

# Handreiking

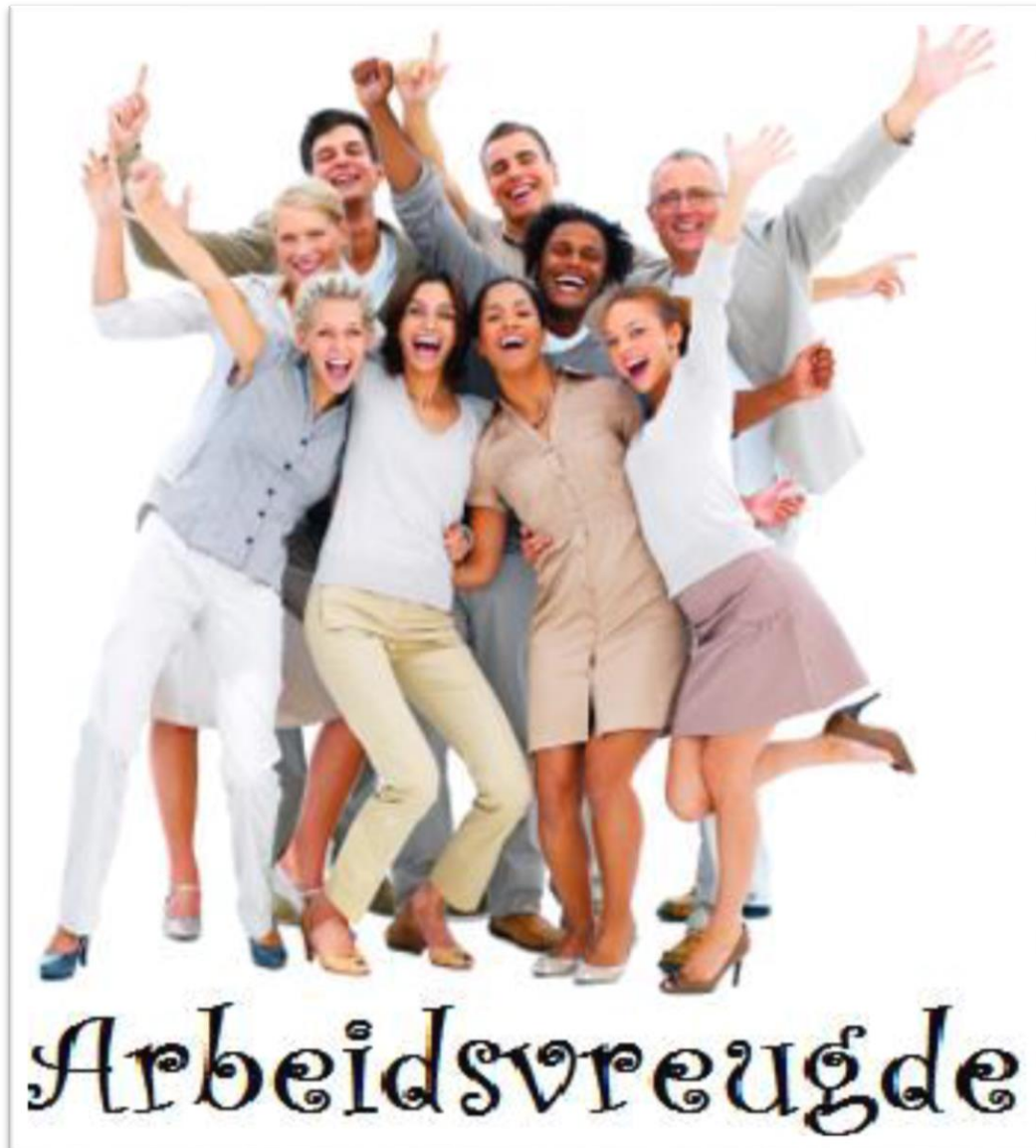
## Werkverdelingsplan



**Algemene Vereniging Schoolleiders**  
in het basis-, voortgezet en speciaal onderwijs



In deze handreiking vindt u de belangrijkste artikelen uit de CAO PO 2018-2019 over het werkverdelingsplan. Het werkverdelingsplan wordt toegelicht aan de hand van de eerder gepubliceerde infographic van de onderhandelaars aan de cao tafel. Deze handreiking geeft u een handvat om te komen tot een voor uw school optimale werkverdeling. Een werkverdeling die er toe moet leiden dat iedereen in de school kan werken met een duidelijke individuele jaartaak, binnen de gestelde kaders uitgaande van de individuele wensen en mogelijkheden gericht op de gezamenlijke ambitie van de school. Het doel laat zich het best vertalen in gezamenlijke arbeidsvreugde op de werkvloer.



© AVS, Utrecht april 2019

Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze dan ook en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de AVS.

*Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.*

# Werkverdelingsplan

---

1. Inleiding .....	3
2. Het werkverdelingsplan.....	3
3. Inhoud CAO PO 2018-2019.....	4
4. Inhoud werkverdelingsplan in relatie tot de CAO en de WMS .....	5
5. Relatie met de Arbeidstijdenwet.....	6
6. Relatie met de jaartaak .....	7
7. Inhoud van het werkverdelingsplan .....	7
8. Rol van de schoolleider en de PMR .....	8
9. In gesprek gaan met het team.....	8
10. Het proces van totstandkoming werkverdeling .....	9
11. Tot slot.....	10
Bijlage 1: Format werkverdelingsplan .....	11
Bijlage 2: Jaarplanning 2019/2020 .....	13
Bijlage 3: Over draagvlak en bepalen draagvlak bij het werkverdelingsplan.....	16

## 1. Inleiding

In de CAO PO 2018-2019 is bepaald dat scholen in het primair onderwijs per 1 augustus 2019 met een werkverdelingsplan gaan werken. In de CAO PO 2018-2019 versie maart is het werkverdelingsbeleid opgenomen (zie CAO PO bijlage XXI).

