

ver



Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs

Verkenning duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs

Verkenning duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs

Onderzoek naar beleid, organisatie, maatregelen en ervaren effectiviteit van DI-beleid vanuit het perspectief van HRM

Auteur: Mark Hesseling
Datum: september 2024

Uitgave:
Voion
Postbus 556
2501 CN Den Haag
E-mail: info@voion.nl
www.voion.nl

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© Voion 2024. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	11
1.1. Aanleiding	11
1.2. Doel onderzoek en onderzoeksvragen	11
1.3. Wat is duurzame inzetbaarheid?	12
1.4. Leeswijzer	12
2. CONCEPTUEEL KADER	13
3. METHODE VAN ONDERZOEK	14
4. RESULTATEN DESKRESEARCH	16
4.1. Uitkomstmaten duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs	16
4.2. Bevlogenheid in het voortgezet onderwijs	18
4.3. Werkstressoren in het voortgezet onderwijs	19
4.4. Energiebronnen in het voortgezet onderwijs	22
4.5. Bevorderende en belemmerende factoren	26
5. ENQUÊTERESULTATEN	28
5.1. Respons	28
5.2. Beleid en visie DI	30
5.3. Organisatie DI	36
5.4. Aanbod en gebruik maatregelen DI	38
5.5. Tevredenheid over opbrengsten en effectiviteit maatregelen DI	42
6. CONCLUSIES	45
7. AANBEVELINGEN	50
BIJLAGE 1 GERAADPLEEGDE BRONNEN	53
BIJLAGE 2 VRAGENLIJST	56
BIJLAGE 3 OVERZICHT GESPREKSPARTNERS	65

Samenvatting

Medewerkers voor het (voortgezet) onderwijs behouden en blijven investeren in hun inzetbaarheid is een belangrijke opgave voor de sector. Dit is in ieders belang, zowel voor de medewerker als voor de organisatie. Met de toenemende personeelskrapte neemt het organisatiebelang toe. Medewerkers moeten gedurende hun gehele loopbaan gezond, vitaal en met plezier kunnen werken. In navolging op de sectoranalyse (2021) en de inventarisatie van praktijkvoorbeelden in relatie tot duurzame inzetbaarheid (2022) heeft Voion onderzoek uitgevoerd naar het beleid, organisatie, uitvoering en gepercipieerde effectiviteit van beleid. Dit is onderzocht door middel van een vragenlijstonderzoek bij hrm-professionals van vo-scholen en schoolbesturen aangevuld met gesprekken bij drie schoolbesturen. Ook is gekeken naar factoren die duurzame inzetbaarheid positief dan wel negatief kunnen beïnvloeden. Dit is gedaan door middel van deskresearch.

In het onderzoek zijn we uitgegaan van onderstaande definitie van duurzame inzetbaarheid:

Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink, 2010).

Belangrijkste uitkomsten vragenlijstonderzoek

Beleid en visie

Er is onder hrm-professionals geen gedeeld beeld over wat precies tot het domein van duurzame inzetbaarheid wordt gerekend. Aspecten zoals vitaliteit, werkplezier en de werk-privé balans zijn volgens de meeste respondenten wel onderdeel van duurzame inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling, sociale veiligheid en werkcultuur minder vaak.

Het beleid gericht op duurzame inzetbaarheid is in het voortgezet onderwijs nog volop in ontwikkeling. Twee op de drie schoolbesturen heeft een visie op duurzame inzetbaarheid ontwikkeld, maar deze is niet altijd vastgelegd en medewerkers zijn in veel gevallen niet goed op de hoogte van deze visie. Een meerderheid van de scholen heeft nog geen doelen gesteld ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

Over het algemeen hebben de scholen weinig structureel inzicht in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en welke behoeften aan ondersteuning medewerkers hebben. Slechts een klein deel van de scholen voert hier praktijkgericht onderzoek naar uit of maakt gebruik van een tool of dashboard. Ook zijn er niet veel scholen die bijeenkomsten organiseren over het thema duurzame inzetbaarheid. De duurzame inzetbaarheid komt meestal wel (één keer per jaar) aan de orde bij de medewerkers-tevredenheidsonderzoek en als agendapunt bij personeelsgesprekken.

Ten aanzien van beleidsprioriteiten staan bij veel hrm-professionals dezelfde thema's hoog op de agenda. De hoogste prioriteit heeft het vergroten van de bewustwording van de eigen regie van medewerkers. Andere prioriteiten zijn het vergroten van de bewustwording bij leidinggevenden, en het formuleren van een heldere visie en het aansluiten bij behoeften van medewerkers.

Organisatie

Duurzame inzetbaarheid maakt op de meeste scholen integraal onderdeel uit van het strategisch hrm-beleid. Aan de respondenten is gevraagd op welke door ons vooraf geselecteerde thema's externe ondersteuning wordt ingeschakeld. Het meest genoemd zijn re-integratie, verzuimpreventie, leren en ontwikkelen en loopbaanontwikkeling. De thema's werkcultuur, amplitie en ondersteuning van doelgroepen worden voornamelijk intern opgepakt. Meer externe ondersteuning op de thema's in relatie tot duurzame inzetbaarheid is volgens de hrm-professionals nauwelijks nodig. De meeste behoefte aan extra inzet van externen heeft betrekking op het thema amplitie, waar nu nog vooral in eigen beheer aan wordt gewerkt. Wel is er de behoefte om kennis en ervaringen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid meer te delen, zowel binnen de eigen school als met andere organisaties.

Maatregelen

Over het algemeen is er sprake van een groot aanbod aan interventies en maatregelen waarvan medewerkers gebruik kunnen maken om de duurzame inzetbaarheid te verhogen. Uit een eerdere inventarisatie van Voion in 2022 bleek dat dit aanbod zeer divers van aard is. We kunnen een onderscheid maken tussen maatregelen gericht op het verbeteren van de vitaliteit, maatregelen gericht op het verminderen van ziekte(verzuim)/verbeteren van de werk-privé balans, maatregelen gericht op het verbeteren van de werkcultuur en sociale veiligheid, maatregelen gericht op de loopbaan van medewerkers en maatregelen voor specifieke doelgroepen. Ten aanzien van werkcultuur en sociale veiligheid (met name bijscholing op dit thema voor medewerkers en leidinggevenden) geldt dat het aanbod aan maatregelen nog vrij beperkt is.

Voor de meeste aangeboden maatregelen geldt dat er in de praktijk meer gebruik van wordt gemaakt dan de hrm-professionals hadden verwacht. Dit wijst erop dat medewerkers behoefte hebben aan ondersteuning bij het verbeteren van hun duurzame inzetbaarheid. Concrete maatregelen waarvan volgens de hrm-professionals veel vaker gebruik is gemaakt dan ze hadden verwacht, zijn het inductieprogramma voor onderwijzend personeel, loopbaanadvies op maat, het spreekuur arbeidsomstandigheden (preventief), aanpak van psychosociale omstandigheden (preventief) en het contact met de externe vertrouwenspersoon. Maatregelen die wel werden aangeboden maar waarvan op de scholen het minst gebruik werd gemaakt, zijn leernetwerken voor masteropgeleide leraren, bijscholing in relatie tot solliciteren en netwerken en bijscholing in relatie tot schoolcultuur (zowel voor leidinggevenden als medewerkers).

Ongeveer een kwart van de scholen biedt een generatiepact-regeling aan. Dit is een regeling waarbij medewerkers vanaf een bepaalde leeftijd, vrijwillig minder kunnen gaan werken met behoud van een deel van hun loon en pensioenopbouw. Het aandeel medewerkers van 57 jaar of ouder dat gebruik maakt van aanvullend verlof regelingen uit de CAO VO varieert. Op de meeste scholen wordt voorlichting gegeven over de mogelijkheid om gedeeltelijk eerder met pensioen te gaan, maar in de meeste gevallen niet in een actieve vorm. Het aandeel oudere medewerkers dat gebruik maakt van aanvullend verlof varieert. Gemiddeld maakt zo'n 60 tot 70 procent van de medewerkers van 57 jaar en ouder gebruik van de mogelijkheid voor aanvullend verlof.

Door hrm-professionals gepercipieerde effectiviteit

Aan de deelnemers aan het onderzoek is gevraagd in welke mate ze tevreden zijn over het verlagen van het ziekteverzuim, verbeteren van de werk-privé balans, verlagen van de werkdruk, verbeteren van de werkcultuur en verbeteren van de vitaliteit van medewerkers. Over het algemeen zijn de meeste respondenten neutraal dan wel positief over de gerealiseerde resultaten.

Het meest uitgesproken zijn de hrm-professionals over het verlagen van het ziekteverzuim. Het percentage respondenten dat hier zeer tevreden over is, is duidelijk groter dan op andere aspecten. Tegelijk is het percentage dat ontevreden is over het verlagen van het ziekteverzuim ook het grootste.

Over de gerealiseerde resultaten ten aanzien van het verbeteren van de werk-privé balans (38 procent tevreden - 38 procent neutraal - 13 procent ontevreden), verlagen van de werkdruk (36% - 34% - 21%), verbeteren van de werkcultuur (32% - 38% - 11%) en verbeteren van de vitaliteit (29% - 40% - 12%) zijn de respondenten gematigd positief, maar is er ook ruimte voor verbetering.

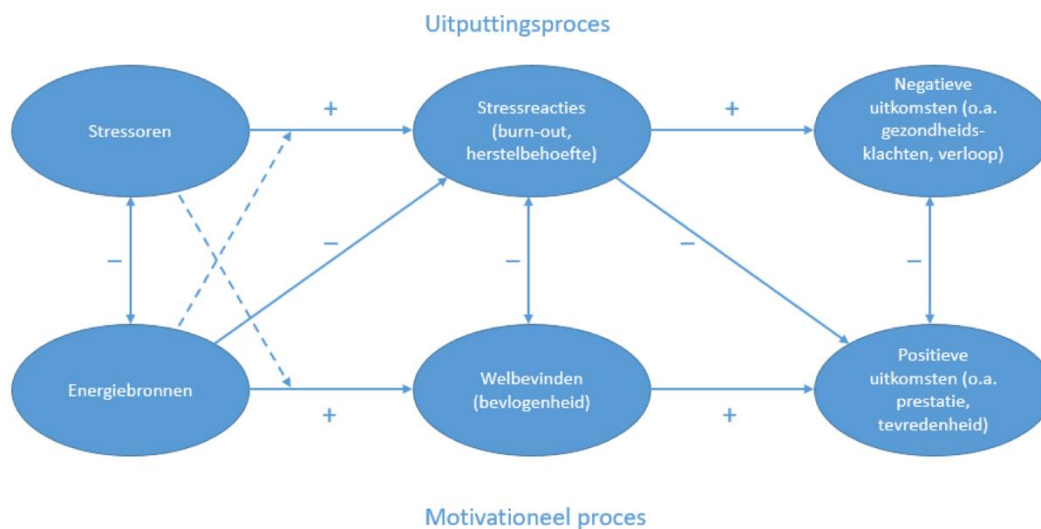
Vervolgens is een aantal stellingen voorgelegd over zichtbaarheid van veranderd gedrag en de ondersteunende rol van de afdeling hr, leidinggevenden en de organisatie. Ongeveer de helft van de hrm-professionals is het (zeer) eens met de stelling 'medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan', maar slechts 30 procent is het eens met de stelling 'duurzame inzetbaarheid wordt serieus genomen door medewerkers'. Het aandeel dat het (zeer) oneens is met deze stellingen is klein. Van de hrm-professionals vindt 64 procent dat de afdeling hr medewerkers inspireert om de eigen duurzame inzetbaarheid te verbeteren, 59 procent vindt dat de organisatiecultuur proactief loopbaangedrag van medewerkers stimuleert en 40 procent vindt dat leidinggevenden medewerkers inspireren om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren.

Tot slot is gevraagd om een algemeen oordeel te geven over de toerusting van medewerkers voor het werk, de motivatie om zich professioneel te ontwikkelen en de duurzame inzetbaarheid. Een grote meerderheid vindt dat medewerkers goed zijn toegerust voor het werk (74 procent is het hier mee eens of zeer mee eens en geen enkele respondent is het oneens met de stelling). Over de motivatie van medewerkers om zich professioneel te ontwikkelen is de helft van de respondenten positief en slechts 4 procent is het (zeer) oneens met de stelling. Betekent dit dat hrm-professionals medewerkers dan ook als duurzaam inzetbaar beschouwen? Uit de antwoorden blijkt van niet. Slechts iets meer dan één op de drie respondenten beschouwt medewerkers als duurzaam inzetbaar.

Uitkomsten deskresearch

Er is geen eenduidige uitkomstmaat waarmee is te meten in welke mate werknemers duurzaam inzetbaar zijn. De hierboven beschreven definitie van Van der Klink is als uitkomstmaat niet geschikt, terugkijkend op het arbeidsleven is pas vast te stellen of iemand doorlopend inzetbaar was. Die maatstaf is nodig om te kunnen bepalen of maatregelen gericht op bevordering van duurzame inzetbaarheid effectief zijn. We nemen de uitkomstmaten uit het Job Demands Resources model (JD-R) over als voorspellers van duurzame inzetbaarheid. Het JD-R is een model dat beschrijft hoe een werkomgeving kan leiden tot negatieve en positieve uitkomsten voor de werknemer en de organisatie.

Het JD-R model veronderstelt dat hoge werkeisen (stressoren) leiden tot stressreacties en ongezondheid (uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen leidt tot meer bevlogenheid en allerlei positieve uitkomsten voor de organisatie en medewerker (motivatieel proces). Het model suggereert dat een goede balans tussen stressoren en energiebronnen essentieel is voor het bevorderen van DI.



In de deskresearch is empirische kennis over onderdelen van het JD-R verzameld en geanalyseerd en vertaald naar factoren die de DI van medewerkers in het voortgezet onderwijs bevorderen dan wel belemmeren.

Hieronder zijn de belangrijkste factoren die DI bevorderen (motivatieel proces) danwel belemmeren (uitputtingsproces) puntsgewijs weergegeven.

- Werkdruk is in het voortgezet onderwijs in het algemeen een belangrijke belemmerende factor voor de DI van medewerkers en kan leiden tot ziekteverzuim en burn out. Uit opeenvolgende jaren aan NEA-onderzoek blijkt dat medewerkers al geruime tijd van mening zijn dat de organisatie en hun leidinggevenden onvoldoende doen om de werkdruk te beheersen.
- Uit onderzoek van TNO blijkt dat, in vergelijking met andere sectoren, een groot aandeel van de medewerkers het nodig vindt dat (aanvullende) maatregelen tegen werkdruk en werkstress getroffen worden. Werkdruk is vooral het gevolg van een combinatie van hoge taakeisen met weinig autonomie (de zogenaamde 'high strain jobs'). Bovendien is het werk emotioneel zwaar en moeilijk (complex). Parttime of meer uren werken blijkt géén relevante factor voor het verlagen van werkdruk.

- Het verhogen van autonomie (de mogelijkheid van een medewerker om zelfstandig beslissingen te nemen) is een manier om de DI te verhogen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het ruimte geven aan eigen initiatieven van leraren voor (collectieve) professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing en het voeren van een professionele dialoog hierbij.
- Bevorderend voor DI in het voortgezet onderwijs is verder het bieden van meer mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en om de eigen baan richting de eigen talenten, vaardigheden en interesses aan te passen (jobcrafting). Het helpt daarbij als de professionele ontwikkeling en de loopbaan van de medewerker regelmatig worden besproken met leidinggevenden en/of de afdeling hr.
- Professionalisering draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid. Professionalisering kan worden bevorderd door medewerkers hier (meer) zeggenschap over te geven, beter aan te sluiten bij hun ontwikkelvragen, toepassing van het geleerde in de dagelijkse praktijk en door steun van leidinggevenden.
- Belemmerend is het niet goed op de hoogte zijn van daadwerkelijke ondersteuningsbehoeften van medewerkers.
- Over het algemeen, en dus ook in het voortgezet onderwijs, hebben 'positieve' persoonskenmerken, zoals veerkracht, verandervermogen, optimisme en een positief zelfbeeld een positieve invloed op de DI.
- Leidinggevenden kunnen door het beheersen van stressoren en het stimuleren van het gebruik van energiebronnen, zowel een belemmerende als bevorderende factor zijn voor de DI van medewerkers. Bijscholing stelt leidinggevenden (beter) in staat een positieve bijdrage te leveren.
- Naast de steun van leidinggevenden is ook de steun van bevoegen collega's waardevol. In het voortgezet onderwijs ervaren medewerkers deze steun als gemiddeld heel positief.
- Uit DI-analyse van TNO blijkt dat ten aanzien van kennis en vaardigheden niet zozeer het opleidingsniveau relevant is maar meer de stimulering door de leidinggevende van de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, deelname aan trainingsactiviteiten, leeroriëntatie en de bewustwording van een tekort aan kennis en vaardigheden van medewerkers. Verder wordt het belang van stimuleren van informeel en formeel leren op de werkvloer aangemerkt als één van de belangrijkste uitkomsten van de analyse. Het informeel leren is in het voortgezet onderwijs veel minder gangbaar dan bijvoorbeeld in het hoger onderwijs. Dit geldt in nog hogere mate voor medewerkers jonger dan 45 jaar.
- Over het algemeen, en dus ook in het voortgezet onderwijs, hebben 'positieve' eigenschappen, zoals veerkracht, verandervermogen, optimisme, een positief zelfbeeld een positieve invloed op de DI.
- Ook persoonlijke omstandigheden hebben een belangrijke invloed op DI; de werk-privé balans, mantelzorg, gezondheid, financiële gezondheid, et cetera. Uit DI-analyse van TNO blijken gezondheid en bevoegenheid belangrijke invloed te hebben op het werkvermogen en uitstroom.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderzoek zijn vijf aanbevelingen gedaan ter verbetering van het beleid gericht op duurzame inzetbaarheid op vo-scholen. In hoofdstuk 7 van dit rapport zijn de suggesties verder uitgewerkt.

1. Verhoog de beleidsprioriteit ten aanzien van DI

Duurzame inzetbaarheid staat al geruime tijd op de beleidsagenda van zowel de sector als de overheid. We constateren dat alle aandacht nog niet heeft geleid tot de beoogde effecten. De werkdruk is de afgelopen jaren toegenomen en de instroom weegt niet op tegen de uitval en uitstroom van personeel. Het ziekteverzuim steeg van 4,9 procent in 2015 naar 6,1 procent in 2022. Op basis van dit onderzoek en eerder onderzoek blijkt dat hrm-professionals, bestuurders en managers nog niet tevreden zijn over de mate waarin leraren en overige medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Een impuls is wenselijk door:

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

Op deze manier is sprake van een integrale aanpak. Sectororganisatie kunnen ondersteunen via communicatie, faciliteren van kennisdeling en monitoren van de voortgang op sectorniveau.

2. Adviseer en ondersteun vanuit hrm de schoolleiding bij het bevorderen van de eigen regie van medewerkers

Het stimuleren van de eigen regie van de medewerkers heeft bij de hrm-professionals uit het onderzoek topprioriteit. Eigen regie betekent dat de schoolleiding ruimte geeft aan teams en als hrm-afdeling (nog) meer leidinggevenden ondersteunt om teams en medewerkers uit te nodigen te experimenteren met manieren om hun DI te verhogen. Dit heeft als voordeel dat automatisch beter wordt aangesloten bij behoeften en leervragen van medewerkers. Praktische voorbeelden om hier invulling aan te geven zijn teamwerk-vo (zie website <https://teamwerk-vo.nl>), actieonderzoek, toepassing van de sterke punten benadering en jobcraften (het op eigen initiatief doen van aanpassingen in je werk, waardoor het werk beter aansluit bij wie je bent, wat je wilt en wat je kunt).

3. Versterk het leiderschap ten aanzien van DI

Bij het verbeteren van de DI van medewerkers vervullen schoolleiders en teamleiders een sleutelrol. Zonder draagvlak bij de teamleider, als scharnier tussen organisatie en medewerker, wordt het verbeteren van de DI erg lastig. Een teamleider maakt in de ideale situatie tijd vrij voor het thema DI, ondersteunt eigen initiatieven van teamleden, erkent en waardeert medewerkers, geeft complimenten, draagt zorg voor evaluatie en bijsturing en vervult daarbij een voortrekkersrol.

