

Rapport

De cultuur en tevredenheid binnen de LOVK



Cultuur- en tevredenheidsonderzoek onder medewerkers van de LOVK

2 Juni 2022

Drs. A.C.C. Hubens

AHA DATA
ONDERZOEKEN / PROJECTEN

☎ 06-17418733

🌐 www.ahadata.nl

INHOUD

1. INLEIDING	1
2. LOVK-CULTUUR EN WERKGEVERSCHAP	2
3. WERKSITUATIE	6
4. DIGITALE WERK- EN LEEROMGEVING	8
5. INTERNE ORGANISATIE EN COMMUNICATIE	10
6. SAMENVATTING	12
BIJLAGE 1 GESPREKSONDERWERPEN	15
BIJLAGE 2 VRAGEN DIGITALE ENQUÊTE	17

1. INLEIDING

Het beleid van de LOVK is om iedere vier jaar de tevredenheid onder medewerkers te meten. De laatste meting dateert uit maart 2018, een nieuwe meting was voor 2022 dus gewenst. In het strategische beleidsplan voor de periode 2019 tot 2023 zijn een aantal doelen opgenomen die relevant zijn voor dit onderzoek. Deze zijn als volgt:

- Medewerkers onderschrijven de gewenste cultuur.
- Medewerkers zijn toegewijd aan de gewenste cultuur.
- Onderling feedback geven, coachen en inspireren is volledig geïntegreerd in de cultuur van de LOVK.
- Het personeel is tevreden met betrekking tot progressief en goed werkgeverschap.
- Het personeel is tevreden met betrekking tot de werksituatie.

Het onderzoek wordt ingezet om na te gaan in hoeverre deze doelen behaald worden. Tevens zijn de resultaten uit dit onderzoek en de onlangs gehouden Visiedag bedoeld om input te geven aan het nieuw vast te stellen strategische plan 2023 -2027.

Centrale vraag

In hoeverre zijn de doelen rondom medewerkers uit het strategische beleidsplan behaald en wat zijn de gevolgen hiervan voor het nieuwe strategisch beleidsplan?

Opzet

De basis van het onderzoek bestaat uit online interviews, afgenomen in maart/april 2022 onder alle werknemers van de LOVK. Deze groep van 22 werknemers bestaat uit 4 managementleden, 9 mentoren, 5 leerkrachten en 4 ondersteunende medewerkers (management- en onderwijs-assistenten). Bij de mentoren en leerkrachten is uitgegaan van de hoofdtaak die de medewerker vervult, er zijn namelijk medewerkers die een combinatie van deze taken uitvoeren.

Tijdens het vraaggesprek is ingezoomd op de huidige situatie. De werknemer kreeg de ruimte om zowel de positieve als negatieve kanten van de organisatie en het werk te benoemen aan de hand van een lijst met gespreksonderwerpen (zie bijlage 1). Daarnaast hebben medewerkers een korte digitale enquête (zie bijlage 2) over de LOVK-cultuur ingevuld.

De schriftelijke notities van de onderzoeker, gemaakt tijdens de interviews samen met de resultaten van de enquête, vormen de basis voor deze geanonimiseerde rapportage.

Leeswijzer

In dit rapport wordt gesproken over ‘medewerkers’ dit heeft betrekking op alle werknemers, inclusief de managementleden. Deze keuze is gemaakt omdat alle personen binnen de LOVK samenwerken aan hetzelfde doel, namelijk onderwijs aan jonge varende kinderen bieden. Indien er per groep: management, mentoren, leerkrachten of ondersteuning duidelijke verschillen naar voren komen worden deze afzonderlijk beschreven.

De rapportage start met de LOVK-cultuur en het werkgeverschap. De derde paragraaf behandelt de werksituatie zoals de inhoud van het werk en de arbeidsomstandigheden. De vierde paragraaf gaat in op de digitale werk- en leeromgeving. Daarna volgt in de vijfde paragraaf het functioneren van de interne organisatie en de communicatie. Tot slot volgt een samenvatting met daarin de belangrijkste conclusies en enkele aanbevelingen.

2. LOVK-CULTUUR EN WERKGEVERSCHAP

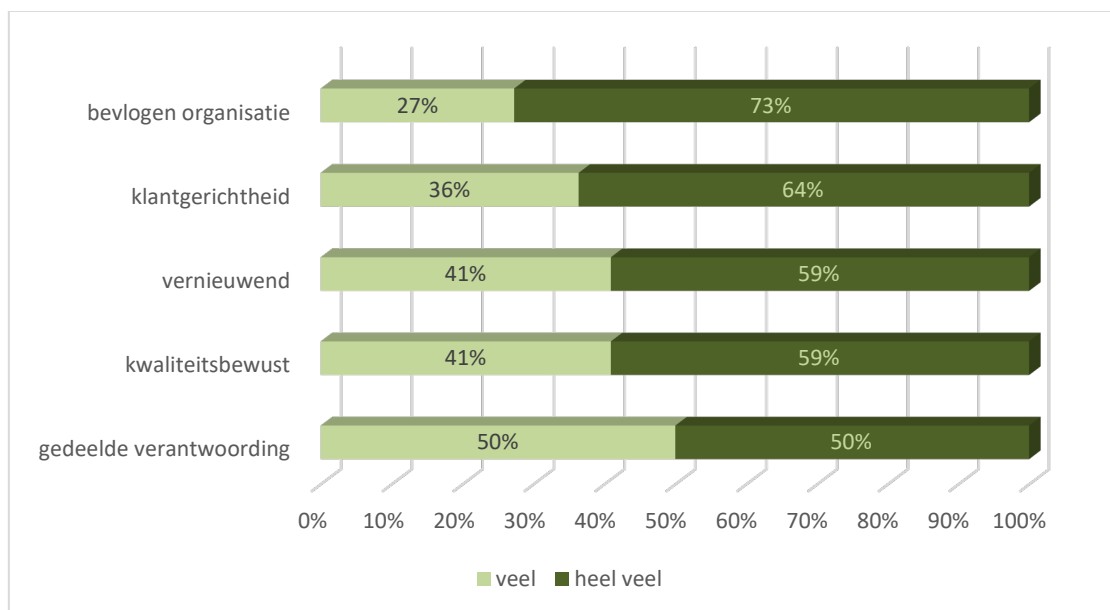
In deze paragraaf staat de cultuur van de LOVK en de daarbij behorende kernbegrippen en –competenties centraal. Vervolgens komt de waardering voor het werkgeverschap aan bod.