In dit schrijven lichten we voor AVS-leden de gewijzigde cao toe en de verschillende stappen om te komen tot het werkverdelingsplan. We realiseren ons dat het de eerste keer is dat u op deze wijze komt tot een werkverdeling met het team.

Naast veel vragen bij de Helpdesk van de AVS hebben we al verschillende reacties van schoolleiders gehad op deze nieuwe werkwijze. Schoolleiders van de commissie Onderwijs van de AVS melden:

*‘Maak het werkverdelingsplan niet groter dan het is. We deden dit allemaal al. Bijvangst is dat schoolleiders in de dialoog nu wellicht meer overleg voeren met het gehele team. Winst is dat het team aangespoord wordt mee te denken en de complexiteit ervaren waar de schoolleider voor staat. Kom naar de leden met een kader en een toelichting. Bijkomend effect is soms ook dat schoolleiders opdracht krijgen van het bestuur veel papieren rompslomp in te leveren’.*

We hopen dat dit schrijven u een handvat biedt om te komen tot een goed werkverdelingsplan van uw school. Er is een format voor u ontwikkeld dat u kunt gebruiken (zie bijlage 1), een jaarplanning 2019/2020 (bijlage 2), en een advies over draagvlak (bepalen) (bijlage 3).

## 2. Het werkverdelingsplan

Het werkverdelingsplan uit de cao is een veelomvattend plan. Niet alleen de onderlinge taakverdeling en verhouding tussen lesgevende en overige taken worden geregeld in het werkverdelingsplan, maar ook de arbeidstijden- en pauzeregeling moeten erin worden opgenomen. Zowel het team, als de directeur en de PMR hebben bevoegdheden ten aanzien van de vaststelling van het werkverdelingsplan.

Met het team wordt bedoeld het hele team: directie, leraren, specialisten, onderwijsondersteunend personeel mét en zonder les- en behandeltaken. Door in samenspraak de taken te verdelen wordt ruimte gecreëerd voor de teams om afspraken te maken die passen bij de specifieke situatie op school. De werkgever (het bestuur) maakt afspraken met het de directeur over de inzet. De directeur is in de meeste gevallen gemandateerd om deze taken uit te voeren. Het managementstatuut is hierbij uitgangspunt. In de CAO PO 2018-2019 versie maart staan in bijlage XXI de vastgestelde kaders.

Met het werkverdelingsplan zijn een aantal bevoegdheden uit de Wet medezeggenschap op scholen (WMS) integraal opgenomen. Wat u als schoolleider altijd al voorlegde aan de medezeggenschapsraad is nu opgenomen in dit nieuwe document. Het is dus niet iets nieuws maar is een wijziging. Het enige verschil nu is dat de directie, na de verzameling van informatie en vóór de individuele gesprekken, een tussenstap maakt richting het team. Die wijziging kenmerkt zich door het centraal stellen van vooral:

- het **overleg** binnen het team over de verdeling van taken/werkzaamheden;
- het **draagvlak** binnen het team op het werkverdelingsplan (zie bijlage 3 over draagvlak)

In het werkverdelingsplan wordt neergelegd wat er in het komend schooljaar aan activiteiten plaats zal vinden op een school of binnen een team. Ook de wijze van de verdeling van deze activiteiten over de medewerkers wordt voorgelegd. Bij de opdeling van activiteiten moet rekening gehouden worden met het aantal leerlingen en de verdeling van de leerlingen per groep, het percentage of aantal uren voor- en nawerk, afspraken over teamscholing, de vertaling van het schoolplan in activiteiten voor het komende jaar en de overige schooltaken.

### **3. Inhoud CAO PO 2018-2019**

(artikelen 2.1, 2.2, 2.3, 6.1)

#### **2.1 Bestuursniveau**

2. De werkgever stelt met instemming van de P(G)MR voor 1 mei voor het komende schooljaar een meerjarenformatiebeleid en een bestuursformatieplan op. In het meerjarenformatiebeleid is in ieder geval opgenomen:

3. Een meerjarenbegroting voor ten minste 4 jaren, die jaarlijks wordt geactualiseerd; De gevolgen van deze begroting voor de formatie.

4. In het bestuursformatieplan is in ieder geval opgenomen:

- de wijze waarop de middelen bovenschools dan wel aan de scholen worden toebedeeld;
- de beschikbare formatie per brinnummer, waarbij de verhouding tussen het aantal leerlingen en leraren per school (brinnummer) wordt verantwoord.

5. De werkgever stelt met instemming van de P(G)MR regelingen vast ten aanzien van:

- de introductie en begeleiding van startende werknemers;
- de wijze waarop de kaders voor het vervangingsbeleid bij de werkgever worden vormgegeven.

Dit geldt alleen voor de werkgever in het bijzonder onderwijs en de werkgever in het openbaar onderwijs die er op grond van artikel 4.6 voor heeft gekozen het vervangingsbeleid bijzonder onderwijs toe te passen. Met inwerkingtreding van de Wet normering rechtspositie ambtenaren komt dat laatste per 1 januari 2020 te vervallen.

#### **2.2 Werkverdeling op schoolniveau**

Vorbereiding op het gesprek over de werkverdeling door de werkgever<sup>1</sup>:

1. De werkgever brengt voorafgaand aan het teamgesprek de werkzaamheden voor het volgende schooljaar in kaart, waaronder het aantal groepen, het aantal leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, overige werkzaamheden en geplande scholingen. De kaders, werkzaamheden en strategische doelen die zijn vastgesteld door het schoolbestuur, zijn hierbij leidend.

2. De werkgever zorgt ervoor dat de teamleden tijdig op de hoogte zijn gesteld van vergaderingen over de werkverdeling, zodat alle teamleden in de gelegenheid zijn daarbij aanwezig te zijn. De werkgever houdt daarbij rekening met werknemers die op verschillende scholen werken.

