

URENUITBREIDING IN HET PRIMAIR ONDERWIJS

KANSEN, BELEMMERINGEN EN AANPAK

EINDRAPPORT PILOT



Februari 2023



Het
Potentieel
Pakken

INHOUD

1. INTRODUCTIE	4
2. BELANGRIJKSTE INZICHTEN	6
3. DE KANSEN EN BELEMMERINGEN RONDOM URENUITBREIDING.....	9
4. ONZE AANPAK.....	13
5. EERSTE RESULTATEN.....	18
6. SUCCESFACTOREN	23
7. HOE NU VERDER?	26
8. TEN SLOTTE.....	29
9. BIJLAGEN	30



“Wat ik het krachtige vind aan urenuitbreiding als oplossing voor het personeelstekort, is dat ik hier als schoolleider echt zélf wat aan kan doen en het verschil kan maken.”

Schoolleider

Beste lezer,

Het grote, groeiende personeelstekort op de Nederlandse arbeidsmarkt is een veelbesproken onderwerp. Met name de tekorten in sectoren die ons allemaal raken, zoals de zorg, het onderwijs en de kinderopvang. Eén van de oplossingen voor deze tekorten die vaak genoemd wordt, zijn grotere contracten. Ook in de lerarenstrategie van de ministers Wiersma en Dijkgraaf¹ van juli 2022 wordt ‘grotere (arbeids)contracten’ als één van de vier prioriteiten voor het oplossen van personeelstekorten genoemd. Op papier zijn er zeker kansen. Mannelijke leerkrachten werken gemiddeld 0,88 fte (35,2 uur) en vrouwelijke leerkrachten gemiddeld 0,67 fte (27,6 uur). 17% van de vrouwelijke leerkrachten werkt 20 uur per week of minder². Maar ‘meer uren werken’ is zeker geen laaghangend fruit, want deeltijd zit diepgeworteld in het Nederlandse systeem, zowel cultureel als op de arbeidsmarkt. Deze norm veranderen vraagt focus, tijd en een lange adem.

Al in 2020 zijn wij, stichting Het Potentieel Pakken (HPP), op verzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een verkenning gestart op het thema urenuitbreiding in het primair onderwijs. Deze verkenning liet zien dat, zelfs in de uitdagende periode waarin Covid-19 de sector beheerste, bijna één op de drie onderwijsprofessionals³ (onder voorwaarden) bereid was meer te gaan werken. Deze voorwaarden betroffen onder andere beloning en flexibiliteit. Vervolgens zijn we een proeftuin gestart in samenwerking met het Haagse schoolbestuur Lucas Onderwijs. Hierin hebben we een aanpak ontwikkeld om met bestaande belemmeringen ten aanzien van urenuitbreiding aan de slag te gaan. De resultaten waren veelbelovend: aan het einde van het traject bleek 25% van de in deeltijd werkende leerkrachten hun uren uit te willen breiden.

De geleerde lessen uit deze eerste proeftuin hebben we meegenomen in een tweede pilot. De insteek van deze pilot was om de aanpak urenuitbreiding verder aan te scherpen, zodat deze ingezet kan worden binnen de gehele PO-sector. De pilot heeft in de periode juni 2022 tot en met januari 2023 gelopen binnen negen scholen van drie schoolbesturen: EduMare in Voorne-Putten en Rozenburg, Tangent in Tilburg en OOadA in Amsterdam. Bij de selectie van deze schoolbesturen is gekeken naar de gemiddelde deeltijdfactor, omvang en locatie (binnen en buiten de Randstad). Gezamenlijk geven de geselecteerde schoolbesturen een representatief beeld van de PO-sector in Nederland.

In de afgelopen maanden hebben we in nauwe samenwerking met bestuurders, HR-adviseurs, schoolleiders en projectmanagers van de drie deelnemende schoolbesturen veel gedaan, bereikt en geleerd. In dit rapport leest u alles over de kansen en belemmeringen rondom urenuitbreiding. We lichten de aanpak en opzet van het traject toe, alsmede de behaalde resultaten en geleerde lessen. We sluiten af met aanbevelingen met betrekking tot borging en landelijke opschaling. In de bijlage vindt u het overzicht van de pilot urenuitbreiding in het primair onderwijs.

Wij hopen dat u waardevolle inzichten opdoet en geïnspireerd raakt om ook met grote contracten aan de slag te gaan.

Namens het hele team van Het Potentieel Pakken

¹ https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2022Z13794&did=2022D28453

² DUO arbeidsmarktdata (2020)

³ Onder onderwijsprofessionals verstaan we alle medewerkers die zich bezig houden met het onderwijs; denk aan leerkrachten, onderwijsassistenten, pedagogisch medewerkers etc.



2 BELANGRIJKSTE INZICHTEN

In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap werkten wij samen met 3 schoolbesturen en 9 scholen in het primair onderwijs aan een belangrijk thema: urenuitbreiding. Van juni 2022 tot januari 2023 ontwikkelden we in een proeftuin een aanpak die binnen het hele primair onderwijs ingezet kan worden. Hieronder vindt u de belangrijkste inzichten en resultaten.

Er is zeker interesse onder onderwijsprofessionals⁴ voor urenuitbreiding, zij het met bepaalde voorwaarden. Binnen de pilotscholen zien we op papier aanzienlijk potentieel voor urenuitbreiding. De gemiddelde deeltijdfactor ligt onder het landelijk gemiddelde van 0,73 fte. Meer dan de helft van de leraren heeft een aanstelling van minder dan 25 uur. Ook in de praktijk constateren we potentieel, gebaseerd op de enquêteresultaten onder onderwijsprofessionals van de deelnemende scholen. Van de 267 onderwijsprofessionals, hebben 176 medewerkers de enquête ingevuld. Uit de enquête blijkt dat 37% van de 140 medewerkers die in deeltijd werken open staat voor een grotere aanstelling: 7% wil sowieso en 30% onder voorwaarden. De belangrijkste voorwaarden voor meer uren werken zijn: “Als ik de vrijheid heb om het aantal uren weer te veranderen als het niet goed bevalt” (45%) en “Als het voor mij financieel voldoende aantrekkelijk is” (43%). Het grootste potentieel zit bij medewerkers met een relatief kleine aanstelling (gemiddeld 24,3 uur). Medewerkers willen gemiddeld 6,4 uur meer werken.

Grotere aanstellingen zijn zeker geen ‘laaghangend fruit’. Deeltijdwerken is een diepgewortelde norm in het onderwijs en een aantal belemmeringen staat urenuitbreiding in de weg.

- Het thema urenuitbreiding staat nog niet op de kaart; mensen horen er niet veel/ vaak over.
- Bij schoolleiders leeft onduidelijkheid over de beschikbare spelregels en speelruimte voor het uitbreiden van aanstellingen, zoals formatieruimte en maatwerk rondom werkuren en takenpakket.
- Urenuitbreiding is nog niet altijd onderdeel van HR-beleid en -processen. Er wordt soms onvoldoende HR-support ervaren; er is ook niet altijd capaciteit binnen HR om schoolleiders effectief te ondersteunen.
- Er vindt niet altijd een gesprek plaats over een passende aanstellingsgrootte. Schoolleiders en onderwijsprofessionals lijken hier een verschillende beleving bij te hebben.
- Er zijn (onterechte) overtuigingen die medewerkers tegenhouden om meer uren te werken, zoals de overtuiging dat meer werken niet loont of dat flexibiliteit niet mogelijk is.

Het goede nieuws is dat de meeste van deze belemmeringen door bestuurders, HR-adviseurs en schoolleiders zelf kunnen worden aangepakt.

Helaas is er geen silver bullet: een integrale aanpak is nodig voor verandering. Met en voor scholen hebben we praktische interventies ontwikkeld voor bestuurders, HR-adviseurs, schoolleiders en onderwijsprofessionals. De insteek van deze aanpak is dat medewerkers een bewuste keuze maken hoeveel uren ze willen werken, met een duidelijk inzicht in de implicaties op de korte en langere termijn. Verder willen we eventuele belemmeringen wegnemen voor wie meer uren wil werken. Ten slotte willen we een vliegwieltje voor verandering in gang zetten binnen het schoolbestuur en de scholen.

De ontwikkelde aanpak bestaat uit een aantal onderdelen:

- In de *Feiten op Tafel* creëren we een feitelijk inzicht in potentieel, kansen en belemmeringen voor alle betrokkenen binnen het schoolbestuur.
- Samen met bestuur, HR-adviseurs en schoolleiders maken we *Spelregels en Speelruimte* rondom urenuitbreiding inzichtelijk: wat kan en mag bijvoorbeeld op het gebied van formatieruimte, werkuren en takenpakket als onderwijsprofessionals hun aanstelling willen vergroten.
- In een *HR-workshop* kijken we naar de mogelijkheden om urenuitbreiding te integreren in bestaand(e) HR-beleid en -processen.
- We *enthousiasmeren en betrekken* alle relevante partijen. We communiceren op verschillende manieren over het thema urenuitbreiding, zodat het onderwerp op de juiste manier onder de aandacht komt.

