

# R]entree

Vervangingsfonds

“Als voorzitter heb ik een dienende en een verbindende rol binnen het bestuur.”



101

Interview Geke Faber: ‘Samenwerking is het sleutelwoord’

Lef en durf bij PricoH

POvoorderegio en andere samenwerkingsvormen helpen besturen elkaar te vinden



3..... Column

4..... 'Samenwerking is het sleutelwoord' - interview met de nieuwe voorzitter Geke Faber

8..... Lef en durf bij PricoH

12..... Eenpitter De Goede Herder kiest voor eigenrisicodragerschap met financiële variant

16..... Kortom

18..... Vereniging Vechtstreek en Venen professionaliseert zich voor reductie verzuim

24..... 'De toekomst ligt in samenwerking, niet in concurrentie'- POvoorderegio

30..... Overzicht adviseurs

32..... Contact

## Samenwerken

In januari hebben we afscheid genomen van Piet Holthuis als voorzitter van het Vervangingsfonds en Participatiefonds. En in Geke Faber hebben we wederom een zeer competente voorzitter gevonden die inmiddels een paar maanden met veel plezier haar functie bekleedt. Piet Holthuis was gepokt en gemazeld in het onderwijs en Geke vertelt in deze R]entree dat mensen uit het onderwijs vroeger bij haar thuis letterlijk over de vloer kwamen. Beiden hebben hart voor het onderwijs.

Maar wat mooi is om te constateren is dat beiden onafhankelijk van elkaar ook het rotsvast geloof uitspreken in samenwerking. Piet deed dat in de vorige R]entree en Geke doet dat in het interview verderop in dit nummer. 'Onderwijs doe je nooit alleen', 'samenwerken en solidariteit zijn heel belangrijk', 'je moet samenwerken om tot goede besluiten te komen'. Zie hier een paar quotes.

En ik onderschrijf dat van harte. Of het nu gaat om het geven van goed onderwijs, het inrichten van een gezonde arbeidsmarkt of het oplossen van vraagstukken als werkdruk, duurzame inzetbaarheid, verzuim en Arbo, je bereikt meer als je dat samen oppakt. Werkgever met werknemer, wij met schoolbesturen en schoolleiders, schoolbesturen onderling, binnen een onderwijsteam, landelijk of in de regio.

Om een concreet voorbeeld uit deze R]entree te geven: POvoorderegio is zo'n project. Gezamenlijk met het Arbeidsmarktplatform PO stimuleren wij samenwerking tussen schoolbesturen in de regio. Met succes, zoals uit de ervaringen en

resultaten binnen diverse regio's blijkt. Maar ook onze intensieve samenwerking met schoolbesturen bij de verzuimaanpak werkt. Zo hebben we met Plan•V bij 57 schoolbesturen de afgelopen twee jaar een verzuimreductie weten te realiseren van gemiddeld 1,7%.

In de bijlage bij deze R]entree leest u nog een staaltje van vruchtbare samenwerking: sociale partners vertellen hoe de modernisering van het Participatiefonds tot stand is gekomen. Het startsein om te komen tot een nieuw stelsel dat naar verwachting in 2020 gerealiseerd zal zijn en waar we met frisse energie aan gaan werken. Met elkaar en in het belang van de sector.

Denis Vijgen  
Directeur Vervangingsfonds



**Uitgave**  
R]entree is een (gratis) uitgave van het Vervangingsfonds. Het is bestemd voor managers, directeuren, bestuursleden en P&O-adviseurs die werken in of voor het primair onderwijs en op

de hoogte willen blijven van ontwikkelingen en achtergronden op het gebied van personeel en (arbo) beleid, het voorkomen en beperken van ziekteverzuim, re-integratie en vervanging van onderwijspersoneel.

**Redactie**  
Denis Vijgen  
Wim Hooijmans  
Audrey Crombach  
Mariska Geelen  
Caroline Evenhuis

**Teksten**  
Wim Hooijmans  
Audrey Crombach  
Caroline Evenhuis  
Lilian Rippe  
Irene Trimp

**Bladmanagement**  
Mind the Gap Communicatie,  
Den Haag

**Fotografie**  
Peter Roek

**Vormgeving**  
Offermans Design, Valkenswaard

**Drukwerk**  
Strijbos Graphic Group B.V., Waalre

**Download**  
Zowel de complete uitgave van R]entree als de losse artikelen zijn te downloaden van [www.vervangingsfonds.nl](http://www.vervangingsfonds.nl).

**© Copyright**  
Overname van artikelen of gedeelten daarvan is toegestaan na voorafgaande toestemming van de redactie met bronvermelding. Aan de informatie in deze periodiek kunnen geen rechten worden ontleend.

De redactie is bereikbaar via [communicatie@vfpf.nl](mailto:communicatie@vfpf.nl).




# ‘Samenwerking is het sleutelwoord’

Een interview met de nieuwe voorzitter van de fondsen, Geke Faber

.....

**Geke Faber is sinds 1 januari voorzitter van het Vervangingsfonds en Participatiefonds. Zij volgde hiermee Piet Holthuis op. Wie is de nieuwe voorzitter, wat is haar achtergrond, wat drijft haar? We spreken haar in de huiskamer van het Internationaal Perscentrum Nieuwspoor in Den Haag, onder het genot van een kopje koffie.**

.....

 Wim Hooijmans & Caroline Evenhuis



.....

“Als je verder wilt komen, dan moet je bereid zijn coalities te sluiten. Niet alleen in je eigen omgeving, maar juist ook daar buiten. Dat is de rode draad van hoe ik te werk ga.”

## Hoe heeft u aan deze functies steeds invulling gegeven?

“Als noorderling heb ik een vrij nuchtere, zakelijke kijk op de dingen. Ik ben telkens op zoek naar helderheid, daarom vraag ik altijd door. Dit komt vaak nogal direct over, maar ik hecht er ook veel waarde aan om gesprekspartners ruimte te geven. En vervolgens met elkaar tot besluitvorming te komen. Jarenlang ben ik naast voorzitter van de Rooie Vrouwen ook lid geweest van het dagelijks bestuur van de PvdA. Daar heb ik ondervonden dat het geen zin heeft om alleen te blijven roepen wat jij vindt. Als je verder wilt komen, dan moet je bereid zijn coalities te sluiten. Niet alleen in je eigen omgeving, maar juist ook daar buiten. Dat is de rode draad van hoe ik te werk ga.”

## En dan nu onafhankelijk voorzitter van de fondsen

“Ja, en daar ben ik heel enthousiast over. Met acht leden – vier op voordracht van werknemersorganisaties en vier op voordracht van werkgeversorganisaties - in het bestuur, heb je te maken met uiteenlopende belangen. Ik ben van mening dat je moet opereren vanuit de verantwoordelijkheid die je bent aangegaan als bestuurslid van het bestuur waarin je zitting hebt. Andere petten moeten dan af. Mijn indruk is dat de zaken en belangen binnen het bestuur goed gescheiden zijn. Dat is ook nodig als je gezamenlijk tot een weloverwogen en gedeelde besluitvorming wilt komen die de gehele sector dient. En dat niet alleen. De stap die je daarna gezamenlijk moet zetten, is nog veel belangrijker: zorgen voor de uitvoering. Ik heb vaak genoeg gezien dat er tot een goed besluit werd gekomen en dat dit daarna bleef liggen. Dan is het naar mijn idee niet voltooid. Er moet wel iets mee gebeuren. Daar zal ik bij de fondsen voor waken.”

Als kind van een zeer betrokken onderwijzer was Geke Faber (65) zich al op jonge leeftijd bewust van de essentie van goed onderwijs. “Mijn vader zei altijd: ‘Zorg ervoor dat kinderen goed onderwijs krijgen, zodat ze zich later zelfstandig in de maatschappij kunnen redden.’”, zo steekt de nieuwe voorzitter van de fondsen van wal. “Vroeger kwamen er geregeld collega’s van mijn vader bij ons thuis om te brainstormen over nieuwe lesmethodes in het speciaal onderwijs. En was mijn vader op de ene school klaar, dan ging hij door naar de volgende. Steeds gedreven door die ene missie.”

Het is niet verwonderlijk dat de nieuwe voorzitter zich verbonden voelt met het gedachtegoed van de fondsen: ‘Altijd iemand voor de klas, behoud van kwaliteit en continuïteit van het onderwijs.’ “Het is mij met de paplepel ingegoten.”

