

RAPPORT

Sectoranalyse Duurzame Inzetbaarheid Middelbaar
Beroepsonderwijs

0

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
1 Aanleiding en inleiding	5
1.1 MDIEU en sectoranalyse	5
1.2 Wat is duurzame inzetbaarheid?	5
1.3 Aanpak en leeswijzer	6
2 De sector middelbaar beroepsonderwijs	8
2.1 Aantal werknemers en aantal voltijdsbanen	8
2.2 Kenmerken van het personeel in het mbo	8
2.3 'Kleine' organisaties?	9
2.4 Arbeidsmobiliteit	10
2.5 Ziekteverzuim	11
2.6 Prognoses	12
2.7 Samenvattend	15
3 Problematiek duurzame inzetbaarheid	16
3.1 Vitaliteit	16
3.2 Werkvermogen (workability)	17
3.3 Employability (arbeidsmarktwaarde)	22
3.4 Belangrijkste risico's volgens atelierdeelnemers	27
3.5 Samenvatting: risico's in vogelvlucht	28
4 Bestaande instrumenten	30
4.1 Cao mbo 2020-2021	30
4.2 Vergelijking met vo en hbo	31
4.3 Ideeën en maatregelen op instellingsniveau	32
5 Uitdagingen voor de sector	35
5.1 Risico's en richtingen	35
5.2 Aandachtspunten bij beleid rondom duurzame inzetbaarheid	37

Managementsamenvatting

Inleiding

De werkgevers en werknemers in het mbo, verenigd in de Stichting Onderwijsarbeidsmarkt Mbo (SOM) laten een *sectoranalyse duurzame inzetbaarheid* uitvoeren door het CAOP, in het kader van de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) van het ministerie van SZW. Hiertoe heeft het CAOP cijfers, problematiek (risico's), bestaande maatregelen (uit de cao die liep van 1 juli 2020 t/m 15 mei 2021) en ideeën op dit gebied bij elkaar gebracht en geanalyseerd. Gebruikte methoden: data-analyse uit bestaand onderzoek, literatuurstudie en een drietal online groepsgesprekken ('ateliers'), waarvan twee met werknemers en één met HR- en werkgeversvertegenwoordigers in aanwezigheid van de sociale partners.

Duurzame inzetbaarheid definiëren we aan de hand van drie kernbegrippen:

- *Vitality*: fitheid, energie en motivatie van werknemers;
- *Workability*: in goede gezondheid zijn en over werkvermogen beschikken, fysiek, psychisch en sociaal in staat te werken;
- *Employability*: het beschikken over de juiste vaardigheden, en daardoor 'arbeidsmarktwaarde' hebben.

Cijfers

Enkele cijfers over de arbeidsmarkt in het mbo:

- Er werken ruim 59.000 mensen in het mbo (ruim 47.000 fte), dit aantal groeide licht in de afgelopen jaren. 58% van hen is onderwijzend personeel, 59% is vrouw, 80% is in vaste dienst.
- Voor de komende 5 jaar wordt een daling van zo'n 3% van het aantal docenten in het mbo verwacht.
- Op dit moment is ongeveer 1/3 van het personeel 55 jaar of ouder; dit aandeel daalde licht in de afgelopen 5 jaar, en prognoses voorspellen voor de komende 5 jaar een verdere 'ontgrijzing'.
- Het ziekteverzuim in het mbo is t/m 2019 hoog geweest in vergelijking met heel Nederland (zo'n 1,5 procentpunt hoger) en ook in vergelijking met het onderwijs als geheel (0,3-0,7 procentpunt hoger); in 2020 daalde dit fors tot 5,1%, maar het blijft hoger dan het gemiddelde voor de gehele sector onderwijs (4,8%) en hoger dan het gemiddelde voor de BV Nederland (4,7%).
- Het ziekteverzuim is relatief hoog bij 55+'ers: 6,5% voor OBP 55-64 jaar, 8,5% voor OBP 65+, 7,0% voor OP 55-64 jaar, 8,9% voor OP 65+. Dit ligt vooral in de lengte van het verzuim, niet in de aantallen verzuimmeldingen. Dit patroon is vergelijkbaar met dat voor de hele BV Nederland.

Risico's, bestaande maatregelen, ideeën

De volgende tabellen vatten samen wat we op de drie kernbegrippen en het gebied van eerder uittreden geleerd hebben over de risico's op het gebied van duurzame inzetbaarheid specifiek voor het mbo, welke (cao-) maatregelen er op die risicogebieden bestaan, en welke ideeën daarop aanvullend zijn gevonden (voornamelijk in de ateliers). Twee disclaimers hierbij:

- De ideeën zijn niet getoetst op draagvlak.
- De thematische ordening impliceert niet dat de maatregelen alle risico's wegnemen.

workability/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+	
gevolg: hogere uitval/ verzuim	arbobeleid/arbocatalogus (en bovenstaande); instellingsbeleid gericht op wegnemen oorzaken ziekteverzuim	

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

vitaliteit

<i>risico's</i>	<i>bestaande maatregelen</i>	<i>richtingen/ideeën</i>
te grote bevlogenheid; te veel hooi op vork		doorverwijzen: vroegtijdig overdragen van taken die niet bij het werk horen
uitgeblustheid en vastlopen		interne mobiliteit stimuleren; vervroegd uittreden mogelijk maken

senioren/eerder uittreden

<i>risico's</i>	<i>bestaande maatregelen</i>	<i>richtingen/ideeën</i>
als ouderen hun werk minder aankunnen/dreigen uit te vallen, is dat vaker langdurig	CAO: regeling seniorenverlof; seniorendagen; aan te vullen met deels zelf gefinancierde vermindering werkuren	generatiepacten op instellingsniveau; DI-uren opsparen en inzetten voor verlof; ondersteunen bij voorkomen uitval want 'iedereen is de komende jaren hard nodig'; meer maatwerk, 'plussen en minnen' qua uren in de gehele loopbaan

De rode draad in de gesprekken met werknemers en werkgevers is, dat er rondom het onderwerp duurzame inzetbaarheid meer aandacht en ruimte voor het individu moet zijn, in goed overleg tussen werkgever en werknemer. Geen twee werknemers en geen twee loopbanen in het mbo zijn immers hetzelfde, en de inzetbaarheid is van zoveel factoren afhankelijk dat *maatwerk* in de gesprekken vaak als leidend principe voor duurzame-inzetbaarheidsbeleid werd gezien.

1 Aanleiding en inleiding

1.1 MDIEU en sectoranalyse

Met de Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (MDIEU), die voortkomt uit het Pensioenakkoord, ondersteunt het kabinet werkgevers in sectoren die investeren in de duurzame inzetbaarheid van werkenden. Om te weten op welke zaken ingezet moet worden om duurzame inzetbaarheid te verbeteren, is inzicht nodig in de factoren die duurzame inzetbaarheid momenteel belemmeren. Een eerste stap daartoe is een *sectoranalyse*, die in beeld brengt wat de sectorspecifieke risico's ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden in de sector zijn. Vervolgens kan een sector besluiten op basis hiervan een activiteitenplan op te stellen.

