanciering aangevraagd dan zij eerst van plan waren:

“Wat hadden eerste ingezet op 50 deelnemers [die een loopbaan- en ontwikkelscan konden invullen]. Maar al gauw bleek dat er veel meer animo was. Het onderwerp vitaliteit leeft.”

### ***Deelnemers vallen na start nauwelijks uit***

De geïnterviewde scholen geven aan dat bijna alle deelnemers de aangeboden activiteit voltooien als zij er aan begonnen zijn. De activiteiten in het kader van maatregel 1 bestaan zowel uit een- als meerdaagse activiteiten (al dan niet op een of verschillende momenten). Bij meerdaagse activiteiten kun je verwachten dat er sprake is van uitval. Volgens de respondenten was dit nauwelijks aan de orde. De meeste scholen bieden deelnemers in het kader van maatregel 2a een scan aan in combinatie met een adviesgesprek. Volgens de scholen is uitval vrijwel niet aan de orde. Naar aanleiding van een adviesgesprek of adviesrapportage werd sommige deelnemers een vervolginventie volgende op de scan aangeboden. Respondenten geven aan dat enkele medewerkers voor wie dit gold het advies niet hebben

opgevolgd. Een percentage durfde zij niet te schatten. Een van de uitvoerders van maatregel 2a en 2b voor 15 verschillende scholengemeenschappen stelt dat 95% van de deelnemers die het advies kregen om een vervolginventie te volgen dit ook deden. Deze aanbieder heeft in totaal ongeveer 900 scans afgenomen.

In de incidentele gevallen dat er sprake was van uitval stellen de scholen dat dit kam doordat de activiteiten niet in overeenstemming waren met de verwachting van de deelnemer, privé omstandigheden voltooiing verhinderden of dat de medewerker een andere baan had gevonden voor het einde van de activiteit. Dit was het geval bij enkele deelnemers aan maatregel 3.

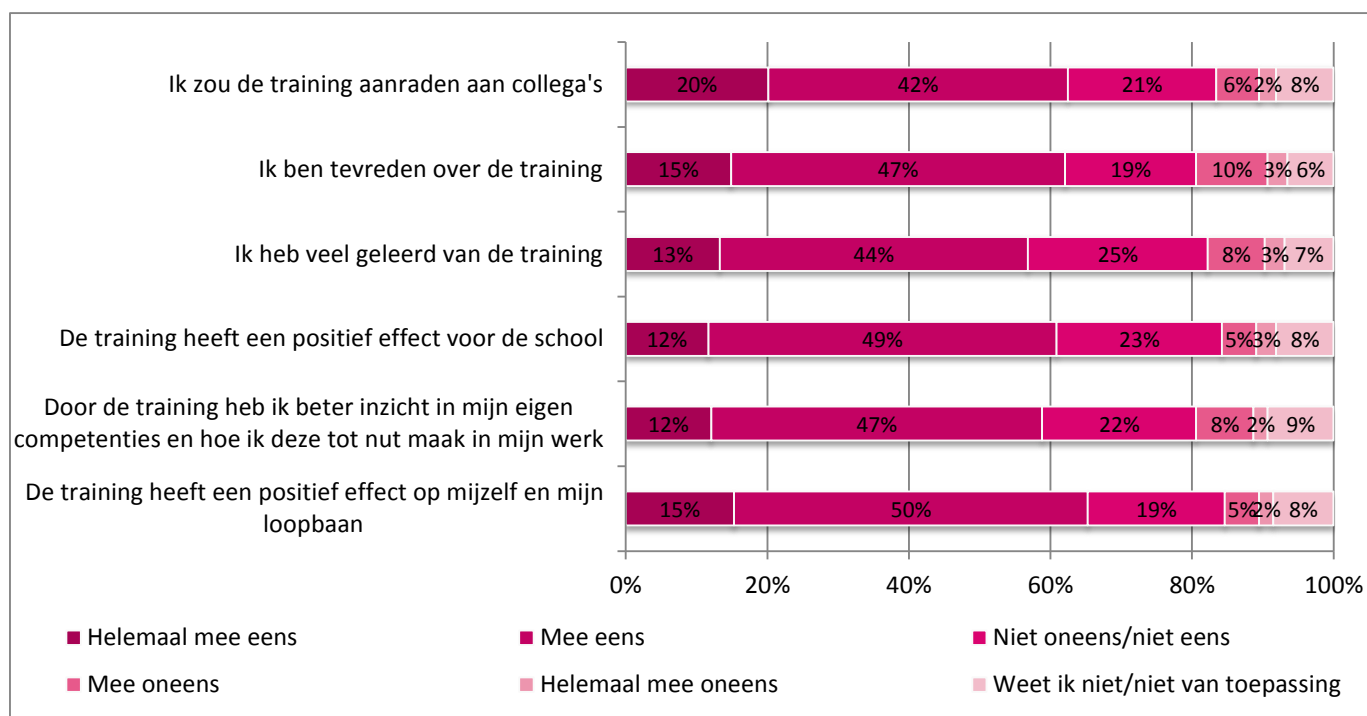
Bij de herhaalmeting is deelnemers gevraagd of zij de activiteit waar zij aan deel hebben genomen hebben voltooid. 4% van alle geënquêteerde geeft aan voortijdig te zijn gestopt. De uitval bij maatregel 2a is iets groter : 6%. Dit komt overeen met de bevindingen van de geïnterviewde scholen en trainers. Geënquêteerde die aangaven dat zij de activiteit niet hadden voltooid konden aangeven waarom zij voortijdig waren gestopt. Een respondent noemt dat de training (maatregel 1) te moeilijk te combineren was met het werk. Andere respondenten geven aan dat zij de opbrengst en toegevoegde waarde van de activiteit te weinig vonden. Dit betreft maatregel 2a.

### ***Tevredenheid onder de deelnemers is groot***

Deelnemers beoordelen de activiteit die zij hebben gevolgd gemiddeld met het rapportcijfer 7,2. De activiteiten van maatregel 1 worden door de geënquêteerden gemiddeld met een 7,4 beoordeeld. De scan wordt gemiddeld beoordeeld met een 6,8. De interventie volgend op een scan wordt door de deelnemers met het gemiddelde rapportcijfer 7,6 beoordeeld. Maatregel 3 wordt gemiddeld met een 6,5 beoordeeld.

Een meerderheid van de geënquêteerde deelnemers geeft aan tevreden te zijn over de activiteit waar zij aan hebben deelgenomen (zie Figuur 2-1). 62% van de geënquêteerde zou de training aanraden aan collega's (zie Figuur 2-1). Figuur 2-1 geeft de uitkomsten weer op een vijftal stellingen over de activiteiten waar deelnemers aan deelgenomen hebben.

Figuur 2-1 Mate van tevredenheid met de training (n=248)



De geënquêteerde zijn het meest positief over de stelling 'De training heeft een positief effect op mijzelf en mijn loopbaan'. 65% van hen geeft aan het helemaal eens of eens te zijn met deze stelling. Geënquêteerden zijn het minst positief over de stelling 'Ik heb veel geleerd van de training'. 57% geeft aan het helemaal eens of eens te zijn met deze stelling.

De uitkomsten uit Figuur 2-1 kunnen ook uitgesplitst worden naar maatregelniveau. Als we dat doen zien we dat deelnemers aan maatregel 2a minder positief antwoorden op de zes stellingen dan over alle maatregelen gemiddeld. Tussen de 57% en 65% van alle deelnemers geeft aan het helemaal eens of eens te zijn met de stellingen. Voor de deelnemers aan maatregel 2a is dit tussen de 32% en 49%. Deelnemers aan deze maatregel zijn het minst positief over de stellingen 'De training heeft een positief effect voor de school' en 'Ik heb veel geleerd van de training' (voor allebei 32% helemaal eens of eens). Zij zijn positiever over de stellingen 'De training heeft een positief effect op mijzelf en mijn loopbaan' (43% helemaal eens of eens) en 'Ik ben tevreden over de training' (49% helemaal eens of eens).

### 2.3 Effecten maatregel 1: versterken van dialoog

In deze paragraaf beschrijven we het effect van de activiteiten die georganiseerd zijn in het kader van maatregel 1. We putten hier uit de enquête die de deelne-

mers voorafgaand aan de activiteit en zes maanden later hebben ingevuld. We bespreken het effect van de activiteiten op de communicatie, de arbeidsrelatie en het werkvermogen. Indien de training is ingezet voor leidinggevende, kijken we naar het effect van de training op hun handelingsrepertoire.

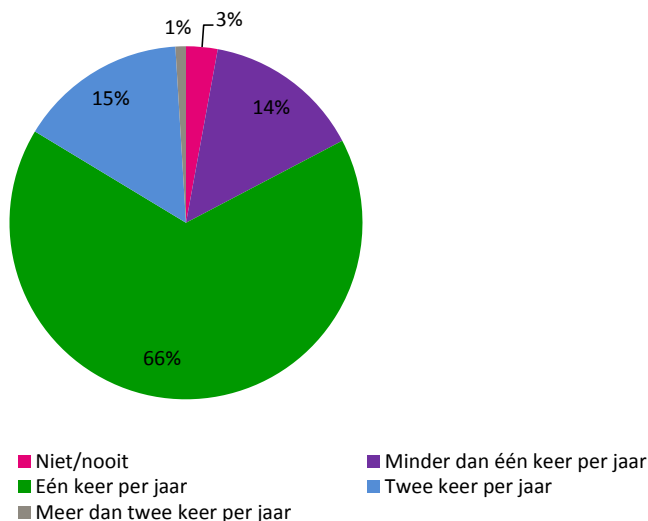
### 2.3.1 Effect van de activiteiten op professionele communicatie

Bij professionele communicatie kan onderscheid gemaakt worden tussen verticale communicatie en horizontale communicatie. Verticale communicatie gaat over de wijze van communiceren tussen medewerkers en leidinggevende. Horizontale communicatie gaat over de wijze van communiceren tussen mensen van een gelijk functieniveau.

#### **Verticale communicatie**

In de eerste plaats is de deelnemers aan activiteiten van maatregel 1 (n=104)<sup>6</sup> voorafgaand aan de activiteit gevraagd hoe vaak zij een formeel gesprek voeren over hun functioneren. De uitkomst is weergegeven in de figuur hieronder.

Figuur 2-2 Frequentie functioneringsgesprek (n=104)

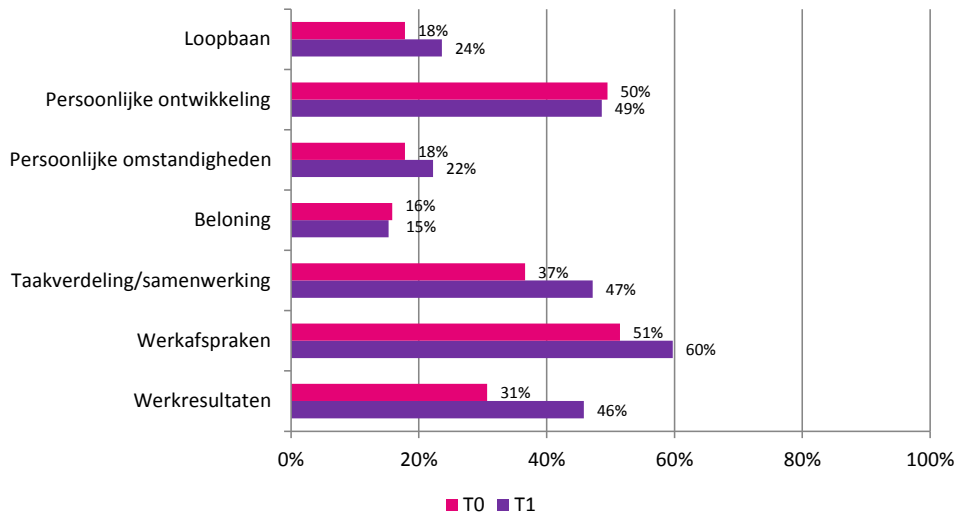


De meeste geënquêteerde deelnemers geven aan een keer per jaar een functioneringsgesprek te voeren (66%). Het aandeel deelnemers dat aangeeft meer, dan wel minder dan een keer per jaar een functioneringsgesprek te voeren is ongeveer gelijk. Bij de herhaalmeting is de deelnemers gevraagd of zij in het afgelopen half jaar een functioneringsgesprek hebben gevoerd. 70% geeft aan dat dit het geval is.

<sup>6</sup> Ten behoeve van de effectmeting zijn geënquêteerde geselecteerd die zowel de voor- als de nameting hebben ingevuld. Voor maatregel 1 zijn dit 104 deelnemers.

Bij de voor- en nameting is deelnemers gevraagd op een aantal items aan te geven of tijdens hun laatste functioneringsgesprek de volgende zaken besproken zijn en of hier concrete afspraken over zijn gemaakt. De uitkomsten staan in de figuur hieronder.

