NR. 001 | NOV 2026

OVER STERK WERKGEVERSCHAP EN HRM IN HET PRIMAIR ONDERWIJS

KOERS

Mensgerichte cultuur met duidelijke kaders



VfPf

Scherp dankzij tegenspraak

Hoe werkt het PDI-budget?

Data maakt verzuim bestuurbaar

DIT IS KOERS

Een vakblad dat richting geeft. Ruimte maakt. Om stil te staan bij wat blijft liggen als de agenda vol is. Bij vragen en dilemma's over werkgeverschap en personeel, van vandaag en morgen. Met zicht op waar je naartoe wil.

Een blad dat complexe HR-vraagstukken behapbaar maakt. Niet door ze plat te slaan, maar door inzicht te geven. In wat werkt. Wat bewezen effect heeft. Wat je aandacht en tijd verdient.

Een blad dat inspireert en vertrouwen geeft. Om koers te bepalen en met overtuiging te bouwen aan een sterke schoolorganisatie. Waar iedereen met plezier aan het werk is én blijft.

Een vakblad van VfPf voor bestuurders en HR-professionals in het primair onderwijs

Inhoud



Groen voor de klas
Twee starters over hun begin van hun onderwijsloopbaan



Scherp op de toekomst
PCPO Westland onderzoekt wat nodig is om een goede werkgever te blijven



Voorraad medewerkers = op
Toekomstdenker Bart Götte over de grootste ontwikkelingen in de arbeidsmarkt

Lees ook

4 Gespreksstof
Huis van Werkvermogen verbreedt het gesprek

7 PO Praat
Podcastaflevering over leidinggeven vanuit vertrouwen

8 Van data naar duiding
Onderwijsregio duikt in cijfers over verzuim, instroom en uitstroom

14 Tussen de regels
Hoe werkt het PDI-budget?

20 Stuurkracht
Column door bestuurder Ellen de Neef

24 Arbo & zo
Veilig werken dragen we met elkaar



HR-adviseur Hanneke Appeldoorn (links)
en directeur Miranda de Vent (rechts)

Huis van Werkvermogen

verbreedt het gesprek

Wat heeft iemand nodig om gezond, gemotiveerd en met plezier te blijven werken? Het Huis van Werkvermogen helpt om daar vanuit verschillende kanten naar te kijken. Bij scholenstichting Catent krijgt het model een plek in de bestaande gesprekkencyclus.

‘Ik zie je, ik waardeer je, je bent belangrijk voor mij.’ Vanuit die gedachte kijkt Catent naar goed werkgeverschap. Want beleid en methodes zijn belangrijk, maar uiteindelijk zijn het de mensen die het onderwijs maken. “Ons personeel is ons belangrijkste potentieel”, zegt HR-adviseur Hanneke Appeldoorn.

En in dat potentieel moet je blijven investeren. Achterover-leunen omdat iets goed werkt, past daar niet bij. Catent had al een eigen gesprekkencyclus, met een bordspel en vragen rond de kernwaarden vertrouwen, ruimte, respect en relatie. Toch bleef de organisatie zoeken: hoe kunnen we het goede gesprek verder verdiepen? In het Huis van Werkvermogen vond Catent nieuwe aanknopingspunten. “We wilden onze bestaande aanpak niet vervangen, maar kijken hoe het Huis van Werkvermogen die kon versterken”, vertelt Hanneke. Het model past bovendien bij hoe Catent naar medewerkers kijkt: niet alleen naar de functie, maar naar de mens als geheel.

Nieuwe laag in een vertrouwd gesprek

Het Huis van Werkvermogen maakt zichtbaar wat iemand nodig heeft om goed en met plezier te kunnen blijven werken. Gezondheid vormt het fundament. Daarboven staan kennis en vaardigheden, normen en waarden en het werk zelf. Die verdiepingen staan niet los van elkaar: als het ergens schuurt, kan het hele huis gaan wankelen.

Om dat verhaal bij de directeuren tot leven te brengen, bouwde directeur Marin Belt het Huis van Werkvermogen na met Duplo. Een beeld dat bleef hangen. Vervolgens gingen de directeuren zelf aan de slag met het model en verkenden ze hoe ze de verschillende verdiepingen in hun ontwikkelgesprekken konden gebruiken.

Wat komt er boven als je doorvraagt?

Marin bracht het model al in de praktijk tijdens de ontwikkel-gesprekken. In een van die gesprekken kwam ter sprake hoe het gedrag van leerlingen een medewerker persoonlijk raakte, doordat het herkenning opriep uit de eigen jeugd. Professioneel afstand houden bleek daardoor soms lastig. Tegelijkertijd kwam naar voren wat juist op zulke momenten van grote waarde is: collega’s als vangnet, korte lijnen en het gevoel gezien en gekend te worden. ›



Directeur Marin Belt

“Ik weet niet of dat zonder het Huis van Werkvermogen zo aan de orde was gekomen”, zegt Marin. “Soms maak je dingen net wat explicieter, omdat fysieke, mentale en sociale gezondheid echt als fundament worden gezien.” Precies daarin ziet ze de meerwaarde. De eigen gespreksvorm van Catent werkt al jaren goed, maar het Huis van Werkvermogen voegt een diepere laag toe. Directeur Miranda de Vent noemt het ‘afpellen’: “Niet stoppen bij het eerste antwoord, maar nieuwsgierig blijven. Nog een vraag stellen. En soms nóg een. Zo kom je dichter bij wat iemand werkelijk bezighoudt en nodig heeft.”