## Dit is niet de eerste bestuurlijke functie die u gaat bekleden

“Nee, er zijn er heel wat aan vooraf gegaan. Het begon allemaal op de middelbare school toen ik voorzitter van de leerlingenraad werd. Ik had toen al een enorme drive om mijn betrokkenheid te tonen. En als je iets wilt veranderen dan zul je daar ook een bijdrage aan moeten leveren. Tijdens mijn studententijd in Groningen werd ik bestuurslid van het Groninger Studenten Toneel. Ondertussen maakte ik kennis met de PvdA, waar ik lokaal actief werd. Al snel wilde ik ook buiten de stadsmuren kijken. Zo was ik jarenlang lid van de Provinciale Staten en heb ik met veel plezier de burgemeestersposten van Zeewolde, Wageningen, Den Helder en Zaanstad vorm mogen geven. Besturen zit echt in mijn genen, want daarnaast was en ben ik maatschappelijk betrokken in bestuurlijke functies bij het landelijke Rode Kruis, het Rheumafonds, het Psychiatrisch Expertisecentrum en - heel iets anders - bij de Stichting Naburige rechtenorganisatie voor musici en acteurs (Norma).

### **Wat is de eerste indruk?**

“Ik ben nu een aantal maanden bezig en heb een aardig beeld van wat er zoal binnen de sector speelt en wat de haken en ogen zijn. Zo is er het wat trage besluitvormingsproces van stakeholders waar je als bestuur tegenaan loopt, is er een verschil in problematiek van kleinere- tegenover die van grotere schoolbesturen en hebben we te maken met wet- en regelgeving, de cao en onze eigen vrij ingewikkelde reglementen. Daarnaast ligt er een concrete taak op mij te wachten om het Vervangingsfonds goed aan te laten sluiten op de al ingezette koers naar meer verantwoordelijkheid voor het scholenveld. Een ander focuspunt is de modernisering van het Participatiefonds waarover recentelijk een principeakkoord is bereikt. Ik kijk er erg naar uit om deze processen de komende tijd te mogen begeleiden.”

### **U noemt de ingewikkelde reglementen. Kunnen deze wel eenvoudiger?**

“De reglementen van de fondsen zijn de afgelopen jaren dusdanig gegroeid qua omvang, dat het voor schoolbesturen een behoorlijke opgave is om adequaat met de fondsen te communiceren. Ik ben ook voorzitter van de bezwaarschriftencommissie en dan zie je hoe complex het reglement eigenlijk is. Bij het Participatiefonds worden straks in het kader van de modernisering goede stappen gezet door bijvoorbeeld het aantal ontslaggronden drastisch te verlagen. Het is een van mijn speerpunten om de regelgeving verder te vereenvoudigen. Daar wordt ook al hard met elkaar aan gewerkt, maar we zijn er nog niet. In dit proces is het belangrijk om mensen aan de voorkant erbij te betrekken. Je moet het echt samen doen.”

### **Uw voorganger zei: Onderwijs doe je samen.**

#### **U onderschrijft dat dus?**

“Ja, en dat is ook zo qua beleidsvorming. Je ziet iedere keer dat je door samenwerking tot breed gedragen besluitvorming komt. Neem nu het initiatief dat het Participatiefonds heeft genomen om werkloze leerkrachten sneller weer aan de slag te krijgen in het primair onderwijs. Daar is heel hard met elkaar én met externe partijen aan gewerkt om de verschillende mogelijkheden tegen het licht te houden. Het bestuur heeft op basis van die samenwerking een plan goedgekeurd met als streven om binnen twee jaar 1.000 uitkeringsgerechtigde personeelsleden die afkomstig zijn uit het PO weer aan het werk te hebben. Daarmee leveren we een bijdrage aan het oplossen van het lerarentekort. Een prachtig besluit dat tot stand is gekomen door een constructieve samenwerking. Daar wordt de hele sector beter van.”

#### **Hoe gaat u nu verder te werk?**

“Ik ben onafhankelijk voorzitter van het bestuur van beide fondsen. Daarbij moet je niet op de stoel van de directeur gaan zitten. Als voorzitter heb je een dienende en ook een verbindende rol binnen het bestuur. Ik zie mezelf dan ook voornamelijk als boegbeeld van de fondsen en niet als eerste aanspreekpunt. Daarnaast vind ik het ook belangrijk om een beeld te krijgen van wat er zich op het bestuursbureau afspeelt. Mijn voornemen is om daar regelmatig binnen te lopen. Feeling te houden. Daarbij zoek ik nadrukkelijk de balans tussen afstand en betrokkenheid op. Er liggen genoeg uitdagingen en ik heb er echt zin in!”

“Het is een van mijn speerpunten om de regelgeving verder te vereenvoudigen. Daar wordt ook al hard met elkaar aan gewerkt, maar we zijn er nog niet. In dit proces is het belangrijk om mensen aan de voorkant erbij te betrekken. Je moet het echt samen doen.”

Geke Faber, voorzitter van het Vervangingsfonds / Participatiefonds.



# Lef én durf bij PricoH

Hoe verzuim plaats maakt voor duurzame inzetbaarheid

De 250 teamleden van de 9 basisscholen van het Christelijk Onderwijs Hoogeveen (PricoH) voelen zich gehoord en gewaardeerd. De sfeer is goed. Een daling van het ziekteverzuim is zichtbaar. Een hele andere situatie dan een aantal jaren geleden. Directeur/bestuurder Arend Eilander en senior HR-adviseur Linda Broek vertellen hoe ze deze verandering met ondersteuning van Vervangingsfonds adviseur Jolanda van den Bosch, teweeg hebben gebracht.



Caroline Evenhuis

“Zo’n 3 jaar geleden speelden er een aantal zaken. Allereerst lag ons ziekteverzuim boven het landelijk gemiddelde. Daarnaast was de nieuwe cao net van kracht gegaan. En tot slot waren we bezig om ons als eigenrisicodrager bij het Vervangingsfonds aan te sluiten. We zijn toen met Jolanda van den Bosch om de tafel gaan zitten om te kijken hoe we de ontwikkelingen op een positieve manier met elkaar konden verbinden. Het was duidelijk dat we ons ziekteverzuim drastisch naar beneden moesten zien te krijgen om zo de financiële risico’s te beperken. Maar nog belangrijker: een laag ziekteverzuim betekent continuïteit van het onderwijs en daarmee een hogere kwaliteit. En dat beantwoordt geheel aan ons hogere doel: kinderen in Hoogeveen toponderwijs geven.” Het gezicht van senior HR-adviseur Linda Broek straalt enthousiasme uit. Een bevoegenheid die ook de woorden van directeur/bestuurder Arend Eilander kenmerkt. “We wilden niet meer praten over ‘verzuim’, maar zijn ons gaan richten op ‘duurzame inzetbaarheid’. Denken vanuit wat iemand nog wel kan en niet wat hij of zij niet (meer) kan. Deze andere manier van denken heeft tijd nodig gehad om in de organisatie in te dalen.”

## Preventie

Meer dan 70% van het verzuim in het primair onderwijs wordt veroorzaakt door psychosociale klachten. Een negatief ervaren werkdruk neemt het grootste deel van dit percentage voor zijn rekening. Als een medewerker langere tijd niet meer de gewenste kwaliteit kan leveren, dan kan dit langdurig verzuim tot gevolg hebben. “In de Arbowet staat beschreven dat een werkgever moet zien te voorkomen dat een werknemer ziek wordt.

Dat je met andere woorden dus goed voor je personeel moet zorgen. Daar is PricoH in haar inzetbaarheidsbeleid doelbewust mee aan de slag gegaan. Door de risico’s in kaart te brengen en te sturen op eigen verantwoordelijkheid én het geven van vertrouwen, zie je dat de verzuimcijfers langzaam maar zeker naar beneden gaan,” geeft adviseur Arbeid en Vitaliteit van het Vervangingsfonds Jolanda van den Bosch aan.

## Durven

Samen met Jolanda van den Bosch heeft PricoH een dossier-schouw gehouden. Eilander: “We hebben in kaart gebracht welke langdurig zieken zich in onze gelederen bevonden, wat we voor hen hadden gedaan en wat dat had opgeleverd.



Ook bij basisschool De Regenboog van PricoH is het uitgangspunt duurzame inzetbaarheid.