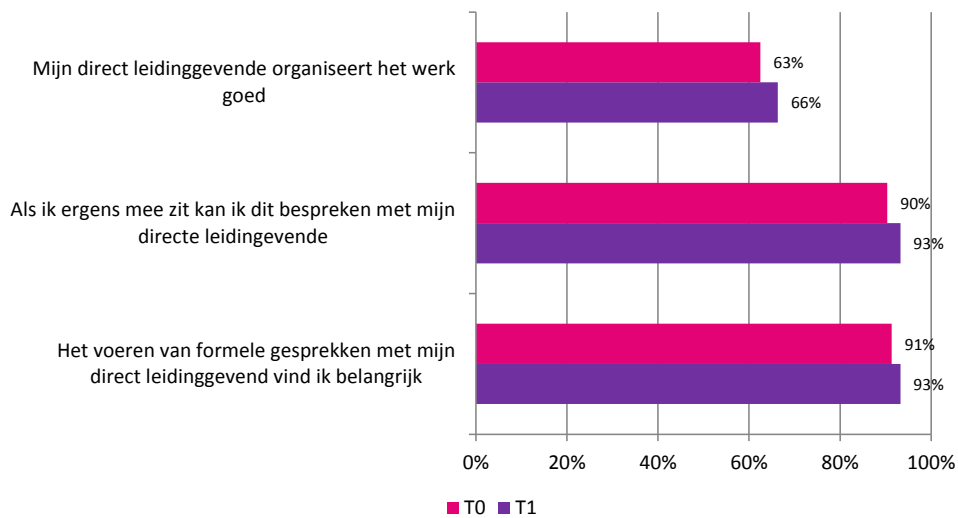
*Figuur 2-3 Onderwerpen die tijdens laatste functioneringsgesprek zijn besproken en waarover concrete afspraken zijn gemaakt (T0 n=101; T1 n=72)*



We zien vooral een toename in afspraken die zijn gemaakt over werkresultaten, werkafspraken in het algemeen en taakverdeling en samenwerking. Het aandeel geënquêteerde deelnemers dat aangeeft dat tijdens het laatste functioneringsgesprek afspraken zijn gemaakt over werkresultaten is met 15 procentpunt toegenomen.

Deelnemers is ook gevraagd naar een oordeel over hun leidinggevende. Hieronder is het aandeel deelnemers weergegeven dat aangeeft het (helemaal) eens te zijn met de stelling.

**Figuur 2-4** Aandeel geënquêteerden dat het (helemaal) eens is met de stelling (n=104)



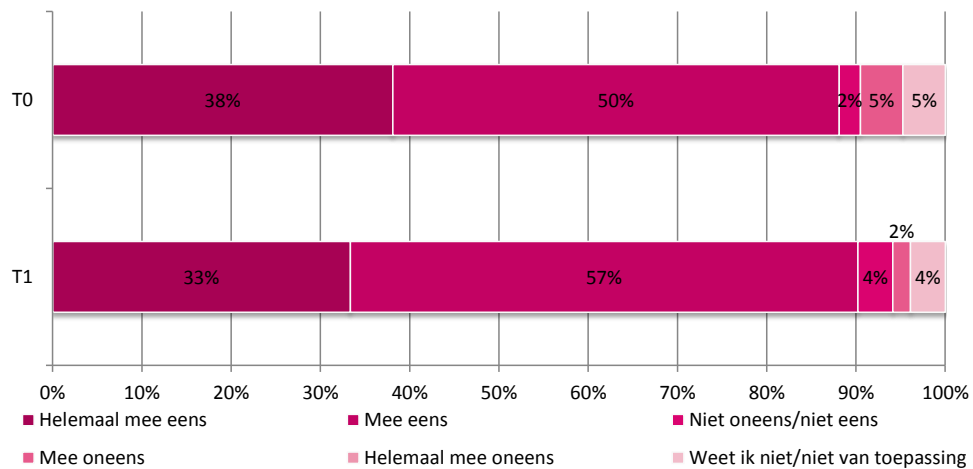
Op alle drie de stellingen zien we een toename van enkele procentpunten van het aandeel deelnemers dat aangeeft het (helemaal) eens te zijn. Bovendien zien we dat een (zeer) groot aandeel dat aangeeft het (helemaal) eens te zijn, zowel bij de begin- als eindmeting.

**Horizontale communicatie**

Met horizontale communicatie wordt de wijze van communiceren tussen medewerkers van gelijk functieniveau bedoeld. In de eerste plaats is de deelnemers gevraagd of zijn deelnemen aan een intervisiegroep of vergelijkbare vorm voor collegiale consultatie. Bij de beginmeting gaf 40% aan dat dit het geval is. Bij de herhaalmeting gaf 49% aan dat dit het geval is. Een derde van deze toename is toe te schrijven aan de activiteiten van het sectorplan.

De mensen die aangeven deel te nemen een intervisiegroep is gevraagd in hoeverre zij vinden dat ze beschikken over de competenties om intervisie of collegiale consultatie tot nut te maken in hun werk. De uitkomsten staan in Figuur 2-5 hieronder

Figuur 2-5 De mate waarin geënquêteerden vinden te beschikken over de competenties om intervisie tot nut te maken (T0 n=42; T1 n=51)

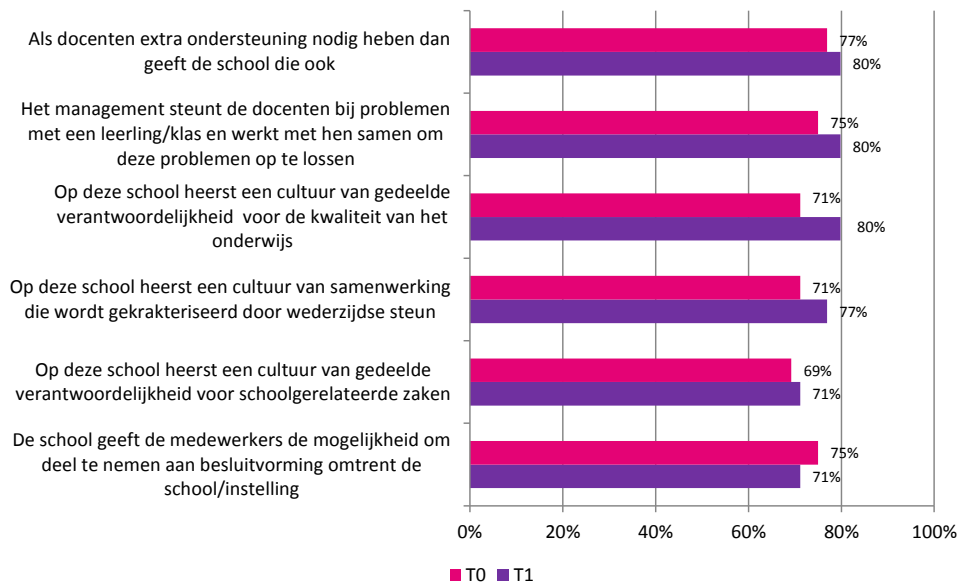


Het merendeel van de deelnemers geeft aan te beschikken over de competenties om intervisie tot nut te maken. Bij de beginmeting gaf 88% aan het (helemaal) eens te zijn met deze stelling. Bij de herhaalmeting is dit aandeel toegenomen tot 90%.

### 2.3.2 Effect van de activiteiten op de arbeidsrelatie

Met het begrip arbeidsrelatie bedoelen wij de waardering van de relatie die medewerkers hebben met hun collega's en de school. De deelnemers zijn bij de begin- en herhaalmeting gevraagd naar hun oordeel over de arbeidsrelatie. De uitkomst is in Figuur 2-6 weergegeven.

**Figuur 2-6** Het aandeel geënquêteerden dat het (helemaal) eens is met de stellingen over de arbeidsrelatie (n=104)



Het aandeel geënquêteerden dat positief is over de arbeidsrelatie neemt op vijf van de zes items toe met enkele procentpunten. Bovendien is het aandeel deelnemers dat positief is over de arbeidsrelatie met collega's en op school groot te noemen, zowel voor als na afloop van de training. Tussen de 70% en 80% van de deelnemers geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de stellingen.

De grootste toename zien we op de stelling 'Op deze school heerst een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs'. Bij de beginmeting gaf 71% van de deelnemers aan het (helemaal) eens te zijn met deze stelling. Bij de herhaalmeting geeft 80% aan het (helemaal) eens te zijn met deze stelling. We zien een afname in het aandeel deelnemers dat aangeeft dat de school medewerkers de mogelijkheid geeft om deel te nemen aan besluitvorming. Bij de beginmeting gaf 75% aan dat dit het geval was. Bij de herhaalmeting geeft 71% aan dat dit het geval is.

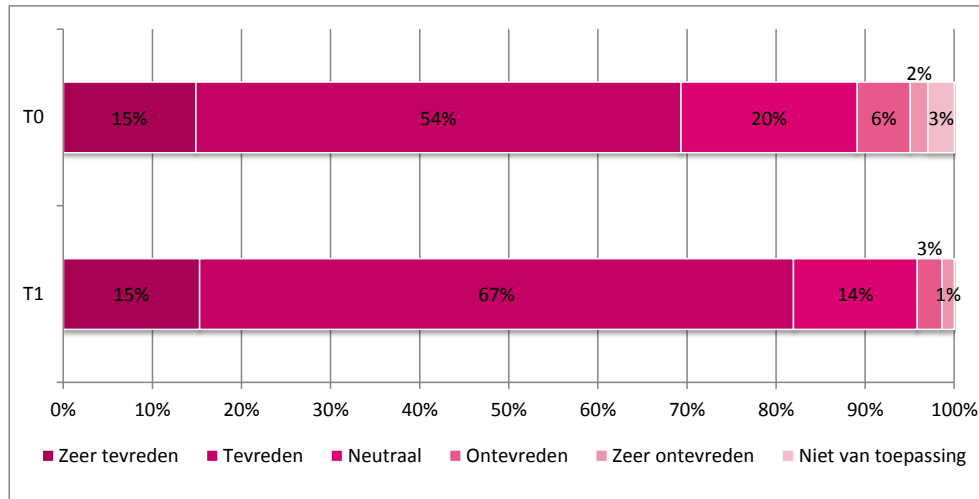
Ook ten aanzien van de arbeidsrelatie kan onderscheid gemaakt worden tussen de verticale en horizontale arbeidsrelatie. Met de verticale arbeidsrelatie bedoelen we de waardering van de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden en met de horizontale arbeidsrelatie bedoelen we de waardering van de relatie tussen medewerkers van hetzelfde functieniveau.



### **Verticale arbeidsrelatie**

Het effect van de activiteiten die in het kader van maatregel 1 zijn georganiseerd op de verticale arbeidsrelatie is gemeten aan de hand van de tevredenheid over de functioneringsgesprekken. De uitkomsten zijn weergegeven in Figuur 2-7.

*Figuur 2-7 Tevredenheid over functioneringsgesprekken (T0 n=101; T1 n=72)*

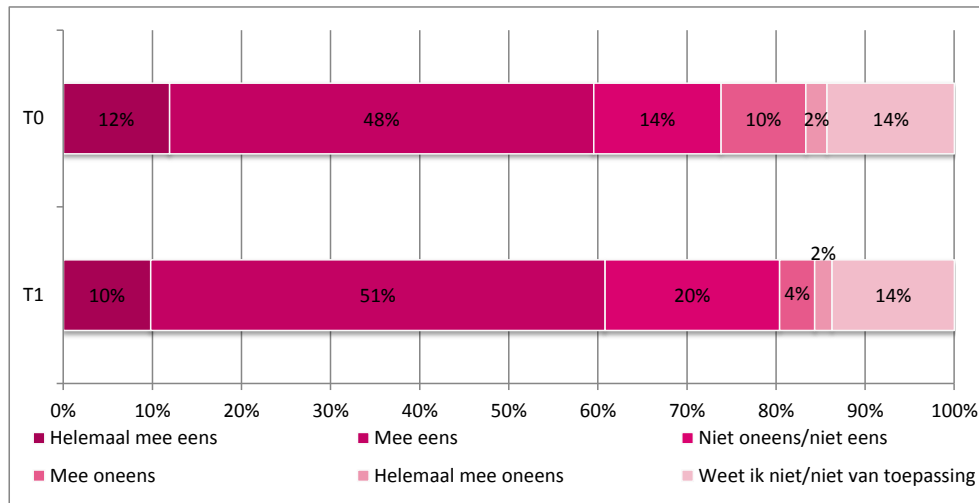


Het merendeel van de deelnemers geeft aan (zeer) tevreden te zijn over de gevoerde functioneringsgesprekken. We zien een toename van het aandeel deelnemers dat tevreden is met 13 procentpunt. De ontevredenheid is afgenomen.

### **Horizontale arbeidsrelatie**

Het effect van de activiteiten van maatregel 1 op de horizontale arbeidsrelatie is gemeten aan de hand van de tevredenheid over intervisie en collegiale consultatie. De deelnemers die aangaven deel te nemen aan intervisie of collegiale consultatie is gevraagd of ze hier tevreden over zijn. De uitkomsten staan in Figuur 2-8.

Figuur 2-8 Tevredenheid over intervisie en collegiale consultatie (T0 n=42; T1 n=51)



Zowel bij de begin- als de nameting geeft meer dan de helft van de deelnemers aan tevreden te zijn over de intervisie. We zien geen toename in de mate van tevredenheid hierover: het aandeel deelnemers dat aangeeft tevreden te zijn over de intervisie is nagenoeg gelijk gebleven.

