



movare
onderwijsstichting

MOVARE Strategisch Personeelsplan 2023-2027

Versie: 1.1

Status: vastgesteld door het CvB d.d. 14 mei 2024 na ontvangen positief advies van de GMR
d.d. 24 april 2024

VAN **EN** MET ELKAAR LEREN

Movare.nl

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| INLEIDING | 3 |
| 1. MOVARE-VISIE MEDEWERKERS | 3 |
| 1.1. Werkgelukkige, weerbare en wendbare medewerkers | 3 |
| 1.2. MOVARE manieren | 4 |
| 1.3. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap | 4 |
| 1.4. Doelstellingen Medewerkers MOVARE | 4 |
| 2. ONTWIKKELEN EN LEREN | 5 |
| 2.1. MOVARE-visie op ontwikkelen en leren | 5 |
| 2.2. Doelstellingen ontwikkelen en leren | 5 |
| 2.2.1. Versterken basiskwaliteit | 6 |
| 2.2.2. Ontwikkeling van expertises | 6 |
| 2.2.3. Leiderschapsontwikkeling | 6 |
| 2.3. Activiteiten deze beleidsperiode ontwikkelen en leren | 7 |
| 3. VITALITEIT EN WELBEVINDEN | 7 |
| 3.1. MOVARE-visie op vitaliteit en welbevinden | 8 |
| 3.2. MOVARE doelstellingen vitaliteit en welbevinden | 8 |
| 3.2.1. Curatieve interventies | 8 |
| 3.2.2. Preventieve interventies | 8 |
| 3.2.3. Veiligheid | 9 |
| 3.3. Activiteiten huidige beleidsperiode vitaliteit en welbevinden | 9 |
| 4. VINDEN EN BINDEN | 10 |
| 4.1. MOVARE-visie op vinden en binden | 10 |
| 4.2. MOVARE doelstellingen vinden en binden | 10 |
| 4.2.1. Zicht op benodigde kwantitatieve en kwalitatieve mede-werkerspopulatie | 11 |
| 4.2.2. Uitdragen aantrekkelijk werkgeverschap | 11 |
| 4.2.3. Effectief vinden van nieuwe medewerkers | 11 |
| 4.2.4. Succesvol binden van bestaande medewerkers | 11 |
| 4.3. Activiteiten huidige beleidsperiode Vinden en binden | 13 |

Inleiding

In het kader van het Strategisch Beleidsplan MOVARE 2023-2027 staan 'Medewerkers' prominent geïntegreerd als één van de cruciale strategische thema's. De rol van medewerkers is essentieel voor het verwezenlijken van kwalitatief onderwijs, het bevorderen van gelijke onderwijskansen en het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, zoals burgerschap, gezondheid en duurzaamheid. Dit strategisch personeelsplan voor de periode 2023-2027 geeft inzicht in hoe we onze medewerkers ondersteunen en faciliteren, met als doel hun impact in hun werk te vergroten voor leerlingen en maatschappij. Bij MOVARE staan we niet alleen stil bij het leerpotentieel van onze leerlingen, maar hechten we ook grote waarde aan de talentontwikkeling van onze medewerkers. Als goed werkgever streeft MOVARE naar een werkomgeving te creëren die medewerkers uitdaagt, inspireert en waardeert. Onze aanpak is gefundeerd op het vormen van een professionele leercultuur, niet enkel op individuele scholen, maar ook binnen de clusters en de gehele MOVARE-organisatie. Dit realiseren we actief door het aanmoedigen van professionele dialogen en het creëren van netwerken. Medewerkers streven naar verbinding met anderen, met als uiteindelijk doel gezamenlijk te werken aan de continue verbetering van het onderwijs en gelijke onderwijskansen voor alle leerlingen van MOVARE.

1. MOVARE-visie Medewerkers

Medewerkers maken het verschil! Leerkrachten zijn de spil in het proces waarin leerlingen kennis en vaardigheden verwerven. Zij doen dit samen met andere collega's, die hierin optimaal ondersteunen. Onze medewerkers zijn werkgelukkig, weerbaar en wendbaar. Zij zoeken verbinding met anderen om samen tot beter onderwijs te komen voor alle kinderen van MOVARE. Medewerkers zijn bij MOVARE zelf aan zet. MOVARE geeft duidelijkheid in de 4 R'en (Richting, Ruimte, Resultaat en Rekenschap) en ondersteunt en faciliteert medewerkers. Wij blijven doorontwikkelen naar een professionele leercultuur met als doel 'Van en met elkaar leren'. Hierbij blijven onze kernwaarden Samen, Transparant, Respect en Veilig leidend. MOVARE hecht veel waarde aan goed werkgeverschap en goed werknemerschap, hierbij is de medewerker vanuit eigenaarschap 'Zelf aan zet' en ondersteunt en faciliteert MOVARE.

Onderstaand wordt beschreven hoe deze MOVARE-visie Medewerkers invulling krijgt middels onze ambitie van werkgelukkige, weerbare en wendbare medewerkers (1.1), zichtbaar gedrag middels de MOVARE-manieren (1.2), hoe goed werkgeverschap en werknemerschap vorm krijgen (1.3) en welke doelstellingen we hebben in deze beleidsperiode (1.4).

