



# Tweede meting convenant aanpak personeelstekorten en werkdruk vo: stand van zaken besteding van middelen eind 2021

---

# **Tweede meting convenant aanpak personeelstekorten en werkdruk vo: stand van zaken besteding van middelen eind 2021**

---

Auteurs: Daniël van Hassel en Jo Scheeren  
Datum: Januari 2022

Uitgave:  
Voion  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
E-mail: [info@voion.nl](mailto:info@voion.nl)  
[www.voion.nl](http://www.voion.nl)

# Inhoudsopgave

|   |           |
|---|-----------|
| <b>VOORWOORD</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>SAMENVATTING EN CONCLUSIES</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>1. INLEIDING</b> .....   | <b>9</b>  |
| 1.1. Aanleiding.....  | 9         |
| 1.2. Doel van het onderzoek .....   | 9         |
| 1.3. Onderzoeksmethoden .....   | 9         |
| 1.4. Leeswijzer .....   | 11        |
| <b>2. VOORBEREIDENDE FASE: PROCES BIJ DE BESTEDING VAN MIDDELEN NADER ONDERZOCHT</b> .....      | <b>12</b> |
| 2.1. Inleiding .....  | 12        |
| 2.2. Aanpak proces verdeling en besteding van middelen .....                                    | 12        |
| 2.3. Reflectie op proces besteding middelen .....   | 14        |
| 2.4. Communicatie over het convenant binnen de organisatie .....                                | 15        |
| <b>3. UITVOERENDE FASE: INZET VAN MIDDELEN, GENOMEN MAATREGELN EN EFFECTEN TOT NU TOE</b> ..... | <b>16</b> |
| 3.1. Inleiding .....  | 16        |
| 3.2. Stand van zaken besteding middelen .....   | 16        |
| 3.3. Maatregelen waarvoor de middelen zijn ingezet.....   | 17        |
| 3.4. Reflectie: duurzaamheid van de maatregelen .....   | 18        |
| 3.5. Evaluatie en voorlopige effecten .....   | 19        |
| <b>4. REFLECTIE OP HET CONVENANT EN BENODIGDE WERKDRUKMAATREGELN</b> .....                      | <b>21</b> |
| 4.1. Inleiding .....  | 21        |
| 4.2. Reflectie op het convenant.....  | 21        |
| 4.3. Benodigde werkdrukmaatregelen .....  | 22        |
| <b>BIJLAGE 1: RESPONDENTNUMMERS</b> .....   | <b>25</b> |
| <b>BIJLAGE 2: OVERZICHT VOORBEELDEN VAN MAATREGELN</b> .....                                    | <b>26</b> |
| <b>BIJLAGE 3: TABELLEN RESULTATEN ANALYSE JAARVERSLAGEN BESTUREN VO</b> .....                   | <b>28</b> |

## Voorwoord

In het convenant ‘Aanpak lerarentekorten en werkdrukverlichting’ zijn tijdelijke middelen beschikbaar gesteld aan scholen ten behoeve van maatregelen tegen tekorten en werkdruk in het vo. Begin 2021 is een eerste meting gedaan naar hoe (1) het proces om de middelen te besteden is verlopen en (2) waaraan de middelen uit het convenant besteed worden. Toen bleek onder meer dat scholen nog het nodige “op de plank” hadden liggen, dat in 2021 besteed moet worden. Het voorliggende rapport gaat over de tweede meting naar de feitelijke besteding van middelen door ruim 60 jaarverslagen van besturen en data van OCW/DUO te analyseren. Maar ook door nader onderzoek naar de ervaringen van besturen, schoolleiders en leraren binnen en buiten de MR.

Het onderzoek is ondersteund door een begeleidingscommissie, die ook bij de eerste meting betrokken was. In deze commissie zijn de betrokken partners bij het convenant voor het vo vertegenwoordigd. De onderzoekers danken de commissieleden voor hun deskundige commentaar en waardevolle ondersteuning bij het onderzoek. De commissieleden bestonden uit: Sandra Roelofsen (FvOv), Jilles Veenstra (FvOv), Herman Mollema (AOB), Tom Boot (CNV), Dennis van Velzen (VO-raad) en Olaf Peek (VO-raad). Ook gaat dank uit naar de Directie VO van OCW voor het toesturen van geaggregeerde data over de besteding van middelen, die gebaseerd zijn op de verantwoording van besturen. Tot slot danken de onderzoekers Jack de Bruin (Voion) voor de algehele begeleiding van het project.

Den Haag, januari 2022

# Samenvatting en conclusies

Begin 2021 is een eerste meting gedaan naar het proces en besteding van middelen uit het convenant 'Aanpak lerarentekorten en werkdrukverlichting' vo. In deze vervolgmeting is nader onderzoek gedaan naar de feitelijke besteding van middelen door analyse van ruim 60 jaarverslagen van besturen samen met OCW/DUO-data van bijna alle besturen in het vo. Daarnaast is via elf interviews nader onderzoek gedaan naar de ervaringen van besturen, schoolleiders, MR-leden en leraren buiten de MR. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in het laatste kwartaal van 2021, waarna ook de bestedingstermijn voor de middelen uit het convenant verloopt. Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste nieuwe inzichten, die deze tweede meting ten opzichte van de eerste meting heeft opgeleverd.

## Nieuwe inzichten proces bij de besteding van middelen

### ***Onderwijzend personeel in bijna alle gevallen betrokken***

Gebaseerd op OCW/DUO-data geeft bijna 92% van de besturen aan dat in 2020 het onderwijzend personeel actief betrokken was bij de besteding van middelen. In de eerste meting bleek dat bijna alle besturen en scholen de MR in het proces betrokken. In hoeverre ook docenten buiten de MR op de hoogte zijn geweest van het convenant is niet duidelijk. Op basis van de interviews in deze tweede meting lijkt dit niet altijd het geval en ligt er een aandachtspunt bij de informatievoorziening over het convenant binnen de scholen.

### ***Diverse werkwijzen bij ontwikkelen maatregelen***

In de eerste meting is in beperkte mate stilgestaan bij de werkwijze, die scholen gehanteerd hebben om tot maatregelen te komen. Deze tweede meting laat aan de hand van de jaarverslagen en interviews zien dat besturen en scholen uiteenlopende methoden hanteren om met het personeel tot maatregelen te komen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een ideeënmonitor (enquête onder personeel), een algemene oproep via de MR om met initiatieven te komen, het instellen van werkgroepen en rondetafelgesprekken. Ook de rollen die besturen en de schoolleiding hierbij aannemen hangen hiermee samen en kunnen sterk verschillen. Dat varieert van sterk sturend en toetsend (eigen ideeën worden aan personeel voorgelegd) en vooral toetsend (personeel brengt ideeën in, leiding toetst alleen op voorwaarden) tot gezamenlijke deliberatie (leiding en delegatie personeel brainstormen gezamenlijk over maatregelen).

### ***Tevredenheid en kritische reflectie op het proces***

Onder de elf geïnterviewden bestaat over het algemeen tevredenheid over het proces van de besteding van middelen. Maar ook komt het volgens de respondenten op scholen voor dat personeel te laat of onvoldoende in het proces is betrokken. Erkend wordt dat het lastig is om personeel breed in de organisatie nauw te betrekken. Niet iedereen zou ook tijd hebben.

## Nieuwe inzichten genomen maatregelen en effecten

### ***Vooraf maatregelen werkdrukverlichting, ontwikkeltijd en innovatie***

Gebaseerd op de OCW/DUO-data over 2020 zijn volgens *besturen* de middelen uit het convenant vooral besteed aan maatregelen voor werkdrukverlichting (81%), ontwikkeltijd (54%), onderwijsinnovatie (54%) en begeleiding van zij-instromers of startende leraren (47%). Deze bevindingen sluiten nauw aan op de resultaten uit de eerste meting, waaruit bleek dat volgens

*schoolleiders* maatregelen vooral beoogden de werkdruk te verlichten en ontwikkeltijd en innovatie behoorden tot de vaakst genoemde maatregelen.

### ***Nieuwe praktijkvoorbeelden van maatregelen***

Via interviews en analyse van jaarverslagen in de eerste en tweede meting is meer zicht verkregen op de specifieke maatregelen, die onder de hierboven genoemde werkdrukverlichting en innovatie vallen. Het gaat dan onder meer om tijdelijk kleinere klassen, inzet van extra onderwijsondersteuning en investeringen in ICT-hulpmiddelen en digitalisering om het werk efficiënter uit te voeren. Uit de interviews in deze tweede meting komen ook enkele nieuwe praktijkvoorbeelden voor de besteding van middelen naar voren. Een inspirerend voorbeeld is een school waar onder andere de inzet van een personal trainer om sporten op het werk te bevorderen een positief effect op de werkdruk lijkt te hebben. Het voorbeeld laat tevens zien dat als dit in de organisatie gedragen wordt er ook mogelijkheden blijken te zijn om de maatregelen via andere middelen te continueren. Andere nieuwe praktijkvoorbeelden ten opzichte van de eerste meting zijn opgenomen in bijlage 2 van dit rapport.

### ***Incidentele middelen, structurele maatregelen?***

Het kritische geluid uit de eerste meting dat de middelen incidenteel zijn, waardoor maatregelen met een structureel effect worden bemoeilijkt, komt ook in de tweede meting terug in de interviews. De hoogte van het bedrag leidt er bijvoorbeeld toe dat scholen hun maatregelen (tijdelijk) hebben ingezet op specifieke doelgroepen, zoals startende docenten of oudere collega's. Toch leiden de middelen tot zowel tijdelijke als structurele maatregelen. Concreet komen drie varianten uit de interviews: (1) maatregelen die voor de duur van de gelden worden ingezet en daarna acuut stoppen (e.g. extra onderwijsondersteuning), (2) maatregelen, die ook na het stoppen van de gelden in meer of mindere mate hun effect blijven hebben (e.g. ontwikkeltijd) en (3) maatregelen die zo positief worden ontvangen in de organisatie dat ze via andere gelden blijven bestaan (e.g. het hiervoor genoemde initiatief voor sporten).

### ***Nog beperkt zicht op effecten van de maatregelen***

In de interviews uit deze tweede meting verschillen de persoonlijke ervaringen en verwachtingen tussen de respondenten sterk van "men merkt er waarschijnlijk niet of nauwelijks wat van" tot "ik verwacht een zeer positief effect". Op de scholen van de geïnterviewden zijn de genomen maatregelen ten tijde van het interview nog niet of nauwelijks geëvalueerd. Genoemde redenen voor het nog niet uitvoeren van een evaluatie zijn dat de maatregelen nog recent waren opgestart ofwel dat nog niet alle gelden besteed zijn. Vervolgonderzoek na verloop van de bestedingstermijn (31 december 2021) is daarom nodig om de effecten nader in kaart te brengen.

### ***Relatie effecten op werkdrukverlichting en tegengaan tekorten***

Hoewel er dus nog beperkt zicht is op de effecten, kwam wel uit de eerste meting naar voren dat volgens schoolleiders de maatregelen een wezenlijke bijdrage voor de werkdrukverlichting hebben, terwijl dit in mindere mate geldt voor het tegengaan van personeelstekorten. Echter, beide onderwerpen hangen met elkaar samen, Door het lerarentekort wordt de werkdruk van docenten verhoogd, maar andersom is werkdrukverlichting gunstig voor het terugdringen van het lerarentekort op de individuele scholen. Maatregelen kunnen tevens zowel de werkdruk van bestaande docenten verlichten als het tekort aan leraren ondervangen. Bijvoorbeeld bij de inzet van extra ondersteunend personeel en begeleiding van starters en zij-instromers.

Ook kunnen zowel werkdruk als tekorten gerelateerd worden aan ontwikkeltijd waar verschillende scholen de middelen uit het convenant voor hebben ingezet. Het faciliteren van voldoende ontwikkeltijd levert minder werkstress en meer werkplezier op en komt zowel de onderwijsinnovatie als onderwijskwaliteit ten goede. Dit maakt het beroep aantrekkelijker en heeft zo een gunstig effect op het behoud van docenten<sup>1</sup>.

### ***Kennis uitwisselen over effecten van maatregelen en evalueren van belang***

Geïnterviewden noemen kennis uitwisselen over maatregelen van belang. Daarbij is dus ook evaluatie belangrijk, zo wordt erkend. In de eerste meting werd door het merendeel van de besturen en schoolleiders de intentie uitgesproken om maatregelen te evalueren. Of dit ook daadwerkelijk gaat gebeuren blijft nog de vraag. Op basis van de interviews stellen we vast dat het, ten tijde van het onderzoek, lang niet altijd duidelijk is in welke mate, op welke wijze en wanneer dit gaat gebeuren.

### **Reflectie op het convenant en benodigde structurele werkdrukmaatregelen**

#### ***Reflectie convenant: incidentele middelen maken geen structurele oplossingen mogelijk***

De geïnterviewden zien over het algemeen de goede bedoeling van het convenant, maar zijn kritisch op de uitvoering. Men heeft met name moeite met de hoogte van het bedrag waardoor structurele en brede oplossingen voor werkdruk en tekorten binnen de school moeilijk zijn. Maar deze structurele oplossingen worden vooral bemoeilijkt doordat het om incidenteel geld gaat. Ook laat de transparantie over hoe en waar gelden aan besteed worden te wensen over. Zo komt in de interviews naar voren dat besturen en scholen de gelden in bepaalde gevallen gebruiken om collega's te behouden die anders hadden moeten vertrekken vanwege begrotingsproblemen. En tot slot wordt de relatief korte bestedingstermijn en moment waarop het geld beschikbaar kwam (eind van 2019 toen de jaarplannen al bekend waren) als knelpunt ervaren.

#### ***Andere structurele oplossingen nodig***

Op basis van de interviews en de bevindingen uit de eerste meting kunnen we vaststellen dat andere maatregelen nodig zijn om werkdruk en tekorten *structureel* aan te pakken. Vaak genoemde belangrijke structurele maatregelen tegen werkdruk en tekorten, ongeacht de gelden uit het convenant zijn: structureel kleinere klassen, veranderingen in het taakbeleid en aantrekkelijker maken van het werken in het onderwijs door investeringen in arbeidsvoorwaarden, imago en opleidingstrajecten.

