

# **Evaluatie project Vervangingsfonds *Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van.***

**eindrapport**

**Den Haag, 5 maart 2020**

## INHOUD

<b>0.</b>	<b>BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN EN AANBEVELINGEN</b>	<b>3</b>
0.1.	Inleiding	3
0.2.	Beantwoording onderzoeksvraag over resultaten	3
0.3.	Beantwoording onderzoeksvraag over lessen voor de toekomst	7
0.4.	Aanbevelingen	9
<b>1.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>10</b>
1.1.	Aanleiding	10
1.2.	Project Gezonde Werkdruk	10
1.2.1.	Evaluatie pilotfase	11
1.2.2.	Vervolgfase	11
1.3.	Doel evaluatie en onderzoeksvragen	12
<b>2.</b>	<b>OPZET EN UITVOERING EVALUATIE</b>	<b>13</b>
2.1.	Aanpak op hoofdlijnen	13
2.2.	Enquête deelnemers Gezonde Werkdruk	13
2.2.1.	Procedure	13
2.2.2.	Respons	13
2.3.	Kwalitatieve verdieping	14
2.4.	Dataverzameling niet-deelnemers	15
2.5.	Groepsgesprek adviseurs Vervangingsfonds	15
2.6.	Analyses van verzuimcijfers en werkdrukscan	16
2.6.1.	Werkdrukscan	16
<b>3.</b>	<b>OPZET VAN HET PROJECT, GEMAAKTE KEUZES</b>	<b>17</b>
3.1.	Inleiding	17
3.2.	Inventarisatie deelnemers	17
3.2.1.	Rol schoolleider, werkgroep en co-creatie	18
3.2.2.	Gebruik Werkdrukscan	18
3.2.3.	Delen van ervaringen via bijeenkomsten en blogs	19
3.3.	Terugkoppeling adviseurs Vervangingsfonds	19
<b>4.</b>	<b>AANBOD EN GEBRUIK ACTIVITEITEN</b>	<b>21</b>
4.1.	Inleiding	21
4.2.	Aanpak op maat	21
4.3.	Deelname en oordeel activiteiten schoolleiders	22
4.3.1.	Vervolgactiviteiten	23
4.4.	Ervaring met de activiteiten, waargenomen nut	24
4.4.1.	Ondersteuning activiteiten door adviseur Vervangingsfonds	25
4.5.	Niet-deelnemers project Gezonde Werkdruk	26
4.6.	Terugkoppeling adviseurs Vervangingsfonds	27

<b>5.</b>	<b>EFFECTIVITEIT PROJECT GEZONDE WERKDruk</b>	<b>28</b>
5.1.	Inleiding	28
5.2.	Verwachtingen deelnemers	28
5.3.	Ervaren effectiviteit	29
5.3.1.	Nog te verwachten effecten	32
5.3.2.	Vergelijking pilot en verdieping	32
5.4.	Effecten op ziekteverzuimcijfers	33
5.5.	Ongewenste effecten deelname	35
5.6.	Andere maatregelen werkdruk	36
5.7.	Terugkoppeling adviseurs Vervangingsfonds	37
<b>6.</b>	<b>EVALUATIE EN TOEKOMST PROJECTEN</b>	<b>38</b>
6.1.	Inleiding	38
6.2.	Aanbevelen project, verbeterpunten Vervangingsfonds	38
6.3.	Toekomst projecten Vervangingsfonds	39
6.4.	Aanknopingspunten voor reguliere dienstverlening Vervangingsfonds	40
	<b>BIJLAGE 1 RESPONDENTEN INTERVIEWS</b>	<b>41</b>

## **0. BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN EN AANBEVELINGEN**

### **0.1. Inleiding**

Dit rapport beschrijft de evaluatie van het project ‘Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van’ van het Vervangingsfonds. Het project bestond uit twee fasen: een pilot en een vervolgfase. De vervolgfase is onderwerp van deze evaluatie, de pilot is eerder al geëvalueerd door het Vervangingsfonds zelf.

De vervolgfase is gestart in 2018, en bestond uit twee trajecten voor twee groepen deelnemers: de Verdieping voor scholen die ook al aan de pilot hadden deelgenomen (inmiddels afgerond) en de Verbreding voor nieuwe deelnemers (afrondding aan het eind van het schooljaar 2019/2020). De trajecten verschilden van elkaar in het aanbod aan activiteiten en de duur, maar kenden de dezelfde uitgangspunten. Het doel was om de beïnvloedingsmogelijkheden van de schoolleider te vergroten en het team meer handvatten te geven om met werkdruk om te gaan. Daarbij is gekozen voor een aantal cursussen en masterclasses specifiek gericht op de schoolleider, en een aanpak op maat op teamniveau. De aanpak is per school verder uitgewerkt door een intern projectteam met ondersteuning van de adviseur van het Vervangingsfonds. Als aanknopingspunt voor de aanpak zijn de uitkomsten van de Werkdrukscan gebruikt. Deze scan brengt de ervaren werkdruk in kaart op zeven verschillende domeinen en geeft een terugkoppeling op zowel team- als individueel niveau.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd. We doen dat aan de hand van de oorspronkelijke onderzoeksvragen. De hoofdvragen van de evaluatie luiden:

1. Welke resultaten worden geboekt?
2. Welke lessen kunnen worden getrokken voor de toekomst?

### **0.2. Beantwoording onderzoeksvraag over resultaten**

De vraag over de resultaten van het project is verdeeld in vier subvragen. We nemen in de beantwoording de eerste en derde subvraag samen, omdat gebleken is dat die inhoudelijk met elkaar samenhangen.

- a) *Wat zijn de ervaringen van betrokkenen met de aanpak, welke positieve (en mogelijk ook negatieve) effecten nemen zij waar?*
- c) *Welke succes- en faalfactoren worden waargenomen? Hoe kunnen deze gekoppeld worden aan onderdelen van de aanpak? Welke onderdelen worden het best gewaardeerd of als meest effectief beoordeeld?*

Bij het in kaart brengen van de ervaringen en het oordeel van de deelnemers is onderscheid gemaakt in:

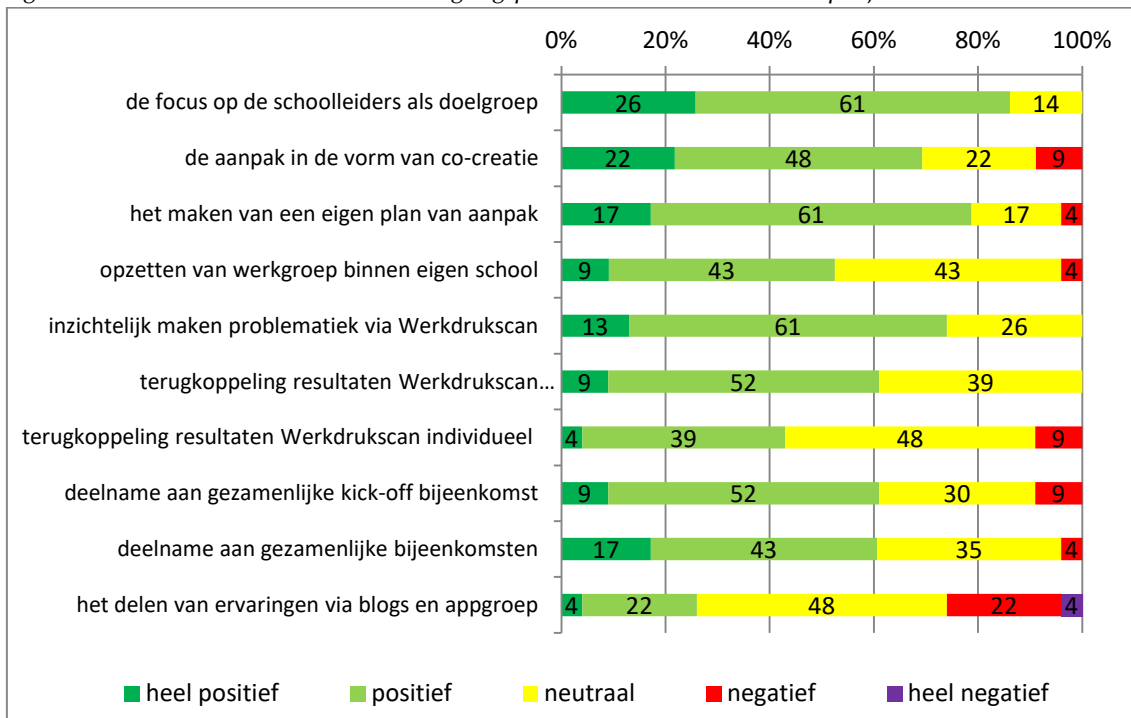
- de ervaringen met/het oordeel over de aangeboden activiteiten en cursussen;
- het oordeel over de kenmerken en uitgangspunten van het project (focus op de schoolleider, co-creatie, gebruik Werkdrukscan etc.).

Het oordeel is gebaseerd op een enquête onder alle deelnemende schoolleiders en aanvullende telefonische interviews met een selectie van deelnemers.

De ervaringen van schoolleiders met de **aangeboden activiteiten en cursussen** zijn bijna unaniem positief. Met name de cursussen Management Drives en (masterclasses) Waarderend Leidinggeven worden hoog gewaardeerd en effectief gevonden. Management Drives geeft inzicht in de drijfveren van het team en in die van de schoolleider zelf. De inzichten worden bijvoorbeeld benut bij de taakverdeling en soms ook bij het invullen van vacatures. Waarderend Leidinggeven wordt gebruikt om anders te communiceren: meer uitgaan van wat er goed gaat en niet alleen sturen op wat verkeerd gaat. Dit wordt door sommigen ook toegepast bij functioneringsgesprekken. Uit de interviews blijkt dat Management Drives nog wat vaker nuttig gevonden wordt dan Waarderend Leidinggeven, maar voor sommigen is dat juist andersom. De deelnemers zijn ook zeer te spreken over de inhoudelijke kwaliteit van de opleidingen en de professionaliteit en ervaring van de docenten.

De evaluatie laat verder zien dat ook de opzet of **uitgangspunten van het project** door de meeste schoolleiders positief worden beoordeeld. Onderstaande figuur illustreert dit (gebaseerd op de enquêteresultaten):

Figuur 1: oordeel schoolleiders over uitgangspunten/kenmerken van het project



Een (ruime) meerderheid oordeelt positief over de focus op de schoolleider, de aanpak in de vorm van co-creatie, het maken van een eigen plan van aanpak, inzichtelijk maken van

de problematiek via de Werkdrukscan en deelname aan gezamenlijke bijeenkomsten. Ook de adviseurs van het Vervangingsfonds zijn van mening dat de basis van het project (de gemaakte keuzes) in principe goed is.

Naast de positieve geluiden is er ook kritiek geuit op een aantal aspecten van het project. Deze heeft vooral betrekking op de inzet van een werkgroep op school, de terugkoppeling van de resultaten van de Werkdrukscan en het gebruik van blogs om ervaringen te delen. Er is niet vaak uitgesproken negatief geoordeeld over deze aspecten (met uitzondering van de blogs), maar veel respondenten kiezen hier het 'neutrale' antwoord. Het verder uitdiepen van deze feedback levert de volgende inzichten op:

- Een aantal schoolleiders heeft ervaren dat het vormen van een werkgroep weerstand bij het team oproept. De reden was de gevraagde tijdsinvestering en extra taken bovenop een volle agenda. De gevraagde tijdsinvestering (van de schoolleider en het team) was ook de belangrijkste reden voor niet-deelnemers om af te zien van deelname aan het project. Er zijn ook positieve aspecten van een werkgroep genoemd, bijvoorbeeld dat het bijdraagt aan de continuïteit van het project in geval van vertrek of uitval van de schoolleider. De adviseurs van het Vervangingsfonds wijzen erop dat van belang is dat de schoolleider hier het voortouw in neemt en er actief mee aan de slag gaat, 'eigenaarschap' toont. Sommige schoolleiders zijn daar wat te afwachtend in en verwachten misschien ook meer van de adviseurs van het Vervangingsfonds.
- Kritiek op de Werkdrukscan is terug te voeren op de manier waarop uitkomsten met het team zijn gedeeld. Een aantal schoolleiders vond dat de presentatie van de adviseur te weinig toevoegde, waarbij termen als 'statisch' en 'saai' zijn gebruikt. Vergelijkbare kritiek is geuit op de presentaties over de Management Drives profielen. De adviseurs vinden dat ze deze kritiek ter harte moeten nemen en geven aan dat het zowel met competenties (sommigen zijn beter in presentaties voor het team dan anderen) als ervaring te maken heeft. Een mogelijke oplossing zou zijn om de taken anders te verdelen, en meer te kijken naar competenties van de adviseurs.
- Een aantal schoolleiders ziet geen meerwaarde in blogs, leest ze niet en vindt het schrijven ervan een extra belasting. Ook de adviseurs constateren dat dit onderdeel moeizaam verliep. Tegelijkertijd blijft het de vraag wat je kunt doen om het project levend te houden en ervaringen te delen.

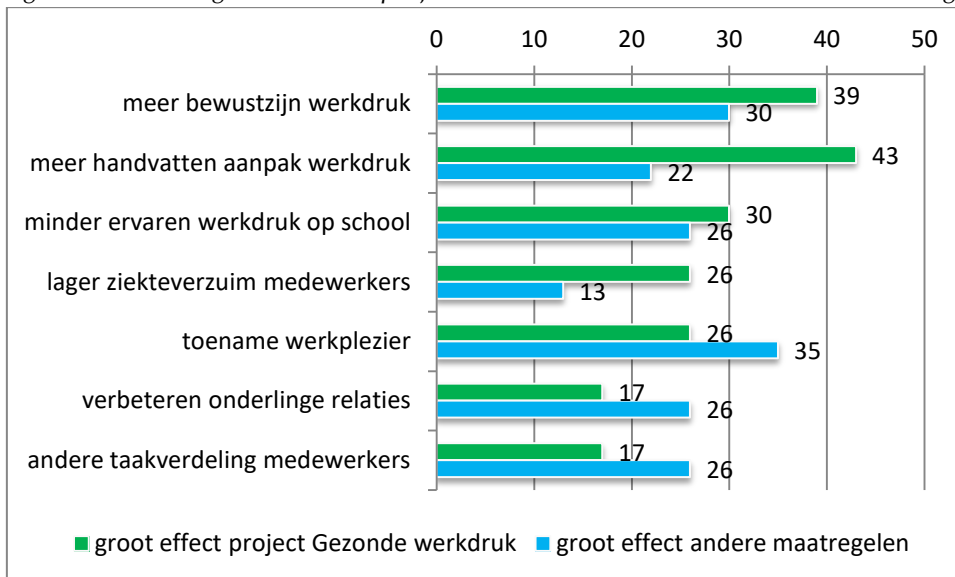
*b) Welke resultaten op gebied van werkdruk worden bereikt (ervaringen betrokkenen, scores op werkdrukscan), en in hoeverre werkt dit door in het ziekteverzuim (inschatting betrokkenen, ontwikkeling verzuimcijfers)?*

De beschrijving van de resultaten is vooral gebaseerd op de ervaring van de deelnemers. Er is in deze evaluatie geen gebruikgemaakt van uitkomsten van de Werkdrukscan, omdat de uitkomsten van de 1-meting nog niet beschikbaar zijn. Uit de enquête blijkt dat 30% van de deelnemers een 'groot effect' van het project op de ervaren werkdruk waarneemt. Nog eens 35% ziet een 'klein effect'. Het project heeft ook effect op het bewustzijn op scholen van de problematiek (39% ziet een 'groot' effect) en levert handvatten voor de aanpak van werkdruk (43% ervaart een 'groot' effect). Veel schoolleiders leggen een

verband tussen werkplezier en ervaren van werkdruk. Als mensen met plezier naar het werk gaan zijn er nog steeds hoge eisen en soms personeelstekort, maar kan er anders mee om worden gegaan. Werkplezier wordt ook het vaakst genoemd als gewenst resultaat van het project (door meer dan driekwart van de deelnemers). Ruim een kwart van de deelnemers ervaart een 'groot' effect van het project op werkplezier en bijna de helft ziet een 'klein' effect.