1.1. Werkgelukkige, weerbare en wendbare medewerkers

In het realiseren van goed en kansrijk onderwijs spelen medewerkers een cruciale rol, daarom is hun werkgeluk van groot belang. Daarnaast vraagt een complexe en steeds veranderende context dat medewerkers kunnen meebewegen in wat de maatschappij van ons vraagt. Onze ambitie is dat medewerkers **werkgelukkig, weerbaar en wendbaar** zijn:

- **Werkgeluk** ontstaat wanneer medewerkers positief betrokken zijn bij hun werk, voldoening en zingeving halen uit hun taken, en hun talenten effectief kunnen benutten en ontwikkelen. Een werkgelukkige medewerker streeft naar persoonlijke en professionele ontwikkeling en voelt een sterke verbondenheid met collega's en leidinggevende op de werkplek. Daarom zoeken we steeds naar de verbinding van passie en competenties van medewerkers aan de behoeftes van de organisatie. MOVARE biedt daarom volop mogelijkheden in het 'ontwikkelen en leren' van medewerkers door professionalisering en loopbaanontwikkeling. Werkgelukkige en betrokken medewerkers leiden tot kwalitatief, kansrijk en inclusiever onderwijs en daarmee gelukkigere leerlingen.
- **Weerbaarheid** betekent dat je voor je eigen wensen, grenzen en behoeften kunt opkomen en daarbij rekening houdt met de wensen en grenzen van een ander. Weerbaarheid staat in teken van veerkracht, zelfvertrouwen en assertiviteit en stelt je in staat om met tegenslagen en de eisen die de omgeving van je vraagt om te gaan. Het houdt in dat iemand in staat is om zich aan te passen en te herstellen na het aangaan van uitdagingen. MOVARE zet daarom in op de verdere ontwikkeling van de professionele leercultuur, omdat dit ook bijdraagt aan het welbevinden, de vitaliteit en de veiligheid van medewerkers.

- **Wendbaarheid** stelt je in staat aan te sluiten bij de behoeftes van leerlingen, onze complexe omgeving en maatschappelijke ontwikkelingen. Het is het vermogen om zodra een onverwachte gebeurtenis zich aandient je daar snel op in kan spelen en je kunt aanpassen. Je begrijpt de behoeftes en gedrag van de leerlingen en analyseert deze om te bepalen of het aanbod nog aansluit bij de leerbehoefte van de leerlingen. Om aan te blijven sluiten bij de behoefte van leerlingen is een onderzoekende en lerende houding van belang en stimuleren we continue verbeteren, duurzaam veranderen en ‘Van en met elkaar leren’.

1.2. MOVARE manieren

De cultuur binnen MOVARE geven we samen vorm. De MOVARE manieren beschrijven hoe ons gedrag zichtbaar wordt:

- ✓ Ik werk **samen** met collega’s binnen en buiten de school en betrek externe partners om de onderwijskwaliteit en onderwijskansen te verhogen.
- ✓ Ik draag bij aan het optimaal benutten van het leerpotentieel van alle leerlingen en draag zo actief bij aan een kansrijke toekomst voor leerlingen.
- ✓ Ik ben ‘zelf aan zet’ ten aanzien van mijn werkgeluk, weerbaarheid en wendbaarheid en werk gericht aan mijn vitaliteit en professionalisering. MOVARE stimuleert, ondersteunt en faciliteert hierin.
- ✓ Ik draag bij aan ‘Van en met elkaar leren’ door mijn kennis met anderen binnen en buiten de school te delen.
- ✓ Ik geef bewust complimenten naar mijn collega’s en geef hun feedback met de positieve intentie de ander en MOVARE beter te maken. Ik maak zaken bespreekbaar, maak afspraken en spreek aan indien nodig.
- ✓ MOVARE zijn we samen! Ik ben ambassadeur van MOVARE en draag MOVARE op een positieve manier uit en draag actief bij aan verbeterpunten!
- ✓ Ik heb respect voor verschillen en sta open voor andere zienswijzen, ideeën en werkwijzen.
- ✓ Ik creëer een veilige werkomgeving voor leerlingen, collega’s en mijzelf. Ik ben me ervan bewust dat alle vormen van agressie, geweld, pesten, seksuele intimidatie en discriminatie als ongewenst gedrag worden beschouwd.

1.3. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap

Bij MOVARE gaan goed werkgeverschap en goed werknemerschap hand in hand. MOVARE wilt haar medewerkers uitdagen, inspireren en waarderen! En bij MOVARE doen we het vooral samen! De medewerker neemt vanuit eigenaarschap ‘zelf aan zet’ het initiatief, en MOVARE biedt de benodigde ondersteuning en faciliteiten. Medewerkers hebben zelf de regie over hun ontwikkeling en streven naar een evenwichtige balans in hun werk en leven. Gezamenlijk werken we aan het werkgeluk van medewerkers, waarbij MOVARE de medewerker waardeert als mens. We spannen ons in voor een gezonde werk-privébalans en bieden volop kansen voor professionele ontwikkeling. Samen gaan we de uitdaging aan om een positieve werksfeer te creëren, waarin ‘Van en met elkaar leren’ centraal staat. MOVARE zorgt ervoor dat zaken voor medewerkers goed geregeld zijn, zodat zij zich onbezorgd kunnen focussen op hun werkzaamheden. Naast een marktconform salaris ontvangen medewerkers leuke extra’s, zoals fiscaal vriendelijk aankopen in de MOVARE shop en kunnen ze op persoonlijke behoefte werken aan hun vitaliteit middels de MOVARE-vitaliteitsregeling.

1.4. Doelstellingen Medewerkers MOVARE

Om onze ambities op het gebied van werkgeluk, weerbaarheid en wendbaarheid voor medewerkers te realiseren, hebben we onze focus gericht op drie doelstellingen:

1. **Ontwikkelen en leren:**
We zetten ons in voor het stimuleren, ondersteunen, en faciliteren van de ontwikkeling en het leren van onze medewerkers.
2. **Vitaliteit en welbevinden:**
Het welzijn van onze medewerkers staat centraal. We besteden nadrukkelijke aandacht aan hun vitaliteit en welbevinden. Dit omvat initiatieven gericht op fysieke gezondheid, mentale veerkracht en een gezonde werk-privébalans. Door te investeren in de vitaliteit van onze

medewerkers streven we ernaar een werkomgeving te creëren waarin zij gedijen en zich gesteund voelen.

