

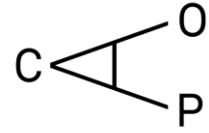
RAPPORT

Update sectoranalyse duurzame inzetbaarheid mbo



30 december 2022

Ons kenmerk: **SOM402**



Jurriaan Berger
M.m.v. Ruud van der Aa

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding en onderzoeksvragen	3
1.2	Aanpak en leeswijzer	4
2	Aanvulling en verdieping op de cijfers	5
2.1	Verzuimcijfers naar leeftijd en geslacht	5
2.2	Sociale veiligheid in het mbo	8
2.3	Update overige cijfers	12
3	Ideeën uit de sector	14
3.1	Work ability: taakverdeling en begeleiding van starters	14
3.2	Employability: opleiden en 'het goede gesprek'	16
3.3	Inclusiviteit, werk-privébalans, sociale veiligheid	19
3.4	Overige issues	21
3.5	Tot slot: vergelijking met bestaande ideeën SOM	23

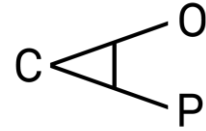
1 Inleiding

1.1 Aanleiding en onderzoeksvragen

In 2021 heeft het CAOP een Sectoranalyse Duurzame Inzetbaarheid opgeleverd aan de Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO (SOM). Deze sectoranalyse is een 'grondstof' voor de aanvraag die sociale partners doen voor de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU). Het voornemen is om de aanvraag te doen in het eerstvolgende tijdvak (januari-maart 2023). Als voorbereiding daarop bleek behoefte aan meer 'voeding', om een aantal punten specifiek te kunnen adresseren. Daartoe heeft de SOM het CAOP gevraagd om een beknopte update van de sectoranalyse op een aantal specifieke onderwerpen. Deze update vormt dus in de eerste plaats een *uitbreiding* van wat in 2021 is vastgesteld.

De volgende onderzoeksvragen worden in deze update beantwoord.

1. Wat is uit bestaande databronnen te zeggen over
 - a. Verzuim naar leeftijd en geslacht in het mbo: zijn er 'pieken' (bijv. bij vrouwen in de overgangsleeftijd)
 - b. Ervaren sociale veiligheid op de werkplek in het mbo (zijn er vertrouwenspersonen, hoe ervaren medewerkers dit)
2. Hoe denken medewerkers (onderwijzend en ondersteunend), leidinggevend en HR-staf in het mbo over
 - a. taakverdeling in een team, met name rond roosteren en verdeling van taken in relatie tot de werkdruk
 - b. opleiden van medewerkers
 - c. 'het goede gesprek' in een team of met de leidinggevende
 - d. Begeleiding van starters
3. Vinden medewerkers, leidinggevend en HR-staf in het mbo dat er knelpunten in de sector zijn m.b.t.:
 - a. Inclusieve werkomgeving (voor o.a. LHBTI+ en werknemers met een beperking)
 - b. Combineren van werk in het mbo met privé (o.a. mantelzorg, rouwperiode)
 - c. Sociale veiligheid (aansluiten bij onderzoeksvraag 1b)En zo ja, welke oplossingen/maatregelen noemen zij op deze terreinen?
4. Noemen medewerkers, leidinggevend en HR-staf in het mbo nog andere knelpunten en oplossingen die duurzame inzetbaarheid bevorderen?



1.2 Aanpak en leeswijzer

Vraag 1 is van kwantitatieve aard, vragen 2,3 en 4 zijn kwalitatief van aard. Er zijn daarom twee methoden ingezet:

Vraag 1: screening bestaande cijfers

De eerste onderzoeksvraag wordt beantwoord in een *kwantitatieve update*. Dit is vooral een uitdieping op de twee genoemde onderwerpen: het uitpluizen van het ziekteverzuim in het mbo naar leeftijd en geslacht, en verzamelen van wat uit eerder onderzoek bekend is over (ervaren) sociale veiligheid in het mbo. Daarnaast zijn bestaande trends uit openbare bronnen geüpdatet met één jaar.

Vragen 2,3,4: groepsgesprekken ('ateliers')

De onderzoeksvragen 2,3 en 4 kwamen aan bod in drie online groepsgesprekken, evenals in de sectoranalyse van 2021 'ateliers' genoemd. Vooraf maakte het CAOP een concept-checklist met punten om aan de orde te stellen in deze ateliers, op basis van de genoemde onderzoeksvragen. Deze is ter controle aan de werkgroep MDIEU gestuurd. De communicatie-afdeling van SOM wierf deelnemers voor deze ateliers. Aan de ateliers deden respectievelijk 5, 7 en 9 deelnemers mee. Het ideaal was om alle groepen (HR, leidinggevenden, OP, OBP) te mengen in deze groepsgesprekken. De uiteindelijke deelnemers waren afkomstig uit de categorieën HR en OP.

Dit rapport geeft de bevindingen van de update weer. Daarbij beantwoordt hoofdstuk 2 de eerste onderzoeksvraag en hoofdstuk 3 de overige vragen.

2 Aanvulling en verdieping op de cijfers

2.1 Verzuimcijfers naar leeftijd en geslacht

Een vraag die de werkgroep MDIEU bij SOM zich nadenkend over ziekteverzuim stelde: zijn er 'pieken' in verzuim naar de combinatie van leeftijd en geslacht? Meer specifiek: zijn er bijvoorbeeld effecten van 'de overgang' bij vrouwen merkbaar in het verzuim?

Om hierover iets te zeggen hebben we op basis van de literatuur (onder meer het Nederlands Huisartsengenootschap NHG) 'de overgang' (die van vrouw tot vrouw sterk kan verschillen) gedefinieerd als: startend tussen 45 en 55 jaar oud en met een duur van 4-6 jaar. De overgang kan dus impact hebben op het verzuim van vrouwen tussen 45 en 60 jaar oud.

Het ziekteverzuim in het mbo als geheel wordt ieder jaar gerapporteerd door Mercedes; deze rapportages zijn te vinden op de site van SOM. Het ziekteverzuim wordt uitgesplitst naar leeftijd in tienjaarsgroepen. Daarbij is hier dus bijzondere aandacht voor de groep 45-54 en 55-64. In 2021 was het verzuimpercentage gesplitst naar leeftijd en geslacht als volgt.

Tabel 2.1 Ziekteverzuimpercentage¹ in het mbo naar leeftijd en geslacht, 2021

	m	v	Totaal
0-24	0,55%	1,58%	1,21%
25-34	2,40%	4,22%	3,56%
35-44	3,22%	5,46%	4,51%
45-54	4,18%	5,12%	4,71%
55-64	6,87%	7,16%	7,01%
65+	6,12%	9,62%	7,50%
Totaal	4,58%	5,49%	5,08%

Bron: Mercedes, Verzuimgegevens BVE 1^e kwartaal 2021 t/m 4^e kwartaal 2021.

We zien in alle leeftijdsgroepen een hoger ziekteverzuim onder vrouwen dan onder mannen. De vraag in dit kader: wordt dat verschil groter in de leeftijdsgroepen 45-54 en 55-64? Het antwoord voor 2021 is: nee, het verschil in verzuim wordt juist kleiner: bij 35-44-jarigen is het nog meer dan 2 procentpunt verschil, bij 45-54-jarigen nog ongeveer 1 procentpunt en bij 55-64-jarigen nog minder - ongeveer 0,3 procentpunt. Ook als we vrouwen in verschillende leeftijden vergelijken, blijkt dat het verzuim onder 35-44-jarigen hoger is dan in de leeftijdsgroep daarboven.

Van 2021 zoomen we uit naar de afgelopen vier jaar, dus ook pre-corona.
Is er een trend in het *verschil tussen mannen en vrouwen in ziekteverzuim*?

