

# Strategisch HR beleid

2024-2028

<b>Besluitvormingstraject</b>				
Geactualiseerd				
Toelichting				
	Dir	GMR	RvT	CvB
Vergaderdatum	28.05.24	04.07.24	15.10.24	
Besluitvorming	A	I	K	VS

VS = vaststelling I = instemming A = advies K = ter kennisneming



## INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
2. HR Uitgangspunten	4
2.1 Kernwaarden STEV	4
2.2 HR speerpunten	5
3. De HR agenda	9
3.1 Vinden, binden en boeien van personeel	9
3.2 Het bevorderen van vitaliteit	11
3.3 Kansrijk vakmanschap en kansrijk organiseren	13
3.4 Financiële paragraaf	15



## 1. Inleiding

Een effectief HR-beleid is cruciaal voor het realiseren van onze onderwijsdoelstellingen. De nauwe verbinding tussen onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling is essentieel voor het bereiken van onze doelen.

Het strategisch HR-beleid komt voort uit het overkoepelende strategische beleid van STEV zoals uiteengezet in ons gezamenlijk ambitieboek 2024-2028. Aan de hand van structureel gegenereerde data en gesprekken, monitoren we de ontwikkelingen binnen en rondom onze organisatie. Op basis van deze feedback zetten we desgewenst acties uit.

Recentelijk organiseerden we, vanuit het Rijnlands denken, een HR pizzasessie waarbij afvaardigingen van diverse geledingen zoals schoolleiders, scholen en GMR, een bijdrage hebben geleverd aan de HR-activiteiten die zij van belang achten voor zowel de korte als de lange termijn. Deze input is vastgelegd in een activiteitenwolk (zie foto). Een aantal van deze activiteiten komen terug op de HR agenda (zie pagina 9 en verder). Dit zijn activiteiten die worden opgepakt naast de al bestaande activiteiten.

Dit document beschrijft de essentiële HR speerpunten voor de komende vier jaar:

- het vinden, binden en boeien van personeel;
- het bevorderen van vitaliteit;
- kansrijk vakmanschap en kansrijk organiseren.



Door deze speerpunten centraal te stellen, willen we een werkomgeving creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen, zich kunnen ontwikkelen en gezond en energiek kunnen blijven. Het HR beleid is essentieel om onze organisatie te laten groeien en succesvol te blijven in een steeds veranderende markt.

Gedurende de komende beleidsperiode zullen we jaarlijks verkennen hoe deze speerpunten worden omgezet in concrete activiteiten.

Alle initiatieven worden getoetst aan de visie, missie en kernwaarden van STEV.



## 2. HR Uitgangspunten

### 2.1 Kernwaarden STEV

De beleidskaders zijn begin 2024 vastgelegd in het nieuwe Ambitieboek 2024-2028. Hierin staan onze collectieve ambities beschreven voor de komende jaren. Het realiseren van deze ambities vindt plaats op onze scholen, door de professionals. We hebben dan ook stilgestaan bij onze kernwaarden, de drijfveren die ons verbinden. Dit hebben we samengevat in LANS: Lef, Ambitie, Nieuwsgierigheid en Samen.



**Lef** betekent dat elke collega binnen STEV de geldende status quo ter discussie durft te stellen vanuit de ontwikkeling van nieuwe kennis en ontwikkelingen in de samenleving. We richten onze blik naar binnen en naar buiten. Dit betekent dat we kritisch blijven, we durven te twifelen en creëren ruimte voor onderzoek en vakmanschap. We stimuleren het professioneel eigenaarschap in de versterking van onszelf, de ander en de omgeving. Dit doen we vanuit het geloof dat dit bijdraagt aan de duurzaamheid van ontwikkelingen ten dienste van onze gezamenlijke opdracht. Daar waar we leren worden ook fouten gemaakt. We durven kwetsbaar te zijn en geven elkaar gerichte en opbouwende feedback.

Het zijn de mensen die met Lef en Ambitie, vanuit Nieuwsgierigheid en Samenwerking STEV kleur geven.



**Ambitie** betekent voor STEV dat iedereen welkom is op onze scholen en iedereen de veiligheid en ruimte krijgt om te ontdekken en leren wie zij zijn en wat zij kunnen. Kwalitatief goed onderwijs is onze opdracht, de leerling is onze leidraad. De zorg voor kwaliteit is verankerd in onze routines en het handelen van al onze onderwijs-professionals. Zij lopen voorop, hebben hoge verwachtingen en stellen ambitieuze doelen voor zichzelf, de leerlingen en de school als geheel. We laten zien wie we zijn en wat we kunnen. We leggen open en transparant verantwoording af over de dingen die we doen en over onze ontwikkeling, waarbij we het “goede gesprek” opzoeken om de juiste dingen te kunnen (blijven) doen.

Elke STEV-collega is **nieuwsgierig** naar de ander en naar zichzelf. Bij STEV staan we open voor het verhaal van de ander en werken we vanuit een open en respectvolle cultuur: ik ben ok, jij bent ok. We denken niet terug voor tegengestelde meningen en zoeken hierin naar verbinding om polarisatie tegen te gaan. Het vertrouwen in elkaar en de positieve intenties vormen hierin de basis.



