

“Als mens ben je gelijk,
maar als professional ben je verschillend”

**Inspirerende verhalen over visie en aanpak
duurzame inzetbaarheid**

Duurzame inzetbaarheid voor het PO van VfPf

Het programma en de activiteiten duurzame inzetbaarheid voor het PO worden ontwikkeld in samenwerking met deskundigen op dit gebied,

[Inhealth](#),

advies op maat door [RADI®](#) geschoolde adviseurs

Miriam de Jong en Judy van den Berg, VfPf

“Van Duurzame Inzetbaarheid worden leerkrachten (en leerlingen) beter”

Een leven lang vitaal en met plezier aan het werk... wie wil dat nou niet? De realiteit is vaak anders. Zeker in het onderwijs, waar passievolle medewerkers zorg dragen voor de ontwikkeling van de kinderen - maar waar het minder vanzelfsprekend is om goed voor zichzelf en de eigen ontwikkeling te zorgen. Waar een hoge werkdruk, lerarentekort, hoog ziekteverzuim, digitalisering, verandering van de inhoud van het vak en - recent - het geven van afstandsonderwijs als gevolg van de Coronacrisis, de duurzame inzetbaarheid van medewerkers behoorlijk onder druk zetten. En waar mobiliteit nog minder is ingeburgerd dan in andere sectoren en waar veel part-time werkers met een uitdaging in de werk-privé balans.

Het is nu meer dan ooit de hoogste tijd voor scholen om aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid en werkplezier! Alleen met gezonde, gemotiveerde en professionele leerkrachten zijn we in staat om goed onderwijs te bieden.

Vanuit die gedachtengang zijn wij binnen het Vervangings- en Participatiefonds (VfPf) het afgelopen jaar aan de slag gegaan met het ontwikkelen van een dienstverleningspakket om schoolleiders te ondersteunen bij de implementatie van duurzame ontwikkeling binnen hun school. Ter voorbereiding hierop hebben we ons laten inspireren door vijf mensen van binnen en buiten de onderwijssector, die al eerder met dit onderwerp aan de slag zijn gegaan. Wij lieten hen interviewen - en dat leverde prachtige best practices op over visie en aanpak aanpak.

Van deze verhalen kregen wij zó veel energie; dat gunnen wij iedereen! Daarom hebben wij ze gebundeld, en bieden wij ze jullie hierbij aan als voorproefje op ons nieuwe dienstverleningspakket. Na de zomervakantie kan iedere school in het PO hier zonder bijkomende kosten gebruik van maken.

namens VfPf,

Miriam de Jong, programmaleider Duurzame Inzetbaarheid
Judy van den Berg, adviseur duurzame inzetbaarheid RADI®





Eva Naaijken, Alan Turingschool

“Als mensen ben je gelijk, maar als professionals verschillend”

Eva Naaijken is schoolleider van de Alan Turingschool in Amsterdam. We spreken haar over het beleid binnen de school. Eva: “Ik gun het iedereen met plezier naar werk te gaan. En dat je naar huis gaat en denkt: ik ben klaar, dit heb ik volbracht en ik kan met een goed gevoel terugkijken op de dag. Het zou zo simpel moeten zijn.”

Duurzame inzetbaarheid betekent voor mij dat een medewerker, ongeacht de fase van zijn leven, werkgeluk ervaart, zich competent voelt én zich volwaardig teamlid voelt. Vanuit ons bestuur voeren wij een actief beleid op duurzame inzetbaarheid. We bespreken een paar keer per jaar hoe het met onze medewerkers gaat: hoe voelt iemand zich binnen het team, waar loopt iemand tegenaan en welke problemen zijn er? Er is veel ruimte voor maatwerk, want iedereen is verschillend.

Erkende ongelijkheid

We gaan altijd met een heel open houding in gesprek. En we hebben duidelijke gezamenlijke ambities, waar we samen naartoe werken. Belangrijk is dat we accepteren dat medewerkers op bepaalde momenten in hun leven misschien een stapje terug moeten zetten, om later een stap voorwaarts te kunnen maken. We noemen dat erkende ongelijkheid. Als mensen ben je gelijk, maar als professionals verschillend.