¹ Het ziekteverzuimpercentage wordt gedefinieerd als 'alle dagen waarop alle medewerkers in het mbo als ziek geregistreerd waren' gedeeld door 'alle beschikbare werkdagen van alle medewerkers in het mbo bij elkaar'. Zie verder <https://www.cbs.nl/nl-nl/deelnemers-enquetes/bedrijven/faq-n/vac-en-ziekte/hoe-bepaal-ik-het-ziekteverzuimpercentage->

Tabel 2.2 Verschil ziekteverzuim mbo tussen mannen en vrouwen (vrouwen min mannen), in procentpunt, naar leeftijdscategorie, 2018 t/m 2021

leeftijdscategorie	2018	2019	2020	2021
t/m 24	1,19	1,08	0,64	1,03
25-34	2,56	2,87	2,38	1,82
35-44	2,08	2,45	2,37	2,24
45-54	1,53	1,84	1,22	0,94
55-64	1,07	0,71	0,77	0,29
65+	2,89	2,21	2,42	3,50
totaal	1,30	1,37	1,19	0,91

Bron: Mercedes, rapportages Verzuimgegevens BVE 2018,2019,2020,2021. Bewerking JB

De trends die we in de leeftijdsgroep 45-64 (groen gearceerd) zien is *dalend*: het verschil tussen mannen en vrouwen is de afgelopen vier jaar kleiner geworden. Achterliggend blijkt dat het ziekteverzuimpercentage bij vrouwen in deze leeftijd daalt, terwijl mannen in deze leeftijd de algemene trend volgen. Maar ook in alle afgelopen jaar geldt dat het verschil tussen mannen en vrouwen juist het kleinst is in de onderzochte leeftijdsgroepen boven de 25. Effecten van de overgang zijn dus hierin niet vast te stellen. Ook als we kijken naar de gegevens onder het ziekteverzuim (meldingsfrequentie, percentage 'nulverzuimers', verzuimduur) zien we geen pieken die wijzen op een effect van de overgang.

Dat betekent echter niet dat er geen effect van de overgang op de werksituatie is. Het RIVM verzamelde in 2020 de wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp² en concludeerde:

“In studies over werkvermogen werd vrij consistent aangetoond dat vrouwen met overgangsklachten een verminderd werkvermogen rapporteren. [...] Met betrekking tot mentale gezondheid bleek dat vrouwen met overgangsklachten vaker depressieve gevoelens en een slechtere algemene mentale gezondheid rapporteren.”

Welk soort activiteit/interventie is effectief om de inzetbaarheid/ functioneren van vrouwen in de overgang te bevorderen? Op die vraag is volgens deze rapportage nog weinig definitief te zeggen; wel zijn er “aanwijzingen dat cognitieve gedragstherapie, beweegprogramma’s en een online training voor leidinggevenden een positieve bijdrage kunnen leveren hieraan.”

Over de bredere vraag ‘zijn er pieken in het ziekteverzuim naar leeftijd en geslacht’ kunnen we het volgende zeggen: in 2021 was de piek bij vrouwen boven de 65 jaar³, en bij mannen tussen 55 en 64 jaar. In de jaren daarvoor was het beeld voor mannen en vrouwen gelijk: het hoogste *verzuimpercentage* zagen we in de hoogste leeftijdscategorie. Dit had met de duur van het ziekteverzuim te maken, want de *meldingsfrequentie* (hoe vaak men zich gemiddeld ziek meldt) was juist het hoogst in de leeftijdsgroep 25-34 jaar, bij mannen en vrouwen, in alle jaren 2018 t/m 2021. De piek zit qua lang verzuim dus bij de oudste medewerkers, en qua kort verzuim bij de groep 25-34-jarigen.

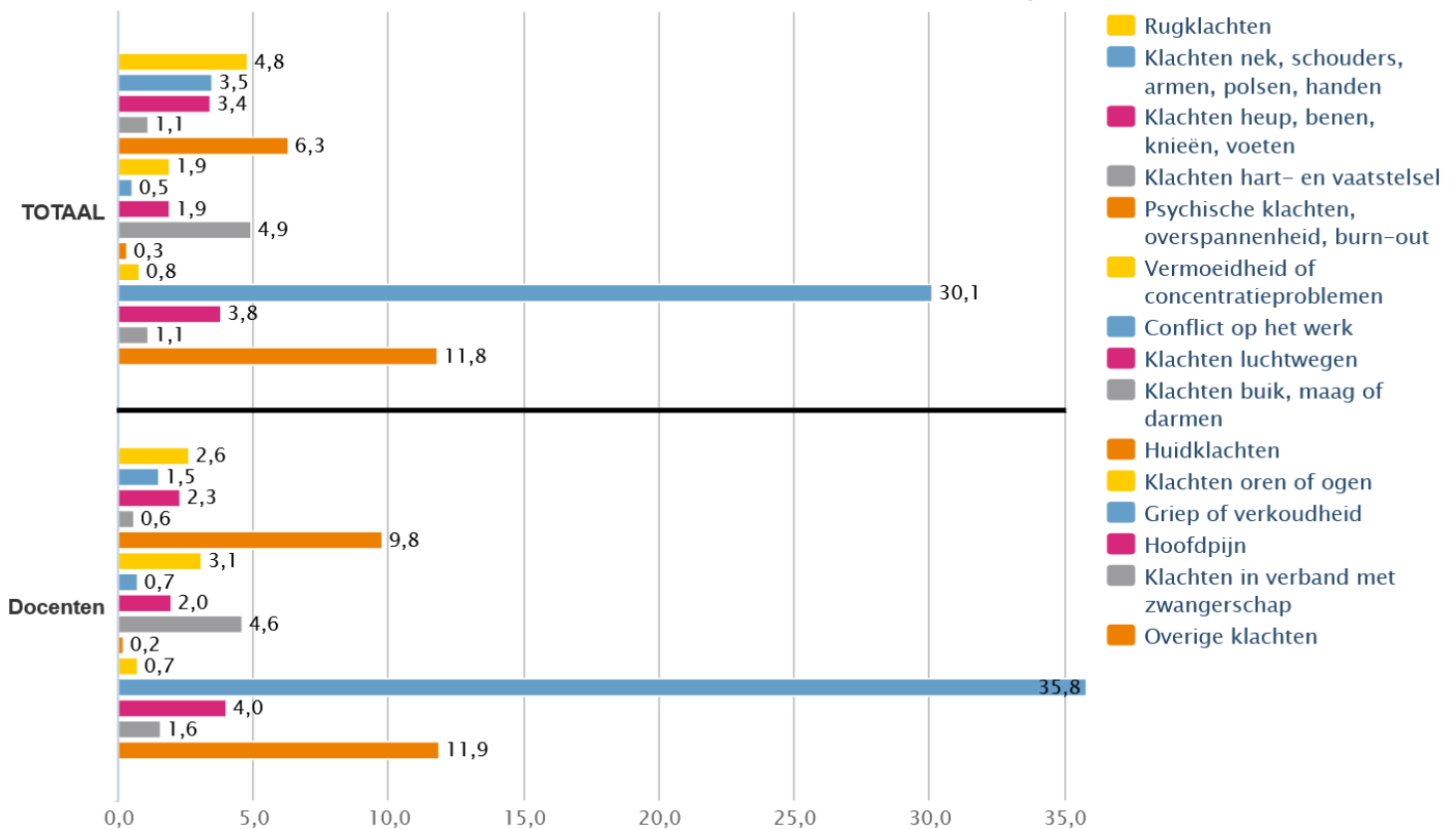
² [www.rivm.nl/sites/default/files/2020-04/Literatuurverkenning naar overgangsklachten en werk_20191213_DEF%20beveiligd.pdf](https://www.rivm.nl/sites/default/files/2020-04/Literatuurverkenning%20naar%20overgangsklachten%20en%20werk_20191213_DEF%20beveiligd.pdf)

³ Dit is in absolute aantallen een kleine groep van enkele honderden; percentages schommelen daardoor sterker.

Redenen voor verzuim

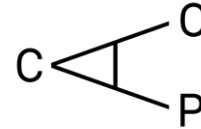
Is iets te zeggen over het ‘verhaal achter het verzuim’, de redenen achter een ziekmelding? Verschilt het mbo daarin van andere sectoren? Dat is niet in detail te zeggen uit bestaand onderzoek, maar we kunnen wel een indruk krijgen van de verzuimredenen van *docenten* ten opzichte van andere werknemers. De redenen voor ziekteverzuim worden namelijk gevraagd in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), die TNO jaarlijks uitvoert. De volgende figuur laat de verzuimredenen zien voor de meest recente keer dat de geënquêteerde zich ziek had gemeld; het bovenste rijtje is voor alle werknemers bij elkaar, het onderste rijtje voor docenten.