3. Vinden en binden:

Als organisatie streven we ernaar een aantrekkelijke werkgever te zijn die niet alleen de juiste medewerkers weet te vinden, maar deze ook aan zich weet te binden.

De strategische doelstellingen ten aanzien van medewerkers worden in de volgende hoofdstukken verder toegelicht.

2. Ontwikkelen en leren

Vanuit de MOVARE-visie Medewerkers en de verbinding met onderwijskwaliteit wordt 'Ontwikkelen en leren' geconcretiseerd door *professionalisering*, *loopbaanontwikkeling* en *leiderschapsontwikkeling*. Hierdoor zorgen wij gezamenlijk dat medewerkers tijdens hun loopbaan werkgeukkig zijn, weerbaar en wendbaar zijn en blijven en bijdragen aan de onderwijskwaliteit. Medewerkers krijgen de mogelijkheid en tijd om zich te ontwikkelen voor hun huidige werkzaamheden en mogen steun verwachten in hun toekomstige ontwikkelingen en ambities.

2.1. MOVARE-visie op ontwikkelen en leren

Onze gezamenlijke doelstelling is het stimuleren, ondersteunen en faciliteren van de ontwikkeling van alle medewerkers bij MOVARE. Enerzijds neemt MOVARE het voortouw in het bevorderen van het leerproces van medewerkers vanuit een benadering van goed werkgeverschap, terwijl anderzijds de medewerker actief betrokken is en zelf de regie neemt in dit proces van 'Zelf aan zet' zijn.

Professionalisering krijgt op verschillende niveaus invulling; op MOVARE-niveau, schoolniveau en op individueel niveau.

✓ **MOVARE-niveau 'Van en met elkaar leren'**

MOVARE borgt de onderwijskwaliteit door medewerkers in staat te stellen zich duurzaam te ontwikkelen. Hierbij kan het gaan om MOVARE-breed benodigde competenties. Hier gaat het bijvoorbeeld om de aanspreekcultuur. Daarnaast is de ontwikkeling van bewustzijn t.a.v. veiligheid van belang. Denk hierbij aan privacy, maar ook de fysieke en sociale veiligheid. MOVARE voorziet in de facilitering van (expertise)netwerken, opleidingsaanbod en MOVARE-huisacademie.

✓ **Teamontwikkeling**

Naast de MOVARE ontwikkelingen zijn de doelen uit het schoolplan van de betreffende school het uitgangspunt voor de teamontwikkeling en de gerichte ontwikkeling van medewerkers door de inzet van trainingen, coaching, intervisie etc. Leidinggevenden bepalen samen met hun team op schoolniveau welke ontwikkeling en leertrajecten nodig zijn, rekening houdend met leerlingpopulatie, teamambities en de schoolcontext.

✓ **Individuele ontwikkeling**

Medewerkers zijn natuurlijk verantwoordelijk om te blijven voldoen aan de eisen die de betreffende functie aan hun stelt. Daarnaast is er ruimte voor eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling. Persoonlijke ontwikkeltrajecten dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerker en zijn belangrijk vanuit het zelf aan zet (weerbaar/persoonlijke balans en professionele ontwikkeling). Daarnaast kunnen medewerkers ontwikkelen vanuit intrinsieke motivatie, gericht op basiskwaliteiten en het benutten van kansen voor verbreding, verdieping en loopbaanontwikkeling. Ook hebben we aandacht voor opleidingsaanbod om het bij te blijven in de huidige inhoudelijke, administratieve en ICT ontwikkelingen.

2.2. Doelstellingen ontwikkelen en leren

In deze beleidsperiode hebben we op MOVARE-niveau 3 doelstellingen ten aanzien van ontwikkelen en leren:

- ✓ **Versterken van de basiskwaliteiten**
- ✓ **Ontwikkeling van expertises**
- ✓ **Leiderschapsontwikkeling.**

2.2.1. Versterken basiskwaliteit

Door *professionalisering* dragen medewerkers en MOVARE gezamenlijk zorg voor de duurzame ontwikkeling van de MOVARE-medewerkers. Deze beleidsperiode gaan we binnen MOVARE meer duidelijkheid bieden over de verwachtingen van de *basiskwaliteit* (kennis, vaardigheden en gedrag) van leerkrachten en andere medewerkers. Verwachtingen worden bijvoorbeeld geconcretiseerd in de visie op leerkrachten en geactualiseerde functiebeschrijvingen voor OP en OOP.

De doelen van school en/of schoolontwikkeling zijn het uitgangspunt voor de professionele ontwikkeling van medewerkers en dragen zo bij aan het vergroten van de onderwijskwaliteit. Professionalisering kan in de vorm van formeel leren (o.a. opleiding, cursus) en/of informeel leren ('Van en met elkaar leren'). Het werkverdelingsplan en de normjaartaak voorzien in duurzame inzetbaarheidsuren en professionaliseringsuren, die ingezet kunnen worden voor ontwikkeling. Hierdoor is er ook ruimte voor eigen initiatieven voor professionele ontwikkeling. We ondersteunen en faciliteren de ontwikkeling hiervan door functiegerichte opleidingen aan te bieden voor onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP). Ook zetten we extra begeleiding in voor startende leerkrachten, intern begeleiders en directeuren. MOVARE zorgt ervoor dat startende leerkrachten de specifieke ondersteuning en begeleiding krijgen die aansluit bij hun ontwikkelingsfase middels het beleid omtrent startende leerkrachten. Daarnaast is er extra aandacht voor de rol van de leerkracht in de ondersteuning van de sociale en emotionele ontwikkeling van leerlingen in samenwerking met externe partners.