We leren en werken in betekenisvolle verbinding met elkaar en onze omgeving. Elke school heeft zijn eigen verbinding in de eigen wijk of gemeente. Elke school geeft eigen invulling aan het eigen schoolconcept en profilering. Tegelijkertijd voelen we ons verbonden vanuit onze drijfveren en committeren ons aan onze collectieve opdracht. We erkennen de kracht van **samen** en zetten ons in voor duurzame samenwerking binnen STEV en de regio. Daar waar we het samen kunnen doen, doen we het niet alleen.

## 2.2 HR speerpunten

Onze HR-missie is om een inspirerende, ondersteunende en dynamische werkomgeving te creëren waar medewerkers zich gewaardeerd voelen en hun volledige potentieel kunnen bereiken. We streven ernaar talent aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden door een cultuur van inclusiviteit, innovatie en groei te bevorderen. We zetten ons in voor het bevorderen van de vitaliteit en het welzijn van onze medewerkers, en ondersteunen hen bij het ontwikkelen van hun vaardigheden en loopbaan. Door strategische personeelsplanning en voortdurende verbetering van onze HR-processen, willen we een positieve impact hebben op zowel de medewerkers als de organisatie, zodat we gezamenlijk onze bedrijfsdoelstellingen kunnen bereiken en succesvol kunnen blijven in een voortdurend veranderende markt.

Vanuit het strategisch beleid van STEV vertalen we de uitgangspunten naar het strategisch HR-beleid en bepalen we de activiteiten voor de komende jaren. Onze belangrijkste HR speerpunten voor de komende vier jaar zijn:

- het vinden, binden en boeien van personeel;
- het bevorderen van vitaliteit;
- kansrijk vakmanschap en kansrijk organiseren.

Door deze speerpunten centraal te stellen, willen we een werkomgeving creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen, zich kunnen ontwikkelen en gezond en energiek kunnen blijven. Het HR beleid is essentieel om onze organisatie te laten groeien en succesvol te blijven in een steeds veranderende markt.

De HR speerpunten worden hieronder uitgebreid toegelicht.



### 1. Het vinden, binden en boeien van personeel

Het onderwijs kampt al langer met een tekort aan personeel en dit probleem groeit. Het personeelstekort in het onderwijs is een landelijk probleem en ook buiten het onderwijs toont de arbeidsmarkt tekorten. Ook binnen STEV merken we dat (tijdelijke) vacatures moeilijker ingevuld worden. Daarnaast herkennen we, in lijn met het landelijke beeld, de toegenomen mate van ervaren werkdruk. Binnen STEV zien we de uitdaging om, met goed werkgeverschap, te anticiperen op deze thema's. Een oplossing is niet eenvoudig. We hebben te

maken met een politiek en maatschappelijk probleem. Tegelijkertijd zoeken we met elkaar actief naar kansen. Het vinden, binden en boeien van nieuwe én bestaande collega's heeft dan ook een belangrijke plek binnen ons strategisch HR-beleid.



Wanneer we ons specifiek focussen op het lerarentekort dan wordt vanuit het vinden, binden en boeien op drie hoofdlijnen nagedacht over de aanpak hiervan:

#### 1. Vergroten / diversifiëren van de instroom.

- Versterken van de zichtbaarheid en herkenbaarheid van de organisatie.
- Anders werven, andere websites en meer in de markt gaan bewegen.
- Vergroten van de zij-instroom.
- Hoe kunnen we STEV nóg aantrekkelijker maken als werkgever?
- Meer vakdocenten gym inzetten / orthopedagogen.

#### *Diversiteit en inclusie*

We vinden het belangrijk dat iedereen zich thuis voelt in onze organisatie. Daarom verwelkomen we diversiteit bij STEV. Of dat nu gaat om verschil in achtergrond, leeftijd, geaardheid, arbeidsbeperking of anderszins. Verschillen tussen collega's geven variatie in bijvoorbeeld kennis, ervaring en kwaliteiten.

#### Behouden huidige personeel

- Verminderen uitstroom door meer verbinding STEV creëren.
- Parttime medewerkers stimuleren om meer te werken.
- Inzetten van Klassewerkplek op diverse scholen van STEV. Klassewerkplek is een onderzoek naar werkgeluk en werkgeluk is een belangrijke voorspeller van behoud van medewerkers. Inductiefase van startende leerkrachten versterken.
- Verbinding PABO / opleidingsschool versterken.
- Gepensioneerde medewerkers inzetten als invallers.
- Versterken van duurzame inzetbaarheid.
- Versterken interne doorstroom via opleidingen, diverse functies etc.
- Versterken regionale mobiliteit (bijvoorbeeld combinatiebaan kinderopvang / primair onderwijs of PO / VO) en behoud van medewerkers voor de pedagogisch educatieve sector.

#### 2. Systemische wijzingen

- Samen nadenken over het organiseren van het onderwijs, waaronder de 4-daagse schoolweek
- Anders inzetten personeel door het inzetten van specifieke niet les bevoegde professionals of een samenwerking tussen PO en kinderopvang / IKC.
- Versterken van de doorgaande lijn PO-VO

#### **2. Het bevorderen van vitaliteit**

Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat het onderwijs (nog steeds) boven het gemiddelde ziekteverzuim in alle sectoren zit. Zie ook: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/23/minder-ziekteverzuim-in-eerste-kwartaal-2023>. Ook binnen STEV herkennen we dit beeld.

Het verzuim heeft impact op zowel de educatieve omgeving als het welzijn van het personeel. Wij nemen dit heel serieus en werken actief aan het bevorderen van dit welzijn.