Het gesprek blijft persoonlijk

Het Huis van Werkvermogen geeft richting, maar schrijft niet voor hoe een gesprek moet verlopen. “Miranda en ik kunnen met hetzelfde instrument en dezelfde medewerker in gesprek gaan, maar wij voeren twee compleet verschillende gesprekken”, zegt Marin. Het model helpt om relevante onderwerpen te verkennen, de manier waarop blijft persoonlijk.

Maak het passend voor jouw organisatie

Dat is ook de belangrijkste les die Catent andere schoolbesturen meegeeft: zet het Huis van Werkvermogen in op een manier die bij jouw organisatie past. Voor Catent betekent dat aansluiten bij de eigen visie op goed werkgeverschap en bij de gesprekkencyclus die er al is. Marin vervolgt: “Neem daarnaast de tijd om het model goed te leren kennen. Alleen een schema uitdelen is niet genoeg: je moet begrijpen wat erachter zit om de meerwaarde eruit te halen.” ●

Denkpauze

Hoe krijgen jullie zicht op wat medewerkers nodig hebben om nu én in de toekomst inzetbaar te blijven? Welke rol speelt de gesprekscyclus hierin? Het Huis van Werkvermogen kan helpen om gesprekken verder te verdiepen.

Ook aan de slag met het Huis van Werkvermogen? Lees meer en download de gesprekswijzer.

→ **vfpf.nl/huis-van-werkvermogen**

In deze aflevering
Brenda Steinmetz | Regiomanager VfPf
Marit Dries | Directeur bij KC Balans | Den Haag, Leidschenveen

Vertrouwen en ruimte geven

Een festivalbezoek, een wereldreis of een verzoek dat nét buiten de regels valt. Wat doe je dan als leidinggevende? In deze podcastaflevering gaat Brenda Steinmetz hierover in gesprek met Marit Dries, directeur van KC Balans. Over maatwerk, vertrouwen en de ruimte om soms een andere afweging te maken.

Wat heeft iemand nodig?

In het gesprek stelt Brenda een vraag die veel organisaties herkennen: wat maakt medewerkers duurzaam inzetbaar? Volgens Marit is daar geen standaardantwoord op. Wat de ene medewerker helpt om met energie en plezier te blijven werken, hoeft voor een ander niet te werken.

Duurzame inzetbaarheid gaat volgens haar daarom over meer dan regelingen, uren of vaste afspraken. Het begint met kijken naar wat iemand nodig heeft. Niet alles past in een regeling.

Wat doe je als een medewerker iets vraagt waarvoor geen standaardregeling bestaat? Een dag naar een festival, een sabbatical of zelfs een wereldreis?

Volgens Marit hoeft het antwoord niet altijd meteen nee te zijn. Niet alles kan, maar het gesprek aangaan kan altijd. Juist die ruimte om samen naar oplossingen te zoeken, maakt volgens haar het verschil.

Vertrouwen werkt twee kanten op

Daarbij draait het uiteindelijk om vertrouwen. Vertrouwen dat medewerkers eerlijk zijn over wat zij nodig hebben en vertrouwen dat collega’s het beste met elkaar voor hebben. Zo’n cultuur ontstaat niet vanzelf. Die groeit door openheid, eerlijkheid, verbinding en de bereidheid om met elkaar in gesprek te blijven, ook als dat niet altijd eenvoudig is. “Als je een gelukkige leerkracht hebt, dan heb je uiteindelijk ook een gelukkige directeur.”

In PO Praat verkennen we de HR-wereld van het primair onderwijs. Schoolleiders, leerkrachten, bestuurders en HR-adviseurs delen inzichten, ervaringen en praktische voorbeelden die inspireren en nieuwe perspectieven bieden. Luister alle afleveringen terug!

→ **vfpf.nl/po-praat**





Onderwijs-regio ontdekt waar het wringt

Onderwijsregio Leiden, Duin- en Bollenstreek PO stelde zichzelf een belangrijke vraag: wat vertellen onze cijfers ons écht? Wat gaat er schuil achter bekende thema's als verzuim, uitstroom en personeelstekorten? Programmamanager Kees van der Velden dook daarom in de data. Dat leverde interessante inzichten op en concrete aanknopingspunten voor gerichte acties.

Onderwijsregio Leiden, Duin- en Bollenstreek bestaat uit 35 schoolbesturen in het primair onderwijs. Ze werken samen op drie programmalijnen: werven en matchen, opleiden en begeleiden en professionaliseren. Om prioriteiten te kunnen bepalen, heeft de onderwijsregio behoefte aan goede data. "Gegevens die online beschikbaar zijn, zijn oppervlakkig", zegt programmamanager Kees van der Velden. "Besturen hebben toegang tot hun cijfers, zoals over verzuim, maar een regionaal beeld ontbrak. Ik wilde weten hoe het werkelijk zit met bijvoorbeeld de uitstroom van startende leerkrachten, het aantal zij-instromers en de onderlinge verschillen tussen onze subregio's van de onderwijsregio."

"Als ik alle gegevens opvraag bij onze 35 besturen, dan betekent dat veel extra werk voor de besturen", vertelt Kees. "Ook bestaat het risico dat ze cijfers op verschillende manieren aanleveren en incompleet zijn." Daar kwam VfPf in beeld, want alle actuele gegevens van het primair onderwijs zijn daar beschikbaar.