LOVK-cultuur

Medewerkers zijn persoonlijk gevraagd in hoeverre zij de cultuuromschrijving van toepassing vinden op de LOVK. Uit de antwoorden blijkt dat alle medewerkers de cultuuromschrijving herkennen en zeker nog van toepassing vinden op de LOVK. Vooral de vijf kernbegrippen: kwaliteit, vernieuwing, bevlogenheid, klantgerichtheid en zelfverantwoording worden benoemd en onderschreven.

Dit komt ook naar voren uit de resultaten van de digitale enquête waarin de vijf kernbegrippen worden bevraagd.

Figuur 1. In hoeverre medewerkers de uitspraken over de vijf kernbegrippen van toepassing vinden.



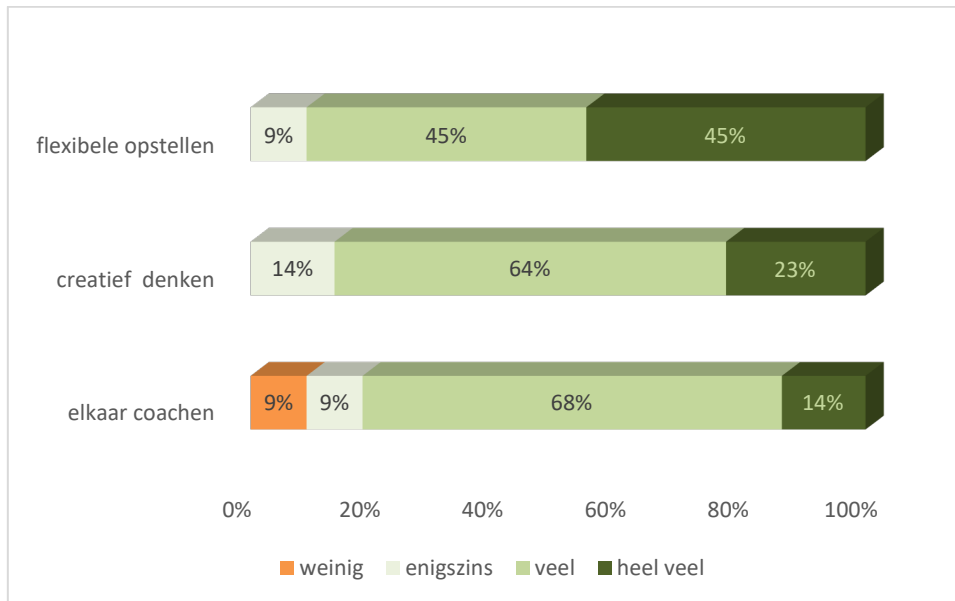
In bovenstaande figuur valt op dat de antwoordopties ‘weinig’ of ‘enigszins’ door niemand zijn ingevuld als het gaat om de vijf kernbegrippen. Dit betekent dus dat 100% van de medewerkers deze kernbegrippen onderschrijft.

Het aandeel ‘heel veel’ is het hoogst binnen een inspirerende en bevlogen organisatie. Ook het klantgericht zijn op ouder en kind wordt door de meerderheid als ‘heel veel’ gezien. Daarnaast worden het innovatieve en vernieuwende karakter, het kwaliteitsbewuste en de gedeelde verantwoording nemen voor de LOVK ook door de helft van de medewerkers als ‘heel veel’ gezien. De andere helft omschrijft dit als ‘veel’. Ten opzichte van de meting in 2018 zijn deze cijfers redelijk gelijk gebleven, er was toen ook al sprake van een hoge score.

Uit de interviews blijkt dat de twee alinea’s in de cultuuromschrijving over het plezier in hun werk, flexibiliteit, externe blik en elkaar coachen (zie bijlage 1) minder tot de verbeelding spreken. Daar wordt relatief weinig over gesproken door de medewerkers. Een enkele medewerker merkt op dat de cultuuromschrijving wat compacter geformuleerd zou mogen worden.

In de digitale enquête zijn de drie begrippen: flexibele opstelling, creatief en ‘outside the box’ denken en elkaar coachen bevraagd. Dit staat afgebeeld in figuur 2 op de volgende bladzijde.

Figuur 2. In hoeverre medewerkers elkaar coachen, creatief en flexibel zijn.