Ook de werkgevers en werknemers in het mbo, verenigd in de Stichting Onderwijsarbeidsmarkt Mbo (SOM) laten een sectoranalyse uitvoeren door het CAOP. Deze sectoranalyse biedt zicht op de arbeidsmarktontwikkelingen, de risico's en uitdagingen voor de sector op het gebied van duurzame inzetbaarheid en duurzaam ontwikkelen. Dit rapport bevat de uitkomsten van deze sectoranalyse.

1.2 Wat is duurzame inzetbaarheid?

Centraal in deze sectoranalyse staat het begrip *duurzame inzetbaarheid*. Hieronder kaderen we dat begrip conceptueel in. Een definitie van duurzame inzetbaarheid is dat “werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren”¹.

Er zijn drie aspecten te onderscheiden aan duurzame inzetbaarheid, in het Engels aangeduid met *vitality*, *workability* en *employability*:

- *Vitality*: fitheid, energie en motivatie van werknemers;
- *Workability*: in goede gezondheid zijn en over werkvermogen beschikken, fysiek, psychisch en sociaal in staat te werken;
- *Employability*: het beschikken over de juiste vaardigheden, en daardoor ‘arbeidsmarktwaarde’ hebben.

Deze drie kenmerken zijn niet stabiel in de tijd: zij kunnen onder druk komen te staan, bijvoorbeeld door veranderingen in de privé- of werkcontext van werkenden. Inzetbaarheid vraagt dat werkenden om kunnen gaan met dergelijke veranderingen en met ingrijpende gebeurtenissen. Zij moeten dus over voldoende veerkracht beschikken, oftewel: over het vermogen om terug te veren na tegenslagen.² Duurzame inzetbaarheid geldt daarbij voor alle levensfasen en is niet beperkt tot oudere werknemers.

Onder de drie begrippen *employability*, *vitality* en *workability* kunnen verschillende indicatoren worden geschaard die met elkaar het begrip inkleuren. In de volgende figuur is dit samengevat.

¹ Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012), *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*, Universitair Medisch Centrum Groningen, Radboud Universiteit Nijmegen.

² Koopmans, L., I. Niks en E. de Vroome (2020). Veerkracht en werkhulpbronnen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid van werknemers, in: Tijdschrift voor HRM, 1, 2020.

Figuur 1.1 Aspecten en indicatoren duurzame inzetbaarheid

duurzame inzetbaarheid

employability <i>vaardigheden/ arbeidsmarktwaarde</i>	vitality <i>fitheid/energie/motivatatie</i>	workability <i>gezondheid/ werkvermogen (fysiek, psychisch, sociaal)</i>
<i>indicatoren</i> loopbaanontwikkelingsmogelijkheden professionalisering aansluiting kennis/vaardigheden op werk gesprekscyclus	<i>indicatoren</i> werkbeleving bevlogenheid	<i>indicatoren</i> mentale belasting (oa autonomie, werkdruk) verzuim

Bron: CAOP, literatuurstudie

Het derde hoofdstuk gaat nader in op de indicatoren uit deze figuur.

1.3 Aanpak en leeswijzer

Deze sectoranalyse is in twee fasen uitgevoerd. Het resultaat van de eerste fase beschrijft vanuit de bestaande cijfers de huidige arbeidsmarkt in de sector, verwachte ontwikkelingen, bestaande risico's rondom duurzame inzetbaarheid en bestaande instrumenten. Ook zijn vergelijkingen gemaakt met de aanpalende onderwijssectoren (vo en hbo). De tweede fase bestond uit drie 'ateliers' (online groeps gesprekken), twee met personeel³ (met resp. vijf en zes deelnemers) en één met beleidsmakers (drie HR-directeuren/-verantwoordelijken, één bestuurder en, grotendeels in de rol van toehoorder, twee deelnemers namens sociale partners). Hierin is de problematiek inhoudelijk verder uitgediept.

De uitkomsten van deze beide fasen vormen samen de sectoranalyse, zoals neergelegd in dit rapport:

- In hoofdstuk 2 wordt in cijfers kort de mbo-arbeidsmarkt geschetst in trends en enkele prognoses.
- Hoofdstuk 3 gaat in op aspecten van duurzame inzetbaarheid die specifiek voor het mbo spelen: waar zitten de mogelijke risico's en uitdagingen voor de sector? Daarbij wordt waar mogelijk vergeleken met de 'aanpalende' onderwijssectoren vo en hbo.
- Hoofdstuk 4 beschrijft vervolgens wat op deze gebieden al sectoraal geregeld is (in de cao 2020-2021), en welke punten spontaan⁴ werden genoemd in de ateliers als oplossingsrichtingen.
- Hoofdstuk 5 vat het voorgaande samen: wat zijn de problemen (hfd.3), wat is het bestaande en mogelijke instrumentarium daarbij (hfd.4). De verkenning van mogelijke instrumenten is in dit stadium noodzakelijkerwijs en expliciet globaal. Een verdere uitwerking van beleidsopties hoort immers niet

³ Alle deelnemers waren personeel in dienst van een mbo-instelling; sommigen waren daarnaast in deeltijd werkzaam voor een vakbond. In de tekst wordt vermeld waar uitspraken expliciet zijn gedaan vanuit ervaringen die zijn opgedaan in vakbondswerkzaamheden.

⁴ Op verzoek van de begeleidingscommissie is in de ateliers primair de *problematiek* nader uitgediept. De ideeën over oplossingsrichtingen waren in die zin 'bijvangst'.

bij de analyse zelf. Wel worden als ondersteuning bij eventuele vervolgfases tot slot (5.2) kort enkele lessen uit de literatuur genoemd over de effectiviteit van beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid en vervroegd uittreden.

2 De sector middelbaar beroepsonderwijs

Deze sectoranalyse gaat over het middelbaar beroepsonderwijs (mbo); in de SBI-indeling is dat 85321. De sector verzorgt onderwijs voor ruim een half miljoen studenten op uiteenlopende niveaus. Het mbo kent daarbij een 'drievoudige kwalificatieplicht': opleiden voor een vak, voor een vervolgopleiding en voor goed burgerschap. Dit hoofdstuk geeft cijfers over de werknemers in het mbo.

2.1 Aantal werknemers en aantal voltijdsbanen

Het totaal aantal werknemers in de mbo-sector is de laatste jaren gestegen tot 59.270 (meest recente peildatum 1 oktober 2020). Het aantal fte is daarbij gestegen tot 47.321. Dit is te zien in tabel 2.1. Tussen 2016 en 2020 is de werkgelegenheid met ruim 5% toegenomen.

Tabel 2.1 Aantal werknemers en fte in het mbo 2016 t/m 2020, peildata 1 oktober

Jaar	totaal aantal werknemers	totaal aantal fte
2016	56043	44911
2017	56768	45374
2018	57599	45951
2019	58057	46176
2020	59270	47321

Bron: DUO.nl; bestanden personen naar functiecategorie en fte naar functiecategorie⁵

De gemiddelde deeltijdfactor fluctueerde tussen 2016 en 2020 tussen 79,5 en 80,1%.