2.2.2. Ontwikkeling van expertises

Door *loopbaanontwikkeling* draagt MOVARE bij aan het werkgelukkig en wendbaar kunnen zijn van medewerkers door gebruik te maken van hun competenties (kennis, vaardigheden, gedrag) in de juiste werkomgeving, functie, expertise en/of extra taak. Medewerkers krijgen de mogelijkheid en tijd om zich gedurende hun loopbaan te ontwikkelen naast hun primaire werkzaamheden. Zij mogen steun van hun leidinggevende en afdeling P&O verwachten bij het realiseren van hun ontwikkeling. We gaan nadrukkelijk investeren in de *ontwikkeling van expertises* om zo doorontwikkelmogelijkheden en kansen te bieden om talenten in te zetten. Enerzijds gaan we kwaliteiten en ambities van medewerkers in kaart brengen en anderzijds duidelijkheid geven in wat wij van specialisten verwachten. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om van en met elkaar te leren, daarvoor worden (bovenschoolse) netwerken van specialismen ondersteund en gefaciliteerd in de professionalisering van de betreffende expertises. Een voorbeeld van expertise kan outreachende zorg vanuit SO/SBO zijn als onderdeel van de clusterplannen of expertise op specifieke vakgebieden, zoals taal, rekenen, speciaal (basis)onderwijs, gedrag, hoogbegaafdheid of andere gespecialiseerde domeinen.

2.2.3. Leiderschapsontwikkeling

Leiderschapsontwikkeling wordt vormgegeven vanuit de *visie op leiderschap* van MOVARE. Wij gaan uit van integraal leiderschap, waarbij wij de nadruk leggen op verbindend en onderwijskundig leiderschap. Tevens vinden we het in teams van belang dat er gewerkt wordt vanuit gedeeld leiderschap. Wij doen het immers samen! Het strategisch beleid en de doelen uit het schoolplan zijn het uitgangspunt voor het handelen van directeuren. Directeuren bespreken onderwijskundige doelen met medewerkers en in gesprekken met hen wordt hiernaar verwezen. Medewerkers worden gewaardeerd voor hun bijdrage aan de school en uitdagingen worden op een constructieve manier met medewerkers besproken. Daarnaast dragen leidinggevendenden bij aan het welbevinden van medewerkers, stimuleren zij hun vitaliteit en dragen zij zorg voor een veilige werkomgeving. Ook hecht MOVARE aan gedeeld leiderschap binnen scholen, waardoor de competenties en talenten van medewerkers benut worden. Deze beleidsperiode zetten wij in op de *leiderschapsontwikkeling* in lijn met de MOVARE visie op leiderschap. Naast de opleidingen gericht op de registratie als schoolleider, investeren wij in de samenwerking en intervisie tussen directeuren en de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden en -competenties. Daarnaast zullen we de visie op leiderschap verder uitdiepen ten aanzien van onderwijskundig, verbindend en gedeeld leiderschap.

2.3. Activiteiten deze beleidsperiode ontwikkelen en leren

MOVARE geeft op basis van de strategische doelen, de ontwikkelbehoeftes op de scholen en de onderwijsontwikkelingen haar activiteiten in de komende beleidsperiode ten aanzien van ontwikkelen en leren als volgt invulling.

Gedurende de gehele beleidsperiode:

- ✓ Aanbieden van formele opleidingstrajecten in verband met in- en doorstroom. Voortzetten en verdiepen van relevante opleidingstrajecten voor OP en OOP die bijdragen aan het versterken van de basiskwaliteit.
- ✓ Doorontwikkelen van de MOVARE-huisacademie. De ambitie is dat MOVARE- huisacademie actueel is en ondersteunt aan actuele ontwikkelingen op MOVARE- en teamniveau. En daarnaast bijdraagt aan de individuele ontwikkelbehoefte van medewerkers.
- ✓ Ontwikkelmogelijkheden en loopbaankansen inzichtelijk maken voor medewerkers.
- ✓ Voortzetten, evalueren en bijstellen van de jaarlijkse loopbaanronde en de organisatie van het jaarlijkse loopbaanevent.
- ✓ ‘Van en met elkaar leren’ krijgt concreet invulling door:
 - Expertisenetwerken opzetten of doorontwikkelen waarin gebruik gemaakt wordt van elkaars kennis, wetenschappelijke inzichten en gezamenlijke professionalisering plaatsvindt.
 - Organisatie van 6 onderwijscafés gekoppeld aan de thema’s uit het strategisch beleid in het kader van samen leren en geïnspireerd worden.
 - Werkgroepen die invulling geven aan de operationalisatie van strategische actiepunten.

Schooljaar 2023-2024:

- ✓ Visieontwikkeling op de functie van leerkrachten. In de visie op leerkrachten, wordt vergelijkbaar aan de visie op leiderschap, uitgewerkt hoe de ontwikkelingen en ambities zich vertalen naar de functie van leerkracht. Daarnaast wordt in de visie op leerkrachten het verschil van aangegeven tussen de taken van een leerkracht LB en LC. Denk bij de leerkracht LC aan expertisegebieden of coördinerende taken.
- ✓ Ontwikkeling stagebeleid en stageportal.
- ✓ Ontwikkelen van professionaliseringsbeleid en een concretisering van een bovenscholingsplan en scholingsplan per school. Hierin rekening houden met de ontwikkeling van de weerbaarheid van medewerkers (o.a. feedbacktrainingen en agressietrainingen).
- ✓ Herijken van de visie op leiderschap van MOVARE: Wij zullen samen met onze directeuren onze visie op leiderschap herijken, verduidelijken en aanscherpen op basis van het sturingsmodel (4 R'en).
- ✓ Leiderschapsontwikkelingstraject 2023-2027:
 - Opleiding gericht op (her)registratie
 - Investeren in de samenwerking en intervisie tussen directeuren
 - Ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden en -competenties.

