

Ambitie LVO met betrekking tot duurzame inzetbaarheid

Waarde centraal

LVO biedt haar medewerkers betekenisvol werk aan. Hierdoor kunnen zij hun talenten inzetten om voor leerlingen uitstekend onderwijs te verzorgen en het beste in de leerlingen en zichzelf naar boven te halen. Met als gevolg gemotiveerde en betrokken medewerkers die breed inzetbaar blijven.

Duurzaam inzetbare medewerkers zien we als 'waarde'volle medewerkers die voortdurend zelf nadenken over hun inzetbaarheid vanuit het perspectief van de leerlingen. Zij nemen zelf de regie in het organiseren van wat nodig is om waarde te kunnen blijven toevoegen voor de leerlingen en het onderwijsproces.

Deze ambitie vraagt van medewerkers een voortdurende inspanning om inzetbaar te blijven voor het werk. LVO zorgt voor een LVO veilige en gezonde werkomgeving. Hierdoor ontstaat een duurzame samenwerking die nodig is voor het bereiken van een vitale en productieve arbeidsrelatie.

Waarde in het werk staat centraal. We sluiten aan bij de inzetbaarheidsbenadering van Jac van der Klink. Hierin wordt verwezen naar wat iemand kan *in relatie tot* waartoe iemand in staat wordt gesteld.¹

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn 'medewerkers die in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten'.

We beschouwen inzetbaarheid als een essentieel onderdeel van het strategisch HR-beleid, afgeleid van de LVO-visie. Het is een strategisch thema om in deze geest zowel nieuwe medewerkers te werven als over de mogelijkheden daartoe met huidige medewerkers te spreken. Dit HR-beleid geeft richting en biedt kaders waaraan op de scholen invulling wordt gegeven.

¹ Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J., & Zijlstra, F.R.H., *Duurzame inzetbaarheid: een werkdefinitie*, ZonMw, 2010

Besturingsfilosofie en rolverdeling

Productieve en vitale arbeidsrelaties vragen om een voortdurende dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers en medewerkers onderling. Hierin worden wederzijdse verwachtingen afgesproken én is ruimte elkaar ook aan te spreken op wat je elkaar beloofd hebt.

De regie ligt nadrukkelijk bij de schoolleiding. Die organiseert wat nodig is en legt dat vast in het schooljaarplan. Locatiedirecteuren en rectoren zoeken elkaar actief op. Zij zijn in goed overleg met het college van bestuur over de keuzes die zij maken vanuit hun verantwoordelijkheid voor de school en voor LVO als geheel.

De rol van P&O is om deze samenwerking te volgen, signalen op te vangen en waar nodig professioneel en kritisch advies te geven. Medewerkers krijgen het vertrouwen om zelf regie te nemen over hun doorlopende inzetbaarheid.

Dialoog over waarde

Aandacht voor inzetbaarheid begint met een open dialoog over waarde tussen medewerker en werkgever.

We gaan een ontwikkelproces in waarin iedereen kan wennen aan het uitgangspunt 'van waarde zijn', ook als je wat minder inzetbaar bent. Dit is van toepassing op alle functies binnen LVO. 'Van waarde zijn' vindt bij voorkeur plaats op de eigen school, maar kan evengoed plaatsvinden op een andere school binnen LVO.

Om samenhang en overzicht te houden in de gewenste ontwikkeling maken we gebruik van het Huis van Werkvermogen. Dit gevalideerde model geeft aan dat werkvermogen wordt bereikt door op vier niveaus aandacht te besteden aan de inzetbaarheid en de waarde van medewerkers in relatie tot het werk.

Deze vier niveaus corresponderen met vier ontwikkellijnen binnen LVO om onze missie 'uitstekend onderwijs en het beste in leerlingen en jezelf naar boven halen' waar te maken. Deze ontwikkellijnen versterken het denken en handelen vanuit de mindset van inzetbaarheid om waardevol werk mogelijk te maken en te borgen. Er zit een vergelijkbare opbouw in het realiseren van de ontwikkellijnen zoals bij de vier etages van het Huis van Werkvermogen.

1. Gezondheid en vitaliteit

De basis van een goed werkvermogen is de gezondheid van medewerkers. Een goed werkvermogen steunt op een goede lichamelijke en psychische gezondheid en vitaliteit. De medewerkers zijn in eerste instantie zelf verantwoordelijk om te kunnen voldoen aan de eisen die het werk aan hen stelt. Dit blijft het uitgangspunt, ongeacht of er zich in de privé situatie of in een werksituatie een probleem voordoet of dreigt voor te doen. Dit zien we terug op twee manieren:

- Aanvaarden van eigenaarschap over inzetbaarheid om van waarde te kunnen blijven.
- Zoeken naar mogelijkheden tot werken en persoonlijke ontwikkeling.

LVO biedt verschillende instrumenten aan om zonodig een beroep op te doen. In de ontwikkeling naar eigenaarschap en zelfregie kunnen medewerkers gebruik maken van kennis en adviezen van P&O en deskundigen van de arbodienstverlener die hiervoor beschikbaar zijn.

2. Het goede gesprek

Er komen gedurende het arbeidzame leven veel veranderingen op medewerkers af. Het onderwijs ontwikkelt zich, werkomstandigheden veranderen en er doen zich leeftijdsfasen voor. Om 'fit for the job' en wendbaar te blijven, is het belangrijk het gesprek te voeren over zowel 'harde' kennisgerichte aspecten als over 'zachte' aspecten als werkwaarden en vaardigheden.