4. Onder onderwijsprofessionals verstaan we alle medewerkers die zich bezighouden met het onderwijs; denk aan leerkrachten, onderwijsassistenten, pedagogisch medewerkers etc.

- We gaan het gesprek aan met medewerkers in *Dialogsessies en het Goede Gesprek*. In een Dialogsessie bespreken teams samen hun overwegingen en overtuigingen over een passende aanstellingsgrootte en urenuitbreiding. We voeren deze dialoog ook met schoolleiders én we helpen hen bij het voeren van het Goede Gesprek, een 1-op-1 gesprek, met hun medewerkers.
- We geven de juiste (financiële) informatie over het werken van extra uren in een *Informatiepakket* voor onderwijsprofessionals. Hierin introduceren we ook de *WerkUrenBerekenaar* en de *WerkZorgBerekenaar*, online hulpmiddelen waarmee medewerkers makkelijk kunnen berekenen wat extra werk hen oplevert. Ook delen we in ons *Informatiepakket* voor schoolleiders en HR-adviseurs waardevolle inzichten, handige informatie en tips over het uitbreiden van werkuren.
- Aan het einde van het traject kijken we samen met bestuur, HR-adviseurs en schoolleiders terug hoe we urenuitbreiding kunnen borgen in bestaand(e) beleid en processen. Daarnaast krijgen besturen tips hoe zij kunnen *opschalen* bij meerdere scholen binnen het schoolbestuur.

Urenuitbreiding doe je ‘er niet even bij’, het vraagt om actieve ondersteuning. De proeftuin bestond uit onder meer Bootcamps en veldwerk, verdeeld over een periode van 5 maanden. Tijdens de twee Bootcampsessies werden kennis, inzichten en tips gedeeld over het thema urenuitbreiding en de aanpak. Deelnemers, bestaande uit schoolleiders en HR-adviseurs van verschillende besturen, kregen veel ruimte om ervaringen uit te wisselen. Tijdens het veldwerk gingen schoolleiders aan de slag binnen hun eigen scholen. Gedurende het hele traject zijn deelnemers ondersteund met expertise, een aanpak en materialen en projectmanagement.

De eerste concrete resultaten zijn behaald; kwalitatieve resultaten vormen de basis voor de toekomst.

Aan het begin van een traject bepaalt een bestuur wat het wil bereiken. De voortgang meten we gedurende het traject. Aan het einde kijken we met alle betrokkenen terug op wat we hebben bereikt en geleerd. We onderscheiden daarbij vier dimensies van impact:

- *Urenuitbreidingen.* Gedurende de drie maanden veldwerk zijn 12 onderwijsprofessionals een grotere aanstelling aangegaan. In totaal zijn zij 85 uur meer gaan werken. Het vastgestelde potentieel van 52 medewerkers is dus zeker nog niet verzilverd. Schoolleiders hebben aangegeven dat zij in de komende formatiegesprekken verdere resultaten verwachten.
- *Inzicht in de organisatie.* Door onze focus op data en feiten krijgen besturen en schoolleiders een duidelijk beeld van wat er leeft binnen de organisatie, met name wat betreft het thema urenuitbreiding. Zo weten ze hoeveel onderwijsprofessionals (misschien) meer willen werken, onder welke voorwaarden en welke belemmeringen zij ervaren.
- *Omslag in denken en doen.* De insteek van een traject is om onderwijsprofessionals een bewuste keuze te laten maken over hun aanstellingsgrootte. Aan het einde van een traject meten we of er daadwerkelijk een verandering in denken en doen heeft plaatsgevonden. Dit wordt onderschreven door een aantal voorbeelden. Het aantal medewerkers dat gehoord heeft over het thema urenuitbreiding is gestegen van 25% naar 71%. Het aantal medewerkers dat gelooft dat maatwerk mogelijk is bij een grotere aanstelling is gestegen van 39% naar 55%.
- *Aanscherping in beleid en processen.* Tijdens een traject willen we urenuitbreiding een vaste plek geven in bestaand(e) beleid en processen, zoals HR. Deelnemende besturen hebben onder andere hun formatieproces aangepast.

De pilot heeft laten zien dat een drietal factoren de resultaten positief beïnvloedt: commitment en betrokkenheid van bestuur, HR-adviseurs en schoolleiders, de juiste mensen en mindset en gericht zijn op resultaat.

Nu is het zaak om door te pakken: binnen de deelnemende scholen en schoolbesturen én binnen de sector. Besturen, HR-adviseurs en schoolleiders moeten nu verder aan de slag om urenuitbreiding structureel te borgen in hun beleid en processen. Een traject leidt tot eerste resultaten en start een vliegwieltje voor verandering. Maar dat is nog maar het begin. De ervaringen binnen de pilotscholen vormen een stevige basis om verder op te schalen binnen het schoolbestuur. De aanpak en opzet zoals ontwikkeld in de pilot lenen zich bijzonder goed om met een aantal schoolbesturen binnen een regio gezamenlijk uit te rollen. Er is nog veel potentieel om te pakken.



De ervaring leert dat er binnen de PO-sector heel wat overtuigingen en meningen bestaan over het thema urenuitbreiding. “Leerkrachten willen toch niet meer werken” en “We hebben al van alles gedaan, maar het werkt toch niet” worden vaak genoemd als we met schoolbesturen aan de slag gaan. In de praktijk blijkt dat deze aannames lang niet altijd kloppen. We beginnen een traject dan ook met de ‘Feiten op Tafel’. Op basis van kwantitatieve en kwalitatieve data brengen we in kaart wat de kansen en belemmeringen rondom urenuitbreiding zijn. Dit doen we middels een enquête onder onderwijsprofessionals en schoolleiders, interviews met schoolleiders en een nulmeting voor het hele schoolbestuur en de specifieke pilotscholen. Hieronder vindt u de uitkomsten van de Feiten op Tafel van de drie deelnemende schoolbesturen.

Kansen

Alle deelnemende schoolbesturen hadden te kampen met (verborgen) tekorten en wilden om die reden ook aan de slag met grotere aanstellingen.

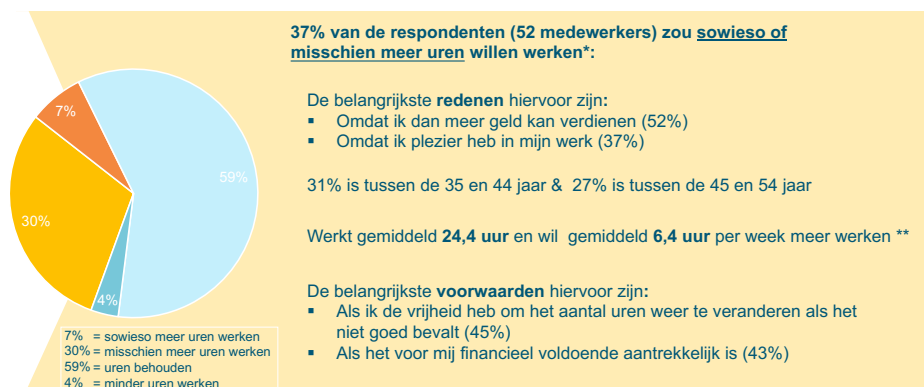
Binnen de pilotscholen zien we op papier aanzienlijk potentieel voor urenuitbreiding. De gemiddelde deeltijdfactor ligt onder het landelijk gemiddelde van 0,73 fte. Meer dan de helft van de leraren heeft een aanstelling van minder dan 25 uur.

Resultaten nulmeting geaggregeerde personeelsdata deelnemende besturen

	Primair onderwijs	EduMare	OOadA	Tangent
Lerarentekort op papier (fte)	9700	4,50	5,70	0,60
Gemiddelde aanstellingsgrootte leraren (uur)	29,00	26,70	28,30	28,10
Gemiddelde deeltijdfactor leraren (fte)	0,73	0,68	0,71	0,70
Leraren met een aanstelling < 25 uur (%)	< 32 uur: 40%	47%	45%	44%

Ons werk in de praktijk bevestigt dit potentieel op papier. Van de 267 onderwijsprofessionals van de pilotscholen, hebben 176 medewerkers de enquête ingevuld. Uit de enquête komt naar voren dat van de 140 medewerkers die in deeltijd werken 52 medewerkers (37%) open staan voor een grotere aanstelling. Hiervan willen 10 medewerkers sowieso meer uren werken. 42 medewerkers willen onder voorwaarden meer uren werken. Hun belangrijkste voorwaarden voor meer uren werken zijn: “Als ik de vrijheid heb om het aantal uren weer te veranderen als het niet goed bevalt” (45%) en “Als het voor mij financieel voldoende aantrekkelijk is” (43%). Het potentieel zit met name onder medewerkers tussen de 35 en 54 jaar met een relatief kleine aanstelling (gemiddeld 24,3 uur). Mensen willen gemiddeld 6,4 uur meer werken.