Het concept van transformationeel leiderschap past bij uitstek goed bij de uitdaging om de DI te vergroten. Transformationeel leiderschap richt zich op verandering. Met een transformationele stijl en een inspirerende

visie spreekt een leider de intrinsieke motivatie van medewerkers aan. Dat leidt tot een beter resultaat op de lange termijn, maar vraagt meer van de leidinggevende.

De schoolleider(s) zullen de teamleiders de ruimte dienen te geven en in staat stellen om dat leiderschap op zich te nemen, hetzelfde geldt voor de bestuurders richting de schoolleiding. Een ambassadeur duurzame inzetbaarheid zou de schoolleiding hierin kunnen ondersteunen. Een ambassadeur is iemand die enthousiast is over het thema duurzame inzetbaarheid, over een relevant netwerk beschikt en beweging kan maken. We kunnen deze persoon (kan een bestuurder zijn, manager, staffunctionaris of een bevlogen medewerker) aanduiden als 'superpromoters'.

4. Innoveer en experimenteer met manieren om de werkdruk te verlagen

In het voortgezet onderwijs is werkdruk een belangrijke belemmering voor DI, maar ook handelingsverlegenheid speelt een rol. De huidige praktijk wijst uit dat de ingezette energiebronnen en beheersmaatregelen nog onvoldoende opwegen tegen de taakeisen. Ook lijkt het erop dat medewerkers en leidinggevendenden zich vaak onvoldoende bewust zijn van de onbalans tussen energiebronnen en beheersmaatregelen en mogelijkheden om die onbalans te herstellen.

In het vakgebied positieve psychologie is inmiddels veel kennis verzameld over hoe om te gaan met stress en manieren voor medewerkers om zich professioneel en persoonlijk te ontwikkelen. Veel van die kennis is ook vertaald naar praktische toepassingsmogelijkheden. Welke interventie of actie ook wordt uitgevoerd, het is van belang deze te evalueren en lessen te trekken. Dit is een stap die in het onderwijs ingewikkeld is (vanwege de waan van de dag, focus op het primaire proces), maar als het wordt overgeslagen tot gevolg kan hebben dat positieve effecten snel uitdoven, energie weglekt en potentiële voordelen niet worden benut. Een teamleider kan in dit proces ondersteuning bieden, onder andere door interventies (structureel) te evalueren.

5. Monitor de DI van medewerkers

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste scholen weinig inzicht hebben in de DI van medewerkers en niet goed weten welke ondersteuningsbehoeften ze hebben. Het is ontoereikend het gesprek over duurzame inzetbaarheid te beperken tot het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het jaargesprek, hoewel deze wel goed zijn als markeringsmoment. Het verdient aanbeveling goed de vinger aan de pols te houden. Instrumenten die daarbij ingezet kunnen worden zijn specifieke benchmarktools, het organiseren van inspiratiebijeenkomsten, het organiseren van een 'vlootstouwen' (een manier om de aanwezige kennis, talenten en competenties van medewerkers in kaart te brengen en deze af te zetten tegen de gewenste kennis, talenten en competenties), het inrichten van een werk- intervisie- of themagroep duurzame inzetbaarheid, het organiseren van (kleinschalige) onderzoeken/metingen en het vast agenderen van het thema in bestaande overleggen. De uitkomsten van deze monitor-activiteiten worden besproken door medewerkers onderling, medewerker en teamleider en teamleider en schoolleiding. Een ambassadeur, toegelicht bij aanbeveling 3, kan bij al deze activiteiten zorgen als aanjager of ondersteuner.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Het is voor werkenden van belang om gezond, vitaal en met plezier te kunnen (blijven) werken, en dus duurzaam inzetbaar te zijn. Ook voor het voortgezet onderwijs is duurzame inzetbaarheid (hierna ook aangeduid met 'DI') een strategisch belangrijke prioriteit.

In 2021 is er, in het kader van de 'Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uitdiensttreden'¹, een sectoranalyse DI in het voortgezet onderwijs² uitgevoerd. In deze analyse zijn aandachtspunten en oplossingsrichtingen aangegeven m.b.t. employability, werkvermogen, vitaliteit en gedeeltelijk minder werken. In vervolg hierop is in 2022 onderzoek gedaan naar wat scholen in het voortgezet onderwijs doen aan DI, op het gebied van motivatie (willen werken), competenties en gezondheid (kunnen werken). Dit resulteerde in de inventarisatie DI-regelingen en praktijkvoorbeelden in het voortgezet onderwijs³, die dient ter inspiratie van scholen en medewerkers.

De aandacht voor het thema heeft bij sociale partners geleid tot een aantal verdiepende vragen over de inzet van maatregelen in de sector, de impact ervan en de effectiviteit. Welke maatregelen worden door vo-scholen in de praktijk het meeste toegepast, hoe is (de aandacht voor) het thema DI georganiseerd en welke stakeholders zijn betrokken? In hoeverre is DI-beleid onderdeel van het HRM-beleid? Welke effecten worden ervaren en in welke mate sluiten de maatregelen aan bij de behoefte/vraag van werknemers? Hoe verhoudt de aandacht voor DI in het vo zich tot andere sectoren en welke lessen zijn hieruit te trekken? Om antwoord te krijgen op deze vragen heeft Voion een verdiepend onderzoek uitgevoerd.

1.2. Doel onderzoek en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is het verstrekken van inzicht in de beleidsontwikkeling, organisatie, toepassing en door hrm ervaren effectiviteit van maatregelen om de DI van medewerkers in de vo-sector te vergroten. De resultaten dienen om de (leidinggevenden van) scholen in het voortgezet onderwijs aangrijpingspunten te geven om werknemers op hun school gezonder, productiever en gemotiveerder tot de AOW-leeftijd door te laten werken. Daarnaast dient het onderzoek scholen en sociale partners inzicht te geven in bevorderende en belemmerende factoren met betrekking tot DI en aanbevelingen te geven voor ontwikkelpunten. Om deze onderzoeksdoelen te realiseren zijn onderstaande onderzoeksvragen geformuleerd.

1. Welke factoren belemmeren de DI van medewerkers in het vo en welke dragen juist bij aan de DI?
2. Hoe verloopt de beleidsontwikkeling op de scholen en bij de schoolbesturen rond DI en wat zijn speerpunten?
3. Op welke wijze is DI georganiseerd?
4. Welke maatregelen worden uitgevoerd om de DI te verbeteren en zijn er signalen dat er iets ontbreekt?
5. In welke mate worden deze maatregelen door hrm-professionals als effectief ervaren?

¹ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2021). *Regeling Maatwerk Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uitdiensttreden*.

² Van Nuland, E. & Marthaler, J. (2021). *Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid voortgezet onderwijs*. Voion.

³ Voion (z.d). *Infographic inventarisatie regelingen en praktijkvoorbeelden duurzame inzetbaarheid* (zie website [Voion](#)).

Voordat we toekomen aan de beantwoording van deze onderzoeksvragen geven we eerst een toelichting op het begrip 'DI' en een daarop aansluitend conceptueel kader (hoofdstuk 2).

1.3. Wat is duurzame inzetbaarheid?

Wat betekent het precies om duurzaam inzetbaar te zijn? Het is een breed begrip en er bestaan dan ook verschillende definities voor. Wij gaan in dit onderzoek uit van de veel gebruikte definitie van Van der Klink.

Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten⁴.

Deze definitie stelt dat DI niet alleen gebonden is aan de persoon, maar dat ook de werkcontext een voorwaardelijke rol speelt. Voor DI is het relevant dat werknemers niet alleen moeten kunnen beschikken over hulpbronnen en voorzieningen, maar vooral over de mogelijkheden om die hulpbronnen en voorzieningen te benutten. Een verantwoordelijkheid en uitdaging derhalve voor zowel de werkgever als de werknemer.

1.4. Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt. Hoofdstuk 2 licht het gehanteerde theoretisch kader (relevant voor onderzoeksvraag 1) toe. Hoofdstuk 3 beschrijft de onderzoeks aanpak. In de hoofdstukken 4 en 5 zijn de resultaten van de deskresearch en het vragenlijstonderzoek weergegeven. Het rapport sluit af met conclusies (hoofdstuk 6) en aanbevelingen (hoofdstuk 7)).

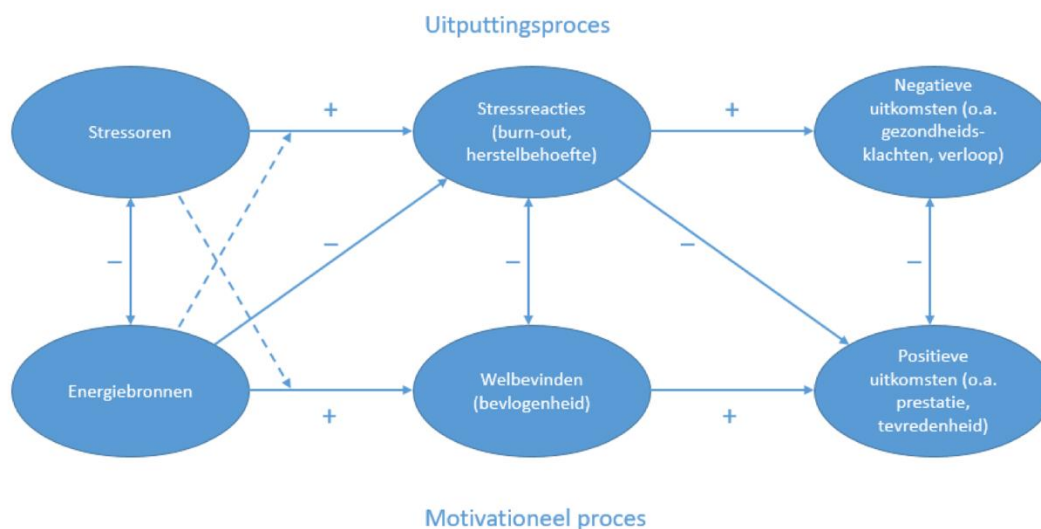
⁴ Van der Klink, J., Burdorf, A., Schafeli, W.B., Van der Wilt, G.J., Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Rapport in opdracht van ZonMw.

2. Conceptueel kader

Volgens van der Klink (zie definitie in hoofdstuk 1) werken medewerkers idealiter in een werkcontext waarin ze mogelijkheden hebben en kunnen gebruiken om gezond en plezierig te functioneren.

Er is geen eenduidige uitkomstmaat waarmee is te meten in welke mate werknemers duurzaam inzetbaar zijn⁵. Die maatstaf is nodig om te kunnen bepalen of maatregelen gericht op bevordering van duurzame inzetbaarheid effectief zijn. We nemen de uitkomstmaten uit het Job Demands Resources model,⁶ hierna ook aangeduid als 'JD-R model' als voorspellers voor duurzame inzetbaarheid. Dit model beschrijft hoe een werkomgeving kan leiden tot gezonde en gemotiveerde medewerkers en sluit daarmee goed aan bij de definitie van DI die we op de vorige pagina hebben beschreven.

Afbeelding 1: Job Demands Resources model (Schaufeli & Taris, 2013)



Het JD-R model veronderstelt dat hoge werkeisen (stressoren) leiden tot stressreacties en ongezondheid (uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen leidt tot meer bevlogenheid en allerlei positieve uitkomsten voor de organisatie en medewerker (motivationale proces). Het model suggereert dat een goede balans tussen stressoren en energiebronnen essentieel is voor het bevorderen van DI.

In de deskresearch is empirische kennis over onderdelen van het JD-R verzameld en geanalyseerd en vertaald naar factoren die de DI van medewerkers in het voortgezet onderwijs bevorderen dan wel belemmeren. Dit komt aan de orde in hoofdstuk 4.

Het voert in het kader van dit onderzoek te ver om in te gaan op alle relaties in het model. Een goede toelichting hierop is bijvoorbeeld te vinden in een overzichtsartikel in het tijdschrift *gedrag en organisatie*⁷.

⁵ De definitie van Van der Klink et al. is als uitkomstmaat niet geschikt, terugkijkend op het arbeidsleven is pas vast te stellen of iemand doorlopend inzetbaar was.

⁶ Zie Bakker, A.B., Demourouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023). JD-R theory, 10 years later. *Annual reviews*, volume 10, 25-53.

⁷ Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en organisatie*, 2013 (26), 182-204.

3. Methode van onderzoek

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen (zie paragraaf 1.2) zijn de volgende onderzoeksmethoden toegepast.

Deskresearch (kennisbasis)

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 1 is deskresearch uitgevoerd. Met behulp van zoektermen als 'duurzame inzetbaarheid', 'vitaliteit', 'employability', 'werkvermogen' mede in combinatie met '(voortgezet) onderwijs' is een lijst met relevante wetenschappelijke (onderzoeks)literatuur opgesteld. Op basis van aangetroffen verwijzingen en suggesties van leden van het onderzoeksteam is deze lijst verder aangevuld (sneeuwbal methode). De deskresearch is gebruikt voor een nadere verkenning en invulling het JD-R model en voor de ontwikkeling van de vragenlijst.

Verkennde gesprekken

Met de contactpersonen van drie schoolbesturen (zie bijlage 3) zijn verkennde gesprekken gevoerd. De drie scholen zijn: Ons Middelbaar Onderwijs (Tilburg), SVOK (Castricum) en Lucas Onderwijs (Den Haag). Deze gesprekken hebben inzicht gegeven in de zienswijze van scholen, de maatregelen die ze in het kader van DI uitvoeren en de uitdagingen daarbij. Ook hebben deze scholen achtergrondinformatie (beleidsnotitie, plan van aanpak) verstrekt om inzicht te krijgen in de huidige aanpak van DI, relevante thema's en aandachtspunten. De uitkomsten van de gesprekken zijn tevens benut bij het ontwerp van de vragenlijst.

Vragenlijst

Op basis van de beantwoording van onderzoeksvraag 1 en met behulp van de uitkomsten van de verkennde gesprekken en de deskresearch is een uitgebreide conceptvragenlijst ontworpen gericht op hrm-professionals. Deze vragenlijst vormt de basis voor de beantwoording van onderzoeksvragen 2 tot en met 5. De vragenlijst is besproken met experts van Voion en participerende scholen (zie hierboven). Na verwerking van de input is de vragenlijst vastgesteld en gedigitaliseerd. De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage 2.

De vragenlijst is onderverdeeld in vijf thema's:

- **Beleid en visie**, zie onderzoeksvraag 2 (afbakening, visie en doelen, verloop beleidsontwikkeling, monitoring omstandigheden en doelgroepen; prioriteiten)
- **Organisatie**, zie onderzoeksvraag 3 (afbakening, medewerkers, externe ondersteuning, inspiratiebronnen en kennisdeling)
- **Maatregelen**, zie onderzoeksvraag 4 (aanbod en gebruik specifieke maatregelen m.b.t. vitaliteit, verzuim & werk-privé balans, werkcultuur, loopbaan en specifieke doelgroepen; gebruik aanvullend verlof en voorlichting hierover; budget professionalisering)
- **Ervaren effectiviteit**, zie onderzoeksvraag 5 (tevredenheid behaalde resultaten, typering cultuur aspecten, bereik beoogde effecten)
- Daarnaast zijn enkele achtergrondkenmerken opgevraagd (schoolbestuur, werkzaam voor meerdere vestigingen dan wel een specifieke vestiging, functie).

De uitkomsten van het onderzoek zijn geanalyseerd met SPSS. In de analyse is de verdeling naar achtergrondkenmerken (functie, provincie) niet meegenomen; alle functienamen zijn direct of indirect hr-gerelateerd en een onderscheid naar provincie is niet betekenisvol.

Verdiepende groepsgesprekken

De voorlopige uitkomsten van het enquêteonderzoek zijn op de drie hierboven genoemde scholen gepresenteerd en besproken met betrokken hrm-medewerkers, onderwijsleiders en leraren. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de gesprekspartners. De opbrengsten van deze gesprekken zijn gebruikt als achtergrondinformatie bij de duiding van de uitkomsten van de enquête.

Nuancerings bij de onderzoeksresultaten

Voor een juiste interpretatie van de uitkomsten van het onderzoek moet rekening worden gehouden met de volgende kanttekeningen.

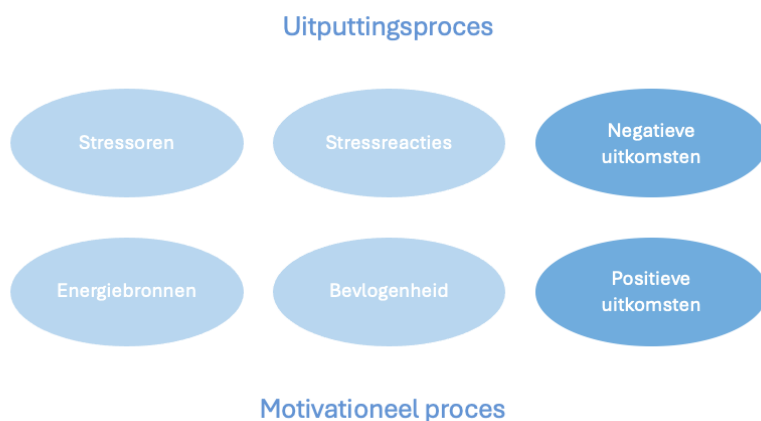
- De vragenlijst bevat in meerderheid vragen naar meningen en percepties van de respondent, deze komen niet per se overeen met de gemiddelde mening van de betreffende school of de feitelijke situatie.
- Het perspectief van de afdeling hrm is in het enquêteonderzoek bevroegd, in de deskresearch komt het perspectief van leraren, medewerkers in het voortgezet onderwijs in het algemeen en overige stakeholders ook aan de orde.
- De uitkomsten van het vragenlijstonderzoek zijn niet per se representatief voor de gehele vo-sector, maar indicatief van aard.
- Vanwege de beschikbare tijd voor het onderzoek is de deskresearch beknopt en geeft het geen uitputtende en volledige weergave van de onderzoeksliteratuur.

4. Resultaten deskresearch

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de deskresearch ten aanzien van bevorderende en belemmerende factoren voor DI gepresenteerd. We baseren ons daarbij op het JD-R model (zie hoofdstuk 2) en beschrijven per onderdeel van het onderdeel de kennisbasis.

4.1. Uitkomstmaten duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs

In deze en volgende paragrafen bespreken we de uitkomsten van onze enquête aan de hand van het JDR-model. Met arceringen geven we aan welk deel van het model centraal staan.



Een eenduidige objectieve uitkomstmaat die alle aspecten van DI omvat bestaat niet. Wel is het mogelijk aan betrokkenen om een algemeen oordeel te vragen met een vraag in de trant van ‘vindt u ... (medewerkers van uw school, leraren van uw school, leidinggevenden, uzelf, et cetera) duurzaam inzetbaar?’ of ‘in welke mate beschouwt u ... als duurzaam inzetbaar?’. Daarnaast zijn er indicatoren zoals het percentage ziekteverzuim, verlooppercentage, ervaren werkgeluk en tevredenheid die uitdrukking geven aan (aspecten van) DI (zie het rechtergedeelte van het JD-R model; afbeelding 1 in dit rapport) Deze indicatoren worden door scholen gemeten door middel van benchmarks, DI-scans en medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

Utrecht University heeft in het kader van een meerjarig monitoronderzoek naar strategisch personeelsbeleid in de vo-sector onderzoek gedaan naar de DI van leraren door middel van vragen te stellen aan een groep stakeholders⁸. Minder dan de helft van de besturen, schoolleiders en middenmanagers beoordeelt leraren als duurzaam inzetbaar. DI is daarbij opgevat als een combinatie van een sterke score voor ‘toegerust zijn voor het werk’ en ‘gemotiveerd om zich professioneel te blijven ontwikkelen’. Met name dit tweede kenmerk wordt door bestuurders, schoolleiders en middenmanagers in het onderzoek weinig herkend.