In het goede gesprek bespreken medewerkers hun ambities, drijfveren, prestaties, talenten en verwachtingen vanuit hun behoefte aan ontwikkeling, mobiliteit en waardevol werk. Daarbij komen zowel de individuele doelen als de relatie tot de school- en teamdoelstellingen aan de orde. Er wordt besproken waar deze ambities elkaar kunnen versterken, waar de verschillen zitten en welke afspraken daarover moeten worden gemaakt. Inzetbaarheid wordt een vast onderdeel van het goede gesprek dat gevoerd wordt zoals afgesproken in de gesprekscyclus. Hiervoor wordt een format beschikbaar gesteld.

Veiligheid en vertrouwen zijn een voorwaarde om het goede gesprek te kunnen voeren waarin oprechte belangstelling is voor de ander en waarin het gaat over wat voor iemand echt belangrijk is. Dit vraagt om een werkcontext waarin LVO een bedding schept voor de scholen om dit gesprek te voeren en opvolging te geven aan gemaakte afspraken. We gaan vanuit de gesprekscyclus zoeken naar mogelijkheden om inzetbaarheid te 'contracteren' op een manier die past bij LVO.

Belangrijk is dat we medewerkers in regie brengen om zelfsturend te zijn en tenminste éénmaal per jaar het goede gesprek te voeren met hun leidinggevend. Hiervoor is nodig dat medewerkers beschikken over competenties om te reflecteren op hun inzetbaarheid. Leidinggevenden beschikken op hun beurt over de competenties om alert te zijn op signalen van medewerkers aangaande de ontwikkeling van hun inzetbaarheid en waar nodig hulp of advies inschakelen.

We werken aan competentie-ontwikkeling en –borging door het aanbieden van een leiderschapsprogramma waarin leidinggevend leren het probleemoplossend vermogen van medewerkers te versterken en het structureel voeren van het goede gesprek.

3. Gemeenschappelijke taal

Om de beweging 'van verzuim naar inzetbaarheid' te maken, is een gemeenschappelijke taal nodig die medewerkers inspireert, activeert en uitgaat van wat er wél kan zonder dat dit leidt tot oneigenlijke druk door leidinggevend. Om deze beweging te ondersteunen introduceren we bijpassende taal. Denk daarbij aan begrippen als: ziekteverlof aanvragen en verlenen, activeren, 'dit heb ik nodig/dit is mijn voorstel', werkplezier, inzetbaarheid, waarde in werk, wat kan er wél. We werken dit uit in een inzetbaarheidsprotocol.

De scholen maken ieder een eigen plan van aanpak om de visie te realiseren en nemen dit op in het schooljaarplan. Richtinggevend voor dit plan van aanpak zijn de visie en de afspraken met de arbodienstverlener.

4. Leiderschap in werk

In regie brengen van medewerkers, voeren van het goede gesprek en ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal vraagt om moedig en coachend leiderschap vanuit LVO.

Leiderschap van leidinggevend vindt plaats door:

- Geven van vertrouwen aan medewerkers om zelf, en met collega's, verantwoordelijkheid te nemen voor hun gezondheid, vitaliteit en ontwikkeling.
- Voeren van het goede gesprek waarin ook werkwaarden besproken worden.
- Adequaat samenwerken met en gebruik maken van kennis en advies van deskundigen binnen en buiten LVO.

Het is tegelijkertijd belangrijk dat LVO en alle scholen zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving.

Kijkend naar de vier ontwikkelijnen zien we de volgende relatie met het Huis van Werkvermogen:

Ontwikkellijnen binnen LVO	Etages van het Huis van Werkvermogen	
Leiderschap in werk	Werk	Derde etage
Gemeenschappelijke taal	Normen en waarden	Tweede etage
Het Goede Gesprek (HGG)	Competenties	Eerste etage
Gezondheid en vitaliteit	Gezondheid	Begane grond

Groeimodel

Ondanks een gedeeld besef over de uitgangspunten van deze visie, zijn er tussen de scholen aanzienlijke verschillen in financiële mogelijkheden, cultuur, leiderschapsontwikkeling en taakvolwassenheid van medewerkers.

Hiermee hangt samen dat niet elke school dezelfde behoeften heeft. Vanuit het principe 'regie op school' mag dit binnen de afgesproken uitgangspunten en regelruimte leiden tot een eigen aanpak en gewenste ondersteuning. Over het plan zijn zij in goed overleg met het college van bestuur.

Voor de samenwerking tussen school en medewerkers geldt hetzelfde. De medewerker krijgt de regie over zijn of haar inzetbaarheid voor het werk, onderhoudt dit zelf en gaat hierover periodiek in gesprek met zijn of haar leidinggevende. Ingeval van problemen neemt de medewerker naar vermogen eerst zelf actie contact te leggen met zijn leidinggevende of een hulpvraag te formuleren.

De genoemde ontwikkelijnen hebben consequenties voor de samenwerking met de nieuwe arbodienstverlener aangezien de samenwerking juist hierover gaat.

Uitgaande van een meerjarige samenwerkingsrelatie waarin co-creatie centraal staat, vraagt LVO aan de arbodienstverlener om ook het Huis van Werkvermogen te gebruiken als werkmodel om waarde toe te voegen aan de ontwikkelijnen waarlangs LVO wil werken.

Dit betekent dat LVO een samenwerkingspartner zoekt die in staat is waarde toe te voegen in de beweging die LVO wil maken naar inzetbaarheid als integraal onderdeel van het dagelijks werk in de scholen.