Schooljaar 2024-2025:

- ✓ Zicht op basiskwaliteiten
- ✓ De ontwikkeling van expertises en extra taken.
- ✓ Ontwikkelen van het promotiebeleid

2025 tot einde van de beleidsperiode:

- ✓ Zicht op expertises binnen MOVARE. Na het beschrijven van de visie op leerkrachten en de benodigde expertises, gaan we inzichtelijk maken welke collega’s welke expertisegebieden hebben.
- ✓ Campagne ‘Zelf aan zet’ om medewerkers te stimuleren hun competentie te ontwikkelen en talenten te benutten. De campagne zelf aan zet is niet onbekend, maar wordt in een aangescherpte versie gericht op de benodigde expertisegebieden.

3. Vitaliteit en welbevinden

MOVARE streeft naar het welzijn van haar medewerkers en investeert in hun vitaliteit.

Een belangrijke uitdaging voor MOVARE is het voorkomen van een 'sneeuwbal-effect'. Wanneer medewerkers ziek worden, heeft dit niet alleen gevolgen voor henzelf maar ook voor hun collega's, wat de werkdruk verhoogt en het risico op uitval van anderen vergroot. We pakken dit aan door het implementeren van zowel curatieve als preventieve interventies om het welbevinden en de vitaliteit van medewerkers te bevorderen. Daarnaast hechten we veel waarde aan het creëren van een veilige werkomgeving, zowel fysiek als sociaal, wat bijdraagt aan de weerbaarheid, wendbaarheid en het werkgeluk van onze medewerkers.

3.1. MOVARE-visie op vitaliteit en welbevinden

MOVARE besteedt nadrukkelijk aandacht aan het welzijn en de vitaliteit van haar medewerkers, wat bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid. Het uitgangspunt is dat medewerkers zelf regie voeren over hun welzijn, waarbij MOVARE ondersteunt en faciliteert. Vitaliteit en welbevinden worden verwezenlijkt door gerichte interventies op drie gebieden: curatief, preventief en veiligheid.

3.2. MOVARE doelstellingen vitaliteit en welbevinden

In lijn met deze visie heeft MOVARE voor de huidige beleidsperiode drie doelstellingen opgesteld met betrekking tot vitaliteit en welbevinden:

1. **Curatieve interventies:** Implementeren van maatregelen om de gezondheid en vitaliteit van medewerkers te herstellen en bevorderen. Het doel is het verzuimpercentage op alle scholen onder de 6% te krijgen.
2. **Preventieve interventies:** Voorzien in initiatieven om gezondheidsproblemen te voorkomen en de algemene gezondheid en welzijn van medewerkers te verbeteren.
3. **Veiligheid:** Het waarborgen van een veilige werkomgeving, zowel fysiek als sociaal, om bij te dragen aan het welzijn en de veiligheid van alle medewerkers binnen MOVARE.

3.2.1. Curatieve interventies

Het ziekteverzuim willen wij verlagen door actieve verzuimbegeleiding, goede informatie over het verzuimproces en het uitbreiden van de ondersteuning voor medewerkers. MOVARE streeft naar werkgelukkige, weerbare en wendbare medewerkers, hierbij is het belangrijk dat zij vitaal en bevlogen zijn en blijven. Wij willen het ziekteverzuim verlagen door een actieve samenwerking van leidinggevende, P&O en de bedrijfsarts. En daarnaast door het optimaliseren van de verzuimadministratie ter ondersteuning van de verzuimbegeleiding en een zorgvuldige dossiervorming. Het doel is het verzuimpercentage op alle scholen onder de 6% te krijgen. In het actieve verzuimbeheer is een nauwe samenwerking tussen de medewerker, de leidinggevende (casemanager), P&O en de bedrijfsarts van groot belang. Wij zullen in de komende beleidsperiode verder inzetten op de verbetering van deze samenwerking. Medewerkers zijn zelf aan zet en MOVARE ondersteunt en faciliteert waar nodig. Medewerkers die ziek zijn of ziek dreigen te worden ondersteunen wij door snelle en adequate hulp.

3.2.2. Preventieve interventies

MOVARE heeft als een van de strategische thema's gezondheid en is voortrekker in de Gezonde Basisschool van de Toekomst. Gezondheid is niet alleen belangrijk voor de leerlingen van MOVARE, maar ook voor medewerkers. Medewerkers van MOVARE zijn weerbaar en wendbaar. We hebben aandacht voor medewerkers en vragen gericht wat bijdraagt om werkgeluk te ervaren en gezond hun loopbaan te doorlopen. Vitaliteit vraagt enerzijds eigenaarschap van medewerkers maar vraagt ook ondersteuning door de leidinggevenden en facilitering door MOVARE.

- ✓ **Vitaliteitsbeleid ontwikkelen met levensfasebewuste interventies**
MOVARE ontwikkelt in deze beleidsperiode vitaliteitsbeleid gericht op passende ondersteuning en interventies gericht op de levensfase van medewerkers. Hierbij leggen we bij de ontwikkeling nadruk op oudere en startende medewerkers. Specifiek zullen we ook inzetten op ontwikkelingen uit de CAO PO zoals het bespreekbaar maken van de overgang en het ondersteunen van rouwverwerking.
- ✓ **Kennis vergroten over pauze- en herstelmomenten**
Wij monitoren of medewerkers voldoende pauze- en hersteltijd ervaren (MTO). Vervolgens delen

we deze inzichten en we zetten waar nodig interventies in. MOVARE informeert medewerkers over het effectiever maken van herstelmomenten.