**Figuur 2.1 Klachten achter de meest recente keer verzuim⁴;
NEA 2021, % van alle werknemers en docenten (alle onderwijssectoren)**



Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO) 2021.

⁴ De figuur toont de volledige lijst van verschillende soorten klachten waaruit de geënquêteerden een keus konden maken. Merk op dat klachten als gevolg van de overgang niet zijn opgenomen in deze lijst.



De grafiek toont veel verschillende redenen voor verzuim. Belangrijke uitkomsten in het kader van duurzame inzetbaarheid: docenten verzuimen vaker dan andere werknemers als gevolg van

- Psychische klachten/ overspannenheid/ burn-out
- Vermoeidheid/ concentratieproblemen
- Griep of verkoudheid

en minder vaak als gevolg van fysieke klachten (rug, bewegingsapparaat).

Voor de eerste twee genoemde redenen kan een verband worden vermoed met de – in de sectoranalyse 2021 wederom geconstateerde – hoge werkdruk in het mbo en het onderwijs als geheel.

2.2 Sociale veiligheid in het mbo

2.2.1 Achtergrond: hoe denkt de mbo-medewerker over collega's en leidinggevende

Als achtergrond bij het thema sociale veiligheid geeft de volgende tabel vier uitkomsten uit het meest recente medewerkersonderzoek in het mbo over vertrouwen in collega's en de leidinggevende.

Tabel 2.3 Vier stellingen over collega's en leidinggevend
uit het MBO Medewerkersonderzoek 2020-2021, mbo als geheel⁵

Collega's		
3b) Ik ervaar een goede samenwerking binnen mijn team	7,3	7,2
3c) Als team spreken wij elkaar aan op elkaars gedrag	6,6	6,7
Leidinggevende		
4b) Mijn leidinggevende motiveert me in mijn werk	7,0	6,8
4c) Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende	7,5	7,3

Bron: Effectory, Ronde IV basismodule MO, sectorrapportage 2020-2021.

Mbo-personeel is dus tamelijk tevreden over de samenwerking in het team, en heeft redelijk veel vertrouwen in de leidinggevende. Minder te spreken is het personeel over het elkaar aanspreken als collega's, en op de motivatie door de leidinggevende.

Voor al deze vier stellingen geldt dat docenten (OP) kritischer zijn dan ondersteunend personeel (OBP), en dat degenen die nog maar kort (tot 2 jaar) in de sector werken iets positiever hierover zijn dan overig personeel. Daarnaast zijn dertigers kritischer dan overige leeftijdsgroepen over de samenwerking in het team.

2.2.2 Sociale onveiligheid

In de NEA zijn vragen opgenomen over *intimidatie*, waarbij interne (collega's/leidinggevend) en externe (klanten/leerlingen/...) intimidatie wordt onderscheiden. Als we de cijfers splitsen naar sector

⁵ Het linker cijfer is de uitkomst van de meting 2020-21, het rechter cijfer van de vorige meting (2017-18), de kleur geeft de ontwikkeling tussen beide metingen aan.

blijkt intimidatie door collega's/leidinggevenden in het onderwijs⁶ *niet* vaker voor te komen dan in andere sectoren. Externe intimidatie (door leerlingen/studenten) ligt iets boven het gemiddelde van alle sectoren. Docenten vinden ruim 1,5 keer zo vaak als gemiddeld dat er meer maatregelen tegen *extern* ongewenst gedrag genomen moeten worden. Maar voor *intern* ongewenst gedrag is hun mening precies gemiddeld.

In de rapportage van het WERKonderzoek (onder medewerkers in de publieke sector, meest recente editie 2022) zijn cijfers over de mate waarin werknemers te maken hebben met ongewenst gedrag, ook weer gesplitst naar extern en intern.

De onderstaande tabel laat voor vijf vormen van *ongewenst gedrag van collega's/leidinggevenden* zien welk deel van de medewerkers in verschillende publieke sectoren er in de afgelopen 12 maanden mee te maken hadden gehad.

Tabel 2.4 Ongewenst gedrag leidinggevenden/collega's afgelopen 12 maanden, percentages

	Ongewenste seksuele aandacht	Bedreiging of intimidatie	Fysieke agressie/ lichamelijk geweld	Verbale agressie	Pesten
Rijk	3,6%	7,5%	0,6%	10,5%	10,9%
Gemeente	2,8%	7,9%	0,4%	9,4%	10,2%
Provincie	2,7%	6,8%	0,9%	10,1%	8,2%
Rechterlijke Macht	2,6%	4,0%		5,6%	7,2%
Waterschappen	1,1%	4,8%		6,8%	6,8%
Gemeenschappelijke Regelingen	2,8%	8,0%	1,1%	10,3%	11,1%
ZBO	2,4%	6,5%	0,8%	9,9%	10,6%
Totaal openbaar bestuur	2,9%	7,4%	0,6%	9,8%	10,3%
Primair onderwijs	1,8%	3,5%	0,3%	6,5%	7,4%
Voortgezet onderwijs	3,3%	6,3%	0,5%	11,2%	11,1%
Middelbaar beroepsonderwijs	2,9%	6,7%	0,8%	10,8%	11,7%
Hoger beroepsonderwijs	3,2%	6,8%	0,3%	12,5%	9,6%
Wetenschappelijk onderwijs	2,8%	8,0%	0,7%	12,6%	10,5%
Universitair medisch centrum	3,0%	7,5%	0,6%	12,1%	11,4%
Totaal onderwijs & wetenschap	2,7%	5,8%	0,5%	9,9%	9,7%
Niet overheid (markt)	3,6%	6,8%	0,9%	10,3%	11,8%

Bron: Werkonderzoek 2022

⁶ Het gehele onderwijs, breder dan alleen het mbo.

Voor het mbo geldt dat deze vormen van ongewenst gedrag *minder* voorkomen dan in de BV Nederland (marktsectoren), met uitzondering van verbale agressie. Al deze vormen komen in het mbo wel vaker voor dan in het onderwijs&wetenschap als geheel (vooral omdat ze in het po relatief weinig voorkomen).

Gedetailleerdere cijfers over sociale veiligheid in het mbo vinden we in de Monitor Sociale veiligheid mbo. Helaas dateert de laatste editie van 2017-18. De cijfers zijn dus mogelijk verouderd, maar bieden wel een wat gedetailleerder inzicht. In deze monitor is mbo-personeel onder meer gevraagd naar incidenten van tegen hen gericht materieel of psychisch-fysiek geweld. Op die tweede groep concentreren we ons hier.

Uit deze monitor blijkt dat 'externe' (door studenten en hun omgeving) en 'interne' (collega's/leidinggevenden) daders van psychisch en fysiek geweld ongeveer even vaak voorkomen. Met andere woorden: de helft van de veroorzakers van geweld (waaronder psychisch geweld) in het mbo zijn collega's of leidinggevenden. Voor OOP/OBP is dat zelfs meer dan de helft.

Relevant hierbij is ook hoe 'zwaar' een incident was: is hierbij een verschil tussen geweld veroorzaakt door studenten (en hun omgeving) en veroorzaakt door collega's/leidinggevenden? De volgende tabel laat de gevolgen van geweld zien, gesplitst naar dadergroep.