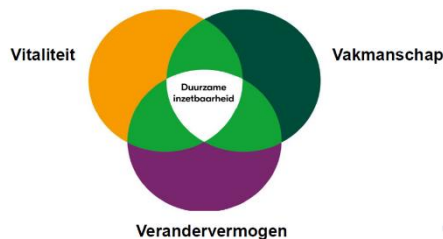
Oorzaken van verzuim zijn vaak ziekte en letsel maar het is even belangrijk om aandacht te besteden aan de onderliggende factoren die kunnen bijdragen aan een verhoogd verzuimpercentage. Hierbij kan gedacht worden aan factoren zoals hoge werkdruk en emotionele belasting.





Het bevorderen van vitaliteit is een cruciaal onderdeel van ons strategisch HR-beleid en richt zich op het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, Wanneer we spreken over duurzame inzetbaarheid dan hebben we het over drie cruciale aspecten:

1. Vitaliteit. Hiermee wordt de mentale en fysieke fitheid verstaan om je werk goed te kunnen doen.
2. Vakmanschap. Dit betreft de mate waarin je beschikt over de juiste kennis en vaardigheden om goed te kunnen presteren.
3. Verandervermogen. Het vak vraagt dat e jezelf continu blijft ontwikkeling om veranderingen bij te blijven.



Zijn deze drie elementen in balans? Dan is er sprake van duurzame inzetbaarheid.

Onze aanpak van vitaliteit omvat diverse initiatieven die gezondheidsbevordering, mentale veerkracht, balans tussen werk en privé en voortdurende professionele ontwikkeling ondersteunen. We investeren in het algehele welzijn van onze medewerkers door programma's en beleid aan te bieden die een gezonde levensstijl bevorderen, stress verminderen en een

ondersteunende werkomgeving creëren. Zo kunnen medewerkers (anoniem) gebruik maken van het arbeidsomstandigheden spreekuur van de bedrijfsarts, een bedrijfsmaatschappelijk werker en andere professionele begeleiders op dit terrein, zoals een vitaliteitscoach, loopbaancoach of budgetcoach. STEV is ruimhartig in het faciliteren van activiteiten die de duurzame inzetbaarheid de vitaliteit van onze medewerkers bevordert. Deze activiteiten, de zogeheten providerboog, worden jaarlijks begroot.

Het doel van ons vitaliteitsprogramma is om een ondersteunende en stimulerende werkomgeving te creëren waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen en optimaal kunnen presteren. We blijven ons inzetten voor het welzijn van onze medewerkers, omdat we geloven dat dit de sleutel is tot het duurzame succes van onze organisatie.

### **3. Kansrijk vakmanschap en kansrijk organiseren**

*Kansrijk vakmanschap:*

“Een leven lang leren” staat centraal binnen STEV. Alle medewerkers zijn op de hoogte van recente ontwikkelingen op hun vakgebied en blijven vanuit hun eigen ambitie voortdurend werken aan hun eigen vaardigheden. Door samen te werken en zich te ontwikkelen binnen professionele leerteams, leren collega's van en met elkaar. Wij ondersteunen onze professionals bij hun persoonlijke ontwikkeling en het versterken van hun vakmanschap, zodat zij kunnen voldoen aan de eisen van deze tijd, vitaal blijven en plezier hebben in hun werk. We kien voor een ontwikkelingsgerichte benadering die hen ruimte geeft om verantwoordelijkheid te (leren) nemen voor de ontwikkeling van hun eigen talenten en professie.

De onderwijskundige rol van onze schoolleiders is gericht op het stimuleren van het evidence-based werken en ontwikkelen binnen de teams, naast het integraal leidinggeven aan het primaire proces en het begeleiden van professionals bij hun ontwikkeling.

Alle ontwikkelingen die wij binnen onze organisatie doorvoeren, zijn gericht op het duurzaam en dynamisch versterken van ons onderwijs. We kiezen ervoor veranderingen en innovaties door te voeren wanneer we door onderzoek hebben geleerd dat de veranderingen een doelmatige en doeltreffende bijdrage leveren aan ons onderwijs. Voor het succesvol realiseren van innovatie is de deskundigheid van onze collega's essentieel. Zij werken dan ook vanuit betekenisvolle verbinding samen in professionele leerteams, waarin de ontwikkeling van de leerling, de onderwijsprofessional en de school / scholen centraal staat. Dit gebeurt binnen de collectieve verantwoordelijkheid van het leerteam en passend bij de visie van de specifieke school én STEV als geheel.



Binnen STEV zien we schoolleiders die, op basis van de duidelijke en gedeelde onderwijsvisie, de collega's bij het werken aan ontwikkeling vanuit het collectief en het individueel lerend vermogen betrekken. Samenwerken aan kwaliteit in een professioneel lerende organisatie vraagt duiding, stimulans en facilitering. Dit vraagt om schoolleiders die sturen op het proces vanuit onderwijskundig leiderschap, zodat onderwijsprofessionals en teams de ruimte ervaren om met elkaar de verantwoordelijkheid te nemen het onderwijsproces vorm te geven binnen de afgesproken kader.

*Kansrijk organiseren:*

Voor kansrijk onderwijs waarbij het vakmanschap centraal staat, dienen ook de voorwaarden kansrijk te zijn. We werken en ontwikkelen daarom naar een STEV-norm van een High Performing Organisatie (HPO) waarbij de professionele (school)cultuur en de (school als) leer- en werkgemeenschap centraal staan.