### 2.3.3 Effect van de activiteiten op het werkvermogen

Aan de hand van een zestal items is het werkvermogen van de deelnemers gemeten.<sup>7</sup> De deelnemers is in eerste plaats gevraagd hun werkvermogen een rapportcijfer te geven. De uitkomsten staan in de tabel hieronder.

Tabel 2-2 Rapportcijfer werkvermogen

Doelgroep	Rapportcijfer T0	Rapportcijfer T1
Leerkracht (n=30)	7,8	7,9
Leidinggevende/management (n=51)	7,8	8,1
Ondersteund personeel (n=15)	7,7	7,9
Schoolleider (n=8)	8,5	8,3
<b>Gemiddeld (n=104)</b>	<b>7,9</b>	<b>8,0</b>

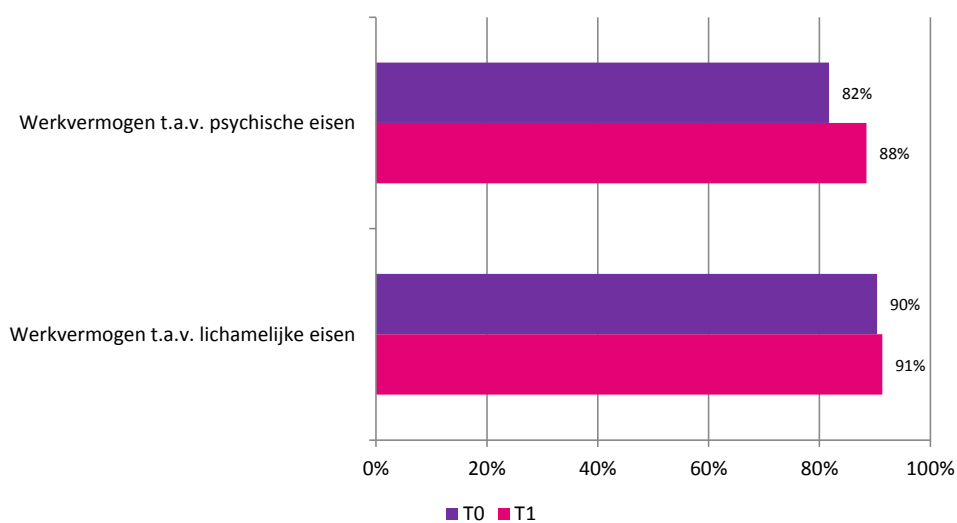
Bij de beginmeting beoordeelde de deelnemers hun werkvermogen gemiddeld met een 7,9. Schoolleiders beoordelen hun werkvermogen het hoogst. Bij de herhaalmeting beoordelen de deelnemers hun werkvermogen met een 8,0. We zien

<sup>7</sup> Deze items zijn afgeleid van de internationaal erkend *Work ability index* voor het meten van werkvermogen

de grootste toename in het oordeel over het werkvermogen bij de leidinggeven- den. Gemiddeld beoordelen zijn hun werkvermogen een half jaar na de beginme- ting 0,3 hoger.

Bij werkvermogen kan onderscheid gemaakt worden naar de psychische en licha- melijke eisen die het werk aan de deelnemers stelt. Deelnemers is gevraagd naar hun oordeel hierover. In Figuur 2-9 is het aandeel geënquêteerde deelnemers weergegeven dat aangeeft hun werkvermogen (zeer) goed te beoordelen

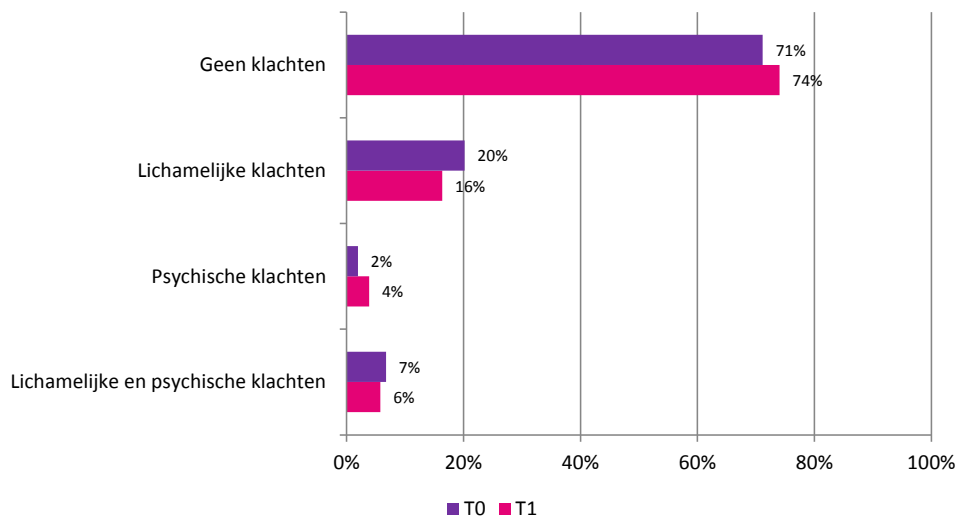
*Figuur 2-9 Aandeel geënquêteerden dat aangeeft het psychisch en lichamelijk werkvermogen (zeer) goed te beoordelen (n=104)*



De meeste deelnemers geven aan – zowel bij de begin- als herhaalmeting – hun psychisch en lichamelijk werkvermogen (zeer) goed te beoordelen. Het lichamelijk werkvermogen wordt gemiddeld gezien beter beoordeeld dan het psychisch werk- vermogen. Ten opzichte van de beginmeting is het aandeel deelnemers dat aan- geeft het psychisch werkvermogen (zeer) goed te beoordelen met 6 procentpunt toegenomen. Het lichamelijk werkvermogen is nagenoeg gelijk gebleven. Onder- steunend personeel en schoolleiders zijn positiever over hun psychisch werkver- mogen dan leerkrachten en leidinggevende. Dit is het geval bij de begin- en de nameting.

Het werkvermogen wordt in belangrijke mate bepaald door lichamelijke dan wel psychische gezondheid. Deelnemers is gevraagd of zij (naar hun eigen mening) last hebben van gezondheidsklachten.

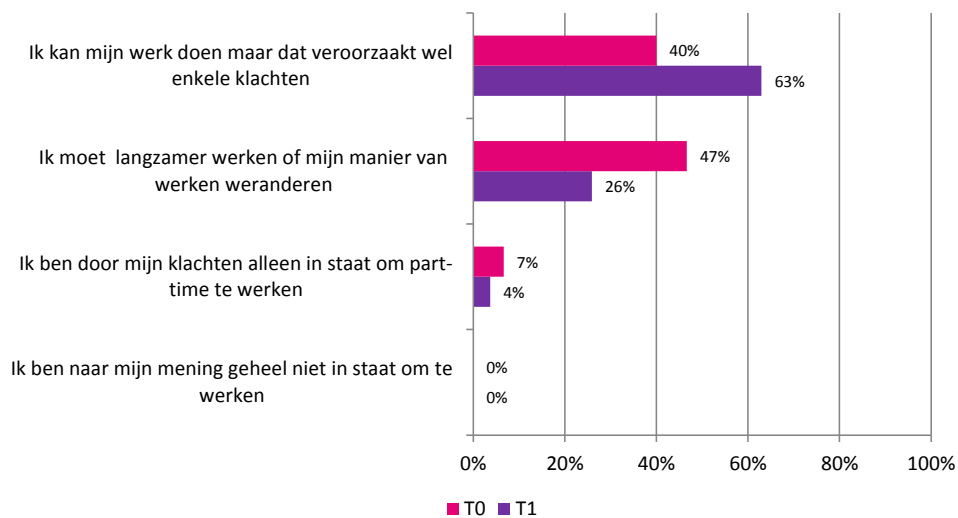
*Figuur 2-10 Aandeel geënquêteerden dat aangeeft al dan niet lichamelijke en/of psychische klachten te ervaren (n=104)*



De meeste deelnemers ervaren geen gezondheidsklachten. Het aandeel deelnemers dat geen klachten ervaart is met 3 procentpunt toegenomen. De meeste deelnemers die klachten ervaren, ervaren lichamelijke klachten.

De deelnemers die aangeven gezondheidsklachten te ervaren zijn enkele stelling voorgelegd. Hieronder is het aandeel deelnemers weergegeven met gezondheidsklachten die aangeven dat de stelling op hen toepasbaar is.

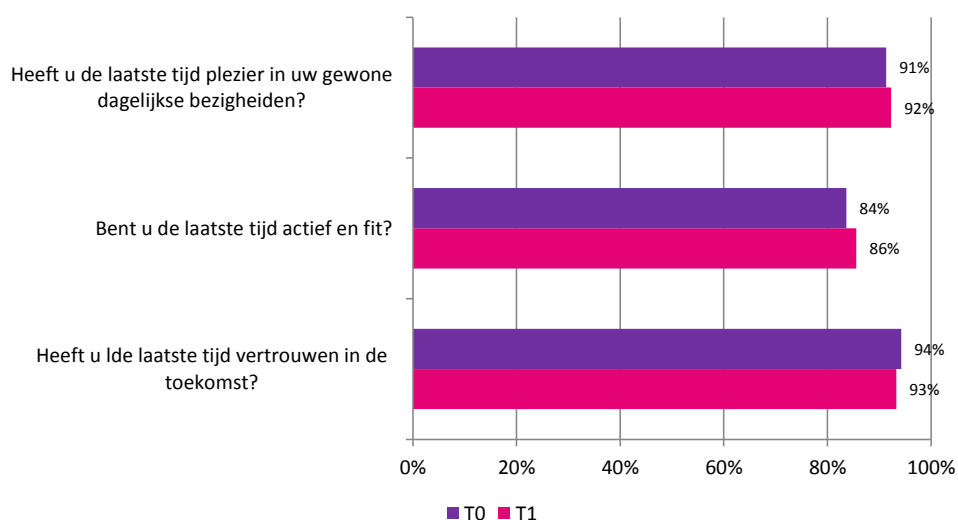
*Figuur 2-11 Aandeel geënquêteerden met gezondheidsklachten dat aangeeft dat de stelling op hen toepasbaar is (T0 n=30; T1 n=27)*



Geen van de deelnemers geeft aan dat zij als gevolg van gezondheidsklachten niet kunnen werken. Veel van de deelnemers met gezondheidsklachten kunnen hun werk doen, maar dit veroorzaakt wel klachten. Deze categorie is sterk toegenomen. Het aandeel deelnemers dat aangeeft hun manier van werken aan te moeten passen als gevolg van gezondheidsklachten of parttime te moeten werken is afgenomen. De activiteiten lijken dus het effect te hebben gehad dat deelnemers hun werk weer kunnen doen (en bijvoorbeeld niet langzamer hoeven te werken). Zij hebben wel nog klachten.

Alle deelnemers is een aantal stellingen voorgelegd over hun werkvermogen. Hoe positiever zij antwoorden hoe hoger hun werkvermogen. In Figuur 2-12 is het aandeel deelnemers weergegeven dat aangeeft dat de stelling altijd/regelmatig op hen van toepassing is.

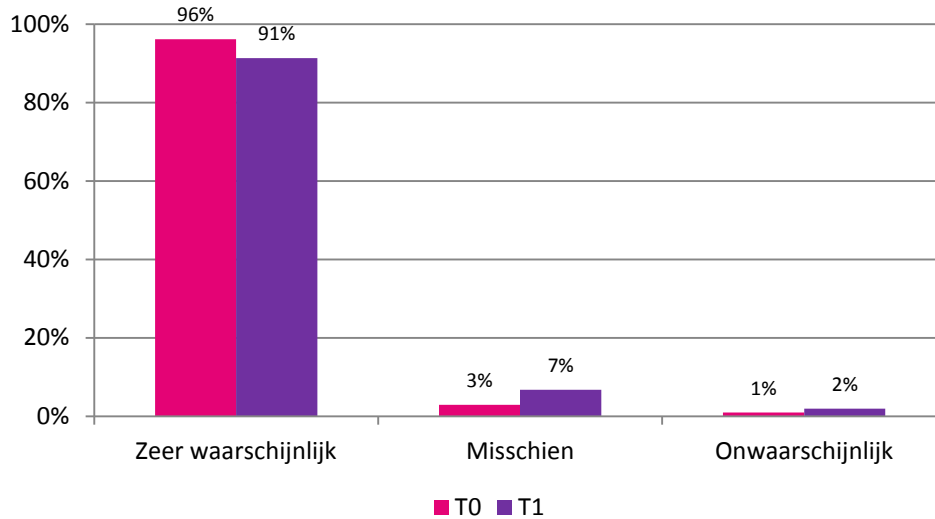
*Figuur 2-12 Aandeel geënquêteerden dat aangeeft dat de stelling altijd/regelmatig op hen van toepassing is (n=104)*



De meeste deelnemers hebben (altijd/regelmatig) plezier in de gewone dagelijkse bezigheden. Hierin zien we geen grote toe- of afname. De meeste deelnemers geven aan (altijd/regelmatig) actief en fit te zijn. Dit aandeel is met 2 procentpunt toegenomen. Vrijwel alle deelnemers geven aan (altijd/regelmatig) vertrouwen te hebben in de toekomst. Dit aandeel is nauwelijks veranderd.