Tabel 2.5 Gevolgen van geweld tegen mbo-personeel, onderscheiden naar daders

Gevolgen	Daders psychisch-fysiek geweld									
	student		familie		collega		leidinggevende		buitenstaander	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Weinig last	117	42,4	16	47,1	50	21,6	17	13,6	15	51,7
Ander negatief gevolg	40	14,5	3	8,8	67	28,9	42	33,6	9	31,0
Gespannen	183	66,3	23	67,6	162	69,8	84	67,2	11	37,9
Bang	29	10,5	6	17,6	32	13,8	25	20,0	2	6,9
Minder functioneren	54	19,6	6	17,6	72	31,0	49	39,2	7	24,1
Wilde zich ziek melden	37	13,4	6	17,6	44	19,0	36	28,8	3	10,3
Heeft zich ziek gemeld	10	3,6	3	8,8	23	9,9	20	16,0	5	17,2
Wilde met werk stoppen	30	10,9	3	8,8	41	17,7	33	26,4	4	13,8
Totaal	276		34		232		125		29	

Bron: ECBO, *Monitor sociale veiligheid mbo 2017-18; deel 2: medewerkers.*

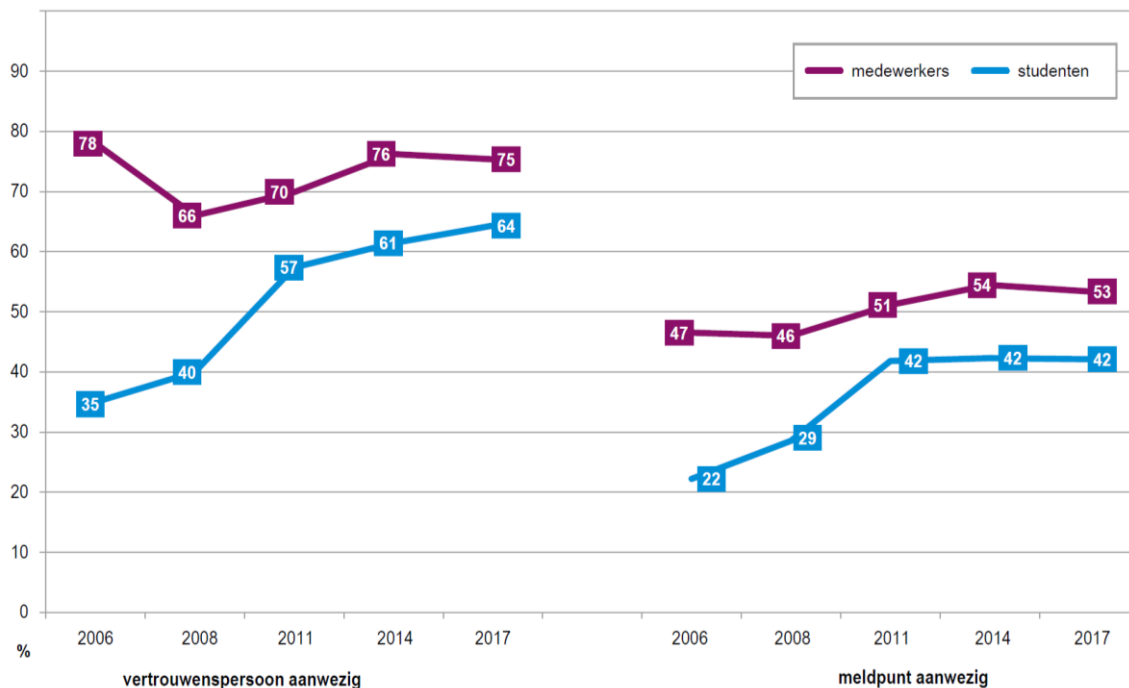
Het verschil tussen de dadergroepen 'studenten en hun omgeving' en 'collega's/leidinggevenden' is opmerkelijk. Als de dader een collega of leidinggevende was, zijn de gevolgen veel ernstiger. Bij studenten heeft bijna de helft van de slachtoffers 'weinig last', bij collega's of leidinggevenden is dat slechts 14-22%. Omgekeerd komen 'minder functioneren' en ziekmelden veel vaker voor als de dader een collega of leidinggevende was.

2.2.3 Bevordering van sociale veiligheid: de vertrouwenspersoon

Uit de NEA blijkt dat de 'vindbaarheid' van de vertrouwenspersoon onder docenten (niet specifiek mbo, alle onderwijssectoren bij elkaar) beduidend *hoger* is dan onder andere beroepsgroepen. 83% van docenten kent de mogelijkheid om de vertrouwenspersoon te raadplegen, tegen 66% van alle werknemers bij elkaar. Dat lijkt een positief gegeven.

Uit de Monitor Sociale Veiligheid mbo 2017-18 komt een iets minder positief beeld naar voren. Mbo-personeel en studenten werden in deze monitor gevraagd naar de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon (aanwezig op alle instellingen ten tijde van de meting), en van een meldpunt voor ongewenst gedrag (aanwezig op driekwart van de instellingen).

Figuur 2.2 Bekendheid met vertrouwenspersoon en meldpunt, studenten en medewerkers mbo 2006-2017



Bron: ECBO, *Monitor sociale veiligheid mbo 2017-18; deel 3: beleid*.

De bekendheid is onder medewerkers wat groter dan onder studenten, maar ook onder medewerkers kent een kwart de vertrouwenspersoon niet. Ook voor een meldpunt ligt de bekendheid ongeveer een kwart onder het maximum (dat zou 75% zijn). Er is onder medewerkers geen duidelijke trend tussen 2006 en 2017 in de bekendheid met vertrouwenspersoon of meldpunt.

Een opmerkelijke bevinding in deze monitor was dat slachtoffers van fysiek-psychisch geweld even vaak op de hoogte zijn van de vertrouwenspersoon als niet-slachtoffers. Daaruit kunnen we concluderen dat ongeveer een kwart van de slachtoffers niet weet dat zij bij een vertrouwenspersoon terecht kunnen.

2.3 Update overige cijfers

Tot slot van dit cijferoverzicht een update van algemenere beschrijvende statistieken over personeel in het mbo, zoals die in het sectoranalyse-rapport van 2021 waren opgenomen. Allereerst het *totaal aantal werknemers en fte's* werkzaam in het mbo.

Tabel 2.6 Aantal werknemers en fte in het mbo 2016 t/m 2021, peildata 1 oktober

Jaar	totaal aantal werknemers	totaal aantal fte	ontwikkeling fte's t.o.v. vorig jaar
2016	56.043	44.911	
2017	56.768	45.374	1,0%
2018	57.599	45.951	1,3%
2019	58.057	46.176	0,5%
2020	59.268	47.287	2,4%
2021	61.328	48.903	3,4%

Bron: DUO.nl; bestanden personen naar functiecategorie en fte naar functiecategorie

We zien dat het mbo aanzienlijk is gegroeid in aantal werknemers en fte's in 2021. Die groei was er al in de jaren ervoor, maar is in 2021 versneld.

De verdeling van het mbo-personeel naar leeftijd heeft zich in 2021 als volgt ontwikkeld.

Tabel 2.7 Leeftijdverdeling in klassen, % van aantal werknemers mbo; 2016 t/m 2021, peildata 1 oktober

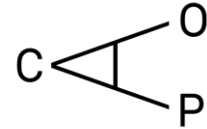
Jaar	Leeftijdsklasse					
	15-25	25-35	35-45	45-55	55-65	65+
2016	3%	15%	19%	27%	34%	1%
2017	3%	16%	20%	26%	33%	2%
2018	3%	16%	20%	26%	32%	2%
2019	3%	17%	21%	25%	31%	3%
2020	3%	17%	21%	25%	30%	3%
2021	4%	18%	22%	25%	28%	3%

Bron: DUO.

We zien de trend van 'vergroening' uit de afgelopen jaren verder doorzetten: de groep 45-minners was in 2016 37% van het totaal aantal werknemers, in 2021 is dat gestegen tot 44%.

Functiecategorie:

DUO-gegevens over het mbo onderscheiden drie categorieën personeel: onderwijsgevend personeel (OP), onderwijsondersteunend personeel (OOP/OBP), en directie. Op 1 oktober 2020 waren er in het mbo 33.849 personen OP (58%), 23.177 OBP (40%) en 1.022 directie (2%). Een jaar later is dit 979 directie, 34.721 OP en 24.468 OBP. De groei tussen 2020 en 2021 die we in tabel 2.6 constateerden ligt wat meer bij OOP/OBP (+6%) dan bij OP (+3%). Het aantal directieleden nam af (-5%).



Tot slot beschouwen we de *mobiliteit*: het percentage personeel dat de sector in- of uitstroomde. Hier kunnen twee jaren aan de tabel uit de rapportage van de sectoranalyse worden toegevoegd.

Tabel 2.8 Mobiliteit: sectorovergangen (instroom plus uitstroom) gedeeld door totaal aantal personeelsleden per jaar, 2017-2021, vo, mbo en hbo

	2017	2018	2019	2020	2021
vo	15%	17%	17%	18%	20%
mbo	17%	19%	19%	20%	22%
hbo	19%	21%	21%	24%	29%

Bron: Kennisbank Openbaar bestuur (ABP/ BZK); bewerking JB.