### **Algehele conclusie en aanbevelingen**

Dit onderzoek heeft een verdiepend inzicht gegeven in de methoden en benaderingen van besturen en scholen bij het organiseren van maatregelen samen met het personeel. Het idee van onderaf organiseren wordt net als in de eerste meting omarmd door de praktijk. De aanpakken hebben geleid tot diverse creatieve op maat ontwikkelde maatregelen, waarvan de effectiviteit echter vaak nog moet blijken. Evalueren en monitoren van de effecten is daarom belangrijk. De intentie en meerwaarde van evalueren wordt gezien, maar dit lijkt over het algemeen vrijblijvend en over de uitvoering bestaat bij veel geïnterviewden onduidelijkheid. Uit de gesprekken in zowel de eerste als deze tweede meting komt tevens naar voren dat het niet altijd duidelijk is hoe besturen en scholen de middelen hebben besteed en of dit voor de beoogde doelen is gebeurd. Dit maakt het extra van belang om voorafgaand aan de uitvoering van een convenant kennis te delen over effectieve maatregelen, maar ook te

---

<sup>1</sup> Zie ook: <https://www.vo-raad.nl/themas/cao-vo-arbeidszaken/onderwerpen/ontwikkeltijd>, geraadpleegd januari 2022.

waarborgen dat het geld herkenbaar en aan relevante activiteiten geormerkt wordt. Voor het ontwikkelen van plannen en de uitvoering van maatregelen moet vervolgens voldoende ruimte en tijd zijn. Daarnaast zijn er verbetermogelijkheden bij de bekendheid met het convenant binnen de scholen, vooral bij docenten buiten de mr. Kortom deze bevindingen leiden tot de volgende aanbevelingen voor toekomstige regelingen:

- Handhaaf de voorwaarde om de maatregelen van onderaf met betrokkenheid van het onderwijzend personeel te organiseren.
- Geef meer aandacht aan de evaluatie van maatregelen bij toekomstige regelingen en stel dat zo nodig verplicht.
- Geef meer aandacht aan kennisdelen over (langdurige) effectieve maatregelen.
- Waarborg dat de middelen besteed worden aan doelen waar deze voor bedoeld zijn en zorg ervoor dat deze middelen herkenbaar aan activiteiten geormerkt worden.
- Leg meer nadruk op het belang van een goede informatievoorziening bij docenten binnen de scholen.
- Denk na over het moment waarop de gelden beschikbaar komen. Eind van het jaar zijn bijvoorbeeld al veel plannen voor het komend jaar gemaakt.
- Geef scholen voldoende ruimte en tijd om plannen te maken en voor de komende periode te realiseren.

In aansluiting op het laatste punt is bovenal behoefte aan meer ruimte om voldoende structurele gelden over een langere termijn in te zetten. Dat moet leiden tot doordachte, effectieve en structurele maatregelen tegen werkdruk en personeelstekorten in het vo, waarvan in dit onderzoek een aantal ideeën zijn aangedragen (zie hiervoor onder “Andere structurele oplossingen nodig”). Tegelijk heeft het onderzoek laten zien dat er scholen zijn, die met de incidentele middelen tot waardevolle structurele maatregelen zijn gekomen door deze uit andere gelden te bekostigen. De incidentele middelen uit het convenant hebben zo vruchtbare experimenten mogelijk gemaakt. De hierboven genoemde punten blijven echter van belang, ongeacht of het om incidentele of structurele middelen gaat.

Tot slot hebben beide metingen via verschillende methoden diverse inzichten opgeleverd in het proces en de feitelijke besteding van middelen. Echter, er is minder bekend over de effecten van de maatregelen, of alle middelen volledig besteed zijn en wat redenen zijn waarom het onderwijzend personeel (nog) niet in alle gevallen betrokken is. Om op deze punten zicht te krijgen, is nader onderzoek nodig. Bij de uitvoering hiervan kan gedacht worden aan een beknopte enquête onder de doelgroepen en een analyse van jaarverslagen over 2021. Maar ook analyse van nieuwe OCW/DUO-data over 2021 van bijna alle besturen in het vo over het betrokken personeel en maatregelen. Dit vervolgonderzoek vormt dan een eindbeeld, waarbij wordt teruggekeken op de gehele bestedingsperiode, die recent is afgesloten.



# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Begin 2021 is een eerste meting uitgevoerd naar de middelen uit het convenant ‘Aanpak lerarentekorten en werkdrukverlichting’ (kader). Via enquêtes en groepsgesprekken met bestuurders, schoolleiders en MR-leden is onderzocht hoe (1) het proces om de middelen te besteden is verlopen en (2) waaraan de middelen uit het convenant besteed worden<sup>2</sup>. Een van de bevindingen uit deze eerste meeting was dat de meeste besturen en scholen al (een deel van) de middelen hebben besteed. Tegelijk lag er nog het nodige “op de plank”, dat in 2021 besteed moet zijn.

Dit rapport gaat over de tweede meting naar de feitelijke besteding van middelen door ruim 60 jaarverslagen van besturen samen met het verkrijgen van data van OCW/DUO te analyseren. Daarnaast heeft nader onderzoek plaatsgevonden naar de ervaringen van besturen, schoolleiders en leraren binnen en buiten de MR, die verder in het proces van de middelen-besteding zitten.

### **Het convenant ‘Aanpak lerarentekorten en werkdrukverlichting’**

In het convenant ‘Aanpak lerarentekorten en werkdrukverlichting’ zijn tijdelijke middelen beschikbaar gesteld aan scholen ten behoeve van maatregelen tegen tekorten en werkdruk in het onderwijs. Eind 2019 is in dat kader voor het vo € 150 miljoen uitgekeerd ten behoeve van besteding in 2020 en 2021. Het bedrag is uitgekeerd aan schoolbesturen via een bedrag per leerling. Scholen kunnen deze middelen uitgeven aan maatregelen voor bijvoorbeeld ontwikkeltijd, werkdrukverlichting, begeleiding van startende leerkrachten, begeleiding van zij-instromers, onderwijsinnovatie of maatregelen voor arbeidsmarktvragestukken. In het convenant wordt erop gewezen dat de wijze van besteding met actieve betrokkenheid van het onderwijzend personeel en medezeggenschap dient plaats te vinden.

## 1.2. Doel van het onderzoek

Het doel van deze vervolgmeting is om mogelijke leerpunten en effecten bij de besteding van middelen beter in beeld te krijgen. We beogen bevindingen uit de eerste meting te verbreden nu de besturen en scholen verder in het proces van de middelenbesteding zitten. Dit moet tevens leiden tot nieuwe praktijkverhalen en voorbeelden, die van belang zijn om besturen en scholen te stimuleren en te inspireren voor het benutten van de middelen.

## 1.3. Onderzoeksmethoden

Voor dit vervolgonderzoek zijn de volgende drie methoden gehanteerd.

### **OCW/DUO-data**

Vanuit OCW zijn DUO-data ontvangen met gegevens over het deel van de besturen dat het onderwijspersoneel heeft betrokken in het proces bij de besteding van middelen en de ontwikkelde activiteiten. Deze data zijn gebaseerd op 287 besturen die vragen in het verantwoordingsprogramma XBRL hebben ingevuld. Dit is een respons van ruim 90%, uitgaande van de 318 besturen in 2021. De gegevens zijn tevens opgenomen in de kamerbrief<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Bron: D. van Hassel en J. Scheeren (2021). Tussenevaluatie convenant aanpak personeelstekorten en werkdruk: Hoe zijn de middelen in het voortgezet onderwijs tot nu toe besteed? Den Haag: Voion.

<sup>3</sup> Bron: [Kamerstukken 2020/21. 31 293, nr. 598](#), geraadpleegd januari 2022.

## Analyse jaarverslagen schoolbesturen 2020

In het convenant is opgenomen dat schoolbesturen in hun jaarverslag een toelichting geven op de besteding van middelen uit het convenant. Dit vormt daarmee een interessante bron van informatie om de middelenbesteding nader in kaart te brengen. Voor het onderzoek zijn in totaal 65 van de 316 (21%) schoolbesturen in 2021 geselecteerd uit (1) verschillende regio's en (2) van verschillende grootte, uitgedrukt in FTE's. Onderstaande tabel laat de verdeling van de geselecteerde jaarverslagen naar deze achtergrondkenmerken zien.

| <b>Tabel 1: Verdeling<br/>aantal geselecteerde<br/>bestuursverslagen over<br/>2020, naar regio<sup>1</sup> en<br/>bestuursgrootte<sup>2, 3</sup></b> | <b>Landelijk/<br/>Breed</b> | <b>Noord</b> | <b>Oost</b> | <b>Zuid</b> | <b>West</b> | <b>Totaal</b> |
|--|-----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>Zeer groot</b>  | 10                          |              |             |             |             | <b>10</b>     |
| <b>Groot</b>   |                             | 3            | 3           | 6           | 11          | <b>23</b>     |
| <b>Middelgroot</b>   |                             | 5            | 8           | 2           | 6           | <b>21</b>     |
| <b>Klein</b>   |                             | 3            | 1           | 5           | 2           | <b>11</b>     |
| <b>Totaal</b>  | <b>10</b>                   | <b>11</b>    | <b>12</b>   | <b>13</b>   | <b>19</b>   | <b>65</b>     |

<sup>1</sup>Noord=Friesland, Drenthe, Groningen; Oost=Overijssel, Gelderland; Zuid=Zeeland, Noord-Brabant, Limburg; West=Noord-Holland, Zuid-Holland, Flevoland, Utrecht.

<sup>2</sup>Zeer groot= 1000 of meer FTE, groot=250-1000 FTE, middelgroot=50-250 FTE klein=<50 FTE.

<sup>3</sup>Er zijn relatief minder bestuursverslagen van kleine besturen geselecteerd, omdat de informatie over de besteding van middelen uit het convenant hier vaker beperkt staat beschreven.

Uit de jaarverslagen hebben we voor 2020 gegevens kunnen halen over: hoofddoelen, ondernomen of geplande activiteiten, de wijze waarop verschillende groepen betrokken zijn en hoe tot besluitvorming is gekomen. De gegevens zijn gerubriceerd naar regio en bestuursgrootte. Er zijn echter met de analyse van de jaarverslagen geen verschillen in resultaten naar deze achtergrondkenmerken gevonden. In dit rapport komen daarom alleen de algemene bevindingen over alle besturen terug.

### Interviews stakeholders

Er zijn 11 interviews afgenomen met betrokkenen uit het vo:

- 1 bestuurder;
- 3 schoolleiders;
- 7 docenten, waarvan 5 MR leden.

Een deel van de respondenten was tevens MR-lid. In de gesprekken met deze groep zijn zowel de ervaringen vanuit de MR als het docentschap belicht. Voor de uitnodiging van alle genoemde groepen is gebruikgemaakt van de communicatiekanalen (nieuwsbrieven, websites) van Voion, VO-raad, FvOv en AOb. Ook zijn uitnodigingen gestuurd naar respondenten op de enquête voor de eerste meting, die nog niet eerder deelnamen aan een interview of groepsgesprek voor dit onderzoek.

De gesprekken duurden circa drie kwartier tot 1 uur. Hierin reflecteerden de geïnterviewden onder meer op het keuzeproces voor de besteding van middelen, hoe het onderwijspersoneel is meegenomen, of de genomen maatregelen geëvalueerd worden en wat er nodig is om werkdruk en personeelstekorten structureel tegen te gaan. Ook is doorgevraagd op de ondernomen activiteiten in de afgelopen periode en de ervaren effecten nu het eind van de bestedingstermijn in zicht is.

#### **1.4. Leeswijzer**

Hiervoor aan het begin van dit rapport staan de hoofdconclusies van deze tweede meting beschreven. De hoofdstukken hierna zetten deze resultaten breder uiteen. Het hierop volgende hoofdstuk 2 beschrijft de voorbereidende fase, het proces bij de besteding van middelen. Hoofdstuk 3 gaat in op de uitvoering, ofwel de inzet van middelen en de genomen maatregelen tot nu toe. Daarna wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op hoe de geïnterviewden het convenant beoordelen en wat zij zien als de belangrijkste maatregelen om werkdruk en personeelstekorten in het vo tegen te gaan. Om de resultaten van deze tweede meting in perspectief te plaatsen, komen in de diverse hoofdstukken waar relevant ook de belangrijkste resultaten uit de eerste meting terug.

## 2. Voorbereidende fase: proces bij de besteding van middelen nader onderzocht

### Hoofdpunten bij dit hoofdstuk:

- Gebaseerd op OCW/DUO-data had bijna 92% van de besturen in 2020 het onderwijzend personeel actief betrokken bij de besteding van middelen. Dit sluit aan op de bevindingen uit de eerste meting waaruit bleek dat bijna alle besturen en scholen de MR in het proces hadden betrokken.
- Besturen en scholen hanteren uiteenlopende methoden om met het personeel tot maatregelen te komen. Onder meer werkgroepen, een ideeënmonitor (enquête onder personeel) en rondetafelgesprekken.
- Besturen en schoolleiding nemen verschillende rollen aan. Van sterk sturend en toetsend (eigen ideeën worden aan personeel voorgelegd) en vooral toetsend (personeel brengt ideeën in, leiding toetst alleen op voorwaarden) tot deliberatie (leiding en delegatie personeel brainstormen over maatregelen).
- Onder de elf geïnterviewden bestaat over het algemeen tevredenheid over het proces van de besteding van middelen. Maar ook zijn er geluiden over personeel dat te laat of onvoldoende in het proces is betrokken. Erkend wordt dat het lastig is om personeel breed in de organisatie nauw te betrekken. Niet iedereen zou ook tijd hebben.
- De uitkomsten uit de interviews geven een verdiepend inzicht in wat er speelt, maar zijn niet te generaliseren voor het hele vo en kunnen verschillen per school en bestuur.

### 2.1. Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over het proces bij de besteding van middelen. Op basis van de jaarverslagen OCW/DUO-data en interviews wordt ingegaan op de volgende onderwerpen: de aanpak bij de verdeling en besteding van middelen, de reflectie van betrokkenen op het procesverloop en de ervaringen met de communicatie over de middelen binnen de scholen.

### 2.2. Aanpak proces verdeling en besteding van middelen

#### **Hoofdresultaten eerste meting enquête begin 2021:**

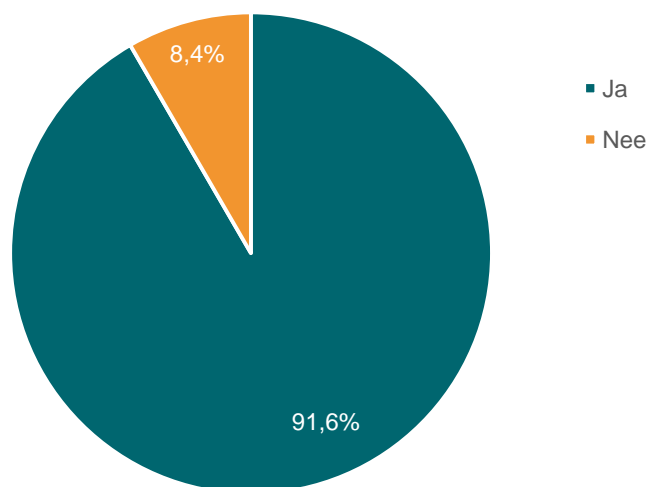
- *Het blijkt dat een overgrote meerderheid van de bestuurders en schoolleiders overleg heeft gevoerd over het doel en/of proces van de besteding van middelen.*
- *Minder vaak is een plan opgesteld. Maar nog steeds gaat het om ongeveer driekwart van de respondenten.*
- *Verder komt naar voren dat MR-leden in bijna alle gevallen zijn betrokken. Het moment waarop dat gebeurde wisselt tussen “vanaf het eerste gesprek”, “bij de besluitvorming” en “bij de uitvoering”.*
- *Middelen zijn vooral gekoppeld aan de inzet van extra onderwijsondersteunend personeel, ontwikkeltijd en innovatie.*
- *Belangrijkste knelpunt die de beoogde maatregelen moeten oplossen is de hoge werkdruk onder het personeel.*

### **Mate waarin MR en docenten zijn betrokken**

Uit de eerste meting kwam al naar voren dat MR-leden volgens bijna alle bestuurders en schoolleiders in het proces zijn betrokken, hoewel het moment verschilde tussen “vanaf het eerste gesprek”, “bij de besluitvorming” en “bij de uitvoering”.