Geïdentificeerd potentieel op basis van enquêteresultaten



Bron: Enquête onderwijsprofessionals EduMare, OOadA en Tangent

* n = 140 deeltijdmedewerkers; 36 medewerkers die al voltijd werken (40 uur) zijn niet meegenomen in deze analyse

** Dit is berekend met enkel ingevoerde waarden van > 0 uur

3 DE KANSSEN EN BELEMMERINGEN RONDOM URENUITBREIDING

Belemmeringen

Op papier zien we dus veel potentieel voor meer uren werken. Toch zien wij in de praktijk bij de drie deelnemende schoolbesturen dat er belemmeringen zijn die urenuitbreiding in de weg staan:

Het thema urenuitbreiding staat nog niet op de kaart; mensen horen er niet veel/ vaak over

Schoolleiders (100%) en onderwijsprofessionals (69%) ervaren de gevolgen van de personeelstekorten in hun dagelijks werk. Het thema 'personeelstekort' wordt als prioriteit gezien, maar er wordt onder schoolleiders en onderwijsprofessionals nog weinig gesproken over het thema urenuitbreiding als oplossing voor deze tekorten. De meerderheid van de schoolleiders denkt dat grotere aanstellingen een oplossing zijn voor de personeelstekorten, maar bij de onderwijsprofessionals heerst hier nog enige twijfel over.

- 15% van de schoolleiders en 25% van de onderwijsprofessionals hoort binnen de school/ het schoolbestuur regelmatig over het thema urenuitbreiding (bijv. in nieuwsbrieven, op bijeenkomsten)
- 69% van de schoolleiders en 44% van de onderwijsprofessionals denkt dat grotere aanstellingen een oplossing is voor de personeelstekorten binnen hun school

Bij schoolleiders leeft onduidelijkheid over de beschikbare spelregels en speelruimte voor het uitbreiden van aanstellingen, zoals formatieruimte en maatwerk rondom werkuren en takenpakket

Schoolleiders willen gezien het (oplopende) personeelstekort graag ruim(er) in de formatie zitten, o.a. door urenuitbreidingen te realiseren en/of (tijdelijk) boven formatie aan te nemen. Het verschilt per schoolleider welke ruimte zij ervaren vanuit het bestuur om dit te doen, ondanks eventuele financiële ruimte vragen schoolleiders zich af wat er uiteindelijk wel en niet mag. Vanuit het schoolbestuur ontbreekt er een overkoepelend beleid hoe om te gaan met de (oplopende) tekorten binnen de toegezegde formatie. De visie hierop en een bijpassende (lange termijn) begroting ontbreken nog.

“Ik zou graag meer duidelijkheid en ruimte krijgen qua begroting en in wat ik mag qua formatie. Er wordt niet gekeken naar de urgentie die er nu is en dat mensen nu keihard nodig zijn.”

Schoolleider

- 42% van de schoolleiders krijgt voldoende ruimte vanuit het bestuur om in te spelen op ontwikkelingen binnen hun team, bijvoorbeeld boven formatie aannemen om in te spelen op verwacht verzuim en verwachte tekorten

Urenuitbreiding is nog niet altijd onderdeel van HR-beleid en -processen. Er wordt soms onvoldoende HR-support ervaren; er is ook niet altijd capaciteit binnen HR om schoolleiders effectief te ondersteunen

Schoolleiders vinden voldoende support vanuit HR wenselijk om de huidige personele uitdagingen het hoofd te bieden. Het verschilt per schoolbestuur of schoolleiders deze support ook ervaren. Twee schoolbesturen hebben een HR-afdeling met voldoende capaciteit, mede hierdoor ervaren zij voldoende ondersteuning vanuit HR. Bij één schoolbestuur is er momenteel sprake van beperkte capaciteit bij HR, waardoor de gewenste en benodigde ondersteuning van die kant niet geboden kan worden.

“HR-afdelingen in het onderwijs worden ondergewaardeerd en onderbenut. ‘Significante’ omvang van HR is cruciaal om uitdagingen in de arbeidsmarkt het hoofd te bieden. Binden, boeien en behouden.”

Bestuurder

Er vindt niet altijd een gesprek plaats over een passende aanstellingsgrootte. Schoolleiders en onderwijsprofessionals lijken hier een verschillende beleving bij te hebben

Schoolleiders en onderwijsprofessionals praten nog niet structureel met elkaar over passende aanstellingsgrootte en eventuele urenuitbreiding; zo lijkt het onder andere geen vast onderwerp van de gespreks- en formatiecyclus te zijn.

- 38% van de schoolleiders heeft in de afgelopen 6 maanden met hun individuele onderwijsprofessional gesproken over de vraag of het aantal uren dat zij werken past bij hun persoonlijke situatie
- 41% van de onderwijsprofessionals heeft in de afgelopen 6 maanden met zijn/haar schoolleider gesproken over de vraag of het aantal uren dat zij werken past bij hun persoonlijke situatie
- 27% van de schoolleiders en 41% van de onderwijsprofessionals geeft aan dat aanstellingsgrootte en of deze passend is bij de persoonlijke situatie een vast onderwerp in het jaargesprek is

Er zijn (onterechte) overtuigingen die medewerkers tegenhouden om meer uren te werken, zoals de overtuiging dat meer werken niet loont of dat flexibiliteit niet mogelijk is

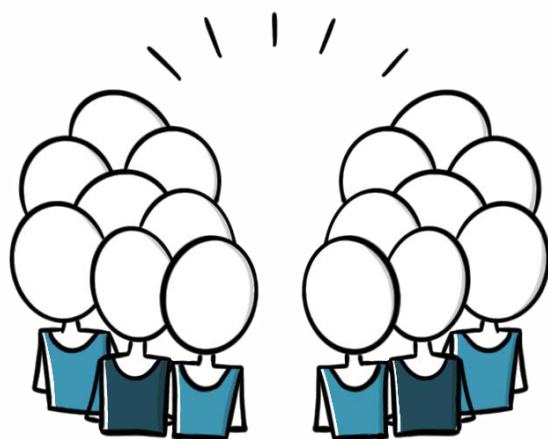
Onderwijsprofessionals die, onder voorwaarde(n), meer uren willen werken vinden “meer geld verdienen” de belangrijkste reden. Echter, een aanzienlijk deel van de onderwijsprofessionals denkt dat meer werken financieel niet loont, ondanks dat slechts een klein deel heeft uitgezocht of dit daadwerkelijk zo is.

- 32% van de onderwijsprofessionals denkt dat meer werken financieel aantrekkelijk is; 26% heeft wel eens uitgezocht wat meer werken hen financieel oplevert

Verdere opvallende inzichten die zijn opgedaan uit de enquête onder onderwijsprofessionals van de pilotscholen:

- 95% voelt zich (zeer) betrokken bij hun school
- 77% heeft een prettige indeling van de werkweek; 49% denkt dat meer uren werken mét een prettige indeling van de werkweek mogelijk is
- 64% ervaart (zeer) hoge werkdruk, maar dit lijkt niet gecorreleerd met het aantal uren dat mensen werken; minder dan 30% dat de werkdruk toeneemt bij een grotere aanstelling
- 68% ervaart voldoende persoonlijke tijd en aandacht van hun schoolleider; 73% vindt dat hun schoolleider een belangrijke rol heeft om een grotere aanstelling te realiseren als zij dit zouden willen

Kortom, we zien een aanzienlijk potentieel voor grotere aanstellingen, dat door de meeste deelnemende schoolleiders als verrassend werd ervaren. Maar tegelijkertijd zijn er ook nog een aantal hobbels op de weg. Het goede nieuws is dat de meeste van deze belemmeringen door bestuurders, HR-adviseurs en schoolleiders zelf kunnen worden opgepakt. Hoe dat kan, komt in het volgende hoofdstuk aan bod.



Er is aanzienlijk potentieel voor grotere aanstellingen in het primair onderwijs, maar dit potentieel ook daadwerkelijk realiseren is zeker geen laaghangend fruit. Succesvolle verandering vraagt om een integrale veranderaanpak met concrete interventies gericht op bestuurders, HR-adviseurs, schoolleiders en onderwijsprofessionals.

De aanpak urenuitbreiding die we samen met schoolbesturen ontwikkeld en getest hebben, is gebaseerd op 5 uitgangspunten:

- We werken op basis van *data en feiten*;
- We leggen de nadruk op *actie en doen*;
- We betrekken de *gehele organisatie*, van leerkracht tot bestuurder;
- We sturen scherp op *impact*;
- We *ondersteunen actief* bij verandering.