De gestegen hoeveelheid sectorovergangen in zowel mbo als vo en hbo is vooral het gevolg van hogere *instroom*. Evenals voorgaande jaren ligt het mbo in 2020 en 2021 qua mobiliteit tussen vo en hbo in.

Samenvatting van de trends uit deze paragraaf:

- de sector mbo is in werkgelegenheid wat harder gegroeid dan voorgaande jaren,
- vooral bij OBP,
- en de trend van 'vergroening' van het personeelsbestand heeft ook doorgezet.

3 Ideeën uit de sector

3.1 Work ability: taakverdeling en begeleiding van starters

De sectoranalyse van 2021 mondde uit in een tabel met de geïdentificeerde risico's, de maatregelen die er al waren (veelal in de CAO vastgelegd), en de richtingen/ideeën die in de sector bovenkwamen naar aanleiding hiervan. Deze zijn op verzoek van de werkgroep MDIEU voor specifieke onderwerpen uitgediept in deze update. De gespreksdeelnemers kregen de risico's en bestaande maatregelen te zien, maar met opzet niet de al genoemde richtingen/ideeën om het gesprek over mogelijke oplossingen zo open mogelijk te maken.

We beginnen bij 'work ability' ofwel werkvermogen. Blauw gearceerd zijn de onderwerpen waarop we nader ingaan.

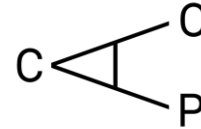
work ability/werkvermogen		
<i>risico's</i>	<i>bestaande maatregelen</i>	<i>richtingen/ideeën</i>
werkdruk/tijdsdruk:	werkdrukplan op instellingsniveau	
(onevenwichtige) taakverdeling in team	eisen aan de procedure en uitkomsten van taakverdeling (cao art. 3.4 lid 1-9)	(nog) eerlijker taakverdelingsgesprekken
taakafbakening en tijdsinschatting		helderder formuleren en terugkoppelen tijdsbesteding waar nodig
druk op beginnende docenten	specifieke uren in de normjaartaak (6,25%) voor startende docenten	
extra druk op jonge gezinnen (dertigers); uitputting hoger bij <50	werkdrukplan op instellingsniveau	
	'rustiger' rooster voor 55+	
<i>gevolg: hogere uitval/ verzuim</i>	arbobeleid/arbocatalogus (en bovenstaande); instellingsbeleid gericht op wegnemen oorzaken ziekteverzuim	

Taakverdeling in een team

In docententeams moeten lesgevende en niet-lesgevende taken worden verdeeld. De procedure daartoe is in de CAO vastgelegd. Deze procedure geeft, indien gevolgd, ruimte aan input van de teamleden zelf (een aanzienlijk deel wordt in een overleg bepaald), waarbij de leidinggevende de toetsing aan regelgeving verzorgt en de taakverdeling daarmee in overeenstemming brengt, maar het team uiteindelijk stemt over het voorstel. De taakverdeling bevat zelfs een afspraak over wat er gebeurt bij bijvoorbeeld uitval van teamleden. In de sectoranalyse bleek de praktijk minder evenwichtig dan de CAO voorschrijft. Teamdynamiek en machtsverhoudingen belemmeren soms de gewenste evenwichtige en daarmee eerlijke taakverdeling.

In de groepsgesprekken zijn de volgende aspecten van het *probleem* verder benoemd:

- Het kan 'schuren' tussen fulltimers en parttimers. De CAO stipuleert 'rekening houdend met werktijden', maar dat kan in het nadeel van de fulltimers zijn: parttimers leggen de dagen vast waarop zij werken, en de dagen waarop zij afwezig zijn – inclusief ongunstige lestdijstippen zoals vrijdagmiddag – belanden op het bord van de (soms kleine aantallen) fulltimers.



- Een te directe leidinggevende kan het probleem verergeren. ‘Je kunt met een voorstel komen, maar de leidinggevende zegt hoe we het gaan doen.’ Dit lijkt in tegenspraak met de CAO waarin staat dat de werknemers in het team uiteindelijk stemmen. Ook zijn er leidinggevendenden die in onvoorziene situaties ‘het plan omgooien’ zonder overleg met het team. ‘Dan zijn we lekker zelfsturend, maar niet heus.’ Of zelfs in voorziene situaties: een team dat niet veranderde maar wel een nieuwe leidinggevende kreeg, werd na de zomervakantie geconfronteerd met een nieuwe taakverdeling waar zij niet voor hadden gekozen: ‘Het moest op zijn manier.’

Als mogelijke *oplossingen* zijn genoemd:

- Een goed hulpmiddel volgens een HR'er: de folder die de AOb op haar site heeft staan over het maken van een goede werkverdeling.
- Meer *continu* de taakverdeling én belasting monitoren – kijken wat op iemands bord ligt en wat op iemands bord *hoort* te liggen conform de afspraken. Daartoe kunnen leidinggevendenden én medewerkers (om hun wensen goed aan te geven) ondersteund worden door HR.
- Voor sommige docenten zou een kader met een *minimaal* aantal lessen een goed idee zijn – dat voorkómt dat docenten bijvoorbeeld alleen stagebegeleider zijn (wat in de ogen van sommigen een ‘lichte’ taak is). Dit was de praktijk in sommige instellingen (waarbij 50% lesgebonden taken als minimum gold), en dat wordt betreurd.
- Ook andere kaders zouden helpen volgens sommigen, zoals een preciezere inschatting van de hoeveelheid uren die met een bepaalde taak gemoeid zijn.
- Vaker genoemd: goed (beter) zicht hebben op elkaars kwaliteiten, waar iemand energie van krijgt of wat juist veel energie kost. Daarbij aansluiten, dát scheelt veel werkdruk, is de consensus. En daarin kun je afwijken van de CAO-standaard (de CAO zelf biedt daar ook ruimte voor).
- En ‘het gesprek op gang brengen’, bewustwording dát er keuzes zijn. In sommige teams zijn taakverdelingen vastgeroest vanwege docenten die een bepaalde taak ‘altijd gedaan’ hebben. Die patronen zijn niet zomaar te doorbreken. Een startpunt hiertoe (werkt op tenminste één instelling) zijn kleine online vragenlijsten/polls. Daarbij kan anoniem de mening in een team worden gepeild.

Bij de genoemde oplossingen gelden wel enkele randvoorwaarden.

- Het moet overzichtelijk blijven. Op één instelling is de taakverdeling uitgewerkt in een ‘enorme Excel’, die wel de details vastlegt, maar ‘geen hond die het snapt’.
- Er moet enige ruimte zijn om te verdelen. In krappe situaties met veel werkdruk en te kleine teams voor de hoeveelheid werk is er minder ruimte om bijv. leestaken uit te smeren over meer mensen.
- De *cultuur* in een team is een essentiële en vaak genoemde randvoorwaarde. Teamleden moeten in een veilige en open sfeer met elkaar kunnen overleggen over de verdeling en ieders wensen daarin. ‘Het hangt van de fase van teamontwikkeling af, wat ze wel en niet met elkaar kunnen bespreken.’ Eigenaarschap werd dit ook genoemd. Die cultuur straalt ook af op de *uitvoering* van het verdeelde werk, waarbij een docent constateerde dat er collega's zijn die hun verantwoordelijkheid niet hebben genomen, wat pas achteraf bleek.
- De leidinggevende moet niet onnodig star zijn. In een concreet geval was er een verdeling die goed werkte (de taak ‘die niemand wilde’ werd op de schouders van één teamlid gelegd die dit juist wel wilde, met instemming van het team dus conform CAO), die toch werd teruggedraaid door een leidinggevende.



Begeleiding van startende docenten

De CAO heeft zoals in de tabel aangegeven een voorziening voor startende docenten, d.w.z. mensen die voor het eerst als docent werkzaam zijn. Zij krijgen 6,25% van hun normjaartaak aan uren voor inwerkactiviteiten. Deze regeling geldt voor de eerste twee jaar van hun docentschap.