In de coronacrisis zien we dat mooi terug: sommige mensen maakten zich meer zorgen om hun gezondheid en maakten pas op de plaats. Anderen sprongen juist bij. Dit gebeurt heel organisch. We realiseren ons dat het onderwijs een teamsport is en geen individuele activiteit van de leerkracht in het klaslokaal.

Professioneel team

We hebben het voorrecht dat er binnen ons team alleen maar mensen werken die gemotiveerd en enthousiast zijn. Samen zetten we stappen binnen onze professionele schoolcultuur en gaan we vooruit. Dat motiveert. We merken als gevolg daarvan steeds meer dat mensen de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen inzetbaarheid.

De professionaliteit van het team is groot: we werken uitstekend samen en zijn zelfstandig in het oplossen van knelpunten en problemen. Bijna iedereen heeft zijn eigen specialiteit of krijgt de ruimte die te ontwikkelen en vervolgens binnen het team in te zetten. Onze medewerkers weten steeds beter wat hun eigen speelveld is en hoe ze dat optimaal kunnen benutten. We maken gebruik van elkaars kennis en kunde binnen het team en versterken elkaar.

Integrale aanpak

In vergelijking tot grote organisaties met HR-managers, hebben wij minder mogelijkheden. Maar: je hebt niets aan een HR-afdeling als je als school geen visie hebt op het leren en het organiseren daarvan. Ons beleid is integraal. We willen een goede werk-privébalans realiseren, we zorgen voor een lage werkdruk, we bieden hulp en ondersteuning bij eventuele problemen met voldoende expertise op school. En we zoeken naar wat medewerkers leuk en belangrijk vinden, want daar zit hun passie en energie.

De leraar is ondergesneeuwd in procedures en protocollen. We hebben het soms zelf zo ingewikkeld gemaakt. Daarom moeten we de focus houden op wat we met elkaar belangrijk vinden. Heb je dat duidelijk met je team, dan kun je het samen uitvoeren.

“Belangrijk is dat we accepteren dat medewerkers op bepaalde momenten in hun leven misschien een stapje terug moeten zetten, om later een stap voorwaarts te kunnen maken.”

Berenike Vossebeld, De Wegwijzer

Samen houden we de focus op het doel

Berenike Vossebeld is schoolleider van De Wegwijzer in Winssen: " Zet leerkrachten centraal. Als zij goed in hun vel zitten, kunnen zij goed onderwijs blijven leveren."

Bij duurzame inzetbaarheid denken we vaak alleen aan de wat 'oudere' leerkrachten en hoe zij in de laatste jaren met plezier hun werk kunnen blijven doen. En aan mensen die dreigen uit te vallen. Maar duurzame inzetbaarheid gaat over veel meer dan dat. Vanaf dag één zouden we onze leerkrachten, ook starters, zij-instromers en studenten, moeten begeleiden. Duurzame inzetbaarheid gaat om werkplezier, werkgeluk en een totaalplaatje dat klopt, zowel op werkgebied als privé.

Korte lijntjes

Onze school is klein, we hebben hele korte lijntjes met elkaar. We lopen gemakkelijk bij elkaar binnen, overleggen met elkaar en spreken ook buiten de school met elkaar af. Elkaar kennen maakt dat we als team sterk verbonden zijn en we samen de schouders onder het werk zetten en de verantwoordelijkheid dragen.

Iedereen heeft het recht om zich te ontwikkelen. Autonoom en met het vertrouwen van het team. Heeft iemand veel affiniteit met ICT? Dan wil ik dat diegene zijn ei daarin ook kwijt blijft kunnen, en de rest daarin meeneemt. Ik wil dat ons team niet geremd wordt in ideeën, dus zeg ik vaak: probeer het maar gewoon, dan zien we wel waar het schip strandt. Fouten maken is niet erg, daar leren we van. Blijkt iets niet succesvol, dan doen we het in de toekomst op een andere manier.