### 3. De HR agenda

Om de HR-visie en missie te verwezenlijken en blijvend te ontwikkelen, worden de HR speerpunten uitgewerkt in de HR-agenda die richting geeft aan de activiteiten op het gebied van HR voor de periode 2024-2028.



IEDERS INBRENG TELT, ZODAT WE SAMEN  
BESLUITEN KUNNEN NEMEN

De input die afgevaardigden vanuit diverse geledingen zoals schoolleiders, scholen en GMR hebben geleverd hebben, zijn meegenomen in de totstandkoming van de HR agenda. Hierop staan activiteiten die de komende jaren op de planning staan bij STEV, naast de activiteiten die we al doen. Elk kalenderjaar zullen er een aantal nieuwe thema's worden uitgewerkt waarbij het streven is dat alle genoemde thema's uiterlijk 2028 zijn gerealiseerd.

Naast de ambities van STEV en de wijze waarop HR daar een bijdrage aan levert, spelen ook externe ontwikkelingen een rol bij de totstandkoming van de HR-agenda. Denk hierbij aan een nieuwe CAO PO, het steeds verder oplopende lerarentekort, regionale samenwerking of de te vormen onderwijsregio's.

#### 3.1 Het vinden, binden en boeien van personeel

Strategische personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Het doel is om op elk moment, nu en in de toekomst, te beschikken over een kwalitatief en kwantitatief optimale personeelsbezetting waarbij we als STEV een aantrekkelijke organisatie willen zijn.

##### Instroom

###### *Werving*

Vanwege het lerarentekort is het soms een flinke uitdaging om vacatures ingevuld te krijgen met kwalitatief goed personeel. Alle werkgevers vissen immers in dezelfde vijver. Om de zichtbaarheid van STEV te vergroten, streven we ernaar om een actieve en doelgerichte benadering toe te passen in onze werving- en selectiestrategieën. Dit omvat het gebruik van diverse kanalen en platforms om potentiële kandidaten te bereiken. We zijn actief op social media, waar we regelmatig vacatures delen en ons als aantrekkelijke werkgever profileren. Daarnaast investeringen we in samenwerkingen met andere onderwijsinstellingen, brancheorganisaties en professionele netwerken om ons bereik te vergroten. We moedigen onze medewerkers aan om ambassadeurs te zijn voor onze stichting, door hun ervaringen te delen en potentiële kandidaten te verwijzen.

Door deze proactieve benadering streven we ernaar om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en onze stichting als een aantrekkelijke werkgever te positioneren in de markt.

We werven actief gepensioneerde leerkrachten die het leuk vinden om incidenteel in te vallen op één van onze scholen. We onderzoeken hoe we hen jaarlijks extra in het zonnetje kunnen zetten.

###### *Werkervaringsplekken zij-instroom*

Voor het vergroten van de zij-instroom reserveren we in de begroting formatie om werkervaringsplekken beschikbaar waarop medewerkers boven formatief worden aangesteld. Gedurende de periode van 6 tot 7 maanden, doen zij ervaring op voor de groep. Dit vergroot de kans op een positieve uitkomst van het geschiktheidsonderzoek (voorwaarde om zij-instromer te kunnen worden) waarna zij kunnen instromen in reguliere formatie op scholen binnen STEV. Ieder schooljaar inventariseren we wat de opleidingskracht binnen onze organisatie is. Daar waar meer ruimte aanwezig is, onderzoeken we actief of we in dat schooljaar meer zij-instromers kunnen opleiden.



## Doorstroom

### *Kweekvijver schoolleiders en kwaliteitscoördinatoren*

We werken actief aan het creëren van een eigen kweekvijver. Door leerkrachten mét ambitie tot schoolleider of kwaliteitscoördinator de mogelijkheid te geven om deze opleiding te volgen, draagt STEV daarnaast ook bij aan de maatschappelijke opdracht om het schoolleiderstekort te verkleinen. De middelen voor deze opleiding zijn opgenomen in de begroting onder de post 'professionalisering'. Jaarlijks wordt hiervoor in de begroting ruimte opgenomen van € 30.000.

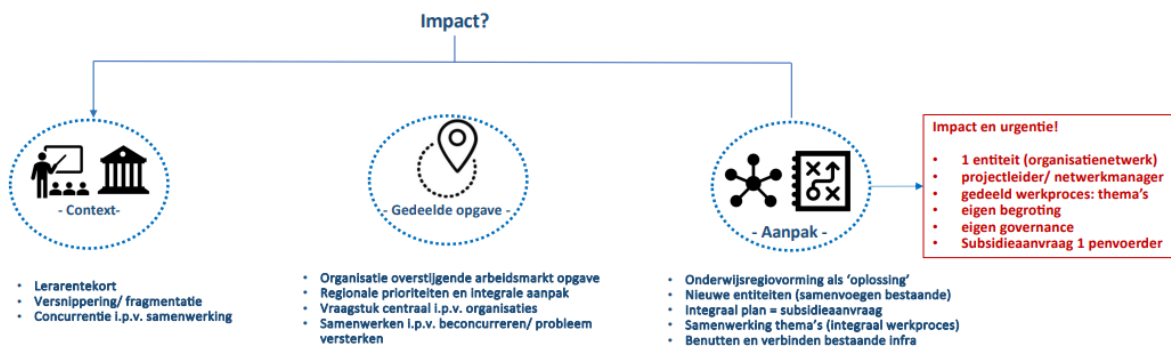
### *Versterken regionale samenwerking*

Samen met andere organisaties in de regio Amersfoort, waaronder diverse schoolbesturen in PO en VO, kinderopvang, MBO en ROC en de gemeente Amersfoort, is STEV gestart met een eerste stap naar bovenbestuurlijke regionale samenwerking. Samen verkennen we korte en lange termijn oplossingen voor een duurzame arbeidsmarkt én regionale mobiliteit, waarin het behoud van medewerkers en voor de pedagogisch educatieve sector voorop staat.