Als laatste is de deelnemers gevraagd hoe waarschijnlijk zij het achten dat zij uitgaande van hun huidige gezondheidssituatie over twee jaar nog in staat zijn het huidige werk uit te voeren.

*Figuur 2-13 Aandeel geënquêteerden dat aangeeft dat zij uitgaande van hun huidige gezondheidssituatie over twee jaar nog in staat zijn het huidige werk uit te voeren (n=104)*

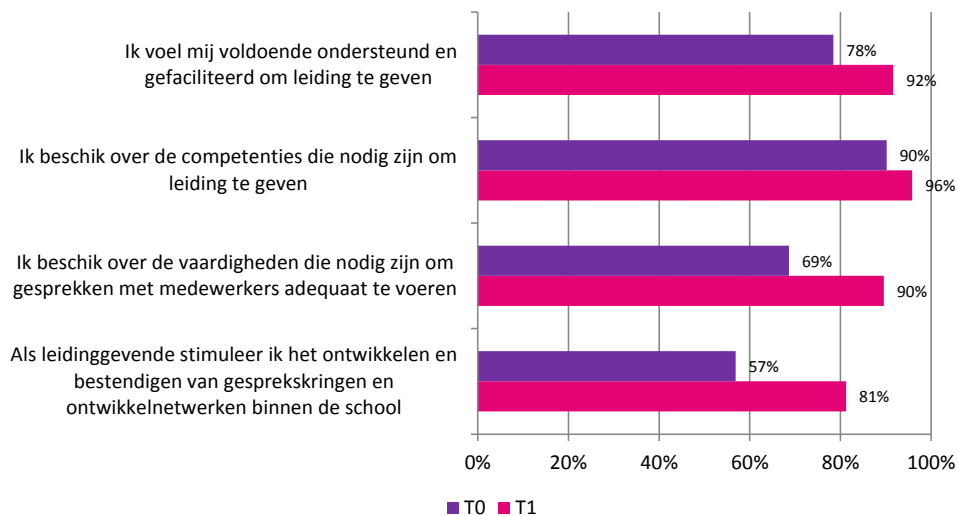


Bijna alle deelnemers geven aan dit zeer waarschijnlijk te achten. Ten opzichte van de beginmeting zijn de deelnemers bij de herhaalmeting hier wel minder zeker over. Het aandeel deelnemers dat het zeer waarschijnlijk acht dat zij over twee jaar nog in staat zijn het huidige werk te doen is 5 procentpunten afgenomen. Het aandeel deelnemers dat aangeeft dat dit misschien zo is, is met 4 procentpunten toegenomen.

#### **2.3.4 Handelingsrepertoire leidinggevenden**

Een deel van de activiteiten in het kader van maatregel 1 waren specifiek gericht op leidinggevenden. Dit waren onder meer trainingen gericht op het opleiden van leidinggevenden op HR-gebied met als doel hun handelingsrepertoire te vergroten en verbeteren. De effecten van deze activiteiten op het handelingsrepertoire is gemeten door leidinggevenden een aantal stellingen voor te leggen. De uitkomsten daarvan staan in Figuur 2-14.

Figuur 2-14 Aandeel leidinggevenden dat het (helemaal) eens is met de stellingen (n=51)



Het merendeel van de leidinggevenden geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de stellingen, zowel bij de begin- als herhaalmeting. We zien een substantiële toename in het aandeel leidinggevenden dat de stellingen positief beantwoordt. Het aandeel leidinggevenden dat aangeeft de competenties te hebben die nodig zijn om leiding te geven is met 6 procentpunt toegenomen. Het aandeel leidinggevenden dat aangeeft te beschikken over gespreksvaardigheden is met 21 procentpunt toegenomen. Ook het aandeel leidinggevenden dat aangeeft de professionele geïstitutionaliseerde dialoog in de school te stimuleren is met 24 procentpunt toegenomen. De toename is op deze items het grootst. De activiteiten in het kader van maatregel 1 lijken voor de deelnemende leidinggevende vooral hun gespreksvaardigheden te hebben verbeterd. Ook de mate waarin zij de professionele dialoog stimuleren is substantieel toegenomen.

### 2.3.5 Conclusie: effect van de activiteiten op de professionele dialoog

In dit hoofdstuk zijn de effecten van de activiteiten van maatregel 1 gepresenteerd. Op basis van de enquête onder 104 deelnemers die een activiteit van maatregel 1 hebben gevolgd zijn veranderingen in de communicatie, arbeidsrelatie en het werkvermogen geanalyseerd. Wat opvalt is dat de tevredenheid met de communicatie, arbeidsrelatie en het werkvermogen in de beginsituatie (bij T0) hoog is voor deelnemers aan maatregel 1. Het potentieel voor maatregel 1 om effect te hebben is hiermee relatief gering.

Over het algemeen zien we een substantiële toename in het aandeel deelnemers dat aangeeft afspraken te maken tijdens functioneringsgesprekken. Dit is een indicatie dat de verticale dialoog op deelnemende scholen is verbeterd. Bovendien is de tevredenheid over deze functioneringsgesprekken substantieel toegenomen

(+13%). Daarnaast geven leidinggevendenden aan dat de activiteiten waar zij aan hebben deelgenomen positief hebben bijgedragen aan hun leiderschapscompetenties. Zij beoordelen vooral hun gespreksvaardigheid beter. We zien ook een toename in het aandeel geënquêteerden dat deelneemt aan een intervisiegroep, ten opzichte van de beginsituatie bij de nulmeting (van 40% naar 49%). Een derde van deze toename is toe te schrijven aan de activiteiten van het sectorplan. De tevredenheid over de intervisie is echter niet meetbaar toegenomen. We zien ten opzichte van de beginsituatie, bij de herhaalmeting geen substantiële verbetering van het werkvermogen. Opgemerkt moet worden dat het werkvermogen reeds in de beginsituatie hoog was. Het potentieel voor verbetering was daarmee gering.

## 2.4 Effecten maatregel 2: stimuleren van inzetbaarheid

In het kader van maatregel 2 konden scholen cofinanciering aanvragen voor een loopbaan- en ontwikkelscan inclusief één of twee adviesgesprekken en eventueel een verdiepende vervolginventie. Scholen hebben gekozen voor verschillende soorten scans. Zo zijn er loopbaanscans, vitaliteitsscans en verstrekskans aangeboden. Er is gekeken naar het effect van de scan en bijkomend adviesgesprek op het werkvermogen, de werkbeleving en (het vertrouwen in) de eigen vaardigheden en loopbaan. Om effect te meten is gebruik gemaakt van de enquête die deelnemers voorafgaand aan de scan en een half jaar later hebben ingevuld. Er is geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende scans die zijn ingezet.

Ten aanzien van het effect van een scan kan opgemerkt worden dat een scan – als zelfstandig instrument – geen effect heeft op het werkvermogen, de werkbeleving en de vaardigheden. Een scan is een diagnostisch instrument. Als zodanig heeft het geen (of gering) impact op degene die de scan invult. In het kader van het sectorplan hebben deelnemers een scan ingevuld. Op basis van de scan hebben zij één of twee adviesgesprekken gevoerd met een (vitaliteits)coach, loopbaanadviseur of (arbeids)psycholoog. Het soort professional kon per school en ingezette scan verschillen. In dit gesprek is met de deelnemers gesproken over de uitkomsten van de scan. Op basis hiervan wordt een advies uitgebracht, c.q. op welke onderdelen scores de deelnemers niet goed genoeg en hoe moeten zij dit verbeteren. Een deel van de deelnemers is zelfstandig met dit advies aan de slag gegaan. Een ander deel is een vervolginventie aangeboden. Dit waren de deelnemers met zwakke of matige scores.

In paragrafen 2.4.1 en 2.4.2 presenteren we de effecten van de scan en het advies gesprek voor de deelnemers die hier zelfstandig mee aan de slag zijn gegaan, c.q. de deelnemers die geen vervolginventie hebben gevolgd. We kunnen geen uitspraken doen over het effect voor de mensen die ook een vervolginventie heb-



ben gedaan. Slecht dertien deelnemers hebben de nul- en herhaalmeting ingevuld.

#### 2.4.1 Effect van de loopbaanscan op het werkvermogen

De deelnemers die een loopbaan- of ontwikkelscan hebben ingevuld en een adviesgesprek hebben gehad (maatregel 2a) is gevraagd hun werkvermogen een rapportcijfer te geven. In totaal hebben 61 deelnemers aan maatregel 2a de begin- en herhaalmeting ingevuld.

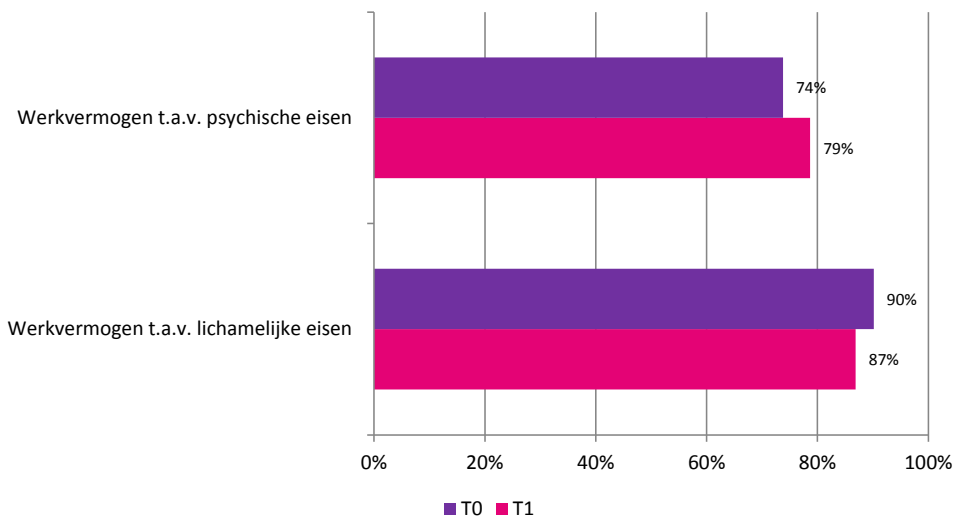
Tabel 2-3 Rapportcijfer werkvermogen

Doelgroep	Rapportcijfer T0	Rapportcijfer T1
Leerkracht (n=23)	7,4	7,4
Leidinggevende/management (n=15)	7,3	7,9
Ondersteund personeel (n=18)	7,4	7,6
Schoolleider (n=5)	8,0	7,2
<b>Gemiddeld (n=61)</b>	<b>7,4</b>	<b>7,6</b>

Bij de beginmeting beoordelen de deelnemers hun werkvermogen gemiddeld met een 7,4. Bij de herhaalmeting beoordelen zij hun werkvermogen enigszins beter. Gemiddeld geven de deelnemers hun werkvermogen een half jaar later een 7,6. We zien een afname van de beoordeling van het werkvermogen van schoolleiders met 0,8 punt. Door het geringe aantal observaties is deze verandering niet toe te schrijven aan de scan.

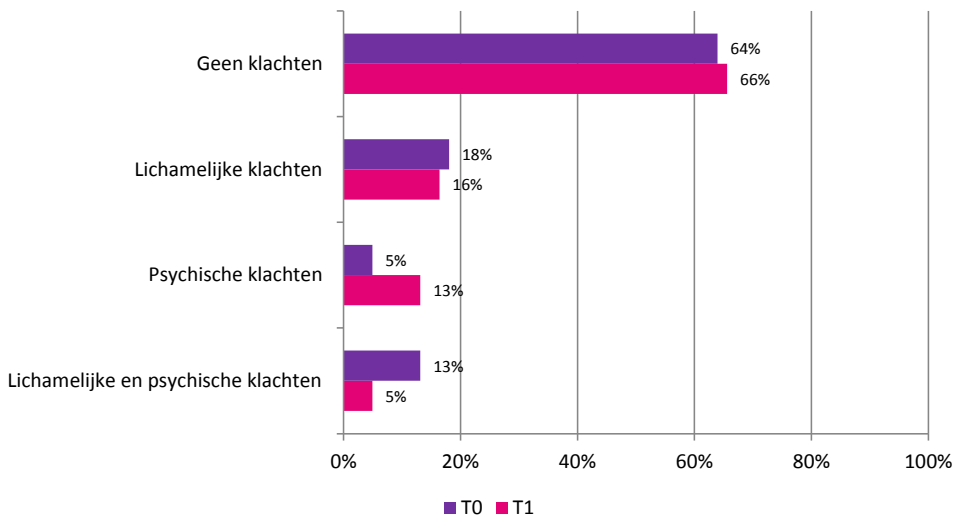
De deelnemers is ook gevraagd naar hun oordeel over hun werkvermogen in relatie tot de psychische en lichamelijke eisen die het werk aan hun stelt. De uitkomsten staan hieronder.

*Figuur 2-15 Aandeel geënquêteerden dat aangeeft het psychisch en lichamelijk werkvermogen (zeer) goed te beoordelen (n=61)*



De meeste deelnemers beoordelen hun psychisch en lichamelijk werkvermogen (zeer) goed, zowel voorafgaand als na afloop van de scan. We zien een toename in het aandeel deelnemers dat aangeeft het werkvermogen ten aanzien van de psychische eisen die het werk stelt (zeer) goed te beoordelen. We zien een afname in het aandeel dat het lichamelijk werkvermogen (zeer) goed beoordeelt.