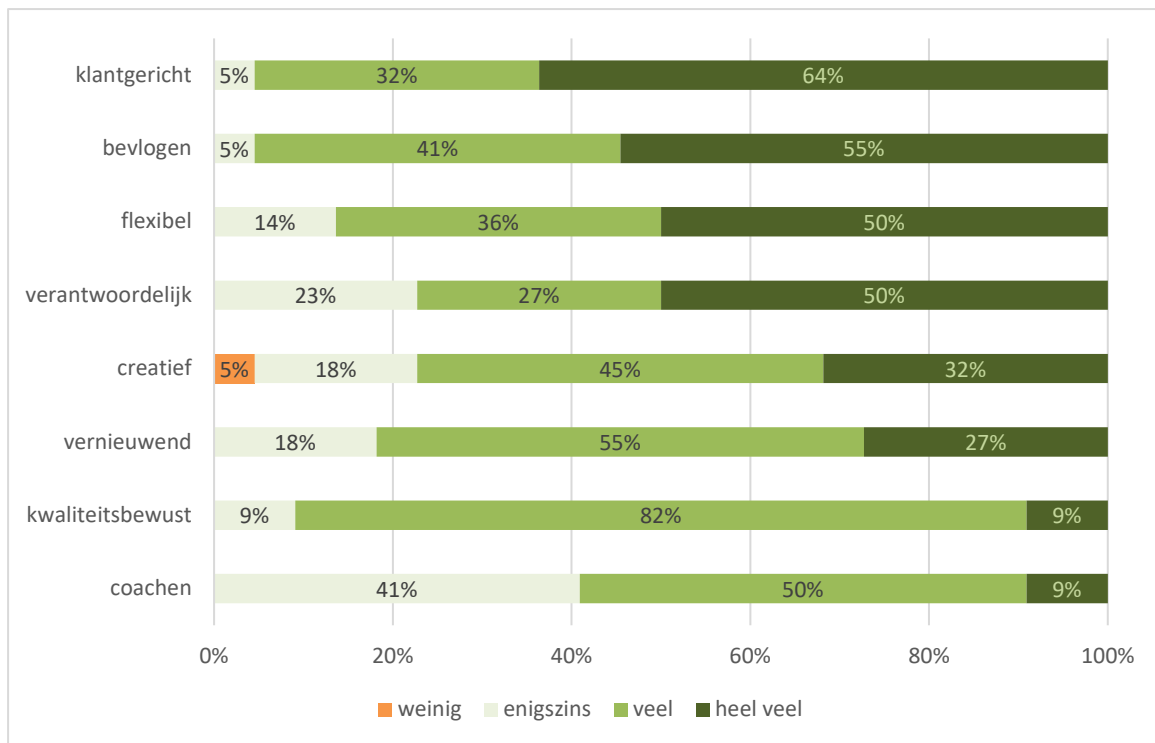


Een klein gedeelte van de medewerkers geeft aan dat het flexibel opstellen verbeterd kan worden. De grote meerderheid (90%) vindt echter dat het al ‘(heel) veel’ gebeurt. Het creatief denken bij de LOVK wordt door een kwart van de medewerkers als ‘heel veel’ gezien. Daarnaast geeft ook 14% ‘enigszins’ aan en dit betekent dat zij vinden dat er bij de LOVK meer ‘outside the box’ en creatief gedacht mag worden.

Dat medewerkers elkaar coachen binnen de LOVK wordt door een minderheid als ‘heel veel’ gezien. Een vijfde deel (18%) geeft aan dat er maar ‘weinig’ of ‘enigszins’ wordt gecoacht. Hierin zit dus het meeste potentieel wat betreft verbetering. Door het management wordt aangegeven dat zij elkaar onderling goed coachen. Bij de andere medewerkers komt dit minder sterk naar voren.

Figuur 3 (op de volgende pagina) laat zien in hoeverre medewerkers de kernbegrippen en -competenties op zichzelf van toepassing vinden.

Figuur 3. In hoeverre medewerkers kernbegrippen en -competenties op zichzelf van toepassing vinden.



De meerderheid van de medewerkers vindt de kernbegrippen en -competenties ook op zichzelf '(heel) veel' van toepassing. Echter scoort ook in deze figuur het coachen en inspireren van elkaar het minst goed. 41% van de medewerkers geeft aan dat zij hun collega's zelf maar 'enigszins' inspireren en coachen om samen beter te presteren.

Het management geeft aan dat het belangrijk is om het coachen een (meer) prominente plek te geven in de hele organisatie. Elkaar feedforward/-back geven lukt de managementleden onderling goed, ook bij actuele kwesties. Dit wenst het management ook voor de ondersteuning, de leerkrachten en de mentoren. Elkaar bijstaan en helpen bij kwesties waar je tegenaan loopt zou LOVK-breed gemeengoed moeten worden. Dit is nu nog niet het geval.

Klantgericht en bevlogen zijn scoort het hoogst onder medewerkers, 95% vindt dit '(heel) veel' op zichzelf van toepassing. Het begrip klantgericht leidt wel tot vragen bij medewerkers, zo geven meerdere medewerkers aan dat ouders nog meer centraal zouden moeten staan in de cultuuromschrijving. Enerzijds omdat het onderwijs van de LOVK staat of valt met de aandacht die ouders eraan geven. Anderzijds om te bepalen hoe de LOVK omgaat met de klantgerichtheid? Wat doe je wel voor ouders en wat niet meer? Sommige medewerkers stellen dat ouders te veel verwend worden.

Werkgeverschap

Medewerkers zijn unaniem positief over het werkgeverschap van de LOVK en kunnen niets negatiefs bedenken. Dit prettige werkgeverschap uit zich voor werknemers op verschillende manieren. Voor de een is het de warme omgeving en voor de ander de uitgebreide faciliteiten die geboden worden. Het meest benoemd wordt dat de LOVK goed meedenkt, dat je er prima terecht kunt en alles bespreekbaar is. Daarnaast wordt de LOVK geroemd in vergelijking tot reguliere onderwijsorganisaties. Omdat de LOVK een kleinere organisatie is ervaren medewerkers dat er veel meer mogelijk is en je echt gezien wordt.

Medewerkers geven aan de cultuur- en tevredenheidsonderzoeken zinvol te vinden. Het blijkt dat alle verbeterpunten door het management zijn opgepakt en dit in ongeveer de helft van de punten tot blijvend succesvol resultaat heeft geleid. De grootste en het meest in het oog springende verbetering is het vernieuwen en verbeteren van het registratiesysteem KIIK geweest. Dit is vervangen door Radar. Ten tweede zijn er verbeteringen aangebracht in het bekwamen met betrekking tot het zorgplan. Het zorgplan leeft veel meer in de organisatie. Ten derde is de website zelflesgeven.nl verbeterd, met name op het gebied van goed functionerende links. Medewerkers maken hierdoor meer gebruik van de website. Tot slot leeft het gevoel dat het bestuur, ook al staat het op afstand, de organisatie kritischer volgt dan voorheen.

Andere punten die naar voren kwamen uit het onderzoek in 2018 zijn soms tijdelijk opgepakt maar hebben niet tot een blijvend effect of een duidelijk resultaat geleid. Het onderzoek uit 2018 heeft geleid tot een update door feedforward te introduceren in plaats van het bestaande maatjesproject. Feedforward is feedback dat gewenst en positief gedrag in de toekomst benadrukt. De twee verbeterpunten over het onderling feedback geven en ontvangen en het updaten van het maatjesproject zijn in eerste instantie dus opgepakt. Onder andere door de invloed van corona is dit vervolgens bij een groot deel van de medewerkers stil komen te liggen. Ongeveer een kwart van de medewerkers kent het begrip feedforward. De begrippen, maatjesproject, leerpartner en leerdoel zijn iets beter bekend bij de medewerkers. Ook hier hebben echter weinig medewerkers ervaring mee. De helft van de medewerkers geeft aan er niet zo'n behoefte aan te hebben. Zij vinden het wat gekunsteld, ze staan bijvoorbeeld al lang voor de klas of het gebeurt al in de mentorvergadering. De andere helft vindt het wel nuttig en zou het graag weer opnieuw willen oppakken. Sommige medewerkers hebben op dit moment nog een leerpartner, andere zijn op zoek naar een nieuwe leerpartner. Net als in 2018 geven medewerkers aan het belangrijk te vinden dat hun leerpartner een collega met een vergelijkbare functie is.

Het verbeterpunt: iedereen bewust de LOVK promoten wordt niet actief toegepast. Medewerkers passen het onbewust toe maar niet bewust. In paragraaf 5 onder externe communicatie wordt hier verder op ingegaan.