Data als startpunt voor het gesprek

Om scherp te krijgen wat er speelt, doken Merijn van Koeverden en Kim van Rookhuizen (data-analist en strategisch relatiemanager bij VfPf) in de data. "We startten met een overzicht van de beschikbare gegevens. Vervolgens analyseerden we opvallende trends vanuit drie invalshoeken: trends binnen de onderwijsregio zelf, een vergelijking met landelijke gemiddelden in het primair onderwijs en de verschillen tussen de subregio's van de onderwijsregio. De uitkomsten presenteerden we vervolgens tijdens een HR-bijeenkomst", vertelt Merijn.

Verzuim werd ineens strategisch thema

Een van de belangrijkste uitkomsten was de impact van verzuim binnen de regio, met opvallende verschillen. Kees: "In de ene subregio zagen we vooral kortdurend verzuim onder ›

“Zijn wij een uitschieter of valt het mee?”



onderwijsondersteunend personeel. In de andere subregio was er een opvallend hoog verzuim onder schoolleiders in één leeftijdscategorie.” Juist naar die details was Kees op zoek.

VfPf vertaalde de verzuimdata ook naar FTE-verlies en kosten. Dat zorgde voor een kleine openbaring. “Het gaat om miljoenen euro’s per jaar. Daar schrokken onze schoolbesturen van”, blikt Kees terug. Kim heeft daar wel een verklaring voor. “Bestuurders zien dat mensen ziek zijn, maar niet altijd wat de gevolgen zijn voor capaciteit en kosten.”

Verzuim nadrukkelijk op de agenda

Na de schrik, kwam de actie. Kees: “Verzuim staat nu nadrukkelijker op de agenda. We kunnen op andere thema’s allerlei mooie plannen bedenken, maar als we verzuim niet oplossen, blijven we tegen dezelfde knelpunten aanlopen. Aan deze knop moeten we draaien.”

Inmiddels werkt Onderwijsregio Leiden, Duin- en Bollenstreek aan een regionale werkgroep verzuimpreventie, met daarin diverse HR-medewerkers en schoolleiders. Die onderzoekt welke preventieve maatregelen effectief zijn, hoe kennis gedeeld kan worden tussen besturen en welke ondersteuning regionaal georganiseerd kan worden. Daarnaast gingen verschillende besturen individueel met VfPf in gesprek om hun eigen cijfers verder te analyseren. “Na het eerste schrikmoment wilden besturen weten: hoe ziet dit er eigenlijk voor ons uit?”, vertelt Kees. “Zijn wij een uitschieter of valt het mee? Dat helpt om te bepalen waar je als bestuur extra werk van moet maken.”

Kim: “Dit traject is een mooi voorbeeld van hoe data bijdraagt aan het professionaliseren van de onderwijssector: het versterken van strategische keuzes die personeelsbehoud en duurzame inzetbaarheid bevorderen.” Kees ziet nog een meerwaarde: “Het biedt houvast bij het onderbouwen van de arbeidsmarktanalyse en de ambitieafspraken met OCW. Ik heb nu meer gegevens die ik kan vergelijken met data uit andere bronnen. Dat extra inzicht maakt de analyse en de ambitieafspraken sterker.” ●

Denkpauze

Wat zie jij als je naar de verzuimcijfers van je organisatie kijkt? Data laat zien wát er gebeurt, maar niet altijd waarom. Regionale analyses maken patronen zichtbaar die individuele besturen vaak niet kunnen herkennen. Soms blijken herkenbare uitdagingen heel verschillende oorzaken te hebben. Juist door cijfers in context te plaatsen, ontstaat inzicht dat helpt om betere keuzes te maken.

GROEN VOOR DE KLAS

De eerste jaren voor de klas zijn leerzaam, uitdagend en soms ook best overweldigend. Sanne Oostrom en Sharon Trenidad vertellen over hun start in het onderwijs en de rol die begeleiding speelde in hun ontwikkeling, vertrouwen en werkplezier.

Naam: Sanne Oostrom (22)
Functie: Juf van groep 7/8
Organisatie: Basisschool Kids College
Waar: Wilnis



“Zonder buddy of mentor verdrink je als starter”

Van opleiding naar praktijk

“De nacht voor mijn eerste dag, sliep ik amper. Ik wist hoe ik moest lesgeven. Maar de lange takenlijst in de voorbereidingsweek, een nieuwe school en het onbekende van een combinatieklas maakten mijn start overweldigend. Ik was constant aan het zoeken hoe ik alles moest regelen. Bang dat ik kinderen niet de aandacht gaf die ze nodig hadden. Na die eerste week voelde ik meer rust en kon ik ook gaan genieten van het lesgeven en de gezelligheid van mijn klas.”

Een buddy én een mentor

“Dat werd daarna alleen maar meer. Een collega die aan ongeveer dezelfde leeftijdsgroep lesgeeft, werd vanaf het begin mijn buddy. Als ik wat wil weten over de manier van werken, of zoiets simpels als waar materialen liggen, kan ik bij hem terecht. Vanuit VfPf kwam er ook een ‘mentor on the job’. Zij kijkt elke maand mee tijdens een les en geeft tips. Daar zitten echt inzichten bij waar ik zelf nog niet op was gekomen. Ze helpt me niet alleen bij mijn lessen, maar ook met alles daaromheen; zoals het schrijven van een ontwikkelingsperspectief voor een leerling. Die bredere focus op al je taken als leraar heb ik tijdens mijn opleiding wel gemist. Dat moet echt aan de pabo worden toegevoegd.”