*Figuur 2-16 Aandeel geënquêteerden dat aangeeft al dan niet lichamelijke en/of psychische klachten te ervaren (n=61)*

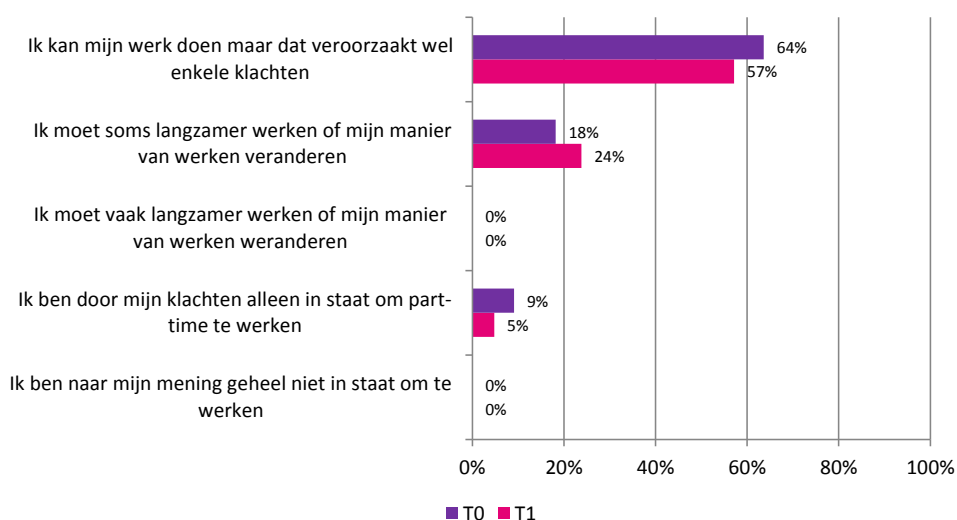


Het merendeel van de deelnemers ervaart geen gezondheidsklachten. Dit aandeel is ten opzichte van de nulmeting bij de herhaalmeting 4 procentpunt toegenomen. We zien een ruime verdubbeling van het aandeel deelnemers met psychi-

sche klachten bij de herhaalmeting, ten opzichte van de beginmeting. Omdat het hier gaat om een gering aantal observaties gaat (van 3 naar 8 mensen) kan niet worden gesteld dat dit veroorzaakt is door de scan.

De deelnemers die gezondheidsklachten ervaren zijn enkele stelling voorgesteld over de mate waarin gezondheidsklachten hen hinderen in het werk. De figuur hieronder geeft aan wel aandeel van hen aangeeft dat de stelling op hen van toepassing is.

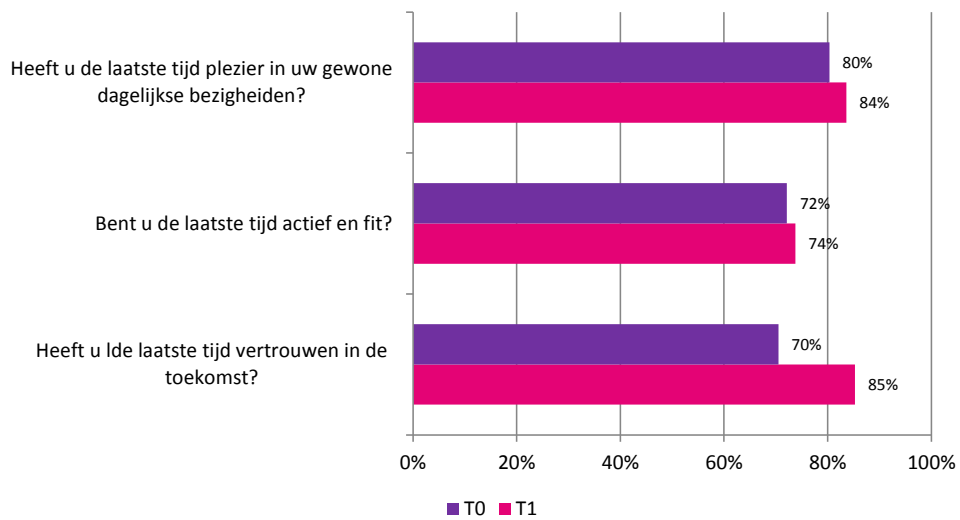
*Figuur 2-17 Aandeel geënquêteerden met gezondheidsklachten dat aangeeft dat de stelling op hen toepasbaar is (T0 n=22; T1 n=21)*



Geen van de deelnemers geeft aan dat zij als gevolg van gezondheidsklachten niet kunnen werken. De meeste deelnemers met gezondheidsklachten kunnen hun werk doen. Ten opzichte van de beginmeting is het aandeel dat aangeeft dat dit zo is afgenomen bij de herhaalmeting, van 64% naar 57%. Het aandeel mensen dat aangeeft langzamer te moeten werken als gevolg van gezondheidsklachten is met 6 procentpunt toegenomen. Het aandeel deelnemers dat aangeeft dat zij door hun gezondheidsklachten alleen parttime kunnen werken is afgenomen van 9% naar 5%.

Een aantal stellingen over werkvermogen is alle deelnemers voorgelegd. In Figuur 2-18 is het aandeel deelnemers weergegeven dat aangeeft dat een stelling altijd of regelmatig op hen van toepassing is.

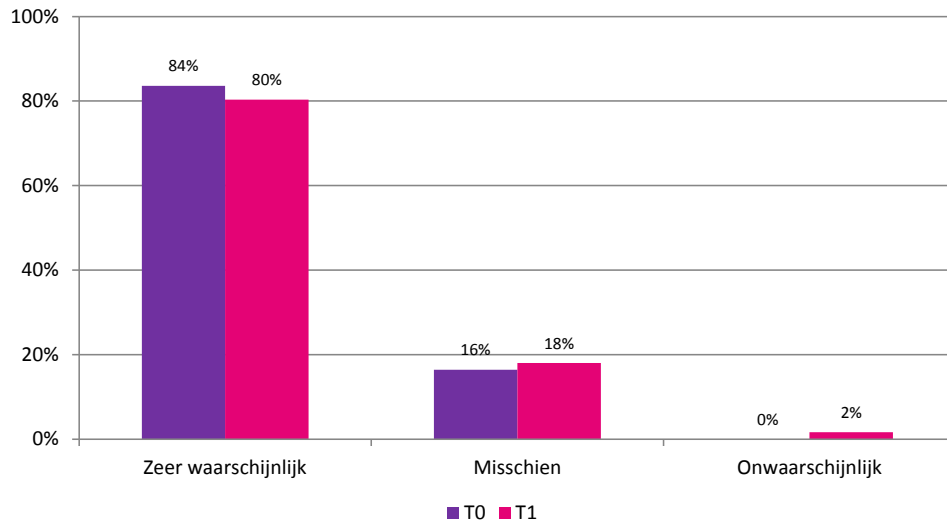
*Figuur 2-18 Aandeel geënquêteerden dat aangeeft dat de stelling altijd/regelmatig op hen van toepassing is (n=61)*



Een groot aandeel deelnemers geeft aan het (altijd/regelmatig) eens te zijn met de stellingen. We zien op twee van de drie stellingen een toename van enkele procentpunt bij de herhaalmeting ten opzichte van de beginmeting. Het aandeel deelnemers dat aangeeft vertrouwen te hebben in de toekomst is bij de herhaalmeting met 15 procentpunt toegenomen.

Als laatste is de deelnemers gevraagd hoe waarschijnlijk zij het achten dat zij uitgaande van hun huidige gezondheidssituatie over twee jaar nog in staat zijn het huidige werk uit te voeren.

*Figuur 2-19 Aandeel geënquêteerden dat aangeeft dat zij uitgaande van hun huidige gezondheidssituatie over twee jaar nog in staat zijn het huidige werk uit te voeren (n=61)*



De meeste deelnemers geven aan – zowel bij de begin- als herhaalmeting – dat het zeer waarschijnlijk is dat zij over twee jaar nog hetzelfde werk aankunnen. Het aandeel is echter wel afgenomen: van 84% naar 80%. Het aandeel mensen dat denkt het werk misschien nog twee jaar aan te kunnen is 2 procentpunten toegenomen, evenals het aandeel dat aangeeft dat dit onwaarschijnlijk is. De deelnemers lijken bij de herhaalmeting dus minder positief dan zij waren bij de beginmeting.

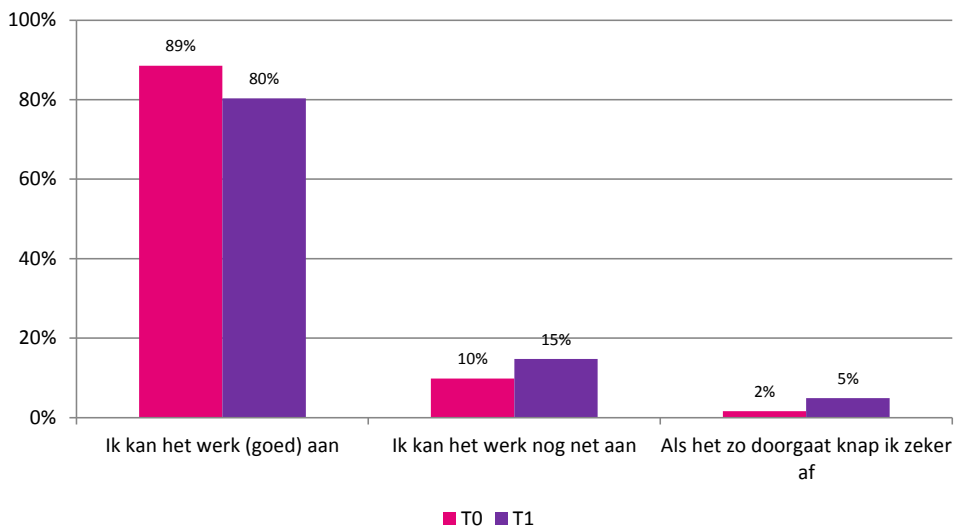
#### **2.4.2 Effect van de loopbaanscan op werkbeleving en vertrouwen in de eigen vaardigheden**

De scans zetten in op voorkomen van uitval van zittend personeel en het vergroten van het loopbaanperspectief van medewerkers. Naast het werkvermogen zijn de werkbeleving en vaardigheden van medewerkers belangrijke factoren als het gaat om de toekomstige inzetbaarheid. We hebben dan ook gekeken naar het effect van de ontwikkel- en loopbaanscans (en verdiepende gesprekken) op de werkbeleving en vaardigheden van de deelnemers.

##### ***Werkbeleving***

De werkbeleving (en het effect hierop van de loopbaan- en ontwikkelscan) is gemeten door te kijken naar de ervaren werkdruk en de mate waarin medewerkers tevreden zijn over het werk (werktevredenheid). In Figuur 2-20 hieronder zijn de uitkomsten weergegeven van de mate waarin deelnemers werkdruk ervaren, voorafgaand aan de scan en een half jaar later. Geënquêteerde deelnemers is gevraagd de stelling te kiezen die het meest op hen van toepassing is.

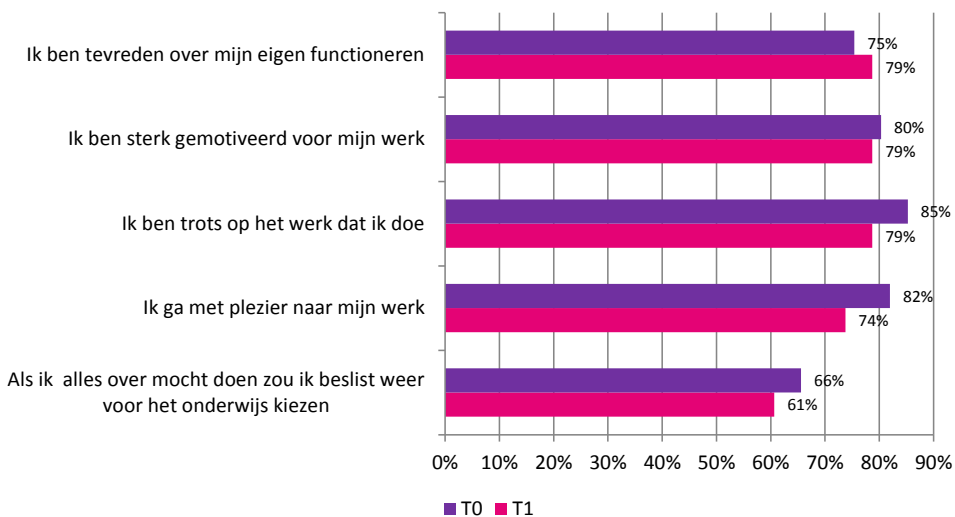
*Figuur 2-20 Ervaren werkdruk volgens de geënquêteerden (n=61)*



We zien dat de categorie deelnemers die aangeeft het werk aan te kunnen is afgenomen, van 89% naar 80%. De andere categorieën zijn toegenomen. De ervaren werkdruk lijkt te zijn toegenomen een half jaar later.

Naast werkdruk omvat werkbeleving ook de tevredenheid over het werk. De werktevredenheid is gemeten aan de hand van vijf stelling. De uitkomsten staan in Figuur 2-21.