Van de leraren zelf beoordeelt twee derde zichzelf als duurzaam inzetbaar. Ongeveer driekwart van de besturen/schoolleiders en 60 procent van de leraren beoordelen schoolleiders als duurzaam inzetbaar. Uit onderzoek van Voion⁹ blijkt – op basis van de nationale enquête arbeidsomstandigheden (NEA) – dat

⁸ Knies, E. et al. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het vo*. Universiteit Utrecht.

⁹ Van Nuland, E. & Marthaler, J. (2021). *Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid voortgezet onderwijs*.

medewerkers in het voortgezet onderwijs de eigen inzetbaarheid lager beoordelen dan medewerkers in andere onderwijssectoren. DI is in dit onderzoek opgevat als combinatie van employability, werkvermogen en vitaliteit. Met name ten aanzien van de stelling ‘ik zou gemakkelijk een nieuwe baan/functie kunnen krijgen bij mijn huidige werkgever’ (meet employability) scoort het vo duidelijk lager dan andere onderwijssectoren.

Ziekteverzuim en burn-out

Het ziekteverzuim in het voortgezet onderwijs is niet eerder zo toegenomen dan in 2022; voor het onderwijzend personeel steeg het ziekteverzuim van 5,3 procent in 2021 naar 6,1 procent in 2022, voor het onderwijsondersteunend personeel steeg het over deze periode van 6,1 procent naar 6,6 procent. Daarmee lag het verzuim boven het landelijke gemiddelde van 5,6 procent in 2022.

Tabel 1: ontwikkeling ziekteverzuim voortgezet onderwijs voor onderwijzend personeel (boven) en onderwijsondersteunend personeel (onder) (Bron: Duo)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ziekteverzuimpercentage	5,0	4,9	4,9	5,1	5,3	5,6	5,6	5,4	5,3	6,1
Ziekmeldingsfrequentie	1,7	1,6	1,6	1,8	1,6	1,8	1,6	1,2	1,4	2,1
Gem. ziekteverzuimduur	12	13	12	12	13	14	14	17	20	12
Nulverzuimpercentage	40	48	41	34	36	34	36	42	42	27

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ziekteverzuimpercentage	5,4	5,1	5,2	5,4	5,5	6,0	5,9	6,2	6,1	6,6
Ziekmeldingsfrequentie	1,4	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2	1,2	0,9	0,9	1,4
Gem. ziekteverzuimduur	16	17	15	16	17	18	18	24	28	18
Nulverzuimpercentage	44	51	45	44	45	43	46	53	53	39

In de sectoranalyse van Voion wordt geconcludeerd dat het verzuim van medewerkers van 55 jaar en ouder duidelijk hoger is dan in andere leeftijdsgroepen en bovendien de laatste jaren sterk toeneemt¹⁰.

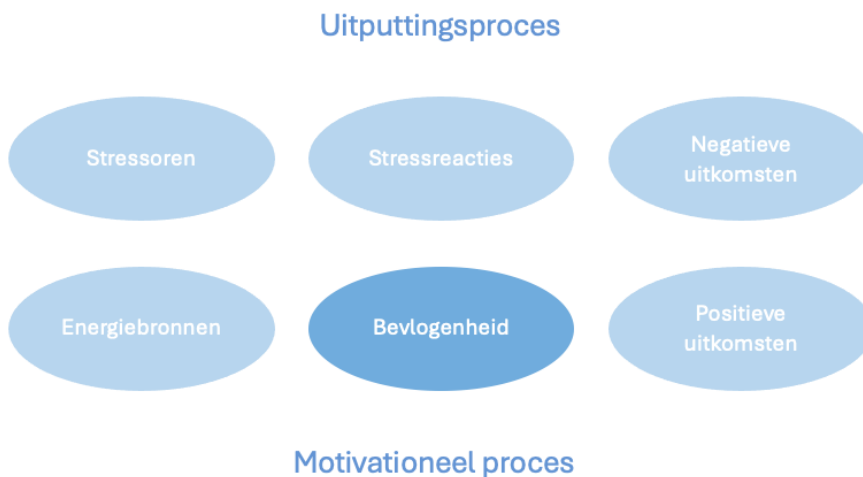
Volgens de meest recente cijfers (meetjaar 2022)¹¹ hebben medewerkers in het voortgezet onderwijs veel meer dan gemiddeld te maken met burn-out gerelateerde klachten (ongeveer 30 procent ten opzichte van ongeveer 20 procent in de rest van Nederland), maar ook duidelijk meer dan medewerkers in het primair onderwijs (22 procent). Binnen de groep medewerkers in het voortgezet onderwijs hebben leraren het vaakst burn-out gerelateerde klachten (34 procent). Hierbij moet worden vermeld dat burn-out gerelateerde klachten niet hetzelfde is als een burn-out¹². Het wordt ook wel aangeduid als ‘psychische vermoeidheid’ en hoeft niet te leiden tot uitval door burn-out.

¹⁰ Van Nuland, E. & Marthaler, J. (2021). *Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid voortgezet onderwijs*.

¹¹ Van den Heuvel, S. & De Vroome, E. (2023). *Werkdruk in het onderwijs*. TNO.

¹² TNO heeft hiervoor gebruik gemaakt van een bewerkte versie van de zogenaamde Utrechtse Burn-Out schaal (Schaufeli), een score van 3,2 is daarbij als grens gebruikt.

4.2. Bevlogenheid in het voortgezet onderwijs



Bevlogenheid¹³ is een toestand van opperste voldoening, gekenmerkt door vitaliteit (bruisen van energie), toewijding (betrokkenheid met je werk, trots op het werk en enthousiasme) en absorptie (het op een prettige wijze helemaal opgaan in het werk). Zoals het JD-R model duidelijk maakt wordt bevlogenheid positief (door hulpbronnen) en negatief (door werkbelasting) beïnvloed en voorspelt het op zijn beurt diverse positieve organisatieuitkomsten zoals betere prestaties, meer plezier in het werk, meer creativiteit, innovatief gedrag en openstaan voor kansen.

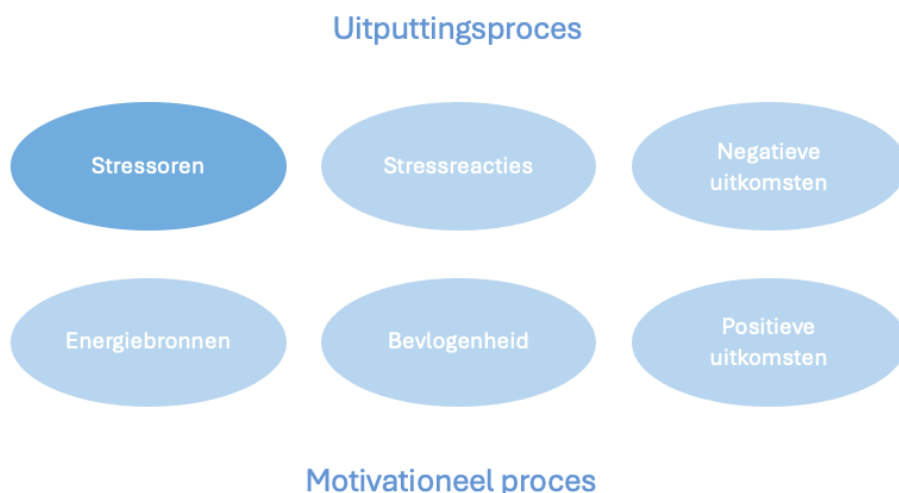
Uit secundaire analyse op basis van het WERKonderzoek (enquêteonderzoek onder medewerkers in het openbaar bestuur en publieke sectoren, met bijna 2.500 deelnemers uit het voortgezet onderwijs)¹⁴ blijkt dat leraren in het voortgezet onderwijs (alle leeftijdsgroepen) hoog scoren op stellingen die bevlogenheid meten. Twee op de drie medewerkers vinden zichzelf bevlogen of heel bevlogen. Ook in andere onderwijssectoren scoren medewerkers gemiddeld hoog op de schaal van bevlogenheid. In het mbo maakt bevlogenheid van medewerkers onderdeel uit van de sectorale benchmark¹⁵ en kan de ontwikkeling zodoende goed worden gevolgd. In het vo ontbreekt zo'n monitor en wordt bevlogenheid incidenteel gemeten.

¹³ Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724

¹⁴ Van Nuland, E. & Scheeren, J. (2020). *Tevredenheid en vertrek werknemers in het voortgezet onderwijs*. Voion.

¹⁵ Effectory (2023). *Ronde V basismodule mbo-sector 2022, totaalrapportage (medewerkerstevredenheidsonderzoek)*.

4.3. Werkstressoren in het voortgezet onderwijs



Werkstressoren zijn fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die fysieke of mentale inspanning vereisen en die met bepaalde psychologische of fysiologische kosten geassocieerd kunnen worden. Een werkgever kan de negatieve impact van stressoren beperken waardoor stressreacties zullen verminderen en de bevlogenheid van medewerkers toeneemt. Door aan deze knop te draaien kan een werkgever de werkuitskomsten van medewerkers en organisatie verbeteren. Hieronder gaan we met name in op de rol van werkdruk die in het voortgezet onderwijs een zeer belangrijke factor is.

Aspecten van werkdruk

Analyse van data uit de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) laat zien dat een aantal werkdrukindicatoren in het voortgezet onderwijs duidelijk ongunstig scoren ten opzichte van het Nederlandse gemiddelde¹⁶. In de analyse van TNO zijn de volgende twaalf indicatoren verwerkt:

- (autonomie)
- kwantitatieve taakeisen*
- high strain jobs*
- emotioneel zwaar werk*
- moeilijkheidsgraad*
- maatregelen nodig tegen werkdruk en werkstress*
- (sociale steun leidinggevende)
- (sociale steun collega's)
- conflict met collega's, leidinggevende of werkgever;
- extern ongewenst gedrag;
- intern ongewenst gedrag;
- (burn-out klachten)

Autonomie en sociale steun zijn volgens het JD-R model energiebronnen en worden behandeld in paragraaf 4.4. Burn-out klachten zijn aan de orde gekomen in paragraaf 4.1. Deze indicatoren zijn in de bovenstaande

¹⁶ Van den Heuvel, S. & De Vroome, E. (2023). *Werkdruk in het onderwijs*. TNO.

lijst tussen haakjes geplaatst. Op vijf van de indicatoren verschilt het voortgezet onderwijs substantieel met de overige sectoren in Nederland. Deze zijn gemarkeerd met een * en worden hieronder toegelicht.

Werkdruk in het voortgezet onderwijs in vergelijkend perspectief

TNO heeft een vergelijking gemaakt tussen het voortgezet onderwijs, primair onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en de rest van Nederland. Voor de onderwijssectoren is een onderscheid gemaakt tussen onderwijzend personeel en de totale groep medewerkers.

Kwantitatieve taakeisen

Deze indicator is gemeten met vragen over snel werk, extra hard werken en heel veel werk moeten doen op een schaal van 'nooit' (score 1) tot en met 'altijd' (score 4). Bij een gemiddelde score van 2,5 of meer is er sprake van 'hoge taakeisen'. Op hoge taakeisen scoren managers met 64 procent duidelijk het hoogste, maar zitten leraren met 47 procent ook ruim boven het Nederlandse gemiddelde van 32 procent. De groep overige medewerkers zit iets onder dat gemiddelde.

High strain jobs

De indicator 'high strain jobs' verwijst naar werk waar hoge taakeisen zijn gecombineerd met een lage autonomie en dit wordt volgens TNO gezien als de belangrijkste werkdrukindicator. In het voortgezet onderwijs is hier meer sprake van dan in het middelbaar beroepsonderwijs. Binnen het voortgezet onderwijs is er sprake van een groot verschil tussen leraren (37 procent scoort op high strain job), management (9 procent) en overige medewerkers (14 procent). Het gemiddelde ligt in Nederland op iets meer dan 15 procent.

Emotioneel zwaar werk

De vragen in deze categorie gaan over emotioneel moeilijke situaties, emotioneel veeleisend werken emotionele betrokkenheid met scores van 1 tot en met 4. Bij een gemiddelde score van 2,5 of meer is sprake van 'emotioneel zwaar werk'. Van de leraren in het voortgezet onderwijs vindt 28 procent dat er sprake is van emotioneel werk, voor alle medewerkers in het voortgezet onderwijs is dit 23 procent. Dat is aanzienlijk hoger dan het Nederlandse gemiddelde met 9 procent.

Moeilijkheidsgraad

De vragen in deze categorie gaan over intensief moeten nadenken, gedachten erbij moeten houden en werkzaamheden die veel aandacht vergen. Het scorebereik is 1 tot en met 4 in oplopende moeilijkheidsgraad. Bij een gemiddelde score van 2,5 of meer is sprake van een 'hoge moeilijkheidsgraad'. De scores in het voortgezet onderwijs zijn op deze indicator zeer hoog; van de leraren ervaart 95 procent het werk als moeilijk, voor alle medewerkers is dit 90 procent. Het Nederlandse gemiddelde is 76 procent.

Maatregelen nodig tegen werkdruk en werkstress

Op de indicator 'behoefte aan (extra) maatregelen gericht op werkdruk en werkstress' scoren leraren in het voortgezet onderwijs (meer dan 70 procent) duidelijk hoger dan in het primair onderwijs, het middelbaar beroepsonderwijs (iets meer dan 60 procent) en het Nederlandse gemiddelde (40 procent).

Ook in de monitor strategisch personeelsbeleid komt dit onderwerp aan de orde¹⁷. Over de mate waarin maatregelen zijn getroffen voor de aanpak van arbeidsrisico's zien alleen bestuurders een geleidelijke toename tot een voldoende niveau in 2023. Langs de keten van actoren worden de oordelen negatiever. Leraren geven onvoldoendes en vinden dat besturen te weinig eigen beleid uitdragen en schoolleiders en middenmanagers te weinig in handen hebben om daadwerkelijk iets te doen aan werkdruk.

Ontwikkeling in de tijd

De indicatoren die hierboven aan de orde zijn gekomen, zijn in de TNO-rapportage met elkaar vergeleken over de periode 2018 tot en met 2022. De gemiddelde scores in het vo op high strain jobs, hoge taakeisen en emotioneel zwaar werk fluctueren licht in de tijd, maar een duidelijke positieve of negatieve trend is niet zichtbaar; ze zijn structureel hoog.

Relatie tussen taakeisen en mismatch beschikbare-benodigde kennis en vaardigheden

De mismatch tussen beschikbare en benodigde kennis en vaardigheden van leraren (zowel te weinig als te veel!) correleert volgens de analyse van TNO niet met ervaren taakeisen maar wel met emotionele belasting of 'moeilijk werk' (kwalitatieve taakeisen).

Relatie tussen werkdruk en vertrek

Van de onderwijssectoren ervaren leraren in het voortgezet onderwijs de meeste werkdruk, slechts 40 procent is tevreden over de hoeveelheid werk. Werkdruk is in het onderwijs volgens TNO, veel meer dan in andere sectoren, de belangrijkste reden voor verzuim en vertrek¹⁸. Ook uit de sectoranalyse blijkt een duidelijke relatie tussen werkdruk en werkgerelateerd verzuim¹⁹. Overigens blijkt uit een secundaire analyse van uitkomsten van het WERKonderzoek²⁰ geen direct verband tussen werkdruk en vertrekintentie, werktevredenheid blijkt een belangrijker voorspeller te zijn voor vertrek. Werkdruk kan in dit geval een intermediaire rol spelen.

Uit de TNO-rapportage van 2022²¹ blijkt dat de hoge werkdruk vooral kan worden toegeschreven aan groepsgrootte, heterogeniteit van de populatie leerlingen en administratieve lastendruk. Ongewenst gedrag van leerlingen, collega's, managers komt in het voortgezet onderwijs vaker voor dan in andere onderwijssectoren, maar neemt gelukkig wel af ten opzichte van eerdere metingen.

In eerder werkdrুকonderzoek door TNO (2019) wordt de afrekencultuur aangeduid als belangrijke veroorzaker van werkdruk. Deze afrekencultuur zou het pedagogisch-didactisch klimaat in de klas in de weg staan omdat docenten worden afgerekend op leeropbrengst. De veranderingen die elkaar daarnaast in hoog tempo opvolgen, doen een sterk beroep op het aanpassingsvermogen van de docenten. Het eisenpakket wordt steeds omvangrijker, maar de grote maatschappelijke opdracht van het onderwijs, die door docenten en ouders belangrijk wordt gevonden, komt hier niet in voor. De ervaring is dat dit ertoe bijdraagt dat onder

¹⁷ Knies, E. et al. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het vo*. Universiteit Utrecht.

¹⁸ Van den Heuvel, S. & De Vroome, E. (2023). *Werkdruk in het onderwijs*. TNO.

¹⁹ Van Nuland, E. & Marthaler, J. (2021). *Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid voortgezet onderwijs*. Voion.

²⁰ Voets, I., Miltenburg, N., Cornel, S. & Van Nuland, E. (2024). *Werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het voortgezet onderwijs: Een analyse op basis van het WERKonderzoek*. Voion (te verschijnen).

²¹ Van den Heuvel, S. & De Vroome, E. (2023). *Werkdruk in het onderwijs*. TNO.

docenten het gevoel heerst dat een belangrijk deel van hun werk er niet toe doet. Deze bevindingen lijken ook nu nog steeds relevant.

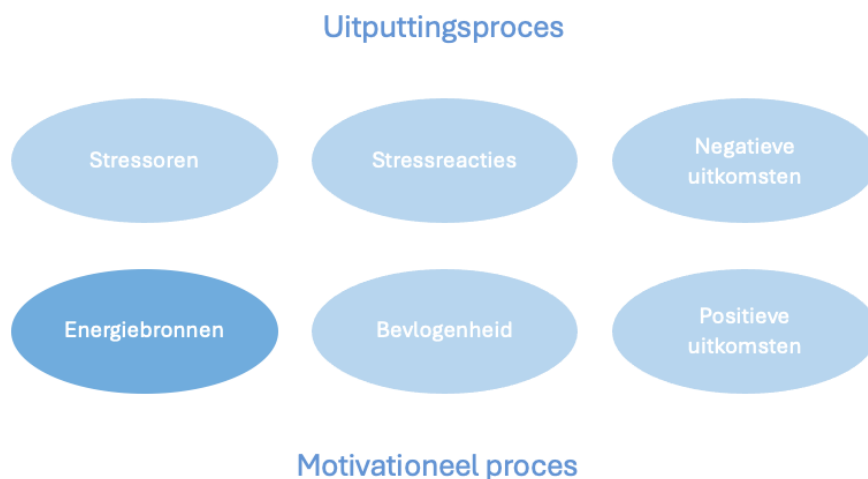
Voor oudere medewerkers is de werkdruk vooral gerelateerd aan het bijblijven met veranderende eisen. Tussen grote en kleine scholen bestaan geen significante verschillen in werkdruk factoren. Uit het onderzoek van TNO blijkt overigens dat werkdruk een complex verschijnsel is, dat zich niet door enkele factoren laat verklaren. Parttime of veel uren werken blijkt geen remedie te bieden tegen hoge werkdruk.

De relatie tussen werkdruk en vertrek (van leraren in het primair en voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs) is ook onderzocht door ResearchNed²². We gaan hier in het kader van ons onderzoek niet uitgebreid op in maar beperken ons tot het onderscheid dat ResearchNed maakt in werkdruk in de reguliere werktijd (gevoel van altijd 'aan' moeten staan, randzaken als themaweken, vergaderingen en bureaucratie) en overwerken (grenzeloosheid in het werk dat nooit af is).

Overige werkstressoren

Naast werkdruk zijn er nog andere werkstressoren, zoals tempo van verandering, bureaucratie, rolonduidelijkheid en de balans tussen werk en privé. We hebben hier geen relevante literatuurverwijzingen voor gevonden. Er zijn wel algemene aanwijzingen dat het tempo van veranderingen toeneemt door technologische veranderingen, hervorming van het curriculum, samenstelling van de leerling populatie en maatschappelijke ontwikkelingen.