3. De werkgever zorgt ervoor dat het team kennis neemt van ten minste de werkzaamheden als bedoeld in lid 1, het meerjarenformatiebeleid en het bestuursformatieplan en de regelingen ten aanzien van startende werknemers en indien van toepassing kaders van het vervangingsbeleid.

#### **2.3 Inzet per werknemer**

1. Voor de inzet van de werknemer is het werkverdelingsplan het uitgangspunt.

---

<sup>1</sup> De directeur is in de meeste gevallen gemandateerd deze taken uit te voeren.

2. De werkgever bespreekt met elke werknemer voor de zomervakantie de inzet van de werknemer in het volgende schooljaar. De werkzaamheden en werkdagen van de werknemer in het volgende schooljaar worden vastgesteld.

3. De werkgever spant zich in om de werknemer met een deeltijdbetrekking, indien de werknemer dit wenst, zo veel mogelijk aangesloten op een dag in te roosteren. Daarbij houdt de werkgever zo veel mogelijk rekening met de door de werknemer aangegane verplichtingen, waaronder zowel verplichtingen bij een andere werkgever als verplichtingen in de privésfeer.

4. Met de individuele werknemer worden afspraken gemaakt over professionalisering en de inzet van uren voor duurzame inzetbaarheid.

5. Met wederzijds goedvinden kan worden afgesproken dat de werknemer meer dan 940 uur lesgevende taken heeft, met inachtneming van de totale 1659 uur.

*Het overleg is gericht op overeenstemming tussen werkgever en werknemer. Indien geen overeenstemming wordt bereikt en er een onwerkbaar situatie ontstaat op school, dan stelt de werkgever (gemandateerd directeur) de inzet van de werknemer voor het volgende schooljaar vast.*

#### 6.1 Arbeidsduur

1. De formele arbeidsduur van de medewerker met een voltijdbetrekking bedraagt 40 uur per week. Dit staat gelijk aan een werktijdfactor van 1,000.

2. De werknemer wordt benoemd of aangesteld in hele uren per week. De werktijdfactor bedraagt dit aantal uur per week gedeeld door ( $WTF = 25/40 = 0,625$ ).

#### 4. Inhoud werkverdelingsplan in relatie tot de CAO en de WMS

Inhoud werkverdelingsplan	Verwijzing CAO-artikel	Bevoegdheden WMS
1. De verdeling van de te geven lessen en groepen over de teamleden;	Artikel 2.1. lid 4: de beschikbare formatie per brinnummer, waarbij de verhouding tussen het aantal leerlingen en leraren per school (brinnummer). Artikel 2.2 lid 1 De werkgever brengt voorafgaand aan het teamgesprek de werkzaamheden voor het volgende schooljaar in kaart, waaronder het aantal groepen, het aantal leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.	Artikel 12 b vaststelling of wijziging van de samenstelling van de formatie.
2. De verhouding tussen lesgevende taken en overige taken. 3. De tijd die leraren nodig hebben voor het voor en nawerk van de lessen; 4. Welke taken worden uitgevoerd en de tijd en verdeling daarvan binnen de gestelde kaders.		Artikel 12 h vaststelling of wijziging van de taakverdeling respectievelijk de taakbelasting binnen het personeel, de schoolleiding daaronder niet inbegrepen.
5. De tijd die onderwijsondersteunend personeel nodig heeft voor het werk binnen en buiten de klas.		Artikel 12 h vaststelling of wijziging van de taakverdeling respectievelijk de taakbelasting binnen het personeel, de schoolleiding daaronder niet inbegrepen.
6. De momenten waarop er op school door werknemers pauze wordt genomen;	Artikel 8.1 lid 1: personeel heeft recht op 428 uur vakantie (deeltijder naar rato).	Artikel 11 l: regeling van de vakantie.
7. De momenten waarop het team vindt dat werknemers aanwezig moeten zijn op school;	Artikel 8.1 lid 1 a: het vakantieverlof is inclusief de algemeen erkende feestdagen zoals genoemd in de begripsbepaling. b. Het verlof wordt in de schoolvakantie verleend. Als een werknemer meer uren verlof heeft dan nodig is om alle	Artikel 12d: Vaststelling of wijziging van een mogelijk werkreglement van het personeel en de opzet en de inrichting van het werkoverleg.  Artikel 12 e: vaststelling of wijziging van de verlofregeling voor personeel

	<p>schoolvakanties verlof te nemen, dan wordt het restant van de verlofuren in overleg op andere momenten opgenomen.</p> <p>c. Indien een werknemer een verlofdag opneemt, wordt de omvang van deze verlofdag bepaald op basis van het aantal ingeroosterde uren voor die dag.</p> <p>d. De werkgever dient bij opname van vakantie-uren altijd eerst de wettelijke vakantie-uren van het saldo af te schrijven.</p> <p>Artikel 8.1 lid 2 a: de opbouw van het vakantieverlof vindt plaats van 1 oktober tot 1 oktober, tenzij de werkgever met instemming van de PGMR anders bepaalt<sup>9</sup>.</p> <p>b. Het verlof bestaat uit wettelijk vakantieverlof van vier maal de wettelijke arbeidsduur. De resterende uren zijn bovenwettelijk vakantieverlof. De werknemer bouwt per maand een/twaalfde van de wettelijke en bovenwettelijke vakantie-uren op.</p>	Artikel 12 f: vaststelling of wijziging van een arbeids- en rusttijdenregeling.
8. Indien van toepassing de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de kaders voor vervangingsbeleid bij de werkgever.	Artikel 2.2 lid 3: de werkgever zorgt ervoor dat het team kennis neemt van ten minste de werkzaamheden als bedoeld in lid 1, het meerjarenformatiebeleid en het bestuursformatieplan en de regelingen ten aanzien van startende werknemers en indien van toepassing kaders van het vervangingsbeleid.	
<b>Inhoud werkverdelingsplan</b>	<b>Verwijzing werkdrukakkoord</b>	<b>Bevoegdheden WMS</b>
9. De besteding van de werkdrukkiddelen	<p>De personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad (PMR), heeft instemmingsrecht op het bestedingsplan. Ieder schoolteam moet een gesprek voeren over de knelpunten die werknemers ervaren met de werkdruk. In het gesprek moeten ook de oplossingen die jouw team ziet voor de problemen worden bepaald. Dat vormt de basis voor het bestedingsplan.</p> <p>De schoolleider stelt bestedingsplan op. Dit gebeurt op basis van het gesprek met het hele schoolteam.</p> <p>De schoolleider moet de PMR van de school na afloop van het schooljaar informeren over de besteding van de extra werkdrukkiddelen van hun school (BRIN-niveau) in het voorgaande schooljaar. Als er geld niet is besteed, dan moet de schoolleider in samenspraak met het schoolteam en de PMR nadere bestedingsafspraken maken die voldoen aan de doelen en verwachtingen van het bestedingsplan.</p>	