Focus op schoolontwikkeling

Twee jaar geleden besloten we om ons zeswekelijkse teamoverleg anders in te richten. Waar we eerder vaak afdreven naar administratieve zaken, stellen we nu de schoolontwikkelingen centraal. We hebben focus

op het doel. We reflecteren veel inhoudelijker. Hoe gaat het, welke effecten heeft ons onderwijs, waarom doen we wat we doen, wat levert onze werkwijze op? Wanneer leerkrachten de mogelijkheid krijgen om te doen waar ze in geloven, binnen de kaders en visie van de school, dan voelen ze zich serieus genomen en staan ze met plezier voor de groep. Wat we buiten het klaslokaal samen neerzetten, heeft uiteindelijk ook effect in het klaslokaal.

"Vanaf dag één zouden we onze leerkrachten, ook starters, zij-instromers en studenten, moeten begeleiden."

Goed onderwijs bieden is onze core business. Daarom hebben we inmiddels ook regieteams opgesteld. Deze teams houden de vernieuwingen scherp in beeld en evalueren ze. Zo is schoolontwikkeling continu een actueel thema. Daarnaast geldt: wat niet nodig is, doen we niet. Je kunt als school bijvoorbeeld heel goed zelf kijken hoe je de administratielast verlaagt, om daarmee de werkdruk te verminderen. Het voelt alsof er heel veel moet van de inspectie, maar er zijn ook veel dingen die niet verplicht zijn. Daarin durven we te strepen.

Leren van elkaar

Natuurlijk houden we gesprekken met teamleden over hoe ze zich voelen binnen onze school en het onderwijs. Maar het continu van elkaar leren is minstens zo waardevol. Naar elkaar kijken, elkaar helpen en met elkaar praten levert heel veel inzichten op. Als dat betekent dat ik zelf voor de klas moet gaan staan om ruimte te creëren voor die andere belangrijke aspecten van het onderwijs, of zelfs omdat iemand een belangrijke privéafpraak heeft, dan doe ik dat. Zo houd ik zelf ook feeling met wat er in een klas speelt.

Onderzoek: loopbaanbeleid PO moet meer naar maatwerk

Samen met het Arbeidsplatform PO (AP PO) heeft Vf/Pf een verkennend onderzoek uitgevoerd naar (de mogelijkheden tot) gedifferentieerd loopbaanbeleid in het PO. Een van de belangrijkste conclusies is dat met betrekking tot loopbaanontwikkeling, maatwerk voor verschillende doelgroepen gewenst is. [Lees hier meer over dit onderzoek](#)



Judith Winkel, St. Antonius Ziekenhuis

“Inzetbaarheid is geen feestje van HR, maar onderdeel van een organisatiebreed beleid”

Duurzame inzetbaarheid is niet alleen in het onderwijs een belangrijk onderwerp. Ook organisaties in andere branches houden zich hiermee bezig. We spreken met Judith Winkel, Adviseur HR Duurzame Inzetbaarheid bij het St. Antonius Ziekenhuis.

Judith: “Duurzame inzetbaarheid staat landelijk al jaren in de top drie onderwerpen waarmee HR aan de slag wil, maar bij ons verdween het vaak naar de achtergrond omdat andere zaken meer prioriteit hadden. De coronacrisis liet ons nogmaals zien hoe groot de meerwaarde van een actief beleid op inzetbaarheid is.

Dankzij de coronacrisis werd voor iedereen nog duidelijker dat je medewerkers écht je kapitaal zijn. Putten we hen uit, dan gaan we het als organisatie nooit redden. Daarom hebben we in no-time een vangnet opgetuigd om onder andere de psychosociale en fysieke belasting te verminderen en onze medewerkers inzetbaar te houden. Het besef dat je moet zorgen voor je medewerkers is zo doorgedrongen dat inzetbaarheid topprioriteit is geworden. Aandacht en waardering is de brandstof voor elke organisatie.