In onderstaande figuur worden de ervaren 'grote effecten' van het project Gezonde Werkdruk en de effecten van andere maatregelen (inzet van werkdrukgeden van het Rijk) met elkaar vergeleken:

Figuur 2. ervaren 'grote' effecten project Gezonde Werkdruk versus andere maatregelen (in %)



Het project Gezonde Werkdruk wordt vaker effectief gevonden ('groot effect' ervaren) als het gaat om meer bewustzijn en handvatten voor de aanpak van werkdruk. Ook lijkt het vaker een effect te hebben op het ziekteverzuim (met name gevonden bij deelnemers aan de verdieping). Met betrekking tot taakverdeling, onderlinge relaties en werkplezier lijkt het erop dat andere maatregelen (extra middelen, capaciteit) effectiever worden gevonden. Voor de ervaren werkdruk lijkt er weinig verschil in ervaren effectiviteit (beide rond 30%).

De gemiddelde verzuimcijfers laten een daling zien van het verzuim in de projectperiode, maar die daling wordt in mindere mate ook gevonden bij de gehele populatie (alle niet deelnemende scholen). We zien wel dat het verschil in verzuim tussen de projectdeelnemers en alle andere scholen gedurende de afgelopen jaren nagenoeg is verdwenen (het gemiddelde verzuim van de deelnemers is in de laatste meting ongeveer gelijk aan het populatiegemiddelde). Het is om verschillende redenen moeilijk om dit direct te linken aan effectiviteit van het project (en het was ook geen doelstelling ervan), maar het is aannemelijk dat er met het project een positieve bijdrage is geleverd aan het terugdringen van het verzuim op de deelnemende scholen.

- d) *Zijn er verschillen in oordeel en resultaten tussen scholen die nieuw zijn ingestroomd (Verbreiding) en scholen die ook aan de pilot hebben deelgenomen (Verdieping)?*

De scholen die aan de pilot hebben deelgenomen (Verdieping) oordelen relatief wat vaker positief over de kwaliteit en organisatie van de activiteiten dan de groep nieuwe deelnemers (Verbreiding). Met name het oordeel over de ondersteuning vanuit het Vervangingsfonds is bij de laatste groep wat minder vaak positief. De reden hiervoor is bij beantwoording van de vorige vraag besproken. De deelnemers aan de Verbreiding oordelen wel unaniem positief over de inhoudelijke kwaliteit van de opleiding Management Drives.

De scholen die aan de Verdieping hebben deelgenomen noemen ook relatief vaker 'grote' effecten van het project dan de groep die aan de Verbreiding heeft deelgenomen. Dat is op zich niet verwonderlijk, omdat ze ook langer bezig zijn met het onderwerp en er meer tijd is geweest voor effecten om zich te manifesteren. Opvallende verschillen tussen de groep Verdieping en de groep Verbreiding zien we in het effect op ervaren werkdruk (44% versus 21% ervaart een 'groot' effect), ziekteverzuim (44% versus 14%) en werkplezier (44% versus 14%). De ontwikkeling van de gemiddelde verzuimcijfers gedurende de projectperiode laat geen opvallende verschillen zien tussen de twee groepen deelnemers.

### **0.3. Beantwoording onderzoeksvraag over lessen voor de toekomst**

- a) *Welke handvatten kunnen worden geboden voor de toekomst van de dienstverlening/ de aanpak van werkdruk?*

De ervaringen van de deelnemers en adviseurs kunnen worden vertaald in een aantal lessen voor toekomstige projecten van het Vervangingsfonds (niet uitsluitend voor de aanpak van werkdruk):

- In de voorbereidingsfase is het aan te bevelen om goed na te denken over de focus en daarbij passende projecttitel. Diverse deelnemers hebben hierop gewezen, waarbij een zekere vermoeidheid lijkt te bestaan voor het 'negatieve' begrip werkdruk en een voorkeur voor een positieve insteek, zoals 'werkplezier'. Het is ook opvallend dat 'vergroten van het werkplezier' het vaakst is genoemd als gewenste uitkomst van het project. Ook de adviseurs van het Vervangingsfonds signaleren deze beweging.
- Door sommige deelnemers is de wens uitgesproken om de aanpak nog meer 'op maat' te maken. Dit is bijvoorbeeld gezegd in relatie tot de werkgroep: eerst inventariseren of dit past bij de werkwijze op school. De adviseurs van het Vervangingsfonds zien ook mogelijkheden voor een meer flexibele invulling van het project. Bijvoorbeeld door een aantal varianten aan te bieden, modules die van elkaar verschillen in inhoud en ondersteuning vanuit het Vervangingsfonds.
- Een aantal kritische opmerkingen van deelnemers is terug te voeren op bepaalde aspecten van de ondersteuning door de adviseurs van het Vervangingsfonds. Het gaat dan vooral om de bereikbaarheid van de adviseurs en de presentaties aan het team



(uitkomsten Werkdrukscan, studiedagen Management Drives). De evaluatie laat zien dat er zowel aan aanbod- als vraagzijde mogelijkheden zijn voor verbetering:

- o aan de aanbodzijde (vanuit het Vervangingsfonds) is het van belang om de samenwerking met de schoolleider te monitoren tijdens het project. Het is voor het project belangrijk dat er een 'klik' is tussen de schoolleider en adviseur. De adviseurs zelf zijn voorstander van meer specialisatie bij de begeleiding van dit soort projecten. Dat zou kunnen door een team van adviseurs te selecteren voor de begeleiding van het project en hen hiervoor volledig vrij te maken, zodat ze alle aandacht hebben voor de deelnemers.
- o aan de vraagzijde is het van belang te wijzen op de eigen rol en verantwoordelijkheid van de schoolleider. Zowel een aantal schoolleiders zelf als de adviseurs hebben erop gewezen dat eigen initiatief en 'eigenaarschap' een voorwaarde voor succes is. Volgens de adviseurs toont de (eerder besproken) kritische feedback van sommige deelnemers op de samenwerking ook aan dat ze bij aanvang van het project heel duidelijk moeten zijn over de verwachting, begeleiding en inzet in uren van de schoolleider.

*b) Kan de projectaanpak worden vertaald naar een reguliere aanpak (maatwerk), zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit?*

Zowel de deelnemers als de adviseurs zijn voorstander van interventies in projectvorm. Alle deelnemers staan open voor nieuwe projecten, mits deze aansluiten bij de eigen interesse en behoefte. Dat geldt ook voor de meeste niet-deelnemers. Voor hen is de gevraagde investering in tijd het belangrijkste criterium. Argumenten voor de projectvorm zijn onder andere dat de keuzemogelijkheden goed passen bij de diversiteit van het onderwijsveld en dat de projectvorm commitment vraagt van de deelnemers en meer mogelijkheden biedt tot interactie met andere deelnemers.

Er zijn geen aanwijzingen of suggesties gevonden voor vertaling van (onderdelen van) de projectaanpak naar de reguliere dienstverlening van het Vervangingsfonds. De meest gewaardeerde onderdelen van het project zijn de opleidingen Management Drives en Waarderend Leidinggeven. Deze onderdelen worden verzorgd door externe deskundigen, wiens expertise en ervaring hoog wordt aangeslagen door de deelnemers. Zij zien in het overdragen van deze kennis geen actieve rol voor het Vervangingsfonds.

#### **0.4. Aanbevelingen**

De uitkomsten en conclusies van het onderzoek zijn besproken met de begeleidingscommissie van de evaluatie. In samenspraak met deze commissie is besloten een drietal aanbevelingen voor toekomstige projecten te koppelen aan de evaluatie:

##### **1. Investeer in verdere professionalisering van de adviseurs**

*Streef naar meer uniformiteit in de werkwijze, bijvoorbeeld bij het verzorgen van presentaties over de Werkdrukscan of Management Drives. Voorkom dat adviseurs nieuwe kennis of expertise tijdens de uitvoering van projecten moeten opdoen, waardoor er kwaliteitsverschillen tussen adviseurs kunnen optreden of worden ervaren.*

##### **2. Stel een expertteam van adviseurs samen voor de begeleiding van de projecten**

*Selecteer een projectteam van adviseurs op basis van hun expertise, vaardigheden en motivatie, en zorg dat ze volledig beschikbaar zijn voor de begeleiding van het project. Verdeel de taken binnen het team op basis van specialisatie.*

##### **3. Zorg voor nog meer maatwerk bij de inrichting van de projecten**

*Begin altijd met een analysefase, en formuleer op basis daarvan een doelstelling en plan van aanpak. Denk na over een modulaire opbouw van projecten, waarbij deelnemers zelf kunnen kiezen hoe uitgebreid het project wordt. Zorg voor systematische checks op de voortgang en het bereiken van doelstellingen. Evalueer tijdig de samenwerking tussen de schoolleider en de adviseur van het Vervangingsfonds.*

## 1. INLEIDING

### 1.1. Aanleiding

Het Vervangingsfonds adviseert en ondersteunt schoolbesturen in het primair onderwijs om te komen tot een gezonde, prettige en veilige werkomgeving op school. Naast advies en ondersteuning om uitval te voorkomen, vergoedt het Vervangingsfonds (onder bepaalde voorwaarden) ook de vervangingskosten bij uitval van medewerkers.

In de afgelopen jaren heeft het Vervangingsfonds diverse producten en diensten voor het Primair Onderwijs ontwikkeld om besturen en scholen te faciliteren bij het uitvoeren van wettelijke taken op dit gebied van arbo, verzuim en re-integratie. Daarbij kan gewezen worden op producten en diensten als: Arbomeester, de Arbocatalogus, Welzijnscheck onderwijspersoneel, Werkdrukscan en diverse trainingen en workshops. Het Vervangingsfonds biedt daarnaast ondersteuning en advies op maat via de regioteams en adviseurs Arbeid en Vitaliteit (voorheen regioadviseurs en re-integratiedeskundigen).

Naast het reguliere aanbod van producten en diensten, voert het Vervangingsfonds regelmatig grootschalige projecten of programma's uit om een extra impuls te geven aan de aanpak van het ziekteverzuim in het PO. Werkdruk is daarbij een van de belangrijkste thema's. Momenteel wordt het project *"Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van"*<sup>1</sup> uitgevoerd. Samen met scholen wordt gezocht naar nieuwe oplossingen voor de aanpak van werkdruk. Ipso Facto heeft dit project geëvalueerd.

### 1.2. Project Gezonde Werkdruk

Doel van het project Gezonde Werkdruk is te onderzoeken welke instrumenten een positieve invloed hebben op de werkdruk en het ziekteverzuim. Als aangrijpingspunten zijn benoemd de manier waarop leraren omgaan met werkdruk (coping gedrag) en de beïnvloedingsmogelijkheden van de schoolleider.

Het project is uitgevoerd in twee delen: een pilot (inmiddels afgerond) en een verdiepende fase (lopend). De pilotfase is gestart in 2015 met 48 scholen. Met hen is kaart gebracht op welke gebieden de werkdrukproblematiek het meest urgent is (0-meting werkdrukscan waarmee bij aanvang de problematiek op zeven domeinen in kaart wordt gebracht<sup>2</sup>), en is een plan van aanpak op schoolniveau vastgesteld. Het plan is gedurende de uitvoering regelmatig geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. In de uitvoering zijn diverse activiteiten ondernomen en instrumenten ingezet:

---

<sup>1</sup> Om praktische redenen in het vervolg van deze rapportage afgekort tot project 'Gezonde Werkdruk'.

<sup>2</sup> De domeinen zijn: leerlingen, taak, collega's, persoonlijkheid, leidinggevende, organisatie en de privésituatie.

### *Management Drives*

Bedoeld voor schoolleiders en gericht op verkrijgen van krijgen in eigen drijfveren en die van medewerkers, en het daaraan aanpassen van de communicatie. Dit instrument is ingezet naar aanleiding van de uitkomsten van de 0-meting op de domeinen Leerlingen, Organisatie, Collega's, Persoonlijkheid en Leidinggevende.

### *Waarderend Leidinggeven*

Aansluitend op de opleiding Management Drives hebben 28 schoolleiders de opleiding Waarderend Leidinggeven gevolgd. Dit is een aanpak voor verandering en ontwikkeling, waarbij deelnemers samen onderzoeken wat er werkt in plaats van wat er verkeerd gaat.

### *Themabijeenkomsten leerkrachten*

Naar aanleiding van de punten die hoog scoorden in de Werkdrukscan en de terugkoppelingen van de scan op verschillende scholen, is in co-creatie met de aanwezige schoolleiders gezocht naar een passend aanbod voor de teamleden in de vorm van workshops. De workshops hadden betrekking op samenwerking, professionele houding, omgaan met veranderingen en time management.

## **1.2.1. Evaluatie pilotfase**

De pilotfase is afgerond met een interne evaluatie door het Vervangingsfonds, gebaseerd op de ervaringen van deelnemers (met name schoolleiders) en een nieuwe werkdrukscan (1-meting). Een vergelijking van de 0-meting en de 1-meting laat een verschil zien in de ervaren werkdruk op de verschillende domeinen. Met name het domein 'leerlingen' laat een positieve ontwikkeling zien. Ook de totaalscore geeft aan dat er minder mensen zijn die een hoge werkdruk ervaren. De ervaren invloed van schoolleiders op werkdruk en op het ziekteverzuim is eveneens toegenomen. Tot slot wordt geconcludeerd dat een positief effect zichtbaar is op verzuimcijfers en de ziekmeldingsfrequentie.

Op basis van deze conclusies zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Vervolg en verdieping van de pilot met (een deel van) de deelnemende scholen.
2. Verbreding van het project met een nieuwe groep scholen.
3. Delen van ervaringen en opbrengsten met het gehele scholenveld.
4. Delen van ervaringen en opbrengsten met andere betrokkenen bij het PO-veld.

## **1.2.2. Vervolfase**

In 2018 is het vervolg van start gegaan met 37 scholen. Voor een deel zijn dit scholen die al hadden deelgenomen aan het eerste deel (Verdieping), maar er is ook een nieuwe groep scholen gestart (Verbreding). Het programma van beide groepen verschilt: bij de groep 'oude' deelnemers vindt een verdieping plaats op reeds ingezette instrumenten en werkwijzen, zoals een Masterclass Waarderend Leidinggeven. Onderstaande tabel toont de aangeboden activiteiten voor beide groepen.