## 5. Relatie met de Arbeidstijdenwet

Het bestuur bepaalt de werktijd uitgaande van de Arbeidstijdenwet en de CAO PO. Personeel heeft immers een bestuursaanstelling. De werktijd kan zijn 5x8 uur of 8,5, 8,5, 6, 8,5 8,5. Scholen bepalen de begin en eindtijd van de werkdag en de pauzetijd.

De pauzeregeling is per 1 augustus 2019 uit de CAO PO verdwijnen. Vanaf dan geldt de Arbeidstijdenwet. De Arbeidstijdenwet stelt dat de werktijd moet zijn vastgesteld en de pauzetijd. Ben je 18 jaar of ouder, dan heb je

na 5,5 uur werk recht op 30 minuten pauze . De beperking dat dit tussen 10 en 14 uur moet gebeuren is niet meer opgenomen in de cao. De directie bepaalt in overleg met het team het beleid hoe de pauze wordt geregeld.

Ten aanzien van werktijd wordt afgesproken hoe om te gaan met plaats- en tijdgebonden werken. Uitgangspunt is: als er les wordt gegeven zijn we er en als er overleg op school is zijn we er. In een team met veel deeltijders is het van belang afspraken te maken over overleg en aanwezigheid. De directeur heeft de verantwoordelijkheid voor het organiseren van voldoende momenten waar teamleden elkaar ontmoeten en met elkaar in overleg kunnen. Dat moet georganiseerd worden. Studiedagen zijn hiervoor geschikte momenten.

## 6. Relatie met de jaartaak

De jaartaak is een overzicht van de op jaarbasis te verrichten werkzaamheden. In de jaartaak van de medewerker is opgenomen lestijd, professionalisering, duurzame inzetbaarheid, overige taken. Een fulltime medewerker heeft 1659 <sup>2</sup>uur op jaarbasis. Deeltijder naar rato. Voor starters en oudere werknemers (57 jaar en ouder) zijn er extra uren duurzame inzetbaarheid. Meer lesgeven in de jaartaak betekent meer uren voor- en nawerk. Dit heeft invloed op de uren voor overige taken. Het aantal uren voor - en nawerk (opslagfactor bij lestijd) heeft ook invloed op aantal uren overige taken. Hieronder een voorbeeld van een berekening:

**Fulltimer 1659 uur WTF 1.000 (deeltijder naar rato)**

Lestijd	940	1010		940	1010
Opslagfactor <b>40%</b>	376	404	<b>50%</b>	470	505
Professionalisering	83	83		83	83
Duurzame inzetbaarheid	40	40		40	40
Overige taken	220	122		126	21

Het aantal uren voor overige taken van alle medewerkers samen geeft een beeld van wat er aan overige taken in een schooljaar gevraagd kan worden. Dat in een overzicht laten zien geeft inzicht in wat er met elkaar mogelijk is.

Onder overige taken vallen werkzaamheden die niet zijn ondergebracht onder voor- en nawerk. Je moet dan denken aan medezeggenschapsraad en de taken die voortkomen uit de activiteiten die plaatsvinden in een schooljaar (vieringen, sportdagen, organisatorische taken). Ook moet gedacht worden aan taken die voortkomen uit de zaken van het jaarplan. Denk hierbij aan werkgroepen met specifieke opdrachten of aan een personeelslid met specifieke opdrachten of taken.

Bij het bepalen van de verhouding tussen soort taken en de verdeling van taken is inzicht in de hoeveelheid tijd van belang. De gevolgen door rekenen voor het hele team en de relatie leggen met de ruimte voor het bewerkstelligen van de ambitie van de school geeft inzicht. Bij overige taken is het van belang goed na te denken over wie wat doet. Hoe kunnen we met werkdrukmiddelen e.e.a. goed of beter organiseren?

## 7. Inhoud van het werkverdelingsplan

De onderstaande zaken worden genoemd in het werkverdelingsplan om te bespreken met elkaar:

1. Verdeling van lessen, groepen leerlingen over de leraren;
2. Verhouding lesgevende en overige taken;

<sup>2</sup> Normbetrekking: de betrekking of de betrekkingen waarvan de formele arbeidsduur 40 uur per week is en de werktijdfactor 1,000. (in het kader van regelgeving op het terrein van de sociale zekerheid is de gemiddelde weektaak op jaarbasis gelijk aan 36,86 uur).