4.4. Energiebronnen in het voortgezet onderwijs



Energiebronnen zijn fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die functioneel zijn voor het behalen van werkdoelen, die persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren en die werkstressoren en de bijbehorende kosten kunnen reduceren. Energiebronnen hebben derhalve een beschermende werking tegen werkstress en bevorderen de DI. Door aan deze knop te draaien kan een werkgever de werkuitskomsten van

²² Van Casteren, W. et al. (2023). *Vertrekredenen leraren en docenten in het po, vo en mbo*.

medewerkers en organisatie verbeteren. Energiebronnen kunnen werkgerelateerd zijn en persoonsgerelateerd. Bij het aanwenden van deze bronnen speelt de leidinggevenden een belangrijke rol.

Autonomie

Autonomie - de vrijheid om een activiteit naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren en invloed hebben op je omgeving - is een basisbehoefte van werknemers, ongeacht het beroep dat ze uitoefenen. Bij leraren in het voortgezet onderwijs is de ervaren autonomie zeer hoog als het gaat om didactische keuzes, maar juist laag als het gaat om de mogelijkheden om het werk te regelen²³. Uit onderzoek van TNO blijkt dat medewerkers in het voortgezet onderwijs een substantieel lagere autonomie ervaren dan in het middelbaar beroepsonderwijs.²⁴ Uit de monitor strategisch personeelsbeleid voortgezet onderwijs²⁵ blijkt dat meer dan één op de drie leraren zich niet betrokken voelt bij beslissingen over lestijden en taakverdeling. Het oordeel over autonomie is in de loop van de tijd nauwelijks veranderd.

Onderstaand citaat uit een schoolplan illustreert hoe de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is gekoppeld aan professionele ontwikkeling en autonomie.

“Uitgangspunt is het personeelsbeleid af te stemmen op de onderwijskundige doelen met daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Professionele ontwikkeling komt vanuit de autonomiegedachte en de professionele ruimte. Werken vanuit autonomie betekent voor alle medewerkers dat de leidinggevende vertrouwen geeft en durft los te laten. Medewerkers krijgen autonomie en krijgen meer ruimte om samen met sectie en/of team afspraken te maken over het werk. Dat betekent dat er verantwoordelijkheid genomen wordt.” *Fragment uit schoolplan scholengroep de Langstraat (stichting OMO)*

Loopbaanontwikkeling

Minder dan 40 procent van medewerkers in het voortgezet onderwijs is tevreden over zijn of haar loopbaanmogelijkheden²⁶. De tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden varieert tussen medewerkers, maar niet zozeer tussen jongere en oudere medewerkers. Het aandeel medewerkers van 60 jaar en ouder dat jaarlijks tenminste één functioneringsgesprek heeft is in het voortgezet onderwijs lager dan gemiddeld. Ook zijn de loopbaan en de persoonlijke ontwikkeling minder vaak onderwerp van gesprek bij medewerkers van 60 jaar en ouder. De doorgroeiemogelijkheden voor leraren zijn door de inrichting van het onderwijsstelsel van oudsher beperkt.

²³ Van Nuland, E. & Marthaler, J. (2021). *Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid voortgezet onderwijs*. Voion; Van den Heuvel, S. & De Vroome, E. (2023). *Werkdruk in het onderwijs*. TNO.

²⁴ Van den Heuvel, S. & De Vroome, E. (2023). *Werkdruk in het onderwijs*.

²⁵ Knies, E. et al. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het vo*.

²⁶ Van Nuland, E. & Scheeren, J. (2020). *Tevredenheid en vertrek werknemers in het voortgezet onderwijs*. Voion

Professionalisering

Een leven lang leren is een belangrijke factor voor DI²⁷. Uit onderzoek van Centerdata²⁸ blijkt dat bijna alle leraren deelnemen aan professionaliserings-activiteiten. De scholing heeft vaak betrekking op pedagogische en didactische vaardigheden en toetsing en examinering en begeleiding van leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte. In vergelijking met het hoger onderwijs is de deelname aan informele leeractiviteiten (congresbezoek, oppakken nieuwe vraagstuk, peer review) laag. Het meest genoemde knelpunt bij de deelname aan professionalisering is volgens leraren in het voortgezet onderwijs de tijdsdruk. De belangrijkste bevorderende factoren zijn zeggenschap (58 procent), vergoeding van alle kosten (49 procent) en ondersteuning van de leiding (41 procent). Aanbevelingen van de Sociaal Economische Raad over leven lang ontwikkelen sluiten hierbij goed aan; zorgen voor een inclusieve basis, eigen regie bij het individu stimuleren en flexibel en responsief leren dicht bij de werkvloer.

Ook in de monitor strategische personeelsplanning²⁹ komt de ondersteuning van het ontwikkelperspectief aan de orde. Besturen, schoolleiders en managers vinden de ondersteuning van het ontwikkelperspectief van leraren goed; leraren vinden dit echter maar net voldoende (en lager dan vorige meting) en meer gericht op huidige functie.

Steun van collega's en leidinggevenden

Uit analyse van Voion³⁰ blijkt dat leraren relatief positief zijn over de steun van leidinggevenden en collega's en ook de samenwerking met collega's positief waarderen. Dit komt overeen met TNO-data³¹; 87 procent ervaart (zeer) veel steun van leidinggevenden en liefst 97 procent ervaart (zeer) veel steun van collega's.

Feedback

Ook feedback vormt een belangrijke energiebron. Dit onderwerp komt aan de orde in een onderzoek van Voion naar tevredenheid en vertrek van werknemers³². Feedback kan afkomstig zijn van collega's en leerlingen, kan verschillende vormen aannemen en gepland of spontaan optreden. Van de medewerkers geeft 40 procent aan gebruik te maken van coaching of andere vormen van feedback. Een specifieke vorm van feedback zijn de personeelsgesprekken. Ongeveer drie op de vier medewerkers in het voortgezet onderwijs heeft gedurende het jaar minimaal één formeel functionerings- of beoordelingsgesprek gehad met de direct leidinggevende. Leraren zijn over het algemeen kritisch over het gesprek met leidinggevenden over schooldoelen.

Persoonlijke energiebronnen

Naast de werkgebonden energiebronnen die hierboven aan de orde zijn gekomen kan een medewerker ook gebruik maken van persoonlijke hulpbronnen (eigenschappen) om beter te kunnen omgaan met stressoren. Voorbeelden zijn het zelfvertrouwen, optimisme, veerkracht, intrinsieke motivatie, het vermogen om met

²⁷ Zie bijvoorbeeld Van Vuren (2011) die concludeert dat leven lang leren waardevol is voor duurzame inzetbaarheid over de volle breedte (employability, werkvermogen en vitaliteit) en voor elke leeftijd

²⁸ Vrielink et al. (2022). *Professionalisering van leraren en docenten; Onderzoek naar professionalisering in brede zin en evaluatie van de Lerarenbeurs*. Centerdata, MOOZ, CAOP

²⁹ Knies, E. et al. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het vo*. Universiteit Utrecht.

³⁰ Van Nuland, E. & Marthaler, J. (2021). *Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid voortgezet onderwijs*. Voion.

³¹ Van den Heuvel, S. & De Vroome, E. (2023). *Werkdruk in het onderwijs*. TNO.

³² Van Nuland, E. & Marthaler, J. (2021). *Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid voortgezet onderwijs*

veranderingen om te kunnen gaan en vaardigheden om grenzen aan te geven. Voor een deel gaat het hierbij om aangeboren eigenschappen, maar voor een deel zijn (positieve) eigenschappen ook aan te leren. De leidinggevende en hrm kunnen hierbij ondersteuning bieden.

Rol leidinggevenden

Leidinggevenden (teamleiders, opleidingsmanagers en schoolleiders) spelen een cruciale rol bij het aanbieden van energiebronnen voor medewerkers en het daadwerkelijk gebruik daarvan. De leidinggevende kan ondersteunen en enthousiasmeren. Ondersteunen met name door tijd/middelen te verschaffen, feedback te geven en behoeften bespreekbaar te maken. Enthousiasmeren met name door competenties te erkennen en waarderen (bijvoorbeeld door complimenten te geven) en voorbeeldgedrag te laten zien. Het daadwerkelijk inzetten van energiebronnen hangt voor een belangrijk deel af van de intrinsieke motivatie van een medewerker.

De mate waarin leidinggevenden uitwerking geven aan maatregelen op het gebied van personeelsbeleid wordt door leraren in het meest recente monitoronderzoek strategisch personeelsbeleid³³ beoordeeld met een rapportcijfer 5,9. In de vorige meting (2020) was deze waardering hoger, namelijk 6,3. Ook de mate waarin leidinggevenden met medewerkers bespreken hoe ze kunnen samenwerken en van elkaars sterke punten gebruik kunnen maken scoort vrij laag, rapportcijfer 5,8. Tot slot zijn leraren kritisch over de mate waarin ontwikkelingsmogelijkheden worden besproken; op een vijf puntschaal daalt dit van 3,68 in 2020 naar 3,48 in 2023.

Naast een gebrek aan ondersteuning bij het omgaan met arbeidsrisico's (zie vorige paragraaf), worden leraren door hun leidinggevenden volgens het monitrorrapport ook onvoldoende gesteund bij het aanwenden van energiebronnen. Specifiek noemden leraren daarbij eigen initiatieven voor collectieve professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing.

Belemmerende factoren hebben volgens de onderzoekers van Utrecht University te maken met een gebrek aan autonomie, niet goed op de hoogte zijn van daadwerkelijk ondersteuningsbehoeften van leraren en onvoldoende professionele dialoog over onderwijsontwikkeling. Laatstgenoemd aspect is ook een belangrijke oorzaak voor het feit dat leraren weinig gezamenlijk samenwerken aan onderwijsontwikkeling en -vernieuwing en daarbij aansluitende professionele ontwikkeling.

³³ Knies, E. et al. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het vo.* Universiteit Utrecht.

4.5. Bevorderende en belemmerende factoren

Op basis van de voorgaande paragrafen kunnen we bevorderende en belemmerende factoren voor DI in het voortgezet onderwijs distilleren. Deze factoren zijn hieronder puntsgewijs weergegeven. We besluiten deze paragraaf met een algemene verklarende studie naar DI op basis van een cohort-analyse van TNO.

Bevorderend:

- Het verhogen van autonomie is een manier om de DI te verhogen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het ruimte geven aan eigen initiatieven van leraren voor (collectieve) professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing en het voeren van een professionele dialoog hierbij.
- Bevorderend voor DI in het voortgezet onderwijs is verder het bieden van meer mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en om te sleutelen aan de eigen baan richting de eigen talenten, vaardigheden en interesses (jobcrafting). Het helpt daarbij als de professionele ontwikkeling en de loopbaan van de medewerker regelmatig wordt besproken met leidinggevenden en/of de afdeling hr.
- Over het algemeen, en dus ook in het voortgezet onderwijs, hebben 'positieve' persoonskenmerken, zoals veerkracht, verandervermogen, optimisme, een positief zelfbeeld een positieve invloed op de DI.
- Leidinggevenden kunnen door het beheersen van stressoren en het stimuleren van het gebruik van energiebronnen, zowel een belemmerende als bevorderende factor zijn voor de DI van medewerkers. Bijscholing stelt leidinggevenden in staat een positieve bijdrage te leveren.

Belemmerend:

- Werkdruk is in de sector voortgezet onderwijs in het algemeen een belangrijke belemmerende factor voor de DI van medewerkers en kan leiden tot ziekteverzuim en burn out. Uit opeenvolgende jaren aan NEA-onderzoek blijkt dat medewerkers al geruime tijd van mening zijn dat de organisatie en hun leidinggevenden onvoldoende doet om de werkdruk te beheersen.
- Uit onderzoek van TNO blijkt dat, in vergelijking met andere sectoren, een groot aandeel van de medewerkers het nodig vindt dat (aanvullende) maatregelen tegen werkdruk en werkstress getroffen worden. Werkdruk is vooral het gevolg van een combinatie van hoge taakeisen met weinig autonomie (de zogenaamde 'high strain jobs'). Bovendien is het werk emotioneel zwaar en moeilijk (complex).
- Belemmerend is het niet goed op de hoogte zijn van daadwerkelijke ondersteuningsbehoeften van medewerkers.

Tot slot beschrijven we in dit hoofdstuk beknopt de uitkomsten van een cohortanalyse naar DI (CODI)³⁴. Het cohort bestaat uit werknemers, zelfstandigen en niet-werkenden uit alle leeftijdsklassen. Het doel van CODI is het identificeren onder welke omstandigheden personen van 15 jaar en ouder duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Duurzame inzetbaarheid (opgevat als werkvermogen, kansen op de arbeidsmarkt en uitstroom) wordt gerelateerd aan de factoren persoonskenmerken, gezondheid, werkkenmerken, kennis & vaardigheden en overige factoren. Een aantal bevindingen is relevant voor dit onderzoek, zie hieronder.

³⁴ Van den Heuvel, S. & Koopmans, L. (2022). *Duurzame inzetbaarheid voor alle leeftijden*. TNO.

- Gezondheid en bevoegdheid zijn belangrijke factoren die van invloed zijn op het werkvermogen en uitstroom.
- Ten aanzien van kennis en vaardigheden is niet zozeer het opleidingsniveau relevant maar meer de stimulering door de leidinggevende van de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, deelname aan trainingsactiviteiten, leeroriëntatie en de bewustwording van een tekort aan kennis en vaardigheden. Dit geldt voor alle leeftijden; voor uitstroom lijken deze factoren voor jongeren nog belangrijker. Het belang van het stimuleren van informeel en formeel leren op de werkvloer wordt aangemerkt als één van de belangrijkste uitkomsten van de analyse. Dit geldt in nog hogere mate voor medewerkers jonger dan 45 jaar.
- Persoonlijkheidskenmerken (zoals weinig veerkracht) en een gebrek aan meesterschap zijn vooral gerelateerd aan een laag werkvermogen (en pessimistischere inschatting van de kansen op de arbeidsmarkt), maar lijken geen risico voor uitstroom.

5. Enquêteresultaten

In hoofdstuk 4 is samengevat wat er vanuit de onderzoeksliteratuur bekend is over DI in het algemeen en specifiek het voortgezet onderwijs en wat daarbij verklarende factoren zijn voor DI in het voortgezet onderwijs. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van het vragenlijstonderzoek gepresenteerd en toegelicht. Dit geeft inzicht in het perspectief van de hrm-professionals.

We gaan eerst in op de respons en vervolgens komen de inhoudelijke thema's aan de orde, achtereenvolgens beleid, organisatie en uitvoering van DI. Tot slot komt de, door hrm-professionals ervaren, effectiviteit van maatregelen aan de orde.

5.1. Respons

Voor de benadering voor deelname van hrm-professionals aan het vragenlijstonderzoek is gebruik gemaakt van een relatiebestand van Voion. Een mailing met een oproep om de vragenlijst in te vullen is verstuurd naar 538 adressen. Na tien dagen is een reminder gestuurd. Een niet te kwantificeren deel van de personen uit het bestand viel af omdat ze niet tot de doelgroep (hrm-professionals) behoren, niet meer werkzaam zijn in de sector of de contactgegevens verouderd zijn. Om de respons te verhogen heeft Voion de oproep ook gedeeld via de website, nieuwsbrief en LinkedIn. In totaal hebben uiteindelijk 117 personen gereageerd op de oproep om de vragenlijst in te vullen.

Van de 117 personen die zijn gestart met de vragenlijst hebben 20 personen alleen de schoolnaam ingevuld, 97 hrm-professionals zijn gestart met het daagwerkkelijk invullen van de vragenlijst. Van deze groep heeft 55% de gehele vragenlijst ingevuld, 45% heeft de vragenlijst voortijdig afgebroken. Het vroegtijdig afbreken zal voor een deel te maken hebben met de omvang van de vragenlijst (de personen die alle vragen hebben ingevuld hebben hier in de meeste gevallen 20 tot 40 minuten aan besteed). Mogelijke redenen voor non-respons of gedeeltelijke respons zijn gebrek aan tijd, onvoldoende kennis om de vragen te beantwoorden, gebrek aan belangstelling. De groep die alle vragen heeft beantwoord leek zeer betrokken gelet op de uitgebreide antwoorden op open vragen. We hebben ervoor gekozen alle respons mee te nemen in de analyse van de resultaten, onafhankelijk of de respondent geheel of gedeeltelijk de vragenlijst heeft ingevuld. Dat verklaart de variatie bij het aantal respondenten, zie tabellen in paragraaf 5.2 en verder.

Hoe kan de deelname aan het vragenlijstonderzoek worden gekwalificeerd? Uitgaande van 322 schoolbesturen (cijfer VO-raad) en een volledige of gedeeltelijke respons van 61 unieke besturen komt de responsrate uit op 19 procent. Op basis van schoolvestigingen en/of volledige respons komt dit percentage lager uit. De uitkomsten van het onderzoek zijn indicatief van aard.

Hieronder zijn de achtergrondkenmerken van de respondenten vergeleken met de kenmerken van de populatie vo-scholen(besturen).

Tabel 2: Respons (gedeeltelijk en volledig) naar achtergrondkenmerken (bronnen: enquête en DUO)

Kenmerk	Percentage respons	Percentage populatie
Functie		
- HR-manager/-directeur	19 %	n.v.t.
- Beleidsmedewerker/adviseur hr	65 %	
- Overig*	16 %	
Representatie		
- Bestuur	74 %	n.v.t.
- Vestiging	26 %	
Provincie		
- Noord-Holland	17 %	20 %
- Noord-Brabant	11 %	14 %
- Overijssel	10 %	13 %
- Gelderland	8 %	2 %
- Zuid-Holland	7 %	8 %
- Groningen	6 %	9 %
- Utrecht	6 %	6 %
- Limburg	5 %	9 %
- Drenthe	4 %	6 %
- Friesland	3 %	8 %
- Flevoland	2 %	3 %
- Zeeland	1 %	3 %
Omvang (alleen bestuur)		
- minder dan 200 medewerkers	20 %	43 %
- 200 tot 500 medewerkers	34 %	35 %
- 500 tot 1.000 medewerkers	23 %	16 %
- tot 2.000 medewerkers	9 %	4 %
- 2.000 medewerkers of meer	14 %	2 %

* Bijvoorbeeld adviseur arbeid, DI, coördinator hrm, P&O consultant, casemanager verzuim

De spreiding naar provincie komt in redelijke mate overeen met de gehele populatie vo-besturen. In vergelijking met de populatie hebben vooral meer grotere besturen aan het onderzoek deelgenomen, respectievelijk 14 procent in de respons ten opzichte van 2 procent in de populatie. De kleine schoolbesturen zijn daarentegen ondervertegenwoordigd, respectievelijk 20 procent in de respons ten opzichte van 43 procent in de populatie. Qua regionale spreiding is de deelname vanuit Gelderland groter ten opzichte van de populatie en de deelname vanuit Limburg en Friesland kleiner.

5.2. Beleid en visie DI

Duurzame inzetbaarheid vraagt zowel van de werkgever als van de werknemer een grote bijdrage. Van de werknemer wordt verwacht dat hij of zij eigen initiatief neemt om vitaal te blijven en zich gedurende de loopbaan professioneel blijft ontwikkelen. De werkgever probeert de negatieve gevolgen van werk te voorkomen en biedt hulpbronnen op maat aan zodat de werknemer gezond, gemotiveerd en met plezier het werk kan uitvoeren.

In deze paragraaf gaan we in op de wijze waarop schoolbesturen als werkgever op deze taak, visie en beleid hebben ontwikkeld en wat daarbij prioriteiten zijn. De visie vormt het logische vertrekpunt voor beleid en geeft richting aan beleid en uitvoering. Een beleidsmatige aanpak beschrijft hoe alle betrokkenen werken aan verbetering en geeft richting aan het handelen.

Aan de orde komen de volgende aspecten van beleid en visie:

- Is er een visie op DI geformuleerd en is deze vastgelegd?
- In welke mate zijn medewerkers op de hoogte van de visie?
- Welke inspiratie en hulpbronnen zijn gebruikt bij het ontwikkelen van de visie?
- Hoe is het proces van beleidsontwikkeling m.b.t. DI verlopen?
- Zijn doelstellingen m.b.t. DI geformuleerd?
- Hoe wordt de inzetbaarheid van medewerkers gevolgd?
- In welke mate is er in het beleid m.b.t. DI aandacht voor specifieke privéomstandigheden en specifieke doelgroepen?
- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor de komende drie jaren?
- Op welke resultaten van DI-beleid zijn hrm-professionals trots?