Deelnemers in de groepsgesprekken zien de in de sectoranalyse geconstateerde druk inderdaad: juist bij startende docenten dreigt overbelasting. Met name in 'tekortvakken' wordt van hen vaak verwacht dat ze in het begin (te) veel lesgevende taken op zich nemen: 'De krapte dicteert.' Deze startende docenten 'willen graag een vast contract, dus die zijn extra loyaal, ze doen meer dan ze eigenlijk hoeven.' Zelfs stagiairs in deze tekortvakken worden meer dan verantwoord ingezet: 'alles om het rooster rond te krijgen'.

Oplossingen die genoemd zijn om die druk te verlichten:

- Goede introductie-/inwerkprogramma, met o.a. intervisie, scholing, lesbezoeken en vooral *coaching*. Die coach of buddy of collega-die-je-wegwijs-maakt kan in praktische zin helpen, maar ook aanspreekpunt zijn als het niet lekker loopt.
- Definieer 'startende docent' ruimer: niet alleen startend in het onderwijs als geheel, maar zeker startend op de instelling, of zelfs op de locatie. Want zelfs tussen locaties kan er een behoorlijk verschil zijn in manier van werken.
- Om het punt van 'extra druk door tijdelijk contract' aan te pakken kan docenten eerder een vast contract worden aangeboden: 'Ik vind dat je na een jaar wel weet of iemand voldoet,' dus geef dan die 'beloning' en dat vertrouwen in de vorm van een vast contract. Dat geeft rust. Er zijn instellingen waar dit in ieder geval voor tekortvakken gebeurt.
- Aanvullende beperkingen van de inzet van startende docenten. Bijvoorbeeld: geen of weinig aanvullende taken naast het lesgeven in het eerste jaar. Of: beperking van de hoeveelheid verschillende opleidingsniveaus waar een startende docent aan lesgeeft.

Bij het laatste punt bracht een HR'er ter sprake dat dat op haar instelling juist is losgelaten omdat er verschillende soorten startende docenten zijn: jongeren van de lerarenopleiding maar ook oudere zij-instromers uit het bedrijfsleven. Maatwerk hierin is volgens haar een betere strategie.

Een aspect dat bij deze oplossingen van belang is: hoe lang zijn ze geldig, en hoe voorkom je een 'harde landing' na de inwerkperiode waarin bepaalde extra maatregelen zijn genomen? Een geleidelijk afbouwen zou in dit kader wellicht wenselijk zijn.

3.2 Employability: opleiden en 'het goede gesprek'

Binnen employability, ofwel arbeidsmarktwaarde, zijn de twee 'grote' onderwerpen in deze update belicht:

- Scholing/professionalisering/opleiden van medewerkers
- De gesprekscyclus

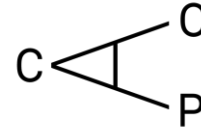
employability/arbeidsmarktwaarde

<i>risico's</i>	<i>bestaande maatregelen</i>	<i>richtingen/ideeën</i>
aansluiting vaardigheden op werk:		
veranderende doelgroepen (m.n. bij oudere docenten)	scholing	scholing en intervisie
scholing/professionaliseren:	instellingen hebben een meerjarenscholingsplan (met oa criteria om voor scholing in aanmerking te komen)	
werknemers ervaren te weinig mogelijkheden	vast aantal uren professionalisering per jaar en DI-uren; instellingen hebben loopbaanbeleid; werkn. heeft recht op jaarlijks loopbaangesprek; studiefaciliteiten zijn rianter naarmate ze meer aansluiten	betere loopbaangesprekken? (wederzijdse verantwoordelijkheid)
spanning individuele en teamwensen mbt scholing?	vast aantal uren indiv. én teamscholing per jaar	
te weinig 'leercultuur'?	instellingen hebben loopbaanbeleid	PE-punten-systeem?
te weinig flexibiliteit medew?		spreiden werktijd over meer weken
gesprekscyclus:	iedere instelling heeft gesprekscyclus	
te weinig gevoerd		toezien op naleving
medewerker neemt te weinig regie		gelijkwaardiger gesprek, betere gesprekken dan traditioneel functioneringsgesprek
leidinggevende kan gesprek niet altijd goed voeren		scholing leidinggevend
ouderen ervaren wat minder ondersteuning van leidinggevende	iedere instelling heeft gesprekscyclus	scholing leidinggevend

Opleiden van medewerkers

De uren die docenten volgens de CAO voor het volgen van een opleiding hebben worden niet (geheel) benut; een deel hiervan komt door een ervaren gebrek aan mogelijkheden bij medewerkers, constateerden we in de sectoranalyse in 2021. Dit probleem is op verschillende manieren onderstreept in de groeps gesprekken:

- *Geen tijd.* Verreweg het meest genoemd: 'het rooster gaat voor'. Mogelijkheden voor scholing zijn daarom sterk ingeperkt, in de ervaring van docenten. 'Het rooster kan niet zomaar worden veranderd; je zit met collega's en studenten.' 'Er is veel wegbezuinigd om maar les te geven, dat is mijn gevoel.' 'Als er op een gegeven moment een interessante cursus is moet je zó je best doen om daaromheen je lessen te plannen met de roostermaker. Dat is altijd lastig-lastig.' Dit probleem speelt vooral bij docenten; HR'ers merken dat OBP veel meer gebruik maakt van trainingen omdat het voor hen beter met werktijden is te combineren. Naast het al genoemde probleem van inpassen van scholing in het rooster benadrukt een HR'er dat het vak van docent bij uitstek mensenwerk is, met onvoorspelbare elementen: 'Als een student voor je neus staat in tranen vanwege zijn thuissituatie, dan krijgt die voorrang.'
- *Kwaliteit en continuïteit bij leidinggevend.* Leidinggevend en het soms snel achter elkaar wisselen van leidinggevend worden als aanvullend probleem ervaren: 'Je spreekt iets af in een jaargesprek, maar daar wordt het volgende jaar niet meer aan gerefereerd want je hebt een



nieuwe manager.’ Ook ervaren sommige HR’ers dat niet alle leidinggevenden bedreven zijn in het maken van scholingsplannen: ‘het opleidingsbudget is gedecentraliseerd, maar opleidingsmanagers hebben hulp nodig bij het invullen.’

- *Standaardpaden gaan voor.* Beperking in de keuze en het budget kan worden ervaren als de ‘standaard carrièrepaden’ voor docenten (van LB naar LC naar LD) voorrang krijgen in een instelling.

Mogelijke *oplossingen* om opleiding meer te stimuleren zijn genoemd op drie gebieden:

- Opleidingen veel aandacht geven, zichtbaar maken, een speerpunt maken, promoten ‘Communicatie is belangrijk; de mogelijkheden die er zijn komen niet altijd aan bij de mensen waarvoor ze bedoeld zijn.’

- In het *team* de wensen en mogelijkheden bespreken

Daarbij hoort het heikele punt van ‘inpassen van scholing in het rooster’. Een belangrijke voorwaarde is de teamcultuur: ‘In een goed team is oog voor elkaars belangen. Een goed team lost het met elkaar op.’ De ‘teamvolwassenheid’ is dan dus van invloed op de mogelijkheden voor individuele medewerkers, maar dat geldt voor meer aspecten, zoals we in 3.1 zagen.

Een gerelateerde oplossing is ‘meer focus houden als team’ (op kerntaken én scholing) maar dit blijkt vanwege de onvoorspelbare elementen in het docentenvak lastig te realiseren.

- Individueel scholingsbudget met bestedingsvrijheid

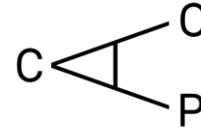
De ervaring dat de beste resultaten worden bereikt als medewerkers flexibel zijn in de besteding. De precieze uitwerking verschilt (hoeveel moet het met je vak te maken hebben), maar verschillende HR’ers constateren een positief effect op duurzame inzetbaarheid. Op sommige instellingen bestaat de mogelijkheid om die scholingsbudgetten/vouchers van medewerkers te *poolen* (niet-gebruikte budgetten ter beschikking te stellen aan collega’s) of over meerdere jaren op te sparen (voor grotere opleidingen). Deze beide aspecten lijken ook positief te werken op de effectiviteit.

Gesprekscyclus: naar een beter gesprek

De sectoranalyse in 2021 benoemde drie problemen met de gesprekscyclus, die in de tabel blauw zijn gearceerd: het überhaupt regelmatig voeren van gesprekken, en de kwaliteit aan beide zijden (leidinggevende en medewerker).