Uit de **OCW/DUO-data** gebaseerd op de verantwoordings-rapportages van besturen, komt eveneens naar voren dat bijna 92% van de besturen het onderwijzend personeel actief heeft betrokken bij de besteding van de middelen in 2020. Hierbij is vooralsnog onduidelijk waarom 8% van de besturen dat niet heeft gedaan.

*Figuur 2.1: Is het onderwijzend personeel actief betrokken bij de besteding van de extra middelen? (besturen vo, N=287)*



Bron: OCW/DUO, verantwoordingsrapportages besturen vo 2020.

### **Werkwijze betrekken personeel**

In de geselecteerde **jaarverslagen** wordt niet altijd duidelijk aangegeven dat het onderwijzend personeel betrokken was: bij 31 van de 65 jaarverslagen was dit het geval (tabel B2, bijlage 3). Bij deze 31 verslagen wordt meestal alleen aangegeven dat er in samenspraak met de MR en/of onderwijzend personeel plannen zijn ontwikkeld op de verschillende scholen. Een deel van de verslagen geeft ook inzicht in de werkwijze:

- **Online brainstormsessies en fysieke gesprekstafels.** Via (online) sessies zijn met docenten ideeën voor maatregelen ontwikkeld.
- **Ideeënmonitor.** Via een ideeënmonitor onder het personeel zijn suggesties voor de besteding van middelen opgehaald door de directie van de school.
- **Werkgroepen.** Er zijn werkgroepen opgericht waarvoor medewerkers zich konden aanmelden om mee te denken.
- **Menukaart.** In overleg met de (P)GMR is via een “menukaart” voor de besteding inzet van de middelen op schoolniveau tot stand gekomen.
- **Uniform format bestedingsplan.** Scholen stellen hiermee een plan op dat ze na goedkeuring medezeggenschap aan RvB voorleggen.

Deze aanpakken zijn ook genoemd in de interviews met betrokkenen, waarbij binnen besturen de scholen er verschillend mee om kunnen gaan. Daarnaast nemen bestuurders en schoolleiders verschillende rollen aan bij de bepaling van de middelenbesteding. Concreet gaat het om drie rollen:

- **Sturend, vooral besluit schoolleiding.** Schoolleiding heeft zelf ideeën ontwikkeld en legt deze voor aan het personeel. Of schoolleiding doet enquête onder personeel om advies in te winnen, maar hakt zelf knopen door.
- **Toetsend, vooral vanuit personeel.** Aan personeel wordt gevraagd zelf met voorstellen te komen. Schoolleiding toetst aan de hand van enkele criteria of de voorstellen aansluiten bij de school en het convenant en neemt besluit. Evt. doet ook bestuurder nog een toets of de voorstellen voldoen aan vooraf gestelde voorwaarden.
- **Gezamenlijke deliberatie, zowel vanuit schoolleiding als personeel.** Schoolleiding en delegatie van personeel (MR of werkgroep) beraadslagen over initiatieven en hakken gezamenlijk knopen door. Dit gebeurt in kleiner verband.

#### *Voorwaarden projectplannen*

De middelen uit het convenant zijn voor activiteiten die te maken hebben met tegengaan werkdruk en personeelstekorten in het vo. Uit de **jaarverslagen** blijkt dat in een enkel geval wordt aangegeven dat ingebrachte ideeën door het personeel “slechts” voor een deel zijn uitgevoerd met als reden dat deze niet voldeden aan de subsidievoorwaarden. Wel wordt aangegeven dat deze ideeën veelal zijn ondergebracht in andere subsidies (o.a. de subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma's). Hierop aansluitend geeft een **interview** met een bestuurder (**R11**)<sup>4</sup> meer zicht op de voorwaarden, die besturen soms aan de ingediende plannen stellen:

- **Moet passen bij strategisch beleidsplan.** In het SPB staan diverse thema's waar de initiatieven op moeten aansluiten.
- **Geen vaste lasten voor locatiedirecteur op termijn.** Het initiatief moet niet leiden tot meer vraag naar geld na een bepaalde periode, omdat de middelen na de looptijd niet meer beschikbaar zijn.
- **Initiatief moet leiden tot een duurzame inzet.** Wat ga je investeren om er daarna op langere termijn profijt van te hebben?

### **2.3. Reflectie op proces besteding middelen**

#### ***Tevredenheid proces***

Over het algemeen wordt in de **interviews** door alle betrokken groepen aangegeven dat men tevreden is over het proces en niet ziet hoe dit anders aangepakt had moeten worden. Zowel vanuit bestuurder en schoolleiders als docenten komt dit algemene beeld naar voren. Zo stelt een bestuurder: *“Ik heb van geen van de scholen gehoord dat dit proces niet gewerkt zou hebben. Ik ben er heel tevreden over. De PMR en de docenten met initiatieven vonden dit allemaal een goed idee. We zijn anderen een stapje voor door gewoon heel veel aan docenten te vragen. Ik zie dat docenten het meer naar hun zin hebben als ze zelf invloed hebben en dat ze minder uitvallen.”* (**R11**)

En een MR-lid: *“Er werd gevraagd om personeel te betrekken. Dat moet netjes gebeuren en is ook gebeurd.”* (**R1**)

---

<sup>4</sup> R=respondent. In dit rapport zijn de respondenten geanonimiseerd met de nummers R1 t/m R11. In bijlage 1 is een overzicht van deze nummers in relatie tot functie opgenomen.

### **Personeel niet altijd voldoende gehoord**

Hoewel in bijna alle **interviews** wordt aangegeven dat het personeel met name via de MR goed is gehoord, leeft soms ook het gevoel dat er uiteindelijk van bovenaf wordt besloten. Zo noemt een van de MR-leden dat er geluiden zijn van andere scholen dat de MR pas laat in het proces wordt betrokken: *“Wij worden [...] betrokken bij alle plannen, die gemaakt worden. In de wandelgangen hoor ik wel andere geluiden, dat het er bij andere scholen anders aan toe gaat. Men wordt dan beperkt betrokken of pas in een heel laat stadium, waarbij alles al is voorgekauwd. Dit is hoe we het gaan doen, geef even akkoord.”* (R2) En een ander MR-lid geeft aan dat hoe de gelden uiteindelijk besteed zijn alleen deels een uitkomst was van een enquête onder het personeel, maar dat toch van bovenaf de wijze van besteding is besloten (R3).

In aansluiting hierop worden twee “obstakels” in het proces in de interviews genoemd:

- **Lastig om al het personeel nauw te betrekken.** In meerdere interviews is opgemerkt dat vaak de MR betrokken is, maar dat het een uitdaging bleek om docenten buiten de MR breder in het team te betrekken. Zo geeft een docent aan dat het team te groot is om echt samen plannen te maken.
- **Geen tijd voor plannen.** Zowel een MR-lid als schoolleider benoemt dat een deel van het personeel geen tijd heeft om goed na te denken over plannen. Zo geeft een schoolleider aan dat er bij het personeel om input is gevraagd, maar dat daar weinig uit voortkwam vanwege de werkdruk. Daarom is toen besloten in kleiner verband te brainstormen en tot maatregelen te komen.

### **2.4. Communicatie over het convenant binnen de organisatie**

Uit zowel de **jaarverslagen** als de **interviews** blijkt dat scholen op verschillende manieren gecommuniceerd hebben over de middelen uit het convenant. Bijvoorbeeld via enquêtes, teamvergaderingen, intranet en nieuwsbrieven. Uit zowel de eerste als de tweede meting lijkt het erop alsof MR-leden over het algemeen goed op de hoogte zijn van het convenant. De vraag blijft echter in hoeverre dat ook geldt voor het personeel buiten de MR. Het is niet mogelijk om daar op basis van dit onderzoek gegeneraliseerde uitspraken over te doen. Wel wordt in de interviews door MR-leden aangegeven dat het per school sterk kan verschillen in hoeverre docenten op de hoogte zijn. Ook verschilt het per school over welk onderdeel gecommuniceerd wordt. Zo geeft een docent aan dat de directie wel aan iedereen heeft laten weten dat de middelen zijn ontvangen en dat er in samenspraak met een werkgroep plannen zijn ontwikkeld. Maar niet hoeveel geld waaraan is besteed en wie concreet betrokken zijn.

## 3. Uitvoerende fase: inzet van middelen, genomen maatregelen en effecten tot nu toe

### Hoofdpunten bij dit hoofdstuk:

- Volgens besturen zijn de middelen uit het convenant in 2020 vooral besteed aan maatregelen voor werkdrukverlichting (81%), ontwikkeltijd (54%), onderwijsinnovatie (54%) en begeleiding van zij-instromers of startende leraren (47%).
- Uit de interviews komen enkele nieuwe praktijkvoorbeelden voor besteding van middelen die positief zijn ontvangen, waaronder de inzet van een *personal trainer* om sporten op het werk te bevorderen.
- Het kritische geluid uit de eerste meting dat de middelen incidenteel zijn, waardoor maatregelen met een structureel effect worden bemoeilijkt, komt terug in de interviews. Maatregelen zoals de inzet van extra onderwijsondersteuning zijn vaak tijdelijk. Toch zijn er voorbeelden van scholen die inzetten op maatregelen met een langer durend effect, zoals ontwikkeltijd. Daarnaast zijn er voorbeelden van scholen, die zo positief waren over de maatregelen dat ze via andere gelden in stand worden gehouden, zoals de inzet van een *personal trainer*.
- De hoogte van het bedrag leidt er toe dat sommige scholen hun maatregelen alleen hebben ingezet op specifieke doelgroepen, zoals startende docenten of oudere collega's.
- Geïnterviewden noemen kennis uitwisselen over maatregelen van belang. Daarbij is dus ook evaluatie belangrijk, zo wordt erkend. In hoeverre en op welke manier dit gaat gebeuren is echter vaak onduidelijk.
- Er zijn nog geen concrete effecten van de maatregelen vast te stellen op basis van de interviews. Wel verschillen de persoonlijke ervaringen en verwachtingen tussen de respondenten sterk van "men merkt er waarschijnlijk niet of nauwelijks wat van" tot "ik verwacht een zeer positief effect".
- De uitkomsten uit de interviews geven een verdiepend inzicht in wat er speelt, maar zijn niet te generaliseren voor het hele vo en kunnen verschillen per school en bestuur.

### 3.1. Inleiding

Op basis van de jaarverslagen, OCW/DUO-data en interviews wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de volgende onderwerpen: stand van zaken van de bestede middelen, de maatregelen waarvoor de middelen zijn ingezet, reflectie op de genomen maatregelen, de evaluatie en voorlopige effecten.

### 3.2. Stand van zaken besteding middelen

#### Hoofresultaten eerste meting begin 2021

- *Een krappe meerderheid van de besturen heeft alle middelen verdeeld over de scholen.*
- *Van de scholen heeft ruim een vijfde alle middelen besteed.*

Uit de eerste meting begin 2021 kwam naar voren dat 53% van de besturen alle middelen had besteed. Hoe dit beeld zich t/m het laatste kwartaal van 2021 heeft ontwikkeld, kunnen we op basis



van deze tweede meting niet zeggen. Wel komt uit de 11 afgenomen **interviews** naar voren dat het merendeel van de gelden binnen de scholen besteed is, maar nog niet volledig. Binnen een bestuur kan dit tussen scholen sterk verschillen. Zo stelt een MR-lid: *“Nee, er ligt nog wel wat op de plank. We zitten op stukken te wachten, zodat we per college (red. school) groen licht kunnen krijgen. Bij sommige colleges (red. scholen) zijn al wel maatregelen genomen, bij anderen nog niet.”* (R2) In de eerste meting werd de coronacrisis als belangrijke reden voor de vertraagde besluitvorming genoemd. In een aantal **bestuursverslagen** over 2020 wordt dit eveneens als reden genoemd voor vertraging bij het maken van plannen en het voeren van gesprekken met docenten over de inzet van middelen.

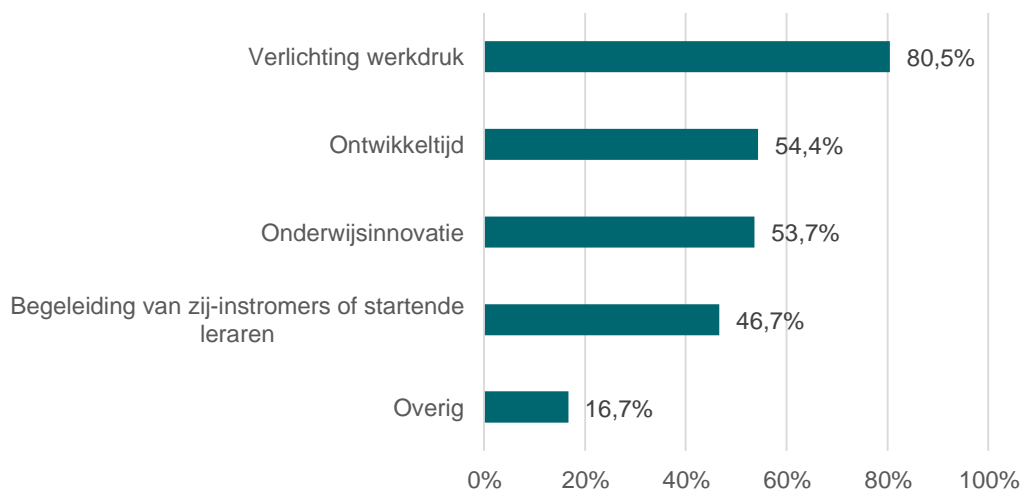
### 3.3. Maatregelen waarvoor de middelen zijn ingezet

#### Hoofresultaten eerste meting begin 2021

- Voornaamste doel van de maatregelen is werkdrukverlichting
- Middelen zijn volgens schoolleiders tot nu toe vooral besteed aan de drie maatregelen, die vaak vooraf werden beoogd: inzet extra onderwijsondersteunend personeel (49%), meer ontwikkeltijd (38%) en onderwijsinnovatie (31%).

Begin 2021 bleek uit de eerste meting dat middelen vooral met doel van werkdrukverlichting zijn ingezet en dat volgens schoolleiders de voornaamste maatregelen bestaan uit inzet extra personeel, ontwikkeltijd en onderwijsinnovatie. Deze activiteiten komen eveneens terug in de resultaten van de **DUO/OCW-data**, die gebaseerd is op verantwoordingsrapportages van besturen in het vo over 2020 (Figuur 3.1).

*Figuur: 3.1 Waar heeft u de extra middelen convenant ‘aanpak lerarentekort’ besteed in 2020? (besturen vo, N=287)*



Bron: OCW/DUO, verantwoordingsrapportages besturen vo 2020.

In de groepsgesprekken uit de eerste meting is al eerder meer de verdieping op deze activiteiten gezocht. Daaruit zijn onder meer enkele interessante praktijkverhalen gekomen en is een lijst met algemene voorbeelden van activiteiten ontwikkeld. Activiteiten zoals de inzet van surveillance tijdens examens, thuiswerkmiddelen en ontwikkeltijd komen ook in de **interviews**, **jaarverslagen** en de **OCW/DUO-data** (categorie overig) van deze tweede meting weer terug. Maar ook een aantal nieuwe voorbeelden.