*Figuur 2-21 Aandeel geënquêteerden dat het (helemaal) eens is met de stelling (n=61)*



Over het algemeen zijn de geënquêteerde deelnemers tevreden over het werk, zowel bij de begin- als herhaalmeting. Het aandeel deelnemers dat het (helemaal) eens is met de stellingen is groot. Het aandeel deelnemers dat aangeeft tevreden

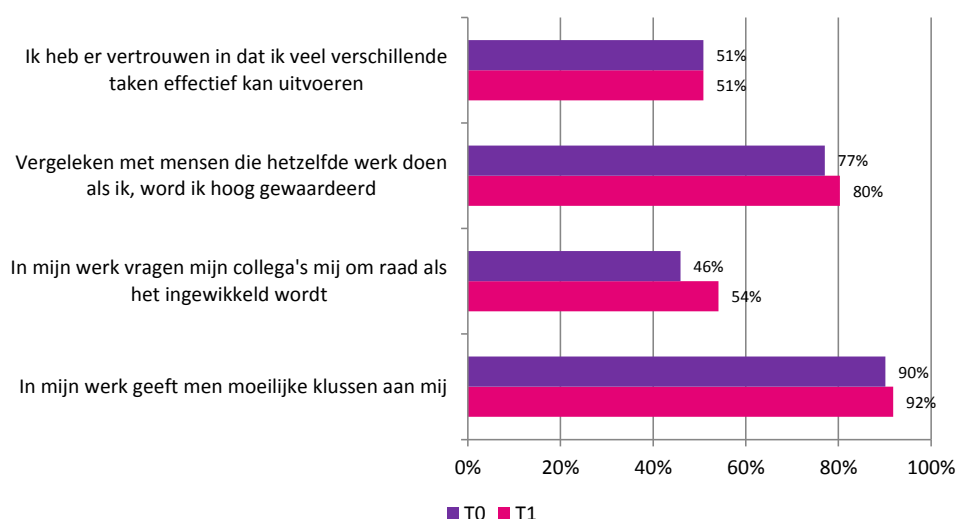
te zijn met het eigen functioneren is met 4 procentpunt toegenomen. Het aandeel deelnemers dat sterk gemotiveerd is, is nagenoeg gelijk gebleven. Het aandeel deelnemers dat aangeeft trots te zijn op het werk is met 6 procentpunt afgenomen. Het aandeel deelnemers dat met plezier naar het werk gaat is met 8 procentpunt afgenomen. Op de laatste stelling 'als ik alles over mocht doen zou ik beslist weer voor het onderwijs kiezen' antwoorde bij de beginmeting dat 66% het hier (helemaal) mee eens te zijn. Bij de herhaalmeting is dit aandeel afgenomen tot 61%.

De uitkomsten met betrekking tot werktevredenheid zijn niet eenduidig. Aan de ene kant is het aandeel deelnemers dat tevreden is over het werk groot. Een ruime meerderheid is het (helemaal) eens met de stellingen. De tevredenheid over het eigen functioneren is toegenomen. Op de overige vier stellingen zien we echter een afname van het aandeel deelnemers dat het (helemaal) eens is met deze stellingen.

### **Vertrouwen in de eigen vaardigheden en loopbaan**

De vaardigheden van medewerkers en de mate waarin zij er vertrouwen in hebben dat zij deze bezitten, zijn belangrijk voor de inzetbaarheid. Dit is gemeten door te kijken naar de beroepsexpertise van de geënquêteerde deelnemers en hun persoonlijke (loopbaan) ontwikkeling. In Figuur 2-22 staan de uitkomsten van de vragen over beroepsexpertise. Het aandeel deelnemers dat het (helemaal) eens is met de stelling is weergegeven.

*Figuur 2-22 Aandeel geënquêteerden dat aangeeft het (helemaal) eens te zijn met de stelling over beroepsexpertise (n=61)*

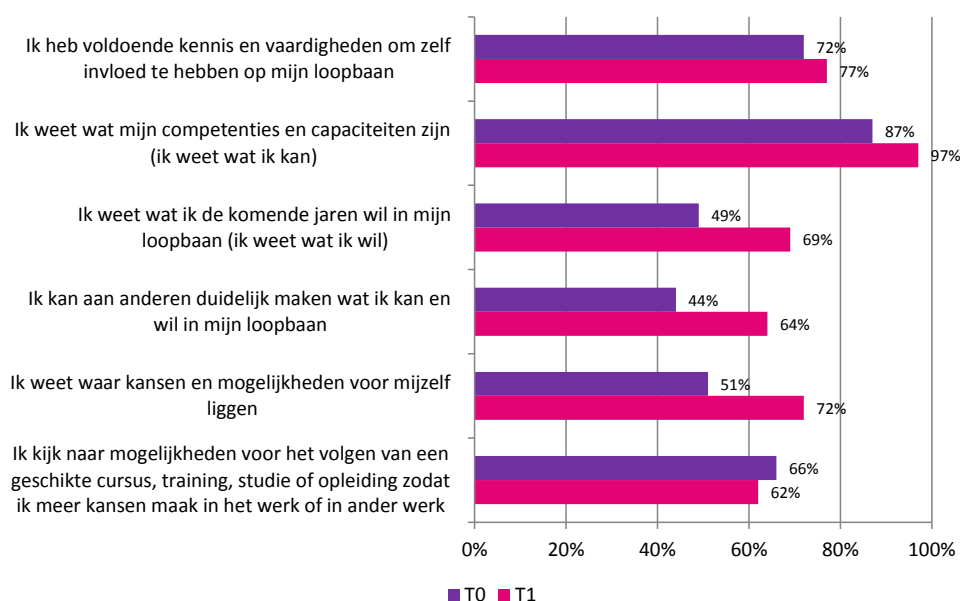


Over het algemeen hebben de deelnemers vertrouwen in hun beroepsexpertise. Een (ruime) meerderheid van de geënquêteerden is het (helemaal) eens met de

stellingen hierover. We zien de grootste verandering op de stelling 'In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt'. Het aandeel deelnemers dat het hier (helemaal) mee eens is, is 8 procentpunt toegenomen. Op twee andere stellingen zien we een lichte toename en op één stelling zien we geen verandering.

Deelnemers is gevraagd naar het vertrouwen dat zij hebben in hun loopbaanontwikkeling. De uitkomsten staan in Figuur 2-23. Hier is het aandeel deelnemers weergegeven dat het helemaal eens is met de stelling.

*Figuur 2-23 Aandeel geënquêteerden dat het (helemaal) eens is met de stelling over (loopbaan) ontwikkeling (n=61)*



Het vertrouwen van de geënquêteerde deelnemers in hun eigen loopbaanontwikkeling is hoog. Een ruime meerderheid is het (helemaal) eens met de stellingen. Op vijf van de zes stelling zien we een substantiële toename. Deze is het grootst op de stelling 'Ik weet wat ik wil' (+ 20 procentpunt), 'Ik kan aan anderen duidelijk maken wat ik kan en wil in mijn loopbaan' (ook +20 procentpunt) en 'Ik weet waar kansen en mogelijkheden voor mijzelf liggen' (+ 21 procentpunt). Het aandeel deelnemers dat kijkt naar mogelijkheden voor het volgen van cursussen e.d. is enigszins afgenomen, Van 68% naar 62%.

### 2.4.3 Conclusie: effect van de activiteiten op de inzetbaarheid

In dit hoofdstuk is het effect van maatregel 2 besproken. Gekeken is naar het effect van de maatregel op het werkvermogen, de werkbeleving en het vertrouwen in de eigen vaardigheden van de deelnemers. Het werkvermogen van de geën-



quêteerde deelnemers is hoog. Het potentieel voor verbetering is door de gunstige beginsituatie gering. Dit was op voorhand niet verwacht omdat onderzoek laat zien dat het werkvermogen van medewerkers in het vo lager is dan het werkvermogen van de totale beroepsbevolking in Nederland (zie bijvoorbeeld Arts, Van der Weide & De Zwart, 2008).

De scan en het bijgaande adviesgesprek (maatregel 2a) lijken geen verbetering van het werkvermogen en werkbeleving te hebben gehad. Waar we wel een verbetering zien op de onderliggende aspecten is deze verbetering vaak niet groot. Nogmaals, de uitgangssituatie was goed. Het potentieel voor verbetering was dus niet groot. Het feit dat geen of een gering effect geconstateerd is kan mogelijk ook komen doordat de interventie niet omvangrijk was. Het is de vraag of een scan en adviesgesprek – zonder dat er een vervolginventie aan verbonden is – een groot effect kunnen hebben op het werkvermogen en de werkbeleving. We zien wel een substantiële toename van het vertrouwen dat deelnemers hebben in hun eigen vaardigheden en loopbaan. De scan en het adviesgesprek hebben de deelnemers meer vertrouwen gegeven, en hebben geholpen om hun loopbaanperspectief beter vorm te geven. Zij geven aan meer inzicht te hebben in hun competenties en capaciteiten, beter te weten wat ze willen en dit ook beter aan andere duidelijk te kunnen maken.

## **2.5 Effecten maatregel 3: verhogen employability**

In het kader van maatregel 3 konden scholen cofinanciering aanvragen voor een meerdaagse employability training voor met ontslag bedreigde medewerkers. Het beoogde bereik van deze maatregel was minder omvangrijk dan de andere maatregelen. Voion had initieel cofinanciering gereserveerd voor 400 deelnemers. Uiteindelijk hebben 74 medewerkers een employability training gevolgd. De realisatie is dus achter gebleven bij het beoogde aantal deelnemers.

Slechts twee deelnemers aan deze maatregel hebben de begin- en nameting ingevuld. Op basis van dit geringe aantal kunnen de vragen met betrekking tot het effect van maatregel 3 niet beantwoord worden.

Op basis van de interviews met de scholen constateren we dat scholen het probleem dat deze maatregel beoogt op te lossen niet herkennen of anders definiëren. Scholen zien gedwongen ontslag bijvoorbeeld niet als een probleem, maar de geringe vrijwillige mobiliteit wel. Ook de geringe mobiliteit van reeds ontslagen personeel dat nu in de WW zit is voor de scholen een knelpunt. WW-ers vallen echter buiten de doelgroep van het sectorplan. Een bijkomende reden waarom het bereik van deze maatregel tegenviel is dat het hier om een kwetsbare doel-

groep gaat. Personeelsmedewerkers en leidinggevende waren slechts in beperkte mate bereid medewerkers te wijzen op de employability training.

# 3

## Uitrollen van succesvolle maatregelen

In dit hoofdstuk beantwoorden we onderzoeksvraag 2:

### **2. Zijn de maatregelen dusdanig succesvol en breed toepasbaar dat ze uitgerold zouden kunnen worden?**

Deze vraag is opgedeeld in acht onderzoeksvragen die gaan over het succes van het sectorplan en de mate waarin het sectorplan breed toepasbaar is. Om de vragen te beantwoorden is een procesevaluatie uitgevoerd van het sectorplan. We hebben dertien projectleiders van deelnemende scholen geïnterviewd over hun verwachtingen ten aanzien van het sectorplan en de redenen voor deelname bij de start van het sectorplan. Tegen het eind van de doorlooptijd van het sectorplan zijn deze scholen opnieuw geïnterviewd over de mate waarin hun verwachtingen zijn uitgekomen. Aanvullend hierop is met negen andere projectleiders van deelnemende scholen gesproken over de mate van tevredenheid en de wijze van uitvoering van het sectorplan. Hierover is ook gesproken met twaalf trainers die in het kader van de maatregelen activiteiten hebben georganiseerd. De uitkomsten bespreken we in dit hoofdstuk

### **3.1 Succesvolle maatregelen**

#### **3.1.1 Effecten van het sectorplan**

Het bereik van het Sectorplan-VO was minder groot dat gedacht. De beoogde aantallen deelnemers zijn niet gerealiseerd en scholen hebben moeite gehad de met Voion overeengekomen aantallen te halen. In totaal hebben 3.771 medewerkers deelgenomen aan een van de activiteiten van het sectorplan. Dit is 1.845 minder dan beoogd.

De activiteiten van maatregel 1 hebben effect gehad op de communicatie, arbeidsrelatie en het werkvermogen. De tevredenheid met de communicatie en arbeidsrelatie van de deelnemers is toegenomen ten opzichte van de beginsituatie. Ook het werkvermogen is verbeterd. Voor communicatie, arbeidsrelatie en het werkvermogen geldt dat deze in de beginsituatie voor de deelnemers aan maatregel 1 al hoog was. Het potentieel om effect te hebben is dus relatief gering. De scan en het adviesgesprek (maatregel 2) hebben geen of een gering effect gehad op het werkvermogen en de werkbeleving van de deelnemers. Ze hebben wel ef-

fect gehad op het vertrouwen dat deelnemers hebben in hun eigen vaardigheden en loopbaan. De scan en het adviesgesprek hebben de deelnemers meer vertrouwen gegeven, en hebben geholpen om hun loopbaanperspectief beter vorm te geven. Het kwantitatieve effect van maatregel 3 is niet vastgesteld omdat slechts twee deelnemers de enquête hebben ingevuld.