Daarna zijn wij met intensieve gespreksrondes van start gegaan. We wilden er graag achter komen wat er leefde onder de medewerkers, maar ook waar ze goed in zijn, waar ze hun tijd aan besteden en waar hun behoeften liggen. We zijn van heel breed naar op maat gegaan. Om de juiste conclusies te kunnen trekken, moet je ook durven om bepaalde vragen te stellen. Ook als dat betekent dat je het over kwetsbaarheid of over privé-situaties moet hebben. Zo kwam ik erachter dat een van onze leerkrachten in haar vrije tijd bijna fulltime mantelzorgster is. Dat geeft toch een andere kijk op iemand. Daar kun je aan de voorkant rekening mee gaan houden.

Ook met de directeuren van de negen scholen heb ik gesprekken gevoerd. Het mobiliteitsvraagstuk lag hier altijd wel wat gevoelig. Directeuren en ook teamleden waren aan hun ‘eigen’ school gewend. Door met elkaar ook de voordelen van mobiliteit

te bespreken en wat dat voor jou als persoon kan betekenen, heeft er een omslag in het denken plaats gevonden. Het resultaat is dat een aantal directeuren vrijwillig een andere school hebben aangevraagd. Om inspiratie op te doen, om aan de andere kant van de schutting te kijken, maar ook om hun kennis te delen.” “Het was belangrijk dat de teamleden de gesprekken niet als bezwarend zouden ervaren, bijvoorbeeld omdat ze het gevoel hadden verantwoordelijkheid te moeten afleggen of dat hun baan ter discussie stond. Onze insteek was om saamhorigheid over te brengen: met elkaar en voor elkaar op weg naar een gezondere organisatie,” vult Linda Broek aan.

## Drie hoofdthema’s

Naast de gespreksrondes heeft PricoH stapje voor stapje een vernieuwd integraal personeelsbeleid vormgegeven.



Jolanda van den Bosch  
06 - 53 31 06 51  
jolanda.vanden.bosch@vfpf.nl

Het organisatiebeleid, professionaliseringsbeleid en inzetbaarheidsbeleid staan daarbij continu met elkaar in verbinding. De teams bespreken wat er nodig is om een volgende stap naar duurzame inzetbaarheid op basis van professionalisering te kunnen maken. "Uitgangspunt is telkens 'Waar doen we het voor, waar staan we en wat is er voor nodig om elkaar te versterken.' Deze bewustwording is een belangrijk onderdeel van ons inzetbaarheidsbeleid. We vragen ons voortdurend af welke expert het beste bij welk gesprek kan aansluiten en hoe we elkaars talenten kunnen versterken. Door met elkaar vooruit te denken en naar oplossingen te zoeken, zorgen we samen voor een professionaliseringslag."

#### Plannen

Over de jaarkalender is Linda Broek helder: "De standaardplanning hebben we overboord gegooid. Doordat we inzicht en overzicht hebben in planbaar- en incidenteel verlof kunnen we goed vooruit plannen. We kunnen vervanging van te voren faciliteren en dat zorgt voor rust. Verder vragen we ons telkens af of iets in het programma past en doet het dat niet, dan schrappen we de activiteit. Bij alles wordt een verbinding gezocht tussen nut en noodzaak."

#### Brede mens

Adviseur Jolanda van den Bosch is van mening dat je leeftijdsfasebeleid niet los kunt zien van inzetbaarheidsbeleid. "Als je niet weet in welke leeftijdsfase je personeel zit, hoe kun je hen dan goed inzetten? Het is belangrijk om naar de mens

in de brede context te kijken." Eilander is het daar mee eens, al ziet hij wel dat het steeds meer maatwerk wordt. "Vrouwen krijgen niet meer standaard kinderen in hun twintiger jaren en ook de pensioenleeftijd wordt steeds later. Ik merk ook dat specifieke groepen extra aandacht nodig hebben. Zo hebben sommige leerkrachten moeite met het bijhouden van de digitale wereld en kunnen zich daardoor minder goed verplaatsen in de gedachtegang van de leerlingen en hun ouders. Voor die leerkrachten kijken we dan welke inzetbaarheid het beste bij hen past. Zij kunnen er bijvoorbeeld bij gebaat zijn om niet meer hele dagen voor een klas te staan, waarbij digibord, digitaal lesmateriaal en online contacten met ouders een grote rol spelen. Laatst kwam er een medewerker langs op het bestuursbureau om mij te laten weten dat ze zo ontzettend verheugd is met de andere invulling die er aan haar werk is gegeven. Ze gaf aan weer zoveel energie te hebben. Dan weet ik dat onze ingezette koers optimaal haar vruchten aan het afwerpen is.

Helaas kun je niet altijd iedereen op een andere manier in de organisatie inzetten. Soms moet je afscheid van elkaar nemen. Ik ben van mening dat mensen in hun functie tot hun recht moeten komen. En als dat niet het geval is, dan moet je ze dat ook eerlijk durven te vertellen."

#### Tools

Om de gedachte achter duurzame inzetbaarheid te ondersteunen is PricoH Vitaal in het leven geroepen. Teamleden en directie kunnen hier vrijwillig gebruik van maken. Zo kunnen zij met elkaar volleyballen, deelnemen aan themamiddagen, een sessie

life coaching bijwonen of zich opgeven voor een workshop om bijvoorbeeld leuke filmpjes te maken. PricoH Vitaal staat voor pure verrijking in de breedste zin van het woord. "Er wordt nog niet zo heel veel gebruik van gemaakt", vertelt Arend Eilander. "Ook dat heeft tijd nodig. De directeuren maken het onderdeel van de gesprekscyclus. Als de teamleden de verrijking gaan voelen, dan begint het vanzelf te lopen." Daarnaast is er de PricoH Markt. Hier laten de negen scholen hun parels zien. Linda Broek: "Zo is een van de scholen enige tijd geleden overgegaan op een continu-rooster. Hier stonden de andere scholen nogal sceptisch tegenover. Maar door op de PricoH Markt op een andere manier de voordelen van het continu-rooster te belichten, zijn een aantal teams aan het onderzoeken of dit ook in hun schoolomgeving een optie zou kunnen zijn."

#### Goede weg

"We zijn er nog niet", sluit Arend Eilander af. "Van 7% ziekteverzuim in 2015, zaten we aan het einde van vorig kalenderjaar op 5%. Ons streven is onder de 4% te komen. We zijn zeker op de goede weg. Door verder te verdiepen, te werken met een open houding en telkens ons handelen tegen het licht te houden, maken we met elkaar goede stappen."

"Top down bestaat bij ons niet, we werken vanuit learning communities, waarbij de regie zowel bij de medewerker als bij de leidinggevende ligt. Dat geeft vertrouwen en zorgt voor een goed draagvlak", besluit Linda Broek.



## TIPS

### Arend Eilander en Linda Broek hebben bruikbare tips voor andere schoolbesturen:

- > Durf te investeren in tijd
- > Laat je niet uitsluitend leiden door de cao
- > Bedenk steeds waarom je iets doet en wat er bij je organisatie past
- > Durf dingen weg te laten of toe te voegen
- > Zorg dat je eigentijds communiceert en laat het woord 'arbo' weg

Directeur/bestuurer Arend Eilander  
en senior HR-adviseur Linda Broek.



Vereniging voor Primair Christelijk Onderwijs Hoogveen (PricoH) bestaat uit 9 basisscholen in de gemeente Hoogveen. Bij PricoH staan 250 personeelsleden iedere dag voor ongeveer 2200 kinderen uit de regio klaar om hen kwalitatief onderwijs te bieden. In 2014 vierde PricoH haar 150-jarig bestaan. [www.pricoh.nl](http://www.pricoh.nl)

# Eenpitter **De Goede Herder** kiest voor eigenrisicodragerschap met financiële variant

Eenpitter De Goede Herder in Helmond is sinds 1 januari 2018 eigenrisicodragers. De school nam ruim de tijd om met steun van de adviseur van het Vervangingsfonds te onderzoeken welke vorm van vervangingsfinanciering het beste bij de school zou passen. Dat leidde tot een weloverwogen keuze.

 Lilian Rippe

De eerste gedachten over de stap naar het eigenrisicodragerschap dateren van 2016. "Wij zijn een eenpitter met een gezond verzuim", vertelt Ingeborg Schrama, directeur/bestuurder van De Goede Herder. "Normaal gesproken ligt dat rond de 3 procent. Tot 2016 waren we een flinke nettobetaler. Het bedrag dat we aan premie bij het Vervangingsfonds betaalden was veel hoger dan het bedrag dat we declareerden. Voor ons was het interessant om te onderzoeken hoe het anders kon." Het toeval wilde dat de school bij de start van het 'onderzoek' te maken kreeg met enkele langdurig zieken. "Dat tikt bij een eenpitter stevig door en maakt meteen duidelijk dat je dan als volledig eigenrisicodragers (ERD) wel kwetsbaar bent."