Tot slot noemen veel werknemers spontaan de in maart 2022 gehouden Visiedag. Deze dag wordt door alle medewerkers als zeer positief ervaren. Uit deze dag is onder andere naar voren gekomen dat er meer tijd moet komen om vernieuwingen te evalueren en te consolideren.

3. WERKSITUATIE

In deze paragraaf komt eerst de inhoud van het werk aan bod. Vervolgens de arbeidsvoorwaarden zoals inkomen, fysieke werkplek en opleidingsmogelijkheden. Tot slot volgt de samenwerking met ouders en het ideale toekomstige onderwijs van de LOVK.

Inhoud van het werk

Bijna alle medewerkers geven aan het werk inhoudelijk leuk te vinden. Zij vinden vooral de afwisseling belangrijk en ervaren deze volop. Een enkele medewerker geeft aan het werk soms saai te vinden. Voorbeelden hiervan zijn dat er voor de ondersteuning soms te weinig drukte is waardoor het gevoel van urgentie ontbreekt. Oftewel, de LOVK is een (te) goed geoliede machine. Ook voor een mentor geldt dat zij de dynamiek zelf moet creëren door school- en boordbezoeken te plannen en uit te voeren. De afgelopen periode was dit vanwege de coronamaatregelen slechts beperkt mogelijk. Daarnaast kan het werk voor leerkrachten saai worden als er te weinig leerlingen in de klas zijn, hierdoor ontstaat er te weinig interactie en lijkt het meer op opvang dan op lesgeven. Dit neemt niet weg dat de meerderheid van de medewerkers met volle teugen geniet van het afwisselende werk bij de LOVK. Hierbij valt op dat het ondersteunend en lesgevend personeel (mentoren en leerkrachten) aangeven nauwelijks werkdruk te ervaren. Dit geldt niet voor het management zij ervaren soms een (te) hoge werkdruk.

Bijna alle medewerkers voeren met veel plezier een specialistische taak uit. Voor de nieuwe medewerkers zit deze ontplooiing nog volop in hun dagelijkse werk. Medewerkers die al langer werkzaam zijn vinden dit bijvoorbeeld in de deelname aan de medezeggenschapsraad, de speel-othek, de digitale ondersteuning, het maken van de lessenreeks voor het internaat, zorgkinderen of het thema bedenken voor de Langszij. Het gevoel dat medewerkers zich kunnen ontplooien in hun werk is dus zeker aanwezig.

Arbeitsvoorwaarden

Medewerkers zijn het unaniem eens over dat hun salaris in overeenstemming is met hun functie. Wel wordt geregeld opgemerkt dat bij een functie in het bedrijfsleven waarschijnlijk een hoger salaris mogelijk zou zijn dan in dit onderwijs. Medewerkers zijn tevreden omdat zij zo graag werken in het onderwijs en met kinderen. Het gaat medewerkers om de inhoud van het werk en minder om de bijbehorende betaling. Bovendien wordt opgemerkt dat doordat de werkdruk niet zo hoog ervaren wordt het ook een beter betaalde functie wordt.

De voorzieningen voor thuiswerken worden door alle medewerkers positief gewaardeerd. Dit is erg goed geregeld en kan niet beter.

Daarnaast wordt ook de kilometervergoeding positief gewaardeerd. Soms wordt opgemerkt dat het gezien de huidige brandstofprijzen fijn zou zijn als hier weer eens naar gekeken zou worden. Opvallend is dat medewerkers er alle vertrouwen in hebben dat het management hiervoor met een oplossing komt. Wat inderdaad ook al door het management bij het bestuur is aangegeven en is goedgekeurd. Dit wordt nog gecommuniceerd richting medewerkers.

Ook over de fysieke werkplek zijn de medewerkers tevreden. Dit geldt zowel voor de leerkrachten in de klas als voor de mentoren op kantoor. Indien er iets speelt rondom een werkplek wordt dit in overleg opgelost. Medewerkers zijn zeer te spreken over de geboden hulpmiddelen, ze weten dat alles mogelijk is maar willen ook niet te snel vragen, het moet echt nodig zijn.

De LOVK biedt volgens medewerkers veel mogelijkheden om opleidingen te volgen. Er zijn altijd mogelijkheden om bijscholing te volgen, waarbij ook eigen ideeën ingebracht kunnen worden. Enkele medewerkers hebben daar op dit moment echter geen behoefte aan. Bovendien wordt een

hele opleiding volgen, naast het reguliere werk als te belastend ervaren. Het valt op dat veel medewerkers aangeven samen met een collega een boek te lezen en te bespreken. Dit wordt als een zeer aangename en praktische manier van leren ervaren.

Al met al zijn alle medewerkers zeer tevreden over de arbeidsvoorwaarden.

Samenwerken met ouders

De samenwerking met ouders wordt door medewerkers als fijn en prettig ervaren. Voor het ondersteunend personeel en de leerkrachten zit het contact vooral in de haal- en brengmomenten op de ligplaatsschool. Leerkrachten geven aan dat het contact intensiever is dan bij het reguliere onderwijs. Juist dat vinden de leerkrachten leuk. Dit geldt natuurlijk helemaal voor de mentoren: de mentor als professional en de ouder als lesgever. Bijna alle mentoren zien de ouder dan ook als educatief partner. Het educatief partnerschap wordt verschillend ingevuld afhankelijk van de capaciteiten en omstandigheden van de ouder.

De corona-maatregelen maakten het soms lastig om goed contact te onderhouden tussen mentor en ouder. Toch geven medewerkers aan dat het contact en de vertrouwensband bij de meerderheid goed is. Bij een minderheid (een derde deel tot de helft) verloopt het contact tussen ouder en mentor minder goed. Dit hangt er vaak mee samen dat de ouder het lesgeven niet overziet of dat het contact tussen ouder en kind moeizaam is. Voor de mentor wordt het dan puzzelen hoe deze ouders het best te bereiken en te helpen zijn met deze problemen.

Rapporten worden door de leerkrachten en mentoren gezien als een inzichtelijk document voor ouders doordat de ontwikkelingsgebieden per balk worden weergegeven. Het rapport roept echter ook wel eens wat vragen op bij ouders omdat het gedetailleerd is.

Binnen de LOVK wordt gesproken van peilingen, sommige leerkrachten en mentoren communiceren dit ook zo naar de ouder, waar anderen spreken van rapporten. Opvalt is dat mentoren ieder op eigen wijze communiceren over de meetmomenten met ouders. Sommige mentoren vullen het rapport gezamenlijk in met de ouder, terwijl andere mentoren het rapport doorsturen naar de ouder en afwachten of er nog vragen komen vanuit de ouder.