3. Tijd voor- en nawerk;
4. Taken van het team, welke zijn dit globaal en hoe ziet de tijdsverdeling eruit;
5. Tijd van OOP binnen en buiten de klas;
6. Pauzetijden (passend binnen de arbeidstijdenwet);
7. De tijden waarop iedereen er is;
8. Toepassing van het vervangingsbeleid (indien aan de orde).
9. Besteding van werkdrukmiddelen;

Jaarlijks verzamelt de directie altijd al de gegevens om de formatie voor het volgend schooljaar en de inzet van de medewerkers te bepalen. De directie brengt de werkzaamheden voor het volgend schooljaar in kaart: het aantal groepen, het aantal leerlingen met specifieke ondersteuningsvragen, overige werkzaamheden, scholing en stelt de data vast voor vergaderingen, overleg en studiedagen en verzamelt andere relevante informatie die nodig is om de taken te verdelen en stelt dit beschikbaar aan het team. Deze informatie wordt dan met het team gedeeld en besproken. Vervolgens neemt de directie een voorgenomen besluit en legt de verschillende zaken in het jaar ter instemming voor aan de PMR. Het verschil met het werkverdelingsplan is dat :

1. Het team inbreng heeft over de keuzes en draagvlak uitdrukkelijke benoemd is;
2. Verschillende PMR bevoegdheden vanuit de WMS zijn opgenomen in het werkverdelingsplan.

### **8. Rol van de schoolleider en de PMR**

De schoolleider maakt het concept werkverdelingsplan. De schoolleider draagt er zorg voor dat de teamleden op de hoogte zijn van de belangrijkste zaken. Na bespreking met het team wordt het werkverdelingsplan als voorgenomen besluit voorgelegd aan de PMR. De PMR heeft instemming op het werkverdelingsplan. PMR-leden zitten in de MR zonder last of ruggespraak. Zij nemen een eigenstandig instemmingsbesluit. Na een toelichting van de overlegpartner (de schoolleiding die gemandateerd is dit overleg te voeren namens het bestuur) zullen zij een oordeel vellen en komen tot een besluit. Hen wordt ook gevraagd een oordeel te vellen over het proces van de totstandkoming van het werkverdelingsplan. Natuurlijk zullen zij daarbij rekening houden met wat er in het team is besproken. Voor dat de schoolleider aan de slag gaat moet het volgende geregeld zijn:

1. Het bestuur heeft de kaders vastgesteld die bepalend zijn voor het werkverdelingsplan van de school en die ervoor zorgen dat de teams aan de slag kunnen. Met kaders wordt bedoeld de kaders die ontstaan uit visie, strategie en financiële situatie en de uitwerking daarvan in het bestuursformatieplan en het meerjarenbestuursformatieplan. Daarbij is het van belang dat de teams op de hoogte zijn van de regeling voor starters en de kaders van het vervangingsbeleid (zie CAO PO 2.1 lid 3,4,5).
2. Het team heeft bepaald wat de criteria zijn die bepalen of zij zich kunnen vinden in het werkverdelingsplan.

### **9. In gesprek gaan met het team**

In het gesprek met het team gaat het over de keuzes die gemaakt worden om met elkaar zo optimaal mogelijk te werken aan de collectieve ambitie. Oftewel de zaken die voortkomen uit het schoolplan en opgenomen zijn in het jaarplan. Het gaat over zaken die rechtdoen aan een zo goed mogelijke verdeling van taken en inzet van het personeel. Een inzet waarbij een ieder ruimte krijgt zo goed mogelijk samen te werken met elkaar en persoonlijke ambities een plek krijgen.

Het team bepaalt niet de groepsindeling én wie welke groep gaat doen, maar richt zich op het aantal en de samenstelling van de groepen. De belastbaarheid van een personeelslid is een persoonlijke zaak en veelal wel bij directie maar niet bij (alle) teamleden bekend. Het is aan de medewerker zelf om anderen deelgenoot te maken van een eventuele verminderde belastbaarheid of ambitie.

Er zijn wellicht teams waar de verdeling van de groepen met elkaar wordt besproken. Dit betreft dan teams waarbij er een cultuur is van gelijkwaardigheid en het kunnen aanspreken van elkaar. Het is aan de directeur te kijken of het team in staat is, en zich vrij voelt, om zelf de groepen onderling te verdelen en met het team een besluit te nemen over het al dan niet onderling verdelen van de groepen.

Onder 'kaders voor vervangingsbeleid bij de werkgever' (zie punt 8 in schema hoofdstuk 4) kan gedacht worden aan de uitgangspunten van het bestuursbeleid. Het bestuur is nog aangesloten bij het Vervangingsfonds of het bestuur is eigen risicodragers voor de vervanging en niet meer aangesloten bij het Vervangingsfonds. De kaders die voor scholen gelden zijn helder. Vanuit die kaders kunnen scholen vervangingsbeleid organiseren. In dit onderdeel van het werkverdelingsplan kun je eventueel de school specifieke afspraken schrijven aangaande vervangingsbeleid.

Ten aanzien van de besteding van de werkdrumiddelen (zie punt 9 in schema hoofdstuk 4) stelt de schoolleider een bestedingsplan op. Dit gebeurt op basis van het gesprek met het hele schoolteam. Voorgesteld wordt de aanpak inzake besluitvorming werkdrumiddelen aan te houden. Door het aantrekken van personeel kunnen er financiële risico's ontstaan op bestuursniveau. Het bestuur moet inzicht geven in de gevolgen op bestuursniveau.

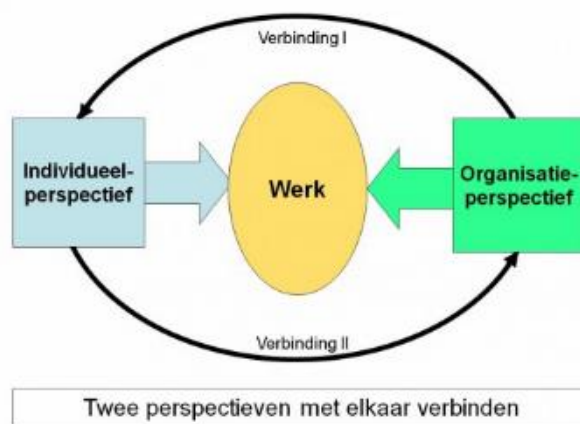


## 10. Het proces van totstandkoming werkverdeling

De directeur:

1. bespreekt met het team de momenten om over het werkverdelingsplan te overleggen.