Insteek

Iedere medewerker besluit zelf wat hij of zij een passende aanstellingsgrootte vindt. De insteek van onze aanpak is dan ook dat medewerkers een bewuste keuze maken over hun aanstellingsgrootte met een helder beeld van de gevolgen op de korte en langere termijn. Dat betekent dat we aan de slag gaan met het inzichtelijk maken en adresseren van belemmerende overtuigingen, zoals “onze medewerkers willen toch niet meer werken” en “dat levert mij niks op”. Hierbij betrekken we onderwijsprofessionals, maar ook bestuurders, schoolleiders en HR. Het is een persoonlijke beslissing om meer te gaan werken, waarbij we benadrukken dat meer werken niet betekent ‘nu moet iedereen fulltime’: een hele of een halve dag extra per week kan al enorm verschil maken. Tijdens het traject streven we ernaar om zo veel mogelijk belemmeringen weg te nemen voor degenen die meer willen werken. Op deze manier zetten we een vliegwiel voor verandering in gang binnen het schoolbestuur en de scholen, waarbij zij vervolgens met de opgedane inzichten, aanpak en materialen na afloop van een traject zelf door kunnen gaan.

De insteek van een traject rondom urenuitbreiding

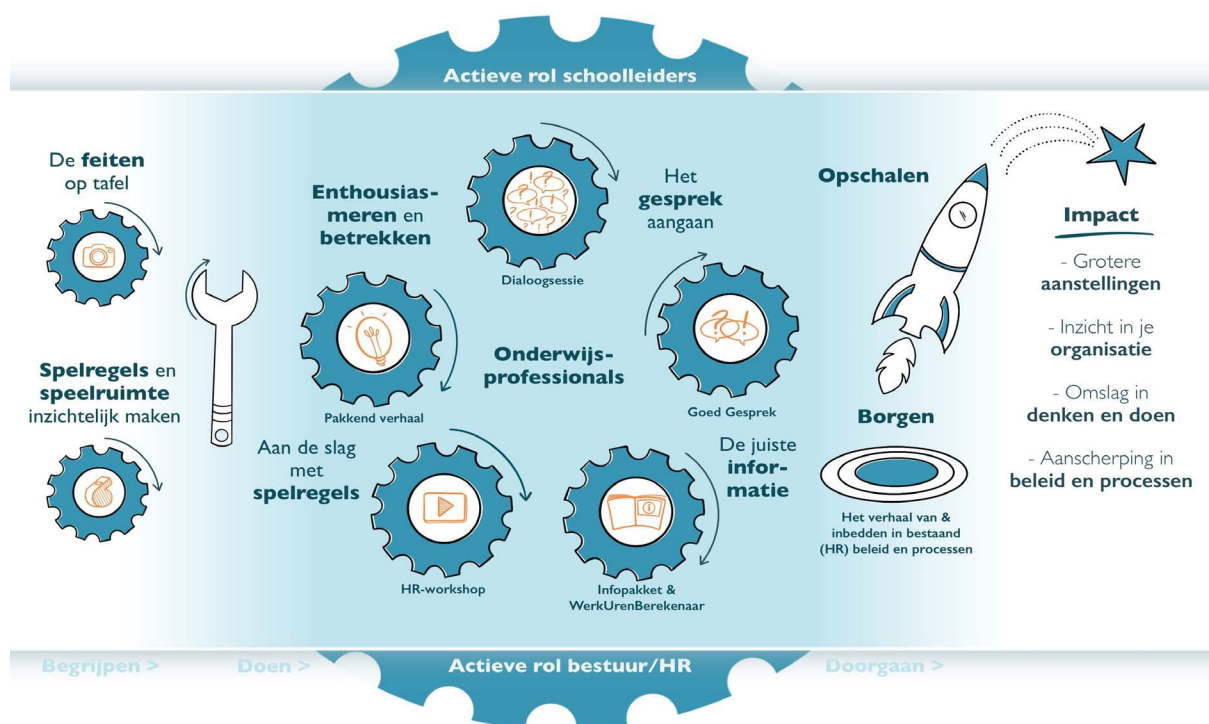


4 ONZE AANPAK

Veranderinterventies

Hoe graag we dat ook zouden willen, voor het realiseren van urenuitbreiding bestaat geen *silver bullet*. De ervaring leert dat je meerdere interventies, gericht op alle betrokken partijen, in moet zetten om verandering teweeg te brengen. De volgende interventies vormen onderdeel van onze integrale veranderaanpak om onderwijsprofessionals te informeren, inspireren en faciliteren om meer te gaan werken.

Het traject urenuitbreiding voor het primair onderwijs



- We leggen de **Feiten op Tafel**: met een enquête onder onderwijsprofessionals en schoolleiders, interviews met schoolleiders en een nulmeting van de (geaggregeerde) personeelsdata voor het hele schoolbestuur en de deelnemende scholen creëren we een goed inzicht in het potentieel, de kansen en de belemmeringen. De resultaten worden vastgelegd in een beknopt rapport en worden in een interactieve sessie besproken met alle betrokken partijen: bestuur, HR-adviseurs en schoolleiders. De resultaten worden ook teruggekoppeld en/of besproken met de onderwijsprofessionals. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een flyer met de belangrijkste bevindingen per schoolbestuur. Op basis van de bevindingen stellen we doelstellingen vast voor het vervolg van het traject; zowel ten aanzien van de invulling van de aanpak als ten aanzien van de te realiseren impact.
- Samen met bestuur, HR-adviseurs en schoolleiders maken we **Spelregels en Speelruimte** rondom urenuitbreiding inzichtelijk: wat kan er en mag er bijvoorbeeld op het gebied van formatieruimte, flexibiliteit in werkuren en rondom het takenpakket als onderwijsprofessionals hun aanstelling willen vergroten. Hier maken we met elkaar expliciete afspraken over die met alle relevante partijen gedeeld worden. De expliciete afspraken worden met alle relevante partijen gedeeld en vormen een belangrijk kader voor de gesprekken met de onderwijsprofessionals: zowel in teamverband als in de 1-op-1 gesprekken.

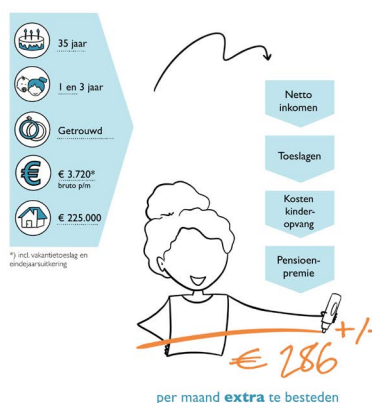
In een *HR-workshop* kijken we samen met degenen die een rol spelen op het gebied van personeelsbeleid (HR-adviseurs en schoolleiders) naar de mogelijkheden om urenuitbreiding te integreren in bestaand(e) beleid en processen. Hierbij komen thema's als visie, strategische personeelsplanning, beloning, beleid en ontwikkeling en werving en onboarding aan bod. In de HR-workshop is volop gelegenheid om praktische ervaringen uit te wisselen, bijvoorbeeld aangaande de inrichting van gesprekscycli en bovenschoolse mobiliteit.

- We **enthousiasmeren en betrekken** alle betrokken partijen met een *Pakkend verhaal* waarin we de waarom, wat en hoe van het traject met de juiste boodschappen en woorden vastleggen. Dit verhaal komt terug in alle Communicatiemiddelen. Daarnaast hebben we verschillende flyers en posters ontwikkeld om het thema urenuitbreiding op de juiste manier onder de aandacht te brengen op de scholen.
 - We **gaan het gesprek aan** met medewerkers in *Dialogsessies en het Goede Gesprek*. In teamverband nemen medewerkers deel aan een Dialogsessie waarin zij met elkaar in gesprek gaan over hun overtuigingen ten aanzien van passende aanstellingsgrootte en urenuitbreiding. In de sessie staan we stil bij sociale normen die medewerkers ervaren, hun persoonlijke motieven en handelingsperspectieven. Daarnaast voeren schoolleiders 1-op-1 het Goede Gesprek met hun medewerkers, waarin in alle openheid het thema passende aanstellingsgrootte en urenuitbreiding besproken wordt: wat zijn de overwegingen van individuele medewerkers en hoe kunnen we een grotere aanstelling op een prettige manier mogelijk maken voor diegenen die dat willen? Voor schoolleiders die daar prijs op stellen organiseren we een workshop Goed Gesprek met praktische tips en gelegenheid om op basis van casussen te oefenen. Daarnaast ontvangen schoolleiders een handleiding met handvatten om dit gesprek te voeren.
 - We geven de **juiste (financiële) informatie** over meer uren werken in een *Informatiepakket* voor onderwijsprofessionals. Hierin komen onderwerpen als de voordelen van en mogelijkheden voor meer uren werken aan bod. Daarnaast worden de *WerkUrenBerekenaar* en de *WerkZorgBerekenaar* geïntroduceerd. Met deze online tools kunnen medewerkers makkelijk uitrekenen wat meer werken onderaan de streep oplevert. Meer informatie over de tools is te vinden op www.werkurenberekenaar.nl en www.werkzorgberekenaar.nl. In de bijlage van dit document is een aantal voorbeeldscenario's te vinden.
- Daarnaast delen we een *Informatiepakket* voor schoolleiders en HR-adviseurs met daarin waardevolle inzichten, handige informatie en tips over het uitbreiden van werkuren. In het informatiepakket wordt specifiek aandacht besteed aan de sleutelrol die schoolleiders en HR-adviseurs spelen rondom het mogelijk maken van urenuitbreiding.
- Aan het einde van het traject kijken we samen met bestuur, HR-adviseurs en schoolleiders terug op hoe we de behaalde resultaten en geleerde lessen kunnen **borgen** binnen de pilotscholen en bestaand(e) beleid en processen. In *Het Verhaal Van* geven we ideeën en tips voor verder **opschalen** van de aanpak binnen andere scholen van het schoolbestuur. Hierover gaan we tijdens een werksessie in gesprek met het bestuur, HR-adviseurs en schoolleiders.