Mentoren merken op dat een rapport eigenlijk niet voor verrassingen zou mogen zorgen bij ouders. Het is de bedoeling dat mentor en ouder elkaar tussentijds goed op de hoogte houden. Voor sommige ouders kan het lang duren voordat er een rapport komt omdat het drie peilingen zijn voor de gehele schoolperiode. Hierdoor kan het bij een november kind bijvoorbeeld anderhalf jaar duren. Het invullen van de vragenlijst wordt ook als meetmoment benoemd en vormt direct een mooi moment om de ouders mee te nemen in de ontwikkeling van het kind. Een klein rapport voor het kind zou een leuke toevoeging kunnen zijn.

Ideale toekomstige onderwijs

Medewerkers komen met veel verschillende persoonlijke ideeën over het ideale toekomstige onderwijs van de LOVK. Enkele onderwerpen die door meerdere medewerkers zijn benoemd:

- Het verder vormgeven van het Integraal Kind Centrum;
- Bestaande innovatieprojecten eerst afronden voordat nieuwe initiatieven gestart worden (dit mede naar aanleiding van de Visiedag);
- Afstands- en ligplaatsonderwijs integreren;
- Meer gebruik maken van de kennis en kunde van ouders.

4. DIGITALE WERK- EN LEEROMGEVING

Eerst gaan we in op de digitale werkomgeving van de medewerker zelf. Daarna volgt de digitale leeromgeving en hoe medewerkers tegen filmopnames en livestreams aankijken.

Digitale werkomgeving

Twee derde deel van de medewerkers vindt SharePoint een hele verbetering. Dit zit vooral in het feit dat zij gezamenlijk toegang hebben tot een document en het kunnen bewerken. Daarbij komt dat alle documenten van een leerling bij elkaar staan. Daarnaast worden de digitale vragenlijsten en presentielijsten als verbetering gezien. Een derde deel van de medewerkers heeft moeite met de digitale werkomgeving van Sharepoint. Waar zij vooral tegenaan lopen is dat ze documenten niet gemakkelijk kunnen vinden, ook wordt het omslachtig genoemd. Bijna alle medewerkers geven aan dat het tijd kost om je weg te vinden in Sharepoint en het belangrijk is om er frequent in te werken, dan lukt het wel.

Daarnaast wordt door medewerkers opgemerkt dat ze met vragen altijd terecht kunnen bij het management. De ene medewerker ervaart het als frustrerend omdat het zelf niet lukt, de ander vindt het ideaal dat je bij vragen over de digitale werkomgeving wordt geholpen.

De digitale samenwerking met ouders verloopt heel wisselend, afhankelijk van hoe digitaal vaardig ouders zijn. Veel mentoren noemen als oplossing om bijvoorbeeld een video toe te sturen waarin uitgelegd wordt hoe het inloggen werkt.

Het lezen van de digitale nieuwsbrieven door ouders gebeurt te weinig. Veel ouders vergeten deze te lezen en zijn daardoor niet goed op de hoogte. Dit kan leiden tot irritatie bij medewerkers. Andere medewerkers vinden juist dat de digitale nieuwsvoorziening naar ouders vereenvoudigd moet worden, omdat de huidige vorm niet werkt. Ook hier is er onduidelijkheid over de invulling van klantgerichtheid.

Digitale leeromgeving

Aan de medewerkers is gevraagd of er meer of minder filmopnames en livestreams bij het onderwijspakket VoortVarend zouden moeten komen. Driekwart van de medewerkers is enthousiast en ziet dat de digitale leeromgeving van toegevoegde waarde is. Meerdere medewerkers merken op dat ouders hier zeker behoefte aan hebben en dat een instructiefilm vooral bij het begin van het pakket kan helpen. Ook wordt opgemerkt dat kinderen toch al veel achter het scherm zitten, in dit geval kunnen ze maar beter iets leerzaams zien.

Een kwart van de medewerkers stelt zich terughoudend op en geeft de voorkeur aan live-contact. Zij staan er eventueel wel voor open als de behoefte er onder ouders is. Bovendien vinden ze dat de LOVK momenteel al veel digitaal aanbiedt. Daarnaast zijn er zorgen over de privacy van de kinderen in de livestream.

Het afgelopen schooljaar, ten tijde van corona, zijn de eerste ervaringen opgedaan door het voorlezen van prentenboeken en de Sint- en Kerstvieringen op de ligplaatsschool te delen. Enkele mentoren hebben ook ervaring opgedaan met het 1-op-1 lesgeven aan de leerling. Met livestreams vanuit de ligplaatsschool of een digitale klas van varende kinderen heeft de LOVK nog geen ervaring opgedaan.

Medewerkers spreken niet echt een voorkeur uit voor livestream of filmopname, beide mogelijkheden dienen onderzocht te worden om te zien of ze passend bij het doel en de situatie zijn. Sowieso is het belangrijk dat het een aanvulling blijft op het huidige afstandsonderwijs en geen vervanging wordt.

Onderwerpen die medewerkers noemen om digitaal aan te bieden komen voor een groot deel overeen met de wensen van ouders die voortkomen uit het behoeftenonderzoek. Onderwerpen die genoemd worden zijn:

- Gym- en beweegles door de sportinstructeur;
- Promotiefilm voor ouders over de methode en hoe te starten met het pakket;
- Muziekles;
- Introductie op een thema;
- Voorlezen van prentenboeken;
- Lees- en rekenlessen, letter- en cijferlotto;
- Samen de dag starten;
- Het uitvoeren van experimenten en proefjes (drijven/zinken, magneten, glazen in de kan);
- Kanjer-training, leren van sociale vaardigheden.

5. INTERNE ORGANISATIE EN COMMUNICATIE

In deze paragraaf komt eerst aan bod hoe het leidinggeven wordt ervaren. Vervolgens wordt ingegaan op de onderlinge verstandhouding. De paragraaf wordt afgesloten met de interne en externe communicatie van de LOVK.

Bestuur en managementteam

De manier waarop het bestuur toezicht houdt wordt als positief kritisch gezien. De meeste medewerkers hebben weinig contact met het bestuur. In de medezeggenschapsraadsvergaderingen wordt de huidige inbreng van het bestuur gewaardeerd. Enkele leerkrachten merken op het niet nodig te vinden dat bestuursleden op de ligplaatschool komen kijken. De meeste medewerkers vinden het prima dat het bestuur op afstand toezicht houdt. Het bestuur dient zichtbaar te worden als het niet goed loopt in de organisatie, aldus de medewerkers.