Tabel 1.1. Aangeboden activiteiten project Gezonde Werkdruk – tweede fase

Verdieping (vervolg pilot)	Verbreding (nieuwe groep scholen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-creatie bijeenkomst bij aanvang</li> <li>• Deelname aan kick-off bijeenkomst</li> <li>• 1e masterclass: “Hoe komt mijn medewerker tot bloei?”</li> <li>• 2e masterclass “Zo maak je helden” over eigenaarschap in organisaties</li> <li>• 3e masterclass “Het voeren van een goed verzuimgesprek”</li> <li>• Afsluitende co-creatie bijeenkomst</li> <li>• Afsluitende meting Werkdrukscan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0-meting Werkdrukscan</li> <li>• Deelname aan kick-off bijeenkomst</li> <li>• Opleiding management drives</li> <li>• Opleiding waarderend leidinggeven (gespreksvoering)</li> <li>• Themabijeenkomst op de eigen school<sup>3</sup></li> <li>• Afsluitende meting Werkdrukscan</li> </ul>

Bij beide groepen geldt dat de invulling in overleg plaatsvindt (co-creatie) en dat aangesloten wordt op de geconstateerde behoefte of knelpunten (domeinen uit de werkdrukscan)<sup>4</sup>. Het project is voor de groep Verdieping aan het eind van het schooljaar 2018/2019 afgerond (looptijd 1,5 jaar). Bij de groep Verbreding (nieuwe instromers) duurt het project 2 jaar en zal het worden afgerond aan het einde van het schooljaar 2019/2020.

### 1.3. Doel evaluatie en onderzoeksvragen

De evaluatie dient inzicht te geven in de resultaten van de gekozen aanpak. Daarbij dient ook te worden aangegeven op welke onderdelen de aanpak verder geoptimaliseerd kan worden. De doelstelling is vertaald in de volgende onderzoeksvragen.

#### 1. Welke resultaten worden geboekt?

- Wat zijn de ervaringen van betrokkenen met de aanpak, welke positieve (en mogelijk ook negatieve) effecten nemen zij waar? (denk aan sfeer, samenwerking, relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden et cetera)
- Welke resultaten op gebied van werkdruk worden bereikt (ervaringen betrokkenen, scores op werkdrukscan), en in hoeverre werkt dit door in het ziekteverzuim (inschatting betrokkenen, ontwikkeling verzuimcijfers)?
- Welke succes- en faalfactoren worden waargenomen? Hoe kunnen deze gekoppeld worden aan onderdelen van de aanpak? Welke onderdelen worden het best gewaardeerd of als meest effectief beoordeeld?
- Zijn er verschillen in oordeel en resultaten tussen scholen die nieuw zijn ingestroomd (Verbreding) en scholen die ook aan de pilot hebben deelgenomen (verdieping)?

#### 2. Welke lessen kunnen worden getrokken voor de toekomst?

- Welke handvatten kunnen worden geboden voor de toekomst van de dienstverlening/de aanpak van werkdruk?
- Kan de projectaanpak worden vertaald naar een reguliere aanpak (maatwerk), zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit?

<sup>3</sup> In te vullen in samenwerking met een adviseur van het Vervangingsfonds.

<sup>4</sup> Zie voor meer informatie over de aanpak op maat ook paragraaf 4.2.

## **2. OPZET EN UITVOERING EVALUATIE**

### **2.1. Aanpak op hoofdlijnen**

De evaluatie bestond (naast desk research) uit de volgende onderdelen:

- enquête onder alle deelnemende scholen Verdieping en Verbreding
- verdiepende interviews met 10 deelnemende schoolleiders
- beknopte inventarisatie onder niet-deelnemers
- groeps gesprek adviseurs Vervangingsfonds
- analyse verzuimcijfers deelnemers

Deze onderdelen worden in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

### **2.2. Enquête deelnemers Gezonde Werkdruk**

Alle schoolleiders van de scholen die deelnemen, of hebben deelgenomen, aan de tweede fase van het project zijn middels een enquête gevraagd naar hun ervaringen met het project. In de enquête komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Omvang en aard ervaren werkdrukproblematiek
- Reden om deel te nemen aan project, doelen en verwachtingen
- Wijze waarop Vervangingsfonds het project heeft opgezet, evaluatie van de verschillende activiteiten en onderdelen
- De voortgang van het project, reeds bereikte resultaten en effecten
- Ondersteuning door en samenwerking met Vervangingsfonds.
- Andere maatregelen in het kader van de aanpak werkdruk (waaronder de besteding van werkdruk gelden van het Rijk)

#### **2.2.1. Procedure**

De dataverzameling heeft plaatsgevonden via een online enquête. Van tevoren zijn alle respondenten per brief geïnformeerd door het Vervangingsfonds. Vervolgens zijn alle respondenten via een e-mail met link naar de enquête gevraagd om deel te nemen. Daarnaast is iedereen ook telefonisch benaderd door de onderzoeker van Ipsos Facto. In dat gesprek is tevens gevraagd of de schoolleider bereid zou zijn om ook mee te werken aan een telefonisch interview ter verdieping op de enquêteresultaten. Na twee weken is nog een reminder per e-mail gestuurd aan de respondenten die de enquête nog niet hadden ingevuld.

#### **2.2.2. Respons**

De enquête is verspreid onder 36 deelnemers aan het project Gezonde Werkdruk: 11 deelnemers aan de verdieping en 25 aan de verbreding. Drie schoolleiders komen twee keer voor in het deelnemersbestand (overgestapt naar een andere organisatie of

schoolleider op twee deelnemende locaties), zodat er in totaal 33 individuele respondenten zijn. 23 van hen hebben de enquête ingevuld (70% respons<sup>5</sup>). De reden van non-respons is grotendeels bekend:

- twee schoolleiders zijn niet meer werkzaam bij de school en hun opvolger heeft niet aan het project deelgenomen.
- een schoolleider is momenteel met zwangerschapsverlof en kan niet worden bereikt.
- een schoolleider laat weten dat de school uiteindelijk niet heeft deelgenomen aan het traject en derhalve dus de enquête niet kan/zal invullen.
- een schoolleider geeft aan niet te willen meewerken, is ook tussentijds gestopt met het project<sup>6</sup>.
- drie schoolleiders hebben (telefonisch) toegezegd de enquête te willen invullen, maar hebben dat niet gedaan.

### 2.3. Kwalitatieve verdieping

Op basis van de uitkomsten van de enquête is een selectie gemaakt van 10 deelnemers. De selectie is gemaakt aan de hand van twee criteria: groep (verbreding of verdieping) en oordeel (uitgesproken positief of meer kritisch op onderdelen):

	uitgesproken positief	wat meer kritisch
verdieping n = 6	3	3
verbreding n = 4	2	2

De selectie is besproken met de begeleidingscommissie van het onderzoek. Vervolgens zijn de schoolleiders benaderd om een afspraak te maken voor een telefonisch interview. Zij hadden in een eerder stadium (telefonische aankondiging enquête) al aangegeven te willen meewerken aan een telefonisch interview. Alle geselecteerde 10 schoolleiders hebben dan ook meegewerkt aan het interview<sup>7</sup>.

In de interviews is ingegaan op de volgende thema's:

- opzet project, gemaakte keuzes door Vervangingsfonds (focus op schoolleiders, aanpak in vorm co-creatie, gebruik Werkdrukscan, delen ervaringen etc.)
- aanbod van en deelname aan de activiteiten
- ondersteunende rol Vervangingsfonds
- waargenomen effecten van het project
- deelname aan eventuele toekomstige projecten

<sup>5</sup> Als we corrigeren voor schoolleiders die niet bereikt konden worden (vanwege een andere functie of verlof) en voor de schoolleider die aangaf uiteindelijk niet aan het project te hebben meegedaan, dan is de respons ongeveer 80%.

<sup>6</sup> Hij heeft nog een korte toelichting gegeven op het stoppen met het project: het team is ook tussendoor gewisseld, waardoor vergelijking op basis werkdrukscan niet zinvol wordt gevonden. Wat betreft activiteiten werd Management Drives wel interessant gevonden. Waarderend Leidinggeven werd te 'zichtig' gevonden, te ver van realiteit.

<sup>7</sup> Zie bijlage 1 voor een overzicht van de geselecteerde scholen en geïnterviewde schoolleiders.

De vraagstelling is daarbij aangepast op basis van de antwoorden die de respondent eerder heeft gegeven in de enquête. Als er bijvoorbeeld negatief is geoordeeld over bepaalde onderdelen is daar dieper op ingegaan. Van elk interview is een verslag gemaakt dat ter goedkeuring is teruggekoppeld aan de respondent.

#### **2.4. Dataverzameling niet-deelnemers**

Om meer inzicht te krijgen in de aansluiting van het aanbod op de behoefte van scholen is een beknopt onderzoek gedaan onder niet-deelnemers. Het gaat om schoolleiders die een adviesgesprek hebben gevoerd over het project, maar uiteindelijk hebben afgezien van deelname. Het Vervangingsfonds heeft een lijst met 18 contactpersonen aangeleverd. Zeven van hen hebben meegewerkt aan een kort telefonisch onderzoek. De andere contactpersonen konden niet worden bereikt, of konden zich het adviesgesprek niet goed meer herinneren. Tijdens de telefonische interviews met de niet-deelnemers is gevraagd naar:

- de aanleiding om een adviesgesprek te voeren, en op wiens initiatief dat gebeurde.
- de reden om uiteindelijk niet deel te nemen aan het project Gezonde Werkdruk.
- de 'eigen' maatregelen die genomen zijn rondom werkdruk en ziekteverzuim.
- bereidheid om in de toekomst deel te nemen aan een project van het Vervangingsfonds, en de voorwaarden daarbij.

#### **2.5. Groepsgesprek adviseurs Vervangingsfonds**

Ter afsluiting van de inventarisatie heeft een groepsgesprek plaatsgevonden met vier adviseurs van het Vervangingsfonds. Tijdens dit gesprek zijn de resultaten van de enquête en verdiepende interviews besproken en is een aantal aanvullende vragen gesteld. Deze vragen hadden tot doel om de ervaringen van de adviseurs met het project en de samenwerking met scholen in kaart te brengen, een reactie te krijgen op bepaalde ervaringen van en gesignaleerde verbeterpunten door schoolleiders en om aandachtspunten en lessen voor toekomstige projecten te kunnen benoemen. Het gesprek vond plaats aan de hand van vijf thema's:

- de wijze waarop het project is opgezet, de keuzes die het Vervangingsfonds daarbij heeft gemaakt.
- het aanbod aan activiteiten en het gebruik ervan door de deelnemers.
- de rol van het Vervangingsfonds in de organisatie van het project en ondersteuning van de deelnemers.
- de effectiviteit in termen van werkdruk en andere resultaten van het project.
- evaluatie en toekomstige projecten: welke lessen kunnen worden getrokken en wat betekent dit voor eventuele toekomstige projecten van het Vervangingsfonds?

De uitkomsten van het gesprek zijn vastgelegd in een verslag, dat ter goedkeuring is teruggekoppeld aan de adviseurs.



## 2.6. Analyses van verzuimcijfers en werkdrukscan

Onderzocht is of waargenomen effecten op ziekteverzuim ook terug te vinden zijn in de gemiddelde verzuimcijfers. We hebben daarvoor gebruik gemaakt van de gemiddelde ziekteverzuimcijfers van drie groepen:

- De groep scholen die heeft deelgenomen aan de Verdieping. Zij zijn in 2015 gestart met de pilot en in 2018 doorgestroomd naar de tweede fase van het project.
- De groep die heeft deelgenomen aan de Verbreding. Zij zijn 'nieuw' ingestroomd toen het vervolg van het project van start ging in 2018.
- De populatie van alle andere scholen.

De verzuimcijfers van deze drie groepen zijn door het Vervangingsfonds berekend per half jaar over de periode 2016 tot half 2019. Het betreft gemiddelde verzuimpercentages en het gemiddelde van het aantal ziekmeldingen. De cijfers voor eind 2019 waren op het moment van de evaluatie nog niet beschikbaar.

### 2.6.1. Werkdrukscan

Bij alle deelnemende scholen is gebruikgemaakt van de Werkdrukscan om de effecten van het project te kunnen monitoren. De uitkomsten van de 0-meting dienden daarnaast als aanknopingspunt voor het uitwerken van het plan van aanpak. De Werkdrukscan brengt de ervaren werkdruk in kaart aan de hand van zeven domeinen. De uitkomsten kunnen zowel op individueel niveau als teamniveau worden teruggekoppeld. Voor de evaluatie zouden de uitkomsten van belang kunnen zijn, maar om een aantal redenen zijn ze niet opgenomen in deze rapportage:

- Het project is nog niet afgerond. De 1-metingen aan het eind van de projectperiode zijn bij de groep Verbreding dan ook nog niet gedaan. Bij de groep Verdieping zijn ze wel gedaan, maar nog niet beschikbaar voor de onderzoekers.
- De uitkomsten van de Werkdrukscan blijken niet eenduidig: er zijn twee scoringssystematieken. Het blijkt dat enkele adviseurs de oude methodiek hebben gebruikt, die leidt tot een andere scoring.
- Een klein aantal scholen heeft een tussentijdse meting laten doen op vrijwillige basis. De resultaten hiervan zijn niet beschikbaar in de projectdocumentatie (logboeken van de deelnemers).

Uit de interne evaluatie van de pilot (Vervangingsfonds, september 2017) is gebleken dat er een positief effect van deelname zichtbaar was op drie van de zeven domeinen. Het meest opvallende resultaat werd geboekt op het domein 'leerlingen'. Het is interessant om bij afronding van het huidige project (einde van het schooljaar 2019/2020) de resultaten van de 0- en 1-meting van de Werkdrukscan opnieuw met elkaar te vergelijken en te onderzoeken of dit resultaat ook in de tweede fase wordt gevonden.