In **bijlage 2** (tabel B1) is het overzicht van de activiteiten uit de eerste meting opgenomen, aangevuld met voorbeelden van activiteiten genoemd in de interviews, jaarverslagen<sup>5</sup> en OCW/DUO data voor deze tweede meting. Bij deze nieuw vastgestelde activiteiten gaat het onder meer om een cursus time management, het ondersteunen van startende docenten door hen te ontzien van het mentorraad. Daarnaast noemde een schoolleider (**R8**) drie concrete activiteiten, die tot veel enthousiasme en een positieve sfeer in de school hebben geleid en ook via andere budgetten gecontinueerd gaan worden:

- **Een personal trainer.** Personeel kan zich hiervoor aanmelden, daarna volgt een intake en een krachttest en het bepalen van doelen. Deze trainer komt iedere donderdagmiddag op school. Er zijn groepjes gemaakt die qua niveau en wensen bij elkaar passen. Er wordt samen of individueel geoefend in tussenuren of na schooltijd.
- **Een tweedaagse.** Personeel is twee dagen in een andere omgeving (conferentiecentrum) met elkaar om na te denken over het werk en te werken aan teambuilding. Besproken onderwerpen betroffen hoe effectief samen te werken met ICT en hoe men als team beter kan samenwerken. Daar gaf tevens de personal trainer een *work out* aan het einde van de dag.
- **Wellnessruimte op school.** Binnen de school is masseuse ingehuurd voor stoelmassages. Daarvoor is een *wellness* ruimte binnen de school ingericht. Docenten krijgen zo mogelijkheid voor ontspanning en aandacht voor zichzelf.

De geïnterviewde noemt twee succesfactoren voor deze activiteiten. Allereerst is dat het een combinatie betreft van individuele aandacht en teamverband. Ten tweede worden de eerste twee activiteiten aangeboden binnen de muren van de school. Het vindt plaats tijdens werktijd en staat in het rooster. Het interview laat zien dat activiteiten die positief worden ontvangen en waar de schoolleiding achter staat ertoe kunnen leiden dat er naar manieren gezocht wordt om het structureel te maken: *“Ik heb dus in de begroting gekeken hoe kunnen we structureel dit aanhouden. Ik ben er zo positief over en daarom ben ik met de directeur in gesprek gegaan en daar kon ik het kwijt onder vitaal en werkgeverschap. [...]”* (**R8**)

Toch komt uit meerdere interviews in deze meting naar voren dat de middelen soms zijn gebruikt om collega's te kunnen behouden die anders vanwege geldgebrek hadden moeten vertrekken:

*“Vaak is er een tekort en aan het eind van het jaar blijkt dat tekort niet meer te bestaan. Dat heeft te maken met net iets teveel leerlingen of een collega die vertrok. Normaal wordt dat tekort gedicht uit reserves. Door dat convenant hoefde je wat minder in de reserves te grijpen Als MR hebben we gezegd stop het in scholing. Door corona staat dat pas voor dit jaar op de rol.”* (**R1**)

### 3.4. Reflectie: duurzaamheid van de maatregelen

#### Hoofddresultaten eerste meting begin 2021

- *Een van de belangrijke knelpunten die uit zowel de enquête als de gesprekken met bestuurders, schoolleiders en MR-leden naar voren komt, is dat de middelen incidenteel zijn verstrekt. Dat betekent dat men over het algemeen niet het gevoel heeft duurzame maatregelen te kunnen nemen.*
- *Ruim de helft van de schoolleiders en twee derde van de bestuurders is van mening dat de maatregelen er anders uitzagen als de middelen structureel verstrekt werden.*

<sup>5</sup> Zie voor het volledige overzicht van activiteiten uit de jaarverslagen, tabel B3 in bijlage 3.

### **Tijdelijke maatregelen**

Uit de eerste meting kwam het knelpunt naar voren dat de middelen incidenteel zijn verstrekt en dat het daardoor als onmogelijk wordt gezien om echt wat aan de werkdruk en tekorten te doen. Dat idee komt ook in deze tweede meting sterk terug in de interviews. Inzetten van extra ondersteuning kan bijvoorbeeld alleen maar tot het geld op is en vraagt bovendien om inwerktijd. Een deel van de scholen neemt dat voor lief en kiest daar toch voor, bijvoorbeeld omdat de situatie er nu om vraagt. Wel brengt dit het risico met zich mee dat als de gelden op zijn, de extra inzet verdwijnt en de werkdruk dus weer wordt verhoogd. Hetzelfde geldt voor andere tijdelijke maatregelen:

*“Het is wel link om medewerkers nu ontwikkeltijd te geven, als ze iets ontwikkeld hebben dan raken ze hieraan gewend, en als het geld dan ineens wegvalt wordt dat als vervelend ervaren. Dat geldt ook wanneer je externen inzet om taken op te pakken, en docenten raken eraan gewend en dan valt het rauw op hun dak als ze het ineens weer zelf moeten gaan doen.”, (R3)*

### **Structureel effect**

Maar bij andere besturen zijn expliciet de voorwaarden gesteld dat de maatregelen een structureel effect moeten hebben. Veel scholen komen dan uit op onderwijsontwikkeling en scholing of investeringen in ICT. Een MR-lid: *“Er wordt ingezet op scholing omdat je daar langer wat aan hebt. En dat vind ik wel een slimme.” (R1)* Echter, door meerdere geïnterviewden wordt aangegeven dat de gelden te beperkt zijn om al het personeel voldoende ontwikkeltijd te geven en dat je er dus creatief mee moet omgaan: *“Iedereen 50 uur geven levert niets op. Je kunt beter clusteren, zodat enkele docenten op z'n tijd een goede ontwikkeling kunnen doormaken.” (R11)*

### **Bereik van de maatregelen**

Hierop aansluitend geeft een docent aan dat de genomen maatregelen binnen de school gericht zijn op specifieke groepen, zoals oudere docenten en startende leraren. Maar dat voor “de middenmoot” weinig is gedaan.

## **3.5. Evaluatie en voorlopige effecten**

### **Hoofddresultaten eerste meting begin 2021**

- Concrete opbrengsten tot nu toe zijn dat er maatregelen genomen zijn, die anders niet waren genomen. Dit gaat dan met name om maatregelen, die de werkdruk beogen te verlagen.
- Een andere uitkomst is dat twee derde van de schoolleiders verwacht de genomen maatregelen te gaan evalueren.
- Twee derde van de bestuurders heeft of gaat scholen vragen een evaluatie uit te voeren.

### **Geen duidelijke afspraken over evaluatie**

Zes van de elf geïnterviewden geven aan dat wel beoogd wordt om de maatregelen te evalueren. Maar het moment waarop dat gaat gebeuren en op welke wijze is vaak onbekend. Er wordt aangegeven dat de mate waarin en de aanpak bij de evaluatie per school zal verschillen. Een MR-lid: *“Resultaten worden nog geëvalueerd. Wanneer dat precies gebeurd is mij nog niet bekend. Dat wordt op verschillende manieren gedaan, per school. Onderzoek vanuit HR, dan wel een rondgang langs het MT. Een enquête onder het personeel. Iedere vorm kun je daarbij bedenken.” (R2)*

Vijf geïnterviewden geven aan dat zij nog geen idee hebben of de maatregelen geëvalueerd gaan worden. Een schoolleider: *“Ik heb er niks van gehoord. Dus ik ben bang van niet. Er werd gesproken*

*over makkelijk geld. Het moest alleen verantwoord worden in de jaarrekening. Als subsidieverlener geef je dan te makkelijk je geld uit. Dat is zorgelijk. Ik geloof wel in sturen via subsidies. Maar voordat je het weet blijft het in de centrale pot hangen.” (R9)*

Enkele respondenten geven expliciet aan dat de school evalueren niet altijd doet: *“Is ook wel een punt van aandacht om elkaar attent te houden dat je de genomen maatregelen ook gaat evalueren. Wat levert dat dan op?” (R11)* Toch wordt het belang er wel van ingezien, er wordt zowel een rol vanuit de schoolleiding als de MR gezien om daar op te letten.

### ***Meer kennisuitwisseling over effectieve maatregelen***

Een MR-lid geeft ook aan dat het belangrijk is om ervaringen met maatregelen te delen en daar kennis over uit te wisselen: *“In het onderwijs zijn we goed in nieuwe plannen te bedenken zonder dat we stilstaan bij: werkt dit nou echt? Je zou eigenlijk eerst moeten kijken wat hebben anderen (scholen of teams) hier al mee gedaan. Of zitten we allemaal hetzelfde wiel uit te vinden? Winst kun je behalen op kennisuitwisseling binnen en tussen scholen. Soms zie je dat initiatieven ineens verdwenen zijn, zonder dat je weet of het nu gewerkt heeft. Ook een moment voor reflectie is belangrijk.” (R1)*

### ***Nog geen duidelijke effecten van de maatregelen op werkdruk***

In de interviews is gevraagd naar de tot nu toe ervaren effecten van de maatregelen op werkdruk en personeelstekorten. Daar wordt vooral op geantwoord dat het nog altijd te vroeg is om daar iets van te merken en dat het per school zal verschillen. Een MR-lid: *“Het is kort dag om daar dingen van te zien en verschilt per school. Wel is er een voorbeeld van een college (red. school) waar ze de klassen daadwerkelijk kleiner hebben weten te maken. Dat is mooi om te zien. Maar er is nu nog geen beeld van verder.” (R2)*

In de interviews wordt er afwisselend kritisch tot positief naar de verwachte effecten van de maatregelen gekeken. Met name enkele MR-leden en docenten lijken sceptisch. Zo stelt een MR-lid over de effecten van de genomen maatregelen: *“Als je nu rechtstreeks aan collega’s gaat vragen of ze daardoor minder werkdruk hebben, dan denk ik niet dat ze dat meteen zeggen.” (R1)* En een docent: *“Ik heb wel m’n twijfels bij innovatie ICT. Dat kost me alleen maar extra werk. Dan heeft men een programma ingekocht en dan is het “we vinden wel dat je hiermee moet gaan werken”. Dan moet je dat allemaal ontdekken en tijd in gaan stoppen om voor te bereiden. Ik snap dat het belangrijk is, want als bijvoorbeeld de wifi uitvalt leidt dat tot frustratie. Maar als we kijken naar het doel werkdrukvermindering, dan vraag ik me af of dat echt de juiste middelen zijn.” (R6)*

Aan de andere kant ziet een schoolleider de evaluatie met vertrouwen tegemoet en wordt uitgegaan van een positief effect: *“Het wordt in vergaderingen besproken. Maar gelet op alle positieve reacties, verwacht ik daar ook positieve uitkomsten van.” (R8)*

## 4. Reflectie op het convenant en benodigde werkdrukmaatregelen

### Hoofdpunten bij dit hoofdstuk:

- Respondenten uit de interviews zien de goede bedoeling van het convenant, maar zijn kritisch op de uitvoering.
- Men heeft met name moeite met de hoogte van het bedrag en de feit dat het om incidenteel geld gaat waar geen structurele oplossingen voor werkdruk en personeelstekorten mee mogelijk zijn. Ook laat de transparantie over hoe en waar gelden aan besteed worden soms te wensen over. Zo zijn er scholen die de gelden hebben gebruikt om collega's te behouden die anders hadden moeten vertrekken, vanwege begrotingsproblemen. En tot slot wordt de relatief korte bestedingstermijn en moment waarop geld beschikbaar kwam (eind van het jaar) als knelpunt ervaren.
- Op de vraag wat belangrijke structurele maatregelen tegen werkdruk en tekorten zijn, ongeacht de gelden uit het convenant wordt door de geïnterviewden geantwoord: structureel kleinere klassen, veranderingen in het taakbeleid en aantrekkelijker maken van het werken in het onderwijs door te investeringen in arbeidsvoorwaarden, imago en opleidingstrajecten.
- De uitkomsten uit de interviews geven een verdiepend inzicht in wat er speelt, maar zijn niet te generaliseren voor het hele vo en kunnen verschillen per school en bestuur.

### 4.1. Inleiding

Hierna wordt op basis van de interviews ingegaan op hoe de betrokkenen het convenant beoordelen en wat zij zien als de belangrijkste maatregelen om werkdruk te verlichten, ongeacht de gelden uit het convenant.

### 4.2. Reflectie op het convenant

De gelden uit het convenant hebben in meer of mindere mate besturen en scholen kunnen helpen om met name de werkdruk te verlagen. Het gegeven dat de ontwikkeling van de maatregelen aan scholen werd gelaten en dat ook het onderwijzend personeel betrokken moest worden, wordt ook positief beoordeeld door de meeste **geïnterviewden**. Hoewel de goede intentie van het convenant wordt gezien, is men over verschillende onderdelen kritisch. Een bestuurder verwoordt het als volgt: *“De intentie van het convenant is prima, maar de uitvoering minder. Ik heb liever structureel voor de lange termijn een oplossing.” (R11)*

Uit de interviews komen de volgende kritische punten over het convenant:

- Hoogte van het bedrag en incidenteel geld (binnen veelheid aan projecten).
- Transparantie over waar middelen aan zijn besteed.
- Korte bestedingstermijn en moment waarop geld beschikbaar kwam.

Deze punten worden hieronder nader toegelicht.

### **Hoogte van bedrag en incidentele middelen**

In meerdere **interviews** wordt genoemd dat het geld vooral voor een deel van de school effect heeft, maar dat de hoogte van het bedrag het niet toelaat om meer structurele en brede maatregelen te nemen. Een docent: *“Dat is vrij random gekozen. Dat was 154 euro per leerling, dat zegt mij niet zoveel. Dit was beschikbaar en is verdeeld. Maar het feit dat het incidenteel is helpt niet. Je kan eenmalig investeren in oudere collega’s, eenmalig investeren in begeleiden van starters etc. Maar daarna houdt het op terwijl dat allemaal maatregelen zijn, die zouden moeten doorlopen. Je kunt zo niet structureel zaken verbeteren. [...]”* (R6) Maar dat geldt ook voor verschillende andere initiatieven en subsidies. Meerdere respondenten zien een tendens in tijdelijke middelen, die geen structurele problemen kunnen oplossen. Een schoolleider verwoordt het als volgt: *“Wat ik heel lastig vind is dat het gaat om tijdelijke gelden voor structurele problemen. Dat is een hele vervelende. Al die subsidies zijn natuurlijk mooi, maar na twee jaar is het op. Ik heb nu voor ongeveer 20 procent tijdelijk geld, en voor 80 procent structureel geld. Dat gaat een keer een probleem opleveren. Dat heeft ook consequenties voor het personeel. Na twee jaar gaan ze er dan weer uit bij mij. Dat is niet goed voor de motivatie van mensen.”* (R9)

### **Transparantie over waar middelen aan zijn besteed**

Ook zijn er twijfels of de middelen wel besteed worden aan de juiste doelen en dat dit verschilt per school. Een docent over het convenant *“Dit is niet de manier om wat te verbeteren. Dat geloof ik echt niet. Ik heb ook geïnformeerd hoe dat bij collega’s van andere scholen is gegaan. En dan blijkt dat dat heel erg verschilt. Bij de een heel netjes. Op de andere heeft men er nooit wat over gehoord en weet niemand waar het geld is gebleven. Ook MR-en niet.”* (R6) En een schoolleider geeft aan dat er onvoldoende nagedacht is over goedbedoelde besluiten, waarbij het ontbreekt aan transparantie: *“[...] Iedere keer incidenteel. Het is vaak niet uit te leggen. Niet transparant. Soms gaat het via besturen, dan weer naar scholen. Ook weer niet transparant waar het blijft, hoe het nou is besteed..”* (R8)

### **Korte bestedingstermijn en moment waarop geld beschikbaar kwam**

Een schoolleider en bestuurder geven in de **interviews** aan dat zij moeite hebben met de relatief korte termijn waarin gelden uit het convenant en andere regelingen uitgegeven moeten zijn. Een bestuurder licht het als volgt toe: *“Nu is het zoveel hap snap waar je op termijn niets aan hebt. Wij weten nu niet hoe we het geld op moeten krijgen dit jaar. Iedereen die ik spreek herkend dat. Ik had liever 5 miljard voor 4 jaar in plaats van 8,5 miljard voor twee jaar. Komt zoveel druk op heel snel wat te bedenken. Ga je het maar weer investeren in uitzendkrachten waarmee je de opgedane kennis niet in huis houdt. Zonde. Want het moet echt op.”* (R11) Ook wordt aangegeven dat het niet hielp dat de gelden aan het eind van het jaar beschikbaar kwamen, toen veel plannen voor het komende jaar al gemaakt waren. In aansluiting hierop wordt door deze bestuurder gepleit voor meer tijd om lange termijn oplossingen te bedenken. Er zou meer oog moeten komen voor onderliggende problemen van werkdruk en tekorten, zoals dat de sector niet aantrekkelijk genoeg is voor nieuwe instroom.