In het beleid dat door het bestuur en het managementteam wordt bedacht voelen de meeste medewerkers zich gehoord. Veel medewerkers noemen de recent gehouden Visiedag als voorbeeld. Een nieuwe medewerker dacht eerst dat het een saaie bijeenkomst ging worden over taaie strategische beleidsplannen. Door het werken in kleine groepen tijdens de Visiedag kon iedereen veilig zijn mening geven. Ook wordt aangehaald dat de beleidsdocumenten goed besproken worden op de mentorvergaderingen. Kortom er is veel draagvlak voor de beleidsplannen die gezamenlijk bedacht worden en niet van bovenaf opgelegd worden.

De meeste medewerkers vinden dat het managementteam de organisatie goed aanstuurt. Ze bieden duidelijkheid en transparantie terwijl tegelijkertijd alles bespreekbaar is. Een enkele medewerker noemt het vertrek van een medewerker waarin dit minder goed is verlopen. Dit wordt door de medewerkers echter benoemd als een uitzondering. Bij de nieuwe medewerkers leven er vragen rondom het invallen op de ligplaatscholen: wat is hiervoor geregeld in de basis? Tevens wordt aangegeven dat in de MR er wat meer discussie zou mogen zijn tussen de verschillende leden. Een klein deel van de medewerkers, vooral in de ondersteuning heeft geen duidelijk beeld van wat het managementteam doet.

Direct leidinggevende

Alle medewerkers zijn tevreden over hun direct leidinggevende. Zij zijn blij met de waardering en ondersteuning die zij ontvangen. Door veel medewerkers wordt opgemerkt dat het meer voelt als een goede collega die naast je staat in plaats van boven je. Een enkele medewerker merkt op dat de leidinggevende het soms wel erg druk heeft, waardoor het lang duurt voor er een gesprek mogelijk is. Terwijl een andere medewerker opmerkt dat de leidinggevende soms te betrokken is en de medewerker zich te veel in de watten gelegd voelt.

Gevraagd werd of medewerkers de ruimte krijgen om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Door alle medewerkers wordt bevestigd dat dit ruimschoots gebeurt. Medewerkers vinden het prettig dat zij zelf de verantwoording dragen voor hun werk. Het is dus niet zo dat de leidinggevende het werk uit handen neemt, het uit zich meer in te zorgzaam en te attent zijn. De leidinggevende wil het dan als het ware té goed doen waardoor dit voor de medewerker als ongemakkelijk kan worden ervaren. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de vele kleine attenties die worden gegeven. Sommige medewerkers vinden dit niet altijd nodig.

Over de gesprekscyclus wordt wisselend gedacht. Twee derde van de medewerkers vindt de functioneringsgesprekken positief en vindt deze prettig verlopen. Het is fijn als er waardering wordt geuit en goed als er feedback en verbeterpunten worden gegeven. Een derde van de medewerker vindt de formele gesprekken lastig omdat het geforceerd aanvoelt op een vast tijdstip. Deze medewerkers vinden het fijner om iets te bespreken op het moment dat het zich afspeelt of in de wandelgangen. Daarnaast wordt opgemerkt dat het verslag niet altijd compleet was en

medewerkers zich er niet helemaal in de verslaglegging herkennen. Het verslag is daarna overigens zonder problemen aangepast.

Onderlinge verstandhouding

Binnen de LOVK is sprake van een goede onderlinge verstandhouding. Alle medewerkers geven namelijk aan de relatie met collega's prettig en open te vinden. De relatie onderling wordt genoemd als gezellig, huiselijk en bijna als vriendschap. Tijdens de corona periode is het fysieke contact beperkter geweest en dat werd gemist. De twee buitenposten in Zwolle en Terneuzen hebben een aparte positie, hier staan de collega's wat meer op afstand. Maar ook zij geven aan dat ze met iedere collega gemakkelijk contact kunnen krijgen en dat de mentorvergaderingen harmonieus verlopen. Dit wordt ook zo ervaren door de drie nieuwe medewerkers die onderling een bijzondere relatie hebben omdat ze samen ingewerkt zijn.

Geen enkele medewerker ervaart geroddel of over in plaats van met elkaar praten. Een leerkracht benoemt dat als een mentor in haar klas komt dat dit spanning kan opleveren, ze komt op haar terrein. Als je dat benoemt kun je juist weer goed met elkaar samenwerken. Ook wordt benoemd dat de medewerkers allemaal vrouw zijn. In de praktijk betekent dit een erg menslievende en zorgzame organisatie waar veel gepraat wordt.

Interne communicatie

Medewerkers vinden over het algemeen dat ze goed geïnformeerd worden. De informatiemiddelen die genoemd worden zijn de LOVK@lender, de www-app en de landelijke info app. In de LOVK@lender staan alle belangrijke zaken die er spelen. De wie-wat-waar app is handig zodat je van elkaar weet waar iemand is. En in de landelijke info-app worden belangrijke zaken gedeeld die er spelen. Medewerkers zouden graag meer persoonlijke informatie willen, zodat zij mee kunnen leven met elkaar. Ten tijden van het onderzoek wordt door het management een lief en leed app geïntroduceerd speciaal voor dit doel.

In alle verschillende communicatiestromen is het soms lastig om te weten waar je het van weet, via de mail, de app of via de LOVK@lender.

Medewerkers zijn van mening dat ouders ook tot de interne communicatie behoren. Zoals al eerder geconstateerd is het moeilijk om ouders goed op de hoogte te houden van actuele ontwikkelingen. Binnen de LOVK wordt dit onderwerp momenteel aangepakt.

Externe communicatie

De uitwerking en uitvoering van het communicatieplan PR is bij een medewerker blijven liggen en dient geactualiseerd te worden. Veel medewerkers hebben onvoldoende zicht op wat PR inhoudt en wat er op dit gebied gedaan wordt. Een groot deel van de medewerkers vindt dit prima en heeft hier geen behoefte aan. Het is wel zo dat medewerkers de LOVK onbewust promoten omdat ze er enthousiast over zijn.

Enkele medewerkers merken op dat de PR van de LOVK breder zou mogen, zij willen ook andere doelgroepen proberen te bereiken met het afstandsonderwijs van de LOVK. Denk aan zeilgezinnen of het algemene publiek via het Jeugdjournaal, Klokhuis, en dergelijke. Daarnaast wordt België genoemd maar tot nu toe is het niet gelukt om deze doelgroep te bereiken. Met name omdat de meeste onderwijsorganisaties en peuterspeelzalen in België (nog) niet op de hoogte zijn en soms ook niet overtuigd zijn van het Nederlandse afstandsonderwijs als goed alternatief. Deze boodschap dien je te blijven herhalen door bijvoorbeeld te adverteren in Belgische onderwijsbladen.