### 3. OPZET VAN HET PROJECT, GEMAAKTE KEUZES

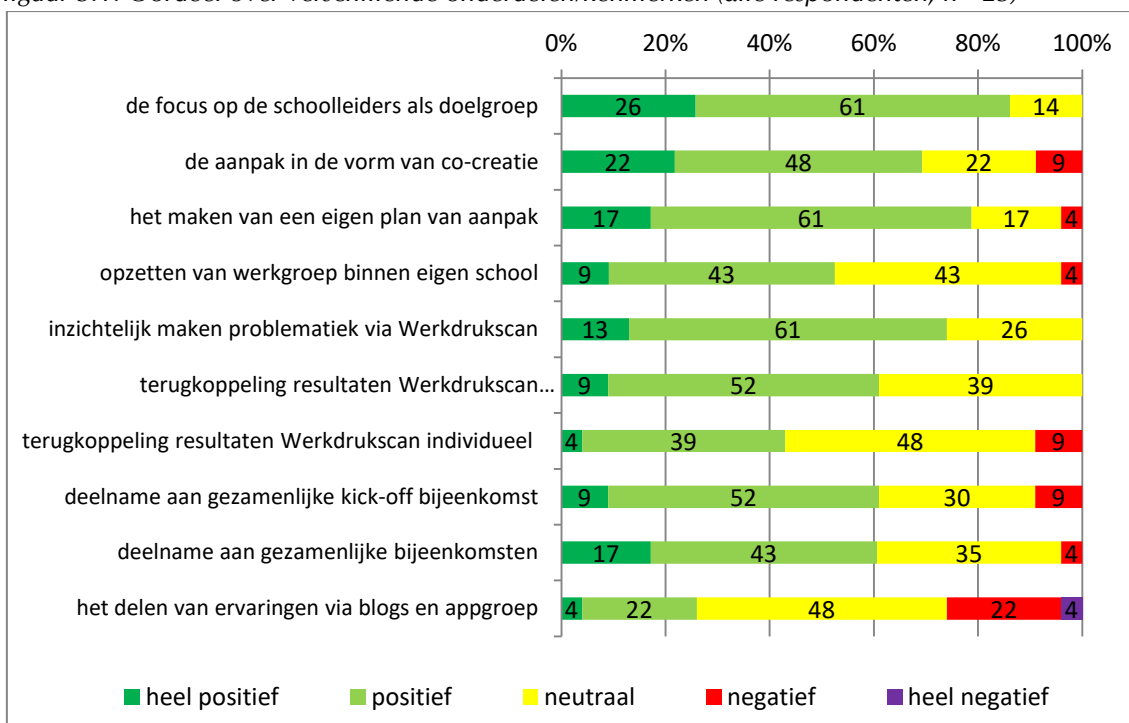
#### 3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk gaat het over de manier waarop het project Gezonde Werkdruk is opgezet en welke keuzes daarbij zijn gemaakt door het Vervangingsfonds. We zijn zowel in de enquête als in de verdiepende gesprekken ingegaan op aspecten als de focus op de schoolleider, invulling van het project in de vorm van co-creatie, het gebruik van de werkdrukscan om de resultaten te monitoren en deelname aan gezamenlijke bijeenkomsten. De ervaringen en oordelen van deelnemers zijn besproken met de adviseurs van het Vervangingsfonds.

#### 3.2. Inventarisatie deelnemers

We hebben in de enquête om een oordeel gevraagd over diverse onderdelen of kenmerken van het project Gezonde Werkdruk.

figuur 3.1. Oordeel over verschillende onderdelen/kenmerken (alle respondenten, n = 23)



De focus op de schoolleider wordt het vaakst positief beoordeeld (86%). Het delen van ervaringen via blogs en een appgroep wordt het minst vaak positief beoordeeld. Zes schoolleiders oordelen hierover negatief (26% van de respondenten).

We hebben in de enquête ook een toelichting gevraagd bij de negatieve oordelen. Daarnaast is in de verdiepende gesprekken gevraagd naar een toelichting en naar eventuele verbeterpunten. De resultaten bespreken we in de volgende subparagrafen aan

de hand van drie thema's. Daarbij wordt opgemerkt dat, doordat in de interviews met name is doorgevraagd op de kritische oordelen (waarom zijn soms negatieve oordelen gegeven, wat betekent het 'neutrale' oordeel, en hoe had het beter gekund), de nadruk in onderstaande paragrafen ligt op de negatieve ervaringen. Zoals ook in figuur 3.1. te zien is, oordeelt een meerderheid van de schoolleiders echter positief over de opzet van het project.

### **3.2.1. Rol schoolleider, werkgroep en co-creatie**

De focus op de schoolleider binnen het project wordt overwegend positief beoordeeld door de respondenten. In de enquête is door een schoolleider aangegeven dat de focus op de directie voor hen een 'verrassing' was. Deze respondent vindt in het algemeen dat de informatievoorziening rondom het project tekort schoot.

Een schoolleider heeft toegelicht waarom hij negatief heeft geoordeeld over het maken van een plan van aanpak. In het verleden is door de Arbodienst onderzoek gedaan naar werkdruk op school en op basis daarvan heeft hij een plan van aanpak gemaakt. Voor het project Gezonde Werkdruk van het Vervangingsfonds moest een nieuw plan worden gemaakt, waarbij volgens deze schoolleider geen gebruik kon worden gemaakt van het bestaande plan. Dat zorgde volgens hem voor extra belasting van de schoolleider.

Met betrekking tot het vormen van een werkgroep is in de enquête relatief vaak het 'neutrale' antwoord gekozen. In de verdiepende gesprekken is gebleken dat het bij enkele scholen moeilijk was om voldoende vrijwilligers te vinden voor de werkgroep. Reden is dat het door medewerkers gezien werd als extra belasting, meer werk bovenop een volle agenda. In deze scholen is geconstateerd dat er onvoldoende draagvlak bestond om een werkgroep te vormen. Een schoolleider vindt dat het Vervangingsfonds van tevoren zou moeten inventariseren welke aanpak het beste past bij de school: in geval van de werkgroep: zou dat passen op jullie school? Een ander merkt op dat draagvlak ook te maken heeft met leeftijd van het team. Jongeren zouden meer open staan voor deelname aan dit soort projecten en meer bereid zijn er tijd in te steken. Een andere respondent noemt juist een argument voor het instellen van een werkgroep: dat vergroot de continuïteit van het project, bijvoorbeeld in de situatie dat de schoolleider vertrekt of langdurig afwezig is.

### **3.2.2. Gebruik Werkdrukscan**

In de enquête is door een deel van de respondenten het 'neutrale' antwoord gegeven als het gaat om het gebruik van de Werkdrukscan. Twee respondenten oordelen negatief over de terugkoppeling van de resultaten op individueel niveau. Als toelichting daarbij is in de enquête opgemerkt dat de terugkoppeling 'minimaal' of niet heeft plaatsgevonden. In de verdiepende interviews is daarnaast aangegeven dat er tijdens de projectperiode veel personeelwisselingen waren, waardoor de uitkomsten van de scan eigenlijk direct achterhaald waren. Uiteraard hangt dat samen met de specifieke situatie op de betreffende school en kan dat niet het Vervangingsfonds worden aangerekend.

Met betrekking tot de terugkoppeling op teamniveau is wel een aantal keer kritiek op het Vervangingsfonds geuit. Soms had te maken met de contacten met de adviseur, die volgens enkele geïnterviewden niet altijd even soepel verliepen. Daardoor werden gemaakte afspraken niet altijd nagekomen of op het laatst bijgesteld. Iemand noemt bijvoorbeeld dat de terugkoppeling van de Werkdrukscan gedaan werd door een invaller die geen binding had met de school en onvoldoende kennis van de voorgeschiedenis. Daarnaast is er door verschillende schoolleiders kritiek geuit op de presentatie van de resultaten door de adviseur van het Vervangingsfonds. Deze bijeenkomst had volgens hen te weinig meerwaarde, omdat deze met name bestond uit het voorlezen van sheets. Om die reden is de terugkoppeling ook 'statisch' genoemd.

### **3.2.3. Delen van ervaringen via bijeenkomsten en blogs**

De blogs als middel om ervaringen te delen zijn in de enquête relatief het meeste kritisch beoordeeld: ongeveer een kwart van de deelnemers oordeelt hierover negatief. Als toelichting is ingevuld dat men er zelf niet veel mee heeft, dat men er weinig van heeft gezien of gemerkt, of ze niet leest. Een schoolleider geeft aan dat het voor hem niet veel toegevoegde waarde heeft, maar wel tijd kost om te maken en daardoor voor hemzelf meer werkdruk oplevert.

Een enkeling oordeelt in de enquête negatief over de gezamenlijke bijeenkomsten. Anderzijds zijn er ook diverse schoolleiders die dit juist als een meerwaarde van het project hebben ervaren. Iemand zegt bijvoorbeeld in de enquête: *Het blijven organiseren van momenten voor schoolleiders en uitwisselen van ervaringen/ reflecteren op eigen handelen heeft voor mij zeer veel betekenis en opbrengst.* Ook in de interviews is door verscheidene schoolleiders gewezen op de waarde van gezamenlijke bijeenkomsten. Als kanttekening is gemaakt dat ze wel moeten aansluiten op de eigen interesse. Een schoolleider vindt bijvoorbeeld de bijeenkomsten nuttig waarbij je kunt kiezen uit verschillende onderdelen of workshops, zoals de kick-off bijeenkomst van de pilot. De algemene gezamenlijke bijeenkomsten vindt hij niet heel zinvol. De tijd die hij daarmee kwijt is besteedt hij liever aan andere dingen op school. Bij de bijeenkomsten die inhoudelijk interessant zijn is volgens hem ook de interactie met collega's waardevoller.

### **3.3. Terugkoppeling adviseurs Vervangingsfonds**

In het groepsgesprek met de adviseurs van het Vervangingsfonds is ingegaan op het oordeel van de deelnemers over de uitgangspunten van het project. Een aantal punten van kritiek wordt herkend, maar tegelijkertijd constateren de adviseurs dat met de projectopzet op zich niet zo veel mis is. De keuzes die zijn gemaakt zoals co-creatie, inzet van een werkgroep, terugkoppeling via werkdrukscan en gezamenlijke bijeenkomsten zijn in principe goed. De reactie van de adviseurs op de ervaringen van deelnemers en gesignaleerde verbeterpunten zijn hieronder samengevat aan de hand van de eerder gebruikte thema's.

- De focus op de schoolleider verdient volgens de adviseurs enige nuancering, omdat het project niet uitsluitend gericht is op de schoolleider. Er is bijvoorbeeld ook een individuele terugkoppeling van de werkdruckscaan aan teamleden opgenomen in het project. Ook zijn er voorbeelden van projecten die gestopt zijn juist vanwege onvoldoende commitment van het team.
- De adviseurs merken verder op dat het van belang is dat de schoolleider het voortouw neemt bij het uitwerken van de aanpak en het vormen van een werkgroep. Hij/zij moet er actief mee aan de slag gaan en 'eigenaarschap' tonen. Sommige schoolleiders zijn daar volgens de adviseurs wat te afwachtend in en verwachten misschien ook meer van de adviseurs van het Vervangingsfonds. Volgens de adviseurs toont dat ook aan dat ze bij aanvang van het project heel duidelijk moeten zijn over de verwachting, begeleiding en inzet in uren van de schoolleider. De adviseurs helpen om richting te geven, maar het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de schoolleider. Dat uitspreken van verwachtingen gebeurt nu al, maar wellicht toch niet duidelijk genoeg. Er wordt door de adviseurs ook gepleit voor een meer zakelijke omgang met schoolleiders. Bijvoorbeeld (financiële) consequenties verbinden aan niet nakomen van afspraken door schoolleiders, of bijeenkomsten afblazen als blijkt dat de helft van het team niet aanwezig is.
- De werkdruckscaan wordt door de adviseur op zich een bruikbaar instrument gevonden. Wel constateren ze dat in het onderwijsveld een zekere 'vermoeidheid' waargenomen rondom het thema en de term werkdruk. Het is wellicht beter om in de toekomst een term als 'werkbeleving' te gebruiken in de aanduiding van projecten.
- Ook de adviseurs constateren dat niet iedereen enthousiast was over de blogs, en dat het 'harken' naar input was. Dat zou bij een volgend project wellicht anders moeten/kunnen, waarbij de vraag blijft wat je kunt doen om het project 'levend' te houden.

## **4. AANBOD EN GEBRUIK ACTIVITEITEN**

### **4.1. Inleiding**

In dit hoofdstuk gaan we in op het aanbod aan activiteiten en het gebruik ervan door de deelnemers aan het project. Ook wordt ingegaan op de waardering en ervaren nut van de activiteiten en de organisatie door het Vervangingsfonds. De resultaten zijn gebaseerd op de logboeken van adviseurs, de enquête onder schoolleiders, verdiepende interviews en het afsluitende groepsgesprek met vier adviseurs van het Vervangingsfonds.

### **4.2. Aanpak op maat**

Een van de uitgangspunten van het project is co-creatie, resulterend in een aanpak op maat. De cursussen en masterclasses rondom Management Drives en Waarderend Leidinggeven voor schoolleiders waren een vast onderdeel van het aanbod, maar scholen hebben daarnaast, samen met de adviseur van het Vervangingsfonds, een eigen invulling gegeven aan het project. Het verloop van de projecten is door de adviseurs vastgelegd in logboeken. Hoewel daaruit de verscheidenheid in aanpakken blijkt, kan ook een aantal overeenkomsten worden benoemd. De volgende stappen kunnen worden teruggevonden in de verschillende projectaanpakken<sup>8</sup>:

- advies/startgesprek tussen schoolleider en de adviseur van het Vervangingsfonds.
- bevestiging deelname/go no go-moment/nadere afspraken over samenwerking.
- uitzetten Werkdrukscan bij alle teamleden (0-meting).
- bespreking van de uitkomsten van de Werkdrukscan met het team (presentatie adviseur Vervangingsfonds).
- bijeenkomsten van de interne werkgroep, indien gewenst in aanwezigheid van/met ondersteuning door de adviseur van het Vervangingsfonds. Gericht op benoemen aandachtspunten, maken Plan van Aanpak en toezien op de voortgang van het project.
- studiedag(en) Management Drives voor het team: verdeeld over 1 of 2 dagen wordt ingegaan op de theorie, individuele terugkoppeling en groepsprofielen.
- tussenmeting Werkdrukscan (op vrijwillige basis, beperkt gebruik van gemaakt).
- themabijeenkomst(en) op de eigen school, gericht op specifieke aandachtspunten.
- afsluitende meting Werkdrukscan en bespreking resultaten.

Een deel van de activiteiten heeft bij de groep Verbreding nog niet plaatsgevonden. Dat geldt in ieder geval voor de afsluitende Werkdrukscan, maar ook voor een deel van de (thema)bijeenkomsten. In paragraaf 4.3.1 wordt een overzicht gegeven de nog geplande activiteiten, op basis van de enquête onder schoolleiders.

---

<sup>8</sup> Niet alle scholen hebben al deze stappen doorlopen, de opsomming betreft een 'uitgebreide' variant. De stappen zijn gebaseerd op de logboeken die adviseurs hebben bijgehouden bij de deelnemers aan de Verbreding.

### 4.3. Deelname en oordeel activiteiten schoolleiders

Wij hebben de respondenten in de enquête gevraagd aan welke activiteiten of onderdelen van het project ze hebben deelgenomen, en vervolgens per onderdeel om een oordeel gevraagd op drie aspecten: inhoudelijke kwaliteit, ondersteuning/organisatie door het Vervangingsfonds en de toepasbaarheid van de informatie binnen de eigen school. In onderstaande tabellen worden de resultaten weergegeven, waarbij het oordeel wordt samengevat aan het hand van het percentage positieve antwoorden (som van 'heel positief' + 'positief'). We onderscheiden twee groepen: deelnemers aan de Verdieping en deelnemers aan de Verbreding.