Het probleem van het überhaupt gesprekken voeren werd verschillende malen onderstreept in de groeps gesprekken: ‘Het management heeft het waanzinnig druk.[...]Ik werk hier al 21 jaar en heb nog nooit zo’n gesprek gevoerd. Het heeft lage prioriteit, al het andere gaat voor.’

De kwaliteit van de leidinggevende kwam ook ter sprake: ‘De leidinggevende is van cruciaal belang, maar ik heb alleen slechte ervaringen.’ Daarnaast werd opgemerkt dat de leidinggevende juist ook buiten de officiële gesprekscyclus globaal op de hoogte moet zijn wat er speelt bij de medewerkers: ‘Als mijn leidinggevende niet weet wat mijn wensen en ambities zijn, dan is het mis.’ De kwaliteiten van de leidinggevende die voor goede gesprekken nodig zijn, zijn breder dan alleen gespreksvaardigheden, aldus een HR’er: ‘Ik geloof dat er veel meer aandacht moet zijn voor persoonlijke ontwikkeling van leidinggevenden. Want om een ander goed te leiden moet je eerst jezelf goed sturen.’



De oplossingen die ter sprake kwamen:

- Een goed werkend *HR-systeem* signaleert wanneer het tijd is voor een gesprek, waarschuwt betrokkenen (o.a. HR-afdeling) bij het uitblijven daarvan, registreert of er een verslag is gemaakt en geaccordeerd door beide zijden, en bevat ook een gespreksleidraad. Al deze aspecten helpen in de ervaring van meerdere betrokkenen om goede gesprekken te hebben: ze zorgen ervoor dat de gesprekken gevoerd worden, dat de goede onderwerpen aan bod komen, en ze bereiden door middel van de formulieren (/ methode van gesprekken/ 360gradenfeedback/ praatplaten...) beide gesprekspartner voor. In lijn hiermee, soms als onderdeel hiervan, zien HR'ers voordelen van *verwachtingenmanagement*: helder communiceren wat je als werkgever en werknemer van elkaar en het gesprek mag verwachten.
- De deelnemers aan de groepsgesprekken sluiten aan bij de bevindingen uit 2021: het *trainen van leidinggevend* wordt genoemd als stimulans voor de kwaliteit van de gesprekken. Aanvullend daarop kan ook een rol zijn weggelegd voor HR, in het constateren 'welke leidinggevenden het nog niet kunnen, en ondersteunen bij moeilijker gesprekken.'
- Het trainen van medewerkers in het voeren van gesprekken is geprobeerd op een instelling, zo kwam ter sprake, maar vooralsnog zonder veel animo. Het is onduidelijk of dit een bruikbare oplossing is. Wel is meer (zelf)regie bij medewerkers wenselijk, aldus een HR'er: 'We zeggen tegen studenten in het kader van gepersonaliseerd leren: wat wil jij? Dan moet je ook de medewerker daarin trainen: wat wil ik, hoe pak ik de eigen regie?'
- Veelbelovend⁷ is volgens een aantal gesprekspartners (HR én docenten) een verdieping op teamniveau, zoals de Expeditie Teamdialog van SOM of de instrumenten van de stichting LeerKRACHT. De positieve effecten zijn dat mensen hun eigen kwaliteiten én die van collega's leren kennen, en van daaruit 'ga je je rol pakken, elkaar ook feedback geven.' Dit soort teamgesprekken vervangt niet de officiële gesprekscyclus, maar bereidt medewerkers er beter op voor door hen meer inzicht en daarmee regie te geven.

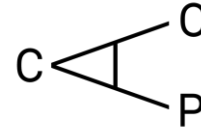
3.3 Inclusiviteit, werk-privébalans, sociale veiligheid

Op drie punten is expliciet aan de gespreksdeelnemers gevraagd in hoeverre zij een probleem vormen in het kader van duurzame inzetbaarheid, en welke oplossingen daarvoor eventueel denkbaar zijn: inclusieve werkomgeving, mantelzorg en rouw, en sociale veiligheid.

Inclusieve werkomgeving

Inclusiviteit kan zich richten op allerlei groepen, zoals LHBTI+medewerkers, medewerkers met een migratieachtergrond of medewerkers met een beperking. De vraag of 'inclusiviteit' een issue is op hun instelling, is met opzet breed gesteld aan de deelnemers in de groepsgesprekken. Het onderwerp inclusiviteit werd in alle drie gesprekken al vrij snel toegespitst op de derde genoemde groep: medewerkers met een beperking. Eén van de gespreksdeelnemers had daar eerstehands (negatieve) ervaringen mee. Maar ook HR'ers en docenten zonder beperking gaven praktijkvoorbeelden waaruit blijkt dat veel te winnen is in termen van inclusiviteit op dit punt. De toegankelijkheid (vaak letterlijk) voor medewerkers met een beperking blijkt in het omschreven geval slecht geregeld; en daarnaast speelt ongevoeligheid bij leidinggevenden. Mogelijke oplossingen kwamen op dit gebied vooral in

⁷ Wellicht veelbelovender dan het trainen van individuele medewerkers, al hebben de deelnemers aan de groepsgesprekken deze vormen niet 1-op-1 vergeleken.



algemene termen ter sprake: meer aandacht. En uiteraard praktische aanpassingen waar situaties dit vereisen.

Combinatie werk en privé (o.a. mantelzorg en rouw)

Heel wat docenten in de groeps gesprekken hebben persoonlijke ervaringen met mantelzorg, rouw of beide. Dat weerspiegelt deels de (gemiddeld wat hogere) leeftijd van deze docenten.

De gesprekken gingen ook over mogelijke ondersteuning juist voor deze groep.

- *Coaching* kwam meerdere keren naar voren als instrument dat goed kan werken.
- Daarnaast zijn er in verschillende instellingen modellen in gebruik die de combinatie werk-privé in het kader van duurzame inzetbaarheid bespreekbaar maken. 'Positieve Gezondheid' (Machteld Huber) en 'Huis van werkvermogen' (Juhani Ilmarinen) zijn concreet genoemd in dit kader.
- Daarnaast leefde her en der de wens om in de CAO mogelijkheden te scheppen voor langere verlofperiodes.

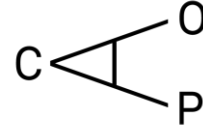
Over dit laatste punt ontstond een uitgebreidere discussie: als er verlofuren worden toegekend voor bijvoorbeeld rouw of mantelzorg (aanvullend aan de 10 dagen zorgverlof die er al zijn), zal dat lang niet altijd genoeg zijn om ernstiger situaties het hoofd te bieden. 'We kunnen vaststellen dat er 10 dagen rouwverlof moet komen. Maar 10 dagen, daar red je het niet mee. Collega's hebben soms een jaar nodig.[...] En mantelzorg, dat kan zomaar een periode van 10-15 jaar duren.' Een essentiële voorwaarde om dit bespreekbaar te maken is een goed team; dit kwam al bij meerdere onderwerpen hiervoor ter sprake, en geldt ook hier. Als een collega vast komt te zitten in de combinatie werk en privé, is dat dan bespreekbaar, en kunnen teams met elkaar tot een werkbare oplossing komen? 'Je hoopt op begrip van je collega's maar dat is er gewoon niet altijd.' Een gerelateerd punt is de fijngevoeligheid van de leidinggevende, waar het getuige enkele praktijkvoorbeelden soms nog wel aan schort.

Een HR'er vroeg daarnaast aandacht voor een jongere leeftijdsgroep (dertigers) omdat ziekteverzuim op haar instelling juist bij die groep voorkwam: 'de combinatie van drukte in het gezin, jongere kinderen, misschien nog een studie.' In hoofdstuk 2 concludeerden we: hoe ouder de medewerker, hoe groter het risico op langdurig verzuim. Dat rechtvaardigt aandacht voor de combinatie werk-privé voor oudere medewerkers. Maar ook concludeerden we dat de frequentie van verzuim juist het hoogst ligt bij 25-34-jarigen. Die beide pieken kunnen dus aandacht krijgen.