Uit de gesprekken ontstaat de indruk dat medewerkers er weinig mee bezig zijn om de LOVK te promoten buiten de wereld van de Nederlandse binnenvaart. Een intern gerichte organisatie zou op termijn een risico kunnen vormen.

6. SAMENVATTING

In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies benoemd, gevolgd door vijf aanbevelingen.

Conclusies

LOVK-cultuur

- De huidige cultuuromschrijving leeft binnen de LOVK en wordt gezien als de ideale cultuur. Alle medewerkers onderschrijven en wijden zich toe aan de gewenste cultuur.
- Het onderling feedback geven, coachen en inspireren is echter nog niet geïntegreerd in de huidige cultuur van de LOVK. De helft van de medewerkers vindt het gekunsteld en niet nodig. De andere helft vindt het nuttig en wil het weer oppakken.

Werkgeverschap

- Medewerkers ervaren positief en progressief werkgeverschap. Dit heeft zowel betrekking op de warme relatie met de werkgever als op de uitgebreide faciliteiten die worden geboden. Medewerkers zijn dan ook tevreden over de geboden arbeidsvoorwaarden zoals salaris, kilometervergoeding, voorzieningen voor thuiswerken, fysieke werkplek op kantoor en de opleidingsmogelijkheden.
- Het cultuur- en tevredenheidsonderzoek uit 2018 heeft tot enkele blijvende effecten binnen de organisatie geleid. Het grootste effect is bereikt door het vernieuwen van het registratiesysteem. Daarnaast is de kennis over het zorgplan in de organisatie en de website zelflessen.nl verbeterd en wordt dit meer ingezet.

Inhoud van het werk

- De meeste medewerkers vinden de inhoud van het werk leuk en afwisselend. Zij kunnen zich goed ontplooiën in hun werk mede door het uitvoeren van een specialistische taak. Opvallend is dat de ondersteuning, de leerkrachten en de mentoren weinig tot geen werkdruk en dynamiek ervaren. Voor enkele van deze medewerkers kan het werk daardoor saai worden. Dit in tegenstelling tot het management waar de werkdruk soms (te) hoog is.

Samenwerken van ouders

- Iedereen binnen de LOVK ziet ouders als educatief partners. Bij de meerderheid van de ouders verloopt de samenwerking opbouwend. Bij een minderheid van de ouders is het een uitdaging om deze goed te bereiken en te ondersteunen.
- Binnen de LOVK wordt verschillend gedacht over de mate van klantgerichtheid en daardoor worden ouders ook verschillend benaderd. Een deel van de medewerkers vindt dat de LOVK ouders (veel) te veel tegemoet komt, zeker in vergelijking tot reguliere scholen. Terwijl een ander deel van de medewerkers ouders juist meer centraal wil stellen om tot een betere samenwerking en resultaat te komen. Deze onduidelijkheid speelt met name bij de communicatie over actuele ontwikkelingen (digitale nieuwsbrieven), het invullen van vragenlijsten en de rapporten of peilingen.

Digitale werk- en leeromgeving

- Twee derde van de werknemers vindt de digitale werkomgeving een verbetering en kan er goed mee overweg. Een derde deel kan er echter minder goed mee overweg. Met name het vinden van documenten in Sharepoint wordt als lastig ervaren. Medewerkers realiseren zich dat een tijdsinvestering nodig is om te kunnen werken in de digitale werkomgeving.
- Drie kwart van de medewerkers wil de digitale leeromgeving voor ouder en kind vergroten door meer livestreams en filmopnames aan te bieden. Medewerkers stellen dat onder ouders

gepeild moet worden wat hierin de behoefte is. Genoemde onderwerpen komen vrijwel overeen met het behoeftenonderzoek onder ouders.

- Een kwart van de medewerkers is terughoudend op het gebied van digitalisering van de leeromgeving. Zij maken zich zorgen over privacy en vinden dat de doelgroep jonge kinderen tot zeven jaar het beste live bereikt kan worden.

Interne organisatie en communicatie

- De meeste medewerkers voelen zich gehoord door het management bij het opstellen van het beleid. Daarnaast is er vertrouwen in het bestuur, ook al staat deze op afstand.
- De wijze van aansturen door het management wordt door de medewerkers als duidelijk en transparant gezien, met uitzondering van enkele onderwerpen (invalwerk, vertrek medewerker).
- Alle medewerkers zijn tevreden over ondersteuning en waardering die zij krijgen van hun direct leidinggevende. Opgemerkt wordt dat de leidinggevende soms te attent en te zorgzaam is.
- Twee derde van de medewerkers ervaart de gesprekscyclus als positief. Een derde deel zou het liever informeel afhandelen. Het management geeft aan dat het maken van de verslagen veel werk is terwijl medewerkers soms aangeven zich niet geheel te herkennen in het verslag.
- De onderlinge verstandhouding binnen de LOVK is goed. Er is geen sprake van geroddel en de samenwerking is prettig.
- De interne informatie is op orde binnen de LOVK met uitzondering van ouders die onvoldoende op de hoogte zijn van het actueel nieuws.
- De externe informatie en PR zou beter kunnen. Veel medewerkers hebben er geen zicht op en zijn er ook niet bewust mee bezig om de LOVK te promoten. Daarnaast dient het communicatieplan PR geactualiseerd en uitgevoerd te worden. De promotie in België heeft tot nu toe niet tot het gewenste succes geleid.

Aanbevelingen

De hoofdconclusie van het onderzoek is dat medewerkers binnen de LOVK zeer tevreden zijn. In dat licht moeten ook deze aanbevelingen gelezen worden als vijf kleine punten waarin potentieel ligt om verbetering te bewerkstelligen. De grote verbeteringen zijn al doorgevoerd.