## **Niet over een nacht ijs**

De Goede Herder maakte pas op de plaats en besloot niet over een nacht ijs te gaan. "We wilden eerst de ontwikkelingen in de markt op het terrein van verzekeringsmogelijkheden volgen en ook wachten op enige stabilisering in het verzuim. Zo konden we op ons gemak het productaanbod onderzoeken en bepalen welke aanbieder het beste bij ons zou passen. Ik had het idee dat we iets cruciaals aan het doen waren. In een redelijk onontgonnen gebied moesten we een fundamentele keuze maken voor onze organisatie. Dat besluit wilde ik met voldoende aandacht kunnen nemen in goed overleg met het managementteam, bestuur en de MR."



*Ingeborg Schrama, directeur/bestuurder van De Goede Herder*

## **Steun van adviseur Arbeid en Vitaliteit**

Met steun van Corine Westerink, adviseur Arbeid en Vitaliteit van het Vervangingsfonds groeide de eenpitter toe naar een besluit. "Corine heeft ons van het begin tot het einde goed begeleid. Ze voerde een 0-meting uit, legde de cijfers op tafel, presenteerde het verzuimprofiel, spiegelde en dacht mee. Samen met haar hielden we ons verzuim- en vervangingsbeleid tegen het licht en scherpten beide aan met instemming van de MR. Daarvoor reikte Corine informatie en modeldocumenten aan, wat ons veel zoekwerk scheelde. Ook verzorgde ze een workshop vervangingsbeleid voor een aantal eenpitters in Helmond."

Schrama is zeer te spreken over de samenwerking met Corine in het zoekproces. "Heel prettig. Ze was goed bereikbaar, reageerde snel op vragen en informeerde op gepaste tijdstippen naar hoe een en ander liep. Ze gaf ons ook vertrouwen dat we de dingen goed zagen."

## **Bewustwording**

"De gesprekken met de adviseur hielpen bij de bewustwording van onze nettobetalen en de andere mogelijkheden die het budget ons bood", gaat Schrama verder. "We wisten dat we voor vervangingsbesteding niet per se aangesloten hoefden te



.....  
“Reken jezelf niet rijk, het eigenrisicodragerschap is geen wondermiddel dat alle verzuimproblemen oplost.”



blijven bij het Vervangingsfonds. We hebben jaren ruim 40.000 euro meer betaald aan premie dan dat de school declareerde. Dat is bijna één fte. Tegelijkertijd realiseren we ons goed dat het premiebedrag dat we aan het Vervangingsfonds betaalden nooit geheel aan formatie besteed had kunnen worden. Vervangingsbehoefte is er altijd, evenals het risico op langdurig verzuim en alle wet- en regelgeving daaromheen, zoals uitkerings- en re-integratieverplichting. Kortom: Het kost altijd geld, maar de middelen die je als ERD overhoudt geven je meer flexibiliteit om verzuim op te vangen. Dat is een groot voordeel. Op een gegeven moment was bij ons niet meer de vraag óf we ERD zouden worden, maar mét of zonder dekkingvariant. Want ook al heb je een laag verzuim, je wilt toch het risico – en dat is er in dit kader - altijd beperken.”

**Oriëntatie**

Schrama heeft zich breed georiënteerd en vroeg het Vervangingsfonds om een premiekostenopgave mét gedeeltelijke

dekkingvariant voor vervangingskosten. “We voldeden aan alle markers waaronder een verzuimpercentage van minder dan 10 procent bij de start.” De Goede Herder ging voor het wachtdagenmodel met eigen risico van 14 kalenderdagen. “Vanuit het oogpunt dat verzuim bij ons over het algemeen korter is dan twee weken of juist heel veel langer, hebben we gekozen voor de eerste twee weken verzuim voor eigen risico en daarna gehele dekking. Het premieverschil tussen twee weken en zes weken is niet zo groot, maar de kosten die je na twee weken verzuim maakt wel. Bovendien neemt het Vervangingsfonds de lopende casussen mee. De stop-lossmodellen zijn voor een eenpitter in onze ogen minder interessant. Voor een groot bestuur wel, want dan telt elke verzuimdag mee voor je plafond.”

**Open communicatie**

Van meet af aan betrok de directeur het managementteam, de MR en het bestuur bij de zoektocht en overwegingen. Inclusief de kostenplaatjes. “Ik ben transparant en open. Dat levert het snelst een breed draagvlak op.” Ze benadrukt dat elke organisatie haar eigen afwegingen moet maken bij de keuze voor eigenrisicodragerschap. “En reken jezelf niet rijk”, waarschuwt ze. “Het eigenrisicodragerschap is geen wondermiddel dat alle verzuimproblemen oplost. Je hebt zelf ook nog vervangingskosten en het blijft een uitdaging om -los van de financiële middelen- vervangers aan te nemen. Dan hebben we wel de middelen, maar lopen we aan tegen de beperkingen door onder andere de Wwz en het gegeven dat er sinds oktober 2017 bijvoorbeeld geen nieuwe bindingscontracten meer mogelijk zijn.”

**Laag verzuim**

Met een verzuimpercentage dat varieert tussen de 3 en 5 procent (begin 2018) is De Goede Herder dik tevreden. Hoe houdt de school het verzuim zo laag? “Allereerst hebben we geluk met het fysiek van ons personeel. Daarnaast kijken we goed naar onze medewerkers en gaan op tijd met iemand in gesprek als er signalen zijn dat het niet goed loopt. Ook geef ik collega’s in het kader van balans tussen werk en privé veel ruimte om na schooltijd hun werk zelf in te delen. Ik ben niet een directeur die vindt dat iedereen tot halfvijf op school moet zitten. Ik vind het belangrijker dat het werk goed gebeurt en dat medewerkers hun verantwoordelijkheid pakken.”

**Eenpitter blijven**

“Als eenpitter loop je veel risico en heb je weinig dempend vermogen”, meldt Schrama tot slot. “Zolang zich geen calamiteiten voordoen kun je veel, maar komen er veel problemen tegelijkertijd dan is er weinig buffer.” Ondanks dat kiest De Goede Herder ervoor voorlopig eenpitter te blijven. Waarom? “We hebben twee ambities: goed onderwijs geven en een goede werkgever zijn. Tot nu toe brengt deze vorm ons hierin de meeste ruimte. We zijn flexibel, hebben korte lijnen en kunnen snel schakelen. Bovendien hebben we weinig overhead en daardoor veel geld voor de werkvloer.”



Corine Westerink  
06 – 29 59 53 62  
corine.westerink@vfpf.nl

**Eigenrisicodragerschap**

Als eigenrisicodragers draagt u zelf financiële verantwoordelijkheid voor de kosten van vervangingen van ziek personeel. Onze adviseurs ondersteunen u als schoolbestuur indien u eigenrisicodragers (ERD) bent of wilt worden:

- bij het maken van de afweging om ERD te worden. Samen met u wordt een zorgvuldig proces doorlopen, waarbij niet alleen gekeken wordt naar de financiële situatie, maar ook naar andere factoren die van invloed zijn op het maken van een juiste afweging.
- met informatie over de verschillende financiële varianten, waarmee eigenrisicodragers een deel van hun vervangingskosten wegens ziekteverzuim kunnen afdekken.
- met het verder verbeteren en actualiseren van uw (ziekte)verzuimbeleid om het verzuim op orde te houden.

Schoolbesturen kunnen per 1 januari van een kalenderjaar eigenrisicodragers worden.

**Eigenrisicodragerschap met financiële varianten**

- Wachtdagenmodel met eigen risico van 14 kalenderdagen.
- Wachtdagenmodel met eigen risico van 42 kalenderdagen.
- Stoplossmodel (100) met een eigen risico in vaste bedragen.
- Stoplossmodel (80) met een eigen risico in vaste bedragen.

Voor meer informatie: [www.vervangingsfonds.nl](http://www.vervangingsfonds.nl) of neem contact op met uw adviseur.



**De Goede Herder**

De Goede Herder in Helmond, een zelfstandige school op katholieke grondslag, verzorgt primair onderwijs aan 380 leerlingen. De school heeft 40 medewerkers (28 fte) in dienst.