- ✓ **Het vergroten van het weerbaarheid en wendbaarheid:**
We willen de weerbaarheid en wendbaarheid van medewerker vergroten door gerichte interventies:
 - Informele teammomenten dragen bij aan de teamcohesie en het ervaren van steun van collega's.
 - Organiseren van werkdruksessies om met elkaar in te zoomen op de oorzaken en wat je als team, organisatie en individu kan doen om een gezonde werkdruk te realiseren.
 - Werk-privébalans: We hebben ten aanzien van de belastbaarheid van medewerkers aandacht voor het maken van keuzes om en het bijstellen van ambities om te zorgen voor een goede werk-privébalans. We zijn met medewerkers in gesprek over werk-privé balans. Wij ondersteunen medewerkers hierin met gerichte interventies.
 - Ook blijven we met elkaar in dialoog over de persoonlijke regelruimte door invulling te geven aan plaats- en tijd onafhankelijk werken voor Op en OOP waar dat kan.
- ✓ Daarnaast informeren wij medewerkers actief ten aanzien van gezondheidsonderwerpen zoals bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning (**BRAVO**). En ondersteunen hen hierin middels de mogelijkheden in onze vitaliteitsregeling, opleidingsaanbod in de huisacademie en aanbod van onze partners.
- ✓ Stimuleren van het benutten van de **MOVARE Vitaliteitsregeling**.
- ✓ Investeren in een vitale werkomgeving: het gaat hier om zowel de fysieke omgeving, maar ook een veilige sociale werkomgeving.

3.2.3. Veiligheid

Een van onze kernwaarden is '**Veilig**'. De veiligheid van medewerkers vinden wij enorm belangrijk! Hierbij gaat het om zowel fysieke veiligheid als om (psycho)sociale veiligheid. Om dit inzichtelijk te maken en te toetsen nemen we de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) af. Ten aanzien van de (psycho)sociale veiligheid hebben wij extra aandacht voor het verminderen van werkdruk en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Hierbij willen we gericht investeren in de weerbaarheid van medewerkers door bijvoorbeeld de inzet van feedbacktrainingen en agressietrainingen. Hierbij zetten we in op de volgende zaken:

- ✓ Op het gebied van **fysieke veiligheid** hebben we aandacht voor de veiligheid van de werkomgeving en de werkomstandigheden. We maken medewerker en leidinggevende hier bewust van door hun actief te informeren en zorgen voor opleiding en werkinstructies voor preventiemedewerkers. In voorkomende gevallen kunnen medewerkers gebruikmaken van de incidenten- en ongevallenregistratie, de klachtenregeling, de vertrouwenspersoon en worden zij professioneel ondersteund.
- ✓ Er is extra aandacht voor het verminderen van werkdruk en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag m.b.t. de psychosociale arbeidsbelasting (**sociale veiligheid**):
 - MOVARE heeft een vastgesteld protocol m.b.t. grensoverschrijdend gedrag. De komende periode zullen we inzetten op het voorkomen van **grensoverschrijdend gedrag** en het bespreken van hoe te handelen indien dit toch voorkomt. Het gaat dan over gedrag van zowel ouders en leerlingen als collega's en leidinggevenden.
 - MOVARE brengt mogelijke interventies voor **werkdrukverlaging** onder de aandacht. Scholen bepalen op basis van de werkdrukmiddelen als team wat voor hun school passende interventies zijn, aangezien de aanpak op werkdruk schoolspecifiek kan zijn. Er wordt daarnaast een werkgroep bovenschools ingericht, die best practices en wetenschappelijke inzichten met de scholen zullen delen. De inzet van bijvoorbeeld onderwijsondersteunende medewerkers kan een bijdrage aan leveren aan het verminderen van de werkdruk.

3.3. Activiteiten huidige beleidsperiode vitaliteit en welbevinden

MOVARE geeft op basis van de strategische doelen haar activiteiten in de komende beleidsperiode ten aanzien van vitaliteit en welbevinden als volgt invulling:

Gedurende de gehele beleidsperiode:

- ✓ Intensivering van actief verzuim beheer.
- ✓ Inzichtelijk maken van verzuimcijfers.
- ✓ Werkgeluk, weerbaarheid en wendbaarheid meetbaar maken in het medewerkersonderzoek (MTO).
- ✓ Investeren in en het cyclisch meten en monitoren van de vitaliteit van de werkomgeving.

Schooljaar 2023-2024:

- ✓ Optimalisatie verzuimproces.
- ✓ Ontwikkeling van vitaliteitsbeleid.
- ✓ Analyse pauze- en herstelmomenten n.a.v. MTO. Vervolgens delen van inzichten en bepalen van vervolgenterventies.
- ✓ Bovenschoolse RI&E en RI&E 5 pilot scholen opstellen en externe toetsing en plan van aanpak opstellen.
- ✓ Werkgroep grensoverschrijdend gedrag inrichten met de volgende doelstellingen:
 - Actief onder de aandacht brengen van het protocol m.b.t. grensoverschrijdend gedrag.
 - Medewerkers informeren hoe zij moeten handelen bij grensoverschrijdend gedrag.
 - Organiseren trainingsaanbod aanbieden ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag. Denk hierbij ook aan het omgaan met agressiever gedrag van leerlingen en ouders (agressietraining).
- ✓ Werkgroep werkdruk:
 - Interventies gericht op werkdrukverlaging onder de aandacht brengen.
 - Inzichtelijk maken hoe werkdrukmiddelen door scholen ingezet worden en hier de best practices uit delen.
 - Trainingsaanbod ten aanzien van werkdruk aanbieden.

Schooljaar 2024-2025:

- ✓ Implementatie van vitaliteitsbeleid.
- ✓ Bovenschools Plan van aanpak RI&E realiseren.

2025 tot einde van de beleidsperiode:

- ✓ Vervolgmeting pauze- en herstelmomenten (MTO).
- ✓ Adviezen werkgroep grensoverschrijdend gedrag borgen.
- ✓ Adviezen werkgroep werkdruk borgen.
- ✓ RI&E resterende scholen.