Om te beginnen gaan we in op de vraag wat schoolbesturen volgens de hrm-professionals tot het domein van DI rekenen.

Tabel 3: welke aspecten vallen bij uw school onder de noemer van DI? (n = 97)

Aspect	percentage
Vitaliteit	92 %
Welzijn/werkplezier	91 %
Werk-privé balans	88 %
Gezondheid	86 %
Verzuimpreventie	85 %
Leren en ontwikkelen	81 %
Re-integratie	79 %
Loopbaan	72 %
Sociale veiligheid	71 %
Werkcultuur	64 %
Amplitie	39 %

Hoewel veel van de in de vragenlijst genoemde aspecten door de meeste scholen tot het domein van DI worden gerekend, blijkt uit de antwoorden dat DI niet heel eenduidig is afgebakend. Thema's die het meest met DI worden geassocieerd zijn vitaliteit, welzijn/werkplezier, gezondheid en verzuimpreventie. Loopbaan, sociale veiligheid en werkcultuur worden minder vaak genoemd als aspect van DI.

Het thema amplitie wordt met afstand het minst vaak aangevinkt. Dit item uit de lijst met thema's is wellicht ook van een andere orde. Amplitie is zelf immers ook een containerbegrip. Een reden dat weinig respondenten dit hebben aangevinkt kan zijn dat ze het meer als een zelfstandig thema zien of het begrip is nog niet zo goed bekend.

Amplitie is het versterken van alle positieve aspecten van werkbeleving en functioneren. Het actief bevorderen van het psychisch welbevinden van medewerkers creëert een positieve werkbeleving waarin iedereen optimaal kan functioneren. Amplitie richt zich in tegenstelling tot preventie en curatie op allé medewerkers.

Visie op DI

Hebben schoolbesturen een visie geformuleerd op DI en zo ja, zijn deze dan ook vastgelegd in een (beleids)document en is de visie bekend bij medewerkers? De antwoorden op deze vragen zijn alleen weergegeven voor respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld voor het gehele schoolbestuur en niet voor een specifieke vestiging. In de meeste gevallen zal een visie immers worden vastgesteld op het niveau van het schoolbestuur.

Tabel 4: heeft uw school een visie op DI geformuleerd? (n = 96)

	percentage
Ja, en de visie is vastgelegd	40 %
Ja, maar de visie is niet vastgelegd	26 %
Nee, er is geen visie vastgelegd	25 %
Weet ik niet	9 %

Tabel 5: in welke mate zijn medewerkers volgens u op de hoogte van de visie op DI? (n = 63)

	percentage
Zeer goed	0 %
Goed	21 %
Niet goed, niet slecht	56 %
Slecht	18 %
Zeer slecht	2 %
Weet ik niet	5 %

Ongeveer twee op de drie schoolbesturen heeft, volgens de hrm-professionals, een visie geformuleerd. In het geval er een visie is vastgesteld, zijn medewerkers hier volgens de respondenten gemiddeld niet goed van op de hoogte.

Inspiratiebronnen

Bij de ontwikkeling van de visie en het bepalen van het beleid laten scholen en medewerkers zich op verschillende manieren inspireren, onder andere door te leren van bestaande ervaringen en kennis. Daarnaast maken scholen gebruik van onderzoeksliteratuur, nieuwsbrieven en/of theoretische modellen. De meest genoemde modellen zijn het Abilities – Motivation – Opportunities (AMO)-model, JD-R model, het huis van werkvermogen³⁵, de cirkel van invloed³⁶ en het social profit canvas³⁷.

Daarnaast bieden kennisinstellingen zoals Voion, Trimbos, de lokale arbodienst en commerciële organisaties ondersteuning. Sommige hrm-professionals hebben een specifieke opleiding gevolgd gericht op het bevorderen van DI. Tot slot gaven enkele respondenten aan dat een bepaalde gebeurtenis of trend (bijvoorbeeld een hoog ziekteverzuim) voor de school de trigger vormde om beleid te ontwikkelen of te intensiveren.

Beleidsontwikkeling DI

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop de beleidsvorming is verlopen hebben we een aantal stellingen voorgelegd. De antwoorden in de onderstaande tabel staan gesorteerd op het aandeel respondenten dat het (zeer) eens is met de stelling.

Tabel 6: in welke mate bent u het eens met de stelling over de ontwikkeling van beleid m.b.t. DI? (n = 80)

	Ze er mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Ze er mee oneens	Weet niet
Het beleid maakt deel uit van het bredere strategisch hrm beleid	29 %	46 %	16 %	4 %	0 %	5 %
De MR is betrokken bij de beleidsontwikkeling	21 %	46 %	18 %	4 %	1 %	10 %
We hanteren een integrale aanpak	18 %	44 %	19 %	6 %	1 %	13 %
De ontwikkeling is organisch verlopen	4 %	53 %	33 %	11 %	1 %	11 %
Bij de ontwikkeling hebben we gebruik gemaakt van theoretische inzichten	14 %	41 %	28 %	9 %	1 %	8 %
Bij de ontwikkeling zijn medewerkers betrokken	16 %	34 %	25 %	10 %	0 %	15 %
Het formuleren van een visie vormde het startpunt voor de ontwikkeling	11 %	35 %	19 %	19 %	3 %	14 %

Bij drie op de vier scholen maakt het DI-beleid onderdeel uit van het strategisch hrm beleid. Bij de meeste scholen is de medezeggenschapsraad op één of andere manier betrokken bij de beleidsontwikkeling en bij meer dan de helft van de scholen zijn ook andere medewerkers daarbij betrokken. Dit zegt overigens nog niets over de intensiteit van deze betrokkenheid.

³⁵ Tool/model (Ilmarinen) om het werkvermogen van medewerkers te meten d.m.v. vier aspecten ('verdiepingen'): gezondheid, competenties, normen & waarden en werkomstandigheden.

³⁶ De cirkel van invloed (Covey) benadrukt het belang van je te richten op datgene wat in je cirkel van invloed ligt.

³⁷ Een model waarmee sociale winst en waarde gecreëerd en zichtbaar kan worden gemaakt, zie [TIAS](#).

Van de respondenten is 62 procent van mening dat een integrale aanpak is gehanteerd. Bij de toelichting op de vragenlijst is dat gedefinieerd als: “er is gekeken naar de samenhang tussen verschillende onderwerpen en verschillende perspectieven en belangen zijn afgewogen”. En: “Er zijn lokale initiatieven op de scholen maar we moeten hier nog centraal beleid op formuleren”

Zijn bij het beleid ook doelen vastgesteld? Daarop geeft iets minder dan de helft een bevestigend antwoord. Slechts één op de zes respondenten gaf aan dat zijn of haar school doelen m.b.t. DI heeft gesteld en deze ook zijn vastgelegd.

Monitoring DI

Om inzicht te krijgen in de voortgang van de uitvoering en doelrealisatie en indien nodig te kunnen bijsturen is het nodig de DI van medewerkers te monitoren. In welke mate en op welke wijze dat door de onderzochte scholen gebeurt laat de onderstaande tabel zien.

Tabel 7: op welke wijze(n) wordt de inzetbaarheid van medewerkers gevolgd (n = 71)

Aspect	Percentage van toepassing
Medewerkerstevredenheidsonderzoek	87 %
Vast gespreksonderwerp bij personeelsgesprekken	80 %
Vast bespreekpunt bij managementoverleggen	38 %
Er worden themabijeenkomsten DI georganiseerd	24 %
Via dashboards, bijv de monitor werkvermogen	9 %
Er wordt praktijkgericht onderzoek uitgevoerd	7 %

Voor het meten van DI maken veel scholen gebruik van medewerkerstevredenheidsonderzoek. Ook is DI bij een grote meerderheid van de scholen een vast gespreksonderwerp bij personeelsgesprekken. Op welke wijze dit gespreksonderwerp is uitgewerkt, hoe afspraken hierover worden opgevolgd en in welke mate medewerkers hier tevreden over zijn blijft in dit onderzoek buiten beschouwing.

Systematische en structurele monitoring van DI met behulp van een dashboard of door middel van praktijkgericht onderzoek is in het voortgezet onderwijs nog een uitzondering. Bij ruim één op de drie scholen is DI een vast agendapunt van MT-overleggen. Opvallend is ook dat maar weinig scholen aandacht geven aan DI door het organiseren van bijeenkomsten.

Leiden bovenstaande monitor-activiteiten per saldo tot een goed inzicht in de DI van medewerkers? Van de ondervraagde hrm-professionals vindt 45 procent dat dit het geval is. Slechts iets meer dan één op de drie respondenten is het eens met de stelling dat zijn of haar school of schoolbestuur weet welke ondersteuning medewerkers nodig hebben om duurzame inzetbaar te zijn.

Aandacht voor specifieke omstandigheden in het privéleven en specifieke doelgroepen

Medewerkers kunnen te maken hebben met specifieke omstandigheden in hun privéleven die hun inzetbaarheid op het werk kunnen belemmeren. We hebben aan de hrm-professionals gevraagd in welke mate naar hun mening met deze omstandigheden rekening wordt gehouden. Naast de ‘gebruikelijke’

omstandigheden hebben we ook gevraagd naar de aandacht voor overgangsklachten, omdat dit thema de afgelopen tijd regelmatig in het nieuws was.

Tabel 8: geef aan in welke mate op uw school rekening wordt gehouden met specifieke omstandigheden in het privéleven van medewerkers die hun inzetbaarheid op het werk kunnen belemmeren (n = 71)

	Zeer veel aandacht	Veel aandacht	Neutraal	Weinig aandacht	Zeer weinig aandacht	Weet niet
Rouw	20 %	56 %	16 %	3 %	0 %	6 %
Mantelzorg	7 %	48 %	31 %	7 %	0 %	7 %
Medewerkers met een jong gezin	11 %	49 %	32 %	3 %	0 %	4 %
Overgang bij vrouwen	0 %	6 %	42 %	27 %	11 %	14 %

Scholen hebben veel aandacht voor medewerkers die in een rouwfase zitten. Medewerkers met jonge gezinnen en werknemers die mantelzorg verlenen, krijgen in ruim de helft van de scholen specifieke aandacht. Opmerkelijk is dat vrijwel geen scholen aangeven specifieke aandacht te besteden aan vrouwen in de overgang. Een mogelijke verklaring is dat de impact hiervan op de dagelijkse werkzaamheden pas recentelijk in beeld begint te komen en dat overgangsklachten wellicht wat meer onder de radar blijven en minder duidelijk zichtbaar zijn in vergelijking met bijvoorbeeld rouwklachten. Een relatief grote groep respondenten kan niet inschatten welke aandacht er is voor overgangsklachten bij vrouwelijke medewerkers.

In aanvulling op de items uit de vragenlijst meldden veel respondenten andere situaties waar aandacht aan wordt gegeven, zoals scheiding, studie, chronische ziekten, schuldenproblematiek, et cetera. Uiteindelijk komt het erop neer dat hrm iedere werknemer optimaal wil ondersteunen.

De onderstaande tabel geeft inzicht in de mate waarin hrm aandacht besteedt aan starters, oudere werknemers en zij-instromers. Dit zijn specifieke groepen die (extra) gevoelig zijn voor uitval.

Tabel 9: in welke mate is het DI-beleid van uw school gericht op specifieke doelgroepen? (n = 69)

	Zeer veel aandacht	Veel aandacht	Neutraal	Weinig aandacht	Zeer weinig aandacht	Weet niet
Starters	20 %	54 %	15 %	6 %	3 %	3 %
Medewerkers aan het eind van hun loopbaan	4 %	45 %	33 %	10 %	4 %	3 %
Zij-instromers	4 %	38 %	42 %	7 %	6 %	3 %

Starters krijgen van de drie genoemde doelgroepen volgens de hrm-professionals duidelijk de meeste aandacht. Gelet op het feit dat het om een kwetsbare groep gaat, met een hoger risico op uitval en er in de CAO VO afspraken zijn gemaakt specifiek voor startende leraren, is dit niet verwonderlijk. In ongeveer de helft van de scholen krijgen ouderen (zeer) veel aandacht, voor zij-instromers is dit aandeel, met 42%, iets lager.

“Ik ben trots op het inzetten van coaching, waardoor het de verzuimfrequentie is gedaald en collega's zich prettiger voelen”

5.3. Organisatie DI

In deze paragraaf komt aan de orde hoe de ontwikkeling en uitvoering van het beleid inzake DI bij de respondenten is georganiseerd. De volgende aspecten komen daarbij aan de orde.

- Is DI een afgebakend beleidsthema?
- Bij welke thema's maken scholen gebruik van (externe) ondersteuning?
- In welke mate worden kennis en ervaringen binnen en buiten de school gedeeld?

Afbakening

Tabel 10: is DI bij uw school een afzonderlijk/afgebakend beleidsthema? (n = 60)

Aspect	Percentage van toepassing
Ja	17 %
Nee, het maakt integraal onderdeel uit van het strategisch hrm beleid	73 %
Anders, namelijk ...	10 %

Duurzame inzetbaarheid maakt bij de meeste scholen integraal onderdeel uit van de hrm-functie. Ongeveer de helft van de scholen heeft professionals in dienst die zich specifiek richten op DI, in functies als adviseur DI, adviseur gezondheidsmanagement, coach of vitaliteitsambassadeur. Bij het antwoord 'anders' werd toelichting gegeven in de trant van 'het moet nog een goede positie krijgen', 'het moet de kapstok worden van het strategisch hrm beleid' en 'het is onderdeel van het arbobeleid'.

Externe ondersteuning

Scholen investeren in bijscholing van eigen medewerkers, maar daarnaast wordt ook externe expertise op het terrein van DI ingewonnen. Welke onderdelen van DI worden op dit moment voornamelijk door eigen medewerkers uitgevoerd en waar wordt veel gebruik gemaakt van externe ondersteuning? En is deze ondersteuning voldoende of is er behoefte aan extra inzet van derden? Deze vragen hebben we voorgelegd in de enquête om een indicatief beeld te krijgen van de verhouding tussen werk in eigen beheer en uitbesteding.

Tabel 11: bij welke DI-thema's maakt uw school gebruik van externe inhuur en bij welke DI-thema's heeft uw school behoefte aan extra ondersteuning? (n = 60)

Aspect	Percentage scholen dat externe expertise inhuurt	Percentage scholen met behoefte aan extra ondersteuning
Re-integratie	80 %	8 %
Verzuimpreventie	66 %	5 %
Leren en ontwikkelen	53 %	9 %
Loopbaanontwikkeling	49 %	12 %
Vitaliteit	37 %	20 %
Balans werk-privé	37 %	19 %
Werkcultuur en sociale veiligheid	15 %	20 %
Amplitie medewerkers	12 %	24 %
Ondersteuning specifieke doelgroepen	10 %	12 %

Het thema waarbij de meeste scholen gebruik maakt van externe ondersteuning is re-integratie. Bij vier op de vijf scholen is dat het geval. Daarna volgen de thema's verzuimpreventie (twee op de drie scholen) leren en ontwikkelen en loopbaanontwikkeling (ongeveer de helft van de scholen). De overige thema's worden voornamelijk intern opgepakt. Op de thema's werkcultuur en sociale veiligheid, amplitie medewerkers, en ondersteuning van specifieke doelgroepen maken slechts enkele scholen gebruik van externe ondersteuning.

Uit de tabel blijkt duidelijk dat scholen in het algemeen weinig behoefte hebben aan extra inzet van buiten de organisatie. De grote stappen die hrm-professionals in dit onderzoek aangeven nog te moeten maken, zullen dan blijkbaar genomen moeten worden door de inzet van interne krachten. De grootste behoefte aan extra externe ondersteuning heeft betrekking op het aspect amplitie medewerkers.

Vervolgens is ook aan de hrm-professionals gevraagd wat volgens hen verder nog nodig is om de taken in het kader van DI te kunnen uitvoeren, afgezien van externe ondersteuning. Op deze open vraag werden enkele factoren meerdere keren aangeduid; de factor tijd, bijscholing, (digitale) tools, kennis, communicatie, urgentiebesef (bij schoolleiding en/of teamleiders), en betrokkenheid vanuit de hele organisatie.

Uitwisseling van kennis en ervaringen

Vervolgens is een aantal stellingen voorgelegd omtrent het delen van kennis en ervaringen binnen de eigen organisatie en met andere scholen en organisaties in de regio en de informatieverstrekking door landelijke organisaties, zoals OCW, de VO-raad en Voion. Kennisdeling is van belang omdat het kan leiden tot meer innovatie, een hogere productiviteit, betere samenwerking en een betere ontwikkeling van medewerkers.

Tabel 12: in welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over kennisdeling en samenwerking (n = 54)

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens	Weet niet
Vanuit landelijke organisaties (Voion, VO-Raad, OCW) ontvangen we voldoende informatie ter ondersteuning van de uitvoering van DI-beleid	4 %	30 %	35 %	15 %	2 %	15 %
Binnen onze school worden kennis en ervaringen m.b.t. DI voldoende gedeeld	2 %	22 %	39 %	27 %	6 %	4 %
Op onze school worden kennis en ervaringen m.b.t. DI voldoende gedeeld met andere relevante organisatie	2 %	19 %	30 %	37 %	6 %	7 %
In onze regio werken we goed samen op het gebied van DI	0 %	11 %	43 %	22 %	13 %	11 %

De tabel laat zien dat een grote groep hrm-professionals niet tevreden is over het delen van kennis en ervaringen m.b.t. DI, dit geldt zowel voor het delen van informatie binnen de eigen school (24 procent positief, 33 procent negatief) als met andere organisaties (21 procent positief, 43 procent negatief). Over de samenwerking op het gebied van DI in de regio zijn de hrm-professionals het minst tevreden, over de verstrekking van informatie vanuit landelijke organisaties zijn hrm-professionals redelijk tevreden.

5.4. Aanbod en gebruik maatregelen DI

In deze paragraaf komt het aanbod en gebruik van DI-maatregelen aan de orde. Concreet gaat het daarbij om de volgende aspecten:

- Welke maatregelen bieden scholen aan om de vitaliteit van medewerkers te verhogen, ziekte en verzuim te beperken, werkcultuur en sociale veiligheid te verbeteren, loopbaanontwikkeling te stimuleren en specifieke doelgroepen te helpen bij de ontwikkeling van DI^{38 39}?
- In welke mate wordt volgens de hrm-professionals gebruik gemaakt van deze maatregelen?⁴⁰
- In welke mate maken medewerkers van 57 jaar en ouder gebruik van de mogelijkheden van het aanvullend verlof?
- Geeft de school voorlichting op dit aspect?
- Zijn er signalen dat er iets ontbreekt in het huidige aanbod?

De vragenlijst is ingevuld door hrm-professionals, in welke mate het aanbod aansluit bij de behoeften aan DI-maatregelen bij de primaire doelgroep (medewerkers) kunnen we op basis van dit vragenlijstonderzoek dus niet vaststellen. Wel zijn hier in de deskresearch aanwijzingen voor gevonden (zie hoofdstuk 4). Hieronder zijn per type maatregel vraag en aanbod in tabellen steeds op dezelfde wijze weergegeven.

³⁸ We volgen hierbij de indeling in maatregelen conform de inventarisatie die Voion in 2022 heeft uitgevoerd; zie Voion, 2022. Per cluster zijn enkele (drie tot zes) specifieke maatregelen in de vragenlijst voorgelegd met de vraag of de betreffende maatregel beschikbaar is voor medewerkers en zo niet of de school de intentie heeft de maatregel het volgende schooljaar aan te bieden.

³⁹ Door een technische storing in de software zijn de antwoorden ten aanzien van de maatregelen gericht op het verbeteren van de vitaliteit gedeeltelijk niet goed ingelezen, waardoor we de resultaten van deze categorie niet kunnen weergeven.

⁴⁰ Per maatregel is de vraag gesteld of er meer of minder gebruik van is gemaakt dan verwacht, danwel geen gebruik of het gebruik ongeveer is zoals vooraf ingeschat.