Audrey Crombach

Veelbelovende resultaten

# Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van

In 2017 is het eerste project (de pilot) 'Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van' afgerond. Hierbij zijn veelbelovende resultaten gerealiseerd in de aanpak van werkdruk. U leest er meer over op [www.vervangingsfonds.nl](http://www.vervangingsfonds.nl). Vanwege deze goede resultaten zijn dit voorjaar twee nieuwe projecten opgestart:

- een vervolgproject met een nieuwe groep scholen, waarbij succesvolle instrumenten uit de pilot worden ingezet;
- een verdiepingproject met scholen die aan de pilot hebben meegedaan, om de al ingezette instrumenten door te ontwikkelen en meer (zelf)leiderschap te organiseren bij teamleden op het thema werkdruk.

Ervaringen en nieuwe inzichten uit deze projecten worden uiteraard weer gedeeld via onze website.

## Nieuw Werkdrukmodel in Arbocatalogus PO

Onlangs is het nieuwe Werkdrukmodel van TNO gepubliceerd in de Arbocatalogus PO. Het is een handig instrument voor scholen die te maken hebben met werkdruk. Het model faciliteert een gestructureerd denken en praten over 'werkdruk' en geeft informatie en tips om werkdruk en uitval door werkdruk te voorkomen. Het geeft inzicht in hoe u fysieke en geestelijke signalen van een te hoge werkdruk kunt herkennen, hoe u daarmee kunt omgaan en hoe u erover in gesprek kunt gaan met elkaar.

U vindt het Werkdrukmodel op [www.arbocataloguspo.nl](http://www.arbocataloguspo.nl).



11 t/m 15 juni 2018

## Week van de RI&E

Ook dit jaar wordt weer een 'Week van de RI&E' georganiseerd door het Steunpunt RI&E, in samenwerking met de sociale partners. Deze keer rond het thema 'Beperk verzuim en verloop, begin bij de RI&E'. Meer informatie vindt u op [www.weekvanderie.nl](http://www.weekvanderie.nl). Het Vervangingsfonds is dit jaar een van de supporters van de Week van de RI&E. Dat betekent dat wij in die week iets voor u in petto hebben. Bent u geabonneerd op de nieuwsbrief van het Vervangingsfonds of meldt u zich voor 8 juni via [www.vervangingsfonds.nl](http://www.vervangingsfonds.nl) aan voor de nieuwsbrief? Dan ontvangt u hier tijdens de Week van de RI&E automatisch bericht over.





## Vereniging Vechtstreek en Venen professionaliseert zich voor reductie verzuim

INDIVIDUELE COACHING SCHOOLLEIDERS VIA **SUBSIDIE LEREND WERKEN**

Vlnr: locatieleider Angela van Scheppingen, P&O-adviseur Esther Turkesteen en locatieleider Wouter Eijkman.

Vijf schoolleiders van de Vereniging Vechtstreek en Venen hebben via de subsidie Lerend Werken van het Vervangingsfonds individuele coaching op de aanpak van ziekteverzuim. Met het oog op een gewenst eigenrisicodragerschap geeft de vereniging hiermee een extra boost aan een blijvende ziekteverzuimdaling. Het mes van de individuele coaching snijdt aan vele kanten. De gesubsidieerde professionalisering van schoolleiders 'tilt' naast betrokkenen ook de organisatie en onderwijssector op.

Met steun van adviseurs Arbeid en Vitaliteit van het Vervangingsfonds wist de Vereniging Vechtstreek en Venen door deelname aan Plan•V het ziekteverzuim van 9,5 procent (2015) in 2017 al te reduceren tot 5,5 procent. "Super, die daling", stelt Esther Turkesteen, P&O-adviseur bij de vereniging die met ingang van 2019 eigenrisicodragers wil worden. Om de daling vast te houden en blijvend aandacht te schenken aan verzuimpreventie bood het bestuur zijn locatieleiders en meerschoolsdirecteuren individuele coaching aan via de subsidie Lerend Werken van het Vervangingsfonds.



.....

“Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het verzuimtraject. Belangrijk dus dat ze kennis en vaardigheden hebben om dat traject goed te begeleiden.”

#### Individuele coaching

“Onze vereniging doet al veel om ziekteverzuim te reduceren”, vertelt Turkesteen. “Zo doen we onder andere mee aan Plan•V. Maar we wilden nog meer doen en zagen in de subsidie een unieke kans om onze schoolleiders nog beter uit te rusten om vanuit hun rol het verzuim nog meer te beïnvloeden, maar ook preventief en effectief aan te pakken. Die verdere professionalisering van onze leidinggevenden kan bijdragen aan een nog verdere daling van het ziekteverzuim op hun school en daarmee over de hele organisatie. Tevens vragen we deze schoolleiders het geleerde te delen met collega’s waardoor onze hele vereniging er profijt van heeft.”



#### Keuze coach

Vier van de zestien locatieleiders en één van de drie meerschools-directeuren meldden zich voor de individuele coaching. “Alle vijf hadden ze op dat moment te maken met complexe verzuimcasussen”, vertelt Turkesteen. In overleg met het Vervangingsfonds

nam de vereniging een coachingsbureau in de arm. “De coach moet volgens de reglementen van de subsidie Lerend Werken aan bepaalde eisen voldoen. De coach die we hadden uitgenodigd heeft eerst met iedereen afzonderlijk een kennismakingsgesprek gevoerd. Zou iemand geen klik voelen met deze coach, dan hadden we voor diegene een andere gezocht.”

#### Verrijking

Turkesteen ziet sinds de start van de individuele coaching al veranderingen bij de betrokken leidinggevenden. “Ze zijn zich meer bewust van hun rol en de invloed die ze hebben op verzuim en leren er slagvaardiger mee omgaan.” Naast dat de individuele coaching het individu persoonlijk en professioneel verrijkt, spint de vereniging er ook garen bij. “Doordat de locatieleiders meer handvatten krijgen om met verzuimcasussen om te gaan en meer samen met de betrokken medewerkers naar oplossingen zoeken hopen we dat medewerkers minder lang thuis zitten en sneller re-integreren.” Ook de schoolleiders zijn enthousiast, merkt ze. “Ze voelen zich gesterkt wanneer ze een verzuimgesprek kunnen voorbereiden met hun coach.” Om een en ander te borgen blijft de vereniging de verzuimcijfers monitoren en waar nodig locatiemanagers faciliteren, eventueel door individuele coaching te adviseren.

#### Mooie kans

“De subsidie Lerend Werken biedt leidinggevenden een mooie kans voor professionele ontwikkeling op het gebied van verzuimmanagement”, concludeert Turkesteen. “Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het verzuimtraject. Belangrijk dus dat ze kennis en vaardigheden hebben om dat traject goed te



### Vereniging Vechtstreek en Venen

De Vereniging voor Protestants Christelijk Primair Onderwijs ‘Vechtstreek en Venen’ (1999) bestaat uit dertien scholen op zestien locaties verdeeld over de gemeenten Ronde Venen, de Bilt, en Stichtse Vecht. Zo’n 240 leerkrachten geven les aan ongeveer 2500 kinderen uit 1300 gezinnen. De vereniging telt 350 leden (2016). [www.vechtstreekenvenen.nl](http://www.vechtstreekenvenen.nl)



begeleiden. Niet iedereen heeft daar ervaring mee. Individuele coaching kan dan baten. Een interessant nevendoeel is nog dat de individuele coaching en over enige tijd ook de deelname aan het Lerend Netwerk dat het Vervangingsfonds ontwikkelt ingezet kunnen worden voor herregistratie in het schoolleidersregister.” De individuele trajecten lopen nog door tot het einde van het schooljaar. Dan wordt ook Plan•V afgerond. Ondertussen gaat het onderzoek naar de mogelijkheden voor eigenrisicodragerschap per 1 januari 2019 door. “Wij wachten het advies van het Vervangingsfonds af of dat haalbaar en raadzaam is”, besluit Turkesteen.

### De subsidie Lerend Werken

De subsidie Lerend Werken kan aangevraagd worden voor een coaching on the job traject, gericht op de professionele ontwikkeling van de schoolleider (directeur of adjunct-directeur) op het gebied van de verzuimaanpak op school.

Via de subsidie wordt 80% van de kosten van het coaching traject vergoed, met een maximum van € 2.500,- per aanvraag. De subsidieregeling loopt tot en met augustus 2019.