De stijging in het aantal werknemers en fte is in lijn met de stijging in studentaantallen in het mbo. De verhouding (aantal fte) personeel: studenten is dan ook tamelijk stabiel (tussen 10,7 en 10,8).

2.2 Kenmerken van het personeel in het mbo

De totale groep werknemers kan op verschillende manieren worden verdeeld naar kenmerken.

- *Geslacht*: het aandeel vrouwen van het totaal aantal werknemers was 59% op 1 oktober 2020; dit vertoont een licht stijgende trend (was 57% op 1 oktober 2016).
- *Dienstverband*: van het totaal aantal werknemers was 80% in vaste dienst op 1 oktober 2020 (licht dalende trend; in 2016 was het 82%).
- *Leeftijd*: de leeftijdsverdeling van het personeel was de jaren 2016 t/m 2020 (telkens op 1 oktober) als volgt.

⁵ In dit rapport baseren we ons op DUO, zoals ook de MBO Raad dat doet op de website onder 'feiten en cijfers'. De Kennisbank Openbaar bestuur, dat ook het aantal werknemers in het mbo publiceert gebaseerd op CBS-gegevens, komt tot iets andere getallen (in ieder jaar steeds ongeveer 1% minder personen dan DUO). Dat heeft wellicht te maken met de andere peildatum (31 december).

Tabel 2.2 Leeftijdsverdeling in klassen, % van aantal werknemers mbo 2016 t/m 2020, 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%

Bron: DUO

Hieruit kunnen we concluderen dat er tussen 2016 en 2020 een lichte verjonging van het personeelsbestand heeft plaatsgevonden: de groep 55+ daalde van 35 naar 33% en de groep tot 45 jaar steeg van 38 naar 42% van het totaal aantal personeelsleden. Binnen de groep 55+ steeg het aandeel 'alleroudsten' licht, wat een effect kan zijn van het verhogen van de AOW-leeftijd.

63-66-jarigen

Het format voor de sectoranalyse van het ministerie van SZW noemt specifiek de leeftijdscategorie 63 t/m 66 jaar oud. Deze specifieke leeftijdsindeling is niet in de DUO-cijfers te vinden. Wel heeft het CAOP van het ABP (in casu uitvoerder APG) een levering ontvangen op 10 mei 2021 met aantallen actieven in verschillende publieke sectoren⁶. In de sector BVE (mbo) gaat het blijkens die levering om 4.965 werknemers van 63 t/m 66 jaar oud. Dit is zo'n 9% van het totaal aantal werknemers (59.270 per 1 oktober 2020, zie tabel 1.1). Dat is ook in lijn met de cijfers van DUO (tabel 1.2): 1/5 van de categorie 55-65 (dat wil zeggen de 63- en 64-jarigen) plus de gehele categorie 65+ is samen 9%.

Soorten functies

Vaak worden in het mbo drie soorten functies onderscheiden: directiepersoneel, onderwijzend personeel (OP) en ondersteunend/beheerspersoneel (OBP). Op 1 oktober 2020 ging het om 33.771 personen OP (58%), 23.197 OBP (40%) en 1.034 directie (2%). De nauwkeurigheid van de levering van die categorieën aan DUO was niet bij alle instellingen even hoog in de jaren vóór 2020, dus de ontwikkeling in de tijd kan niet betrouwbaar worden weergegeven.

2.3 'Kleine' organisaties?

In het kader van de MDIEU-regeling worden kleine en grote organisaties onderscheiden. Daarbij is een 'kleine' arbeidsorganisatie gedefinieerd als minder dan 25 werknemers en een balanstotaal of jaaromzet van minder dan € 5 miljoen. Zijn dit soort 'kleine' organisaties in het mbo aanwezig? Daartoe kijken we naar het aantal personeelsleden per bestuur, aangezien de *besturen* de werkgever zijn in formele zin (waarbij een bestuur meerdere instellingen onder zich kan hebben, wat in het mbo niet zo veel voorkomt).

Op 1 oktober 2020 waren er 61 besturen in het mbo met personeel in dienst. Het kleinste bestuur had 44 personeelsleden, het grootste 3.254. Er zijn met andere woorden geen kleine arbeidsorganisaties in de zin

⁶ Deze levering was door het CAOP aangevraagd in het kader van de sectoranalyse voor het voortgezet onderwijs.

van de MDIEU-regeling. Ook de balanstotalen van alle besturen zijn hoger dan de genoemde grens van € 5 miljoen.

Tabel 2.3 Mbo-besturen in vier grootteklassen

aantal personeelsleden	aantal besturen 2020
tot 499	18
500-999	18
1000-1499	12
1500+	13
Totaal	61

Bron: DUO⁷

2.4 Arbeidsmobiliteit

Op het gebied van mobiliteit in het mbo is in het voorjaar van 2021 een rapport verschenen⁸ over de ontwikkelingen in de afgelopen jaren. In het kader van duurzame inzetbaarheid zijn de volgende uitkomsten van belang:

- 30% van de personele uitstroom in het mbo in de periode 2012 t/m 2018 is uitstroom richting pensioen; 40% stroomt uit naar een andere baan.
- Er is een groep 'snelle uitstromers' (zo zijn de uitstromers binnen drie jaar genoemd); dit zijn wat vaker ouderen met een kleinere deeltijdbaan; het zou om de 'hybride docenten' (die deels in het werkveld werken) kunnen gaan, maar dat is niet met zekerheid vastgesteld.

In hoeverre is de mbo-arbeidsmarkt 'open', d.w.z. zijn er veel uitwisselingen met andere sectoren? Dat laat de onderstaande tabel zien, gebaseerd op gegevens uit de Kennisbank Openbaar Bestuur (mobiliteit en aantal personeel). De tabel geeft de dynamiek weer, d.w.z. het aandeel instromers plus uitstromers uit de sector voor 2017, 2018 en 2019. Ter vergelijking zijn ook vo en hbo opgenomen.

Tabel 2.4 Sectorovergangen (instroom plus uitstroom) gedeeld door totaal aantal personeelsleden per jaar 2017-2019, vo, mbo en hbo

	2017	2018	2019
vo	15%	17%	17%
mbo	17%	19%	19%
hbo	19%	21%	21%

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

⁷ Helaas is de levering van personeelsgegevens aan DUO nog niet jaarlijks sluitend; in de bestanden op de DUO-site ontbreken daarom voor 2020 enkele instellingen. In overleg met de MBO Raad zijn gegevens van eerdere jaren daar gebruikt (zoals de MBO Raad dit zelf ook doet voor haar eigen gegevensbasis).

⁸ ABF Research (februari 2021): *Personeelsmobiliteit in het mbo*.

Qua dynamiek blijkt het mbo precies tussen vo en hbo in te vallen: in 2018 en 2019 gold voor iets minder dan 1/5 van het personeel dat zij óf de sector verliet óf deze betrad. Het mbo zit daarmee nagenoeg op het gemiddelde van de publieke sector als geheel⁹.