HOE(VEEL) WIL JIJ WERKEN?



LEREER GROEP 8 PRIMAIR ONDERWIJS VAN 24 NAAR 32 UUR



4 ONZE AANPAK

De opzet van een traject

Urenuitbreiding doe je 'er niet even bij'. In de huidige realiteit waarbij schoolleiders naast hun enorme takenpakket ook veel tijd kwijt zijn aan het rondkrijgen van de bezetting is elk extra project er één teveel. Actieve ondersteuning met expertise, een integrale aanpak met passende materialen en solide projectmanagement is dan ook enorm belangrijk voor succes. Tegelijkertijd moeten we voortdurend scherp blijven op de tijd en inspanning die dit van alle betrokkenen vraagt. Een delicate balans.

Voor het primair onderwijs beginnen we een traject met de Feiten op Tafel, waarna we opvolgen met Bootcamps met veldwerk.

- De eerst 6 weken gebruiken we om per schoolbestuur en school potentieel, kansen en belemmeringen rondom urenuitbreiding in kaart te brengen met de Feiten op Tafel. Deze resultaten worden in een werksessie besproken met bestuur en HR-adviseurs.
- Vervolgens nemen schoolleiders en HR-adviseurs deel aan Bootcamp Dag 1. Hierin komen onder andere een introductie op het thema urenuitbreiding, de uitkomsten van de Feiten op Tafel en een uitleg van het traject aan bod. Daarnaast gaan we in gesprek over de ervaren Spelregels en Speelruimte. Er is tijdens Bootcamp Dag 1 veel gelegenheid om ervaringen uit te wisselen tussen de deelnemers van de verschillende schoolbesturen. We leren van en met elkaar.
- Na Bootcamp Dag 1 gaan de deelnemers zelf aan de slag met het veldwerk op hun eigen school en binnen het schoolbestuur. Daarbij worden zij ondersteund door materialen en expertise vanuit HPP. Onderdeel van het veldwerk vormen workshops over het Goede Gesprek en over de kansen voor urenuitbreiding binnen HR-beleid en -processen.
- Bootcamp Dag 2 staat in het teken van het bespreken van behaalde resultaten, opgedane inzichten en geleerde lessen. Daarnaast komen de plannen rondom borgen en opschalen aan bod. Wederom is er veel gelegenheid om kennis en ervaring tussen deelnemers uit te wisselen.

De opzet van een traject urenuitbreiding in het primair onderwijs





Het definiëren en meten van impact is een belangrijk onderdeel van onze manier van werken. Aan het begin van het traject bepalen we samen met een bestuur de ambitie en een aantal concrete doelstellingen. De voortgang hierop meten we gedurende het traject. Aan het einde van een traject kijken we samen met het bestuur, HR en schoolleiders terug op wat we gedaan, bereikt en geleerd hebben. Dit vormt de basis voor 'Het Verhaal Van' voor het bestuur, waarin tevens ideeën voor borging en opschaling van het thema urenuitbreiding binnen het bestuur meegegeven worden.

Van deelnemende besturen en schoolleiders hebben we teruggehoord dat een HPP-traject veel meer brengt dan alleen maar grotere aanstellingen. Wij onderscheiden daarom 4 dimensies als wij kijken naar de impact van een traject.

- **Urenuitbreidingen:** het aantal onderwijsprofessionals dat een grotere aanstelling is aangegaan en het aantal uren dat zij meer zijn gaan werken.
- **Inzicht in de organisatie:** inzicht in wat er leeft binnen de organisatie, met name rondom urenuitbreiding, bijvoorbeeld hoeveel onderwijsprofessionals (misschien) meer uren willen werken, wat hun voorwaarden zijn en welke belemmeringen zij ervaren.
- **Omslag in denken en doen:** schoolbesturen ervaren een frisse wind in de organisatie, mede door de samenwerking met een externe partij, die leidt tot een nieuwe manier van denken en doen binnen de organisatie, bijvoorbeeld door gezamenlijk te spreken over de mogelijkheden die er zijn rondom Spelregels en speelruimte.
- **Aanscherping in beleid en processen:** het thema urenuitbreiding integraal onderdeel maken van bestaand(e) beleid en processen, bijvoorbeeld in de HR-visie en in de jaarlijkse formatiegesprekken.

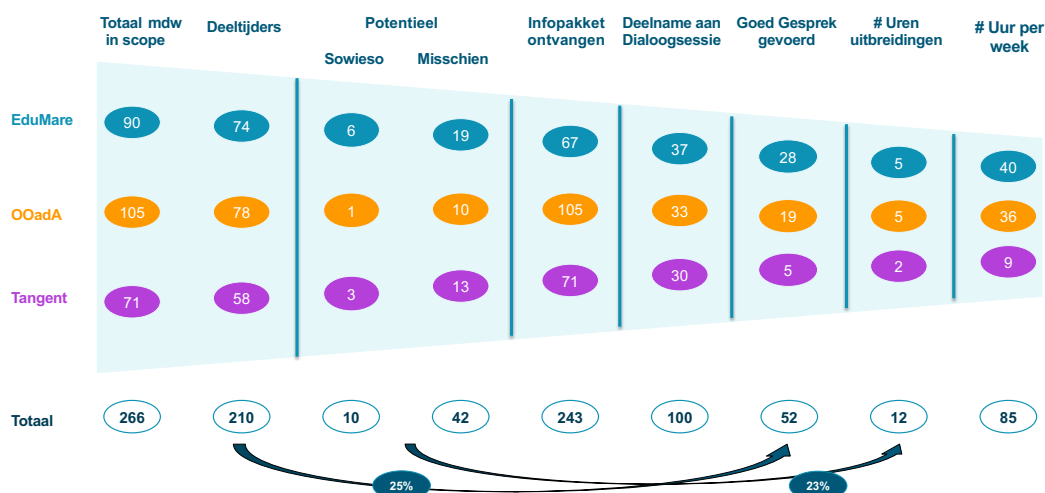
Hieronder geven we een overzicht van de specifieke resultaten binnen deze pilot.

“Kwalitatieve resultaten zijn de voedingsbodem voor kwantitatieve resultaten.”
projectmanager

Urenuitbreidingen

Binnen een traject houden wij nauwgezet een 'funnel' bij. Deze geeft inzicht in het totaal aantal onderwijsprofessionals en deeltijders in scope van het traject, het potentieel om meer uren te gaan werken, de deelname aan verschillende activiteiten en de daadwerkelijk gerealiseerde urenuitbreidingen. Onderstaand vindt u de eerste resultaten. Hieruit blijkt dat er een start gemaakt is, maar het potentieel zeker nog niet verzilverd is. De ervaring leert dat er na afloop van het traject vaak nog meer resultaat komt: tijdens het traject zijn de eerste zaadjes geplant; de aankomende formatiegesprekken vormen een goed aanknopingspunt om deze te gaan oogsten.

De gerealiseerde resultaten van de pilot tot en met januari 2023



We benoemen hieronder een aantal opvallende zaken:

- **De belangstelling onder onderwijsprofessionals om meer uren te werken is aanzienlijk:** 37% van alle 140 respondenten die in deeltijd werken. Hiervan waren er 10 bereid sowieso meer uren te werken en 42 onder voorwaarden.
- **Het voeren van het Goede Gesprek is belangrijk, maar het wordt nog lang niet altijd in voldoende mate gevoerd.** Het potentieel op papier in de praktijk verzilveren gaat niet vanzelf. De ervaring leert dat 1-op-1 gesprekken cruciaal zijn voor succes. Met name om de “misschien” groep te bereiken en hun voorwaarden bespreekbaar te maken. We hebben daarom schoolleiders aangemoedigd zoveel mogelijk gesprekken met hun teamleden te voeren. Niet alleen met het oog op urenuitbreidingen, maar ook om te begrijpen wat hun drijfveren of overwegingen zijn. Er is een beperkt aantal van 52 Goede Gesprekken met onderwijsprofessionals gevoerd, waaronder 18 door een schoolleider die net begonnen was in haar functie. Omdat dit een algemeen kennismakingsgesprek betrof, kwam het onderwerp urenuitbreiding slechts zijdelings aan bod en onvoldoende uit de verf. Redenen dat schoolleiders terughoudend waren met het voeren van de Goede Gesprekken waren de timing voor het voeren van de Goede Gesprekken, de benodigde tijdsinvestering en de aannames die gedaan werden ten aanzien van hun medewerkers: “Ik ken mijn medewerkers al een tijdje, dus ik weet wel wat ze wel of niet willen”.
- **Je kunt in een relatief korte periode tot concrete resultaten komen.** Tot nu toe zijn 12 onderwijsprofessionals incidenteel of structureel urenuitbreiding aangegaan, voor in totaal 85 uur. Het potentieel op papier van 52 onderwijsprofessionals is dus nog bij lange na niet verzilverd, maar met de juiste inspanningen is het zeker mogelijk om op korte termijn resultaat te boeken.