Meer vertrouwen voor de klas

“Zonder buddy of mentor verdrink je als starter in alles wat er op je afkomt. Mijn mentor leert me ook op mijn intuïtie te vertrouwen. Als je dan daarna hoort dat je iets goed hebt aangevoeld, is dat heel waardevol. Met dat extra steuntje in de rug groeit mijn zelfvertrouwen. Ik sta met nog meer plezier voor de klas.”

Mijn kijk op

Naam: Sharon Trenidad (55)
Functie: Juf van groep 1/2
Organisatie: Basisschool De Odyssee
Waar: Amsterdam



“Schaam je nooit om hulp te vragen”

Een spannende eerste dag

“Voor het eerst alleen voor de klas. Iets wat ik tijdens mijn deeltijdopleiding nog niet had gedaan. Ja, mijn allereerste dag was heel spannend. Ik voelde een soort angst. Wat als er iets misging of ik dingen zou vergeten? Maar toen de kinderen binnenkwamen, verdween die spanning. Hun enthousiasme gaf me vertrouwen: ik kon dit. Het hielp ook dat ik de school al kende vanuit mijn stages. De werkwijzen, collega’s en zelfs een deel van de kinderen waren niet nieuw meer.”

Als de praktijk anders loopt

“Vanuit mijn school had ik geen vaste buddy om vragen aan te stellen. Maar als ik ergens mee zat, kon ik gewoon bij mijn collega’s binnenstappen. Dat was voor mij genoeg. Tot ik na een maand te maken kreeg met een onprettige ervaring met ouders van een leerling. Vanuit de pabo was ik te weinig voorbereid op dat soort situaties. Het deed echt wat met mijn zelfvertrouwen. Daarom schakelde mijn leidinggevende via VfPf een ‘mentor on the job’ in. Zij kijkt maandelijks mee in mijn les en geeft tips. Ze benadrukt ook wat al goed gaat. Dat helpt om mijn zelfvertrouwen weer te laten groeien.”

Ondersteuning op het juiste moment

“Als starter komt er veel op je af. Het is goed om je daarvan bewust te zijn. Maar ook om te weten dat je er niet alleen voor staat. Een mentor of buddy kan je helpen om niet overweldigd te raken. De opleiding volgen is één, maar je leert het vak pas echt in de praktijk. Je blijft jezelf continu verbeteren. En als dat even niet lukt, is er hulp. Schaam je nooit om daar gebruik van te maken. Voor mij maakte dat extra steuntje in de rug echt het verschil.” ●

PDI-budget uitgelegd

Wat kan een medewerker met het PDI-budget doen?

De medewerker mag dit inzetten voor activiteiten die bijdragen aan:

- het bijhouden van vakbekwaamheid en professionele ontwikkeling
- duurzame inzetbaarheid en werkplezier
- een sterke positie op de arbeidsmarkt

Bedrag en uren

€555 **123 PDI-uren**

Alle genoemde uren en bedragen zijn op basis van een fulltime aanstelling en worden naar rato toegepast.

Goed om te weten

- Medewerkers bepalen zelf waaraan zij hun PDI-budget besteden.
- Werkgever en medewerker overleggen samen op welk moment de uren worden ingezet.
- PDI-uren zijn geen verlofuren (uitzondering: medewerkers van 57 jaar en ouder). Inzet voor studieverlof kan wel.
- Het PDI-budget is persoonlijk en kan niet worden gebruikt voor teamscholing.

Aanvullend budget

Startende leerkrachten en zij-instromers:

- 40 uur extra
- begeleiding coach

Met de extra uren kan de starter de werkdruk verlichten, denk aan lesvoorbereiding. Een coach kan helpen bij de ontwikkeling van praktische vaardigheden en zelfvertrouwen.

Medewerkers van 57 jaar en ouder:

- 130 uur extra

De extra uren kunnen worden ingezet voor dezelfde doelen als het reguliere PDI-budget, maar ook voor verlof. Dan geldt een eigen bijdrage van 40% (t/m schaal 8) of 50% (overige functies). De medewerker moet minstens 50% van de werktijd blijven werken.

Directieleden:

- €3330

Dit extra professionaliseringsbudget kan gebruikt worden voor studieverlof en/of studiekosten voor (her)registratie in het Schoolleidersregister PO.

Meer weten over de regeling professionalisering en duurzame Inzetbaarheid?

→ vfpf.nl/pdi

Wat maakt jouw organisatie aantrekkelijk voor de onderwijs-professional van morgen?

Scherp op de toekomst

Stilstaan is geen optie, ook als het goed gaat

Bestuurder Myrte van Staalduinen (links) en HR-adviseur Chantal Schermer (rechts)

Een laag ziekteverzuim, betrokken medewerkers en een sterke organisatiecultuur. Veel schoolbesturen zouden ervoor tekenen. Voor PCPO Westland was dat juist aanleiding om te onderzoeken wat nodig is om ook in de toekomst een goede werkgever te blijven. Een strategische analyse hielp zichtbaar te maken wat de organisatie al goed deed en waar ruimte ligt voor verdere ontwikkeling.

Een licht stijgende verzuimtrend was geen reden tot zorg, maar wel aanleiding om uit te zoomen. "Verzuim is eigenlijk maar een klein onderdeel van een groter geheel", vertelt bestuurder Myrte van Staalduinen. "We wilden toekomstbestendig naar strategisch HRM kijken. Hoe richten we HR zo in dat medewerkers gezond en met plezier kunnen blijven werken?"