De regeling biedt daarnaast:

- extra verdieping via een ‘lerend netwerk verzuim’: in kleine groepjes verdiepen schoolleiders en adjunct-directeuren zich onder begeleiding van een deskundige in het thema ‘verzuim’ en wisselen zij ervaringen uit;
- een mogelijke bijdrage aan de herregistratie in het Schoolleidersregister PO via het ‘informeel leren’.

Meer informatie vindt u op [www.vervangingsfonds.nl](http://www.vervangingsfonds.nl).



*“Ik ga de confrontatie met een medewerker niet meer uit de weg.”*

Wouter Eijkman, locatieleider Podium in Loenen aan de Vecht

“Op een griepje na kent Podium weinig verzuim op dit moment, maar door eerdere ervaringen met langdurig verzuim had ik behoefte aan iemand die met me meedenkt over met name het gebied van verzuimpreventie. Hoe voer ik tijdig en respectvol een gesprek met een medewerker? Ik ben een startende locatieleider en mis daarin ervaring. Zo vind ik het moeilijk om als iemand twee weken ziek is ervoor te zorgen dat deze persoon zo snel mogelijk weer op school komt. Ik durfde dat niet goed aan te pakken. Ik ben een mensenmens en moet een goede balans zien te vinden in het zakelijke en persoonlijke, een prettige professionele middenweg. De individuele coaching komt hierbij goed van pas.

Samen met mijn coach heb ik aan de hand van verschillende gesprekstechnieken in kaart gebracht hoe ik leer en hoe ik vanuit mijn type leiderschap de ander het beste kan benaderen. We hebben daarbij gebruik gemaakt van Management Drives en de Roos van Leary. Door het spiegelen en oefenen met gesprekken leer ik mezelf steeds beter kennen. Ik krijg veel inzicht in mijn eigen handelen. Of beter gezegd: in mijn niet-handelen, in mijn aarzeling om aan te pakken. Ik leer hoe ik beter kan afstemmen op de ander en krijg daardoor meer durf en zelfvertrouwen op dit gebied. Met mijn coach heb ik een prima klik.

Het traject is best wel confronterend af en toe, maar dat is alleen maar goed. Ik heb nu vijf gesprekken van anderhalf uur achter de rug. Er volgen er nog twee. Daarna zou ik de coaching graag willen voortzetten als dat mogelijk is want ik leer er veel van. Omdat ik nu weet hoe ik efficiënt kan handelen verwacht ik in de toekomst beter grip te krijgen op verzuim. Mijn zelfvertrouwen om verzuimcasussen op te pakken is gegroeid. Ook de vereniging heeft er profijt van als ik een confrontatie met een medewerker niet meer uit de weg ga. Voorlopig borg ik het geleerde door het in verslagen vast te leggen. Uiteindelijk zal het nieuwe gedrag zo inslijten dat gesprekken met een coach niet meer nodig zijn. Maar vooralsnog is de spiegel prettig en een fijne steun in de rug. Ik sluit me straks ook aan bij de bovenschoolse interview.

De individuele coaching gebruik ik voor de herregistratie in het schoolleidersregister, maar dit is beslist niet de eerste reden waarom ik het ben gaan doen. Ik raad iedereen zo’n coachingstraject aan. Ik vermoed dat 80 procent van de schoolleiders het moeilijk vindt om meteen aan de bel te trekken bij langduriger verzuim. Die hebben allemaal baat bij reflectie op eigen handelen en bruikbare tips. ‘Laat maar even uitzieken en tot rust komen’ is niet handig. Snel aan de bel trekken en de juiste vragen stellen wel.”

Angela van Scheppingen, locatieleider van Kids College in Wilnis:

“Bij een kleine school als Kids College drukken enkele langdurig zieken op de verzuimcijfers. Maar we zijn goed op weg. Ons verzuim is afgelopen twee jaren met 10 procent gedaald. Ik vond het soms lastig om op verzuim te reageren. Vroeger lieten we ons ziekmeldingen meer aanleunen, maar tegenwoordig kijken we wat nog wel mogelijk is als iemand ziek is. Een omslag die ook voor het team wennen is.

Door eerst met alle locatieleiders Management Drives te hebben gedaan, weet ik beter wie ik ben en hoe ik reageer. Daar steek ik op in bij de individuele coaching: Wat kan ik doen om het ziekteverzuim naar beneden te krijgen en dit vast te houden? Of beter nog: Kan ik verzuim zelfs voor zijn? Als ik voor de klas sta bijvoorbeeld ben ik heel complimenteus naar de kinderen, maar van mijn team verwacht ik gewoon dat ze hun werk doen omdat het hun werk is. Ik verwacht zelf geen complimenten en vergeet het daardoor naar anderen te doen terwijl ook teamleden groeien van complimenten. Ze kunnen daardoor gemotiveerder raken en de beleving van werkdruk kan wegvallen. Over zulke dingen praat ik met mijn coach.

Ik heb er veel baat bij. Eens in de maand heb ik een gesprek. Daarnaast zijn er huiswerkopdrachten waarin ik uitwerk wat we besproken hebben. Mijn coach spiegelt mijn gedrag, we nemen mijn manier van leidinggeven onder de loep, kijken naar mijn valkuilen, allergieën en

blinde vlekken en bespreken hoe ik mijn team positief kan beïnvloeden. Het gaat erom wat ik kan bijdragen om het met elkaar te kunnen volhouden. Na drie gesprekken ben ik al veel bewuster bezig met wat ik zeg en doe. Ik steek mijn voelsprietten nu meer uit, volg meer wat er speelt en maak meer babbeltjes en luister meer naar mijn medewerkers, waardoor ze het gevoel krijgen dat ik er meer voor hun ben. Laatst heb ik gebak meegenomen omdat mijn team de opdrachten vanuit de leerteams rondom onze schoolontwikkeling allemaal klaar hadden. Dat soort omslagen maak ik nu voor mezelf. Dat komt de school ten goede. We worden een steeds hechter team. En dat stralen we uit.

Ik verwacht dat het goedkomt met het verzuim op mijn school. Die individuele coaching is supertof. Ik kan het iedereen aanraden. Het is heel goed om naar jezelf te kijken. Je kunt een heleboel willen, maar het begint bij jezelf. Als je je daarvan bewust bent, dan kun je wat sneller stappen zetten. Als ik verander, verandert niet alleen het verzuim, maar verandert alles mee. Binnen onze vereniging beginnen we binnenkort een interviewgroep rondom verzuimcasussen. Heel goed om het hierover met elkaar te hebben en te herkennen dat ook anderen met deze zaken worstelen. Zo houden we elkaar scherp. De individuele coaching gebruik ik overigens ook voor de herregistratie in het schoolleidersregister. Mooi meegenomen.”



*“Je kunt een heleboel willen, maar het begint bij jezelf.”*


# ‘De toekomst ligt in samenwerking, niet in concurrentie’

POvoorderegio en andere samenwerkingsvormen helpen besturen elkaar te vinden



Frank Bruijbergen, coördinator van  
regionaal transfercentrum (RTC) Zuid-Limburg

Het lerarentekort in het primair onderwijs wordt inmiddels landelijk gevoeld. In het hele land zijn er vacatures voor invalleerkrachten, in de meeste regio's ook voor vaste krachten. Vooral in de Randstad is er groeiende vraag naar leraren voor 'vast voor de klas'. Volgens de Arbeidsmarktbrief onderwijs van het ministerie van OCW zijn tot 2021 ruim 4100 extra leraren nodig. Het gevecht om de pabo-student is begonnen, althans zo lijkt het. En dat terwijl schoolbesturen al veel met elkaar samenwerken en waarbij ze juist kracht vinden in gezamenlijkheid in plaats van concurrentie.

 Irene Trimp

## Recente samenwerking voortzetten

Het is nog maar kort geleden dat schoolbesturen de handen ineen sloegen om het dreigend ontslag van leraren te voorkomen. Van 2014 tot 2016 werden 10 regionale transfercentra (RTC's) opgericht om werkgelegenheid te behouden, werkzekerheid te vergroten en banen voor startende leraren te creëren. De samenwerking van schoolbesturen in RTC's werd opgezet in een periode waarin de arbeidsmarkt voor leraren in het primair onderwijs er nog anders uitzag. In de betreffende krimpregio's kampten schoolbesturen met een overschot aan leraren waardoor een forse instroom in de WW werd voorzien. Net als in andere delen van het land hebben deze schoolbesturen nu echter te maken met een toenemende krapte. De RTC's grijpen hun samenwerking nu aan om samen ook deze krapte het hoofd te bieden.