	Aanbod				Gebruik			
	Ja	Intentie	Nee	?	+	-	0	?
Maatregel X	%	%	%	%	%	%	%	%
Et cetera								

Per specifieke DI-maatregel is telkens aangegeven of deze is aangeboden en in welke mate er volgens de hrm-professional gebruik van is gemaakt. De velden van de tabel zijn hieronder toegelicht.

Aanbod

Ja: Percentage respondenten dat aangeeft dat de betreffende maatregel is aangeboden

Intentie: Percentage respondenten dat aangeeft dat de betreffende maatregel nog niet is aangeboden, maar de intentie om dat in het huidige of komende schooljaar aan te bieden

Nee: Percentage respondenten dat aangeeft dat de betreffende maatregel is nog niet aangeboden en er is ook geen intentie dit te doen

? Percentage respondenten dat niet weet of de betreffende maatregel is of wordt aangeboden

Gebruik

+: Percentage respondenten dat aangeeft dat er meer gebruik van de betreffende maatregel is gemaakt dan verwacht

-: Percentage respondenten dat aangeeft dat er minder gebruik van de betreffende maatregel is gemaakt dan verwacht

0: Percentage respondenten dat aangeeft dat er geen gebruik van de betreffende maatregel is gemaakt

De groep weet ik niet/niet van toepassing (maatregel wordt niet aangeboden) is buiten beschouwing gelaten

Maatregelen om verzuim, ziekte tegen te gaan en de werk-privé balans te verbeteren

De rol van (team)leiders is van groot belang bij het verbeteren van de DI van medewerkers. Het is dan ook positief dat alle scholen aangeven bijscholingsactiviteiten aan leidinggevenden aan te bieden of te gaan aanbieden om ziekteverzuim tegen te gaan en dat hier ook veel gebruik van wordt gemaakt. In 20 procent van de gevallen wordt hier geen gebruik van gemaakt.

Tabel 13: aanbod maatregelen m.b.t. ziekteverzuim en de werk-privé balans (n = 56)

	Aanbod				Gebruik		
	Ja	Intentie	Nee	?	+	-	0
Bijscholing teamleiders/leidinggev mbt omgaan met ziekteverzuim	79 %	20 %	0 %	2 %	59 %	20 %	20 %
Spreekuur arbeidsomstandigheden (preventief)	91 %	2 %	4 %	4 %	65 %	26 %	9 %
Aanpak psychosociale arbeidsbelasting (preventief)	80 %	5 %	7 %	7 %	62 %	21 %	18 %
Bijscholing medewerkers irt werk-privé balans	68 %	16 %	11 %	5 %	46 %	30 %	24 %

Bijscholing medewerkers irt stress of werkdruk	72 %	11 %	13 %	5 %		47 %	26 %	26 %
Generatiepact regelingen	25 %	13 %	48 %	14 %		50 %	50 %	0 %

Ook hebben de meeste scholen een aanbod voor bijscholing van medewerkers in relatie tot de werk-privé balans en werkdruk. Het aandeel respondenten dat aangeeft dat er meer gebruik van deze scholing wordt gemaakt dan verwacht is ongeveer even groot als het aandeel dat aangeeft dat er geen of minder dan verwacht gebruik van is gemaakt. De respondenten geven aan dat van het spreekuur veel gebruik wordt gemaakt.

De generatiepactregeling biedt oudere medewerkers de mogelijkheid om minder te gaan werken met behoud van een deel van het salaris en pensioenopbouw. Doordat deze ouderen minder werken, is de hersteltijd groter. De gedachte is dat ouderen het werk daardoor langer kunnen volhouden. Met de besparing op de loonkosten, kunnen scholen desgewenst jongere medewerkers aannemen. Een kwart van de scholen geeft aan oudere medewerkers een generatiepactregeling aan te bieden en 13 procent heeft de intentie dit te doen. Van de (kleine groep) scholen die een generatiepactregeling aanbieden is het gebruik ervan volgens de respondenten in even veel gevallen groter als kleiner dan verwacht.

Maatregelen ter verbetering van de werkcultuur en sociale veiligheid

In vergelijking met andere typen maatregelen krijgen de maatregelen ten aanzien van werkcultuur en sociale veiligheid minder aandacht. Het is in ieder geval nog geen standaardpraktijk op vo-scholen. Of bijscholing wordt aangeboden is bij circa één op de drie respondenten niet bekend. Bij respectievelijk 66 procent (teamleiders en leidinggevend) en 75 procent (medewerkers) wordt geen of minder dan verwacht gebruik gemaakt van het scholingsaanbod.

Tabel 14: aanbod maatregelen m.b.t. werkcultuur en sociale veiligheid (n = 56)

	Aanbod				Gebruik		
	Ja	Intentie	Nee	?	+	-	0
Aanstelling externe vertrouwenspersoon	78 %	5 %	9 %	9 %	58 %	28 %	14 %
Bijscholing teamleiders/leidinggev irt schoolcultuur	32 %	11 %	21 %	36 %	34 %	21 %	45 %
Bijscholing medewerkers irt schoolcultuur	29 %	13 %	29 %	30 %	25 %	21 %	54 %

Volgens 9 procent van de respondenten heeft hun school geen externe vertrouwenspersoon. Dit is ook geen verplichting, maar scholen moeten wel een aanspreekpunt hebben waar ouders, leerlingen en personeel terecht kunnen met klachten en bij pesten. In de praktijk is dit vaak een intern vertrouwenspersoon of contactpersoon.

Maatregelen in het kader van loopbaanontwikkeling

De meeste scholen hanteren een intern mobiliteitsbeleid (een organisatiebrede strategie om talent uit het bestaande personeelsnetwerk te halen om openstaande functies in te vullen) en verstrekken loopbaanadvies op maat. Van het maatwerkgerichte loopbaanadvies wordt meer dan verwacht gebruik gemaakt.

Tabel 15: aanbod maatregelen m.b.t. loopbaanontwikkeling (n = 56)

	Aanbod				Gebruik		
	Ja	Intentie	Nee	?	+	-	0
Loopbaanadvies op maat	79 %	4 %	9 %	9 %	63 %	21 %	16 %
Intern mobiliteitsbeleid	71 %	13 %	13 %	4 %	42 %	39 %	18 %
Bijscholing netwerken	41 %	4 %	43 %	13 %	18 %	35 %	47 %

Op minder dan de helft van de scholen hebben medewerkers toegang tot scholingsmogelijkheden voor netwerken en solliciteren. Hiervan wordt op de meeste scholen die dit aanbieden weinig gebruik van gemaakt.

Maatregelen gericht op specifieke doelgroepen

In lijn met de afspraken in de CAO VO, bieden vrijwel alle scholen inductie programma's voor startende leraren en schoolleiders en trainingen voor docenten met managementambities. Het inductieprogramma voor startende leraren voorziet heel duidelijk in een behoefte, er wordt veel (meer dan verwacht) gebruik van gemaakt. Dit geldt, in mindere mate, ook voor leiderschapstrainingen en inductieprogramma voor startende leiders.

Tabel 16: aanbod maatregelen m.b.t. specifieke doelgroepen (n = 56)

	Aanbod				Gebruik		
	Ja	Intentie	Nee	?	+	-	0
Inductieprogramma startende leraren	88 %	4 %	0 %	9 %	89 %	8 %	3 %
Leiderschapstraining voor leraren met managementambities	79 %	4 %	7 %	11 %	59 %	23 %	18 %
Inductieprogramma startende leiders	64 %	9 %	13 %	13 %	54 %	21 %	26 %
Leernetwerken voor master-leraren	33 %	4 %	21 %	45 %	21 %	29 %	50 %

Signalen dat er iets ontbreekt

Verschillende hrm-professionals geven aan dat er iets ontbreekt in het huidige aanbod; op deze scholen wordt het aanbod herijkt, is men bezig met het ontwikkelen van beleid en/of worden behoeften van medewerkers geïnventariseerd. Een aantal hrm-professionals wijst erop dat het hoge ziekteverzuim een signaal is dat het aanbod ontoereikend is. Overige antwoorden op de vraag naar signalen dat er iets ontbreekt in het aanbod zijn: 'een gebrek aan synergie tussen maatregelen', 'maatwerk', 'inzicht in financiële gevolgen van specifiek keuzes' en praktische zaken zoals een fietsplan en andere sporten dan fitness.

Eerder uit dienst treden

Een generatiepactregeling zorgt ervoor dat oudere werknemers op een gezonde manier gedeeltelijk kunnen doorwerken tot hun (zelfgekozen) pensioen- of AOW-leeftijd. Zij kunnen minder uren gaan werken terwijl zij hier minder salaris dan normaal voor inleveren. Voor ouder personeel wordt de werkweek minder zwaar en tegelijkertijd komt er ruimte vrij voor jongere medewerkers. Zo kan de organisatie geleidelijk verjongen terwijl de kennis en ervaring van ouderen beschikbaar blijven.

Tabel 17: in welke mate maken medewerkers van 57 jaar en ouder gebruik van het aanvullend verlof (n = 41)

Gebruik aanvullend verlof	Percentage
0 tot 20 procent van de medewerkers van 57 jaar en ouder	7 %
20 tot 40 procent van de medewerkers van 57 jaar en ouder	17 %
40 tot 60 procent van de medewerkers van 57 jaar en ouder	20 %
60 tot 80 procent van de medewerkers van 57 jaar en ouder	32 %
80 tot 100 procent van de medewerkers van 57 jaar en ouder	22 %
Alle medewerkers van 57 jaar en ouder	2 %

Het aandeel oudere medewerkers dat gebruik maakt van aanvullend verlof varieert. Op meer dan de helft van de scholen (56%) maakt meer dan 60 procent van de medewerkers van 57 jaar of ouder gebruik van aanvullend verlof. Op de meeste scholen wordt voorlichting gegeven over het thema, maar meestal niet in een actieve vorm.

5.5. Tevredenheid over opbrengsten en effectiviteit maatregelen DI

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaan we in op de door de hrm-professionals gepercipieerde effectiviteit van de maatregelen. Drie onderdelen komen aan de orde.

- Tevredenheid over gerealiseerde resultaatgebieden van DI
- Tevredenheid over de realisatie van beoogde effecten
- Algemeen oordeel over DI van medewerkers

De inschatting van de hrm-professionals geeft een beeld van waar de sector voortgezet onderwijs staat met de ontwikkeling van DI. Sociale wenselijkheid en het feit dat men (deels) de eigen activiteiten beoordeelt, kunnen een rol spelen bij de beantwoording van deze vragen.

Tevredenheid resultaatgebieden DI

Over het algemeen zijn de meeste respondenten neutraal dan wel positief over de gerealiseerde resultaten. Het meest tevreden én het meest ontevreden zijn de hrm-professionals over het verlagen van het ziekteverzuim, hier is één op de vijf respondenten zelfs zeer tevreden over. De samenhang tussen de vijf items van deze vraag is overigens groot; als een respondent tevreden is over één aspect is de kans groot dat hij of zij ook tevreden is over de andere aspecten.

Tabel 18: in welke mate bent u tevreden over de resultaten die uw school heeft gerealiseerd op deze aspecten? (n = 53)

	Zeerv tevreden	Tevreden	Neutraal	Ontevreden	Zeerv ontevreden	Weet niet
Verlagen ziekteverzuim	19 %	21 %	28 %	23 %	0 %	9 %
Verbeteren werk-privé balans	8 %	30 %	38 %	13 %	0 %	11 %
Verlagen werkdruk	4 %	32 %	34 %	21 %	0 %	9 %
Verbeteren werkcultuur	11 %	21 %	38 %	11 %	0 %	19 %
Verbeteren vitaliteit	4 %	25 %	40 %	12 %	0 %	19 %

Tevredenheid beoogde effecten

De enquêtevragen ten aanzien van de opbrengsten of gepercipieerde effecten van DI laten een gemengd beeld zien. Een ruime meerderheid is van mening dat de afdeling hr medewerkers inspireert bij het verbeteren van DI en sprake is van een organisatiecultuur die proactief loopbaangedrag stimuleert. Het minst eens zijn de respondenten het met de stellingen 'leidinggevenden inspireren medewerkers om DI te verbeteren' en 'DI wordt serieus genomen door medewerkers'.

Tabel 19: in welke mate bent u het eens met de stelling? (n = 53)

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal oneens	Weet niet
De afdeling hr inspireert medewerkers zijn of haar duurzame inzetbaarheid te verbeteren	17 %	47 %	28 %	1 %	1 %	4 %
De organisatiecultuur stimuleert proactief loopbaangedrag van medewerkers	4 %	55 %	28 %	9 %	0 %	4 %
Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan	2 %	49 %	38 %	6 %	2 %	4 %
Teamleiders/direct leidinggevenden inspireren medewerkers om hun DI te verbeteren	4 %	36 %	43 %	11 %	0 %	6 %
DI wordt serieus genomen door medewerkers	2 %	28 %	47 %	13 %	2 %	8 %

Algemeen oordeel

Tot slot is in de vragenlijst aan de hand van stellingen een totaaloordeel gevraagd over de DI van medewerkers, toerusting voor hun werk en bereidheid zich professioneel te ontwikkelen. De antwoorden op de stellingen geven een interessante blik op het oordeel van hrm-professionals over DI. Een grote meerderheid vindt dat medewerkers goed zijn toegerust voor het werk. De helft van de respondenten is het eens met de stelling dat medewerkers gemotiveerd zijn zich professioneel te ontwikkelen. De som van deze twee aspecten zou opgevat kunnen worden als een belangrijk deel van de invulling van DI, maar dat

schatten de respondenten gemiddeld juist een stuk lager in. Slechts iets meer dan één op de drie respondenten beschouwt medewerkers als duurzaam inzetbaar.

Tabel 20: in welke mate bent u het eens met de stelling (n = 53)

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens	Weet niet
Medewerkers zijn goed toegerust voor het werk	4 %	70 %	25 %	0 %	0 %	2 %
Medewerkers zijn gemotiveerd om zich professioneel te ontwikkelen	8 %	43 %	40 %	2 %	2 %	6 %
Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar	2 %	34 %	57 %	2 %	2 %	4 %

6. Conclusies

In dit onderzoek hebben we relevante literatuur verzameld en geanalyseerd en meningen van hrm-professionals en andere betrokkenen uitgevraagd ten aanzien van duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs. We zijn daarbij uitgegaan van de onderstaande definitie.

Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink, 2010)

Op basis van onderzoeksliteratuur is verkend welke factoren DI in het algemeen en specifiek in het voortgezet onderwijs bevorderen danwel belemmeren. Hierbij is gebruik gemaakt van het Job Demands Resources model (zie hoofdstuk 2). Daarnaast zijn via een enquête circa honderd hrm-professionals geraadpleegd om inzicht te krijgen in beleidsontwikkeling, organisatie en uitvoering van DI op scholen en schoolbesturen in het voortgezet onderwijs. Hieronder geven we de conclusies van het onderzoek weer en beantwoorden we de onderzoeksvragen.

Uit ons onderzoek blijkt dat hrm-professionals de DI van het personeel (onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel) laag inschatten, met name de motivatie om zich professioneel te ontwikkelen: drie op de vier respondenten vinden dat medewerkers voldoende zijn toegerust, de helft vindt dat medewerkers de intentie hebben zich professioneel te ontwikkelen en slechts één op de drie respondenten geeft aan dat medewerkers per saldo duurzaam inzetbaar zijn. Deze uitkomst is vergelijkbaar met eerder onderzoek naar DI in de sector, dat tevens laat zien dat leraren in het voortgezet onderwijs zelf hun eigen inzetbaarheid lager inschatten dan in andere onderwijssectoren en zich onvoldoende gesteund voelen in het omgaan met arbeidsrisico's. De uitdaging voor de sector lijkt dan ook voornamelijk te liggen in het verhogen van de bewustwording van het belang van DI bij medewerkers. Dit sluit tevens aan bij de gewenste beleidsprioriteiten van de hrm-professionals die aan het onderzoek hebben deelgenomen.

Als we kijken naar kengetallen die indicatief kunnen zijn voor DI dan zien we dat het ziekteverzuim sinds 2015 oploopt, met een grote stijging in het laatste meetjaar (2022). Ook ten opzichte van andere sectoren is het ziekteverzuim hoog. Dat geldt tevens voor burn-out gerelateerde klachten.

Welke factoren belemmeren de DI van medewerkers in het vo en welke dragen juist bij aan de DI?

Hieronder zijn de belangrijkste factoren die DI bevorderen danwel belemmeren puntsgewijs weergegeven.

- Werkdruk is in de sector voortgezet onderwijs in het algemeen een belangrijke belemmerende factor voor de DI van medewerkers en kan leiden tot ziekteverzuim en burn out. Uit opeenvolgende jaren aan NEA-onderzoek blijkt dat medewerkers al geruime tijd van mening zijn dat de organisatie en hun leidinggevenden onvoldoende doen om de werkdruk te beheersen.

- Uit onderzoek van TNO blijkt dat, in vergelijking met andere sectoren, een groot aandeel van de medewerkers het nodig vindt dat (aanvullende) maatregelen tegen werkdruk en werkstress getroffen worden. Werkdruk is vooral het gevolg van een combinatie van hoge taakeisen met weinig autonomie (de zogenaamde 'high strain jobs'). Bovendien is het werk emotioneel zwaar en moeilijk (complex).
- Parttime of meer uren werken blijkt géén relevante factor voor het verlagen van werkdruk.
- Het verhogen van autonomie (de mogelijkheid van een medewerkers om zelfstandig beslissingen te nemen) is een manier om de DI te verhogen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het ruimte geven aan eigen initiatieven van leraren voor (collectieve) professionele ontwikkeling en onderwijsvernieuwing en het voeren van een professionele dialoog hierbij.
- Bevorderend voor DI in het voortgezet onderwijs is verder het bieden van meer mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en om de eigen baan richting de eigen talenten, vaardigheden en interesses aan te passen (jobcrafting). Het helpt daarbij als de professionele ontwikkeling en de loopbaan van de medewerker regelmatig worden besproken met leidinggevend en/of de afdeling hr.
- Professionalisering kan worden bevorderd door medewerkers hier (meer) zeggenschap over te geven, beter aan te sluiten bij hun ontwikkelvragen en de toepassing van het geleerde in de dagelijkse praktijk en steun van leidinggevend en/of de afdeling hr.
- Belemmerend is het niet goed op de hoogte zijn van daadwerkelijke ondersteuningsbehoeften van medewerkers.
- Over het algemeen, en dus ook in het voortgezet onderwijs, hebben 'positieve' persoonskenmerken, zoals veerkracht, verandervermogen, optimisme, een positief zelfbeeld een positieve invloed op de DI.
- Leidinggevend en/of de afdeling hr kunnen door het beheersen van stressoren en het stimuleren van het gebruik van energiebronnen, zowel een belemmerende als bevorderende factor zijn voor de DI van medewerkers. Bijscholing stelt leidinggevend en/of de afdeling hr in staat een positieve bijdrage te leveren.
- Naast de steun van leidinggevend en/of de afdeling hr is ook de steun van bevoegde collega's waardevol. In het voortgezet onderwijs ervaren medewerkers deze steun als gemiddeld heel positief.
- Uit DI-analyse van TNO blijkt dat ten aanzien van kennis en vaardigheden niet zozeer het opleidingsniveau relevant maar meer de stimulering door de leidinggevende van de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, deelname aan trainingsactiviteiten, leeroriëntatie en de bewustwording van een tekort aan kennis en vaardigheden van medewerkers. Verder wordt het belang van stimuleren van informeel en formeel leren op de werkvloer aangemerkt als één van de belangrijkste uitkomsten van de analyse. Het informeel leren is in het voortgezet onderwijs veel minder gangbaar dan bijvoorbeeld het hoger onderwijs. Dit geldt nog in hogere mate voor medewerkers jonger dan 45 jaar.
- Over het algemeen, en dus ook in het voortgezet onderwijs, hebben 'positieve' persoonskenmerken, zoals veerkracht, verandervermogen, optimisme en een positief zelfbeeld een positieve invloed op de DI.
- Ook persoonlijke omstandigheden hebben een belangrijke invloed op DI; de werk-privé balans, mantelzorg, gezondheid, financiële gezondheid, et cetera. Uit DI-analyse van TNO blijkt gezondheid en bevoegdheid belangrijke invloed te hebben op het werkvermogen en uitstroom.