Met deze vragen ging zij het gesprek aan met een adviseur van VfPf. Dat was het vertrekpunt voor de strategische analyse die VfPf aanbiedt. Aan de hand van vragenlijsten, HR-data, beleidsstukken en een werksessie met de school-directeuren ontstond een breed beeld van de organisatie.

Een sterke cultuur vraagt om een sterke basis

De strategische analyse bevestigde dat de kracht van PCPO Westland in de cultuur zit. Er is veel vertrouwen, medewerkers voelen zich verantwoordelijk en directeuren zetten zich in voor hun teams. Tegelijkertijd liet de analyse zien dat veel afspraken impliciet zijn. Myrte: "Vanuit onze cultuur gaan veel dingen goed. Maar daardoor waren ze nog niet goed vastgelegd in processen, rollen en afspraken." Beleid was er voldoende, maar niet altijd goed vindbaar of logisch met elkaar verbonden. Door die basis beter te organiseren, wil PCPO Westland de sterke cultuur behouden én toekomstbestendig maken. ›



Duidelijke kaders

Een ander belangrijk inzicht was dat de mensgerichte cultuur vraagt om duidelijke kaders. Bij PCPO Westland staat de medewerker centraal. Myrte legt uit: “Vanuit maatwerk wil je iemand graag tegemoetkomen. Maar vervolgens moet je jezelf ook afvragen: zouden we dit iedere keer doen? Als het antwoord nee is, dan ontstaat de behoefte aan duidelijke kaders.”

“Vanuit onze cultuur gaan veel dingen goed”

Door afspraken over goed werkgeverschap en goed werknemerschap explicieter te maken, geeft PCPO Westland juist meer duidelijkheid, transparantie en eenduidigheid. Zo weet iedereen waar hij of zij aan toe is en dat zorgt voor veiligheid.

Sturen op de juiste inzichten

De analyse maakt ook duidelijk dat goede sturing begint met de juiste informatie. Niet alle HR-cijfers zijn even waardevol. Een verzuimpercentage vertelt niet het volledige verhaal. Je weet hierdoor bijvoorbeeld wel dát iemand is uitgevallen, maar niet waardoor dat komt of welke signalen daaraan voorafgingen. Er is meer en andere informatie nodig om beter te kunnen sturen. Welke cijfers helpen directeuren om ontwikkelingen eerder te (h)erkennen en het goede gesprek te voeren? Als je daar een goed antwoord op hebt, kun je beleid maken op inzicht in plaats van op gevoel.

HR in samenhang

Uit een strategische analyse blijkt dat HR-vraagstukken nooit op zichzelf staan, maar nauw verweven zijn met organisatorische, maatschappelijke en bestuurlijke opgaven. Bestuurlijk leiderschap is een cruciale randvoorwaarde om deze vraagstukken in samenhang te benaderen en duurzame keuzes te maken. HR-adviseur Chantal Schermer, ook van PCPO Westland, ziet in het leiderschap van Myrte een sterke waardenoriëntatie. “In complexe vraagstukken zijn het juist de waarden die richting geven. Ze vormen het kompas voor de keuzes die je maakt, de prioriteiten die je stelt en de manier waarop je de ontwikkeling van mensen verbindt aan de strategische ambities van de organisatie. Myrte laat zien hoe je vanuit die waarden koers houdt, ook wanneer belangen, opgaven en verwachtingen uiteenlopen.”

Perspectieven

Die integrale benadering zie je volgens Chantal ook terug in de dagelijkse praktijk. Een vraag over duurzame inzetbaarheid raakt al snel aan thema’s als leiderschap, samenwerking, ontwikkeling of werkplezier. “Je kunt een vraagstuk niet vanuit één perspectief bekijken”, vertelt Chantal. “Bij duurzame inzetbaarheid denken mensen vaak meteen aan het voorkomen van verzuim. Maar we voeren binnen dit kader heel verschillende gesprekken. De ene medewerker vraagt om coaching, de ander brengt de dynamiek binnen het team ter sprake of zoekt naar een constructievere samenwerking met een duocollega.”

“Het zijn juist waarden die richting geven”

Deze blik krijgt inmiddels steeds meer vorm. PCPO Westland werkt aan een beter vindbare HR-omgeving, duidelijkere processen en een verdere uitwerking van goed werkgeverschap, goed werknemerschap en leiderschap in het nieuwe koersplan.

Vooruitkijken

Volgens Myrte en Chantal zat de meerwaarde van de samenwerking met adviseurs van VfPf niet alleen in de strategische analyse zelf, maar juist in de gesprekken die daaruit voortkwamen. “Uiteindelijk gaat het altijd over het stellen van de juiste vraag en het eerlijke gesprek daarbij”, vertelt Myrte.

> Ook organisaties die al goed functioneren, hebben baat bij een frisse blik van buitenaf, om sterke punten én ontwikkelkansen zichtbaar te maken.

De belangrijkste opbrengst van de strategische analyse is misschien wel de bevestiging dat de cultuur van PCPO Westland een stevig fundament vormt. “Ik durf te zeggen dat mensen graag bij ons werken omdat ze zich gezien en gewaardeerd voelen”, zegt Myrte. “Onze uitdaging is nu om die mensgerichte cultuur te behouden én tegelijkertijd duidelijkheid en eenduidigheid te bieden. Dat maakt ons uiteindelijk een sterkere werkgever.”