## **4.3. Benodigde werkdrukmaatregelen**

Wat is in het vo nodig om de werkdruk onder het personeel structureel te verlagen? Welke andere maatregelen naast de maatregelen die de scholen nu genomen hebben, zijn nodig? Uit de **interviews** blijkt dat hier duidelijke ideeën over bestaan.



### **Kleinere klassen**

Uit zowel de interviews als de OCW/DUO-data komt dat verschillende scholen gekozen hebben voor kleinere klassen. Echter komt uit de interviews dat ook diverse scholen juist niet voor deze maatregel hebben gekozen, omdat dit vanwege de tijdelijkheid van de middelen niet op langere termijn houdbaar blijft. Toch wordt bij acht van de elf interviews aangegeven dat kleinere klassen veel werkdruk bij docenten kunnen wegnemen. Een docent: “[...] Bij kleinere klassen geeft dat meer rust, maar je hebt ook minder ouders die je te woord moet staan, minder nakijkwerk etc.” (R6) En een bestuurder: “Dat had te maken met dat we een werkdruckeronderzoek hebben gedaan. Wat eruit kwam was niet dat het aantal lessen verminderd moest worden, zoals vakbonden willen. Nee, het ging onze docenten om kleinere klassen. [...] Meer leerlingen betekent meer drukte in de klas en meer nakijkwerk etc.” (R11)

### **Veranderingen in het taakbeleid: minder lessen, administratie en vergaderen; meer ontwikkeltijd**

Meerdere docenten en MR-leden geven in de interviews aan dat er veranderingen in het takenpakket moeten komen. Hierbij wordt genoemd dat het aantal lessen naar beneden zou moeten. Zo geeft een docent aan dat leerlingen te vaak op school zitten in vergelijking met andere landen. Ook wordt genoemd dat het aantal vergaderingen en de administratieve last op bepaalde scholen te hoog zou zijn. “Verschilt per school, maar ik krijg af en toe het gevoel dat we vergaderen om het vergaderen, terwijl je soms gewoon niets te bespreken hebt. Op sommige scholen is ook de administratielast hoog, afhankelijk wat er op scholen is afgesproken. Hoeveel moet je allemaal bijhouden en wat is zinvol.” (R6) En een andere docent (R7) stelt dat er een onderzoek naar het taakbeleid binnen de school moet komen en dat door lessenreductie meer ruimte voor ontwikkeling nodig is.

### **Aantrekkelijker maken beroep: arbeidsvoorwaarden, imago en opleidingstrajecten**

Zowel twee MR-leden, twee schoolleiders als de bestuurder noemen in de interviews dat er vooral gekeken moeten worden naar het aantrekkelijker maken van het beroep als leraar. Een MR-lid: “Belangrijkste maatregel die genomen zou moeten worden is dat het beroep aantrekkelijker gemaakt moet worden. Dat kan op verschillende manieren. Via arbeidsvoorwaarden dat meer mensen het onderwijs in willen. Ook het beeld van docenten mag beter. Dat staat niet in hoog aanzien, vanwege werkdruk, salaris en arbeidsvoorwaarden. Ook beeldvorming vanuit de regering, men mag meer laten zien dat ze het onderwijs belangrijk vinden.” (R2) En een bestuurder: “Liever kijken wat hebben we in het onderwijs nodig, waarom haken mensen af en kiezen ze niet voor het onderwijs.” (R11) Ook wordt door twee schoolleiders gewezen op het verschil in salariering tussen po en vo. Een van hen: “Salariering in het po moet bijgetrokken worden. Verschillen po en vo zijn heel groot, waardoor po het nog moeilijker heeft.” (R8) Verder stelt een MR-lid dat er gedifferentieerd zou moeten worden in salariering afhankelijk van de situatie van de school. Een lastige doelgroep en/of regio waar de werkdruk per definitie hoger ligt, zou het salaris hoger moeten liggen. Dit MR-lid stelt tevens dat het lerarentekort heeft geleid tot een kwaliteitsprobleem: “Er zijn veel docenten bijgekomen, die eigenlijk onbevoegd zijn. Aan de andere kant loopt er veel ervaring de deur uit als gevolg van pensionering of andere uitstroomredenen. Met meer gelden kun je zorgen voor meer evenwicht tussen scholen en docenten aantrekken op scholen waar tekorten zijn of dreigen.” (R2)

Een schoolleider stelt dat er meer geïnvesteerd mag worden in de lerarenopleidingen om het beroep aantrekkelijker te maken. Er wordt gepleit voor een duaal traject met betaald werken en leren, zoals o.a. in de zorg gebeurt. “Daar motiveer je 18-19-jarigen mee. De lerarenopleidingen moeten het anders gaan inrichten. Maar ook is het makkelijker voor deeltijders want die kunnen makkelijker de overstap maken. De lerarenopleidingen lopen daar nog niet echt warm voor. Het zij-instroomtraject vind ik een heel slecht

*traject. Ik geloof veel meer in investeren in jonge mensen. De gelden zijn nu heel vaak gericht op het bestaande personeel.” (R9)*



## Bijlage 1: Respondentnummers

Voor dit onderzoek zijn elf interviews afgenomen. In dit rapport wordt bij citaten anoniem naar deze respondenten verwezen via de volgende respondentnummers:

- R1: docent en MR-lid
- R2: docent en MR-lid
- R3: docent en MR-lid
- R4: docent en MR-lid
- R5: docent en MR-lid
- R6: docent
- R7: docent
- R8: schoolleider
- R9: schoolleider
- R10: schoolleider
- R11: bestuurder

## Bijlage 2: Overzicht voorbeelden van maatregelen

Tabel B1: Samenvatting voorbeelden genoemde maatregelen die met de middelen uit het convenant zijn genomen, gebaseerd op de resultaten uit de eerste meting (enquête en groepsgesprekken) en tweede meting (OCW/DUO-data, jaarverslagen en interviews)

| Maatregelen   | 1 <sup>ste</sup><br>m | 2 <sup>de</sup><br>m |
|---|-----------------------|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet externen voor surveillance tijdens toetsweken<br/><i>Dit is een van de vaakst genoemde maatregelen. Genoemde voorbeelden van externen zijn oud-scholieren of vrijwilligers. Hierdoor komt er tijd vrij voor het bestaande onderwijspersoneel om zich te richten op andere taken waar men anders minder aan toe zou komen, zoals onderwijsinnovatie.</i></li> </ul>   |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ruimte creëren voor onderwijsinnovatie<br/><i>De middelen zijn veelal ingezet om ruimte te creëren voor onderwijsinnovatie, onder meer door de inzet van surveillantes. Bij deze onderwijsinnovatie kan het gaan om het ontwikkelen van nieuwe lesmaterialen en modules, maar ook digitalisering van les(onderdelen) zoals digitaal toetsen.</i></li> </ul>  |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet extra OLC-medewerkers<br/><i>Een van de respondenten uit de groepsgesprekken geeft aan dat er een medewerker is aangetrokken voor het open leercentrum (OLC) om meer capaciteit te hebben voor onderwijsontwikkeling en begeleiding. Leraren kunnen op eigen initiatief gebruikmaken van deze diensten.</i></li> </ul>   |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Extra onderwijsondersteuning<br/><i>Ook is extra onderwijsondersteuning zowel in de enquête als in de groepsgesprekken regelmatig genoemd als maatregel. Uit een groepsgesprek kwam naar voren dat dit met name gericht was op een klas waar het aantal leerlingen hoger ligt dan bij de andere klassen.</i></li> </ul>  |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Training en scholing van leiding en personeel<br/><i>Volgens één de respondenten was het doel de middelen vooral in te gaan zetten voor het faciliteren van trainingen voor coachend leiderschap van directieleden en leidinggevenden, maar ook voor didactisch leiderschap voor het personeel.</i></li> </ul>   |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Investeren in faciliteiten op school<br/><i>Meerdere respondenten noemden het onderhouden en/of vernieuwen van faciliteiten als maatregel om het werk te veraangemen. Voorbeelden die in de eerste meting werden gegeven zijn: inrichting van fitnessruimtes, aanpassen van de kantines en het plaatsen van print- en kopieerapparaten. In de tweede meting werden ook investeringen in bureaus en bureaustoelen genoemd.</i></li> </ul>   |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Thuiswerk- en ICT-middelen<br/><i>Dit is ingezet om het personeel te faciliteren bij het werken vanuit huis, met name in tijden van corona. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het verbeteren van de werkplek en digitale hulpmiddelen voor onderwijs op afstand. In de tweede meting werden bijvoorbeeld ook tablets of laptops voor docenten genoemd, en software zoals een programma aanschaffen waarmee vanaf de docentplek leerling computers overgenomen kunnen worden.</i></li> </ul> |                       |                      |

| Maatregelen  | 1 <sup>ste</sup><br>m | 2 <sup>de</sup><br>m |
|--|-----------------------|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderen van het taakbeleid</li> </ul> <p><i>Een van de respondenten geeft aan dat met de gelden gelegenheid kwam om kritisch te kijken naar het taakbeleid. Scholen zijn gezamenlijk aan de slag gegaan om het taakbeleid beter vorm te geven en daarmee wat te doen aan de aantrekkelijkheid van het vak en tegengaan van werkdruk.</i></p>                                     |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdelijk kleinere klassen</li> </ul> <p><i>Enkele respondenten geven aan dat ze de gelden benut hebben om klassen te verkleinen. Wel is men ervan bewust dat het om een tijdelijke maatregel gaat, die later moet worden teruggedraaid als de gelden op zijn. Toch is voor deze maatregel gekozen om (tijdens corona) voor tijdelijke verlaging van de werkdruk te zorgen.</i></p> |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verminderen van het aantal lessen</li> </ul> <p><i>Een school heeft ervoor gekozen de middelen te investeren in taakverlichting van docenten door het verminderen van het aantal lessen van 25 naar 24,5 per FTE.</i></p>   |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een tweedaagse</li> </ul> <p><i>Docenten en leidinggevenden zijn twee dagen naar een andere plek gegaan om met elkaar na te denken over werkprocessen, innovatie, ontwikkeling en samenwerking en daar concrete afspraken over te maken.</i></p>  |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sport en ontspanning</li> </ul> <p><i>Een school heeft een wellness-ruimte ingericht waar docenten tussen en na werktijd hun ontspanning kunnen zoeken. Daarnaast is een personal trainer ingehuurd, die op school individueel en in groepsverband met docenten gaat sporten.</i></p>   |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlichten werkdruk startende docenten</li> </ul> <p><i>Startende docenten werden op een school ontzien van mentorraad om hun werkdruk te verlichten.</i></p>   |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra studiedagen</li> </ul> <p><i>Meerdere geïnterviewden noemden de inzet van extra studiedagen, waarmee docenten meer ruimte kregen voor ontwikkeling, vooral op teamniveau.</i></p>   |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursus Time Management</li> </ul> <p><i>Om docenten meer handvatten te geven bij het controleren van hun werkdruk, konden zij een cursus Time Management volgen.</i></p>  |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichting bibliotheek</li> </ul> <p><i>Inrichting van een bibliotheek met leeshoeken en opbouw van een collectie.</i></p>  |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning binnen school</li> </ul> <p><i>Inzet verzuimcoördinatoren en conciërges,</i></p>  |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betere begeleiding en behoud nieuwe docenten</li> </ul> <p><i>Samen met (nieuwe) docenten wordt gezocht naar een goede aansluiting van de opleiding met de praktijk en daarmee uiteindelijk voor betere begeleiding en behoud van nieuwe docenten. Ook wordt gezamenlijk gekeken naar nieuwe zij-instroomtrajecten.</i></p>   |                       |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collegiale lesbezoeken</li> </ul> <p><i>Om docenten juist in deze tijd meer én bewuster in elkaars lessen te laten kijken. Voor elke docent wordt tijd vrij gemaakt als ontwikkeltijd/collegiale update voor het eigen vak, vakdidactiek en algemene didactiek zoals deze bijvoorbeeld bij andere vakken zichtbaar zijn.</i></p>  |                       |                      |