### **3.1.2 Succesfactoren en knelpunten**

#### ***Succesfactoren***

Samen met de projectleiders zijn de succesfactoren verkend. Wat aan het Sectorplan-VO maakt dat het effect heeft? Scholen zijn gemotiveerd om deel te nemen aan het sectorplan. Zij zien namelijk knelpunten waar de activiteiten een oplossing voor kunnen bieden. De thematiek van het sectorplan wordt herkend door de deelnemende scholen en zijn hebben een opleidingsbehoefte op deze thema's. Dit geldt niet voor de employability trainingen.

Een tweede succesfactor van het sectorplan is dat het binnen de subsidiabele maatregelen mogelijk is intensieve en kleinschalige trainingen aan te bieden en dat veel van de opleidingstrajecten een lagere doorlooptijd kennen. Dit biedt deelnemers de gelegenheid opgedane kennis in de praktijk te brengen en de dingen waar ze tegenaanlopen tijdens de volgende bijeenkomst met de trainer te bespreken. Dit vergroot de opbrengst van de activiteiten. Een andere succesfactor is dat de groepstrainingen ingezet kunnen worden voor medewerkers van verschillende scholen binnen een scholengemeenschap en voor medewerkers van een verschillend functieniveau. Dit wordt waardevol genoemd omdat deelnemers – naast van de trainer – ook van elkaar kunnen leren. Een van de trainers stelt:

“De groep was zeer divers. Er zaten mensen van praktijkscholen en gymnasia bij elkaar. Dit heeft de deelnemers – naast leiderschapstijlen en –vaardigheden – ook geleerd over hoe onderwijsprocessen werken en hoe ze hier als leidinggevendens strategisch op in kunnen haken en dit kunnen sturen.”

#### ***Knelpunten***

Ook de knelpunten zijn verkend. Er is al geconstateerd dat scholen het lastig vonden deelnemers te werven. Het animo voor de activiteiten viel in voorkomende gevallen tegen. Daar waar de schoolleiding enthousiast was over het sectorplan omdat het hen de mogelijkheid bood actuele knelpunten het hoofd te bieden, werd dit enthousiasme niet altijd gedeeld door de beoogde deelnemers. Dit komt enerzijds doordat het aanbod niet geheel aansloot bij de behoefte van de medewerkers en de geringe flexibiliteit van de subsidiabele maatregelen. Bij de medewerkers bleek de urgentie minder groot om aan de activiteiten van het sectorplan mee te doen dan bij de schoolleiding, blijkens het tegenvallende bereik en de

moeite die scholen hebben gehad deelnemers te werven. Het is ook denkbaar dat de beoogde doelgroep geen mogelijkheid zag om deel te nemen aan het sectorplan. In een sector die gekenmerkt wordt door een constante hoge werkdruk is dit niet onvoorstelbaar. Dit zou bovendien kunnen verklaren waarom de mensen die wel hebben deelgenomen al in de beginsituatie hoog scoorden op werkvermogen en werkbeleving. Alleen de mensen waarbij het goed gaat hebben ruimte om mee te doen aan een activiteit. De mensen die het hoofd nog maar net boven water kunnen houden hebben geen tijd om ook nog mee te doen aan een training.

Op het niveau van de uitvoering zijn verschillende knelpunten geconstateerd. De administratieve handelingen die kwamen kijken bij het aanvragen en verantwoorden van de cofinanciering werden als belastend ervaren. Het aanvragen van cofinanciering – het voldoen aan de gestelde voorwaarden – wordt door verschillende respondenten als lastig omschreven. Zo noemen zij bijvoorbeeld dat het goedgekeurd krijgen van offertes van trainers moeilijk was. Ook aan de kant van de verantwoording ervaren de scholen de belasting als een knelpunt. Scholen zijn verplicht de subsidie te verantwoorden. De wijze waarop zij dit moeten doen wordt door de respondenten ervaren als te belastend. Er moeten te veel gegevens worden geadmistreerd en gedeeld worden met Voion, onder andere salarisadministratie, presentielijsten en BSN-nummers van deelnemers. In meer algemene zin, stellen verschillende scholen dat het sectorplan een grote belasting was voor de organisatie. Het beleggen van de activiteiten bij externe uitvoerders, het coördineren van de activiteiten en het werven van deelnemers wordt als een grote belasting gezien. Enkele respondenten stellen dat alleen grote scholengemeenschappen met een omvangrijke P&O-afdeling dit goed kunnen.

Een ander knelpunt is de doorlooptijd van het sectorplan. Scholen vinden twee jaar beperkt. Dit is voor hen nauwelijks voldoende tijd om alle activiteiten waarvoor zij cofinanciering wilden aanvragen te ontplooiën stellen zij. Zij geven aan dat het opstarten van de activiteiten enige tijd duurt. Pas tegen het eind van het sectorplan kwam de gang er in, maar toen moesten de activiteiten alweer afgerond worden. Bovendien zien scholen het op voorhand aanvragen van cofinanciering voor een vaststaand aantal deelnemers als knelpunt. Zij vinden het moeilijk het animo voor de verschillende maatregelen in te schatten.

Enkele van de geïnterviewde trainers geven aan dat facturatie achteraf een knelpunt was. Dit zijn met name de kleinere aanbieders en eenmanszaken. Pas na afloop van de opleiding konden de trainers hun kosten declareren bij Voion. Een aantal van hen heeft Voion gevraagd vooraf of tijdens de training te factureren. Dit is gelukt. Een van de trainers geeft wel aan dat het een grote inspanning was om dit geregeld te krijgen. Hij moest aan verschillende voorwaarden voldoen en een uitgebreide verantwoording indienen.

### 3.1.3 Randvoorwaarden

#### ***Aanvragen en verantwoorden subsidie***

De meeste van de geïnterviewde respondenten (scholen en trainers) geven aan dat deelname aan het sectorplan een grote (administratieve) belasting is. Deze spitst zich toe op het aanvragen van cofinanciering en het verantwoorden ervan. De procedure voor de aanvraag van een maatregel wordt vaak omslachtig en bureaucratisch genoemd. Niet alleen door de geïnterviewde scholen maar ook door de trainers. Als voorbeeld wordt het ondertekenen van diverse documenten en het rechtstreeks declareren door trainers aan Voion genoemd. Het hele traject wordt als ondoorzichtig aangemerkt. Een aanvraag en verantwoording voor cofinanciering wordt door verschillende functionarissen bij Voion behandeld. Hierdoor hebben scholen geen zicht op de status van hun aanvraag en verantwoording. Zoals: heeft de aanbieder al gedeclareerd? Hoeveel geld krijgt de school van Voion terug? Vrijwel alle scholen hebben dergelijke ervaringen. Zij geven aan dat het aanvragen en verantwoorden van cofinanciering (ook wanneer ze hun ervaringen met het sectorplan vergelijken met andere subsidieregelingen) makkelijker kan.

“De hele procedure vergde veel tijd, en dat gaf werkdruk. Werk waar het eigenlijk niet om gaat. Dat vond ik erg zonde!”

In het geval er iets wijzigde in het plan van aanpak moest de aanvraag helemaal opnieuw opgesteld worden. Dat houdt ook in dat er opnieuw ondertekening van het schoolbestuur nodig was. Verschillende geïnterviewden geven aan dat dit veel extra tijd en inspanning vergde.

De informatievoorziening over het sectorplan vanuit Voion wordt door de meeste scholen als voldoende beoordeeld. Het was vooral erg veel, maar vaak wel duidelijk. Wel stellen zij dat de maatregelen complex beschreven zijn door Voion, dit nodigde niet direct uit om deel te nemen. Ook vergt deelname veel uitzoekwerk. Zo is er bijvoorbeeld allerlei documentatie te downloaden aangaande de maatregelen, maar niet alles daarvan is daadwerkelijk nodig voor de inschrijving.

#### ***Uitvoering van het sectorplan op school***

De uitvoering van de maatregel is bij de meeste scholen conform verwachting en plan verlopen. In sommige gevallen is de uitvoering van het sectorplan begeleid door een ‘programma commissie’ of ‘projectgroep’ van medewerkers en/of bestuurders. Enkele scholen hebben activiteiten van de maatregelen in eerste instantie aangeboden aan een kleine selectie van medewerkers bij wijze van proef.

Als een dergelijke pilot succesvol was – dat was het in deze gevallen – werd de activiteit aan meer medewerkers aangeboden.

Verschillende scholen hebben (een) projectmedewerker(s) aangesteld wiens specifieke taak het was de aanvraag, uitvoering en verantwoording van het sectorplan te verzorgen. Vaak werd deze taak belegd bij het ondersteund bureau van een scholengemeenschap. De projectmedewerker(s) werkten voor de verschillende scholen. Eén school heeft zelfs een externe projectmanager ingehuurd om het projectmanagement van het sectorplan te verzorgen.

Geïnterviewde scholen geven aan dat het projectmanagement van het sectorplan een tijdrovende taak is, die vaak niet direct tot takenpakket van de aangestelde projectmanager behoort maar er extra aan is toegevoegd. Het bijkomende werk laat zich niet makkelijk overdragen naar een andere medewerker in de school. Daarnaast is enige inhoudelijke kennis noodzakelijk om het proces goed te kunnen volgen, waardoor overdracht aan een administratief medewerker geen oplossing biedt. Het voordeel van één verantwoordelijke is dat deze de schakel vormt tussen deelnemers, aanbieder en Voion. Dit is een duidelijk aanspreekpunt voor de verschillende partijen.

Naast de belasting van het sectorplan stellen verschillende van de projectmedewerkers dat een aandachtspunt bij de uitvoering was de aandacht en focus vast te houden, zowel bij de deelnemers als bij het schoolbestuur. Het sectorplan kent een looptijd van twee jaar. Zeker de scholen die in een vroeg stadium betrokken waren zijn dus langere tijd bezig met de uitvoering van verschillende activiteiten. Het was zaak mensen enthousiast te blijven maken en betrokkenheid te stimuleren zodat de beoogde aantal behaald zouden worden en de activiteiten conform plan zouden worden uitgevoerd.

### ***Rol van de uitvoerder***

Verschillende uitvoerders (trainers) zijn betrokken geweest bij de aanvraag maar ook bij het projectmanagement. De wat grotere uitvoerders – vaak landelijk opererend en actief op meerdere scholen voor het sectorplan – hebben vaak een grote rol gespeeld bij het projectmanagement. Zo voerden zij de administratie over de deelnemers (presentielijsten, tijdregistratie, ect.) voor de subsidieverantwoording maar waren ook betrokken bij het opstellen van plannen en het aanvragen van subsidie.

Ook de uitvoerders stuiten op onvolkomenheden in het proces. Zo zijn de meeste uitvoerders gewend om (deels) vooraf te factureren, iets dat voor het sectorplan niet mogelijk was. Enkele uitvoerders geven aan niet tijdig uitbetaald te zijn door Voion. Scholen vinden dit erg vervelend, zeker wanneer er sprake is van een duur-

zame werkrelatie met een uitvoerder. Scholen zijn bang voor het schaden van deze relatie. Enkele van de uitvoerders geven aan niet gewend te zijn een prijsopgave per deelnemer te doen. Normaliter offeren zij een prijs per dagdeel. Het omzetten van de prijsopgave was een tijdrovende klus. Uitvoerders hebben de offertes moeten aanpassen om te voldoen aan de gestelde eisen door Voion.

### ***Interne evaluatie***

Op de meeste scholen is aandacht besteed aan een evaluatie van het sectorplan. In sommige gevallen is er sprake van een uitgebreide (proces)evaluatie onder de deelnemers. In andere gevallen wordt er door de projectleider een evaluatief gesprek gevoerd met de uitvoerder. De ervaringen van de deelnemers maken geen onderdeel uit van de evaluatie. Ook hebben verschillende uitvoerders presentaties gegeven aan de schoolleiding en/of deelnemers over de uitkomsten van de activiteiten.

Geen van de geïnterviewde scholen hebben monitoring en/of evaluatie van het effect toegepast. De meeste scholen hebben voorafgaand of bij het begin van het sectorplan doelen geformuleerd. Deze doelen waren op het niveau van de deelnemers en op het niveau van de school. In een enkel geval zijn doelen ook omgezet in effectindicatoren. Geen van de geïnterviewde scholen heeft effect gemeten. Enkele van de respondenten geven aan dit bewust niet te hebben gedaan omdat het sectorplan in zijn geheel geëvalueerd wordt.

### **3.1.4 Tevredenheid**

In hoofdstuk 2 zijn al de uitkomsten gepresenteerd over de tevredenheid onder de deelnemers. Deelnemers beoordelen de activiteit die zij hebben gevolgd gemiddeld met het rapportcijfer 7,2.

In de interviews is scholen ook gevraagd naar hun tevredenheid over het sectorplan. Vrijwel alle geïnterviewde projectleiders zijn tevreden over het sectorplan. De mate van tevredenheid kan wel verschillen. Scholen zijn tevreden over het thematiek van het sectorplan. Deze sluit aan bij de vraag van de scholen en de knelpunten die zij signaleren. Ook zijn zij tevreden over de kwaliteit van de aanbieder(s) en het feit dat zij vrij waren zelf een aanbieder te selecteren. Een aantal scholen geeft aan in eerste instantie slechts interesse gehad te hebben voor één (sub)maatregel van het sectorplan. Dit bleek een succes en men was zeer tevreden en heeft subsidie aangevraagd voor meer deelnemers en ook van andere maatregelen.