2. brengt de werkzaamheden voor volgend schooljaar in kaart: het aantal groepen, het aantal leerlingen met specifieke ondersteuningsvragen, overige werkzaamheden, scholing en stelt de data vast voor vergaderingen, overleg en studiedagen en verzamelt andere relevante informatie die nodig is om de taken te verdelen en stelt dit beschikbaar aan het team. Maakt een jaarplanning.
3. deelt deze informatie met het team: er is een teamgesprek (schoolleider en het team) waarin diverse zaken worden besproken. Dit vormt de input voor het concept werkverdelingsplan.
4. stelt het concept op.
5. legt het concept werkverdelingsplan voor aan het team. Het team reageert op het concept, levert eventuele toevoegingen of aanpassingen, toetst aan de vooraf bepaalde criteria en geeft aan of het team op grond daarvan akkoord gaat.
6. maakt op basis van de reactie van het team en eventuele bijstellingen het werkverdelingsplan definitief en legt deze als voorgenomen besluit voor aan de PMR. De PMR toetst het werkverdelingsplan op procedure en de door het team bepaalde criteria en besluit of zij instemming verleent. Na instemming van de PMR wordt het werkverdelingsplan vastgesteld.
7. voert met individuele medewerkers het jaartaakgesprek over de inzet voor komend schooljaar. Dit resulteert in afspraken die worden vastgelegd. De medewerker ontvangt voor de zomervakantie het overzicht en de afspraken waarin de verdeling van uren voor taken, professionalisering en duurzame inzetbaarheid zijn opgenomen (zie CAO PO 2.3 Inzet per werknemer).



### 11. Tot slot

De uitdaging is om het werkverdelingsplan concreet en praktisch te houden. En niet zoals een directeur verwoordde 'een papieren rompslomp als opdracht vanuit het bestuur'. Het werkverdelingsplan is een middel om met elkaar door een goede planning en een goed gesprek draagvlak en betrokkenheid te realiseren van een ieder. En natuurlijk inzicht in de opdracht van iedere medewerker en het team als geheel over wat er te doen valt ter faveure van het onderwijs aan de kinderen aan de school toevertrouwd.

De publicatie de jaartaak 'Van werkdruk naar gedeelde arbeidsvreugde' (AVS 2016) is geactualiseerd. Deze publicatie beschrijft veel zaken die van invloed zijn op o.a. de werkverdeling en verlagen van werkdruk. Bij deze publicatie is een rekenblad. Met dit rekenblad kunt u de schoolvakanties en margetijd berekenen.

Mocht u nog vragen hebben dan kunt u de medewerkers van de AVS Helpdesk om advies vragen. De Helpdesk is iedere dag bereikbaar van 9.30 tot 12.30 en van 13.00 tot 16.30 uur. Maandagochtend is de Helpdesk gesloten.

Bij dit schrijven is toegevoegd een voorbeeld werkverdelingsplan(1) een jaarplanning 2019/2020 (2) en informatie over het bepalen van draagvlak (3) (zie bijlagen).

## Bijlage 1: Format werkverdelingsplan

### Werkverdelingsplan basisschool de Tureluur

In dit werkverdelingsplan vindt u ten aanzien van onderstaande opsomming de gemaakte keuzes voor schooljaar 2019/2020 van onze school. E.e.a. is in goed overleg met het team tot stand gekomen.

- 1. Verdeling van lessen, groepen leerlingen over de leraren;
- 2. Verhouding lesgevende en overige taken;
- 3. Tijd voor- en nawerk;
- 4. Taken van het team, welke zijn dit globaal en hoe ziet de tijdsverdeling eruit;
- 5. Tijd van OOP binnen en buiten de klas;
- 6. Pauzetijden (passend binnen de arbeidstijdenwet);
- 7. De tijden waarop iedereen er is;
- 8. Toepassing van het vervangingsbeleid (indien aan de orde).
- 9. Besteding van werkdrukmiddelen;

#### 1. Verdeling van lessen, groepen leerlingen over de leraren

Schooljaar 19-20: formatiebudget is: Aantal leerlingen: onderbouw 4-8 jarigen / midden-bovenbouw 8-12 jarigen: Aantal leerlingen met specifiek ondersteuningsvragen (zie schoolondersteuningsprofiel) Aantal medewerkers naar functie: Aantal te formeren groepen: Verhouding fulltime / deeltijd: Inzet onderwijsondersteunend personeel niet lesgebonden Inzet intern begeleider(s) overig ondersteunend personeel lesgebonden / behandeltaken: Afspraken over inzet / samenwerking deeltijders met één groep:  Geplande vakanties en studiedagen: De MR heeft adviesrecht over de schoolvakanties. WMS 11h Geplande scholing (zie jaarplan): Afspraken over aanwezigheid bij studiedagen: Afspraken over werkoverleg/ vergaderingen / data:  De uiteindelijke jaarplanning wordt toegevoegd.
--

#### 2. Verhouding lesgevende en overige taken; 3. Tijd voor- en nawerk; 4. Taken van het team, welke zijn dit globaal en hoe ziet de tijdsverdeling eruit; 5. Tijd van OOP binnen en buiten de klas;

De gekozen opslagfactor voor en nakijkwerk: Opsomming van welke taken hieronder vallen.  De afspraken per functiegroep in de school
--



OOP met les behandel taken:  
OOP zonder les behandel taken

De schooltaken (opsomming)  
De verdeling van schooltaken en de afspraken hierover.