Volgens Myrte draait toekomstbestendig HR niet om méér beleid of méér werk. Juist door zichtbaar te maken wat al goed gaat, ontstaat ruimte om bewuste keuzes te maken en de organisatie verder te versterken. “Je hoeft uiteindelijk niet harder te werken. Juist het in beeld brengen van wat er al is, geeft heel veel mogelijkheden.” ●

Denkpauze

- Wat waarderen medewerkers nu het meest aan jullie organisatie?
- Op welke punten kun je medewerkers nóg beter ondersteunen?
- Wat kun je vandaag doen om een sterke werkgever te blijven?

De kracht van tegenspraak



Ellen de Neef

Lid College van Bestuur
Elevantio,
Onderwijsorganisatie in
Zeeuws-Vlaanderen
met 38 scholen

Besturen doe je niet alleen, vindt Ellen de Neef. Hoewel de eindverantwoordelijkheid bij haar ligt, zoekt ze bewust de dialoog op met collega's en mensen van buiten haar organisatie. Want juist in die gesprekken ontstaan nieuwe inzichten, scherpere keuzes en draagkracht voor de toekomst.

"Als bestuurder voel ik een grote verantwoordelijkheid. Ik probeer daarin betrokken en positief te zijn. Niet te denken vanuit problemen, maar vanuit kansen. Tegelijkertijd zijn het vaak grote besluiten waarvoor je staat. Zeker in Zeeuws-Vlaanderen, waar goed onderwijs onlosmakelijk verbonden is met de leefbaarheid van de regio. Zonder goede voorzieningen wordt het steeds moeilijker om mensen aan te trekken en vast te houden. Dat raakt direct aan de kansen van kinderen die je klaar wil stomen voor de toekomst.

"Je hebt als bestuurder ook blinde vlekken"

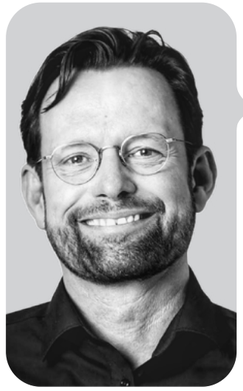
Ik vind dat je als bestuurder altijd ruimte moet organiseren voor advies en tegenspraak. Daarvoor heb je binnen je onderwijsorganisatie natuurlijk de schooldirecteuren en je leden van je managementteam, de medezeggenschap en je raad van toezicht. Daarnaast vind ik het waardevol dat ik samen met een collega het College van Bestuur vorm in onze organisatie. We sparren veel met elkaar, geven feedback en houden elkaar scherp. Deze toegevoegde waarde heeft zich al regelmatig voor mij bewezen.

Maar een blik van buitenaf helpt ook. Iemand die juist wat meer afstand heeft, andere organisaties kent, uit een andere regio, of zelfs uit het bedrijfsleven. Soms vind je elkaar in dezelfde vraagstukken, terwijl je uit een heel andere sector komt. Of je krijgt juist een vraag die je jezelf niet meer stelt. Dat helpt mij om mijn gedachten te ordenen, mijn visie aan te scherpen en bewust te blijven van mijn eigen blinde vlekken. Die scherpte, die moet je zelf een beetje opzoeken vind ik."

VOORRAAD MEDE-WERKERS IS OP

Bart Götte, futuroloog en hoofddocent aan de Universiteit van Amsterdam, deelt de grootste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Die vragen om andere keuzes in werving, behoud, inzet en organisatie. Voor het primair onderwijs ligt daar een urgente opgave, maar ook een kans om nu al te anticiperen.

“De week zit al vol voordat de werkweek begint”



Bart Götte

Toekomstdenker en strateeg
Oprichter van FutureFlock en hoofddocent aan de Universiteit van Amsterdam. Daar houdt hij zich bezig met thema’s als toekomst van transities, strategie, werk en organiseren.

Van krap naar strak

De arbeidsmarkt bevindt zich in een nieuwe fase. Waar de afgelopen jaren vooral werd gesproken over krapte, spreekt Bart inmiddels van een strakke arbeidsmarkt. De kern is simpel: de beschikbare voorraad arbeidskrachten is op. Bijna iedereen die kan werken, werkt al.

Die ontwikkeling komt niet uit de lucht vallen. Ze hangt samen met demografie, vergrijzing en de toenemende druk op de werkende bevolking. Nederland kent de hoogste arbeidsparticipatie van Europa. Nergens werkt zo’n groot deel van de beroepsbevolking. Ook het aantal arbeidsjaren tot aan pensioen en aandeel werkende jongeren zijn het hoogst. Maar opvallend genoeg draait dat niet automatisch uit op veel meer inzetbare uren. Juist daar knelt het.

Meer werken, maar minder uren

Nederland scoort hoog op arbeidsparticipatie, maar relatief laag op het aantal gewerkte uren per persoon. Volgens Bart komt dat door de groei van parttime werk én van informele taken naast betaald werk. Mantelzorg, opvoeding, vrijwilligerswerk en andere vormen van onbetaalde arbeid vragen steeds meer tijd en aandacht.

Daardoor verandert ook de betekenis van werk. Niet alleen betaald werk telt, maar ook alles wat daaromheen georganiseerd moet worden. Voor veel mensen zit de week al vol voordat de werkweek begint. De verwachting dat werknemers eenvoudig meer uren gaan werken, noemt Götte dan ook weinig realistisch. Denken dat parttimers wel wat meer uren kunnen maken, getuigt vooral van een blinde vlek en gebrek aan waardering voor het vele informele werk dat wordt gedaan.