“We willen organisatiebreed resultaat zien. Daarom is inzetbaarheid onderdeel van ons dagelijks beleid en zeker niet alleen een feestje van HR. We betrekken de gehele organisatie erbij.”



Sterk in je werk

Al ongeveer vijf jaar geleden startten we binnen het St. Antonius Ziekenhuis met 'Sterk in je werk'. Vitaal, bekwaam en gemotiveerd zijn, zowel nu als in de toekomst, staan daarin centraal. We willen het hele spectrum van inzetbaarheid beslaan: van vrijwillig ontwikkelen tot aan re-integratie. Daarom kijkt een speciaal samengesteld team naar alle aspecten van inzetbaarheid.”

Cultuuromslag

“Mensen in de zorg zorgen graag voor anderen. We gaan ongemerkt over onze eigen grenzen heen. Het vraagt aandacht en tijd om onszelf bewust te worden van het belang ook voor onszelf te zorgen. Dat vraagt om een andere mindset, een cultuuromslag. Je hebt zelfzorg en persoonlijk leiderschap nodig om op een fijne en vitale manier ouder te worden. Privé, maar ook in werk. Dat bewustzijn proberen we te creëren bij onze medewerkers.

Iedere medewerker gaat anders om met wat we aanbieden. De enthousiastelingen gaan zelf actief aan de slag, maar er is ook een groep die een steuntje in de rug kan gebruiken. We richten ons daarom ook tot die laatste groep door uit te leggen wat inzetbaarheid inhoudt en waarom het zo belangrijk is. En we laten bijvoorbeeld aan de hand van verhalen van collega's en infographics zien wat je zelf kunt doen om sterk in je werk te blijven.

Dagelijks beleid

We willen organisatiebreed resultaat zien. Daarom is inzetbaarheid onderdeel van ons dagelijks beleid en zeker niet alleen een feestje van HR. We betrekken de gehele organisatie erbij. We hebben stuurgroepen en klankbordgroepen opgericht. Onze 'Sterk in je werk'-ambassadeurs zijn de verbinding tussen het programma en hun collega's.

Het is mooi om te zien dat het rijke programma aan workshops, bijeenkomsten en tools dat we bieden goed wordt bezocht en beoordeeld. Maar nog veel belangrijker is dat we als medewerkers het vitaal, bekwaam en gemotiveerd blijven integreren in ons hun werk. Het is onze taak als organisatie om onze visie op inzetbaarheid daarom duidelijk te maken en het prioriteit te geven. We moeten laten zien waarom we het belangrijk vinden en het belangrijk maken.



Mieke Schaminée, Rabobank

“Echte aandacht voor elkaar blijft het allerbelangrijkste”

Hoe wordt duurzame inzetbaarheid geïntregeerd in de financiële branche? We spreken met Mieke Schaminée, HR Professional bij Rabobank. Mieke: “Onze ambitie is een organisatie te zijn waarin alle medewerkers het vermogen hebben om nu en in de toekomst toegevoegde waarde in het werk te leveren én te ervaren.”

Rabobank is in de afgelopen jaren steeds meer een technologie-gedreven bedrijf geworden. Op het moment dat medewerkers niet nu al nadenken over hun toekomst en kijken waar ze goed in zijn, wordt het heel moeilijk die vaardigheden in de toekomst op een zo goed mogelijke manier te blijven benutten. Daarom stimuleren we vanuit HR medewerkers om hun talenten te ontdekken en te blijven ontwikkelen.

Vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen

Vrijwel alles wat we bij HR doen heeft te maken met duurzame inzetbaarheid. We hanteren de drie v's: vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen. Ben je gezond en kun je functioneren? Heb je de juiste kennis? En kun je omgaan met de continu veranderende omstandigheden?