Hoe verloopt de beleidsontwikkeling op de scholen en bij de schoolbesturen rond DI en wat zijn speerpunten?

Beleid ten aanzien van DI is in het voortgezet onderwijs nog volop in ontwikkeling. Minder dan de helft van de schoolbesturen uit het onderzoek heeft een visie op DI geformuleerd en deze ook vastgelegd. Als er een visie is geformuleerd, zijn medewerkers hiervan vaak niet goed op de hoogte, volgens de hrm-professionals. Een meerderheid van de scholen heeft ten aanzien van DI nog geen doelen geformuleerd. DI maakt op de meeste scholen integraal onderdeel uit van het strategisch hrm-beleid.

DI van medewerkers wordt op organisatieniveau vooral gemeten met behulp van periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek en op individueel niveau via het personeelsgesprek waar DI in de meeste scholen een vast onderdeel van de agenda is. Slechts weinig scholen organiseren bijeenkomsten over het thema DI, nog minder voert onderzoek uit of gebruikt dashboards om de DI van medewerkers te monitoren. We concluderen dat de monitoring van DI in het voortgezet onderwijs nog geen vast onderdeel uitmaakt van de beleidscyclus. Dit verklaart dat veel scholen nog geen goed zicht hebben de DI van medewerkers en niet goed weten welke behoeften aan ondersteuning bestaan.

Veel aandacht is er in het DI-beleid voor medewerkers in een rouwfase en voor starters op de arbeidsmarkt. Relatief weinig aandacht is er voor vrouwen met overgangsklachten, een thema dat in de publieke opinie de afgelopen tijd veel aandacht heeft gekregen.

Ons onderzoek laat zien dat de meeste scholen vergelijkbare beleidsprioriteiten hebben met betrekking tot DI. Deze prioriteiten hebben achtereenvolgens betrekking op: het vergroten van de bewustwording van de eigen regie van medewerkers, het vergroten van de bewustwording bij leidinggevenden, en het formuleren van een heldere visie en het aansluiten bij behoeften van medewerkers.

Op welke wijze is DI georganiseerd?

Re-integratie, verzuimpreventie, leren en ontwikkelen en loopbaanontwikkeling zijn de thema's waarop scholen het vaakst hulp van buiten vragen. De thema's werkcultuur, amplitie en ondersteuning van doelgroepen worden voornamelijk intern opgepakt.

In het onderzoek geven hrm-professionals aan dat DI nog een impuls nodig heeft, maar ze vinden niet dat hiervoor externe ondersteuning nodig is. De meeste behoefte aan externe ondersteuning ligt op het thema amplitie, waar nu nog vooral in eigen beheer aan wordt gewerkt.

Over het delen van kennis en ervaringen rond DI (binnen de eigen school en met andere organisaties) zijn de respondenten ontevreden.

Welke maatregelen worden uitgevoerd om de DI te verbeteren en zijn er signalen dat er iets ontbreekt?

Over het algemeen is er sprake van een groot aanbod aan interventies en maatregelen waarvan medewerkers gebruik kunnen maken om de DI te verhogen. Uit de eerdere inventarisatie in 2022 bleek dat dit aanbod zeer divers van aard is. We kunnen een onderscheid maken tussen maatregelen gericht op het

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

Voor een meerderheid van de aangeboden activiteiten geldt dat er in de praktijk meer gebruik van wordt gemaakt dan de hrm-professionals hadden verwacht. De behoefte van medewerkers aan ondersteuning bij de duurzame inzetbaarheid is groot. Voor een aantal maatregelen geldt dat er geen gebruik van wordt gemaakt of het gebruik lager is dan verwacht. Voorbeelden zijn leefstijlinterventies, fitness en scholingsaanbod ten aanzien van solliciteren en netwerken. Voor bijscholingsactiviteiten voor leidinggevenden geldt dat er over het algemeen meer gebruik van wordt gemaakt dan verwacht, maar ook dat in één op de vijf scholen(besturen) bijscholingsaanbod voor leidinggevenden beschikbaar is maar er geen gebruik van wordt gemaakt. Dit geldt ook voor bijscholing van medewerkers ten aanzien van de thema's werk-privé balans en omgaan met werkdruk.

Ten opzichte van andere type maatregelen is het aanbod ten aanzien van werkcultuur en sociale veiligheid (met name bijscholing op dit thema voor medewerkers en leidinggevenden) nog klein. Als aanbod op dit terrein wel beschikbaar is, wordt hier in ongeveer de helft van de onderzochte scholen of schoolbesturen geen gebruik van gemaakt. Vrijwel alle scholen voorzien in inductie programma's voor startende medewerkers en leiders en trainingen voor docenten met managementambities. Hier wordt heel veel gebruik van gemaakt.

Iets meer dan één op de drie scholen biedt het generatiepact aan. Het generatiepact beoogt dat oudere werknemers op een gezonde manier hun baan kunnen behouden tot hun pensioen. Het aandeel medewerkers van 57 jaar of ouder dat gebruik maakt van aanvullend verlof varieert. Op de meeste scholen wordt voorlichting gegeven over het thema, maar in de meeste gevallen niet in een actieve vorm. Het aandeel oudere medewerkers dat gebruik maakt van aanvullend verlof varieert. Gemiddeld maakt zo'n 60 tot 70 van de medewerkers van 57 jaar en ouder gebruik van de mogelijkheid voor aanvullend verlof.

In welke mate worden de DI-maatregelen als effectief ervaren?

We hebben de hrm-professionals gevraagd naar de mate waarin beoogde effecten zichtbaar zijn. Daarnaast hebben we ze om een algemeen oordeel gevraagd. Het gaat hierbij dus om een subjectieve inschatting. Objectief vaststellen of maatregelen gericht op het bevorderen van DI in het voortgezet onderwijs effectief zijn, is erg lastig. Over het algemeen worden gezondheid, vitaliteit, werkvermogen, employability aangevuld met werktevredenheid, motivatie, werk privé balans etc. als indicatoren van DI gehanteerd. Bovendien is elk van die (te operationaliseren) indicatoren multifactorieel bepaald. De complexiteit is vergelijkbaar met verklaren van verzuim van medewerkers in scholen.

Over de resultaten van interventies of factoren die verband houden met DI (intentie van medewerkers om zich professioneel te ontwikkelen, verlagen ziekteverzuim, verbetering van de werk privé balans, verbetering van de werkcultuur en verbeter van de vitaliteit) zijn de meeste hrm-professionals neutraal of gematigd positief. Er is duidelijk ruimte voor verbetering.

Ten aanzien van de gepercipieerde effecten is het beeld genuanceerd. Minder dan de helft van de hrm-professionals vindt dat teamleiders hun medewerkers inspireren, de helft denkt dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen loopbaan. Gegeven deze antwoorden valt het te begrijpen dat het verbeteren van het urgentiebesef van medewerkers als belangrijkste uitdaging wordt gezien. Op andere aspecten (organisatiecultuur en inspirerende rol van de afdeling hrm) scoren de respondenten positiever, al moet hier rekening worden gehouden met sociaal wenselijke antwoorden.

Hrm-professionals vinden over het algemeen dat medewerkers goed zijn toegerust voor hun werk. Over de motivatie van medewerkers om zich professioneel te ontwikkelen zijn de respondenten gematigd positief. Dit betekent echter niet dat de hrm-professionals medewerkers inschatten als duurzaam inzetbaar. Dat vindt iets meer dan één op de drie respondenten.

7. Aanbevelingen

Een belangrijk doel van dit onderzoek is het bieden van aangrijpingspunten voor hrm-professionals om de DI van medewerkers in het voortgezet onderwijs te verbeteren. In dit hoofdstuk geven we aanbevelingen voor de afdeling hrm van scholen(besturen) en relevante sectororganisaties.

1. Verhoog de beleidsprioriteit ten aanzien van DI

Duurzame inzetbaarheid staat al geruime tijd op de beleidsagenda van zowel de sector als de overheid. We constateren dat alle aandacht nog niet heeft geleid tot de beoogde effecten. De werkdruk is de afgelopen jaren toegenomen en de instroom weegt niet op tegen de uitval en uitstroom van personeel. Het ziekteverzuim steeg van 4,9 procent in 2015 naar 6,1 procent in 2022. Op basis van dit onderzoek en eerder onderzoek blijkt dat hrm-professionals, bestuurders en managers nog niet tevreden zijn over de mate waarin leraren en overige medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Een impuls is gewenst, en kan worden gerealiseerd door een heldere visie op DI te formuleren, hier draagvlak voor te vinden, meetbare ambities te formuleren en rekening te houden met DI bij de aansturing van de organisatie. Een integrale aanpak werkt hierbij het beste. Dit houdt in dat er een visie is vastgesteld en breed gecommuniceerd binnen de organisatie, alle geledingen van de organisatie betrokken zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van DI, medewerkers en leidinggevenden worden geschoold en begeleid (zie ook punt 3), een stimulerende en lerende cultuur wordt gecreëerd met ruimte voor experimenten (zie ook punten 2 en 4) en de voortgang wordt gemonitord (zie punt 5).

Sectororganisatie kunnen ondersteunen via communicatie, door kennisdeling te faciliteren en de voortgang op het niveau van de sector te monitoren, bijvoorbeeld met behulp van een benchmark waarin de verschillende facetten van DI worden meegenomen. De door TNO ontwikkelde vragenlijst Duurzame Inzetbaarheid Index (DIX) zou hierbij als leidraad gebruikt kunnen worden.

2. Stimuleer vanuit hrm de eigen regie van medewerkers

Het stimuleren van de eigen regie van de medewerkers heeft bij de hrm-professionals uit het onderzoek topprioriteit. Eigen regie betekent ruimte geven aan teams en vraagt van de schoolleiding, geadviseerd door de hrm-afdeling, (nog) meer de rol van ondersteuner aan te nemen en teams en medewerkers uit te nodigen te experimenteren met manieren om hun DI te verhogen. Dit heeft als voordeel dat automatisch beter wordt aangesloten bij behoeften en leervragen van medewerkers. Een praktisch voorbeeld om hier invulling aan te geven is een aanpak als teamwerk-vo⁴¹. Ook actieonderzoek kan effectief zijn. Dit is een vorm van onderzoek waarbij de medewerker zelf de regie heeft, zelf (onderzoeks- of ontwikkel) vragen formuleert en het onderzoek gericht is op eigen handelen in dialoog met collega's. Een ander voorbeeld waarbij de medewerker zelf centraal staat is de sterke punten benadering, waarbij medewerkers hun eigen talenten leren ontdekken, ontwikkelen en in te zetten in de praktijk. Een derde voorbeeld is jobcraften, het op eigen initiatief doen van aanpassingen in je werk, waardoor het werk beter aansluit bij wie je bent, wat je wilt en wat je kunt. De positieve en actieve wijze van jobcraften blijkt effectiever te zijn dan ontziet maatregelen, vooral voor oudere medewerkers.

⁴¹ Zie <https://teamwerk-vo.nl>

3. Versterk het leiderschap ten aanzien van DI

Bij het verbeteren van de DI van medewerkers vervullen schoolleiders en teamleiders een sleutelrol. Zonder draagvlak bij de teamleider, als scharnier tussen organisatie en medewerker, wordt het verbeteren van de DI erg lastig. Een teamleider maakt in de ideale situatie tijd vrij voor het thema DI, ondersteunt eigen initiatieven van teamleden, erkent en waardeert medewerkers, geeft complimenten, draagt zorg voor evaluatie en bijsturing en vervult daarbij een voortrekkersrol.

Het concept van transformationeel leiderschap past bij uitstek goed bij de uitdaging om de DI te vergroten. Transformationeel leiderschap richt zich op verandering. Met een transformationele stijl en een inspirerende visie spreekt een leider de intrinsieke motivatie van medewerkers aan. Dat leidt tot een beter resultaat op de lange termijn, maar vraagt meer van de leidinggevende. De schoolleider(s) zullen de teamleiders de ruimte dienen te geven en in staat stellen om dat leiderschap op zich te nemen, hetzelfde geldt voor de bestuurders richting de schoolleiding.

Deze roloppvatting staat nog ver af van de dagelijkse praktijk. School- en teamleiders hebben veel andere verantwoordelijkheden en prioriteiten en een thema als DI staat niet automatisch scherp op het netvlies van de teamleider. Om deze rol te kunnen oppakken moeten teamleiders in positie worden gebracht, worden bijgeschoold, geïnspireerd en ondersteund. Bij die laatste twee aspecten kan, naast de schoolleiding en het middenmanagement een ambassadeur een functie vervullen.

Een ambassadeur is iemand die beweging kan maken en DI als beweging kan trekken. Een ambassadeur is iemand die enthousiast is, een relevant netwerk heeft, weet te overtuigen en serieus wordt genomen. Rijn Vogelaar gebruikt in dit kader de term 'superpromoters'. Een superpromoter kan een bestuurder zijn, een manager, staffunctionaris of een heel bevlogen medewerker.

4. Innoveer en experimenteer met manieren om de werkdruk te verkleinen

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

In het vakgebied positieve psychologie is inmiddels veel kennis verzameld over hoe om te gaan met stress en manieren voor medewerkers om zich professioneel en persoonlijk te ontwikkelen. Veel van die kennis is ook vertaald naar praktische toepassingsmogelijkheden. Welke interventie of actie ook wordt uitgevoerd, het is van belang deze te evalueren en lessen te trekken. Dit is een stap die in het onderwijs ingewikkeld is (vanwege de waan van de dag, focus op het primaire proces), maar als het wordt overgeslagen tot gevolg kan hebben dat positieve effecten snel uitdoven, energie weglekt en potentiële voordelen niet worden benut. Een teamleider kan in dit proces ondersteuning bieden, onder andere door interventies (structureel) te

evalueren. Voion heeft praktijkvoorbeelden van inzet van DI-maatregelen verzameld en beschikbaar gesteld op de website. Scholen kunnen deze voorbeelden gebruiken om van elkaar te leren.

5. Monitor de DI van medewerkers

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste scholen weinig inzicht hebben in de DI van medewerkers en niet goed weten welke ondersteuningsbehoeften ze hebben. Om, zoals het door een aantal scholen worden genoemd, het 'goede gesprek' te kunnen voeren moet bekend zijn hoe het is gesteld met het werkvermogen, de vitaliteit, de motivatie en het plezier van werknemers. Het is ontoereikend dit te beperken tot het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het jaargesprek, hoewel deze wel goed zijn als markeringsmoment.

Het verdient aanbeveling goed de vinger aan de pols te houden. Instrumenten die daarbij ingezet kunnen worden zijn specifieke benchmarktools, het organiseren van inspiratiebijeenkomsten, het organiseren van een 'vlootschouw' (een manier om de aanwezige kennis, talenten en competenties van medewerkers in kaart te brengen en deze af te zetten tegen de gewenste kennis, talenten en competenties), het inrichten van een werk- intervisie- of themagroep duurzame inzetbaarheid, het organiseren van (kleinschalige) onderzoeken/metingen en het vast agenderen van het thema in bestaande overleggen. De uitkomsten van deze monitor-activiteiten worden besproken door medewerkers onderling, medewerker en teamleider en teamleider en schoolleiding. Een ambassadeur, toegelicht bij aanbeveling 3, kan bij al deze activiteiten zorgen als aanjager of ondersteuner.

Op het niveau van de sector verdient het aanbeveling op de vinger aan de pols te houden; hoe gaan scholen de beleidsprioriteiten rond DI invullen, welke ambities hebben ze, tot welke resultaten leiden de maatregelen? Dit kan bijvoorbeeld door middel van vervolg-/effectonderzoek en /of benchmarking.

Bijlage 1 Geraadpleegde bronnen

Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs. (z.d.). Duurzame inzetbaarheid in het primair onderwijs.

<https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2022/10/Verkenning-Duurzame-inzetbaarheid-in-het-primair-onderwijs-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>

Bakker, A.B., Demourouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023). JD-R theory, 10 years later. Annual reviews, volume 10, 25-53.

<https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

Bannink, F. (2016). Positieve psychologie, de toepassingen. Boom.

Dienst Uitvoering Onderwijs. (2023). Verzuimcijfer 2022 voortgezet onderwijs.

<https://www.voion.nl/media/4cue4w34/rapport-ziekteverzuimcijfers-2022-voortgezet-onderwijs-september-2023.pdf>

Eelloo. (z.d.). De succesfactoren om duurzame inzetbaarheid echt te laten werken.

<https://cdn.q1000.nl/eelloo/whitepaper-duurzame-inzetbaarheid.pdf>

Effactory (2023). Ronde V basismodule mbo-sector 2022, totaalrapportage

(medewerkerstevredenheidsonderzoek). https://www.mboraad.nl/sites/default/files/2023-07/31-05-2023_definitief_sectorrapportage_-_ronde_v_sectoraal_medewerkeronderzoek_mbo.pdf

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33, 692–724

Knies, E., Leisink, P., Penning & Mulder, R. (2023). Strategisch personeelsbeleid in het vo. Universiteit

Utrecht. <https://open.overheid.nl/documenten/163a25d0-f6e9-48e3-8595-bc3fad7608bd/file>

Koopmans, L. et al. (2022). Duurzame inzetbaarheidindex. TNO.

<https://publications.tno.nl/publication/34639203/Cx70Ta/TNO-2022-R10305.pdf>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, directie kennis (2023). Trendrapportage arbeidsmarkt

leraren po, vo en mbo 2023. <https://open.overheid.nl/documenten/dpc-4618d7e70a2b1cf4be2eb7edc61da3bc9cd5e4c1/pdf>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2021). Regeling Maatwerk Duurzame Inzetbaarheid en

Eerder Uitdiensttreden. <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/maatwerkregeling-duurzame-inzetbaarheid--eerder-uitsteden-mdieu>

Nauta, A & Van de Ven, C. (2019). Nationaal onderzoek duurzame inzetbaarheid 2019. PW. [https://media-](https://media-01.imu.nl/storage/buoworkflow.nl/6850/pw-nationaal-di-onderzoek-2019.pdf)

[01.imu.nl/storage/buoworkflow.nl/6850/pw-nationaal-di-onderzoek-2019.pdf](https://media-01.imu.nl/storage/buoworkflow.nl/6850/pw-nationaal-di-onderzoek-2019.pdf)

- Schaufeli, W. & Van Dierendonck, D. (2001). Utrechtse Burn-out schaal. De psycholoog, januari 2001, 9-11.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/148.pdf>
- Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. Gedrag en organisatie, 2013 (26), 182-204. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/401.pdf>
- Sociaal Economische Raad. (z.d.). Duurzame inzetbaarheid: zo realiseer je het.
<https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/duurzame-inzetbaarheid>
- Sociale partners in primair en voortgezet onderwijs. (z.d.). Deltaplan lerarentekort, van tekort naar trots.
- Van Casteren, W., Lodewick, J., Lommertzen, J., Luyten, E. & Van Mensvoort, C. (2023). Vertrekredenen leraren en docenten in het po, vo en mbo. ReserachNed.
<https://www.aanpaklerarentekort.nl/documenten/rapporten/2023/12/14/vertrekredenen-leraren-en-docenten-in-het-po-vo-en-mbo---researchned>
- Van der Aa, R. & Van den Berg, N. (2018). Hindert ervaren werkdruk het bieden van goed kwalitatief onderzoek in het mbo? <https://www.kennisrotonde.nl/sites/kennisrotonde/files/migrate/399-antwoord-werkdruk-mbo.pdf>
- Van den Heuvel, S. & Koopmans, L. (2022). Duurzame inzetbaarheid voor alle leeftijden. TNO.
<https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2023/10/Rapportage-CODI-analyses-maart-2022.pdf>
- Van den Heuvel, S. & De Vroome, E. (2023). Werkdruk in het onderwijs. TNO.
<https://monitorarbeid.tno.nl/monitor-arbeid/wp-content/uploads/sites/16/2024/01/Werkdruk-in-het-Onderwijs.pdf>
- Van der Klink, J., Burdorf, A., Schafeli, W.B., van der Wilt, G.J., Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. Rapport in opdracht van ZonMw.
- Van Nuland, E. & Marthaler, J. (2021). Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid voortgezet onderwijs.
<https://www.voion.nl/media/3953/rapport-sectoranalyse-duurzame-inzetbaarheid-voortgezet-onderwijs-mdieu-9-juli-2021.pdf>
- Van Nuland, E. & Scheeren, J. (2020). Tevredenheid en vertrek werknemers in het voortgezet onderwijs.
<https://www.voion.nl/media/3452/rapport-werkmonitor-tevredenheid-en-vertrek-van-werknemers-in-het-vo.pdf>
- Van Vuren, T., Caniëls, C. J. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. Gedrag en Organisatie, januari 2011. 356-373.
https://www.researchgate.net/publication/236007971_Van_Vuuren_T_Caniels_M_Semeijn_JH_2011Duurzame_inzetbaarheid_en_een_leven_lang_leren_Gedrag_Organisatie_24_4_356-373

Voets, I., Miltenburg, N., Cornel, S. & Van Nuland, E. (2024). Werkdruk, werktevredenheid en vertrekintentie in het voortgezet onderwijs: Een analyse op basis van het Werkonderzoek. Voion (te verschijnen).