## **Bijlage 3: Tabellen resultaten analyse jaarverslagen besturen vo**

**Tabel B2: Aanpak proces verdeling en besteding van middelen per bestuur (overgenomen uit random geselecteerde jaarverslagen schoolbesturen 2020)**

|    | Grootteklasse bestuur in fte | Hoe groepen betrokken, hoe is tot besluiten over besteding gekomen (proces)   |
|----|------------------------------|---|
| 1  | >1000                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online brainstormsessies en fysieke gesprekstafels</li> </ul>  |
| 2  | >1000                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op scholen in kaart brengen wat personeel als werkdruk ervaart. Directie of werkgroep stelt ob hiervan plan op.</li> </ul>   |
| 3  | >1000                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle (red.) instellingen hebben vervolgens een bestedingsplan opgesteld waarin detailmaatregelen zijn benoemd die passend zijn voor de aanpak van de lokaal gesignaleerde problematiek. Deze bestedingsplannen zijn besproken met de Medezeggenschapsraden en goedgekeurd door het College van Bestuur.</li> </ul>   |
| 4  | >1000                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnen het bestuur (red.) hebben alle scholengroepen op basis van een uniform formatieplan opgesteld en, na instemming van de medezeggenschapsraden, voor de zomer van 2020 ter goedkeuring voorgelegd aan de RvB.</li> </ul>  |
| 5  | >1000                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De plannen voor de inzet van de werkdrukkiddelen zijn besproken in teamverband en vervolgens voorgelegd aan de PMR.</li> </ul>   |
| 6  | >1000                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het afgelopen jaar hebben onze scholen ook subsidies aangevraagd en ontvangen om werkdrukvermindering te stimuleren: de scholen hebben hiertoe concrete plannen gemaakt, vastgelegd in de school-jaarplannen en afgestemd met hun MR.</li> </ul>   |
| 7  | >1000                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met de (red.) scholen is afgesproken dat zij de plannen maken met actieve betrokkenheid van de medewerkers en de deelraad. Het maken van de plannen heeft wegens corona enige vertraging opgelopen, maar in 2020 hebben alle scholen met de medewerkers plannen opgesteld om de middelen te besteden en zo tot een verlaging van de beleefde werkdruk te komen.</li> </ul>   |
| 8  | 500 tot 1000 fte             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wij (red.) hebben besloten om de middelen te laten besteden door de teams, waarbij de voorwaarde is gesteld dat de middelen niet mogen leiden tot langdurige verplichtingen - dit vanwege het incidentele karakter van de vergoeding. Conform de afspraken die de scholen hebben gemaakt met de medezeggenschapsraad worden de resterende middelen in 2021 besteed.</li> </ul>   |
| 9  | 500 tot 1000 fte             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In actief overleg met het onderwijzend personeel is de besteding van deze extra middelen in het schooljaar 2020-2021 vorm gegeven.</li> </ul>  |
| 10 | 500 tot 1000 fte             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In de cao is afgesproken dat de wijze van de besteding met actieve betrokkenheid van het onderwijzend personeel plaats vindt. De scholen waarvoor dit geldt zijn gevraagd om een bestedingsplan voor desbetreffende middelen met positief advies vanuit de MR aan te leveren bij het College van Bestuur. In 2020 zijn de convenantsmiddelen niet besteed. Aan de scholen is gevraagd om met door de MR goedgekeurde bestedingsplannen te komen voor de betreffende middelen in 2021.</li> </ul> |
| 11 | 250 tot 500 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die actieve betrokkenheid van het personeel is (red.) vormgegeven middels een tweetrapsraket. In eerste instantie is er in overleg met de (P)GMR een "menukaart" voor de besteding inzet van de middelen op schoolniveau tot stand gekomen. Vervolgens hebben de scholen in hun formatieplannen 2020-2021 de inzet van die middelen nader vorm gegeven in afstemming met (P)MR, die uiteindelijk ook instemmingsrecht heeft op het formatieplan</li> </ul>                                       |
| 12 | 250 tot 500 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het personeel is betrokken bij de afspraken en gezamenlijk is besloten.</li> </ul>   |
| 13 | 250 tot 500 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2020 zijn middels een "ideeën monitor" bij de medewerkers suggesties opgehaald hoe deze middelen ingezet kunnen worden. Ook zijn er werkgroepen opgericht waarvoor medewerkers zich konden aanmelden om mee te denken.</li> </ul>   |
| 14 | 250 tot 500 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het personeel is betrokken bij de afspraken en gezamenlijk is besloten de middelen in te zetten voor werkdrukverlichting.</li> </ul>   |
| 15 | 250 tot 500 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het voorjaar van 2020 hebben de directeuren in afstemming met het onderwijzend personeel (zoals afgesproken in het convenant) plannen ontwikkeld over de besteding van de middelen per locatie. Vervolgens zijn op alle locaties de plannen omgezet in afspraken en activiteiten in de schooljaren 2020-2021 en (voor een klein gedeelte 2021-2022).</li> </ul>   |
| 16 | 250 tot 500 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De wijze van besteding heeft plaatsgevonden met actieve betrokkenheid van het onderwijzend personeel.</li> </ul>   |

|    | Grootteklasse bestuur in fte | Hoe groepen betrokken, hoe is tot besluiten over besteding gekomen (proces)  |
|----|------------------------------|--|
| 17 | 250 tot 500 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inmiddels zijn door de scholen in overleg met de desbetreffende MR'en plannen gemaakt om in 2021 de middelen daadwerkelijk te besteden.</li> </ul>  |
| 18 | 100 tot 250 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Op de vo-scholen is, door alle ontwikkelingen dit jaar, met vertraging het gesprek met de docenten over de inzet van de convenantsmiddelen opgestart. Besluitvorming daarover heeft nog niet plaatsgevonden.</li> </ul>   |
| 19 | 100 tot 250 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Met betrekking tot de besteding van de gelden om de werkdruk te verlichten, is de medewerkers (red.) gevraagd ideeën aan te dragen. Deze ideeën zijn of worden voor een deel uitgevoerd omdat een aantal helaas niet voldeed aan de subsidievoorwaarden. Daarnaast is een aantal ideeën ondergebracht in andere subsidies, waaronder de subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma's.</li> </ul> |
| 20 | 100 tot 250 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>De werkdrukverlagende middelen die de school in 2019 heeft ontvangen worden voor alle locaties ingezet door met het personeel af te stemmen waar dit het meeste zal opleveren voor het personeel. De gelden zijn aan de locaties als extra budget toegekend. Deze werkwijze doet recht aan eigenaarschap van het personeel en de verschillen die er tussen de locaties bestaan.</li> </ul>                |
| 21 | 100 tot 250 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Na overleg met de MR over mogelijke doelen.</li> </ul>  |
| 22 | 100 tot 250 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>De middelen uit het convenant aanpak lerarentekort werden door de directies besproken met medewerkers.</li> </ul>   |
| 23 | 100 tot 250 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>De beschikbare middelen zijn via een verdeelsleutel aan de deelscholen beschikbaar gesteld. De deelschooldirecteur heeft over de inzet van dit budget vooraf met de medewerkers van de deelschool overleg gevoerd.</li> </ul>   |
| 24 | 100 tot 250 fte              | <ul style="list-style-type: none"> <li>We (red.) hebben voor die projecten in overleg met de PMR en plan van besteding gemaakt en de aanvraag ingediend voor de kalenderjaren 2020 en 2021.</li> </ul>   |
| 25 | 50 tot 100 fte               | <ul style="list-style-type: none"> <li>In samenspraak met de MR bepalen we aan de hand van dit plan de bestemming voor de extra inzet van de werkdrukmiddelen.</li> </ul>  |
| 26 | 50 tot 100 fte               | <ul style="list-style-type: none"> <li>De besteding is in 2020 aangevangen en in overleg met de PMR</li> </ul>   |
| 27 | 50 tot 100 fte               | <ul style="list-style-type: none"> <li>De nieuwe aanpak van het formatieplan is in nauwe samenwerking en met inbreng van de onderwijsteams tot stand gekomen en vastgesteld met instemming van de medezeggenschapsraad.</li> </ul>   |
| 28 | 25 tot 50 fte                | <ul style="list-style-type: none"> <li>De wijze van besteding vindt met actieve betrokkenheid van het onderwijzend personeel plaats.</li> </ul>  |
| 29 | 25 tot 50 fte                | <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2020 zijn deze middelen voornamelijk aangewend, afgestemd met MR, aan de ontwikkeltijd voor de docenten.</li> </ul>  |
| 30 | 25 tot 50 fte                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Het onderwijzend personeel is actief betrokken bij de besluitvorming inzake de besteding van deze extra middelen. De medezeggenschapsraad heeft haar goedkeuring verleend.</li> </ul>   |
| 31 | <10 fte                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Het onderwijzend personeel is actief betrokken bij de besteding van de extra middelen.</li> </ul>   |

**Tabel B3: Hoofddoelen en activiteiten per bestuur (overgenomen uit random geselecteerde jaarverslagen schoolbesturen 2020)**

| Grootteklasse bestuur in fte | Hoofddoel(en)                             | Ontwikkelthema's en activiteiten  |
|------------------------------|---|---|
| 1<br>>=1000                  | Werkdrukverlichting en tegengaan tekorten | <ul style="list-style-type: none"> <li>• digitaal toetsen</li> <li>• structuur en processen</li> <li>• technologie en data</li> <li>• inzet extra menskracht</li> <li>• schooloverstijgend samenwerken onderwijs anders organiseren</li> </ul>  |
| 2<br>>=1000                  | Verlichten van werkdruk van personeel     | <p>In de plannen van scholen komt onder andere het volgende terug:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeltijd voor docenten;</li> <li>• Extra ondersteuning (surveillance, administratieve taken, ICT, verzuimcoördinator);</li> <li>• Inzet extra formatie voor kleinere klassen;</li> <li>• Voorlichting/ scholing over (ervaren) werkdruk;</li> <li>• Efficiëntere inrichting mentoraat;</li> <li>• Vermindering klokuren docenten;</li> <li>• Aantrekken externe expertise en ondersteuning voor ontwikkeling/ onderwijsvernieuwing; Ergonomisch meubilair en betere werkplekken.</li> </ul>  |
| 3<br>>=1000                  | Werkdrukverlichting                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In overleg met de personeelsleden is gekozen om een deel van deze convenantsgelden direct vanaf januari 2020 in te zetten voor jongerenwerkers van een stichting (red.).</li> </ul> <p>Er is een enorme variatie in wat scholen doen om de werkdruk te verlichten. Het gaat om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onderwijsassistenten,</li> <li>• verzuimcoördinatoren,</li> <li>• conciërges,</li> <li>• kleinere klassen,</li> <li>• ondersteuning van de vakgroepen,</li> <li>• surveillanten bij de toetsen en examens,</li> <li>• studiedagen,</li> <li>• aanschaf van laptops, tablets, dockingstations en headsets voor docenten.</li> </ul>  |
| 4<br>>=1000                  | Werkdrukreductie                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• faciliteren taakreductie voor medewerkers, gespreid over het schooljaar, in combinatie met de inhuur van externen (vb surveillance taken en uitval-lessen)</li> <li>• opwaarderen van specifieke taken in uren (o.a. mentoraat), in combinatie met inhuur van capaciteit voor de daardoor vrijgevalen lesgebonden taken</li> <li>• ophoging vergoeding leerling coördinatoren</li> <li>• inhuur capaciteit voor examentrainingen</li> <li>• inhuur capaciteit voor organisatie zomerschool</li> <li>• inhuur extra capaciteit ondersteunende (zorg) taken ingehuurd (pedagogisch assistenten en leerlingondersteuners)</li> <li>• weerstands- en assertiviteitstrainingen voor leerlingen georganiseerd ter versterking van schoolklimaat en rust in de klas.</li> </ul> |

| Grootteklasse<br>bestuur in fte | Hoofddoel(en)                                     | Ontwikkelthema's en activiteiten   |
|---------------------------------|---|--|
| 5<br>>=1000                     | Tegengaan van<br>werkdruk<br>en het lerarentekort | De middelen worden op uiteenlopende wijze ingezet. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zo wordt individuele begeleiding van leerlingen georganiseerd, waardoor meer rust ontstaat in de klas;</li> <li>• er zijn nieuwe devices aangeschaft voor onderwijzend personeel;</li> <li>• er zijn klassenassistenten aangetrokken;</li> <li>• de omgeving in de school voor personeel is verbeterd, zoals de personeelsruimte of de werkplek;</li> <li>• er is geïnvesteerd in ondersteuning en scholing met betrekking tot digitaal onderwijs.</li> </ul>  |
| 6<br>500 tot 1000 fte           | Werkdrukverlichting<br>en tegengaan<br>tekorten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begeleiding startende docenten inclusief zij-instromers. Ontwikkeling inductieprogramma. Daarbij wordt eerst onderzocht hoe de begeleiding nu verloopt en welke verbeteringen er mogelijk zijn. Ook onderzoeken we of leermeesters en coaches op meerdere scholen kunnen worden ingezet.</li> <li>• Anders organiseren met innovatie voor tegengaan tekorten. Onderzoeken hoe radicale innovatie (red.) (zie 5.4 Innovatie) kan helpen, bijvoorbeeld bij de tekortvakken Duits, Nederlands, natuurkunde, scheikunde en informatica.</li> <li>• Ook willen we het vak van leraar promoten om de instroom te bevorderen. Nieuwe collega's willen we steviger aan ons binden met een onboardingtraject, waarmee collega's thuis gemaakt worden in de organisatie. Tenslotte blijven we inzetten op het terugdringen van verzuim.</li> <li>• Extra werkdruk bij mentoren en docenten weggenomen door digitale onderwijsassistenten aan te stellen. Deze (red.) ondersteunt onder andere bij niet werkende apparatuur of programma's, zodat het onderwijs op professionele wijze doorgang kan vinden en elke leerling mee kan doen.</li> <li>• In de periode waarin de scholen open waren moesten scholen gespreide start en pauzetijden invoeren. Om leerlingen te helpen afstand van elkaar te houden namen we (red.) een extra pedagogisch conciërge aan, die de werkdruk voor de docenten en de overige conciërges verlichtte. De school (red.) kan met de gelden voorkomen dat in de bovenbouw complexe combinatiegroepen ontstaan, waarbij op te veel verschillende niveaus gedifferentieerd moet worden. Dit voorkomt een hogere werkdruk.</li> </ul> |
| 7<br>500 tot 1000 fte           | Verskillend per<br>school                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra inzet ICT   Extra inzet onderwijsassistentie</li> <li>• Inzet ICT-devices</li> <li>• Extra facilitering voor werkgroepen: jaarplanning &amp; organisatie, Roostervoorwaarden &amp; roosterwensen, Lessen vs. Diensten, Arbeidsvoorwaarden, Communicatie &amp; PR, ICT &amp; Onderwijs.</li> <li>• Modernisering (ict-)voorzieningen klaslokalen   Verbetering in de werken pauzeruimten.</li> <li>• Inzet rondom de verhuizing naar het nieuwe gebouw in voorzieningen voor personeel.</li> <li>• Financiële bonus bij structureel grote groepen   Inzet schoolstewards   Inzet OOP (red.)   Schuiven met toetsweek   Studie na school   Verzuim coördinator</li> </ul>   |
| 8<br>500 tot 1000 fte           | Werkdrukverlichting                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onder andere kleinere klassen.</li> <li>• Vermindering van het aantal lesgevend uren in de jaartaak van het onderwijzend personeel.</li> </ul>  |
| 9<br>500 tot 1000 fte           | Werkdrukverlichting                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• We hebben (red.) besloten dat deze gelden worden ingezet voor aanvullende projecten, ontwikkelingen en ontwerpen die een bijdrage gaan leveren aan het duurzaam en structureel verminderen (van het gevoel) van werkdruk bij de medewerkers.</li> </ul>   |
| 10<br>500 tot 1000 fte          | Ontwikkeltijd<br>Werkdrukverlichting              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onder andere inzetten van toezichthouders in de klas</li> <li>• en meer begeleiding van docenten.</li> </ul>  |
| 11<br>250 tot 500 fte           | Ontwikkeltijd<br>Werkdrukverlichting              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op schoolniveau zijn er keuzes gemaakt o.a. minder extra taken voor OP,</li> <li>• extra tijd opstartjaar klassencoaches,</li> <li>• aanstellen van toezichthouders om onderwijzend personeel te ontlasten.</li> </ul>  |