Sociale veiligheid

De sociale veiligheid in het mbo is nog niet optimaal. Die conclusie kunnen we wel trekken op basis van de cijfers in hoofdstuk 2. Het elkaar aanspreken gebeurt nog niet naar grote tevredenheid, blijkt uit medewerkersonderzoek. Intimidatie is niet alleen extern (studenten en hun omgeving) maar ook intern (collega's, leidinggevenden), met vaak ernstiger gevolgen in het laatste geval. En het mbo is een onveiligere sector dan bijvoorbeeld het po.

Daarnaast kwam in het voorgaande vaak de kwaliteit van het team en leidinggevende ter sprake: voelt een medewerker zich veilig genoeg om lastige zaken te bespreken? Taakverdeling, opleiding, combinatie werk-privé: voor al deze dingen geldt dat bespreekbaarheid cruciaal is. Ook dit is een aspect van sociale veiligheid.



Specifiek over sociale veiligheid noemden deelnemers aan de groepsgesprekken de volgende issues:

- Collegialiteit in teams (soms laten mensen elkaar barsten)
- Verschil in de mate van assertiviteit in een team: krijgt degene met de grootste mond altijd zijn zin?
- De context van het onderwijs: durven docenten het toe te geven als ze nog iets te leren hebben? Of als ze veel werkdruk ervaren? Angst voor een stigma kan op de achtergrond spelen.
- Een HR-afdeling kan hierbij 'beleidsverlegenheid' ervaren: 'Bij ons speelt dit, zien we in het medewerkersonderzoek. Maar we hebben er geen grip op.'

Er zijn enkele concrete suggesties gedaan om de sociale veiligheid te bevorderen:

- Trainingen en cursussen ('herstelrecht' is genoemd) om goede gesprekken te voeren
- Een onafhankelijke ombudsfunctionaris (naast een vertrouwenspersoon) die belangen van organisatie en medewerkers weegt.

3.4 Overige issues

Gevraagd naar aanvullende belemmeringen voor duurzame inzetbaarheid kwamen deelnemers aan de groepsgesprekken met de volgende onderwerpen.

1. Oudere docenten hebben vaker minder *digitale vaardigheden*, wat ze in de praktijk van het lesgeven kan opbreken (zeker ook in de corona-periode). Een docent zelf (60+) verzuchtte hierover: 'Niet alles hoeft digitaal – laat de medewerker zo veel mogelijk de keuze.'
2. De *rol van de docent* verandert in het mbo, naar een meer coachende insteek. 'Je moet mensen begeleiden en opleiden om dat mee te maken,' aldus een HR'er. Dit kan lastiger zijn voor oudere docenten. Op zich zijn onderwijsvernieuwingen in het mbo niets nieuws, maar 'deze vragen veel van docenten', met name de ouderen onder hen, in de inschatting van HR'ers.
3. *Seniorenverlof en minder werken voor oudere docenten* was verreweg het meest besproken onderwerp in deze fase van de groepsgesprekken. Oudere docenten willen graag minder werken met (zoveel mogelijk) behoud van salaris. Anders geformuleerd: in het belang van duurzame inzetbaarheid pleiten oudere docenten voor ruimere herstelmogelijkheden in hun week, (deels) bekostigd uit de CAO. Enkele citaten vanuit deze groep docenten:
 - Verwijzend naar zorgverlof voor jonge vaders: 'Goed dat dat er nu is. Maar er moet óók iets komen voor de oudere docent.'
 - 'Sommige collega's moeten voltijds door tot hun 67^e omdat het financieel niet anders kan.'
 - 'Sommige instellingen hebben zo'n generatiepact: 60% werken tegen 80% salaris en 100% pensioen. Maar werkgevers willen daar vaak niet aan, ook vanwege de krappe arbeidsmarkt. Zij redeneren: iedereen een dag vrij geven zorgt voor veel vacatures.'

Een voorstel in dit kader is om niet een dag in de week (of meer) extra vrij te geven, zoals in reguliere vormen van werktijdvermindering voor ouderen, maar om het te zoeken in de *uren per dag*: een maximaal aantal, of een vastgestelde eindtijd (niet later dan om x uur stoppen, iedere werkdag).

Voorstellen voor vervroegd in deeltijd uittreden hebben natuurlijk aanzienlijke financiële consequenties. Eén van de oudere docenten merkte na afloop van het groepsgesprek terloops op: 'Veel van mijn collega's in de 30 werken niet voltijds, die kiezen zelf voor 4 dagen in de week.' Zijzelf werkte echter voltijds, en vond: 'Een dag inleveren is duur'. Dit raakt aan een relevant punt: wat is een houdbare verdeling van financiële verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid? Dit is verder niet besproken in de groepsgesprekken, maar zal doordacht moeten worden in het kader van beleid rondom duurzame inzetbaarheid.

Op verzoek van de werkgroep MDIEU is als achtergrond bij deze uitspraak van een oudere docent nagegaan of er uit openbare DUO-gegevens kan worden nagegaan in hoeverre mannen en vrouwen van verschillende leeftijdsgroepen parttime werken. De *combinatie van leeftijd en geslacht* is uit DUO-gegevens helaas niet vast te stellen, wel is de deeltijdfactor apart voor leeftijd óf geslacht te berekenen. Tabel 3.1 geeft hiervan de resultaten voor 2021, het meest recente jaar waarover cijfers zijn gepubliceerd.

Tabel 3.1 Deeltijdfactor naar geslacht, naar leeftijd en totaal, 2021

geslacht	deeltijdfactor gemiddeld
v	74,5%
m	87,7%
leeftijdscategorie	deeltijdfactor gemiddeld
15-25	65,3%
25-35	80,8%
35-45	78,6%
45-55	81,0%
55-65	82,1%
65+	68,7%
mbo totaal	79,8%

Bron: DUO.

We zien dat de deeltijdfactor grosso modo niet sterk verschilt tussen dertigers, veertigers, vijftigers en zestigers (tot 65): gemiddeld gesproken werkt iedereen ongeveer 4 dagen per week - de bandbreedte is niet meer dan zo'n 3 procentpunt. Een uitgesprokener verschil zien we tussen vrouwen en mannen: mannen werken ruim een halve dag meer per week dan vrouwen. Of dat v/m-verschil in alle leeftijdsgroepen hetzelfde is, is uit de DUO-gegevens helaas niet na te gaan. Wel konden we nagaan of er een verband met functie is: is het beeld anders als we alleen naar docenten (OP) kijken? Dat blijkt niet het geval.

Dit plaatst de opmerking van de oudere docent hierboven in een ander perspectief: voor het mbo als geheel geldt níet dat de dertigers vier dagen werken en de vijftigers/zestigers voltijds. Gemiddeld is de deeltijdfactor ongeveer gelijk.

3.5 Tot slot: vergelijking met bestaande ideeën

Naar aanleiding van de sectoranalyse uit 2021 hadden SOM-adviseurs in de loop van 2022 al ideeën ontwikkeld voor activiteiten in het kader van duurzame inzetbaarheid. Zeven van deze ideeën sluiten sterk aan bij de uitkomsten van deze update. In de volgende tabel worden deze ideeën gekoppeld aan de thema's die in dit rapport zijn behandeld.

idee voor activiteit	gericht op issue(s)
Teamdialoog taakverdeling	taakverdeling
Systeem waarin oudere docenten jonge docenten begeleiden	begeleiding van starters, minder werken/seniorenverlof
Coaching/ intervisie	combinatie werk-privé, gesprekscyclus, opleiden van medewerkers
Trainen van leidinggevenden in een continue ontwikkelgerichte dialoog	gesprekscyclus (en opleiding medewerkers)
Optimaliseren ondersteunende tools voor leidinggevenden	gesprekscyclus (en opleiding medewerkers)
Financieel advies/pensioengesprekken	minder werken/seniorenverlof

De tabel laat zien dat alle vier issues uit 3.1 en 3.2 'gedekt' worden in deze lijst activiteiten. Daarnaast wordt uit 3.3 *combinatie werk-privé* en uit 3.4 *seniorenverlof/minder werken voor ouderen* geadresseerd. De uitkomsten uit de voorgaande paragrafen kunnen handvatten bieden om deze maatregelen specifiek uit te werken.



CAOP
Postbus 556, 2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13, 2514 EA Den Haag