We erkennen dat onze medewerkers de kern vormen van ons succes en dat hun groei en ontwikkeling direct bijdragen aan de vooruitgang en innovatie van onze organisatie. Vanuit een loopbaanperspectief hebben we de talenten binnen STEV in beeld en zorgen we ervoor dat onze talenten zich gewaardeerd en gemotiveerd voelen, en zich kunnen ontwikkelen binnen STEV of de pedagogisch educatieve sector. Een voorbeeld is een combinatiebaan kinderopvang / PO of PO / VO.

### Onderwijsregio's

Het groeiend tekort aan leraren geeft uitdagingen ten aanzien van de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs. We kunnen dit – organisatie overstijgende – arbeidsmarkt vraagstuk niet afzonderlijk oplossen. Partnerschap en integrale samenwerking zijn nodig om regionaal passende oplossingen voor alle betrokken belanghebbenden te ontwikkelen. Onderwijsregio's worden de "nieuwe" entiteiten waarin al bestaande initiatieven opgaan (bijv. RAP). De STEV scholen zijn vanwege de spreiding verdeeld over twee onderwijsregio's. Vanwege de complexiteit hiervan heeft STEV besloten om aan te sluiten bij de onderwijsregio Midden-Nederland. We blijven wel aangehaakt bij ontwikkelingen in de onderwijsregio Food Valley (FV).



## Binden en boeien

Bij STEV willen we door middel een binden en boeien HR-beleid, passend bij de schoolontwikkelingen, een aantrekkelijke werkgever zijn voor de professionals die hun loopbaan in het onderwijs willen vormgeven.

### *Generatiepact*

Hoe houd je medewerkers vitaal aan het werk tot aan het pensioen? Goed onderwijs staat of valt bij voldoende gekwalificeerde en inzetbare medewerkers, nu en in de toekomst. Daarom investeren veel schoolorganisaties in duurzame inzetbaarheid. Met het generatiepact kunnen schoolorganisaties medewerkers vanaf 60 jaar op een

duurzame manier aan het werk houden. De mogelijkheden voor een generatiepact bij STEV worden in 2024 onderzocht.

### *Onboarden*

Het onboarden van nieuwe medewerkers is een cruciaal proces dat bijdraagt aan hun succes en tevredenheid binnen onze organisatie. Bij STEV erkennen we het belang van een goed gestructureerd onboardingprogramma om ervoor te zorgen dat nieuwe teamleden zich welkom voelen, snel integreren en effectief kunnen bijdragen aan onze doelstellingen.



- Welkomstmail via Insite waarbij nieuwe medewerkers alles zelf digitaal kunnen uploaden.
- STEV dompelmiddag. We willen nieuwe medewerkers een warm welkom geven en hen helpen om zich snel thuis te voelen in onze organisatie. Dit omvat een kennismaking met andere nieuwe collega's bij STEV en medewerkers van het stafkantoor waaronder de bestuurder.
- Het onderzoeken en verder uitwerken van een onboardingsprogramma via e-learning.

### *Verlof*

Bij STEV zetten we ons voortdurend in om een aantrekkelijke en ondersteunende werkomgeving te bieden. Om het welzijn en de werk-privé balans van onze medewerkers te verbeteren, willen we de mogelijkheden onderzoeken om alle medewerkers van STEV jaarlijks extra verlof toe te kennen. Dit verlof komt boven op het gebruikelijke verlof vanuit de CAO PO en kan door medewerkers naar eigen inzicht worden ingezet, met behoud van salaris.

Het doel van dit initiatief is om onze medewerkers iets meer flexibiliteit en controle over hun eigen tijd te geven. Wij begrijpen dat de behoeftes en omstandigheden van onze medewerkers variëren en willen hen de mogelijkheid bieden om beter in te spelen op hun persoonlijke en professionele wensen. Een extra verlofdag kan worden gebruikt voor diverse doeleinden zoals een dag vrij gedurende het Suikerfeest, een belangrijke levensgebeurtenis waarvoor de CAO PO geen verlof kent (bijvoorbeeld wanneer ouders 40 jaar getrouwd zijn) of vanuit persoonlijke en professionele ontwikkeling.

### *Diversiteitsverlof*

Een andere mogelijkheid is het inzetten van diversiteitsverlof. Hierbij is het voor een medewerker mogelijk om nationale feestdagen te ruilen voor culturele feestdagen die voor de werknemer belangrijk zijn. Er wordt gewerkt op de normaal gesproken nationale feestdag, zoals bijvoorbeeld Pinksteren, terwijl de werknemer een vrije dag mag opnemen op een culturele feestdag.



## 3.2 Het bevorderen van vitaliteit

### *Klassewerkplek*

Werkgeluk is een essentieel aspect van het welzijn van onderwijsprofessionals en speelt een belangrijke rol in de professionele prestaties, betrokkenheid en tevredenheid van deze mensen. Het onderzoek van Klassenwerkplek geeft inzicht in de factoren die van invloed zijn op het werkgeluk en vergemakkelijkt het identificeren van mogelijke verbeteringen in de werkomgeving. Die onderzoek biedt handvatten om te bouwen aan nog meer werkgeluk en om het behoud van professionals in het onderwijs te versterken.