| Grootteklasse<br>bestuur in fte | Hoofddoel(en)           | Ontwikkelthema's en activiteiten  |
|---------------------------------|-------------------------|---|
| 12 250 tot 500 fte              | Werkdrukverlichting     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer begeleidingsuren,</li> <li>• tijd voor onderwijsinnovatie</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (red.) op specifieke school is het geld voor werkdrukverlaging volledig ingezet voor extra personeel.</li> <li>• Iedereen die voor de klas staat heeft naar rato van de werktijdfactor werkdrukverlagingsuren gekregen. Hiervoor zijn extra leerkrachten benoemd.</li> <li>• Daarnaast is een onderwijsassistent benoemd die taken van leerkrachten overneemt zoals het organiseren van onderwijskundig gerelateerde activiteiten. Denk aan het organiseren van schoolreisjes, vieringen, etc.</li> <li>• In het overleg tussen directie, PMR en medewerkers is op (red.) specifieke school besloten om het geld in te zetten voor werkdrukverlichting van het gehele personeel inclusief OOP in het schooljaar 2020-2021. Daarbij is uitgegaan van een toekenning in klokuren naar rato van de betrekkingsomvang. Per fte is 40 klokuren toegekend. Voor het onderwijzend personeel betekent dit dat deze uren op de normjaartaak niet worden ingevuld met taken, het ondersteunend personeel heeft een keuze kunnen maken tussen extra verlofuren of uitbetaling aan het einde van het schooljaar 2020-2021.</li> </ul> <p>Door de overige locaties zijn voorstellen ingediend en deze voorstellen zijn door een vertegenwoordiging van de MR en het College van bestuur verder uitgewerkt. De middelen worden in 2021 ingezet voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra tijd/mogelijkheden om onderwijsmateriaal te ontwikkelen</li> <li>• Aanschaf van een bureaustoel (gebruik thuis in het kader van digitaal lesgeven)</li> <li>• Aanschaf van andere hulpmiddelen bij afstandsonderwijs (microfoon om stem te sparen en computer ondersteunende zaken zoals muis, tekentablet, headset of muis)</li> <li>• Extra personeel voor waarneming (ook voor OOP), surveillanten tijdens examens en toetsen en andere ondersteuning om de werkdruk te verlagen</li> <li>• Cursus om onderwijs op afstand te verbeteren</li> <li>• Smartphone ( op basis van declaratie)</li> <li>• Uren voor een 'vmbo ambassadeur' die op de opleidingsscholen voor onderwijsassistent gaat werven. Er kan dan gebruik worden gemaakt van de studenten die stage komen lopen en mocht dit blijken te werken dan kunnen er een aantal in dienst worden genomen op een later tijdstip.</li> </ul> |
| 13 250 tot 500 fte              | Verschillend per school | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij specifieke school (red.) zijn de middelen besteed aan het vormen van verantwoorde groepsgroottes (en dus het splitsten van een aantal groepen) waardoor de werkdruk voor het onderwijzend personeel verminderd wordt.</li> <li>• Specifieke school (red.) heeft ervoor gekozen de middelen naar rato te verdelen over het OP (2 fte) en het OOP (0,7 fte). Rode draad in de wensen van de onderwijsteams was de behoefte om de werkdrukmiddelen in te zetten voor verhoging van de voor mentoraat beschikbare tijd. Daar is dan ook op ingezet. De werkdrukmiddelen voor de (eerst opvang) anderstaligen worden, conform de wens van het team, besteed aan verhoging van de formatieruimte voor de inzet van onderwijsassistenten. De werkdrukmiddelen van het OOP zijn ingezet voor het aanstellen van een onderwijsassistent die zorgdraagt voor de opvang van uit de les verwijderde leerlingen en andere leerlingen.</li> <li>• Specifieke school (red.) heeft ervoor gekozen om de middelen in te zetten voor extra docentenformatie (0,4 fte OP) en onderwijsondersteunende formatie (1,3 fte OOP). Als het gaat om docenten betekent dit bijvoorbeeld, dat de begeleiding van basis kader-leerlingen geïntensiveerd kan worden door mentoren méér specifieke faciliteiten ter beschikking te stellen. In het geval van de inzet van OOP-formatie in de vorm van meer onderwijsassistenten betekent dit werkdrukverlichting. Immers, in keuzewerktijd-uren kunnen naast docenten ook onderwijsassistenten leerlingen bedienen.</li> <li>• Specifieke school (red.) heeft ervoor gekozen om de convenantsmiddelen in te zetten voor professionalisering in teamverband om op deze wijze de werkdruk te verlichten.</li> </ul>   |

| Grootteklasse<br>bestuur in fte | Hoofddoel(en)       | Ontwikkelthema's en activiteiten  |
|---------------------------------|---------------------|---|
| 14<br>250 tot 500 fte           | Hoge werkdruk       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op specifieke school (red.) is in november en december 2020 op verzoek van de PMR en de schoolleiding door 'Het Leren Organiseren' een onderzoek verricht naar de oorzaken van de ervaren hoge werkdruk. De oplossing wordt gezocht in de teamgecentreerde arbeidsorganisatie. De gelden zijn ingezet voor het onderzoek, en in 2021 worden ze besteed aan de externe begeleiding van de werkgroepen. Specifieke school (red.): In samenspraak met de personeelsgeleding van de DMR (red.) en de themaraad (red.) zijn de volgende bestedingen afgesproken;</li> <li>• Specifieke school (red.); inzet van een pedagogisch medewerker 0,6 fte. m.i.v. 1-8-2020. De pedagogisch medewerker monitort o.a. het verzuim, vangt leerlingen buiten de klas op en begeleidt leerlingen.</li> <li>• Specifieke school (red.); inzet van een pedagogisch medewerker 0,8 fte. m.i.v. 1-11-2020. De pedagogisch medewerker begeleidt o.a. NT-2 leerlingen, leerlingen die meer begeleiding nodig hebben dan de mentor kan bieden en ondersteunt docenten op het leerplein.</li> <li>• Specifieke school (red.); inzet van een jongerenwerker in en rond de pauzes. De jongerenwerker is in oktober wel gestart maar door de nieuwe uitbraak van het coronavirus is het programma onvoldoende ingevuld. De werkgever van deze jongerenwerker heeft voor 2020 dan ook niets in rekening gebracht. De gelden zullen in 2021 worden besteed.</li> <li>• Specifieke school (red.); De PMR heeft in een enquête onder de medewerkers vragen gesteld over ideeën voor vermindering van het gevoel van werkdruk door middel van een eenmalige besteding. Uit de ideeën is de verbetering van de akoestiek door de PMR gekozen. Een betere akoestiek zorgt voor minder vermoeidheid tijdens en na het lesgeven. De uitvoering gebeurt in 2021.</li> <li>• Specifieke school (red.): De convenantsmiddelen worden ingezet voor interventies naar aanleiding van het medewerkestevredenheidsonderzoek in 2021 en daarnaast extra uren voor collega's die in werkgroepen meedenken extra uren te kunnen geven (2020-2021), een pilot te realiseren voor keuzeruimte ( schooljaar 2021-2022) en uren naar rato t.b.v. curriculumherziening.</li> <li>• Specifieke school (red.); De convenantsmiddelen zijn op verschillende manieren (red.) ingezet. Aan alle medewerkers zijn workshops aangeboden op het gebied van 'mentale vitaliteit' en 'yoga op de werkvloer'. Daarnaast zijn de middelen ingezet om benodigde bezuinigingen iets uit te kunnen stellen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het opsplitsen van klassen en het voorkomen van het inperken van taken. Tenslotte zijn de middelen ingezet om extra capaciteit te creëren voor de opvang van leerlingen op het moment dat de docent online de les verzorgde. Hierdoor hoefden de andere collega's geen extra opvanguren te draaien. In samenspraak met de PMR wordt verder gekeken naar aanvullende werkdrukverlagende interventies.</li> <li>• Specifieke school (red.): Binnen de school (red.) is in overleg met de MR een invulling per locatie gegeven. Op de locatie (red.) is de voorkeur uitgesproken om een achterwacht in de functie van werkmeester aan te laten blijven uit de werkdruggelden.</li> <li>• Specifieke school (red.) is afgesproken dat in de onderbouw voor alle klassen mentorcoaches blijven. Zij nemen taken over als: EOPP schrijven, contact onderhouden met de ouders en leerlingen. Verder kunnen zij in drukke lessen meedraaien en zorgen zo voor extra handen in de klas. Indien mogelijk wordt dit ook voor een deel in de bovenbouw georganiseerd.</li> <li>• Op de locatie van specifieke school (red.) is het team met het voorstel gekomen om tijdelijk twee medewerkers aan te stellen die berokken worden bij toezicht houden/handhaven van de leerlingen en leerlingen begeleiden en vragen kunnen beantwoorden. Dit moet nog worden uitgevoerd.</li> </ul> |
| 15<br>250 tot 500 fte           | Werkdrukverlichting | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het personeel is betrokken bij de afspraken en gezamenlijk is besloten de middelen in te zetten voor werkdrukverlichting in de vorm van extra inzet van personeel, innovatie en ontwikkeling.</li> </ul>   |

| Grootteklasse bestuur in fte | Hoofddoel(en)  | Ontwikkelthema's en activiteiten  |
|------------------------------|--|---|
|                              |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>De formatiebudgetten voor schooljaar 2020-2021 zijn vervolgens verhoogd. Deze verhoging gaf ruimte aan het splitsen van een klas en de inzet van een onderwijsassistent bij een onderwijsproject.</li> </ul>   |
| 16                           | 250 tot 500 fte<br>Verlichting leraren tekort en de werkdruk | <ul style="list-style-type: none"> <li>o.a. de volgende gebieden: extra ondersteuning,</li> <li>uitbreiding (red.) begeleiding,</li> <li>uitbreiding mentoraat, ambulante ondersteuning,</li> <li>investering in ondersteuningsstructuur en</li> <li>verlagen van de klassendeler Mavo.</li> <li>Naast formatie wordt er geïnvesteerd in een digitaal portfoliosysteem.</li> </ul>  |
| 17                           | 250 tot 500 fte<br>Werkdrukverlichting                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>De middelen zijn opgenomen in de formatiegelden om meer comfort te bieden in de formatie van 2020 en 2021 door b.v. een klas meer te splitsen of de klassengrootte aan te passen.</li> </ul>   |
| 18                           | 250 tot 500 fte<br>Extra onderwijsondersteuners<br>Scholing  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Op meerdere locaties worden extra onderwijsondersteuners ingezet, bijvoorbeeld voor assistentie bij O&amp;O en techniek, als pauzewacht en bij de leerlingverzuimbegeleiding (absentiecoördinatie).</li> <li>Ook wordt er ingezet op scholing (teamontwikkeling, TOA, mentoraat) en verbetering van ICT-vaardigheden.</li> <li>In de eerste helft van 2020-2021 konden de middelen goed worden ingezet; na de nieuwe lockdown vanaf half december was inzet zoals beoogd minder of niet meer mogelijk.</li> <li>De ingezette medewerkers zijn in de lockdownperiode bijvoorbeeld ingezet voor de opvangklas (kwetsbare leerlingen die in de lockdown toch naar school komen en daar digitaal de lessen volgen).</li> </ul> |
| 19                           | 250 tot 500 fte<br>werkdrukverlichting                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deze extra middelen geven wij uit over een periode van twee schooljaren (2020/2021 en 2021/2022) aan voornamelijk werkdrukverlichting in de vorm van kleinere klassen</li> </ul>   |
| 20                           | 250 tot 500 fte<br>Per school verschillend                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>De besteding van deze middelen is per school verschillend en omvat onder andere de volgende zaken: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inzet extra personeel</li> <li>-Inzet vakleerkrachten</li> <li>-Aanschaf ICT-middelen</li> <li>-Scholing</li> </ul> </li> <li>Een deel van de convenantsmiddelen wordt geormerkt om bestaand beleid te kunnen uitbreiden en verder te kunnen doorontwikkelen.</li> <li>Voorbeeld daarvan is de inzet van extra onderwijsondersteunend personeel om het bestaande docerend personeel meer te ontlasten.</li> <li>Ook onderwijsinnovatie en meer ontwikkeltijd zal in 2021 als maatregel vanuit deze bijzondere bekostiging worden gefinancierd.</li> </ul>                       |
| 21                           | 100 tot 250 fte<br>werkdrukverlichting                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deels ingezet voor de totstandkoming en uitvoering van generatiepact.</li> <li>In 2020 zijn de gelden voor de werkdrukverlichting ingezet voor de ontwikkeling en uitrol van de eerder in dit hoofdstuk genoemde generatieregeling.</li> </ul>   |
| 22                           | 100 tot 250 fte<br>Vermindering werkdruk                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Specifieke school (red.) heeft gelden besteed aan ontwikkeltijd voor alle leraren,</li> <li>werkdrukverlichting door lesvermindering,</li> <li>tijdelijke inzet van onderwijsassistenten,</li> <li>een evenwichtigere verdeling tussen lessen en overige taken onder leraren.</li> <li>Deze vermindering van de werkdruk is vastgelegd in een nieuw taakbeleid.</li> <li>In de begeleiding heeft intervisie een duidelijke plek gekregen evenals de opleiding van begeleidende docenten.</li> </ul>  |

|    | Grootteklasse<br>bestuur in fte | Hoofddoel(en)  | Ontwikkelthema's en activiteiten   |
|----|---------------------------------|--|--|
| 23 | 100 tot 250 fte                 | werkdrukverlichting  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Van de in 2019 ontvangen convenantsbijdrage inzake werkdrukverlichting á 335K is in 2020, na overleg met de MR over mogelijke doelen, voor 288K besteed aan individueel aangeschafte ICT middelen en 6k ingeruild voor minder lesuren. In 2021 zal het restant ook ingeruild worden voor minder lesuren.</li> </ul>   |
| 24 | 100 tot 250 fte                 | Tegengaan tekorten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn twee formatieplaatsen toegevoegd aan de basisformatie voor onderwijsontwikkeling.</li> <li>Daarnaast is uit deze middelen dekking gevonden voor de meerkosten voor extra vervanging van afwezige medewerkers.</li> </ul>  |
| 25 | 100 tot 250 fte                 | Werkdrukverlichting  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn op de units extra onderwijsassistenten benoemd die docenten assisteerden bij de lessen en/of met halve groepen werkten.</li> </ul>  |
| 26 | 100 tot 250 fte                 | Extra ondersteuning personeel                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>een aantal deelscholen heeft gekozen voor een hogere facilitering voor mentoren,</li> <li>een aantal andere deelscholen heeft gekozen voor externe ondersteuning tijdens toetsweken waardoor docenten tijdens die toetsweken meer tijd voor correctie krijgen.</li> </ul>   |
| 27 | 100 tot 250 fte                 | Geplande bezuinigingen uitstellen                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>In overleg met de MR is afgesproken dat dit bedrag wordt ingezet in 2021 en 2022 om de geplande bezuinigingen, als gevolg van de krimp van het aantal leerlingen, langzamer door te voeren.</li> <li>De geplande bezuinigingen op het onderwijsaanbod en het taakbeleid zijn een schooljaar uitgesteld, waardoor het geld ten gunste van het onderwijs wordt aangewend in het schooljaar 2021-2022.</li> </ul>  |
| 28 | 100 tot 250 fte                 | Werkplekken<br>ICT<br>Extra<br>onderssteuners<br>Bibliotheek | <ul style="list-style-type: none"> <li>De aanvragen (van scholen red.) zijn gehonoreerd. Van dit plan is inmiddels gerealiseerd:</li> <li>Aanschaf, installatie en invoering van flexibele werkplekken voor alle medewerkers met onderwijstaken;</li> <li>Inrichting van een draadloze omgeving en cloud-oplossing voor het gebruik van de flexibele werkomgeving en het delen van documenten;</li> <li>Aanstelling van onderwijsondersteunende medewerkers, o.a. voor het inrichten van een interne (time-out-) voorziening en huiswerkklassen;</li> <li>Inrichting van een bibliotheek met leeshoeken en opbouw van een collectie;</li> </ul>  |
| 29 | 100 tot 250 fte                 | Werkdrukverlichting<br>Ontwikkeling                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Specifieke school (red.); Voor 2020-2021 heeft elke docent 24 uur (naar rato) werkdrukverlichting ontvangen.</li> <li>Daarnaast is er 150 uur voor nieuwe ontwikkeling in de (red.) klassen uitgegeven.</li> <li>Specifieke school (red.): De middelen worden verdeeld over meerdere jaren aan het formatiebudget toegevoegd en gebruikt als werkdrukvermindering voor docenten door hen te ontlasten door hen niet meer in te zetten als surveillanten in de pauzes.</li> </ul>  |
| 30 | 100 tot 250 fte                 | Werdruk en lerarentekort verminderen                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Belangrijke speerpunten in 2020-2021 zijn onder andere het behoud van medewerkers, voldoende nieuwe instroom van medewerkers en ontwikkeling/verbetering van zowel het onderwijs als de werk-/leeromgeving.</li> <li>Naast nieuwe instroom van onderwijzend personeel is ook het behoud en de ontwikkeling van onderwijzend personeel van groot belang. In dat kader is gekeken naar loopbaanperspectief.</li> <li>Ten aanzien van het verbeteren van het loopbaanperspectief voor medewerkers is de functiemix verder doorontwikkeld. Na de instemming van de MR zal deze in 2021 toegepast worden.</li> <li>Daarnaast acht scholen (red.) instroom van nieuwe docenten van groot belang. Samen met (nieuwe) docenten wordt gezocht naar een goede aansluiting van de opleiding met de praktijk en daarmee uiteindelijk voor betere begeleiding en behoud van nieuwe docenten. Ook wordt gezamenlijk gekeken naar nieuwe zij-instroomtrajecten.</li> <li>De schoolleiders zijn mede bepalend voor de onderwijskwaliteit binnen scholen (red.). De nadruk van de werkzaamheden van de schoolleiders ligt steeds meer op het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs en het bieden van een goede werk- en leeromgeving voor docenten.</li> </ul> |
| 31 | 100 tot 250 fte                 | Werkdrukverlichting  | <ul style="list-style-type: none"> <li>wat de directies in samenspraak met medezeggenschap in schooljaar 2020/2021 en 2021/2022 besteden aan maatregelen voor werkdrukverlichting.</li> </ul>  |