Voorheen hadden we een performance managementsysteem met vaste gespreksmomenten door het jaar heen. Dat hebben we losgelaten en vervangen voor GROW!. De filosofie van GROW! is dat je als medewerker groeit, maar je ook bezig bent met de groei van je team en de organisatie. Door middel van continue dialoog over je bijdrage, gedrag en ontwikkeling en door vanuit een growth mindset waarderen te onderzoeken, streven we ernaar dat alle medewerkers in hun kracht staan. We willen medewerkers bewust maken van duurzame inzetbaarheid en er goede en open gesprekken over voeren. Op die manier behalen we vanuit ieders bijdrage de doelen van het team, de afdeling en de organisatie..

Regie bij medewerkers

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling. Wij geven ze de tools. Zo is er bijvoorbeeld een individueel ontwikkelbudget, waarmee medewerkers loopbaangerichte opleidingen kunnen doen. We hebben een digitaal loopbaanportaal waar mensen bijvoorbeeld beroepstests en tips over het cv en LinkedIn kunnen vinden. Ook organiseren we inspiratiesessies. Werken aan persoonlijke ontwikkeling betekent zeker niet dat iemand terug de schoolbanken in moet. In onze organisatie kun je jezelf juist ook ontwikkelen door een project te doen dat buiten je comfortzone zit, of door een tijd mee te draaien op een andere afdeling.

Toekomstbestendigheid

Het liefst behouden we alle goede medewerkers. Daarom streven we ernaar iedereen met passie aan het werk te zetten. Met de zogenaamde Rabobank Skills proberen we mensen mee te geven wat toekomstbestendige vaardigheden zijn, skills die hen helpen waarde te blijven toevoegen in de toekomst. Zo houden we onze medewerkers én onze organisatie wendbaar. Hoe mooi zou het zijn als wij ervoor zorgen dat al het talent waarover wij beschikken, blijvend inzetbaar is?

Rabobank is een grote organisatie die veel ontwikkelmogelijkheden heeft. Maar duurzame inzetbaarheid gaat over veel meer dan werk alleen. Het gaat ook om prettig werken. Flexibiliteit en vertrouwen zijn daarin ontzettend belangrijk. Uiteindelijk gaat het om het goede, open gesprek. Echte aandacht voor elkaar blijft het allerbelangrijkste.

“Werken aan persoonlijke ontwikkeling betekent zeker niet dat iemand terug de schoolbanken in moet. In onze organisatie kun je jezelf juist ook ontwikkelen door een project te doen dat buiten je comfortzone zit, of door een tijd mee te draaien op een andere afdeling.”.

Rik-Jan Modderkolk, Pon

“We moeten vooral luisteren naar hoe medewerkers zichzelf fit en gezond willen houden”

Ook bij Pon, in Nederland bekend als de grootste speler op het gebied van mobiliteit, heeft duurzame inzetbaarheid een belangrijke rol. We spreken met Rik-Jan Modderkolk, International Health Manager bij Pon. Rik-Jan: “Pon is een familiebedrijf en vanuit de familiedachte zorgen we voor elkaar. Omdat wij medewerkers de juiste aandacht geven, zijn zij bereid om veel terug te doen. Dat borgt de continuïteit van onze organisatie.”

Ons beleid op inzetbaarheid is actief en integraal. Het heeft betrekking op het helpen van mensen als ze ziek zijn, maar ook op preventie en op gezond en fit zijn, zowel fysiek als mentaal. Waar het voor de werkgever belangrijkst is dat je productief bent en continuïteit biedt, is voor de medewerker zingeving juist belangrijk. Bij het vormgeven van beleid kijken we daarom naar beide kanten. Wij hebben de verantwoordelijkheid voor goede arbeidsomstandigheden, maar vragen onze werknemers ook om wederkerigheid.



“Waar het voor de werkgever belangrijkst is dat je productief bent en continuïteit biedt, is voor de medewerker zingeving juist belangrijk. Bij het vormgeven van beleid kijken we daarom naar beide kanten.”