Tabel 4.1. deelname activiteiten en oordeel over kwaliteit Verdieping (n = 9)

	respon- denten	% (heel) positief inhoudelijke kwaliteit	% (heel) positief organisatie Vf	% (heel) positief toepasbaarheid
Co-creatie bijeenkomst bij aanvang	4	100%	100%	75%
Deelname aan kick-off bijeenkomst	6	83%	83%	83%
1 <sup>e</sup> masterclass: "Hoe komt mijn medewerker tot bloei?"	8	100%	88%	100%
2 <sup>e</sup> masterclass "Zo maak je helden", over eigenaarschap in organisaties	7	86%	86%	86%
3 <sup>e</sup> masterclass "Het voeren van een goed verzuimgesprek"	5	80%	80%	80%
afsluitende co-creatie bijeenkomst	3	100%	100%	67%

De respondenten geven aan niet aan alle activiteiten te hebben deelgenomen. De meeste hebben wel alle masterclasses gevolgd. De eerste masterclass is het vaakst positief beoordeeld. Bij geen van deze onderdelen is het oordeel (heel) negatief gegeven: alle niet-positieve antwoorden zijn in dit geval het 'neutrale' antwoord.

Onderstaande tabel toont deelname aan de activiteiten en het oordeel over de kwaliteit door de groep Verbreding.

Tabel 4.2 deelname activiteiten en oordeel over kwaliteit Verbreding (n = 14)

	respon- denten	% positief inhoudelijke kwaliteit	% positief organisatie Vf	% positief toepasbaar- heid
Deelname aan kick-off bijeenkomst	14	71%	64%	71%
Opleiding Management Drives voor schoolleiders	14	100%	43%	86%
Opleiding Waarderend Leidinggeven (gespreksvoering)	14	71%	50%	79%
Themabijeenkomst op de eigen school <sup>9</sup>	7	43%	29%	43%

Een aantal punten valt op m.b.t. de beoordeling van de activiteiten:

- Het oordeel van de deelnemers aan de verbreding lijkt wat minder vaak positief te zijn dan dat van de groep die aan de verdieping heeft deelgenomen. Met name het oordeel over de ondersteuning door het Vervangingsfonds is niet altijd positief.
- Deze groep heeft ook een aantal keer een negatief oordeel gegeven: over de ondersteuning van het Vervangingsfonds bij de organisatie van de opleiding management drives (twee respondenten, 14%), de ondersteuning van het Vervangingsfonds bij de opleiding waarderend leidinggeven (een respondent, 7%) en over de inhoudelijke kwaliteit en toepasbaarheid van themabijeenkomst op de eigen school (een respondent, 7%).
- Het oordeel over de inhoudelijke kwaliteit van de opleiding Management Drives is daarentegen heel positief: alle respondenten oordelen positief en 12 van hen (86%) kiezen het antwoord 'heel positief'.

#### 4.3.1. Vervolgactiviteiten

In de enquête is gevraagd of er op eigen initiatief nog een vervolg komt op het project (groep Verdieping, voor wie het project is afgerond) en welke activiteiten nog gepland zijn in de resterende projectperiode (groep Verbreding). Zes van de negen deelnemers aan de verdieping zijn van plan zelf nog een vervolg te organiseren van het project. Daarbij denken ze veelal aan activiteiten gericht op bestendigen van wat is bereikt: bewustwording en onderhouden van de gemaakte afspraken, elkaar aanspreken op gedrag. Ook (verder) werken aan een professionele cultuur en positieve teamsfeer zijn genoemd (in het verlengde van Waarderend Leidinggeven). De beoogde doelgroep voor de vervolgactiviteiten bestaat meestal uit zowel het team als de schoolleider. Een

<sup>9</sup> Bij de themabijeenkomst op de eigen school zijn de volgende onderwerpen genoemd:

- Bekend maken met persoonlijke en teamprofiel van Management Drives en de betekenis daarvan in de school. Oriënteren op terugbrengen van gevoelde werkdruk en realiseren van afspraken
- Eigenaarschap.
- Feedback geven.
- Spelen werkdrukspel. Terugkoppeling werkdrukscan.
- Timemanagement.
- We hebben een bijeenkomst georganiseerd over werkdruk veroorzaakt door administratie. Wat administreren we en wat moet echt vanuit de overheid / inspectie?
- Werkdruk? mij maak je niet gek.



respondent geeft aan dat de activiteit bedoeld is voor andere directeuren ('verzuimgesprek bespreekbaar maken'). Twee schoolleiders hebben (mogelijk) behoefte aan ondersteuning van het Vervangingsfonds bij het vervolg:

- *Coachinggesprekken over proces om kritisch te blijven kijken naar rollen en acties.*
- *Ja, helpen in het zoeken naar een geschikte trainer/workshop.*

De deelnemers aan de Verbreding hebben nog diverse activiteiten genoemd die ze in de resterende periode gaan uitvoeren:

- Activiteiten gerelateerd aan gebruik Management Drives: vier schoolleiders organiseren nog een bijeenkomst voor het eigen team. Een van hen doet dat in samenwerking met de trainer van MD.
- Activiteiten gerelateerd aan Waarderend Leidinggeven: het gaat dan om het afronden van de opleiding door de schoolleider (door twee respondenten genoemd) en het toepassen van de profielen op school. Een respondent noemt diverse activiteiten die voortvloeien uit de opleiding Waarderend Leidinggeven, zoals de gesprekkencyclus (functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken) voeren volgens inzicht Waarderend Leiderschap en klassenbezoeken volgens inzichten WL.
- Themabijeenkomsten: een aantal schoolleiders organiseert (samen met de adviseur van het Vervangingsfonds) bijeenkomsten voor het team. Dat is niet altijd verder gespecificeerd, zodat het ook om bijeenkomsten in het kader van MD zou kunnen gaan. Wel genoemd zijn bijeenkomst rondom communicatie en time management.
- Een enkeling noemt activiteiten gericht op een individuele medewerker, zoals een coachingstraject.
- Een paar respondenten noemen de meting van de Werkdrukscan. Volgens planning zal bij elke deelnemer aan de Verbreding nog een eindmeting van de Werkdrukscan plaatsvinden. Dit is de tweede of derde meting: sommige scholen hebben een tussentijdse meting gedaan, andere alleen een nulmeting.

In de meeste gevallen zijn de genoemde activiteiten in de resterende periode gericht op het gehele team, op twee uitzonderingen na (activiteiten gericht op locatiedirecteur en 2 bouwco's en MT). De meeste respondenten weten nog niet of ze na afronding van het project nog behoefte aan ondersteuning van het Vervangingsfonds zullen hebben. Drie schoolleiders zeggen die behoefte niet te hebben en een ander verwacht dat wel. Hij/zij denkt daarbij aan: 'Team bijeenkomsten over hoe nu verder na de MD bijeenkomsten'.

#### **4.4. Ervaring met de activiteiten, waargenomen nut**

In de aanvullende interviews is ook ingegaan op de activiteiten waaraan is deelgenomen. Een van de gespreksonderwerpen betrof de waardering van de activiteiten zoals uit de enquête naar voren kwam. Opvallend daaraan was dat de organisatie of ondersteuning van de activiteiten door het Vervangingsfonds niet altijd positief werden beoordeeld (dat geldt voor sommige deelnemers aan de Verbreding, zie tabel 4.2). De verklaring daarvoor wordt in de volgende subparagraaf besproken. Hieronder gaan we eerst in op de ervaringen met de opleidingen zelf en de ervaren effectiviteit ervan.

Er blijkt bij de schoolleiders veel waardering te zijn voor de gevolgde cursussen en masterclasses. Zowel Management Drives als Waarderend Leidinggeven worden vaak genoemd als waardevolle cursussen/kennis. Als gekeken wordt naar het nut voor de eigen functie dan blijkt MD wat vaker te worden genoemd dan WL. Er zijn echter ook uitzonderingen: een schoolleider gelooft bijvoorbeeld niet zo in MD (het indelen van mensen in categorieën), maar vond WL juist heel nuttig.

Gevraagd naar de effectiviteit van de cursussen wordt het volgende beeld geschetst: Management Drives geeft inzicht in de drijfveren van het team en in die van de schoolleider zelf. De inzichten worden bijvoorbeeld benut bij de taakverdeling en soms ook bij het invullen van vacatures. Waarderend Leidinggeven wordt gebruikt om anders te communiceren: meer uitgaan van wat er goed gaat en niet alleen sturen op wat verkeerd gaat. Dit wordt door sommigen ook toegepast bij functioneringsgesprekken. Een schoolleider zegt: *het is voor een schoolleider belangrijk dat deze 'overwogen' kan handelen. Het project Gezonde Werkdruk heeft daaraan bijgedragen met kennis en tools.* Een andere schoolleider (deelnemer verdieping) geeft aan dat het meest effectief is geweest dat informatie een aantal keer terugkomt in opvolgende bijeenkomsten. De masterclass is een goede combinatie van basiskennis met nieuwe informatie.

Gevraagd naar wat eventueel gemist is in het aanbod, of beter zou kunnen:

- iemand zegt dat in de verdiepende fase wat meer aandacht voor ziekteverzuim in combinatie met concrete oefeningen interessant was geweest.
- een schoolleider vond het tempo van de cursus Waarderend Leidinggeven aan de hoge kant. Hij zou liever zien dat de inhoud verdeeld werd over meer (bijv. 5) bijeenkomsten.
- een schoolleider vindt het jammer dat bijeenkomsten en cursussen alleen in het midden van het land worden georganiseerd. Daardoor is het voor schoolleiders uit de periferie minder aantrekkelijk om deel te nemen.
- een deelnemer aan de verdieping zou het prettig vinden als er een soort 'terugkomdag' zou worden georganiseerd. Een periodieke update zou ook bijdragen aan het onderhouden van contacten tussen de deelnemers.

#### **4.4.1. Ondersteuning activiteiten door adviseur Vervangingsfonds**

Over het algemeen wordt de organisatie van het project en ondersteuning door (de adviseurs van) het Vervangingsfonds positief beoordeeld. Een geïnterviewde schoolleider zegt bijvoorbeeld dat het fijn is dat Vervangingsfonds deze bijeenkomsten (cursussen MD en WL) aanbiedt en faciliteert. Respondenten zijn zich er ook van bewust dat cursussen MD en WL duur zijn als die zelf zouden worden ingekocht.

Ondanks de positieve feedback zijn er ook wat kritische geluiden. Een aantal schoolleiders is kritisch op de presentaties die door adviseurs van het Vervangingsfonds zijn gegeven over Management Drives (en de gezamenlijke terugkoppeling van de werkdrukscan, zoals in het vorige hoofdstuk genoemd). Kritische opmerkingen zijn dat de

bijeenkomsten te statisch waren, te weinig toevoegden aan wat al bekend was en/of te eentonig gepresenteerd. Een respondent heeft later zelf een nieuwe bijeenkomst georganiseerd rondom MD (de profielen), om het eigen 'geloof' erin over te brengen, zonder de ondersteuning vanuit het Vervangingsfonds. Een andere schoolleider vertelt dat de positieve ervaringen met MD eraan hebben bijgedragen dat ook andere scholen binnen het bestuur ermee gaan werken. Zij doen dit echter zonder ondersteuning van het Vervangingsfonds, omdat men over die ondersteuning niet enthousiast was. Het bestuur heeft gekozen de andere trajecten zelf in te kopen bij MD.

Een andere schoolleider vindt dat Vervangingsfonds te weinig ondersteuning heeft geboden bij het verzorgen van een studiedag MD voor het eigen team. Deze respondent is van mening dat zij op dat moment zelf nog onvoldoende kennis en ervaring had opgebouwd om deze training te kunnen verzorgen. Het Vervangingsfonds heeft volgens haar op dat moment niet de gewenste ondersteuning geboden.

#### **4.5. Niet-deelnemers project Gezonde Werkdruk**

Om inzicht te krijgen in redenen om niet deel te nemen aan het project Gezonde Werkdruk, hebben we zeven niet-deelnemers telefonisch geïnterviewd. Dit zijn schoolleiders die een adviesgesprek hebben gevoerd over het project Gezonde Werkdruk, maar uiteindelijk van deelname hebben afgezien. Deze schoolleiders vertellen destijds op eigen initiatief contact opgenomen met het Vervangingsfonds, bijvoorbeeld na het lezen van een mail of een artikel in de Rentree. De meeste geven aan dat het ervaren van werkdruk of een hoog verzuim op school de aanleiding was, maar het ging meestal niet om een 'urgent' probleem.

Uit de inventarisatie blijkt dat de gevraagde tijdsinvestering van schoolleider en team de belangrijkste reden is geweest om niet deel te nemen aan het project. Vijf van de zeven schoolleiders geven aan dat dit een rol heeft gespeeld. Een van hen zegt: *'Er werd uitgegaan van 35 uur per teamlid voor professionalisering. Die tijd kon niet beschikbaar worden gemaakt. Daarnaast werd al samengewerkt met een partner in de aanpak van verzuim'*. In enkele gevallen heeft de schoolleider deelname ook met team besproken, en geconcludeerd dat er te weinig draagvlak bestond, eveneens als gevolg van de gevraagde tijdsinzet. Ook is genoemd dat de aanpak van het Vervangingsfonds te veel als top-down werd ervaren (in tegenstelling tot de besteding van werkdruggelden die in nauw overleg met het team plaats hebben gevonden). Dat droeg volgens de schoolleider ook bij aan tegenstand van team.

Een ander argument om niet deel te nemen is dat de opzet van het project te 'groot' werd gevonden in relatie tot de ervaren problematiek. Deze schoolleider had niet het gevoel dat werkdruk een onoverkomelijk probleem was. Mede naar aanleiding van een eigen inventarisatie bestond het idee dat men zelf ook stappen kon nemen en dat een grote interventie niet noodzakelijk was.

Geen van de schoolleiders heeft vanwege het aanbod aan activiteiten of ervaringen met het Vervangingsfonds afgezien van deelname. Ze staan in principe ook open voor deelname aan een ander project, mist het aansluit bij de eigen interesse of behoefte. In Hoofdstuk 6 wordt hier nog op terug gekomen.

#### **4.6. Terugkoppeling adviseurs Vervangingsfonds**

In het groepsgesprek met de adviseurs is gesproken over zowel de waardering voor de cursussen Management Drives en Waarderend Leidinggeven als over de kritiek op de rol van de adviseurs bij de presentatie van Management Drives voor het team.

De adviseurs hebben de indruk dat Waarderend Leidinggeven voor schoolleiders zelf meer zou kunnen bijdragen dan Management Drives. Management Drives kan ook veel betekenen voor het team, maar de vraag is volgens de adviseurs of de hele driedaagse opleiding voor alle schoolleiders wel nodig is. Wellicht zou meer keuzevrijheid daarin goed zijn. Daarbij is ook opgemerkt dat een vaststaand programma met 'verplichte' onderdelen niet meer helemaal aansluit bij wat het veld wil. De adviseurs zijn zelf voorstander van meer keuzevrijheid, zodat een project nog meer 'op maat' van de deelnemers kan worden aangeboden. Een voorbeeld van een meer flexibele invulling van het project is om drie varianten aan te bieden. Denk aan zoiets als 'goud', 'zilver' en 'brons'. Goud is het hele pakket met maximale ondersteuning vanuit Vervangingsfonds, brons is een uitgekledede variant waarbij de scholen veel zelf moeten doen. Nadeel van die laatste variant is wel dat er niet meer sprake is van één groep deelnemers die hetzelfde meemaken en ervaringen kunnen uitwisselen.