|    | Grootteklasse<br>bestuur in fte | Hoofddoel(en)   | Ontwikkelthema's en activiteiten  |
|----|---------------------------------|---|---|
| 32 | 100 tot 250 fte                 | Werkdrukverlichting   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specifieke school (red.) hanteert een zgn. 50-minuten-lesrooster. Sinds de start van 2020-21 geeft een docent bij een voltijdsbetrokking gemiddeld maximaal 24 lessen op weekbasis.</li> </ul>   |
| 33 | 100 tot 250 fte                 | Verscheidend per school, o.a.:<br>Werkdrukverlichting<br>Scholing | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specifieke school (red.): Extra uren mentoraat, mentoraat is geplust met 30 klokuren</li> <li>• Specifieke school (red.): Extra ondersteuning t.b.v. werkdrukverlaging; overige toevoegen aan scholingsgelden</li> <li>• Specifieke school (red.): Werkdrukverlichting door kleinere klassen</li> <li>• Specifieke school (red.): Inzet extra OOP-ers (nog bezig in team met inventarisatie)</li> <li>• Specifieke school (red.): Inzet op kleinere klassen/clusters.</li> <li>• Specifieke school (red.): Verdere inzet van de middelen t.b.v. werkdrukverlichting wordt besproken in team(augustus/september)</li> <li>• X-tuur: Toevoegen aan scholingsgelden/ ondersteuning ontwikkeling</li> </ul>  |
| 34 | 100 tot 250 fte                 | Werkdrukverlaging   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2020 werd het gebruikt om aan de vaste voet in het taakbeleid 20 klokuren toe te voegen voor elke docent, dus ongeacht de omvang van zijn aanstelling</li> </ul>  |
| 35 | 50 tot 100 fte                  | Verlaging werkdruk  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na de zomervakantie zetten we een onderzoek uit over psychosociale arbeidsbelasting. Als onderdeel van het onderzoek is de werkdrukbeleving opgenomen. Het onderzoek door arbodienst (red.) is in januari 2021 uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten, stellen we een plan van aanpak op.</li> </ul>   |
| 36 | 50 tot 100 fte                  | Werkdrukverlichting   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De besteding is in 2020 aangevangen en in overleg met de PMR o.a. gerealiseerd door ICT-investeringen t.b.v. het personeel.</li> </ul>   |
| 37 | 50 tot 100 fte                  | Scholing  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het kader van ons hrm-beleid richten we ons op de volgende doelen:</li> <li>• Het niveau van professioneel handelen van al onze medewerkers past bij modern praktijkonderwijs;</li> <li>• Specifieke school (red.) wil een aantrekkelijk werkgever zijn voor bestaande en nieuwe medewerkers;</li> <li>• De kwaliteiten van medewerkers worden optimaal benut door de juiste medewerker op de juiste plek in te zetten, passend bij de doelen van de organisatie;</li> <li>• Iedere medewerker kan zijn talenten verder ontwikkelen. Wij bieden mogelijkheden voor scholing, learning-on-the-job en loopbaantrajecten;</li> <li>• De kwaliteit en kwantiteit van de medewerkers van specifieke school (red.) wordt optimaal afgestemd op de onderwijsbehoeften van onze leerlingen.</li> <li>• Voor de financiering van deze ontwikkeling en de uitvoering daarvan maken we in deze pilotfase onder andere gebruik van de middelen uit het convenant 'aanpak lerarentekort' uit november 2019.</li> </ul>   |
| 38 | 50 tot 100 fte                  | Werkdrukverlichting   | <p>De VO-scholen (red.) hebben de volgende activiteiten / investeringen gedaan met behulp van de prestatiebox,- en convenantmiddelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het kader van uitdagend onderwijs voor elke leerling is het vmbo+ traject voor leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte doorontwikkeld en is een extrabegeleidingstraject richting vervolgonderwijs voor leerlingen het vierde leerjaar uitgezet. Daarnaast zijn PTO en PTA aangepast, zodat zij beter aansluiten op de kernwaarden en visie van de school.</li> <li>• In het kader van brede vorming voor alle leerlingen is het burgerschapsonderwijs versterkt door de introductie van (wereld-)burgerschap en internationalisering (red.) (en het expliciet maken van leerdoelen in bij basis- en kader).</li> <li>• In het kader van partnerschap in de regio is deelgenomen aan de netwerken (red.).</li> <li>• In het kader van toekomstbestendig organiseren is het beleidsplan startende docenten verder uitgewerkt, het gebruik van de digitale observatietool uitgebreid en de inzet van e-wise uitgebreid. Daarnaast zijn expertiseteams met jaarlijks wisselende focus op uitdagend en vernieuwend onderwijs met een professionele ontwikkeling van het team, gevormd.</li> </ul> |
| 39 | 25 tot 50 fte                   | Werkdrukverlichting   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deze gelden zijn besteed aan werkdrukverlichting van de medewerkers, wat hard nodig was in de onzekere tijd waarin specifieke school (red.) zich bevond en alle Coronamaatregelen waarin meer en anders van de docenten is gevraagd.</li> </ul>  |

|    | Grootteklasse<br>bestuur in fte | Hoofddoel(en)  | Ontwikkelthema's en activiteiten  |
|----|---------------------------------|--|---|
| 40 | 25 tot 50 fte                   | Ontwikkeltijd  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen specifieke school (red.) is met de MR en het team voorsnog afgesproken dat de convenantmiddelen ingezet worden voor ontwikkeltijd op grond van behoefte en noodzaak. De sectievoorzitters inventariseren per sectie of er specifieke zaken zijn waarvoor ontwikkeltijd beschikbaar gesteld zou moeten worden. Vervolgens is in een teamvergadering de veranderingen in taakbelastingbeleid inclusief het thema ontwikkeltijd besproken en vastgesteld welke ontwikkelthema's worden toegekend en gefaciliteerd.</li> </ul>  |
| 41 | 25 tot 50 fte                   | Ontwikkeltijd<br>Werkdrukverlichting   | <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2020 zijn deze middelen voornamelijk aangewend, afgestemd met MR, aan de ontwikkeltijd voor de docenten. Er zijn 5,5 dagen hiervoor uitgeroosterd dit jaar. Deze kosten zijn echter verdisconteerd in de salariskosten en zijn niet ten laste gebracht van bestemmingsreserve. Komend schooljaar zal weer ingezet gaan worden op ontwikkeltijd en werkdrukverlichtende maatregelen.</li> </ul>  |
| 42 | 25 tot 50 fte                   | Ontwikkeltijd<br>Onderwijsinnovatie  | <ul style="list-style-type: none"> <li>De convenantmiddelen zijn in 2020 ingezet voor ontwikkeltijd en onderwijsinnovatie.</li> <li>Voor ontwikkeltijd is daarvoor in 2020: 488 uur ingezet x het GP L van 53,53 = 26.122,64</li> <li>Voor innovatie is daarvoor in 2020: 688 uur ingezet x het GP L van 53,53 = 36.828,64</li> <li>Daarmee is op Specifieke school (red.) in totaal over 2020 62.951,28 besteed aan ontwikkeltijd en innovatie. De convenantgelden hebben hierin een belangrijke bijdrage geleverd aan de financiering.</li> </ul>   |
| 43 | 25 tot 50 fte                   | Werkdrukverlichting  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bij Specifieke school (red.) zijn de deze extra middelen ingezet door extra formatie in te zetten voor cognitief en sociaal emotioneel kwetsbare leerlingen, waarmee werkdrukverlichting is gerealiseerd voor het bestaande personeel.</li> </ul>  |
| 44 | 10 tot 25 fte                   | Werkdrukverlichting<br>Onderwijsinnovatie  | <ul style="list-style-type: none"> <li>De in 2019 ontvangen convenantmiddelen zijn in 2020 door specifieke school (red.) ingezet voor werkdrukverlichting en onderwijsinnovatie.</li> </ul>   |
| 45 | 10 tot 25 fte                   | Werkdrukverlichting  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deze middelen zijn conform de voorschriften in 2019 onder de baten verantwoord. De besteding hiervan vindt in 2020 plaats en is gebruikt voor extra formatie. Deze extra formatie is ingezet ter verlichting van de werkdruk en gebruikt om meer tijd te hebben voor de innovatie, begeleiding van instromers en de voorbereidingen van de lessen.</li> </ul>  |
| 46 | <10 fte                         | Werkdrukverlichting<br>Ontwikkeltijd<br>Begeleiding<br>Onderwijsinnovatie  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bij specifieke school (red.) zijn de deze extra middelen ingezet voor werkdrukverlichting oudere werknemer, ontwikkeltijd voor schoolbreed project, begeleiding startende docenten en onderwijsinnovatie (red.).</li> </ul>  |
| 47 | <10 fte                         | Ontwikkeltijd<br>Startende<br>leerkrachten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>De extra middelen die met het convenant 'Aanpak lerarentekort' beschikbaar zijn gesteld, zijn besteed aan ontwikkeltijd voor iedere docent en zijn aan startende leerkrachten besteed door het inzetten van een speciaal traject voor de startende leerkracht onder aansturing van een speciaal daarvoor gefaciliteerde begeleider.</li> </ul>   |
| 48 | <10 fte                         | Ontwikkeltijd:<br>Team versterker<br>en duurzamer<br>inzetbaar te laten<br>zijn voor de taken<br>die uitgevoerd<br>moeten worden | <ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen het vmbo is er een aantal docenten in opleiding, zij ontvangen extra begeleiding omdat ze zij-instromer zijn en/of extra begeleid moeten worden om vaardigheden aangeleerd te krijgen voor bijvoorbeeld klassenmanagement of mentorzaken.</li> <li>Er zijn vijf docenten betrokken bij de ondersteuning met een totaal van 0,2 FTE. Vanwege de tijdelijk aard van deze begeleiding als nieuwe/startende docent en de begeleiding daarvan is dit binnen twee jaar weer afgesloten.</li> <li>Tevens gaat een docent een opleiding "Special Education Needs" volgen om de teamleiders, mentoren, docenten en leerlingen te ondersteunen bij zorgvraagstukken of de individuele begeleiding van leerlingen vorm te geven.</li> <li>Hiervoor is ontwikkeltijd nodig van 0,3 FTE verspreid over twee docenten. Dit is zowel studietijd alsmede het in de praktijk brengen van de verschillende vaardigheden binnen het vmbo en begeleiding van de orthopedagoog. De studie wordt binnen twee jaar afgerond en daarna gaat de docent weer binnen de reguliere aanstelling terug in het team.</li> <li>Daarnaast gaat een van de docenten een opleiding volgen om zich te ontwikkelen op gebied van schoolmanagement. Hierdoor kan er op beleidstechnische zaken meegedacht worden vanuit het team en de teamleiding ondersteund worden in de werkzaamheden.</li> </ul> |

| Grootteklasse<br>bestuur in fte | Hoofddoel(en)           | Ontwikkelthema's en activiteiten  |
|---------------------------------|-------------------------|---|
|                                 |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiervoor is ontwikkeltijd nodig van 0,2 FTE. Dit is zowel studietijd alsmede het in de praktijk brengen van de verschillende vaardigheden binnen het vmbo. De studie wordt binnen een jaar afgerond en daarna gaat de docent weer binnen de reguliere aanstelling terug in het team.</li> <li>• Als laatste gaat een van de docenten een aanvullende opleiding volgen om de certificering rondom MVI te behalen. Hierdoor is er de mogelijkheid om de docenten bij de (digitale) creatieve vakken extra te kunnen ondersteunen en dus werkdrukverlichtend te werk kan gaan.</li> <li>• Hiervoor is ontwikkeltijd nodig van 0,1 FTE. Dit is zowel studietijd alsmede het in de praktijk brengen van de verschillende vaardigheden binnen het vmbo. De studie wordt binnen een jaar afgerond en daarna gaat de docent weer binnen de reguliere aanstelling terug in het team. Daarnaast is het doel de docenten juist in deze tijd meer én bewuster in elkaars lessen te laten kijken middels collegiale lesbezoeken. Daarom wordt er voor elke docent tijd vrij gemaakt als ontwikkeltijd/collegiale update voor het eigen vak, vakdidactiek en algemene didactiek zoals deze bijvoorbeeld bij andere vakken zichtbaar zijn. Dit gaat in totaal om 0,16 FTE.</li> </ul> |
| 49 <10 fte                      | Verschillend per school | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De VO-scholen hebben voor hun eigen aandeel een aanpak opgesteld. De medewerkers zijn actief betrokken bij dit proces. In 2020 is € 17 duizend besteed aan onderwijsinnovatie. De besteding van de overige middelen vindt grotendeels in 2021 plaats, de planvorming hiervoor is afgerond.</li> </ul>  |



.....

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

.....

[www.voion.nl](http://www.voion.nl)

Voion is een initiatief van de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

 ACb

 CNV ONDERWIJS

 FOV

 FNV

 VORAAD

 VOION  
Arbeidsmarkt & Opleidingsmarkt  
voortgezet onderwijs