In het schooljaar 2023-2024 zijn we gestart met een pilot binnen STEV waar 9 scholen aan hebben deelgenomen. Omdat de ervaringen erg positief zijn, zullen in 2025 alle STEV scholen deelnemen aan dit onderzoek.



## TVO

In ons streven naar een gezonde, productieve en betrokken werkomgeving hechten wij groot belang aan de tevredenheid en het welzijn van al onze medewerkers. Wij voeren daarom elke drie jaar een uitgebreid tevredenheidsonderzoek uit.

Dit tevredenheidsonderzoek heeft meerdere doelstellingen:

- Inzicht in tevredenheid en welzijn: we willen een duidelijk beeld krijgen van hoe tevreden onze medewerkers zijn met verschillende aspecten van hun werk, zoals de werkomgeving, de ontwikkelingsmogelijkheden en de communicatie binnen de organisatie.
- Identificeren van aandachtspunten: door dit onderzoek kunnen we concrete aandachtspunten identificeren. Dit helpt ons om gerichte acties te ondernemen om bijvoorbeeld het werkplezier van onze medewerkers te verbeteren.
- Versterken van betrokkenheid: door medewerkers de mogelijkheid te geven hun stem te laten horen, bevorderen we een cultuur van open communicatie en betrokkenheid. Medewerkers voelen zich gehoord en gewaardeerd, wat bijdraagt aan een hogere betrokkenheid en motivatie.

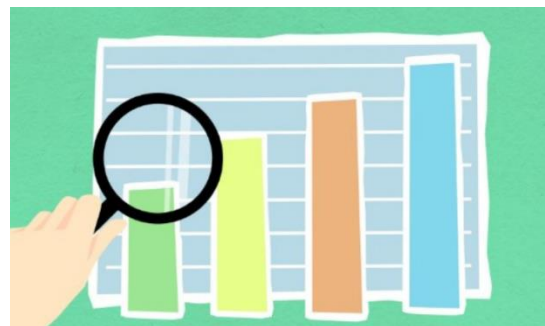
Het onderzoek omvat de volgende stappen:

- Anonieme enquête: alle medewerkers ontvangen via Parnassys een anonieme enquête waarin zij hun mening en ervaringen kunnen delen.
- Analyse van resultaten: de verzamelde gegevens worden zorgvuldig geanalyseerd om trends, sterke punten en aandachtspunten te identificeren. De resultaten worden gepresenteerd in een rapport en besproken in het directieoverleg en in teamvergaderingen op schoolniveau.
- Actieplan: op basis van de bevindingen wordt een actieplan opgesteld. Dit plan omvat concrete maatregelen om de geïdentificeerde aandachtspunten aan te pakken en de positieve aspecten verder te versterken.

Het TVO is in het schooljaar 2023-2024 afgenomen. Op dit moment worden de analyses en interpretaties op schoolniveau afgerond. Dit biedt een kader voor eventuele gewenste vervolgstappen. Iedere school deelt de analyse en vervolgstappen welke met HR worden gesproken. Niet alleen leidt dit tot een beeld op schoolniveau maar ook STEV breed. De uitkomsten hiervan worden gedeeld in het directieoverleg. Desgewenst volgen hier ook STEV brede vervolgstappen uit.

## Verzuim

Oorzaken van verzuim zijn vaak ziekte en letsel maar het is even belangrijk om aandacht te besteden aan de onderliggende factoren die kunnen bijdragen aan een verhoogde verzuimpercentage. Hierbij kan gedacht worden aan factoren zoals hoge werkdruk en emotionele belasting. Werk gerelateerd verzuim blijft een cruciale kwestie binnen het primair onderwijs vanwege de impact op zowel de educatieve omgeving als het welzijn van het personeel. Wij nemen dit serieus en werken actief aan het bevorderen van dit welzijn. Medewerkers kunnen gebruik maken van het arbeidsomstandigheden spreekuur van de bedrijfsarts, een bedrijfsmaatschappelijk werker en andere professionele begeleiders op dit terrein. STEV is ruimhartig in het faciliteren van activiteiten die de duurzame inzetbaarheid bevorderen. Deze activiteiten, de zogeheten providerboog, worden jaarlijks begroot.





### *Verruimen providerboog*

We voegen een budgetcoach toe aan de providerboog.

Hiermee willen we onze medewerkers ondersteunen in financieel uitdagende tijden. We hopen dat deze maatregel helpt om de financiële druk te verlichten en bijdraagt aan het welzijn van onze medewerkers.

### *PAGO / PMO*

Een Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek (PAGO) of Preventief Medisch Onderzoek (PMO) moet volgens artikel 18 van de Arbowet door de werkgever aan werknemer worden aangeboden. Het verschil tussen deze twee is dat een PAGO vooral bedoeld is om werkgerelateerde gezondheidsrisico's van medewerkers in kaart te brengen terwijl een PMO meer kijkt naar de algehele gezondheid van medewerkers. Dus niet alleen de risico's binnen het werk maar juist ook naar iemand levensstijl en conditie. We onderzoeken de mogelijkheden van het inzetten van een PAGO (eventueel aangevuld met PMO), eventueel via de providerboog.