#### 6. Pauzetijden (passend binnen de arbeidstijdenwet); 7. De tijden waarop iedereen er is.

Wij werken van uur..... tot ....uur of ..... Wat is de afspraak?

Pauze is van .... tot .....

Tijdens speelkwartier in de ochtend is er pleinwacht door ....collega's. De andere collega's hebben tijd voor andere zaken.

Na lestijd is er tijd en ruimte om met elkaar te overleggen.

Plaats - en tijdgebonden werken betekent bij ons op school het volgende:

De extra vakanties voor de kinderen door het opnemen van margetijd betekent voor de collega's het volgende:  
- bijvoorbeeld: laatste zomervakantieweek werken we ook.

-

#### 8. Toepassing van het vervangingsbeleid (indien aan de orde)

Vervangingsbeleid in de school.

Afspraken:

#### 9. Besteding van werkdrukkiddelen

Het bedrag voor werkdruk is schooljaar 2019/2020 (€220/leerling) totaal bedrag is € .....

De middelen voor werkdruk worden ingezet voor:

Handtekening:

Handtekening instemming PR

directeur .....

datum: ...../...../.....

datum: ...../...../.....

## Bijlage 2: Jaarplanning 2019/2020

(N = regio Noord, M = regio Midden en Z = regio Zuid)

Midden	Zuid	Noord	weekdata	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	
	1		19-aug						Legenda
	2	1	26-08						marge - / studiedag
1	3	2	02-09						verlof
2	4	3	09-09						duurzame inzet
3	5	4	16-09						ambulant
4	6	5	23-09						professionalisering
5	7	6	30-09						schoolvakanties
6	8	7	07-10						Feestdagen
7		8	14-10	herfst Z					
	9		21-10	herfst N/M					
8	10	9	28-10						
9	11	10	04-11						
10	12	11	11-11						
11	13	12	18-11						
12	14	13	25-11						
13	15	14	02-12						
14	16	15	09-12						
15	17	16	16-12						
			23-12	Kerst		1° Kerstdag	2° Kerstdag		
			30-12			Nieuwjaar			
16	18	17	06-01						
17	19	18	13-01						
18	20	19	20-01						
19	21	20	27-01						
20	22	21	03-02						
21	23	22	10-02						
22	24	23	17-02	voorjaar N					
			24-02	voorjaar M.Z.					
23	25	24	02-03						
24	26	25	09-03						
25	27	26	16-03						

26	28	27	23-03					
27	29	28	30-03					
28	30	29	06-04					Goede Vr.
29	31	30	13-04	2e Paasdag				
30	32	31	20-04					
			27-04	Koningsdag				
31	33	32	04-05		Bevrijdingsdag			
32	34	33	11-05					
33	35	34	18-05				Hemelvaart	
34	36	35	25-05					
35	37	36	01-06	Pinksteren				
36	38	37	08-06					
37	39	38	15-06					
38	40	39	22-06					
39	41	40	29-06					
40	42		06-07	zomer N	1			
41			13-07	Zomer Z	2	1		
			20-07	zomer M	3	2	1	
			27-07		4	3	2	
			03-08		5	4	3	
			10-08		6	5	4	
		1	17-08		2020-2021	6	5	
	1	2	24-08		2020-2021		6	
1	2		31-08		2020-2021			

### Toelichting jaarplanning 2019 - 2020

Midden, Zuid en Noord hebben 11 weken schoolvakantie en 5 feestdagen 12 weken = 480 uur  
Verlof personeel = 10,7 weken = 428 uur.

De schooltijdenwet bepaald dat er 7 onderbroken weken in een jaar mogen zitten.

Er mag na instemming MR één keer een tweedaagse gepland worden.

Verstandig is het om margetijd vrij te houden voor calamiteiten.

De overige margedagen kunt u inplannen in het jaarschema.

### Hoe deze jaarplanning te gebruiken?

U vult in dit vakantierooster de extra vakanties die ingeroosterd zijn en vrije dagen c.q. studiedagen.

U kunt het document dan printen en uitreiken aan het personeel.

Het personeel kijkt voor zichzelf in dat jaar wanneer verlof of wanneer duurzame inzetbaarheid.

Als een personeelslid ambulante tijd krijgt kan dit ook ingevuld worden met de kleuren in de legenda. welke conferentie of scholing deze wil (bv landelijke MR dag, of symposium jonge kind) dan geeft deze dit ook aan in het overzicht.

Dit ingevulde overzicht kan uitgangspunt zijn voor het jaartaakgesprek dat u voor de start van het nieuwe jaar met de met de teamleden voert.





### Bijlage 3: Over draagvlak en bepalen draagvlak bij het werkverdelingsplan

Voor aanvang van het gesprek over het werkverdelingsplan moet het team vaststellen hoe wordt bepaald of er voldoende **draagvlak** bestaat voor invoering van het werkverdelingsplan.

Draagvlak bij veranderingstrajecten is een belangrijke succesfactor. Draagvlak creëren biedt veel meer garantie om succesvol te veranderen en de teamleden mee te krijgen. Denk aan: fantastische ideeën voor verbetering, enthousiasme, een geweldige werksfeer, teamgeest, arbeidsvreugde, etc.

Veranderingen doorvoeren is vaak een weg van lange adem. Wees daar van bewust. Het kost wellicht meer tijd om tot een besluit te komen maar het resultaat is dan gedragen.

Het ABC model is een handig model om als leidraad te gebruiken bij veranderingen. Dit model kent drie fases: A, B en C.