Nadere analyses op deze gegevens uit de Kennisbank Openbaar bestuur laten zien dat de uitstroom (uit de sector) naar leeftijd in mbo en vo vrijwel gelijk is; het hbo kent relatief meer uitstroom van jongere medewerkers (tot 35 jaar). In absolute aantallen kent de groep 55+ in het mbo verreweg de meeste uitstromers.

Uit het meest recente medewerkersonderzoek (Effectory, 2021) blijkt dat 18% van het mbo-personeel in 2020 actie heeft ondernomen om ander werk te krijgen (was 19% in 2019). Daarvan zocht de helft een andere baan binnen de mbo-instelling en de helft buiten de eigen instelling.

Dit is vergelijkbaar met het hbo: uit het WERKonderzoek van 2019 bleek dat 17% van de werkenden in het hbo op zoek was naar ander werk, waarvan 8% (ook) bij dezelfde werkgever.

2.5 Ziekteverzuim

Relevant voor een bespreking van duurzame inzetbaarheid is ziekteverzuim. Specifiek voor het mbo levert Merces aan SOM hierover sectorrapportages. Hieruit kunnen kengetallen over ziekteverzuim worden afgeleid. De volgende tabel geeft voor de periode 2016-2020 het ziekteverzuimpercentage, het aantal ziekmeldingen en het percentage van het personeel dat in een jaar zich minstens één keer ziek meldde.

Tabel 2.5 Drie kengetallen ziekteverzuim mbo, 2016 – 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
ziekteverzuim% (incl. >1 jaar)	5,3%	5,6%	5,7%	5,7%	5,1%
aantal ziekmeldingen	53.113	45.732	37.768	41.901	28.902
% één of meer verzuimmeldingen (van totaal aantal personen)	48%	47%	49%	46%	37%

Bronnen: Merces, Verzuimrapportages BVE 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 (concept)

Het jaar 2020 is een uitzondering: van 2016 tot 2019 steeg het ziekteverzuimpercentage geleidelijk; in 2020 daalde dat plotseling, evenals het aantal ziekmeldingen en het aandeel personeel dat überhaupt één of meer verzuimmeldingen deed.

In hoeverre is het mbo hierin uniek? De volgende tabel geeft het ziekteverzuimpercentage voor heel Nederland en voor de onderwijssector als geheel.

⁹ Om precies te zijn: steeds 1 procentpunt erboven.

Tabel 2.6 Ziekteverzuimpercentage heel Nederland en gehele onderwijssector 2016-2020

Bedrijfskenmerken (SBI 2008)	2016	2017	2018	2019	2020
Alle economische activiteiten	3,9	4,0	4,3	4,4	4,7
Onderwijs	4,9	4,9	5,1	5,0	4,8

Bron: CBS

Hoewel de databronnen verschillend zijn, wijzen de beschikbare gegevens omtrent ziekteverzuim erop dat:

- het mbo structureel een hoger ziekteverzuim kent dan de onderwijssector als geheel;
- het onderwijs structureel een hoger ziekteverzuim kent dan de hele Nederlandse economie;
- de daling tussen 2019 en 2020 in het hele onderwijs voorkwam, maar in het mbo veel sterker te zien was; dit heeft mogelijk te maken met een groter aandeel thuiswerkers in 2020 (de perioden waarin studenten vanwege corona geen onderwijs kregen was in het mbo langer dan bijvoorbeeld de periode waarin het po gesloten was).

De cijfers voor het hbo¹⁰ laten hetzelfde patroon zien: een stijging tussen 2016 en 2019 (van 4,15 tot 4,60%) gevolgd door een plotselinge daling in 2020 (in het hbo naar 4,14%).

Hoe is het ziekteverzuim naar *leeftijdscategorie*? We vergelijken het verzuim in het mbo (OBP en OP apart) met dat van heel Nederland (zoals gerapporteerd door werknemers zelf in de NEA-enquête van TNO, dat is het enige cijfer dat het CBS hierover publiceert).

Tabel 2.7 Ziekteverzuimpercentage 2020 naar leeftijd, mbo (OBP en OP) en heel Nederland (zelfrapportage)

Leeftijdscategorie	mbo OBP	mbo OP	heel NL
tot 24	1,1%	1,5%	2,4%
25-34	3,5%	3,8%	3,7%
35-44	4,2%	4,5%	4,4%
45-54	4,8%	4,7%	4,5%
55-64	6,5%	7,0%	6,3%
65+	8,5%	8,9%	5,6%

Bronnen: Mercus, verzuimgegevens BVE 2020; CBS/TNO

De getallen zijn niet 100% vergelijkbaar vanwege de verschillende bronnen (Mercus gebruikt administratieve gegevens, TNO een enquête onder werknemers), maar het patroon is hetzelfde in het mbo en in Nederland als geheel: het verzuim is in de groep 55+ beduidend hoger dan in de leeftijdscategorieën daaronder.

Nadere analyse leert dat het vooral het *langdurige ziekteverzuim* is dat hier het verschil maakt: aantal meldingen en het percentage kortdurend verzuim verschillen niet zo sterk tussen de leeftijdscategorieën. Er is al enig verschil bij de verzuimduur 6 weken-1 jaar, en het verschil is het grootst bij verzuim van meer dan 1 jaar. Oudere werknemers verzuimen gemiddeld niet *vaker* maar wel *langduriger*.

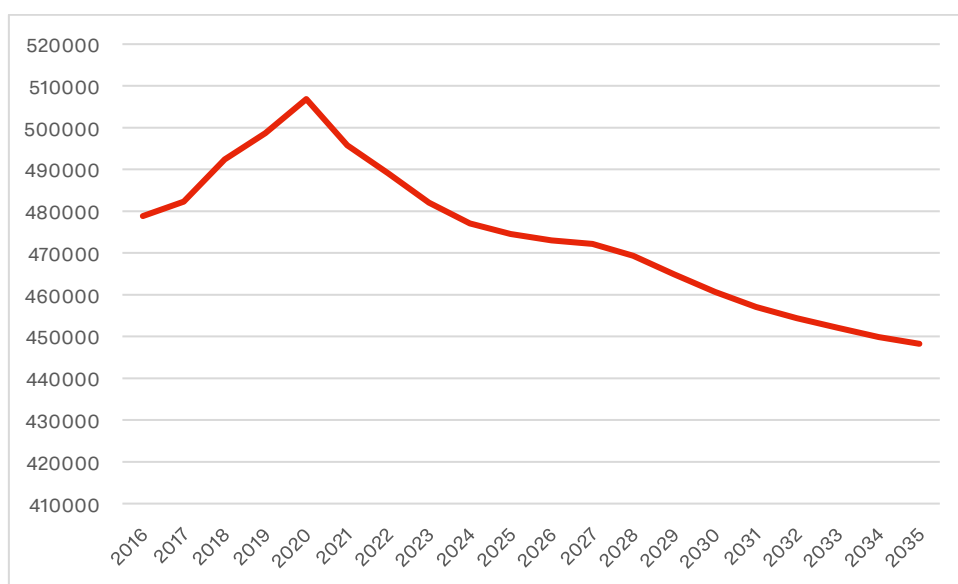
2.6 Prognoses

¹⁰ <https://zestor.nl/verzuim>

Wat zijn de verwachtingen over het aantal werkenden/fte in de sector? Een voorspeller van het aantal *onderwijzende* werknemers is het aantal *studenten* in het mbo. De correlatie is uiteraard niet 100%, maar de afgelopen vijf jaren hebben laten zien dat de verhouding studenten/personeel stabiel was (zie laatste zin van paragraaf 2.1).