## Focus verleggen

De RTC's verleggen de focus dus naar andere arbeidsmarktfragen die schoolbesturen gezamenlijk kunnen oppakken. Ook samenwerkingsinitiatieven zonder steun van het sectorplan, zoals DE BREDE SELECTIE en PON, werken samen aan actuele vraagstukken. Dat biedt inspiratie voor andere schoolbesturen en regionale samenwerkingsinitiatieven. Mogelijke manieren om samen in plaats van in concurrentie oplossingen voor het lerarentekort te vinden zijn:

- in een regio samen met de pabo werken aan een sluitende aanpak voor starters
- samen investeren in loopbaanbegeleiding en professionalisering van de huidige leraren in de (vervangings-)pool
- gezamenlijk beperken van ziekteverzuim
- intensiveren van de begeleiding van starters
- investeren in werving, opleiding en begeleiding van zij-instromers en herintreders

### Sluitende aanpak met pabo

In Zuid-Limburg namen de drie grote schoolbesturen Kindante, INNOVO en MOVARE het initiatief tot het RTC Zuid-Limburg. Inmiddels is MosaLira ook betrokken bij het RTC. Samen hebben zij ruim 150 scholen en meer dan 2300 medewerkers. Het RTC investeert al sinds 2016 in de betere aansluiting van de pabo op het onderwijs. Pabo-studenten die bijna zijn afgestudeerd kunnen op het digitale platform van het RTC een e-portfolio aanmaken om zichzelf te presenteren bij de schoolbesturen. Op het digitale platform vinden zij alle onderwijsvacatures in de regio. "Ook in deze regio hebben we last van een tekort aan leraren. Het ene bestuur kan de vervanging niet meer organiseren, een ander bestuur heeft moeite de natuurlijke uitstroom aan te vullen met nieuwe instroom", zegt Frank Bruijnenberg, coördinator van het RTC. "Daarom investeren we in vroegtijdige kennismaking met pabo-studenten. We presenteren het digitale platform en de voordelen van het e-portfolio aan laatstejaarsstudenten. Ook zijn we aanwezig op open dagen om studiekeuzers te informeren over de baankansen." Na twee jaar is het echter nog te vroeg om de effecten van deze investering te merken. "Veel pabo-studenten studeren door of gaan toch wat anders doen. Daar is lastig de vinger achter te krijgen," bevest Bruijnenberg.

### Loopbaanbegeleiding

Veel aandacht gaat uit naar de instroom van leraren en initiatieven om die instroom te vergroten. Schoolbesturen kunnen het effect van het lerarentekort ook beperken door te werken aan loopbaanbegeleiding en professionalisering van de huidige leraren en invalkrachten. Met ondersteuning van het sectorplan PO bood het RTC Zuid-Limburg gratis loopbaantrajecten aan alle medewerkers. Die ervaring en aanpak zet het RTC nu ook in voor de 45-plusregeling, een subsidieregeling van het ministerie SZW dat oudere medewerkers een gratis ontwikkeladvies biedt.

Het sluit aan bij de ambitie van het RTC: meer aandacht voor loopbaanontwikkeling. "Loopbaanontwikkeling heeft blijvende aandacht nodig. Het zit meestal niet in het DNA van mensen om over de toekomst na te denken," stelt Bruijnenberg. "En dat terwijl loopbaanontwikkeling bijvoorbeeld ook kan bijdragen aan het verlagen van werkdruk. De antwoorden op loopbaanvragen kunnen helpen om grip op werkdruk te krijgen. Bijvoorbeeld door jezelf de vraag te stellen: 'Ben ik nog wel met de goede dingen bezig?' Loopbaanbegeleiding kan daarmee een effectieve individuele interventie zijn."

### Samen tijd vinden voor aanpak ziekteverzuim

Een schoolbestuur in het midden van het land wilde graag een actueel en integraal personeelsbeleidsplan (IPB) dat aansluit op de huidige cao en ontwikkelingen. Als klein schoolbestuur was het echter lastig om de benodigde tijd hiervoor vrij te maken naast alle lopende zaken. Het schoolbestuur vond vijf andere kleinere besturen waarbij dezelfde behoefte leefde. Samen smeedden ze een plan en vroegen een adviestraject aan bij POvoorderegio. Binnen vier maanden schreven de hr-adviseurs van de verscheidene scholen samen het IPB vanaf een schone lei. In het IPB zijn nagenoeg alle onderwerpen die te maken hebben met instroom-, doorstroom- en uitstroom van personeel in afzonderlijke hoofdstukken en paragrafen uitgewerkt, in lijn met de geldende cao en de wettelijke kaders. Ook verzuim(preventie) heeft in het IPB een belangrijke plaats. De besturen hebben vervolgens ieder zelf dit IPB verder verfijnd naar hun eigen wensen en bestuurskenmerken.



.....

**“Loopbaanontwikkeling heeft blijvende aandacht nodig. Het zit meestal niet in het DNA van mensen om over de toekomst na te denken.”**

De samenwerking levert de zes kleine schoolbesturen een onverwacht extra voordeel op. "Door het met elkaar te hebben over een paragraaf of hoofdstuk van het IPB worden we allemaal scherper en leren we van elkaar," zegt een van de staffunctionarissen van een deelnemend schoolbestuur. De opbrengsten van de samenwerking zijn niet onopgemerkt gebleven: sinds de afronding van het plan hebben nog twee andere besturen interesse getoond in het IPB en wordt de samenwerking mogelijk verder uitgebreid.



Tanja Hogendorp, coördinator/leidinggevende van DE BREDE SELECTIE in Amsterdam.

### Begeleiding starters

Uit de Loopbaanmonitor blijkt dat 28% van de pabo-afgestudeerden een jaar later niet meer in het onderwijs werkt. Er liggen dus kansen in de begeleiding van starters om duurzame oplossingen voor het lerarentekort te realiseren, ook in gezamenlijkheid. Want het belang om jonge leraren voor het onderwijs te behouden is een gezamenlijk belang: waar een leraar misschien minder goed past bij het ene schoolbestuur, past hij of zij mogelijk beter bij een ander schoolbestuur. Door samen te werken aan uniforme begeleiding besparen schoolbesturen bovendien kosten door schaalvoordelen.

In Amsterdam bundelden 110 openbare scholen hun krachten in het samenwerkingsinitiatief DE BREDE SELECTIE voor een bovenbestuurlijke vervangingspool, waarin zij starters kansen bieden om de verschillende mogelijkheden in het onderwijs te verkennen. Via het netwerk Junior Leraar, een initiatief van de

Hogeschool van Amsterdam, kwam het samenwerkingsverband tot een gezamenlijk inductietraject voor startende leraren. "Het inductietraject is een leidraad voor een driejarig begeleidingsplan voor starters en wordt door alle besturen binnen DE BREDE SELECTIE gebruikt. Ook de vervangers in de pool doen mee aan het inductietraject. Er is ook ruimte: ieder bestuur geeft zijn eigen invulling aan de begeleiding. "Sinds het begin zijn er al meer dan 100 invallers doorgestroomd naar een vaste baan op een van de scholen. Deelnemers aan het inductietraject waarderen het dat ze drie jaar lang worden begeleid in hun ontwikkeling, ook als invaller," aldus Tanja Hogendorp, coördinator en leidinggevende van DE BREDE SELECTIE.

### Gezamenlijke aanpak herintreders en zij-instromers

Er zijn echter niet genoeg starters om het groeiende lerarentekort op te lossen. Op dit moment zijn er in Amsterdam 159 vacatures voor leraren in het basisonderwijs. Hogendorp verwacht dat dit

tekort in 2023 zal oplopen tot alleen al 475 vacatures voor het openbaar onderwijs. Daarom is er nu ook een gezamenlijke aanpak om meer zij-instromers en herintreders te werven. Oud-leraren die niet recent hebben lesgegeven en mensen met een pabo-diploma die niet eerder in het onderwijs hebben gewerkt, kunnen meedoen aan het project Herstart. Het project bestaat uit een speciaal scholingstraject via de Hogeschool van Amsterdam, een stage of werkervaringsplaats bij een van de deelnemende scholen en begeleiding vanuit het samenwerkings-initiatief. In drie maanden worden de herstarters klaargestoomd om met zelfvertrouwen en plezier (weer) voor de klas te staan. "In januari zijn er 5 herstarters begonnen met het traject. Je merkt dat het een doelgroep is waar mogelijkheden zitten, maar die het traject ook echt nodig heeft. Na een rustige opstartfase, komen de herstarters steeds zelfstandiger voor de klas. Ik denk dat een aantal binnen een half jaar weer helemaal zelfstandig voor de klas staat," zegt Hogendorp over de opbrengsten van het traject.