De adviseurs zijn van mening dat ze zich kritiek over presentaties moeten aantrekken. Iedereen heeft sterke en minder sterke punten en het is een gegeven dat sommige adviseurs minder goed zijn in het geven van presentaties voor groepen. Het is ook heel lastig en een terugkoppeling kan ook weerstand oproepen. Als het dan ook nog een specialistisch onderwerp betreft als Management Drives, dan kan het zijn dat het niveau van de presentatie verschilt tussen adviseurs. Er speelt ook een ervaringscomponent, 'meters maken', waardoor je er gaandeweg meer bedreven in raakt. De adviseurs constateren ook dat de ondersteuning hierin vanuit de organisatie (het Vervangingsfonds) beter zou kunnen. Een van de adviseurs heeft zelf het initiatief genomen om een dag mee te lopen met de trainers MD.

Algemeen kunnen de kritische geluiden met betrekking tot de ondersteuning en presentaties door de adviseurs ook gezien worden als argument voor meer specialisatie bij de uitvoering van dit soort projecten. De adviseurs denken dan bijvoorbeeld aan een team dat zich volledig kan richten op het project en zich kan specialiseren in bepaalde onderdelen. Denk aan een adviseur die zich volledig kan richten op het ondersteunen van Management Drives en het verzorgen van de presentaties aan de teams. Deze medewerkers kunnen door het Vervangingsfonds worden geselecteerd op hun kwaliteiten/vaardigheden en volledig vrijgemaakt voor begeleiding van het project.

## 5. EFFECTIVITEIT PROJECT GEZONDE WERKDruk

### 5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de effectiviteit van het project op ervaren werkdruk, ziekteverzuim en samenwerking binnen de school. Voor het grootste deel betreft het ervaren effectiviteit door de schoolleiders, zoals naar voren is gekomen uit de enquête en de verdiepende interviews. We hebben daarnaast onderzocht of er een effect waarneembaar is in de ziekteverzuimcijfers van de deelnemende scholen.

### 5.2. Verwachtingen deelnemers

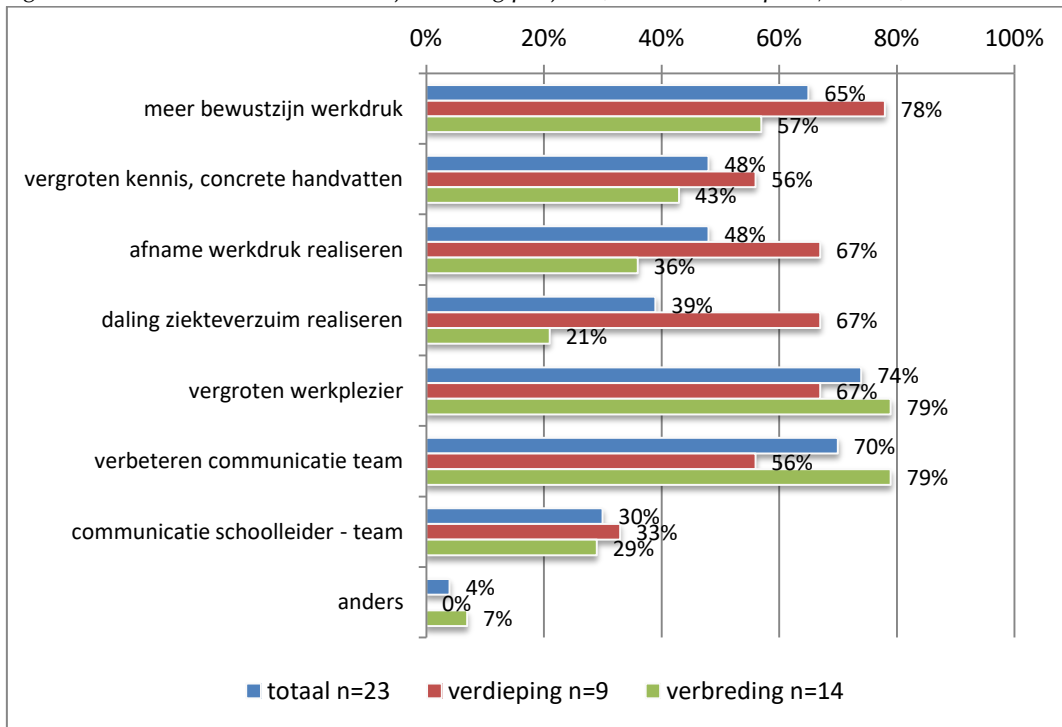
In de enquête is eerst gevraagd naar de aanleiding om deel te nemen aan het project en de gewenste resultaten. In de aanleiding voor deelname is een duidelijk verschil waarneembaar tussen de groep 'Verdieping' (deelnemers aan de pilot) en de groep 'Verbreding'.

- Bij de groep die aan de pilot heeft deelgenomen is verdieping van de opgedane kennis het vaakst genoemd als aanleiding om deel te nemen aan het vervolg van het project.
- Bij de groep die niet aan de pilot heeft deelgenomen is behoefte aan nieuwe inzichten of instrumenten om werkdruk aan te pakken het vaakst genoemd (bijna tweederde van de deelnemers).
- Het ervaren van werkdruk op school is bij beide groepen relatief weinig genoemd. In totaal is dit 8 keer genoemd (35% van de respondenten). Ervaren van werkdruk en hoog ziekteverzuim waren selectiecriteria bij de pilot, maar speelden bij de tweede fase niet zo'n nadrukkelijke rol. Daarbij ging het breder om het vergroten van kennis en het aanreiken van handvatten voor betere samenwerking.

Het vergroten van het werkplezier is het vaakst genoemd als gewenst resultaat van het project, gevolgd door het verbeteren van de communicatie binnen het team/vergroten van onderling begrip, en als derde het vergroten van het bewustzijn rondom de problematiek van werkdruk. Bij de groep die aan de pilot heeft deelgenomen (Verdieping) is het realiseren van minder werkdruk en ziekteverzuim relatief vaker genoemd als beoogd resultaat dan bij de groep die aan de Verbreding deelneemt. Dat wordt waarschijnlijk mede verklaard door aanpassing van de criteria voor deelname bij de verbreding: bij de tweede fase was ziekteverzuim geen selectie criterium meer.

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de resultaten die deelnemers hoopten te realiseren met het project:

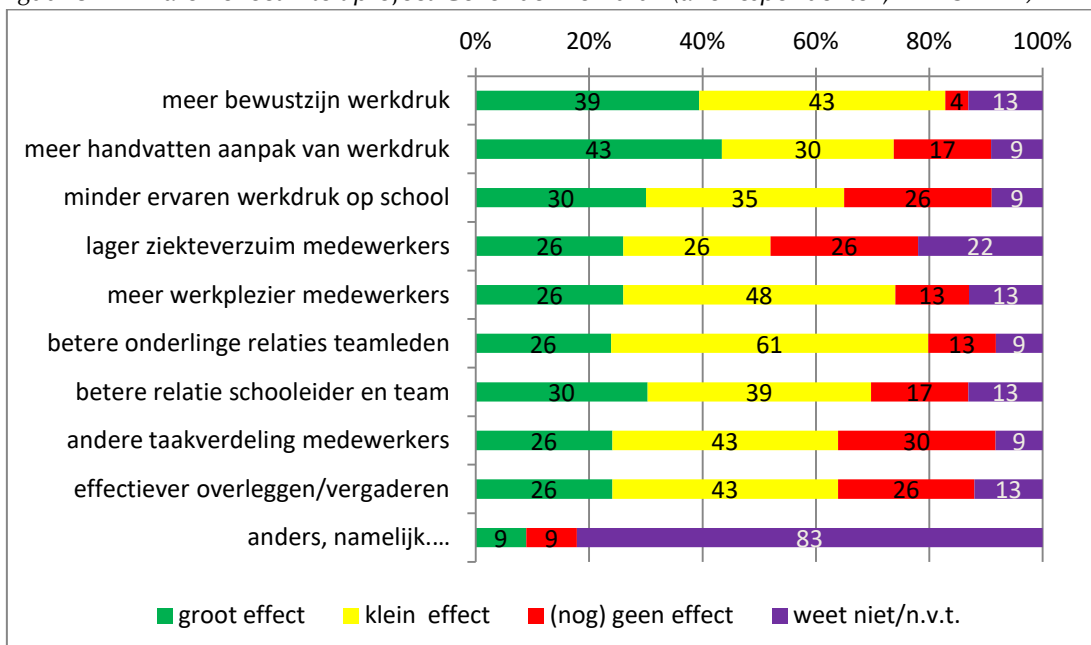
Figuur 5.1. Gewenste resultaten bij aanvang project (resultaten enquête, n = 23)



### 5.3. Ervaren effectiviteit

Onderstaande figuur geeft de antwoordverdeling bij de vraag naar de effectiviteit van het project op diverse uitkomstmaten. De figuur heeft betrekking op beide groepen.

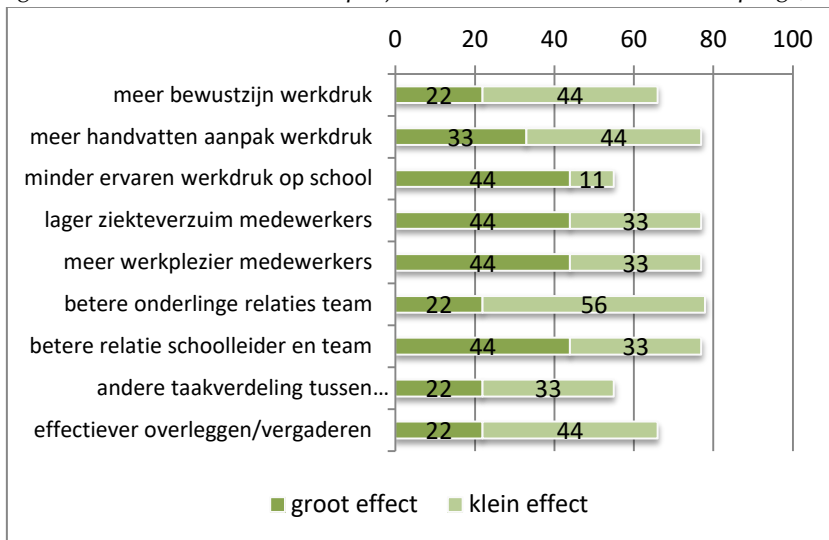
figuur 5.2. Ervaren effectiviteit project Gezonde Werkdruk (alle respondenten, n = 23 in %)



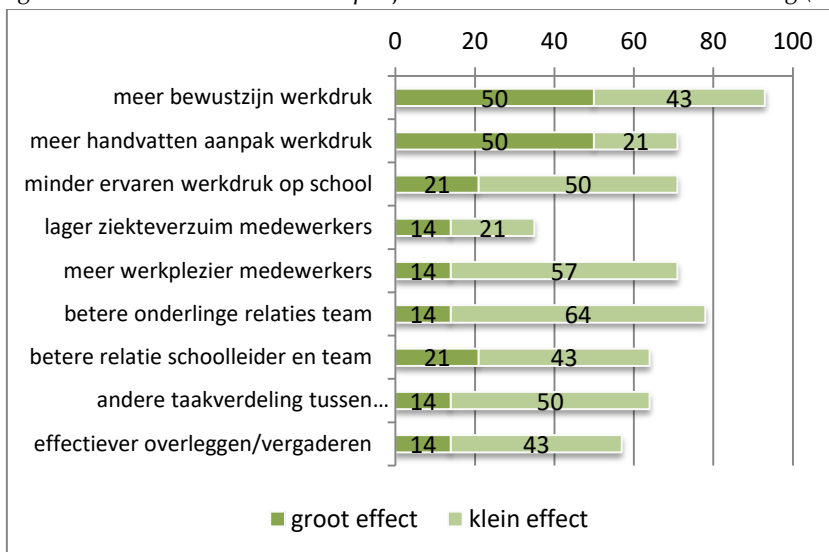
Het vaakst genoemd als ‘groot’ effect zijn het verkrijgen van meer handvatten voor de aanpak van werkdruk (43%) en het vergroten van bewustzijn/aandacht voor de problematiek (39%). Het vergroten van werkplezier (het vaakst genoemd als gewenst resultaat) is door ruim een kwart van de deelnemers genoemd als ‘groot effect’. Als we kijken naar de combinatie ‘groot’ en ‘klein effect’, dan zien we dat vergroting van het werkplezier door bijna driekwart van de respondenten is genoemd als resultaat van het project. Ook betere relaties tussen teamleden is relatief vaak genoemd als effect (78%).

Onderstaande figuren laten zien wat de effecten (groot+klein) zijn per groep (verbreding en verdieping):

figuur 5.3 Ervaren effectiviteit project Gezonde Werkdruk Verdieping (n = 9)



figuur 5.4. Ervaren effectiviteit project Gezonde Werkdruk Verbreding (n = 14)



Vergelijking van de twee groepen laat zien dat deelnemers aan de verdieping relatief vaker ‘grote’ effecten noemen (44% noemt ervaren werkdruk, ziekteverzuim, werkplezier en relatie schoolleider en team). Bij de verbreding wordt het effect met name gevonden in

bewustzijn en handvatten voor de aanpak van werkdruk: de helft vindt dat op deze aspecten sprake is van een 'groot effect'. Mogelijk speelt de fase waarin het project zich bevindt hierin een rol: voor deze groep loopt het project nog, terwijl de groep Verdieping het al heeft afgesloten. In beide groepen wordt relatief vaak gewezen op de verbeterde relaties binnen het team.

Bij de 'grote effecten' is in de enquête gevraagd toe te lichten waaruit de effectiviteit blijkt. In de antwoorden wordt relatief vaak gewezen op meer bewustwording bij het team rondom het thema, en meer communicatie over werkdruk. Ook het werkplezier is diverse keren genoemd als effect. Iemand zegt bijvoorbeeld: *'Teams zijn op zoek naar mogelijkheden om werkdruk te verkleinen. Gaan hier samen ook vaker over in gesprek. Nadruk ligt steeds meer op vinden van werkplezier'*. Drie respondenten noemen in hun toelichting het effect van Management Drives:

- Het ziekteverzuim is de afgelopen jaren echt serieus afgenomen. Door de opgedane kennis met Management Drives ben ik als schoolleider mijn 'groene kant' veel meer gaan inzetten. Het team ervaart echt een lagere werkdruk t.o.v. de scholen uit de stichting. Werknemers geven regelmatig gevraagd en ongevraagd aan dat ze het fijn vinden om op deze school in dit team te werken.
- De profielen van Management Drives in combinatie met waarderend leiderschap hebben zichtbaar effect.
- Met name Management drives heeft ons veel gebracht. Collega's begrijpen elkaar nu beter en kunnen daardoor beter samenwerken. De werkdruk is duidelijk in beeld, alsook het besef dat we daar zelf veel invloed op hebben. De medewerkers hebben veel werkplezier en zijn zeer betrokken bij de school, de leerlingen en elkaar. Dat is inclusief de schoolleiding. Daarnaast is het ziekteverzuim flink gedaald.