A staat voor <b>aandacht</b>	de aandachtsfase
B staat voor <b>beweging</b>	de bewegingsfase
C staat voor <b>commitment</b>	de commitmentfase



Er is van alles gedaan om de verandering onder de **aandacht** te krijgen (A). In deze fase gaat het om heldere communicatie over het doel van de verandering, het voorstel. Van belang is helder te communiceren, overlegmomenten in te bouwen en teamleden te betrekken door te luisteren naar hen. Zorg ervoor dat zij zonder schroom met ideeën komen en voorstellen. Laat zien dat je de inbreng waardeert en serieus neemt door elk voorstel op te pakken en, hoe vreemd ook, goed te bekijken. Vergeet in deze fase natuurlijk niet te bedanken en te belonen voor de inbreng ook al worden voorstellen wellicht niet verder uitgewerkt. Na deze fase hebben de medewerkers begrip voor het uit te werken voorstel. Het is ook van hen. Mede eigenaarschap kan ontstaan. Medewerkers worden in **beweging** gezet door het voorstel uit te werken en er mee te gaan werken. Er is flow ontstaan. Je bent in fase B. beland. Beweging.

In fase C is het van belang dat het draagvlak blijft bij de medewerkers die in beweging zijn gekomen. Dit doe je door medewerkers te waarderen, te klankborden met ze en successen met elkaar te delen en te vieren.

In het kort gezegd: draagvlak creëren betekent ervoor zorgen dat je van tevoren ondersteuning en goedkeuring verwerft voor plannen die je wilt gaan uitvoeren of beslissingen die je wilt gaan nemen.

Het gaat in deze fase dat je werkt aan:

- alle neuzen dezelfde kant op te krijgen (mensen gaan hetzelfde willen als de bedenker van het plan).
- een plan of verandering gemeengoed te laten worden (de bedenker van het plan is niet langer in zijn eentje verantwoordelijk voor het plan).
- ervoor te zorgen dat mensen zich gehoord voelen. Mensen voelen zich dan niet overvallen door een besluit (of zelfs slachtoffer).
- halsstarrigheid of weerstand te voorkomen, vooral als er een conflict opgelost moet worden. Oplossingen die 'in de week' zijn gezet zijn acceptabeler.

Het is belangrijk om duidelijke doelen te stellen bij voorstellen, plannen. Duidelijke doelen dragen bij aan draagvlak. Men weet wat er bereikt wil worden met de voorstellen en of plannen. Willen doelen haalbaar zijn, dat moeten ze aan een aantal criteria voldoen. Voorwaarden waaraan doelen moeten voldoen om motiverend te zijn:

- Je kunt het je voorstellen
- Het doel sluit aan bij een behoefte die je voelt en een belangrijke waarde
- Je vindt het resultaat nuttig
- Je hebt invloed op het doel
- Je gelooft dat het gaat lukken
- Je vindt de weg naar het doel goed
- Je hebt invloed op de methode
- Je kunt zelf het resultaat beoordelen.

Het doel van het werkverdelingsplan is helder. Met elkaar komen tot een zo optimaal mogelijke werkverdeling waarbij rekening gehouden wordt het individubelang en het organisatiebelang.

**Welke normen kan een team kan hanteren om te bepalen of er voldoende draagvlak is en voorts de wijze waarop dit draagvlak wordt gemeten.**

### Normen voor bepaling draagvlak (zie stap 4)

In de infographic van de cao-partijen, zijn een aantal opties genoemd voor de normen die een team kan hanteren om te bepalen of er voldoende draagvlak is onder het team voor de afspraken over het werkverdelingsplan:



Het schoolteam is daarnaast vrij om een andere norm te hanteren dan hierboven beschreven. De wijze waarop het draagvlak wordt gemeten is stap 1 in het besluitvormingsproces om te komen tot de beslissing.

Een wijze van besluitvorming die past bij de vaststelling van het werkverdelingsmodel is:

**de sociocratische besluitvorming.** Het is een manier om besluiten te nemen op basis van gelijkwaardigheid in de besluitvorming. Dit geschiedt door middel van het consentbeginsel.

Bij deze vorm van besluitvorming gaat het om:

1. duidelijke focus die gericht is op een gezamenlijk doel. Het doel bij het werkverdelingsplan is komen tot een werkverdeling die voor iedere werknemer herkenbaar is en recht doet aan zijn / haar situatie als lid van een schoolteam met een heldere opdracht.
2. de mogelijkheid voor iedere deelnemer een bijdrage te leveren aan het besluitvormingsproces.

**Consent** betekent: geen overwegend beargumenteerd bezwaar. Dus in plaats van de vraag of iemand het oneens of eens is met een besluit vraag je **consent**. Na de discussie waarin allerlei meningen en argumenten op tafel komen, wordt dan de vraag gesteld: 'Kun je er mee leven als we het zo zouden doen, als in acht wordt genomen wat allemaal besproken is'?

Stel dat iemand aangeeft er niet mee te kunnen leven wat dan? Dan volgt de vraag wat zijn of haar argument hiervoor is. Dat argument wordt naast het voorgestelde besluit gehouden om samen te bekijken óf en hoe het besluit aangepast kan worden zodat eenieder het er wel mee eens is. Deze werkwijze betekent dus dat een teamlid bezwaren kan hebben, maar uiteindelijk toch achter het besluit kan gaan staan omdat alle mogelijke argumenten worden meegenomen. Er kan geen veto uitgesproken worden, omdat je bevraagd wordt op je argumenten. Niet de meeste stemmen gelden, maar de argumenten bepalen. Bij deze werkwijze leidt een verschil in mening veelal niet meer tot een strijd, maar geeft de mogelijkheid om een gewogen besluit te kunnen nemen waarin die verschillen worden meegenomen.

In het proces is het van belang veel samenvatten en te toetsen of het gezamenlijke beeld (de focus) nog steeds helder is. Bij deze vorm van besluitvorming is van belang dat er een sfeer is waar naar elkaar geluisterd wordt en iedereen aan het woord kan komen. Deze werkwijze toepassen geeft een sfeer van vertrouwen, samen denken over en realiseert betrokkenheid en collegialiteit.

### Verandering

Wat maakt het succes? >