Veel van de geïnterviewde projectleiders geven aan dat zij zonder cofinanciering hun medewerkers geen mogelijkheid hadden geboden een training of opleiding te volgen. Scholen geven aan hier niet de middelen voor te hebben. Een aantal scho-



len geeft aan dat zij medewerkers wel trainingen en opleidingen hadden aangeboden als het sectorplan er niet was geweest, maar dat de omvang van de deelnemersgroep veel kleiner zou zijn geweest. Met de cofinanciering kunnen meer medewerkers opgeleid worden.

Er is ook ontevredenheid onder de scholen. Deze spitst zich met name toe op de hoge mate van belasting en de in de ogen van de scholen beperkte doorlooptijd. Hierboven zijn deze punten al toegelicht.

### ***Sectorplan als aanjager***

Scholen stellen dat het sectorplan een stimulerend effect heeft gehad om aandacht te besteden aan knelpunten die zijn signaleren (of waar het sectorplan hen bewust van heeft gemaakt), ook na afloop van het sectorplan. Voor een aantal scholen heeft het sectorplan gewerkt als aanjager om blijvend aandacht te besteden aan deze knelpunten. Werkvermogen, vitaliteit, ontwikkeling en inzetbaarheid zijn thema's die door het sectorplan op de agenda zijn gezet en waar scholen ook in de toekomst aandacht aan willen besteden.

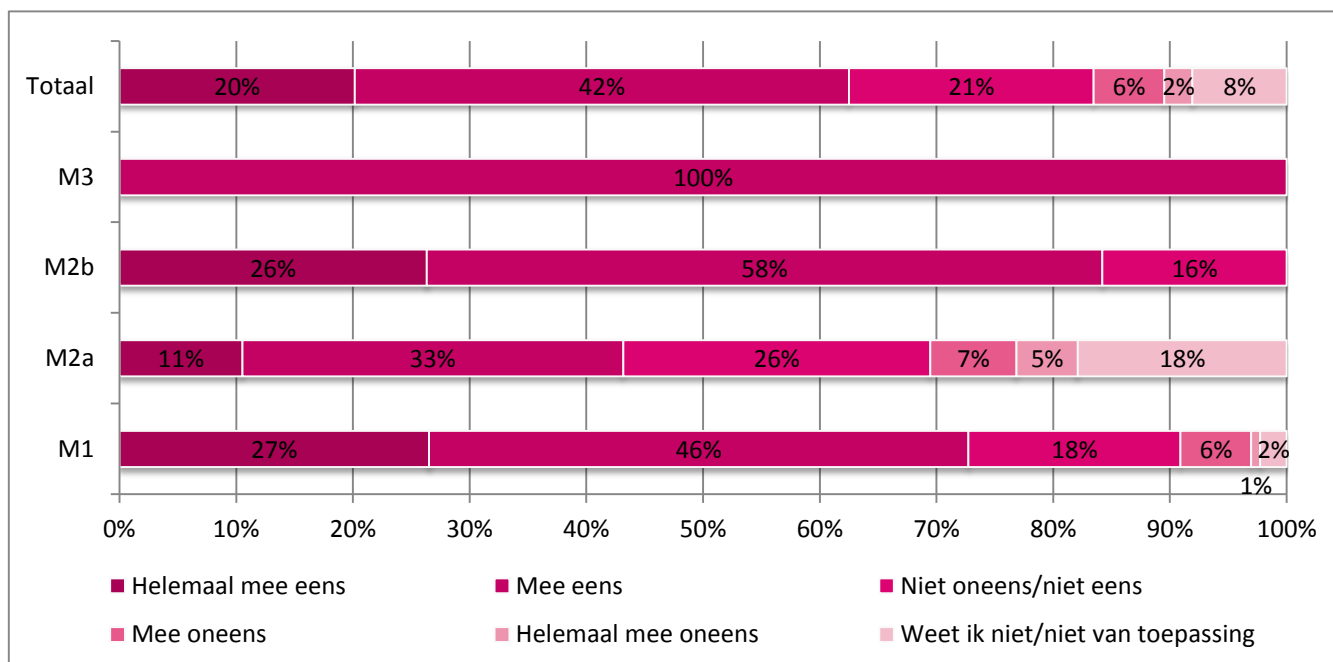
Verschillende scholen geven aan al tijdens het sectorplan aandacht te hebben besteed aan de duurzame inbedding van de resultaten van het sectorplan. Opgeleide leidinggevende worden bijvoorbeeld gestimuleerd hun nieuwe vaardigheden toe te passen en intervisie (onder de opgeleide) deelnemers wordt geïnstitutionaliseerd.

“Subsidie is belangrijk, maar na afloop is de vraag er nog steeds [hoe de knelpunten op te lossen?]. We zitten nog in de brainstorm fase, maar we willen vitaliteit sterker inbouwen in de bestaande HR-cyclus en het HR-instrument. We willen de scans ook blijven aanbieden, maar wel meer in een light vorm.”

### **3.1.5 Aanraden aan collega's**

Alle deelnemers is in de herhaalmeting gevraagd of zij de activiteit die zij hebben gevolgd zouden aanraden aan collega's. In Figuur 3-1 is de uitkomst weergegeven, voor het totaal en uitgesplitst naar maatregel:

Figuur 3-1 Aandeel geënquêteerden dan de activiteit zou aanraden aan collega's (n=248)



Een meerderheid van de geënquêteerden zou de activiteit aanraden aan collega's. In totaal geeft 62% aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling 'Ik zou de training aanraden aan collega's'. Dit aandeel is groter onder de deelnemers van maatregel 2b (84%)<sup>8</sup> en maatregel 1 (73%). Het aandeel deelnemers dat aangeeft maatregel 2a aan te raden aan collega's is kleiner dan gemiddeld. 43% van de geënquêteerden geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling. De twee deelnemers aan maatregel 3 die de enquête hebben ingevuld zijn het eens met de stelling.

### 3.1.6 Conclusie: succes en tevredenheid sectorplan

Het kwalitatieve deel van het onderzoek laat zien dat er enkele knelpunten zijn die het succes van het sectorplan in de weg staan. Scholen geven aan dat de administratieve belasting en de belasting in meer algemene zin grote knelpunten waren. Door de gestelde administratieve eisen was het aanvragen en verantwoord worden van de subsidie belastend voor de scholen. Ook de dagelijkse projectmanagement bleek meer werk te zijn dan scholen op voorhand hadden gedacht. De doorlooptijd van het sectorplan is te kort volgens de scholen. Pas tegen het eind van het sectorplan kwam de gang er in, maar toen moesten de activiteiten alweer afgerond worden. Er zijn ook factoren te onderscheiden die bijdragen aan

<sup>8</sup> In totaal hebben 19 deelnemers aan maatregel 2b de herhaalmeting ingevuld. Het betreft dus een relatief klein aantal deelnemers.

het succes van het sectorplan. De intensieve en kleinschalige activiteiten die onderdeel uitmaken van het sectorplan vergroten het succes. De thema's die in het sectorplan zijn benoemd worden herkend door de scholen.

Het merendeel van de deelnemers en de scholen is tevreden over het sectorplan en de maatregelen. Veel van de geïnterviewde scholen geven aan dat zij zonder cofinanciering hun medewerkers geen mogelijkheid hadden geboden een training of opleiding te volgen. Bovendien geven scholen aan dat het sectorplan als aanjager werkt. Scholen stellen dat het sectorplan een stimulerend effect heeft gehad om blijvend aandacht te besteden aan de knelpunten op school.

## **3.2 Breed toepasbaar**

### **3.2.1 Overdraagbaarheid naar andere vo-scholen**

Waar het gaat om de mogelijkheid om de activiteiten van het sectorplan breed toe te passen – dat wil zeggen, continuering na afloop te stimuleren – moeten de randvoorwaarden voor generaliseren van (succesvolle) activiteiten aanwezig zijn. Een daarvan is dat de thematiek waar subsidiemogelijkheden voor worden gegeven aansluiten bij de behoefte van de afnemers. Volgens de geïnterviewde scholen is dit het geval. De thema's waar het sectorplan op in zet worden breed herkend door de betrokken scholen en spelen volgens hen ook op de andere vo-scholen. Dit geldt in mindere mate voor de employability training. Bovendien is het zo dat we hebben geconstateerd dat de thematiek weliswaar leeft onder de scholen, maar dat de beoogde deelnemers minder urgentie voelen. Het is dus zaak dat de schoolleiding het enthousiasme over brengt aan de medewerkers en hen ook in staat stelt deel te nemen aan activiteiten.

Waar het gaat om brede toepassing van de activiteiten uit het sectorplan benadrukken de geïnterviewd projectleiders van deelnemende scholen het belang van samenwerking binnen de eigen scholengemeenschap en/of tussen scholengemeenschappen. Zij zien samenwerking als voordeel om 'massa' te creëren en om de (administratieve) belasting te spreiden. Enkele scholen stellen dat alleen scholen met een omvangrijke P&O-afdeling toegerust zijn om te voldoen aan de kaders van de subsidieregeling en de administratieve belasting verantwoord te dragen.

### **3.2.2 Aanbod aanbieders van activiteiten**

#### ***Wensen ten aanzien van aanbieders***

Een tweede voorwaarde voor brede toepassing is dat er voldoende uitvoerders in de markt zijn die dergelijke activiteiten aanbieden. Volgens de geïnterviewde scholen is dit het geval. Naast de grote aanbieders is volgens hen er ook voldoende

de aanbod aan kleine (zelfstandige) aanbieders. Hier is vraag naar onder de scholen. Veel scholen geven aan graag te werken met kleinere aanbieders. Verschillende scholen zijn van mening dat kleine (zelfstandige) partijen vaak gespecialiseerder zijn en meer maatwerk kunnen bieden ten opzichte van de grote aanbieders. Kleinere aanbieders zijn soms uitsluitend in de regio actief. Dit wordt als voordeel gezien omdat zij de regionale arbeidsmarkt kennen.

Enkele scholen geven aan graag gebruik te maken van een uitvoerder die niet specifiek in het onderwijs actief is. “Anders blijf je zo in hetzelfde kringetje” stellen zij. De meeste anderen geïnterviewde projectleiders geven aan dat het goed is samen te werken met een uitvoerder die bekend is in de onderwijswereld en veel ervaring heeft met de gevraagde activiteiten.

### ***Selecteren van uitvoerders***

Een substantieel onderdeel van de uitvoering van het sectorplan voor de scholen is het selecteren van uitvoerders (trainers). Een aantal scholen heeft alvorens een uitvoerder te selecteren gesprekken gevoerd met verschillende aanbieders voor dezelfde maatregel. De keuze viel dan op de uitvoerder met het trainingsaanbod dat het beste aansloot bij de wensen van de school. Andere scholen hebben een tender uitgezet onder een selectie van aanbieders. Ieder werd gevraagd een offerte uit te brengen. De beste aanbieding (prijs-kwaliteitverhouding) is geselecteerd. De tender werd vaak uitgezet onder een selectie van aanbieders waarmee de school in het verleden heeft gewerkt, of waarmee men op een andere manier bekend is. Tijdens een presentatie van Voion over het sectorplan waren trainers van twee grote aanbieders van maatregelen uit het sectorplan aanwezig. Deze kennismaking heeft er toe geleid dat verschillende scholen deze aanbieders hebben benaderd voor de uitvoering van de maatregelen.

De meeste scholen hebben echter gericht één aanbieder gevraagd een offerte uit te brengen. Dit waren vaak aanbieders waar al een werkrelatie mee was. Dit heeft volgens de scholen het voordeel dat er een koppeling gemaakt kan worden met deze training en andere activiteiten waarvoor wordt samengewerkt. In deze gevallen was er geen sprake van concurrentie tussen aanbieders.

“Aanbesteding is alleen maar meer werk. Wij hebben werkrelaties met partners die al in dit domein aan de slag zijn bij ons. Je kan eigenlijk met de subsidie de werkrelatie continueren. Aanbesteden is voor ons geen toegevoegde waarde.

### **3.2.3 Conclusie: brede toepassing activiteiten van het sectorplan**

Waar het gaat om de generaliseerbaarheid van het sectorplan moeten de randvoorwaarden voor een brede toepassing van (succesvolle) maatregelen aanwezig zijn. Een daarvan is dat de thematiek van het sectorplan breed wordt herkend. De

thema's waar het sectorplan op in zet worden door de betrokken scholen inderdaad als actueel gezien en spelen volgens hen ook op de andere vo-scholen. Een tweede voorwaarde voor brede toepassing is dat er voldoende uitvoerders in de markt zijn. Volgens de geïnterviewde scholen is dit het geval. Geen van hen heeft problemen gehad met het vinden van een competente uitvoerder. Er is voldoende aanbod aan grote en kleine aanbieders van activiteiten met de thema's dialoog, werkvermogen en inzetbaarheid en mobiliteit.



## Literatuurlijst

Arts, D.A.G., W.E. van der Weide en B.C.H. de Zwart (2008) Evaluatie pilotproject 'Werken aan werkvermogen' in het voortgezet onderwijs. Leiden: Astri.

Lubberman, J. et al. (2013) Arbeidsmarktanalyse voortgezet onderwijs. Heerlen: VOION.