De officiële DUO-prognose van het aantal studenten in het mbo is als volgt.

Figuur 2.1 Prognose totaal aantal reguliere mbo-studenten; realisatie 2016-2019, prognose vanaf 2020



Bron: DUO

Deze prognose voorspelt dat het aantal mbo'ers de komende jaren (tot 2030) met 9% afneemt. Het gaat hierbij alleen om 'reguliere' mbo-studenten. De instellingen in de sector richten zich ook op onder andere LLO (leven lang ontwikkelen) en educatie in het kader van inburgering. Die beide groepen zitten niet in de totalen uit figuur 2.1, maar hebben wel betekenis voor de werkgelegenheid in de sector.

Er is een specifieke prognose van de werkgelegenheid voor *leraren* in het mbo (en vo en po) gemaakt door CentERdata in opdracht van het ministerie van OCW (rapportage december 2020). Tabel 2.8 geeft deze prognose. NB het gaat hier om *aantallen voltijdsbanen (fte)*, deze getallen zijn dus niet vergelijkbaar met de aantallen uit tabel 2.1, want die gaan over aantallen *personen* en omvatten ook ondersteunend/beheerspersoneel en directie.

Tabel 2.8 Prognose werkgelegenheid **docenten** mbo, in duizenden fte

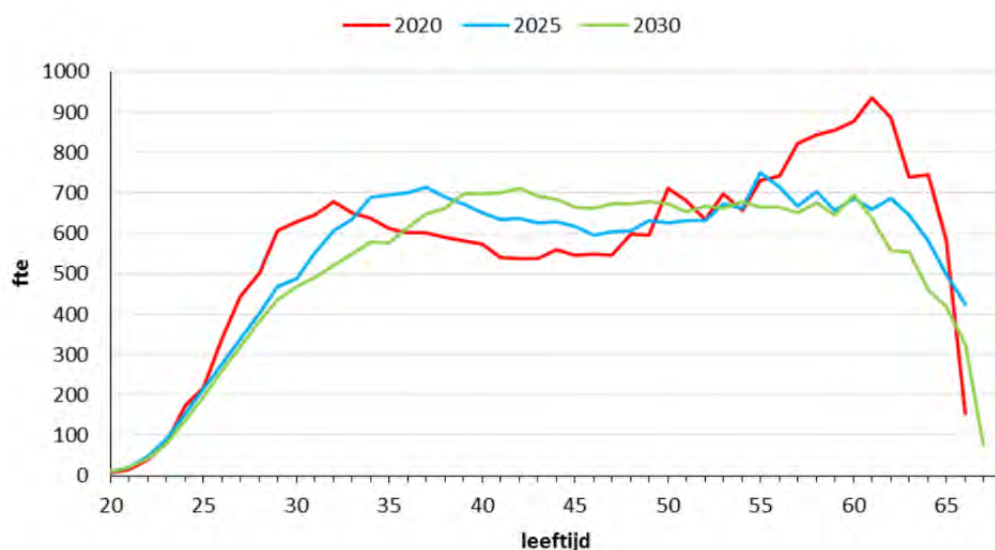
Jaar	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
fte x 1.000	26,0	25,9	25,7	25,4	25,3	25,2	25,1	25,1	24,9	24,7	24,5

Bron: CenterDATA (2020): De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2020-2030

Deze prognose voorspelt een daling van het aantal leraren in het mbo met 6% in de periode 2020 tot 2030¹¹. Centerdata verwacht dat de arbeidsmarkt hierdoor iets meer ontspannen wordt (met uitzondering van bepaalde tekortvakken). Wel kan meer concurrentie plaatsvinden als de economie aantrekt; voor met name docenten in praktijkgerichte vakken in het mbo zijn er ook arbeidsmarktopties buiten het onderwijs.

De *leeftijdsverdeling* van de leraren in het mbo zal de komende jaren naar verwachting ook anders worden; ouderen zullen vervangen worden door jongeren. Waar nu nog een piek(je) te zien is in de categorie 60+ wordt de verdeling evenwichtiger in de komende jaren, aldus de *Tendrapportage arbeidsmarkt leraren po, vo en mbo 2020*¹².

Figuur 2.2 Aantal **fte docenten** mbo naar leeftijd; 2020, 2025, 2030 (prognose)



Bron: Tendrapportage arbeidsmarkt leraren po, vo en mbo 2020, data: Centerdata.

Kortom: de vergrijzing die de sector jarenlang heeft gedomineerd is nu (anno 2021) al minder aan de orde, de 'grijze golf' (55+) verlaat de komende jaren de sector. Daarnaast wordt in de komende jaren een licht dalende werkgelegenheid verwacht.

¹¹ Als beide prognoses uitkomen, zullen er dus iets meer leraren-fte's per student komen.

¹² Van OCW, directie Kennis, d.d. 8 december 2020.

2.7 Samenvattend

De belangrijkste cijfers uit dit hoofdstuk in het kader van duurzame inzetbaarheid:

- Er werken ruim 59.000 mensen in het mbo (ruim 47.000 fte), dit aantal groeide licht in de afgelopen jaren. 58% van hen is onderwijzend personeel, 59% is vrouw, 80% is in vaste dienst.
- Voor de komende 5 jaar wordt een daling van zo'n 3% van het aantal docenten in het mbo verwacht.
- Op dit moment is ongeveer 1/3 van het personeel 55 jaar of ouder; dit aandeel daalde licht in de afgelopen 5 jaar, en prognoses voorspellen voor de komende 5 jaar een verdere 'ontgrijzing'.
- Het ziekteverzuim in het mbo is t/m 2019 hoog geweest in vergelijking met heel Nederland (zo'n 1,5 procentpunt hoger) en ook in vergelijking met het onderwijs als geheel (0,3-0,7 procentpunt hoger); in 2020 daalde dit fors tot 5,1%, maar het blijft hoger dan het gemiddelde voor de gehele sector onderwijs (4,8%) en hoger dan het gemiddelde voor de BV Nederland (4,7%).
- Het ziekteverzuim is relatief hoog bij 55+'ers: 6,5% voor OBP 55-64 jaar, 8,5% voor OBP 65+, 7,0% voor OP 55-64 jaar, 8,9% voor OP 65+. Dit ligt vooral in de lengte van het verzuim, niet in de aantallen verzuimmeldingen. Dit patroon is vergelijkbaar met dat voor de hele BV Nederland.