Voor mensen die vanuit een andere sector in het primair onderwijs willen werken heeft DE BREDE SELECTIE meer een bemiddelende rol door sollicitatiebrieven voor de openbare schoolbesturen te screenen. Geïnteresseerden wijzen ze op de voorlichtingsbijeenkomsten van het zij-instroomtraject en de deeltijd pabo. "Zij-instromers en scholen moeten zich realiseren dat het een pittig traject is dat je er niet even bij doet," onderstreept Hogendorp. Volgens haar zit ook er een maximum aan het aantal plekken dat een schoolbestuur aan zij-instromers kan bieden: "De begeleiding van zij-instromers is nog intensiever dan bij herintreders. Die begeleiding moet je wel kunnen geven."

### ***Kracht van regionale samenwerking***

De kracht van regionale samenwerking geldt breder dan voor vervanging of passend onderwijs alleen. Voor welk arbeidsmarkt-vraagstuk regionale samenwerking een oplossing biedt, verschilt per regio. Op de korte termijn kan concurrentie werken, maar voor de lange termijn is er een alternatief nodig. Hogendorp is optimistisch over de toekomst van regionale samenwerking: "Na het oplossen van het lerarentekort zijn we allemaal zo fan van regionale samenwerking dat we niet anders meer willen! Regionale samenwerking biedt leraren volop kansen om zich te blijven ontwikkelen. Schoolbesturen vergroten de mogelijkheden om hun personeel gemotiveerd te houden en daarmee voor de sector te behouden. Zo maakt regionale samenwerking het onderwijs rijker."

Ook in Zuid-Limburg zijn ze overtuigd van de kracht van regionale samenwerking. "Onderwijs alleen maken gaat niet meer. Je zult elkaar moeten helpen, elkaar steunen. De arbeidsmarkt-vraagstukken van vandaag kun je niet meer als eenling oplossen." Bruijbergen blijft tegelijkertijd nuchter over het tempo en de mate van regionale samenwerking. "Om samen te werken moeten schoolbesturen ook bestaande structuren loslaten. Dat vergt vertrouwen en dus tijd. Begin de samenwerking waar het meerwaarde heeft. Je hoeft niet meteen alles samen te doen". Iets wat de scholen die samen aan een personeelsbeleidsplan werken kunnen bevestigen. Een ding staat volgens hen allen vast: de toekomst van schoolbesturen ligt in samenwerking, niet in concurrentie.

***"Schoolbesturen vergroten de mogelijkheden om hun personeel gemotiveerd te houden en daarmee voor de sector te behouden. Zo maakt regionale samenwerking het onderwijs rijker."***

### ***POvoorderegio: advies over samenwerking***

Sommige thema's kunnen te groot zijn om als schoolbestuur alleen op te pakken. Samenwerking biedt schoolbesturen kansen om regionale arbeidsmarkt-vraagstukken slagvaardig aan te pakken. Zoals het lerarentekort. Maar hoe versterk je de samenwerking? Schoolbesturen kunnen nu een adviestraject aanvragen om regionale samenwerking op te zetten of een nieuwe impuls te geven via expertisecentrum POvoorderegio, een initiatief van het Arbeidsmarktplatform PO en het Vervangingsfonds/ Participatiefonds. De ondersteuning vanuit POvoorderegio is kosteloos.

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

**PO** voor de regio

# De adviseurs Arbeid en Vitaliteit van het Vervangingsfonds

Voor deskundig en kosteloos advies



De adviseur Arbeid en Vitaliteit van het Vervangingsfonds adviseert u op organisatieniveau over arbo- en personeelsbeleid, (ziekte)verzuim en re-integratiebeleid. Daarnaast geeft de adviseur voorlichting over arboverplichtingen, de Wet verbetering poortwachter en instrumenten voor arbo- en verzuimbeleid. Ook

kunt u bij de adviseur terecht met vragen over bijvoorbeeld preventie van ziekteverzuim, mobiliteitsvraagstukken, werkdruk en coaching (zoals coachen op leiderschap) en het eigenrisicodragerschap. De adviseurs kunnen tenslotte ook ingezet worden bij (individuele) re-integratietrajecten.

Rita Baan 06 - 22 92 41 33 rita.baan@vfpf.nl	Henk de Boer 06 - 22 46 95 97 henk.de.boer@vfpf.nl	Jolanda van den Bosch 06 - 53 31 06 51 jolanda.vanden.bosch@vfpf.nl	John Brokamp 06 - 55 45 77 30 john.brokamp@vfpf.nl
Leon Coenen 06 - 20 61 38 68 leon.coenen@vfpf.nl	Eef Dupont 06 - 22 47 73 24 eef.dupont@vfpf.nl	Simone Guikema 06 - 12 49 20 90 simone.guikema@vfpf.nl	Willem van Ineveld 06 - 22 92 76 37 willem.van.ineveld@vfpf.nl
Karin Monteban 06 - 22 46 24 83 karin.monteban@vfpf.nl	Marilou Pardoën 06 - 22 77 80 95 marilou.pardoën@vfpf.nl	Cindy Provoost 06 - 31 64 16 24 cindy.provoost@vfpf.nl	Ellen Schaap 06 - 53 23 42 14 ellen.schaap@vfpf.nl

Ger Smeets 06 - 20 61 38 69 ger.smeets@vfpf.nl	Eelke Solle 06 - 22 77 87 94 eelke.solle@vfpf.nl	Désirée van Turnhout 06 - 31 04 58 09 desiree.van.turnhout@vfpf.nl	Rogier Veraart 06 - 29 51 85 04 rogier.veraart@vfpf.nl
Marjo Visser 06 - 22 77 81 03 marjo.visser@vfpf.nl	Corine Westerink 06 - 29 59 53 62 corine.westerink@vfpf.nl	Peter Wind 06 - 22 69 10 53 peter.wind@vfpf.nl	Adrion de Wit 06 - 22 47 47 81 adrion.de.wit@vfpf.nl

**Kijk op [www.vervangingsfonds.nl](http://www.vervangingsfonds.nl) voor de adviseur in uw regio.**





## Altijd iemand voor de klas

'Altijd iemand voor de klas'; dat is ons streven. Het Vervangingsfonds adviseert en ondersteunt het primair onderwijs om te komen tot een gezonde, prettige en veilige werkomgeving op school. Zodat alle medewerkers - directeurs, leerkrachten en anderen - op een gezonde manier en met plezier kunnen werken. Oftewel: samen zorgen voor welzijn en werkplezier.

Mocht een medewerker toch uitvallen, dan ondersteunt het Vervangingsfonds schoolbesturen door de vervangingskosten onder bepaalde voorwaarden te vergoeden. Voor de financiering van die vergoeding dragen vrijwel alle schoolbesturen in het primair onderwijs premie af. De schoolbesturen betalen die premie uit de lumpsum die ze krijgen van het ministerie van OCW. Daarnaast adviseert het Vervangingsfonds over re-integratietrajecten, zodat uitgevallen medewerkers op een goede manier terug kunnen keren in het arbeidsproces.

### Contact / Informatie

#### Helpdesk Vervangingsfonds

Voor vragen over het reglement, premies en vervangingskosten.

T 045 - 579 81 07

E [helpdesk@vfpf.nl](mailto:helpdesk@vfpf.nl)

#### Bestuursbureau Vervangingsfonds

Blaak 22, 3011 TA Rotterdam

T 010 - 217 76 40

E [secretariaat@vfpf.org](mailto:secretariaat@vfpf.org)

#### Arbo Advies Centrum Primair Onderwijs


Voor laagdrempelig en deskundig advies over arbeidsomstandigheden, voor vragen over de Arbocatalogus PO of over de producten en diensten van het Vervangingsfonds.

T 045 - 579 81 81

E [aacpo@vfpf.nl](mailto:aacpo@vfpf.nl)

### Digitale nieuwsbrief

Om op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen rondom welzijn, arbo, vervanging, verzuim en mobiliteit in het primair onderwijs.

Aanmelden kan via [www.vervangingsfonds.nl/nieuwsbrief](http://www.vervangingsfonds.nl/nieuwsbrief). Volg ons ook op 

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