Ook in de interviews is verschillende keren gewezen op een positief effect van Management Drives. De combinatie van inzicht in elkaars drijfveren en anders communiceren draagt volgens de geïnterviewden bij aan het werkplezier en betere relaties op school ('een 'positief klimaat'). Dat lijkt vervolgens een positief effect te hebben op de ervaren werkdruk. Wel is het moeilijk om dit effect 'hard' te maken. Veel schoolleiders leggen een verband tussen werkplezier en ervaren van werkdruk. Als mensen met plezier naar het werk gaan zijn er nog steeds hoge eisen en soms personeelstekort, maar kan er anders mee om worden gegaan. Schoolleiders noemen in de interviews bijvoorbeeld ook meer flexibiliteit of ruimte die medewerkers ervaren om andere activiteiten te ondernemen. Enkele respondenten wijzen er in dat kader ook op dat vervanging bij ziekte goed wordt opgevangen door het team.

Vier respondenten (van wie drie uit de verbreding) ervaren een effect van het project dat het niveau van de eigen school overstijgt:

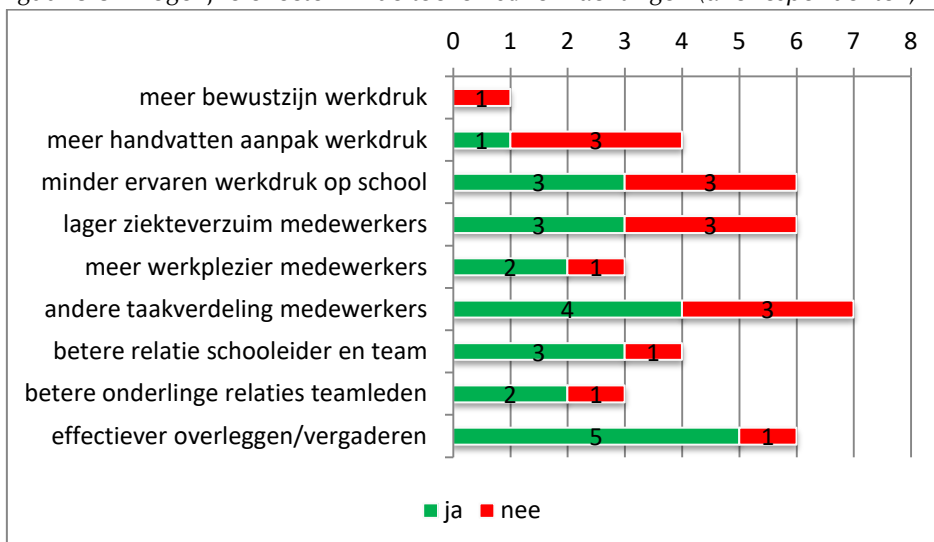
- Collega-scholen van de stichting zijn enthousiast.
- Het enthousiasme straalt uit naar andere directeuren binnen de stichting
- Ons bestuur toont interesse en gaat er ook mee aan de slag.
- Verzuimbeleid van PCBO Leeuwarden e.o. is aangescherpt met input van de workshopleidster.



### 5.3.1. Nog te verwachten effecten

Onderstaande figuur toont de nog verwachte effecten (vraag gesteld voor elk aspect waarbij eerder werd aangegeven dat '(nog) geen effect' was opgetreden):

figuur 5.5. Mogelijke effecten in de toekomst/verwachtingen (alle respondenten, n = 23)



Een respondent gaf eerder aan dat er geen effect is van het project op 'bewustzijn rondom werkdruk'. Dit effect wordt ook niet meer verwacht. Het vaakst genoemd als nog te verwachten effect is effectiever overleggen/vergaderen. Vijf respondenten (22% van de deelnemers) verwachten op dit aspect nog een effect van het project. Ook de taakverdeling tussen medewerkers is relatief vaak genoemd als nog te verwachten effect.

### 5.3.2. Vergelijking pilot en verdieping

De negen deelnemers aan de verdieping is in de enquête gevraagd welk deel ze effectiever of nuttiger vonden, de pilot of de verdieping. De meningen zijn verdeeld: drie respondenten vonden de pilot effectiever/nuttiger en drie anderen de verdieping. Ook zijn er drie deelnemers die het antwoord op deze vraag niet weten.

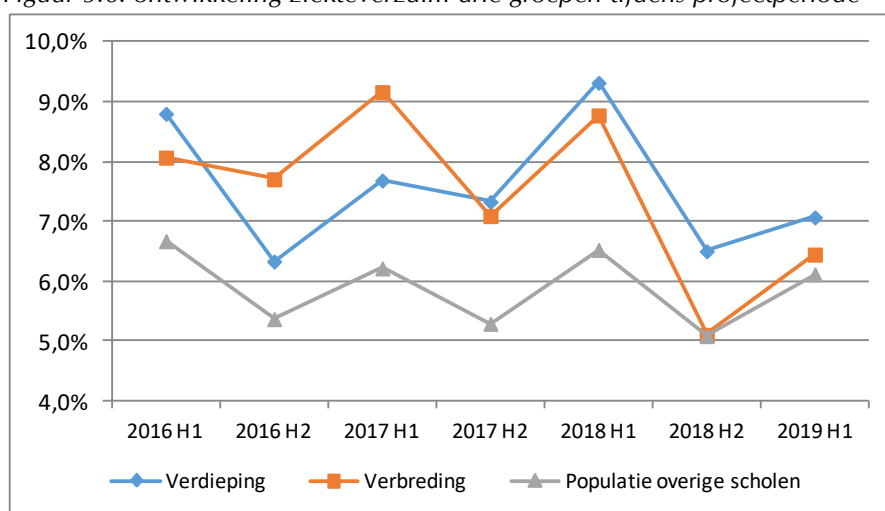
pilotfase effectiever	verdieping effectiever
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik heb zinvolle kennis opgedaan, die ik ook nog steeds toepas. Met name de waarderende aanpak.</li> <li>Meer teambrede handvatten en inhoud, ook voor schoolleider.</li> <li>Zet je op scherp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deels door de herhaling en de kracht ervan. Veranderingen hebben tijd nodig.</li> <li>Goed contact met medewerker Vervangingsfonds</li> <li>Omdat ik zelf kundiger ben en daarmee de processen helder en goed kan aansturen. Het aantal verrassingen is hierdoor veel kleiner en mensen nemen meer verantwoordelijkheid.</li> </ul>

#### 5.4. Effecten op ziekteverzuimcijfers

Onderstaande figuren tonen de ontwikkeling van ziekteverzuim van drie groepen:

- De groep die heeft deelgenomen aan de Verdieping. Zij zijn in 2015 gestart met de pilot en in 2018 met de tweede fase van het project (blauwe lijn in figuren hieronder).
- De groep die heeft deelgenomen aan de Verbreding. Zij zijn 'nieuw' ingestroomd toen de tweede fase van start ging in 2018 (oranje lijn in de figuren hieronder).
- De populatie van alle andere scholen (niet-deelnemers, grijze lijn)

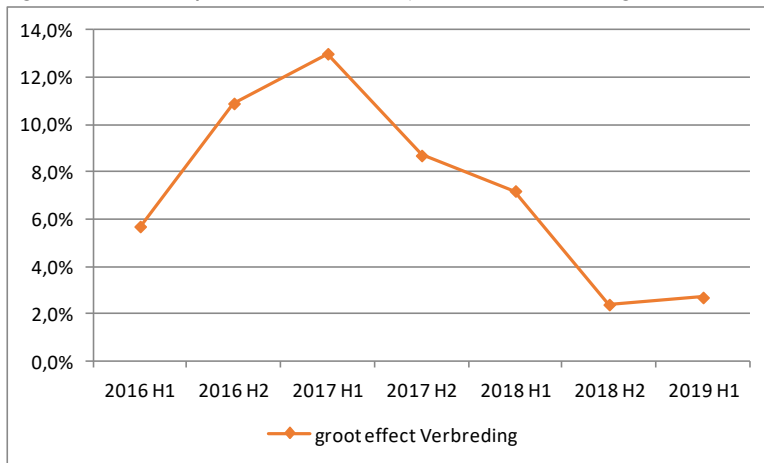
Figuur 5.6. ontwikkeling ziekteverzuim drie groepen tijdens projectperiode



De cijfers geven de halfjaarlijkse gemiddelde waarden weer. De eerste waarden zijn van halverwege 2016, de laatste van halverwege 2019 (de cijfers van eind 2019 waren ten tijde van de analyse nog niet beschikbaar). De figuur laat zien dat de cijfers van alle drie de groepen fluctueren, waardoor het moeilijk is een verband te zien met het project Gezonde Werkdruk. We zien wel een sterke daling van het verzuim in het projectjaar 2018, maar die daling wordt (minder sterk) ook gezien bij de niet-deelnemers. Daarna (begin 2019) neemt het verzuim in alle drie de groepen weer licht toe.

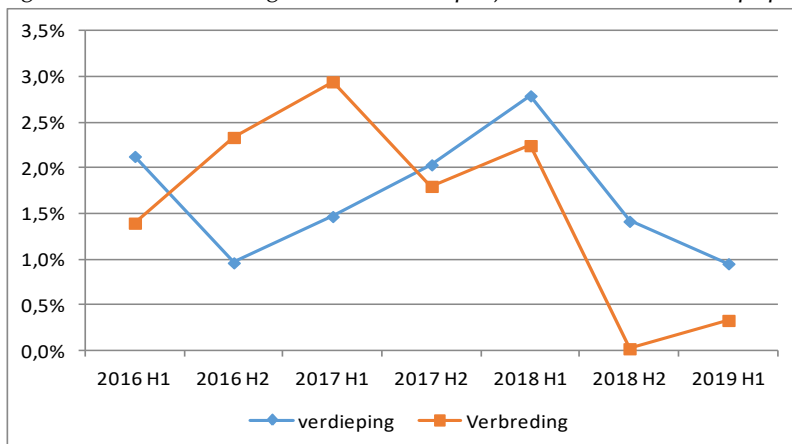
In de verdieping zijn vier deelnemers die een sterk effect van het project op het ziekteverzuim rapporteren (zie figuur 5.3). Bij deze vier scholen is inderdaad gedurende de projectperiode een duidelijke daling van het verzuim waarneembaar, die echter ook vooraf wordt gegaan door een snelle stijging:

Figuur 5.7 verloop ziekteverzuim bij vier scholen die 'groot effect' rapporteren



Onderstaande figuur toont het verschil van het verzuimgemiddelde van projectdeelnemers met het populatiegemiddelde (bij de waarde 0 is er geen verschil tussen het gemiddelde verzuim van de groep deelnemers en het verzuim van de gehele populatie scholen):

Figuur 5.8. ontwikkeling ziekteverzuim projectdeelnemers t.o.v. populatiegemiddelde



Het gemiddeld ziekteverzuim van de projectgroepen is in de meest recente meting gemiddeld nog een half procentpunt hoger dan het gemiddelde van de populatie. Een jaar eerder was dat nog meer dan twee procentpunt. Onduidelijk is in hoeverre dit een resultaat is van het project, of toegeschreven kan worden aan 'toeval'. We weten dat verzuim op een school sterk kan fluctueren als gevolg van langdurig zieken<sup>10</sup>. Ook vertoont verzuim bij instroom in een project (begin interventie) vaak een piek (zoals ook in figuur 5.7 is te zien). Ten slotte moet er op gewezen worden dat het ziekteverzuim geen selectie criterium is geweest bij de tweede fase van het project.

<sup>10</sup> Om die reden is ook gekeken naar het gemiddelde van het aantal ziekmeldingen (meldingsfrequentie). Die cijfers laten geen effect van het project zien. De afwijking ten opzichte van het populatiegemiddelde blijft voor beide groepen stabiel.

## 5.5. Ongewenste effecten deelname

Zes deelnemers aan het project (26% van de respondenten) geven in de enquête aan ook negatieve effecten te hebben ervaren van deelname aan het project. Deze worden hieronder opgesomd (onderverdeeld naar groep):

### *Deelnemers aan de verdieping:*

- De contacten met de adviseur verliepen moeizaam en dit zorgde voor vertraging en het achterwege blijven van bepaalde stappen.
- Vanwege het ook volgen van de schoolleidersopleiding was de belasting voor mijzelf te groot. Ook voor mijn team vanwege mijn afwezigheid.

### *Deelnemers aan de verbreding:*

- De planning liep anders dan verwacht, we verhuisden met school, dus werkdruk!
- Het team van een van de deelnemende scholen heeft geen positieve ervaring opgedaan met begeleiding vanuit het Vervangingsfonds. Bijeenkomsten werden niet als inspirerend en aanvullend ervaren. Er leek een soort van mismatch. Team stond ook niet oprecht open. Initiatief heeft teveel bij directie gelegen. Team was geen eigenaar en is het ook niet geworden. Op de andere school verliep het echter veel positiever.
- Keuzes die mensen maken en daaraan gekoppelde professioneel gedrag. Hier valt nog wel wat te winnen
- Mensen zijn beschadigd.

In ten minste twee gevallen ligt de oorzaak van de ongewenste effecten buiten de invloedssfeer van het Vervangingsfonds (volgen van een opleiding door schoolleider en verhuizing van de school). Een ander deel van de opmerkingen heeft betrekking op de begeleiding vanuit het Vervangingsfonds en zijn eerder al aan bod gekomen: een aantal schoolleiders vindt dat de contacten met de adviseur moeizaam verliepen en een deel van de respondenten is kritisch over de wijze waarop resultaten zijn gepresenteerd aan het team. De schoolleider die vindt dat 'mensen zijn beschadigd' heeft in het interview aangegeven dat ze de begeleiding vanuit het Vervangingsfonds op onderdelen onvoldoende vond (ondersteuning bij de overdracht van Management Drives richting het team) en dat de focus te veel is komen te liggen op problemen in de samenwerking binnen het team. De adviseur heeft geprobeerd dat explicieter te maken, maar is daarbij volgens de schoolleider te veel uitgegaan van wat er fout ging<sup>11</sup>.

De ervaring van deze schoolleider illustreert het belang van een goede 'match' tussen de schoolleider en de adviseur van het Vervangingsfonds. Die match is er vaak wel, maar niet altijd. Een andere schoolleider heeft in dat verband opgemerkt dat het goed zou zijn als het Vervangingsfonds daar meer op zou letten, bijvoorbeeld door in de beginfase van het project ook te vragen naar hoe de samenwerking met de adviseur verloopt.

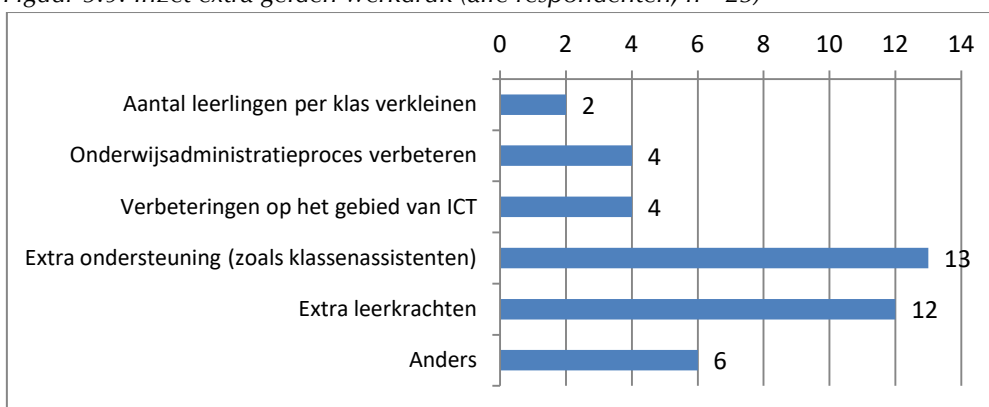
---

<sup>11</sup> De samenwerking met deze school is ook besproken met de adviseur van het Vervangingsfonds, zie paragraaf 5.7.