3 Problematiek duurzame inzetbaarheid

Dit hoofdstuk zoomt in op het thema duurzame inzetbaarheid¹³. Zijn er knelpunten op dit vlak die specifiek zijn voor de sector mbo? Dit thema wordt verkend aan de hand van onder andere onderzoeksuitkomsten uit het meest recente WERKonderzoek (voorheen POMO), een jaarlijkse enquête onder personeel in de publieke sector¹⁴, en het medewerkersonderzoek in de mbo-sector van Effectory (rapportage mei 2021). Ook wordt waar mogelijk vergeleken met de cijfers uit het voortgezet en hoger beroepsonderwijs, afkomstig uit de sectoranalyses van vo en hbo die ook door het CAOP worden uitgevoerd. Ter illustratie zijn citaten uit de ateliers van werknemers en HR/werkgevers toegevoegd. De paragrafen 3.1-3.3 volgen de drie kernbegrippen en indicatoren genoemd in figuur 1.1: vitaliteit, workability/werkvermogen en employability/arbeidsmarktwaarde. Paragraaf 3.4 geeft een overzicht van de onderwerpen die de atelier-deelnemers als prioriteit zien, en paragraaf 3.5 vat de belangrijkste risico's/problemen samen.

3.1 Vitaliteit

Een indicator voor vitaliteit is het ervaren van zin in en trots op het werk, en van werkplezier. In het meest recente medewerkersonderzoek van Effectory scoort het mbo-personeel daar in het algemeen hoog op: gemiddelde rapportcijfers van 7,8 voor werkplezier, en nog hogere cijfers voor trots op en zin ervaren in het werk (resp. 8,2 en 8,3). Daarbij scoort het onderwijzend personeel vaak nóg wat hoger dan ondersteunend en beheerspersoneel.

Een andere indicator van vitaliteit is *bevlogenheid*. In de NEA-enquête van TNO is dit geoperationaliseerd met 3 stellingen uit de 'Utrechtse Bevlogenheidsschaal': *'als ik werk voel ik me fit en sterk'*, *'ik ga helemaal op in mijn werk'*, *'ik ben enthousiast over mijn baan'*. De score voor deze drie stellingen gezamenlijk is de bevlogenheidsscore. De NEA-site maakt het niet mogelijk om het mbo apart te bezien, maar wel is een splitsing naar *beroepsgroep* gegeven. Daaruit blijkt dat *pedagogische beroepen* ná managers de *meest bevlogen beroepsgroep van Nederland* zijn. Als het gaat om enthousiasme voor de eigen baan scoren pedagogische beroepen zelfs het *hoogst* van alle beroepsgroepen. Het gaat hier uiteraard om alle docenten (niet alleen mbo) en andere pedagogische beroepen, maar de uitkomsten zijn opvallend: de vitaliteit van deze beroepsgroep is gemiddeld gesproken zeer hoog.

Een relevante vraag is of vitaliteit leeftijdsafhankelijk is. Kijkend naar het medewerkersonderzoek van Effectory blijkt dat dit maar zeer beperkt het geval is: op de indicatoren voor werkplezier en trots is een klein piekje te zien bij de allerjongste groep, maar dertigers, veertigers, vijftigers en zestigers ervaren evenveel trots, zin en plezier in hun werk in het mbo.

Dit sluit aan bij de gesprekken in de ateliers: de gesproken werknemers geloofden niet in een verband tussen vitaliteit en leeftijd: 'Je blijft altijd met een bepaald enthousiasme je vak geven.' Het hangt meer van de persoon af. De ene heeft een loopbaan met specialisatie, de ander een loopbaan waarin gold: 'na vijf jaar verveelde ik me, toen ben ik iets anders gaan doen'. Beide soorten loopbanen kunnen, zeker in de grotere

¹³ In termen van het format voor de sectoranalyse van SZW: 'Wat is de problematiek rond duurzame inzetbaarheid en zwaar werk in uw sector? Welke groepen werkenden raakt dit in het bijzonder?'

¹⁴ Hierover is een algemeen rapport gepubliceerd (Internetspiegel/ICTU (2020): *Kernrapport WERKonderzoek 2019*), maar SOM beschikt ook over de ruwe data van alleen het mbo; deze zijn op een aantal punten geanalyseerd.

organisaties, goed naast elkaar bestaan, en zorgen bij de betreffende werknemers voor een constante vitaliteit.

Ook een *gebrek* aan vitaliteit is geen specifieke 'ouderenzaak' volgens werknemers: het 'afknappen' kan bij verschillende leeftijden voorkomen: van twintigers/dertigers die een gebrek aan carrièreperspectief ervaren of in een team werken waarin zij (te) veel lestaken toebedeeld krijgen en zich dus overvraagd voelen, tot zestigers die 'aftellen naar het pensioen'.

Ook werkgevers/HR-specialisten geloven niet in zo'n rechtlijnig verband: 'Net als ik in andere sectoren zag, heb je in het mbo 'vroegoude' jongeren en ouderen met de blik van een jonge hond.' (deelnemer aan een van de ateliers).

De grote toewijding van veel docenten kan overigens ook een *risico* zijn volgens werknemers: dat zij te weinig hun grenzen bewaken, en vanuit het 'hart voor de zaak' te veel taken blijven uitvoeren.

Het behoud van vitaliteit is een *gedeelde verantwoordelijkheid* van medewerker zelf en manager, is de consensus onder de gesproken werknemers in beide ateliers. 'Het is je eigen vermogen om je baan vitaal in te richten, én er is een werkgeversverantwoordelijkheid.' Die werkgeversverantwoordelijkheid ligt volgens werknemers in ieder geval in het begrenzen van de *workload*: 'Als je leidinggevende je weliswaar eigen verantwoordelijkheden geeft, maar anderzijds te veel taken, dan werkt het niet'. Meer over werklust en tijdsdruk in de volgende paragraaf.

3.2 Werkvermogen (workability)

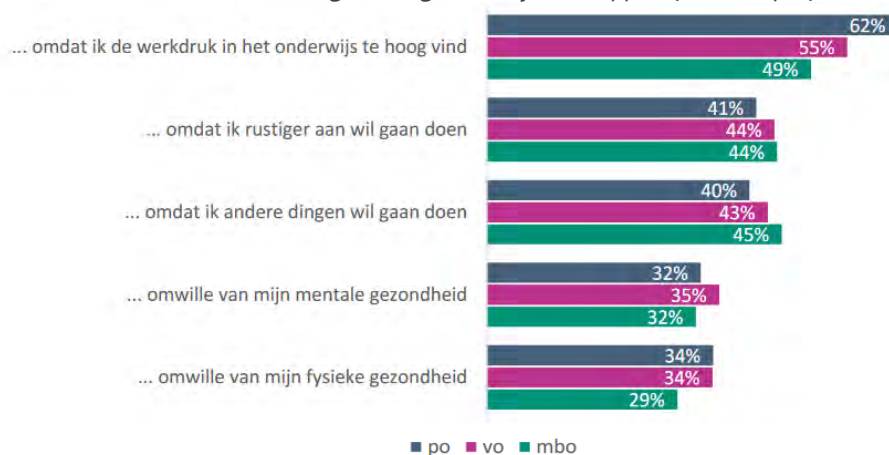
Problematiek rondom werk *vermogen* ligt in het mbo vooral op het gebied van werk *druk*. Deze paragraaf belicht dit onderwerp van verschillende kanten: hoe 'erg' is het, waar ligt het aan, wat zijn de risico's en welke groepen personeel lopen het meeste risico?