"Het is geen laaghangend fruit, je moet die ladder pakken."

HR-adviseur

Inzicht in de organisatie

Door de nulmeting, enquêtes, interviews, Dialoogsessies, Goede Gesprekken en overige werksessies, krijgen bestuurders, HR-adviseurs en schoolleiders een goed en vaak verrassend inzicht in wat er allemaal leeft onder medewerkers. Zowel op het thema urenuitbreiding als op een bredere set aan onderwerpen. Hiermee worden bestaande overtuigingen en denkbeelden, die lang niet altijd kloppen onderuit gehaald.

Omslag in denken en doen

Met een traject zetten we een vliegwiel in gang op het thema urenuitbreiding. Aanvankelijk is er bij velen nog scepsis over het onderwerp, maar tegelijkertijd dragen de verschillende interventies bij aan een stuk bewustzijn over het thema, waarmee een zaadje voor de langere termijn geplant wordt. Deze verandering in denken en doen meten we met behulp van een mini enquête: een korte vragenlijst onder alle medewerkers aan het einde van het traject. Hierin komen de vragen terug die in de enquête tijdens de Feiten op Tafel gesteld zijn en bovendien stellen we een aantal extra vragen. Deze resultaten waren als volgt:

		% Ja
Directe impact	Ik heb van het traject met Het Potentieel Pakken gehoord binnen mijn schoolbestuur	90%
	Ik heb deelgenomen aan een Dialoogsessie van Het Potentieel Pakken	44%
	Ik heb het informatiepakket ontvangen over urenuitbreiding	42%
	Heb je de eerdere enquête in het HPP-traject over het thema urenuitbreiding ook ingevuld?	72%
		START (N=179) EINDE (N=154) % (Helemaal) eens
Bewustwording	Ik hoor binnen mijn school(bestuur) regelmatig over het thema urenuitbreiding (bijv. in nieuwsbrieven, op bijeenkomsten)	25% 71%
	Ik denk dat grotere aanstellingen een oplossing zijn voor de personeelstekorten binnen mijn school	44% 47%*
	Ik denk dat urenuitbreiding mogelijk is binnen mijn school(bestuur) als ik dat zou willen	65% 92%*
	Ik heb er in de afgelopen 6 maanden bewust bij stilgestaan of urenuitbreiding iets voor mij is	57% 74%*
Geinformeerd zijn	Ik denk dat een grotere aanstelling mét een prettig rooster / indeling van de werkweek mogelijk is binnen mijn school	49% 56%*
	Als ik mijn aanstellingsgrootte zou willen veranderen is er ruimte voor maatwerk op basis van mijn persoonlijke situatie en/of voorkeuren	39% 55%*
	Ik denk dat meer werken voor mij financieel aantrekkelijk is (inclusief eventuele veranderingen in toeslagen en/of kosten van de kinderopvang)	32% 47%*
	Ik weet waar ik terecht kan om te berekenen wat meer uren werken mij financieel meer zal opleveren (inclusief eventuele veranderingen in toeslagen en/of kosten van de kinderopvang)	53% 71%*
Betrokkenheid	Ik heb wel eens uitgezocht wat meer werken mij financieel oplevert (incl. eventuele veranderingen in toeslagen en/of kosten van de kinderopvang)	26% 41%*
	Ik voel me betrokken bij mijn school	95% 95%
Actie ondernemen	Mijn schoolleider geeft mij voldoende tijd en aandacht	68% 83%
	We hebben in de afgelopen 6 maanden in mijn team gesproken over het thema urenuitbreiding	32% 86%
	Ik heb in de afgelopen 6 maanden met mijn schoolleider gesproken over of het aantal uren datik werk nog past bij mijn persoonlijke situatie	41% 44%

* Dit is exclusief medewerkers die al voltijd werken

Ik heb in de afgelopen 6 maanden (incidenteel) mijn aanstellingsgrootte uitgebreid*: 26% (30 onderwijsprofessionals)
Met gemiddeld **7,2 uur**

- | | | | |
|----------------|------------|---------------|----------------|
| • Vast: | 23% (n=7) | Met gemiddeld | 6,3 uur |
| • Incidenteel: | 77% (n=23) | Met gemiddeld | 7,5 uur |

* Dit is exclusief medewerkers die al voltijd werken

We kunnen dus concluderen dat er zichtbaar een gedragsverandering bij de onderwijsprofessionals tot stand is gekomen tijdens de pilot; het vliegwiel voor verandering is gaan draaien! De ervaring leert dat de meeste organisaties pas ná een traject goed om stoom komen en een deel van de resultaten dus na de 6 maanden zichtbaar wordt.

Daarnaast zien we ook dat samenwerking met een partij met een frisse blik en een andere manier van werken, kan bijdragen aan een andere manier van denken en doen bij alle betrokken partijen. Zo wordt er ineens gekeken naar de mogelijkheden; wat kan er wél; het glas is halfvol.

Aanscherping beleid en processen

Een traject kan ook resulteren in een aanscherping van beleid en processen, met name op het gebied van HR. Schoolbesturen hebben concrete doelen gedefinieerd en soms ook al in gang gezet om urenuuitbreiding onderdeel te maken van de bestaande manier van werken. Een aantal concrete voorbeelden:

- Het thema urenuuitbreiding onderdeel maken van de (HR) visie en hier concrete doelstellingen op formuleren;
- Inzicht creëren in huidige en toekomstige ontwikkelingen van het strategisch personeelsbestand, inclusief de deeltijdfactor;
- Urenuitbreiding onderdeel maken van de formatiebespreking en gesprekscyclus;
- Vacatures voltijds/flexibel uitzetten, ook als de vrijgekomen functie een klein(ere) aanstelling betreft.

"Heel interessant om te ondervinden op welke HR-thema's urenuitbreiding allemaal geïntegreerd kan worden en met andere schoolbesturen ideeën uit te wisselen."
HR-adviseur

Op basis van bovenstaande resultaten en het vliegwiel dat daarmee in gang is gezet, hebben alle schoolbesturen dan ook besloten om zelf door te gaan met het thema.

"Het heeft ons wel wat gebracht. Daar bewust mee omgaan. Wij hadden het nooit over urenvermeerdering. We hebben 500 medewerkers, vermeerdering lost een groot deel van het probleem op. Lag voor de hand."
Bestuurder



Op basis van de ervaring met de pilots bij Lucas Onderwijs, EduMare, Tangent en OOadA, alsmede de ervaring in de zorg, hebben we drie succesfactoren geformuleerd om als schoolbestuur resultaten te boeken op het thema urenuutbreiding. Uiteraard moet er allereerst een aanpak staan die werkt, maar er is meer nodig. Dat begint met commitment en betrokkenheid van alle relevante partijen. Het vraagt om de inzet van de juiste mensen en mindset. En het lukt alleen als er echt een focus is op resultaat. Hieronder zetten we deze drie factoren verder uiteen.

Succesfactoren om aan de slag te gaan met het thema urenuutbreiding

Commitment en betrokkenheid	De juiste mensen en mindset	Gericht op resultaat
Actieve participatie van bestuurders en hoofden stafafdelingen, bijv. HR en control	Een gedreven, verbindende projectmanager	Concrete, lange termijn ambitie en doelstellingen, op een pakkende manier onder woorden gebracht
Eigenaarschap van schoolleiders én betrokkenheid van onderwijsprofessionals	Denken in mogelijkheden, leren door te doen en het bundelen van het krachten	Een projectmatige aanpak met duidelijke mijlpalen
Samenwerking tussen alle betrokken partijen: bestuurders, HR, schoolleider en onderwijs-professionals	Focus en een lange adem	Scherp sturen op impact
Een effectieve aanpak		

Commitment en betrokkenheid

Actieve participatie van bestuurders en hoofden van stafafdelingen, zoals HR en control, is essentieel wanneer je aan de slag gaat met het thema urenuutbreiding. Het is belangrijk dat zij geloven in de kansen rondom urenuutbreiding en dat zij dit ook actief uitdragen binnen het bestuur. Daarnaast spelen schoolleiders een belangrijke rol in de aanpak: zij zijn het eerste aanspreekpunt voor onderwijsprofessionals met betrekking tot hun aanstellingsgrootte. Het is daarom belangrijk dat zij eigenaarschap voelen en nemen voor de uitrol van de aanpak op hun school. De aanpak werkt alleen als onderwijsprofessionals ook echt betrokken worden, bijvoorbeeld door te werken met ambassadeurs. En, last but not least: alle relevante partijen binnen het schoolbestuur - bestuur, HR-adviseurs, schoolleiders en onderwijsprofessionals - moeten met elkaar samenwerken op het thema urenuutbreiding. Nu wordt er nog teveel langs elkaar heen gewerkt, waardoor er onduidelijkheid en onterechte overtuigingen bestaan over wat er allemaal kan en mag.