Vogelaar, R. (2015). De superpromoter (herziene versie). Van Duuren Management.

Voion. (z.d.). Infographic Duurzame inzetbaarheid, regelingen en praktijkvoorbeelden.

<https://www.voion.nl/media/5779/infographic-overzicht-di-maatregelendef.pdf>

VO-raad. (2023). Adviesrapporten naar aanleiding van het monitoronderzoek strategisch personeelsbeleid 2023. <https://www.voortgezetleren.nl/monitoringsonderzoek-strategisch-personeelsbeleid-2023>

Vrielink, S., Bendig, J., Wartenbergh, F., Scheeren, J., Van den Berg, D. & De Vos, K. (2022).

Professionalisering van leraren en docenten. CAOP, MOOZ en Centerdata.

<https://www.voion.nl/media/4269/evaluatieonderzoek-lerarenbeurs-en-professionalisering-maart-2022.pdf>

Bijlage 2 Vragenlijst

Bent u werkzaam in een hr(m)-functie in het voortgezet onderwijs?

[ja]

[nee] -> “Deze vragenlijst is bedoeld voor hr-managers/directeuren en hr-beleidsmedewerkers/adviseurs in het vo. U kunt de mail eventueel doorsturen naar een collega die tot deze doelgroep behoort.”

0. Achtergrondinformatie

Voor welk schoolbestuur bent u werkzaam? *

[open vraag]

Bent u werkzaam bij één specifieke vestiging of meerdere vestigingen? *

[Ik ben werkzaam bij één specifieke vestiging, namelijk ...]

[Ik werk voor meerdere vestigingen]

Wat is uw functie? *

[hr-directeur/manager]

[beleidsmedewerker/adviseur hr]

[schoolleider]

[een andere functie, namelijk ...]

1. Beleid en visie duurzame inzetbaarheid

Hierna volgen enkele vragen over de visie op/het beleid m.b.t. duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip. Welke van de onderstaande elementen/aspecten vallen bij uw school onder de noemer van duurzame inzetbaarheid?

meerdere antwoorden mogelijk

[vitaliteit]

[werk-privé balans]

[gezondheid]

[welzijn/werkplezier/werkgeluk]

[amplitie]

[verzuimpreventie]

[re-integratiebegeleiding]

[werkcultuur]

[sociale veiligheid]

[loopbaan]

[leren en ontwikkelen]

[overig, namelijk ...]

Heeft uw school m.b.t. duurzame inzetbaarheid een visie geformuleerd?

1 antwoord

[ja, deze is ook vastgelegd in een plan of beleidsdocument]

[ja, maar deze is niet vastgelegd in een plan of beleidsdocument]

[nee]

[weet ik niet]

In welke mate zijn medewerkers volgens u op de hoogte van de visie m.b.t. duurzame inzetbaarheid?

5 puntschaal 'medewerkers zijn helemaal niet goed op de hoogte' tm 'medewerkers zijn zeer goed op de hoogte' + 'weet ik niet'

Hieronder volgen een aantal stellingen over de ontwikkeling van het beleid m.b.t. duurzame inzetbaarheid. Kunt u aangeven in welke mate dit van toepassing is bij uw school?

5 puntschaal (helemaal niet mee eens tm helemaal mee eens) + 'weet ik niet'

[de ontwikkeling is organisch verlopen]

[bij de ontwikkeling hebben we gebruik gemaakt van theoretische inzichten]

[de medezeggenschapsraad is betrokken bij de ontwikkeling]

[het beleid mbt duurzame inzetbaarheid is top-down bepaald]

[bij de ontwikkeling zijn medewerkers betrokken]

[het formuleren van een visie vormde het startpunt voor de ontwikkeling]

[het beleid m.b.t. duurzame inzetbaarheid maakt deel uit van het (bredere) (s)hrm beleid]

[we hanteren een integrale aanpak]

Zijn er bepaalde personen, omstandigheden of hulpmiddelen (bijvoorbeeld een theoretisch model of (onderzoeks)literatuur) die uw school hebben geholpen of geïnspireerd bij het ontwikkelen van deze visie?

1 antwoord

[ja, namelijk ...]

[nee]

[weet ik niet]

Heeft uw school doelstellingen geformuleerd m.b.t. duurzame inzetbaarheid?

1 antwoord

[ja, deze zijn ook vastgelegd in een (beleids)document]

[ja, maar deze zijn niet vastgelegd in een (beleids)document]

[nee]

[weet ik niet]

Op welke van de onderstaande wijze(n) wordt de inzetbaarheid van medewerkers gevolgd?

meerdere antwoorden mogelijk

[via dashboards, bijvoorbeeld de monitor werkvermogen]

- [het is een vast gespreksonderwerp bij personeelsgesprekken]
- [het is een vast bespreekpunt bij managementoverleggen]
- [er worden themabijeenkomsten duurzame inzetbaarheid georganiseerd]
- [via een medewerkerstevredenheidsonderzoek]
- [er wordt praktijkgericht onderzoek naar duurzame inzetbaarheid uitgevoerd]
- [overig, namelijk ...]

Medewerkers kunnen te maken hebben met specifieke omstandigheden in hun privéleven die hun inzetbaarheid op het werk kunnen belemmeren. Geef aan in welke mate op uw school rekening wordt gehouden met de onderstaande omstandigheden.

5-puntschaal (zeer weinig tm zeer veel) + ik weet het niet

- [Overgang]
- [Rouw]
- [Mantelzorg]
- [Medewerkers met een jong gezin]

Zijn er andere omstandigheden in het privéleven van medewerkers waar aandacht aan wordt besteed?

- [nee]
- [ja, namelijk ...]

In welke mate is het beleid van uw school in het kader van duurzame inzetbaarheid gericht op de onderstaande specifieke doelgroepen?

5 puntschaal + ik weet het niet

- [Startende medewerkers]
- [Medewerkers aan het eind van hun loopbaan]
- [Zij-instromers]

Zijn er nog andere specifieke doelgroepen waar in het beleid van uw school m.b.t. duurzame inzetbaarheid rekening mee wordt gehouden?

- [ja, namelijk ...]
- [nee]
- [weet ik niet]

Wat ziet u voor de komende drie jaren als belangrijkste uitdagingen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid?

Kies de vijf belangrijkste uitdagingen

- [formuleren van een heldere visie op duurzame inzetbaarheid]
- [vergroten van bewustwording van de eigen regie op duurzame inzetbaarheid bij medewerkers]
- [vergroten van bewustwording van het belang van duurzame inzetbaarheid bij teamleiders/direct leidinggevendenden]
- [zorgdragen voor voldoende expertise inzake duurzame inzetbaarheid]

[beter aansluiten bij de behoeften van medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid]
[onderzoek uitvoeren naar de effecten van maatregelen m.b.t. duurzame inzetbaarheid]
[betere uitwisseling van kennis en ervaringen binnen de organisatie]
[betere uitwisseling van kennis en ervaringen met andere scholen en organisaties]
[meer concrete activiteiten uitvoeren]
[meer middelen beschikbaar stellen voor duurzame inzetbaarheid]
[meer samenhang aanbrengen in activiteiten]
[overig, namelijk ...]

Op welk resultaat dat het afgelopen jaar t.a.v. duurzame inzetbaarheid is gerealiseerd op uw school bent u het meest trots?

open vraag

Indien u een antwoord op de voorgaande vragen over de visie op / het beleid m.b.t. duurzame inzetbaarheid wilt toelichten, dan heeft u hier de gelegenheid:

2. Organisatie

Hierna volgen enkele vragen over de organisatie van werkzaamheden m.b.t. duurzame inzetbaarheid.

Is duurzame inzetbaarheid bij uw school een afzonderlijk/afgebakend beleidsthema?

1 antwoord

[ja]
[nee, het maakt integraal onderdeel uit van het strategisch hrm]
[anders, namelijk ...]

Zijn er op uw school medewerkers die zich specifiek met duurzame inzetbaarheid bezighouden (bijvoorbeeld als coach/adviseur/beleidsmedewerker duurzame inzetbaarheid)?

1 antwoord + 'ik weet het niet'

[ja, namelijk ... (noem hier de betreffende functies)]
[nee]
[weet ik niet]

Op welk van de onderstaande thema's gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid maakt school gebruik van externe ondersteuning?

meerdere antwoorden mogelijk

[leren en ontwikkelen]
[vitaliteit]
[verzuimpreventie]
[re-integratiebegeleiding]
[amplie medewerkers]
[balans werk-privé]
[werkcultuur en sociale veiligheid]

- [loopbaan ontwikkeling]
- [ondersteuning specifieke doelgroepen]
- [anders, namelijk ...]

Op welk van de onderstaande thema's gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid heeft uw school behoefte aan externe ondersteuning?

meerdere antwoorden mogelijk

- [leren en ontwikkelen]
- [vitaliteit]
- [ziekteverzuim en preventie]
- [amplificatie medewerkers]
- [balans werk-privé]
- [werkcultuur en sociale veiligheid]
- [loopbaan ontwikkeling]
- [ondersteuning specifieke doelgroepen]

Wat hebt u (afgezien van eventuele externe ondersteuning) nodig om de taken m.b.t. duurzame inzetbaarheid goed te kunnen uitvoeren (bijvoorbeeld bijscholing, tools)?

open vraag

Door wie of wat laat u zich inspireren bij de uitvoering van taken m.b.t. duurzame inzetbaarheid (denk aan good practices, bepaalde bijeenkomsten, literatuur, experts, et cetera)?

open vraag

In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over kennisdeling en samenwerking?

5 puntschaal + ik weet het niet

- Binnen onze organisatie worden kennis en ervaringen m.b.t. duurzame inzetbaarheid voldoende gedeeld
- Kennis en ervaringen m.b.t. duurzame inzetbaarheid worden voldoende gedeeld met andere relevante organisaties
- In onze regio werken we goed samen op het gebied van duurzame inzetbaarheid
- Vanuit landelijke organisaties (Voion, VO-raad, OCW) ontvangen we voldoende informatie ter ondersteuning van de uitvoering van beleid m.b.t. duurzame inzetbaarheid

Indien u een antwoord op de voorgaande vragen over de organisatie van werkzaamheden m.b.t. duurzame inzetbaarheid wilt toelichten, dan heeft u hier de gelegenheid.

3. Maatregelen

Maatregelen/activiteiten in het kader van duurzame inzetbaarheid kunnen betrekking hebben op vitaliteit, verzuim, werkcultuur, loopbaan en specifieke doelgroepen. Van elk type zijn enkele maatregelen/activiteiten weergegeven. Welke van deze maatregelen/activiteiten zijn in het huidige schooljaar op uw school aangeboden?

Antwoordopties

- [Aangeboden aan alle medewerkers]
- [Aangeboden aan een selectie van de medewerkers]
- [Nog niet aangeboden, maar intentie om het in het huidige/volgende schooljaar aan te bieden]
- [Nog niet aangeboden en ook geen intentie om het in het huidige/volgende schooljaar aan te bieden]
- [Weet ik niet]

(invullen voor elke maatregel)

0. Maatregelen/activiteiten mbt vitaliteit

- Bijscholing voor medewerkers in het kader van gezonde leefstijl (bijvoorbeeld werkgeluk, werkplezier)
- Week van de vitaliteit
- Bedrijfsfitness
- Geformaliseerde thuiswerkregeling
- Reductie lesgevende taken oudere leraren

1. Maatregelen/activiteiten mbt verzuim, ziekte en de balans werk-privé

- Aanpak psychosociale arbeidsomstandigheden
- Spreekuur arbeidsomstandigheden (preventief)
- Bijscholing teamleiders/direct leidinggevenden m.b.t. omgaan met ziekteverzuim
- Bijscholing voor medewerkers in relatie tot stress/werkdruk
- Bijscholing voor medewerkers in relatie tot werk-privé balans
- Generatiepact regelingen

2. Maatregelen/activiteiten mbt werkcultuur en sociale veiligheid

- Aanstelling externe vertrouwenspersoon
- Bijscholing medewerkers in relatie tot schoolcultuur
- Bijscholing teamleiders/direct leidinggevenden in relatie tot schoolcultuur

3. Maatregelen/activiteiten gericht op de loopbaan van medewerkers

- Intern mobiliteitsbeleid
- Bijscholing voor medewerkers in relatie tot solliciteren en/of netwerken
- Maatwerkgericht loopbaanadvies

4. Maatregelen/activiteiten voor specifieke doelgroepen

- Inductieprogramma startende schoolleiders
- Inductieprogramma onderwijzend personeel
- Leernetwerken voor master-docenten

- Leiderschapstrainingen voor docenten met management-ambities

Zijn in uw organisatie maatregelen/activiteiten in het kader van duurzame inzetbaarheid van medewerkers aangeboden, die hier niet zijn vermeld?

1 antwoord

[ja, namelijk ...]

[nee]

Hieronder zijn de maatregelen/activiteiten nogmaals weergegeven. Vink de maatregelen/activiteiten aan waarvan *minder, meer of geen* gebruik is gemaakt.

Indien de maatregel/activiteit is gebruikt zoals verwacht kunt u 'Weet ik niet/n.v.t.' invullen.

Antwoordoptie per activiteit/maatregel

- Minder gebruik van gemaakt
- Meer gebruik van gemaakt
- Geen gebruik van gemaakt
- Weet ik niet/n.v.t.
 - Bijscholing voor medewerkers in het kader van gezonde leefstijl (bijvoorbeeld werkgeluk, werkplezier)
 - Week van de vitaliteit
 - Bedrijfsfitness
 - Geformaliseerde thuiswerkregeling
 - Reductie lesgevendende taken oudere leraren
 - Aanpak psychosociale arbeidsomstandigheden
 - Spreekuur arbeidsomstandigheden (preventief)
 - Bijscholing teamleiders/direct leidinggevendenden m.b.t. omgaan met ziekteverzuim
 - Bijscholing voor medewerkers in relatie tot stress/werkdruk
 - Bijscholing voor medewerkers in relatie tot werk-privé balans
 - Generatiepact regelingen
 - Aanstelling externe vertrouwenspersoon
 - Bijscholing medewerkers in relatie tot schoolcultuur
 - Bijscholing teamleiders/direct leidinggevendenden in relatie tot schoolcultuur
 - Intern mobiliteitsbeleid
 - Bijscholing voor medewerkers in relatie tot solliciteren en/of netwerken
 - Maatwerkgericht loopbaanadvies
 - Inductieprogramma startende schoolleiders
 - Inductieprogramma onderwijzend personeel
 - Leernetwerken voor master-docenten
 - Leiderschapstrainingen voor docenten met management-ambities

In welke mate maken medewerkers van 57 jaar en ouder gebruik van het aanvullend verlof?

[schuif van 0 – 100% van de medewerkers van 57 jaar en ouder]

[weet ik niet]

Geeft uw school voorlichting over de mogelijkheid om gedeeltelijk eerder met pensioen te gaan?

[ja, heel actief – ja, maar niet heel actief -nee]

In welke mate het budget voor professionele ontwikkeling voor leraren het afgelopen jaar benut?

Geef een indicatie van het aandeel (%) van het budget dat volgens u benut is. Indien u denkt dat er méér dan het beschikbare budget is benut zet u de slider op 100%.

1 antwoord

[ja, met schuif laten aangeven van 0% tot 100% (of meer)

[nee, weet ik niet]

Zijn er signalen dat er iets ontbreekt in het aanbod van maatregelen mbt duurzame inzetbaarheid?

1 antwoord

[ja, namelijk ...]

[nee]

[weet ik niet]

Indien u een antwoord op de voorgaande vragen over de maatregelen van uw school in het kader van duurzame inzetbaarheid wilt toelichten, dan heeft u hier de gelegenheid.

4. Ervaren effectiviteit

Hierna volgen enkele vragen over de ingeschatte of **ervaren effectiviteit** van maatregelen m.b.t duurzame inzetbaarheid.

In welke mate bent u tevreden over de resultaten die uw school heeft gerealiseerd ten aanzien van de onderstaande aspecten?

5 puntschaal

[Verbeteren Vitaliteit]

[Verlagen Werkdruk]

[Verlagen ziekteverzuim]

[Verbeteren werk-privé balans]

[Verbeteren werkcultuur]

[Bereidheid bij medewerkers om zich professioneel te ontwikkelen]

De onderstaande stellingen hebben betrekking op de organisatiecultuur. In welke mate bent u het eens met de onderstaande stellingen?

5 puntschaal + ik weet het niet

[Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan]

[De organisatiecultuur stimuleert proactief loopbaangedrag van medewerkers]

[Duurzame inzetbaarheid wordt serieus genomen door medewerkers]

[Er is bij teamleiders/direct leidinggevenden veel enthousiasme over mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren]

[Teamleiders/direct leidinggevenden inspireren medewerkers om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren]

De onderstaande stellingen hebben betrekking op de (ervaren) effecten van beleid. In welke mate bent u het eens met de onderstaande stellingen?

5 puntschaal + ik weet het niet

[Medewerkers zijn goed toegerust voor het werk]

[Medewerkers zijn gemotiveerd om zich professioneel te ontwikkelen]

[Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar]

[Onze school heeft goed zicht op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers]

[Onze school weet welke ondersteuning medewerkers nodig hebben als het gaat om duurzame inzetbaarheid]

Indien u een vraag over de ingeschatte of ervaren effectiviteit van maatregelen m.b.t duurzame inzetbaarheid wilt toelichten, dan heeft u hier de gelegenheid.

Afsluiting

Mogen wij u eventueel benaderen voor een vervolgonderzoek over het thema duurzame inzetbaarheid?

[ja] -> email adres vragen

[nee]

Wilt u worden geïnformeerd over de uitkomsten van dit onderzoek?

[ja] -> email adres vragen

[nee]

Bedankt voor uw deelname!

Bijlage 3 Overzicht gesprekspartners

Lucas Onderwijs

- Marja Holsheimer*, hoofd hr
- Robert Kleen, senior strategisch adviseur hr beleid
- Rick Ottenhof, hr adviseur

OMO

- Ard van Aken, rector Mill Hill College
- Claire Arts, rector Eckartcollege en Nunenens College
- Chantal Beijers*, beleidsadviseur hrm
- Marjo van IJzendoorn, rector Rodenborch College
- Anita van Loom, manager hrm
- Monique van Rosmalen, rector Maurick College
- Ingrid Verheijden, projectleider school 36

SVOK

- Petra van Dok, conrector Jac P. Thijsse College
- Frouke Draaisma, teamleider bovenbouw
- Jacqueline Kleine*, adviseur duurzame inzetbaarheid
- Sharif Ramdjan, hr-adviseur

Voion

- Emile Thijssen
- Dionne Willems
- Rick van Workum

* Contactpersoon

.....

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.

.....

VOION

Voion is kennis- en sparringpartner voor het voortgezet onderwijs op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken.



WWW.VOION.NL • INFO@VOION.NL