Werkdruk: minder hoog dan in po en vo, wel belangrijkste reden om eerder te willen stoppen

Regioplan onderzocht in 2019 in opdracht van de AOb de mening van onderwijspersoneel ouder dan 58 jaar in po, vo en mbo (AOb-leden, onderwijzend en niet-onderwijzend) over hun pensioen en gerelateerde vragen. De enquête werd door 4813 respondenten ingevuld, waarvan ruim 900 uit het mbo.

Van de mbo-werknemers in de AOb-enquête verwacht 53% vóór de AOW-leeftijd te stoppen met werken; in het po en vo was dat 56%. De *belangrijkste reden* om eerder dan de AOW-leeftijd te willen stoppen bleek in alle drie sectoren de *werkdruk*, maar deze werd relatief door méér respondenten gekozen in po en vo dan in mbo. Fysieke en mentale gezondheid spelen minder vaak een rol dan werkdruk als reden om voortijdig te stoppen met werken. De volgende figuur geeft de top-5 van redenen uit het Regioplan-rapport.

Figuur 3.1 Reden om vóór de AOW-gerechtigde leeftijd te stoppen (alleen top-5)



Bron: enquête Regioplan (2019)

In vergelijking met po en vo is onder oudere werknemers in het mbo de werkdruk een iets minder dominante reden om voor de AOW-gerechtigde leeftijd te stoppen met werken. Dat laat onverlet dat het ook in het mbo de belangrijkste reden is waarom werknemers eerder dan hun AOW-leeftijd willen stoppen.

Werkdruk = tijdsdruk

Zoomen we verder in, dan blijkt uit het Effectory-medewerkersonderzoek de werkdruk te hoog volgens 29% van het OBP en de helft van het OP. Dit is niet uitgesplitst naar leeftijd. Wél uitgesplitst is het rapportcijfer dat medewerkers geven op de stelling 'ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren.' De resultaten staan in de volgende tabel.

Tabel 3.1 Ervaren tijdsdruk mbo-medewerkers, naar leeftijd

	MBO Branche	Jonger dan 30 jaar	30 tot 40 jaar	40 tot 50 jaar	50 tot 60 jaar	60 jaar of ouder
	n= 34.043	2.594	6.744	8.013	10.366	5.935
Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren	5,7	5,9	5,5	5,5	5,6	5,9

Bron: Effectory (2021): medewerkersonderzoek mbo (Ronde IV basismodule MO sectorrapportage MBO)

De ervaren tijdsdruk heeft het laagste rapportcijfer uit het gehele medewerkersonderzoek; dit is voor de medewerkers dus een relatief groot struikelblok. Uit de tabel blijkt geen rechtlijnig verband met leeftijd; dit aspect van werkdruk speelt in vrijwel dezelfde mate voor alle leeftijdsgroepen. Wel blijkt ook hier een verband met *functie*: het OBP geeft gemiddeld het cijfer 6,4 en het OP een onvoldoende: 5,2.

Ook in het hbo blijkt uit een werkbelevingsonderzoek¹⁵ dat *tijd die beschikbaar is om het werk te doen* het meest negatief beoordeeld wordt, beduidend negatiever dan andere mogelijke indicatoren voor werkdruk, zoals de werk-privébalans of de mate waarin de medewerker het werk emotioneel aankan.

Oorzaken van werkdruk

Wat zorgt in het mbo voor die als hoog ervaren werkdruk onder docenten? Een TNO-onderzoek uit 2019 op basis van de NEA-enquête naar werkdruk in po, vo en mbo¹⁶ werpt hier enig licht op. In dit onderzoek blijkt het mbo veel gemeen te hebben met po en vo op het gebied van de werkdrukindicatoren die TNO onderscheidt. Op twee van de werkdrukindicatoren wijkt het mbo (enigszins) af:

- Het aandeel werknemers in het mbo dat de *aansluiting tussen kennis en vaardigheden* onvoldoende vindt is in het mbo meer gestegen (tussen 2010 en 2017) dan in po en vo;
- Mbo-werknemers zijn wat vaker blootgesteld aan *ongewenst gedrag* van derden.

Voor HR-/werkgeversvertegenwoordigers in het atelier is het helder: 'De werkdruk is groot, en daarmee een reëel gevaar voor duurzame inzetbaarheid.' Een oorzaak is volgens hen de *veranderde doelgroep*, waar de docent zich op moet aanpassen. Dat zou kunnen duiden op de verminderde aansluiting van vaardigheden op het werk dat in het hierboven aangehaalde TNO-onderzoek werd geconstateerd.

Ook docenten in de ateliers noemen dit punt: 'Zeker op niveau 2 is klassenmanagement pittiger geworden.' 'Ook op niveau 4 heb ik steeds pittiger leerlingen: studenten met adhd, autisme etc. En ik maak me zorgen hoe lang dat vol te houden is.'

Daarnaast noemen HR-/werkgeversvertegenwoordigers *taken op administratief/bureaucratisch vlak* voor docenten, rond bijvoorbeeld examinering, als factor. Een ander aspect dat door meerdere mensen in het beleidsatelier wordt benadrukt, is de *verdeling over het jaar*: er is een enorme piekbelasting in de weken voor de kerst en zomervakantie. 'Het werken in roosters is sowieso al werkdrukverhogend, dat zie je ook in andere sectoren met roosters (politie, gezondheidszorg).' Dat verklaart wellicht waarom de ervaren werkdruk bij OP sterker is dan bij OBP.

De werkdruk heeft daarnaast te maken met *regelmogelijkheden*, is de ervaring van de docenten in de ateliers. Zij voelen zich 'manager' van hun klassen, met daarin de studenten met mogelijke 'rugzakjes' en ervaren een verandering in het werk in vergelijking met enkele decennia geleden: meer administratieve taken, 'ik ben mijn eigen secretaresse geworden'. Een ander aspect dat docenten inbrachten rond dit onderwerp: een gevoel van autonomieverlies. 'Ons stukje autonomie wordt steeds kleiner, want iedereen heeft er wat over te zeggen.'