### *Deelname aan ASR Vitality*

In 2024 onderzoeken we de mogelijkheden voor een pilot via Loyalis, ASR Vitality. Het is een concreet middel om de vitaliteit van medewerkers op vrijwillige basis op lange termijn te vergroten. Medewerkers kunnen bij voldoende beweging punten verdienen en deze punten omzetten in een wekelijkse, maandelijkse of jaarlijkse beloning. Denk hierbij aan een stappenteller die je kunt verdienen of cadeaubonnen.

## 3.3 Kansrijk vakmanschap en kansrijk organiseren

### **Samen opleiden**

De meest bepalende factor voor de kwaliteit van het onderwijs is de kwaliteit van leraren. Aandacht voor de manier waarop leraren hun taken uitvoeren en voor de ontwikkeling van de kwaliteit daarvan, is daarom van groot belang. Die ontwikkeling start tijdens de lerarenopleiding en loopt door gedurende de loopbaan van de leerkracht. De bevoegdheid is dan ook geen eindpunt, maar een markeringspunt in die ontwikkeling.

Lerarenopleidingen en scholen spelen een meer wezenlijke rol in de ondersteuning van die ontwikkeling onder meer door het creëren van een krachtige en rijke leeromgeving. Om een optimale doorlopende ontwikkeling van leraren te bewerkstelligen, voorafgaand en tijdens het werken als leraar, zijn partnerschappen tussen opleidingsinstituten en scholen zoals STEV heeft met de HU, belangrijk. Het maakt dat leraren beter in staat zijn om de theorie die ze zich in de lerarenopleiding eigen hebben gemaakt, daadwerkelijk kunnen toepassen in het onderwijs.

We vinden het belangrijk om startend leerkrachten en leerkrachten in opleiden, te begeleiden in de eerste jaren waarin ze zelfstandig lesgeven, de zogeheten inductiefase. Leraren die in deze fase intensiever worden begeleid, hebben over het algemeen meer zelfvertrouwen en ervaren minder stress. Daarnaast verlaten ze minder vaak het onderwijs.

Specifieke acties die we gaan ondernemen, richten zich op zij-instromers, PABO-stagiaires en starters in het onderwijs.

### *Begeleiding en coaching zij-instromers*

- Bij aanvang van de start van de opleiding tot leerkracht, krijgen zij-instromers, vanuit de hiervoor bestemde subsidie, maximaal 1 dag per week, een uitbreiding op hun aanstelling waarbij zij dubbel staan naast hun duo collega. Dit biedt ruimte voor overdracht/samenwerken met hun duo collega en vergemakkelijkt de overgang vanuit een andere sector naar het onderwijs.
- Individuele coaching: elke zij-instromer wordt gekoppeld aan een mentor binnen de school. Dit is in veel gevallen de schoolopleider. Deze mentor biedt persoonlijke begeleiding en ondersteunt de zij-instromer



bij het ontwikkelen van pedagogische en didactische vaardigheden. Daarnaast heeft de zij-instromer maandelijks coaching en intervisie met een bovenschoolse schoolleider.

- Intervisie tijdens bijeenkomsten met andere zij-instromers waarin zij onderling ervaringen kunnen delen en van elkaar kunnen leren.

#### *PABO studenten*

- Sociale partners hebben de wens uitgesproken voor een sectorale stagevergoedingsregeling voor PABO studenten. Partijen onderzoeken momenteel gezamenlijk hoe zo'n regeling ingericht en gefinancierd kan worden.
- Oprichten van intervisie voor PABO studenten (alle studie jaren). Tijdens deze bijeenkomsten bespreken studenten praktijkervaringen, uitdagingen en successen, onder leiding van een ervaren onderwijsprofessional.

#### *ALPO studenten*

We zijn ons bewust van de waarde die ALPO-studenten toevoegen aan onze organisatie. Hun frisse perspectieven en academische inzichten vormen een verrijking voor ons team en dragen bij aan de continue verbetering van onze processen. Momenteel bevinden we ons in de onderzoeksfase om de meest effectieve manier te vinden om deze studenten een integrale rol te geven binnen ons strategisch HR-beleid en het Samen Opleiden bij STEV.

Deze verkenning omvat onder andere het vaststellen van concrete verantwoordelijkheden en het ontwikkelen van passende ondersteuningsstructuren. We streven ernaar om een model te creëren dat niet alleen de professionele groei van ALPO-studenten bevordert, maar ook bijdraagt aan onze bredere strategische doelen.

#### *Starterstraject STEV (leerkrachten LB 1 t/m 3)*

- Beeldcoaching: 2 x per jaar
- Vakinhoudelijke bijeenkomsten: 2 x per jaar (bijv. Parnassys, training oudergesprekken)
- Intervisie: 2 x per jaar

Het starterstraject wil – naast de al aanwezige begeleiding op school – de professionele ontwikkeling van leerkrachten stimuleren en hun handelingsbekwaamheid vergroten. Het traject duurt maximaal 3 jaar. Vanuit de CAO PO is geregeld dat startend leerkrachten hier binnen hun normjaartaak extra tijd voor krijgen. Tijdens de laatste bijeenkomst ontvangen alle deelnemers een certificaat van deelname aan dit traject.

#### **Professionalisering en ontwikkeling**

##### *STEV-academie / Onderwijs academie*

Het scholingsaanbod binnen de STEV-academie is zorgvuldig afgestemd op de behoeften en doelstellingen zoals vastgelegd in de schoolplannen. Dit aanbod wordt regelmatig besproken en geëvalueerd tijdens het directieoverleg om ervoor te zorgen dat het blijft aansluiten bij de ontwikkelingsbehoeften van onze medewerkers en de strategische doelen van onze scholen.