“Ook de mindset van het bestuur is belangrijk: wij moeten de ruimte bieden aan de directeur om urenuutbreiding te kunnen realiseren. Niet meteen in de kramp schieten: nee nee het past niet, te krap, pas over half jaar. Gelukkig hebben wij ook een actieve HR-afdeling die in creatieve oplossingen denkt.”
Bestuurder

De juiste mensen en mindset

Het succes van een traject wordt sterk beïnvloed door een gedreven en verbindende projectmanager. In de veelheid der dingen en een lange lijst van prioriteiten bij bestuurders en schoolleiders, is het ontzettend belangrijk om een interne aanjager en verbinder te hebben. Iemand die de spelers en de dynamiek kent, het momentum behoudt en de linking pin is naar schoolleiders.

6 SUCCESFACTOREN

Met de juiste mindset is er veel mogelijk op het gebied van urenitbreiding. Dat betekent denken in mogelijkheden: wat kan er wél? Dat vraagt om leren door te doen: aan de slag gaan met een dergelijk taai thema vereist een innovatieve mindset en de bereidheid om voortdurend bij te sturen op basis van ervaringen. En niemand creëert verandering vanuit zijn of haar bubbel. Verandering komt alleen door het bundelen van krachten: binnen schoolbesturen, tussen schoolbesturen en met andere spelers in het veld.

De diepgewortelde deeltijdnorm binnen het onderwijs en de maatschappij kantelen kost tijd, focus en een lange adem. Met een traject worden eerste resultaten behaald en een vliegwiel in gang gezet. Maar dat is nog maar het begin. Succesvol borgen en opschalen vraagt misschien nog wel meer dan een initieel traject. Alleen met de eerder benoemde tijd, focus en een lange adem zullen resultaten beklijven en vergroot worden.

“Liefst hebben ze een partner met een goed salaris, en ‘ik werk maximaal 3 dagen en ben er voor de kinderen’. Ik schrok daar wel een beetje van. Niet zozeer dat je ervoor kiest; ik begrijp dat je er voor je kinderen wil zijn. Maar dat ze echt de taak bij zichzelf leggen. Kind ziek, samen zorg...Voor sommigen is dat een heel lastige. Dit kwam in de Dialoogsessie en het Goede Gesprek naar boven.”
Schoolleider

Gericht op resultaat

Succesvol aan de slag betekent een concrete, lange termijn ambitie en doelstellingen, voor bestuurders en schoolleiders. Deze ambitie, de waarom, wat en hoe, moet op een pakkende manier gedeeld worden binnen de organisatie. De ervaring leert dat het opstellen van een pakkend verhaal met de juiste boodschappen vraagt om tijd, maar het resultaat er dan ook naar is: een pakkend verhaal is noodzakelijk voor succes. Verhalen van bestuurders, schoolleiders en onderwijsprofessionals waarin zij hun eigen ervaringen delen zijn daarbij heel krachtig.

Urenuitbreiding ‘doe je er niet even bij’: een projectmatige aanpak met duidelijk mijlpalen is essentieel. Hierbij valt te denken aan een heldere programmaopzet, de juiste bemensing, budget en tijdslijnen. Een doelstelling formuleren is niet afdoende, je moet scherp sturen op impact: door vast te leggen wat je doet en wat dat oplevert, leer je wat er werkt en wat er niet werkt.

Kortom, er is als organisatie heel wat nodig om succesvol te zijn op het thema urenuitbreiding. Dus bezint eer ge begint.



7 HOE NU VERDER?

Met een traject worden de eerste resultaten behaald en een vliegwiel in gang gezet. Maar dat is nog maar het begin. Schoolbesturen en schoolleiders moeten daarna zelf doorpakken om urenuutbreiding structureel te borgen in hun beleid en processen. Daarnaast vormen de ervaringen binnen de eerste groep scholen een stevige basis om verder op te schalen binnen het schoolbestuur.

”We hebben tijdens de pilot een eerste stap gezet op het thema urenuutbreiding. Ik zie al mooie eerste resultaten hier op school en ik geloof dat dit in de komende periode, als we de formatiegesprekken gaan voeren, nog meer zal gaan brengen.”
Schoolleider

Borgen binnen deelnemende scholen en in bestaand(e) beleid en processen

Bestuurders, HR-adviseurs en schoolleiders hebben allemaal een rol om urenuutbreiding een onderdeel te maken van hun denken en doen. In plaats van allerlei nieuwe dingen te doen, zit daarbij de kracht in het zoveel mogelijk integreren van het thema in bestaand(e) beleid en processen, waarbij alle partijen op hun eigen wijze binnen hun eigen domein een bijdrage kunnen leveren. Hieronder geven we een aantal voorbeelden van concrete ideeën die hierbij als inspiratie kunnen dienen.

Ideeën voor borging binnen bestaand(e) beleid en processen

Ideeën voor het bestuur	Ideeën voor HR	Ideeën voor schoolleiders
- Het thema urenuutbreiding onderdeel maken van de (HR) visie en hier concrete doelstellingen op formuleren - Beleid/richtlijnen opstellen om urenuutbreiding te stimuleren, faciliteren en realiseren, de zogenaamde Spelregels & Speelruimte (incl. richtlijnen rondom bieden van maatwerk en flexibiliteit m.b.t. werktijden, vakanties en takenpakket) - Thema urenuutbreiding onder de aandacht (blijven) brengen bij HR, schoolleiders en onderwijsprofessionals- daarbij ervaringsverhalen van pilotscholen gebruiken	- Op bestuursniveau overzicht van formatieruimte - Ondersteuning rondom urenuutbreiding richting schoolleiders, bijvoorbeeld bij voeren van gesprekken en het faciliteren van Dialoogsessies - Vacatures voltijds/flexibel uitzetten, ook als de vrijgekomen functie een klein(ere) aanstelling betreft - Vacatures school-overstijgend uitzetten en zodoende invullen - Stimuleren van team- en locatie-overstijgend werken van medewerkers; mobiliteit (ook bij schoolleiders)	- Urenuitbreiding onderdeel maken van gesprekscyclus, waaronder de formatiebesprekingen met de onderwijsprofessionals - Medewerkers die meer willen werken ondersteunen en tegemoet komen wanneer zij specifieke wensen of voorwaarden hebben - Medewerkers informeren over financiële gevolgen bij een verandering van aanstellingsgrootte en wijzen op de WerkUrenBerekenaar - Stimuleren van team- en locatie-overstijgend werken van medewerkers; mobiliteit
De kracht zit in de samenwerking tussen alle partijen		

Opschalen binnen het schoolbestuur

Als de uitrol binnen de eerste scholen succesvol is geweest, is het zaak om momentum te behouden en op te schalen. De aanpak en materialen, kennis en ervaring is nu immers in huis om de volgende ronde scholen mee te nemen in het denken. De ervaring leert dat opschalen niet vanzelf gaat en niet eenvoudig is. Het is daarom belangrijk om de keuzes rondom opschaling zorgvuldig te maken en het opschaalplan gedegen uit te werken. Om bestuurders hierbij te helpen hebben wij een checklist opgesteld die gebruikt kan worden om een eventuele opschaling vorm te geven. Het is vaak waardevol om al in een vroeg stadium van de eerste uitrol na te gaan denken over hoe nu verder. Het kost vaak veel tijd om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen én om de juiste mensen en middelen vrij te maken.

Vragen te beantwoorden alvorens op te schalen binnen het schoolbestuur

Kansen en positieve resultaten	☐ Geven het potentieel, de gerealiseerde resultaten en de ervaringen met het traject aanleiding om door te gaan met het thema urenuitbreiding?
Support van bestuur, HR en schoolleiders	☐ Wie zijn de partijen die opschaling van dit initiatief moeten ondersteunen? ☐ Hebben we die aan boord? En zo nee, wat moeten we daarvoor doen?
Scherp geformuleerde ambitie en doelstellingen	☐ Hebben we concrete, lange termijn ambitie over wat we op het thema urenuitbreiding willen bereiken? ☐ Willen we daar concrete doelstellingen aan verbinden en zo ja, wat zijn die?
Effectieve aanpak	☐ Welke aanpak willen we gebruiken om door te gaan met dit thema? De aanpak uit de pilot of een aangepaste variant?
Zorgvuldige keuze voor de volgende scholen	☐ Welke criteria hanteren we voor de keuze van de volgende groep scholen die meedoet? ☐ Welke scholen zijn geschikt voor een volgende uitrol?
Een effectieve programmaopzet	☐ Wat is de programmaopzet/ bemensing die we nodig hebben om een succesvolle opschaling te realiseren? ☐ Waar vinden we budget om dit te financieren? ☐ Wat zijn de tijdslijnen die we voor ogen hebben?
De juiste verander mindset en een lange adem	☐ Op basis van de ervaringen in de showcase, wat is de juiste manier van denken en doen om succes vol op te schalen?