1. Maak werk van het onderling coachen, inspireren en feedback/-forward geven binnen de organisatie. In de mentorvergadering wordt hiervoor al een goede aanzet gegeven. Ook het samen boeken lezen en bespreken blijkt goed te werken. Borduur op deze beide succesformules door. Stimuleer en herinner medewerkers eraan elkaar te coachen en inspireren. Eenmaal enthousiaste medewerkers zien de meerwaarde en verspreiden dit vervolgens verder in de organisatie.
2. Maak duidelijk hoe klantgericht de LOVK wil zijn richting ouders en medewerkers en evalueer dit. Bespreek dit eerst intern maar daarna ook samen met ouders: Wat verwachten zij? Wat wensen zij? In een jaarlijkse persoonlijke evaluatie van de mentor met de ouder kunnen deze vragen gesteld worden. Bijvoorbeeld: Hoe zien zij de LOVK in vergelijking met reguliere scholen? Hoe ervaren zij de nieuwsbrieven? Wat voor rapport willen ouders? Hoe zien zij de communicatie met de LOVK? Van belang is dat duidelijk wordt wat de wederzijdse verwachtingen zijn.

3. Verdeel de werkdruk beter over alle medewerkers. Aan de ene kant kampt een deel van het management met een te grote hoeveelheid werk. Terwijl sommige andere medewerkers te weinig uitdaging in hun werk ervaren. Door dit gebrek aan werkdruk kan het werk saai worden. Tevens wordt opgemerkt dat leidinggevendenden soms te zorgzaam zijn. Medewerkers willen en kunnen waarschijnlijk meer zelf doen. Een voorbeeld zou kunnen zijn om de medewerker zelf het verslag van de functioneringsgesprekken te laten maken.
4. Zet de uitvoering van de digitale werkomgeving zo voort. Ga daarnaast ook verder met het uitwerken van plannen en uitvoeren van een digitale leeromgeving. Al doende en evaluerend wordt duidelijk wat het meeste succes heeft. Dat er behoefte aan bestaat bij ouders en kinderen is duidelijk, maar ook de meeste medewerkers ondersteunen dit van harte.
5. Actualiseer het communicatieplan PR en maak keuzes wie en waar de promotie op gericht moet worden. Veel medewerkers promoten de LOVK niet bewust terwijl zij hierin wel een rol kunnen spelen. De organisatie communiceert nu vooral met de bestaande doelgroep en is minder gericht op nieuwe mogelijkheden of het genereren van algemene bekendheid. Richting de toekomst kan het van belang zijn om een grotere bekendheid te hebben. Bekend maakt immers bemind.

BIJLAGE 1 GESPREKSONDERWERPEN**LOVK-cultuur**

1. Cultuuromschrijving (zie bijlage 1a)
2. LOVK als werkgever
3. Verbeterpunten uit het rapport 'Verantwoording genomen' (zie bijlage 1b)
4. Ideale LOVK-cultuur

INHOUD VAN HET WERK

5. Inkomen en aanvullende regelingen (voorzieningen thuiswerken en kilometervergoeding)
6. Werkplek
7. Inhoud van het werk
8. Mogelijkheden tot ontplooiing en ontwikkeling
9. Opleidingen en trainingen
10. Samenwerking met ouders en educatief partnerschap
11. Leerlingenbesprekingen en rapporten
12. Ideale toekomstige onderwijs van de LOVK

DIGITALE LEER- EN WERKOMGEVING

13. Digitale werkomgeving (LOVK online, Radar en VarenderWijs)
14. Samenwerking met ouders in VarenderWijs
15. Filmopname of livestream bij het nieuwe onderwijsleerpakket
16. Filmopname of livestream op de ligplaatscholen
17. Ideale nieuwe digitale leer- en werkomgeving

BESTUUR, LEIDING GEVEN, COLLEGA'S EN COMMUNICATIE

18. Beleid van het bestuur en het managementteam
19. Uitvoering door het managementteam
20. Je direct leidinggevende
21. Ruimte voor eigen verantwoording
22. Nieuwe gesprekkencyclus
23. Feed Forward en leerpartner
24. Onderlinge en interne communicatie
25. Relatie met collega's
26. Externe communicatie en PR

27. Slotvraag: eigen punten inbrengen

Bijlage 1a: Cultuuromschrijving

De LOVK-cultuur is afgeleid van de missie waarin zij als enige organisatie de verantwoording neemt voor het onderwijs aan jonge varende kinderen en waarbij de kern van het onderwijs thuis, door ouders, gegeven wordt.

- Vijf kernbegrippen staan centraal:
- Kwaliteit;
 - Vernieuwing;
 - Bevlogenheid;
 - Klantgerichtheid;
 - Zelfverantwoording.

Medewerkers hebben plezier in hun werk, stellen zich flexibel op en willen zichzelf ontwikkelen. Zij hebben een externe blik en leren graag van anderen. Hierdoor kunnen zij nieuwe en interessante mogelijkheden of werkzaamheden bedenken die passend zijn bij de doelen van de organisatie.

Er is sprake van een gedeelde verantwoording in en voor de hele organisatie. Het management faciliteert, inspireert en coacht de mentoren en de leerkrachten. Maar ook de mentoren en leerkrachten inspireren en coachen elkaar in het bereiken van prestaties voor de ouders en hun kinderen.

Bijlage 1b: Cultuur- en tevredenheidsonderzoek: 'Verantwoording genomen'

Zeven gewenste verbeterpunten in 2018:

1. Bestuur houdt toezicht met positief kritische blik
2. Onderling feedback geven en ontvangen
3. Maatjesproject updaten
4. Iedereen bewust de LOVK promoten
5. Bekwamen in de inhoud van het zorgplan
6. Website zelflesgeven.nl inzetten en verbeteren
7. Vernieuwen, verbeteren van registratiesysteem (KIJK!)

BIJLAGE 2 VRAGEN DIGITALE ENQUÊTE

1. In hoeverre vind je dat de volgende uitspraken over LOVK-cultuur van toepassing zijn?	heel veel	veel	enigszins	weinig	niet
a. De LOVK is kwaliteitsbewust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. De LOVK is innovatief en vernieuwend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. De LOVK is een inspirerende – en bevlogen organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. De LOVK is klantgericht (ouder/kind)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Medewerkers voelen zich medeverantwoordelijk voor LOVK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Medewerkers coachen elkaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Medewerkers zijn creatief en denken 'outside the box'	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Medewerkers zijn flexibel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. In hoeverre ben je het eens met elk van de volgende uitspraken over jou zelf?	heel veel	veel	enigszins	weinig	niet
a. Ik doe mijn werk goed en lever kwalitatief hoge prestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Ik wil mezelf blijven vernieuwen en ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Ik ben enthousiast en bevlogen in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Ik ben klantgericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Ik voel mij verantwoordelijk voor de gehele LOVK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Ik coach en inspireer collega's zodat wij beter presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Ik ben creatief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Ik ben flexibel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>