4. Vinden en binden

In het licht van de krappe arbeidsmarkt streven we naar het aantrekken en behouden van medewerkers in een uitdagende en prettige werkomgeving. MOVARE vindt het behouden van bestaande werknemers net zo belangrijk als het aantrekken van nieuw talent. Over kwalitatief en voldoende medewerkers beschikken, zorgt voor stabiliteit, continuïteit en een positieve werkomgeving en draagt bij aan de onderwijskwaliteit. Om dit te realiseren, voert MOVARE een actieve benadering uit om potentiële medewerkers te informeren over de organisatiecultuur, kernwaarden en carrièremogelijkheden binnen MOVARE. Het doel is individuen aan te trekken die goed passen bij de waarden en doelen van de organisatie, wat op zijn beurt de tevredenheid en dynamiek binnen de teams bevordert.

4.1. MOVARE-visie op vinden en binden

MOVARE blijft streven naar het zijn van een aantrekkelijke werkgever die haar werknemers uitdaagt, inspireert en waardeert. We versterken de aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving waarin medewerkers ruimte krijgen voor vakmanschap en professionalisering. Op deze manier willen we voldoende medewerkers vinden en binden, niet alleen om kwalitatief onderwijs te bieden, maar ook om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. MOVARE heeft een duidelijk beeld van de duurzame behoefte aan medewerkers en gaat duurzame verbintenissen aan, wat de organisatie tot een betrouwbare werkgever maakt en de continuïteit van ons onderwijs waarborgt.

4.2. MOVARE doelstellingen vinden en binden

MOVARE heeft de volgende doelstellingen ten aanzien van vinden en binden:

- ✓ Zicht op benodigde kwantitatieve en kwalitatieve medewerkerspopulatie via strategische personeelsplanning.
- ✓ Uitdragen van aantrekkelijk werkgeverschap.
- ✓ Effectief vinden van nieuwe medewerkers.
- ✓ Succesvol binden van bestaande medewerkers.

4.2.1. Zicht op benodigde kwantitatieve en kwalitatieve medewerkerspopulatie

MOVARE draagt zorg voor goed zicht op de duurzame behoefte aan medewerkers door strategische personeelsplanning. Hierbij maken we ook de opvolging van kritische functies en sleutelposities inzichtelijk. Daarnaast bekijken we jaarlijks welke impact belangrijke ontwikkelingen hebben op hetgeen we van medewerkers verwachten (wendbaarheid). Ook zullen we de impact van duurzaam organiseren op medewerkers onderzoeken.

4.2.2. Uitdragen aantrekkelijk werkgeverschap

In de komende beleidsperiode wordt verder gewerkt aan het **uitdagen, inspireren, waarderen en samenwerken** binnen MOVARE. We gaan door met creëren van mogelijkheden in loopbaanontwikkeling en het versterken van de professionele leercultuur waarin medewerkers zelf aan zet zijn.

Deze werkgeverswaarden komen in de deze beleidsperiode nog duidelijker op de voorgrond, zowel intern als extern. Ook zullen we onze secundaire arbeidsvoorwaarden als opleidingsmogelijkheden (o.a. MOVARE Huisacademie), loopbaankansen, de MOVARE-vitaliteitsregeling en onze MOVARE-shop actief uitdragen. Onze medewerkers zijn onze belangrijkste ambassadeurs. Ze maken collega's en potentiële collega's enthousiast over hun werkzaamheden of expertises. Deze verhalen over MOVARE als aantrekkelijke werkgever worden intern en extern gedeeld.

4.2.3. Effectief vinden van nieuwe medewerkers

Het aantrekken van nieuwe collega's doen we door samen met collega's vanuit het werkveld door wervende selectiegesprekken te voeren. Ons doel is om zo vroeg mogelijk startende leerkrachten aan ons te binden. Wij spreken leerkrachten in opleiding daarom reeds tijdens hun traject om de mogelijkheden bij MOVARE te bespreken. In de samenwerking met opleidingsinstituten streven wij naar een afstemming op de organisatiebehoefte. Wij onderzoeken de mogelijkheden om onze personele instroom te verbreden ten aanzien van de verschillende opleidings- en ervaringsachtergronden van potentiële medewerkers.

4.2.4. Succesvol binden van bestaande medewerkers

Om medewerker werkgeukkig te maken en houden zorgen we voor een warm welkom, het waarderen van medewerkers en het vanzelfsprekend goed regelen van personele zaken. Hierbij zetten we in op de volgende zaken:

- ✓ **Warm Welkom**
Vanaf de eerste kennismaking met MOVARE zorgen wij voor een Warm Welkom. Dit krijgt invulling door:
 - Het administratief goed en persoonlijk regelen van de indiensttreding.
 - De MOVARE warm welkom bijeenkomst.
 - De eerste 100-dagen richten we aanvullende activiteiten in door school en MOVARE om de medewerker zo goed mogelijk te laten landen.
 - Ook hebben we aandacht voor een warm welkom voor medewerkers die op een nieuwe school gaan werken en het warm welkom voor uitzendkrachten.
- ✓ **Waarderen medewerkers**
 - Op speciale momenten geven we extra aandacht aan onze medewerkers. Denk hierbij o.a. aan jubilea, pensionering, behalen van een certificaat of diploma en de dag van de leerkracht.
 - Daarnaast maakt de MOVARE-attentieregeling mogelijk om medewerkers op belangrijke momenten een blijk van waardering te geven en maakt het de organisatie van informele teammomenten mogelijk.