De insteek van de pilot was om een aanpak urenuitbreiding te ontwikkelen die binnen het hele primair onderwijs ingezet kan worden om de arbeidsmarkttekorten terug te dringen. Hier is samen met de deelnemende schoolbesturen en scholen hard aan en voor gewerkt. Het resultaat mag er zijn: er staat een veranderaanpak die “van de sector, voor de sector” is. De aanpak en ontwikkelde materialen zijn beschikbaar voor geïnteresseerde schoolbesturen en scholen op een portaal. Toegang tot dit portaal kunt u aanvragen via onderstaand emailadres.

De aanpak en opzet zoals getest in de pilot leent zich bijzonder goed voor de regionale aanpak van tekorten zoals die recentelijk aanbevolen werd in het advies ‘Kinderen eerst’⁵. Alle deelnemers van deze pilot zien grote waarde om in gezamenlijkheid met schoolbesturen en scholen uit hun eigen regio aan dit thema te werken. Mocht u als regio aan de slag willen met het thema urenuitbreiding, dan horen wij graag van u.

Last but not least. Wij willen onze dank uitspreken voor de zeer constructieve partnership met de drie deelnemende schoolbesturen aan deze pilot. Daarbij willen we specifiek de fijne samenwerking noemen met Marion Straalman van Tangent, Peter Bolland van EduMare en Maartje Korsten van OOadA. Hun kennis, inzichten en enthousiasme hebben dit traject tot een ware team effort gemaakt.

Daarnaast benoemen we graag nog de Begeleidingscommissie, die ons gedurende de pilot van waardevolle feedback heeft voorzien.

Wij hopen dat u waardevolle inzichten heeft opgedaan en geïnspireerd bent geraakt om ook met grotere aanstellingen aan de slag te gaan. Meer informatie over urenuitbreiding in het primair onderwijs kunt u vinden op onze website. Wanneer u graag eens van gedachten wisselt over het thema urenuitbreiding en welke mogelijkheden en kansen er bestaan binnen uw werkomgeving, neem dan vooral contact met ons op.

We denken én doen graag mee!

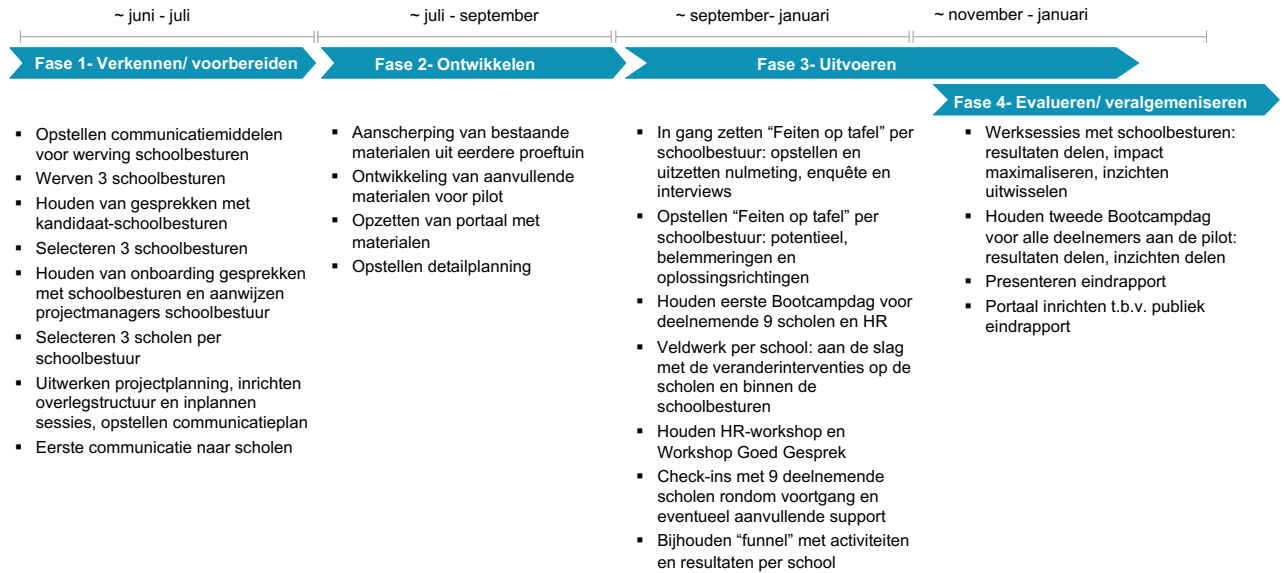


Stichting Het Potentieel Pakken
onderwijs@hetpotentieelpakken.nl
www.hetpotentieelpakken.nl

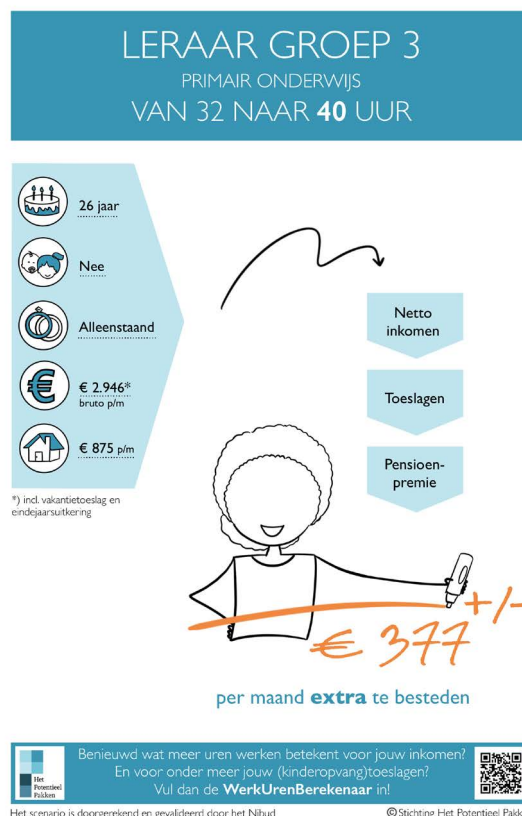
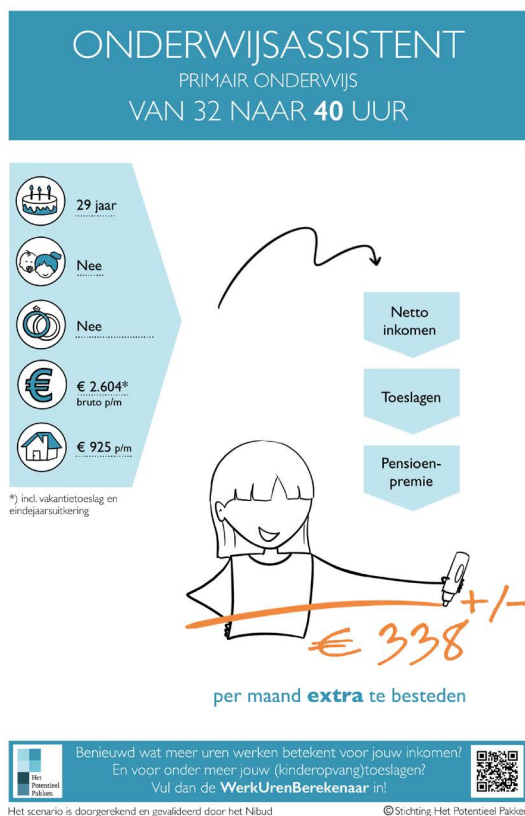
⁵ Kinderen eerst: Kwartiermakersadvies personeelstekort onderwijs. Van de Bunt adviseurs

9 BIJLAGEN

Overzicht pilot urenuitbreiding in het primair onderwijs juni 2022-januari 2023



Voorbeeldscenario's WerkUrenBerekenaar



Meer voorbeeldscenario's zijn te vinden op onze website en/of het portaal van Het Potentieel Pakken.

Vormgeving: DieZijnHof - Media Creatie Realisatie (Ralph Elshof)

©stichting Het Potentieel Pakken

Overname uit deze uitgave is slechts toegestaan na schriftelijke toestemming van de stichting.



Het
Potentieel
Pakken

HET POTENTIEEL PAKKEN

PILOT URENUITBREIDING IN
HET PRIMAIR ONDERWIJS