Voor onderwijs en zorg is dit extra relevant. Door een hoge druk op de werk-privébalans leidt een hoger salaris niet automatisch tot meer gewerkte uren. Soms gebeurt zelfs het tegenovergestelde.

De echte concurrent is vaak het privéleven

Een belangrijk inzicht volgens Bart is dat de grootste concurrent van sectoren als het primair onderwijs dus niet altijd een andere werkgever is, maar het privéleven. Wie zorgt voor ouders, kinderen of anderen, maakt voortdurend afwegingen over tijd en energie.

Behoud van personeel draait daarom niet alleen om salaris of contractvorm, maar vooral om de vraag hoe houdbaar het werk is. Flexibiliteit, vitaliteit, weerbaarheid en aandacht voor de levensfase van medewerkers zijn cruciaal. Wie dat negeert, vergroot de kans op uitval en uitstroom.

Werven maakt plaats voor verdelen

Volgens Bart verschuift de arbeidsmarktlogica van werving en selectie naar allocatie: het verdelen van beschikbare mensen over de plekken waar ze het meest van waarde zijn. Dat vraagt om keuzes die soms ongemakkelijk zijn, maar wel noodzakelijk.



Voor onderwijs betekent dat onder meer: minder denken in vaste functies of posities als eindpunt en meer in inzet op basis van competenties, context en samenwerking. Ook het mee veranderen van de organisatie valt daaronder. Van bolwerk naar netwerk, van vaste structuren naar meer stromende samenwerking tussen scholen, teams en partners rondom de school.

“Minder denken in vaste functies”

In dat verband noemt Bart ook de lokale arbeidsmarkt als steeds belangrijker. Reistijd, bereikbaarheid en betaalbaarheid van wonen en werken gaan zwaarder wegen. Arbeidsmarkten worden lokaler, en dat beïnvloedt ook het onderwijs: de plek waar iemand werkt, wordt steeds sterker verbonden met de plek waar iemand woont en zorgtaken heeft.

Voor de boeg

Wat betekent dit voor het primair onderwijs?

Voor het primair onderwijs zijn de komende jaren volgens Bart dubbel. Aan de ene kant lijkt er op korte termijn wat lucht te ontstaan: de tekorten kunnen tijdelijk afnemen. Het PO neemt daarin een unieke positie in ten opzichte van andere sectoren. Aan de andere kant komt daarna wel degelijk een structurele verzwaring. Dan wordt de vraag niet meer alleen hoe vacatures worden gevuld, maar vooral hoe het werk anders kan worden georganiseerd.

Dat vraagt om anticiperen in plaats van afwachten. Benut een rustiger fase niet om achterover te leunen, maar om het werk slimmer, flexibeler en houdbaarder in te richten. Denk aan samenwerking tussen scholen, teams in plaats van solowerk, en het verlagen van barrières voor mensen die willen bijdragen, maar niet binnen de klassieke functie passen.

De essentie van de boodschap is helder: De capaciteit van de arbeidsmarkt raakt haar limiet. Zij-instroom is de meest populaire beleidslijn in alle sectoren. Dat geeft te denken. Als iedereen vist uit het bootje van de ander omdat de vijver leeg is, wordt het hoog tijd om alle zeilen bij te zetten om te kijken of werken en organiseren anders kan. ●

Lange tijd besteedde Stichting Procon de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) van haar vijf basisscholen in Epe en Vaassen uit. Dat verliep prima, maar toch zocht de stichting een aanpak die beter aansloot op het primair onderwijs. Daarom ging Procon zelf aan de slag met de RI&E. Dat zorgde voor meer inzicht en betrokkenheid én minder kosten.

Veilig werken dragen we met elkaar

“De RI&E voelde voorheen vooral als iets dat nu eenmaal moest gebeuren”, vertelt Mariette Veldkamp, schoolleider en preventiemedewerker bij Procon. “We voldeden aan de wet- en regelgeving, maar binnen de scholen werd het arbobeleid niet breed gedragen.” Tijdens een periodiek gesprek met VfPf kwam het onderwerp ter sprake. “Dat was echt een eyeopener”, vertelt HR-adviseur Maaike van der Bilt.

Stap voor stap zelf aan de slag

“We werken nu met Arbomeester: een instrument van VfPf, speciaal voor het primair onderwijs”, zegt Maaike. “In trainingen en presentaties leerden we met Arbomeester werken. Hiermee kunnen we vanaf nu zelf de RI&E uitvoeren. En ook een Quick-scan, waarmee we de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) kunnen meten. De toetsing van de RI&E laten we nog wel door een externe partij verzorgen.”

En dan komen de resultaten. Maaike: “Wat zien we in de inventarisatie en scans, en wat kunnen we met die informatie? Arbomeester helpt om actiepunten goed op te volgen. Als een taak blijft liggen, krijgen we automatisch een reminder van dit systeem.”

Begeleiding op dit thema was volgens Mariette erg welkom. “Onze expertise ligt bij goed onderwijs geven, maar we vinden het net zo belangrijk dat onze medewerkers fijn en veilig kunnen werken en dat onze leerlingen in een veilige omgeving spelen en werken. Dan is het prettig als een partij je bij de hand neemt en helpt om zaken goed te regelen.”