## 5.6. Andere maatregelen werkdruk

In de enquête is gevraagd naar andere 'eigen' maatregelen die scholen hebben genomen in het kader van werkdruk. Dat kan gaan om andere projecten en om de extra middelen die de overheid beschikbaar heeft gesteld voor de aanpak van werkdruk (werkdrukakkoord van 2018). Geen van de respondenten heeft deelgenomen aan andere programma's of projecten gericht op de aanpak van werkdruk. De extra gelden van de overheid voor de aanpak van werkdruk zijn met name besteed aan extra ondersteuning in de klas en extra leerkrachten. Onderstaande figuur toont de antwoordverdeling bij de vraag naar besteding van de werkdrukgelden.

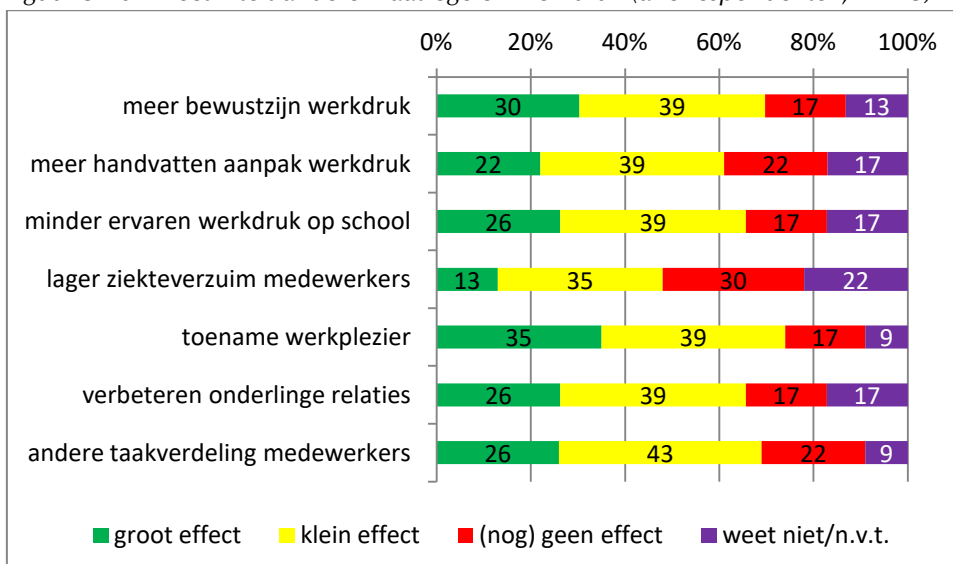
Figuur 5.9. Inzet extra gelden werkdruk (alle respondenten, n = 23)



Andere maatregelen zoals genoemd bij 'anders, namelijk' omvatten het aannemen van ondersteuning (conciërge, huishoudelijke ondersteuning, vakdocenten), digitalisering en vrij roosteren voor administratie.

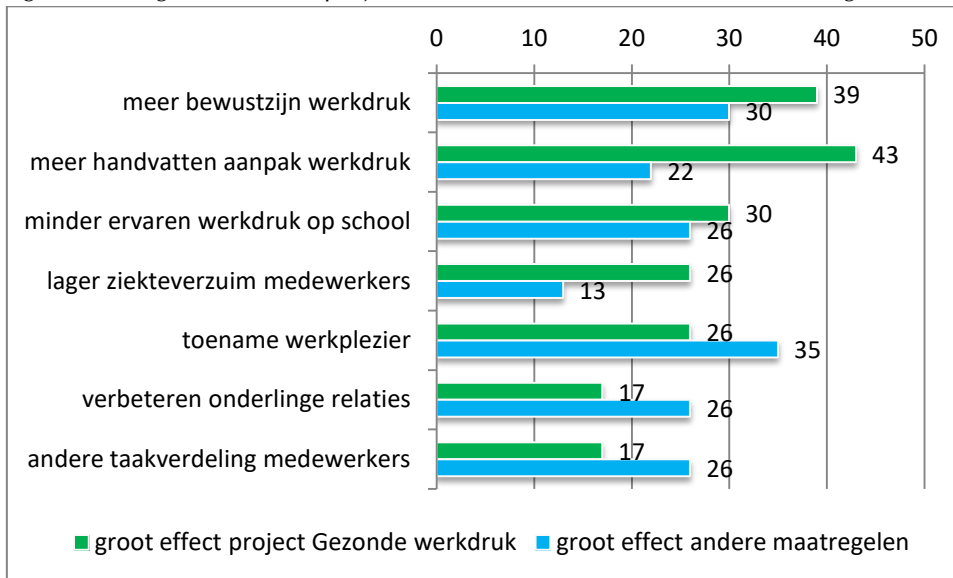
Onderstaande figuur toont de ervaren effectiviteit van de maatregelen die met de werkdrukgelden zijn genomen:

Figuur 5.10. Effectiviteit andere maatregelen werkdruk (alle respondenten, n = 23)



In onderstaande figuur worden de ervaren 'grote effecten' van het project Gezonde Werkdruk en de inzet van werkdrukgeden met elkaar vergeleken (uitgedrukt in percentage van de totale respons):

Figuur 5.11. 'grote' effecten project Gezonde Werkdruk en andere maatregelen (alle resp., n = 23)



Het project Gezonde Werkdruk wordt vaker effectief gevonden ('groot effect' ervaren) als het gaat om meer bewustzijn (39% versus 30% werkdrukgeden) en handvatten voor de aanpak van werkdruk (43% versus 22%). Ook lijkt het vaker een effect te hebben op het ziekteverzuim (met name bij deelnemers aan de verdieping). Met betrekking tot taakverdeling, onderlinge relaties en werkplezier lijkt het erop dat andere maatregelen (extra middelen, capaciteit) effectiever worden gevonden. Voor de ervaren werkdruk lijkt er weinig verschil in ervaren effectiviteit (beide rond 30%).

### 5.7. Terugkoppeling adviseurs Vervangingsfonds

Met de adviseurs is kort gesproken over de ervaren effectiviteit. Benadrukt is dat een inschatting van het effect van een project mede afhankelijk is van het meetmoment en van degene aan wie je vraagt. Zie het voorbeeld van de schoolleider die ontevreden is over het project/de samenwerking met de adviseur naar aanleiding van het onderzoek naar werkbeleving. Het is mogelijk dat het team van die school wel een positieve ervaring blijkt te hebben gehad. Sowieso zou het interessant zijn om te zien hoe de teams het project hebben ervaren, dat blijft nu buiten de scope van de evaluatie.

## 6. EVALUATIE EN TOEKOMST PROJECTEN

### 6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de evaluatie van het project door deelnemers en daaraan gekoppeld de mogelijke lessen voor het Vervangingsfonds. In de verdiepende gesprekken is gevraagd naar een aanbeveling voor het project op een schaal van 1 (zeker niet aanbevelen aan collega's) – 10 (zeker wel aanbevelen) en naar eigen deelname bij een eventueel nieuw project van het Vervangingsfonds gericht op werkdruk of verzuim. Ook is gevraagd of onderdelen van het project/activiteiten geschikt zijn om op te nemen in het reguliere aanbod van Vervangingsfonds

### 6.2. Aanbevelen project, verbeterpunten Vervangingsfonds

De tien geïnterviewde schoolleiders geven de volgende cijfers als antwoord op de 'aanbevelingsvraag':

cijfers aanbeveling	aantal keer gegeven
6	1
7	2
7,5	2
8	3
9	2

De verdeling van cijfers weerspiegelt de selectie van vijf 'positieve' en vijf wat meer kritische deelnemers. Bij de cijfers lager dan 8 is gevraagd wat het Vervangingsfonds anders zou kunnen doen om een hoger cijfer (positievere aanbeveling) te krijgen:

- betere voorbereiding van deelnemers zodat duidelijk is wat verwacht wordt en professionele ondersteuning bij de toepassing van Management Drives op de eigen school. Dat kan met externe adviseurs, of met adviseurs van het Vervangingsfonds die daarvoor zijn opgeleid en met ondersteuning van bijvoorbeeld een helpdesk. (cijfer 6)
- meer voorbereiding samen met adviseur Vervangingsfonds, betere bereikbaarheid adviseur. Bespreek van tevoren duidelijk met de schoolleider hoeveel bijeenkomsten er worden gehouden, hoe lang, wat het doel is maar ook: waar mogelijk weerstand zou kunnen zijn en hoe daarmee om te gaan. In de projectaanpak en de titel van het project zou je nog meer kunnen benadrukken dat werkdruk een eigen verantwoordelijkheid van de leerkracht is. (cijfer 7)
- meer enthousiasme bij begeleider in presenteren van het project op school. Belangrijk dat er een match is tussen de schoolleider en de adviseur. Tip: meer nadruk in project op werkplezier en niet op werkdruk. (cijfer 7)
- meer sturing vanuit adviseur Vervangingsfonds en betere bereikbaarheid adviseur. Goed kijken naar wie er als begeleider op het project wordt geplaatst, het succes staat of valt met de begeleiding. Vervangingsfonds zou hier meer op kunnen sturen en

wellicht ook in de beginfase informeren naar hoe de samenwerking verloopt. (cijfer 7,5)

- meer informatie vooraf over verwachte inzet en tijdsinvestering: hoeveel bijeenkomsten en hoe lang ze duren. Bijeenkomsten niet alleen in het midden van het land organiseren. (cijfer 7,5)

Ook aan de 'positieve' groep is gevraagd naar eventuele lessen of suggesties voor de toekomst. Zij hebben de volgende punten genoemd:

- In het begin van het project was de planning van de bijeenkomsten wat laat, waardoor het schooljaar al grotendeels was ingepland. Tegenwoordig gaat dat beter.
- Het Vervangingsfonds zou wat actiever kunnen zijn in het werven van deelnemers, ook actief schoolbesturen benaderen.
- Een van de schoolleiders heeft ervaren dat intervisie tussen schoolleiders effectief is. Het zou voor adviseurs van het Vervangingsfonds ook zinvol kunnen zijn om als toehoorder deel te nemen aan intervisiebijeenkomsten, als extra bron om te weten wat er speelt op scholen.

### 6.3. Toekomst projecten Vervangingsfonds

In de enquête is gevraagd aan de respondenten of het Vervangingsfonds in de toekomst moet doorgaan met het ontwikkelen van programma's om werkdruk en ziekteverzuim in het PO aan te pakken. De grote meerderheid (19 respondenten, 83%) antwoordt bevestigend op deze vraag. De vier overige respondenten geven aan het antwoord niet te weten (er is niet gekozen voor het antwoord 'nee'). De tien geïnterviewde schoolleiders staan in principe open voor deelname aan een nieuw project van het Vervangingsfonds. Gevraagd naar de voorwaarden voor deelname is een aantal keer gewezen op de aansluiting op interesse of relevantie voor de eigen situatie. Voor de meer kritische deelnemers geldt dat de 'verbeterpunten' bij de aanbevelingsvraag (zie vorige paragraaf) worden meegenomen in hun overweging om opnieuw deel te nemen.

Ook de niet-deelnemers staan meestal open voor deelname aan een ander project. Bij deze groep speelt vooral gevraagde investering in tijd een rol bij hun beslissing. Ook aansluiten op eigen instrumenten en processen kan een rol spelen. Een van hen licht dat toe: *Voorwaarde is wel dat het aansluit bij wat er al is in de organisatie. Bijvoorbeeld Management Drives: we hebben een ander instrument met vergelijkbaar doel. Het is heel onhandig om mensen opnieuw te trainen, alle profielen opnieuw op te stellen etc. Binnen bepaalde kaders zou er meer ruimte voor bestaande instrumenten en initiatieven moeten zijn. Als dat allemaal weer op de schop zou moeten, zou dat ook bijdragen aan werkdruk.*



#### **6.4. Aanknopingspunten voor reguliere dienstverlening Vervangingsfonds**

Aan de geïnterviewde schoolleiders is gevraagd of bepaalde onderdelen van de projectaanpak zich lenen voor vertaling naar de reguliere dienstverlening van het Vervangingsfonds. Hiervoor zijn geen argumenten of bruikbare suggesties gevonden. De grote meerderheid van de deelnemers is voorstander van het aanbieden van dit soort interventies in projectvorm. Argumenten zijn onder andere dat de onderdelen als Management Drives en Waarderend Leidinggeven niet door het Vervangingsfonds zelf kunnen worden aangeboden, vanwege de specifieke kwaliteiten en expertise van de trainers. Andere argumenten die pleiten voor de projectvorm:

- de projectvorm en keuzemogelijkheden bij de invulling ervan passen goed bij de diversiteit van het onderwijsveld.
- de projectvorm vraagt commitment van de deelnemers en biedt meer mogelijkheden tot interactie met andere deelnemers. Dat was bij het project Gezonde Werkdruk een meerwaarde: door de lange looptijd (inclusief de pilot) leerden de deelnemers elkaar goed kennen en konden ze ook beter vragen stellen, reageren op elkaars situatie.

De adviseurs zijn ook voorstander van interventies in een projectmatige aanpak, boven op zichzelf staande interventies. Suggesties hoe die aanpak kan worden versterkt zijn onder andere door flexibiliteit te bieden in het programma en uitvoering te beleggen bij een gespecialiseerd team van adviseurs. Ook de projectduur is een aandachtspunt (een maximum van een jaar is genoemd), evenals tijdig de planning bespreken met de deelnemers en benadrukken dat je ook extra tijd/ruimte moet reserveren voor ontwikkelingen die zich tijdens het project voordoen. Deze punten sluiten goed op de verbeterpunten die deelnemers zelf hebben genoemd (zie het overzicht in paragraaf 6.1).

## **BIJLAGE 1 RESPONDENTEN INTERVIEWS**

### **Geïnterviewde schoolleiders (kwalitatieve verdieping)**

- de heer J. Appel - Blijvliet
- de heer H. Compen - De Schatkist
- de heer B. Cornel - St. Alexanderschool
- de heer A. Durmus - IBS Ibn I Sina
- mevrouw A. Hidding - Christelijke Basisschool De Zaaier
- de heer W. Mensinga - Martin Luther Kingschool (V)SO
- mevrouw M. Schaapherder - De Binckhorst St Jan
- mevrouw R. Stuivenwold - RK Brede school De Prinsenhof
- mevrouw R. Ton - SBO de Boei
- de heer T. Wennekes - Berg en Bosch School

### **Geïnterviewde adviseurs Vervangingsfonds**

- mevrouw S. Guikema
- mevrouw N. Machielse
- mevrouw K. Monteban
- de heer E. Solle