Hoewel de STEV-academie een breed scala aan scholingsmogelijkheden biedt, erkennen we ook het belang van maatwerk op schoolniveau. Hiervoor is een professionaliseringsbudget van € 500 per fte beschikbaar gesteld op schoolniveau. Dit budget kan worden ingezet voor scholing en training die niet in het standaardaanbod van de STEV-academie is opgenomen, maar wel aansluit bij specifieke behoeften en wensen van het team of de individuele medewerker.





#### EEN HUISACADEMIE.

Het interne kennis- en opleidingscentrum van jouw school. Een plek waar alle kennis en ontwikkelmogelijkheden van jouw organisatie samenkomen en op een toegankelijke manier worden aangeboden.



#### EEN LEERPLATFORM.

Een eigen online leerplatform, volledig ingericht op basis van de ontwikkelbehoefte van jouw school. Dit platform wordt op maat ingericht, met passende content en technische koppelingen met bestaande (HR-)systemen.



#### ONLINE LEREN.

Een inspirerend en toegankelijk leeraanbod, altijd en overal beschikbaar. De learnings worden afgestemd op jouw school en aangeboden in verschillende vormen. Zo kan iedereen leren op een manier die hij of zij prettig vindt.



#### KLASSIKAAL LEREN.

Combineer online leren met een klassikale training voor jou en je collega's. Een specialist verzorgt de training bij jou op school. Via deze blended vorm van leren wordt het wel heel makkelijk om je verder in een onderwerp te verdiepen.

We onderzoeken in 2024 de mogelijkheid om ons aan te sluiten bij de Onderwijs Academie waar de STEV academie onderdeel van uit maakt. De Onderwijs Academie is een digitaal leerplatform waartoe iedere medewerker toegang toe krijgt en biedt een stimulerende omgeving waarin alle medewerkers leren, van en met elkaar. Het biedt mogelijkheden voor leren en inspireren. Het fungeert als een verbindend netwerk voor onze STEV leernetwerken. Permanent leren is zo binnen handbereik en daardoor hét middel voor verbreding en verdieping van kennis, expertise en vaardigheden.

### *Talentbehoud*

Vanuit binden en boeien en kansrijk organiseren wisselen schoolleiders regelmatig met elkaar van gedachten over het behoud van medewerkers voor STEV. Hoe kunnen we de aanwezige ambities en talenten die er zijn binnen STEV herkennen, erkennen en benutten? Talenten van medewerkers bij STEV worden in beeld gebracht en krijgen ruimte om, zoveel mogelijk, ingezet in het belang van de (STEV-brede) organisatiedoelstellingen. Het platform van de Onderwijs Academie biedt STEV de mogelijkheid om vraag en aanbod binnen STEV met elkaar te verbinden.

### *Studiereis*

In ons streven naar voortdurende verbetering en innovaties in het onderwijs, hebben we besloten om de mogelijkheden te onderzoeken voor het organiseren van studiereizen.

Het aanbieden van een studiereis draagt significant bij aan het binden en boeien van ons personeel. Door hen de kans te bieden om internationale ervaring op te doen en kennis te maken met best practices in andere landen, laten we zien dat we hun professionele ontwikkeling serieus nemen. Dit soort investeringen in persoonlijke groei en persoonlijke ontwikkeling versterkt de loyaliteit en het enthousiasme en medewerkers voelen zich gewaardeerd en erkend, wat hun motivatie en betrokkenheid verhoogt.

Een kijkje in de keuken van onderwijsinstellingen in andere landen biedt ons waardevolle inzichten die we kunnen implementeren in onze eigen praktijk. Door het delen van opgedane kennis en ervaringen na terugkomst, kunnen de medewerkers die een studiereis hebben gemaakt, hun collega's inspireren en gezamenlijk werken aan het optimaliseren van ons onderwijs. En het bevordert het binden en boeien van talent. Samen bouwen we aan een toekomst waarin we blijven leren en innoveren, geïnspireerd door de beste voorbeelden uit de hele wereld.

### 3.4 Financiële paragraaf

Om de hierboven genoemde activiteiten te verwezenlijken en op deze manier de kwaliteit van ons personeel en daarmee de kwaliteit van ons onderwijs te beïnvloeden, is het van belang dat er financiële middelen beschikbaar zijn. Hoe STEV hiermee om gaat, is onder andere beschreven in de begroting, het bestuursformatieplan en in het bestuursverslag van STEV.





### C. Revisiebeheer

Revisie datum	Wijziging en versie	Verantwoordelijke
2024-05-17	Versie 1.0	HR
2028	Planning Evaluatie	HR

### D. Externe richtlijnen en bronnen

1.	<b>Wettelijk kader</b>	CAO PO 2023-2024
----	------------------------	------------------

### E. Bijbehorende documenten

1.	<b>Bijbehorende documenten</b>	Gezamenlijke Ambitieboek 2024-2028 STEV Bestuursportfolio Samen Opleiden 21.12.2023 In- en doorstroombeleid STEV 01.02.2021 Uitstroombeleid STEV 01.06.2021 Beleid Duurzame Inzetbaarheid STEV 22.11.2022
2.	<b>Websites</b>	<a href="http://www.cbs.nl">www.cbs.nl</a> <a href="http://www.arbounie.nl">www.arbounie.nl</a> <a href="http://www.asr.nl">www.asr.nl</a>
3.	<b>Registraties</b>	n.v.t.