Fit for the job

We willen dat mensen op alle vlakken fit for the job zijn. Heb je de juiste competenties voor jouw rol? Past die rol nog bij je? En kun je je verder ontwikkelen? Wij zijn heel faciliterend en bieden een uitgebreid sport- en beweegprogramma, health checks, voorlichting en training en directe toegang tot specialisten, zoals fysiotherapeuten en coaches. Maar we leggen de verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf. Hoe goed jij je voelt en beweegt in je functie, bepaal je zelf.

Vergelijk het met een auto. Brandt er een lampje, dan ga je daarmee aan de slag. Zo lang je inzichtelijk hebt welk lampje voor jou op rood staat, weet je waar je aan moet werken.

Maatwerk

De oplossing voor een probleem ligt niet in het aanbod. Daarom proberen we vanuit de vraag maatwerk te bieden, een antwoord dat specifiek gericht is op de medewerker. We voorkomen hiermee dat mensen zeggen: baadt het niet, dan schaadt het niet, ik kijk wel wat die cursus mij brengt. Of dat ze er juist niet op zitten te wachten omdat hun prioriteit daar net niet ligt. Een programma dat aansluit op de actieve vraag van de medewerker heeft veel meer effect. Vaak blijkt dan alsnog dat grote groepen mensen met dezelfde soort problematiek kampen. Dan kun je toch een generiek aanbod maken..

“We proberen vanuit de vraag maatwerk te bieden, een antwoord dat specifiek gericht is op de medewerker.”

Niet alle resultaten zijn te meten, maar we zien wel tekenen dat ons beleid effect heeft. We hebben betere inzetbaarheidscijfers dan het landelijk gemiddelde, er vloeien minder medewerkers uit in arbeidsongeschiktheid, en onze medewerkers hebben een lagere zorgconsumptie.

Blijf in gesprek

De focus op duurzame inzetbaarheid verdient zich dus terug. Daarom moeten we mensen blijven stimuleren goed voor zichzelf te zorgen. Maar we moeten vooral luisteren naar hoe medewerkers zichzelf fit en gezond willen houden. Willen zij regelmatig stoom afblazen in een klankbordgroep met collega's? Of juist voldoende tijd hebben om te sporten? Dan moet je daar als werkgever in mee. Als je goed kijkt en luistert naar mensen, leer je meer over hun behoeftes en kun je veel uit handen nemen.

Tot slot

Het Vervangings- en Participatiefonds (VfPf) wil dat werknemers in het primair onderwijs fit, gezond, productief en met plezier aan het werk zijn én blijven tot hun pensioen, Waar mogelijk binnen, maar als dat op een gegeven moment beter past , buiten het onderwijs.

De voorbeelden in deze special laten zien dat inzetten op duurzame inzetbaarheid loont. En dat we kunnen leren van voorbeelden van binnen en buiten de sector. Wij zijn ervan overtuigd dat we meer leerkrachten voor het onderwijs gaan behouden en nieuwe leerkrachten aan kunnen trekken wanneer we ons als sector gaan focussen op duurzame inzetbaarheid. Want de beste ambassadeurs voor het onderwijs zijn de leerkrachten die met plezier in het onderwijs werken en trots zijn op dit prachtige vak!

Advies en ondersteuning

Je kunt bij VfPf terecht voor advies en ondersteuning om bij jullie schoolorganisatie aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid. Wil je vrijblijvend een keer met ons sparren over de mogelijkheden voor jouw (school) bestuur, neem dan gerust contact met ons op om iets in te plannen. Uiteraard kan dat in deze tijd ook gewoon digitaal.

vfpf.nl/regioteams

Teksten interviews
Sophie Bogaers, Swaan Communicatie

Eindredactie
VfPf

Redactieadres
redactie@vfpf.org

Met dank aan Eva Naajkens, Berenike Vosseveld, Judith Winkel, Mieke Schaminée en Rik-Jan Modderkolk

© Dit is een uitgave van VfPf. Overname van artikelen of gedeelten daarvan is toegestaan na voorafgaande toestemming van de redactie met bronvermelding. Aan de informatie in deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.