- Het College van Bestuur is betrokken bij teams en sluit aan bij teams om waardering en betrokkenheid te uiten.
- Om verschillende redenen verlaten soms medewerkers MOVARE. Hierbij vinden we het belangrijk dat deze collega's vertrekken als ambassadeurs van MOVARE. We streven er naar dat iedere collega vertrekt met een goed gevoel over MOVARE. Net zoals bij een Warm Welkom creëren we de komende periode meer bewustwording en bieden we handvaten voor een Warm Afscheid. Door het warm afscheidsgesprek te voeren zorgen wij voor een persoonlijk afscheid, maar willen we ook leren om zaken voor de toekomst met elkaar nog beter te doen. Hierin is de insteek dat de leidinggevende het eerste aanspreekpunt is. Daarnaast zullen we een korte vragenlijst ontwikkelen vanuit P&O met de mogelijkheid voor een persoonlijk gesprek met P&O. Ook hebben wij aandacht voor een warm afscheid bij het vertrek van school.
- ✓ **Vanzelfsprekend goed geregeld**
MOVARE wil voor haar medewerkers een goede werkgever zijn en draagt er zorg voor dat de personele zaken vanzelfsprekend goed geregeld zijn voor alle medewerkers. De personele administratie en de personele processen zijn goed geregeld, actueel en volledig, klantvriendelijk, transparant en duidelijk. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van leidinggevendenden, medewerkers en afdeling P&O. Dit doen we door:
 - Actualisatie van ons functiebouwwerk:
MOVARE heeft eenduidige functieprofielen voor alle scholen van MOVARE als raamwerk met ruimte voor specifieke aanvullingen die betrekking hebben op de school. Hierbij is er aandacht voor de werkverdeling i.r.t. werkdruk door goed te kijken naar de verdeling van taken. In dit kader zullen de komende beleidsperiode aanpassingen in OOP functies plaatsvinden. Hierbij wordt ook gekeken naar de rol van OOP in het onderwijsproces. Tevens zullen we functiebeschrijvingen specifiek voor het SBO en (V)SO ontwikkelen. Jaarlijks bekijken we of er andere actualisaties of aanvullingen op het functiebouwwerk van MOVARE noodzakelijk zijn.
 - Volledige personeelsdossiers:
Medewerkers hebben recht op aandacht en waardering. Daarom is het van belang zaken met elkaar te bespreken en af te spreken en indien nodig aan te spreken. In de personeelsdossiers leggen we deze gesprekken vast. Dat betekent dat verslagen van functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn opgeslagen, maar ook dat er gespreksverslagen m.b.t. het dagelijks functioneren van de medewerker, professionaliseringsactiviteiten en ontwikkeling, verzuim en loopbaanontwikkeling zijn terug te vinden.
 - Werkverdeling:
De werkverdeling zoals beschreven in de CAO PO wordt in alle scholen toegepast en jaarlijks bijgesteld aan de veranderende omstandigheden en behoeften van medewerkers en leerlingen. Hierin is een goede verdeling van taken en het voorkomen van werkdruk het doel. Hierbij zullen we het ontzorgen van leerkrachten en het faciliteren van medewerkers in het algemeen onderzoeken om met elkaar de focus op de kerntaken te kunnen houden. Hierin wordt ook samengewerkt met de werkgroep duurzaam organiseren.
 - Doorontwikkelen personeelsinformatiesysteem:
Het personeelsinformatiesysteem wordt voortdurend aangepast aan veranderende behoeften en aan nieuwe wet- en regelgeving en uitgebreid met nieuwe applicaties. Medewerkers worden geïnformeerd over de mogelijkheden en zij worden gestimuleerd om het personeelsinformatiesysteem nog meer te gebruiken. Ook worden zij gewezen op de talrijke mogelijkheden die het systeem biedt, waaronder de unieke MOVARE-shop met aantrekkelijke voordelen voor medewerkers.
 - CAO PO: De nieuwe CAO wordt geïmplementeerd en gevolgen daarvan worden verwerkt per medewerker. Wij zullen voortdurend bij de PO-raad aangeven op welke aspecten de CAO moet worden bijgesteld en wij zullen de ontwikkelingen op het gebied van de CAO kritisch, nauwlettend en vanuit een actieve benadering volgen.
 - Duurzame inzetbaarheid:
Medewerkers zullen geïnformeerd en begeleid worden bij het benutten van de mogelijkheden van uren voor duurzame inzetbaarheid als vastgelegd in de CAO.

4.3. Activiteiten huidige beleidsperiode Vinden en binden

MOVARE geeft op basis van de strategische doelen haar activiteiten in de komende beleidsperiode ten aanzien van vinden en binden als volgt invulling:

Gedurende de gehele beleidsperiode:

- ✓ Implementatie van nieuwe CAO
- ✓ Organisatie warm welkom (2x per jaar)
- ✓ Attentieregeling bij herhaling onder de aandacht van directeuren brengen
- ✓ Inzichtelijk maken van werkbezoeken van College van Bestuur in nieuwsbrieven.

Schooljaar 2023-2024:

- ✓ Strategische personeelsplanning 2023-2027 vaststellen.
- ✓ Onderzoek naar inzet van OOP voor de groep
- ✓ Actualiseren OOP-functies (leraarondersteuners en onderwijsassistenten)
- ✓ Opstarten pilots duurzaam organiseren in relatie tot het lerarentekort en gericht op het borgen van de onderwijskwaliteit.
- ✓ Communicatieplan ontwikkelen werkgeverspropositie uitdragen (in- en extern)
- ✓ Organisatie eerste jubilarissenlunches

Schooljaar 2024-2025:

- ✓ Uitvoeren communicatieplan werkgeverspropositie
- ✓ Organisatie eerste warm afscheidsbijeenkomst pensionado's
- ✓ Vervolg pilots duurzaam organiseren in relatie tot het lerarentekort en gericht op het borgen van de onderwijskwaliteit.

2025 tot einde van de beleidsperiode:

- ✓ Vervolgmeting werkgeverschap (MTO).
- ✓ Evalueren en bijstellen communicatieplan werkgeverspropositie
- ✓ Evaluatie pilots duurzaam organiseren in relatie tot het lerarentekort en gericht op het borgen van de onderwijskwaliteit.