Meer grip, meer betrokkenheid

Volgens Mariette en Maaike is de belangrijkste opbrengst van het zelf uitvoeren van de RI&E dat het zorgt voor meer betrokkenheid en inzicht. “Waar de vijf scholen voorheen ieder hun eigen RI&E lieten uitvoeren, doen we het nu gezamenlijk. Niet meer alleen met preventiemedewerkers, ook met andere medewerkers. We vergelijken welke aandachtspunten stichtingbreed voorkomen en waar we van elkaar kunnen leren. We zetten het arbobeleid bewust op de jaarplanning en brengen via de interne nieuwsbrieven regelmatig onderwerpen als werkdruk of sociale veiligheid onder de aandacht.”

Het arbobeleid leeft nu veel meer binnen de scholen, zo blijkt uit alledaagse situaties. Mariette: “Bij iets simpels als een bal van het dak halen, spreken collega’s elkaar al aan of dat wel veilig gebeurt.”

Doe het samen

Voor andere scholen die overwegen om de RI&E zelf uit te voeren, hebben Maaike en Mariette een duidelijke boodschap: “Ga het doen. Maar vooral: doe het samen. Betrek je team en geef medewerkers een stem.” ●



HR-adviseur Maaike van der Bilt (links) en schoolleider/preventiemedewerker Mariette Veldkamp (rechts)

Arbo & zo

Denkpauze

- Hoe halen jullie signalen over veilig en gezond werken op bij medewerkers?
- Welke risico’s verdienen de komende jaren extra aandacht?
- Wat zou het opleveren als medewerkers vaker meedenken over oplossingen en preventieve maatregelen?

Ook aan de slag met Arbomeester?

→ vfpf.nl/arbomeester

MEEPAKKERS

Mentoren op de NOT 2027

Van **19 t/m 23 januari 2027** is VfPf aanwezig op de Nationale Onderwijstentoonstelling (NOT) in de Jaarbeurs Utrecht. Maak kennis met onze mentoren en ontdek wat zij kunnen betekenen in de begeleiding van startende leerkrachten en zij-instromers. Je vindt ons tegenover de Leestent aan het hoofdpad. We gaan graag met je in gesprek!

Arbo Focus-week

Van **8 t/m 12 maart 2027** organiseert VfPf de Arbo focusweek. Een week vol praktische inzichten, voorbeelden en online sessies over arbovraagstukken in het primair onderwijs. Denk aan thema's als duurzame inzetbaarheid, werkdruk, psychosociale arbeidsbelasting, de RI&E en veilig werken in de schoolorganisatie.

Tip: Geef deze datum door aan je preventiemedewerkers, of zet hem zelf alvast in de agenda. Meer info volgt later.

→ vfpf.nl/agenda

Afbouw van Vervangings-fonds

Per **1-1-2029** stopt de wettelijke taak van Vf om vervangingskosten bij ziekte te vergoeden. Vanaf dan zijn alle besturen in het PO volledig eigenrisicodrager voor deze kosten. Uiteraard ondersteunen de adviseurs van VfPf alle scholen op hun weg naar eigenrisico-dragerschap. Op vfpf.nl/afbouw-vf lees je er alles over.



Meer KOERS?

Het volgende nummer verschijnt in mei 2027.

Tot die tijd gebeurt er een hoop. Nieuwe verhalen, uitdagingen én inzichten. Daarom delen we maandelijks kennis en inspiratie over sterk werkgeverschap en HRM in het PO. Van duurzame inzetbaarheid en verzuim tot arbo en SPP. Jij kiest wat je interessant vindt.

→ vfpf.nl/nieuwsbrief

Nog niet uitgelezen? Volg VfPf op LinkedIn.

Colofon

KOERS is een (gratis) uitgave van VfPf en verschijnt twee keer per jaar.

Redactie
VfPf (Vervangingsfonds/ Participatiefonds)
redactie@vfpf.nl.

Vormgeving
GH+O communicatie

Drukwerk
Damen Drukkers BV

Beeld
Jordi Huisman,
Rick Kloekke, Ingrid Joppe,
Mark Neelemans

Cover
Op de cover: Myrte van Staalduinen en Chantal Scherme (PCPO Westland) - door Jordi Huisman

Copyright
Overname uitsluitend na toestemming van de redactie en met bronvermelding. Aan de inhoud van dit magazine kunnen geen rechten worden ontleend.

Adressering
Wij gebruiken de adresgegevens van besturen die bij DUO geregistreerd staan. Wijzigingen geef je door via duo.nl/zakelijk/primair-onderwijs.



Samen sterk in HR

Vraag jouw strategische analyse aan

Een toekomstbestendige organisatie begint met weten waar je staat. Met onze strategische analyse krijg je inzicht in kansen en risico's voor jouw organisatie. Altijd met oog voor jullie koers. Concrete aanbevelingen helpen om stevig onderbouwde keuzes te maken voor de toekomst.

Inzicht in jouw organisatie?

Ontdek wat een strategische analyse voor jouw organisatie kan betekenen.

→ **vfpf.nl/strategische-analyse**

Samen gaan we voor:

- → Toekomstgericht werkgeverschap
- → Behoud van talent
- → Laag verzuim en verloop
- → Duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- → Hoge medewerkerstevredenheid en werkgeluk

VfPf

Onze ondersteuning is **zonder extra kosten** beschikbaar voor alle schoolbesturen in het primair onderwijs.