Tijdsdruk en taakverdeling

De werknemers in de ateliers noemen een aantal aspecten die ervoor zorgen dat tijdsdruk voor sommigen te groot wordt. Allereerst is dat een *te weinig heldere taakafbakening*, met name voor de niet-lesgevende taken van docenten: 'Werkdruk is in de kern: dat er in een fte te weinig uren voor bepaalde taken worden gereserveerd. Soms klopt de inschatting niet, en er wordt niet nauwkeurig genoeg gekeken of de ingeschatte uren kloppen met de realiteit.' Een heldere taakomschrijving/-afbakening ontbreekt vaak, volgens de deelnemers. In teams geldt daarbij soms: 'alles is belangrijk', er is geen prioritering.

Een bijkomend probleem kan dan zijn: de taakverdeling. In kleinere teams kunnen de taken vaak wel goed verdeeld worden, maar er zijn op ons ROC teams van wel 80 mensen, dat is veel te groot, dan ontstaat een

¹⁵ Zestor (2019). Werkbeleving in hogescholen, benchmark 2016-2018.

¹⁶ TNO (2019): Werkdruk in het onderwijs.

tussenlaag.' Een andere docent ervoer: 'Soms worden juist de jongeren te veel met lesgeeftaken volgeroosterd; iemand had berekend dat als alle docenten zouden lesgeven, niemand meer dan 18 uur per week ingeroosterd hoefde te worden. Maar de verdeling is heel scheef.' Bovendien: 'De betere klussen worden opgepakt door oudere werknemers, en de minder leuke naar de jongeren gepast'. Daarbij moeten teams en teamleiders zich houden aan de (cao-)regels, maar dat gebeurt niet overal; vakbondsconsulenten hoorden van docenten die met 29 uur les per week zijn ingeroosterd, wat meer is dan de cao toestaat. 'Waarom komt een teamleider ermee weg het zo in te roosteren?'

De situatie is daarbij lastiger voor minder mondige docenten, is de consensus: 'De mondige docent gaat iets comfortabeler om met werkdruk; mensen die niet mondig zijn en alles maar ondergaan, lijden er het meest onder.'

Daarnaast is genoemd dat 'altijd bereikbaar zijn' een risico is qua werkdruk, zeker in de coronatijd.

Risicogroepen werkdruk

De cijfers lieten zien dat docenten degenen zijn met de grootste ervaren tijdsdruk, en dat dit voor alle leeftijden geldt. Zijn daarbinnen groepen aan te wijzen die een verhoogd risico lopen? In kwantitatieve zin kunnen we hierover geen sluitende uitspraak doen, maar de docenten in de ateliers noemen enkele groepen die mogelijk extra risico lopen.

Zo zijn er bij *jongere docenten* bepaalde risicofactoren: 'Die willen zichzelf bewijzen, zeker als ze nog geen vast contract hebben, dat is in de praktijk de eerste 2-3 jaar'.

Een vakbondsconsulent ziet bij de *dertigers* een risico: 'Vooraf vrouwen met jonge kinderen: dertigers raken nu overspannen, terwijl de typische 'burnoutklant' vroeger een man van eind 50 was'.

Voor *oudere docenten* gelden weer andere risicofactoren:

- Oudere docenten zijn weliswaar ervarener, maar de veranderingen gaan snel; lesmethodes bleven soms decennia hetzelfde maar nu veranderen die voortdurend. Corona maakte het voor hen extra zwaar: 'klassen die voor de helft fysiek en voor de andere helft digitaal werden gegeven, tegelijkertijd, dat is dubbel pittig.' Oudere docenten zijn vaak wat minder ict-vaardig.
- En soms heerst angst bij oudere docenten om aan te geven dat zij het werk minder goed aankunnen.

Vermoeidheid en herstelbehoefte

In hoeverre put het werk de medewerkers uit? De volgende drie stellingen in het WERKonderzoek werpen licht op dit thema:

- Wanneer ik thuiskom van mijn werk ben ik volledig uitgeput
- Als ik thuiskom, moeten ze me even met rust laten
- Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen

Het aandeel respondenten in het mbo dat het met deze stellingen (helemaal) eens was is gesplitst naar leeftijdscategorieën, en de resultaten zijn als volgt.

Tabel 3.2 Drie stellingen uit het WERKonderzoek onder mbo-medewerkers, naar leeftijd (% mee eens/helemaal mee eens)

	T/m 34 jr	35 t/m 49	50 t/m 59	60+	totaal
Wanneer ik thuiskom van mijn werk ben ik volledig uitgeput	37%	33%	29%	29%	32%
Als ik thuiskom, moeten ze me even met rust laten	44%	42%	39%	42%	42%
Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen	49%	42%	40%	41%	43%

Bron: WERKonderzoek 2019; data-analyse CAOP

Er is bij de eerste stelling een verband met leeftijd: oudere werknemers zijn *minder vaak* volledig uitgeput bij thuiskomst dan jongere. Grote vermoeidheid zien we iets vaker bij de *jongste* categorie medewerkers. Met andere woorden: risico's qua uitputting zien we (iets) vaker in de groep tot 35 dan de oudste medewerkers. Deze uitkomsten sluiten aan bij de eerder genoemde uitspraken van werknemers in de ateliers waar de jongere docenten als risicogroep werd genoemd.

Ook naar *functiecategorie* zijn deze uitkomsten gesplitst (niet in de tabel), en dan blijkt dat grote vermoeidheid en het 'met rust gelaten willen worden' beduidend vaker bij docenten voorkomt dan bij ondersteunend en directiepersoneel. Ditzelfde verband (en vergelijkbare percentages) zien we in het hbo.

Ziekteverzuim: waar zit het risico?

Een indicator voor 'workability' is het ziekteverzuim onder medewerkers. Hoofdstuk 2 liet hierover cijfers zien. Het grootste risico op dit gebied blijkt te zijn: als een 55+'er uitvalt, dat dit langdurig het geval is. Precies ditzelfde patroon is zichtbaar in het vo, en ook breder in de gehele beroepsbevolking (bron: CBS¹⁷): de groep 55-65-jarigen valt niet *vaker* maar wel *langduriger* uit, waardoor het ziekteverzuim in deze leeftijdscategorie hoger is dan in de overige leeftijdscategorieën. Hierin is het mbo dus niet uniek. Een relevante vraag hierbij is: in hoeverre is verzuim *werkgerelateerd*? Voor het mbo specifiek zijn hier geen cijfers over gevonden, maar voor het vo wel: volgens vo-werknemers is 10% van het verzuim hoofdzakelijk en 19% deels het gevolg van het werk. Dit werkgerelateerde verzuim is hoger dan voor de 'BV Nederland' als geheel (9% hoofdzakelijk, 14% deels gevolg van werk; bron: CBS/TNO).

¹⁷ <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/83056NED>

3.3 Employability (arbeidsmarktwaarde)

Tevredenheid over organisatie

Mbo-medewerkers zijn, blijkt uit het laatste WERKonderzoek (2019), ongeveer net zo tevreden over hun baan (zo'n 85% tevreden) en team (zo'n 75%) als overige werknemers in publieke en private sectoren, maar iets minder tevreden over de organisatie (iets meer dan de helft tevreden, tegenover ruim 60% in bijvoorbeeld po, provincies en marktsectoren).

Het meest recente medewerkersonderzoek in het mbo (Effectory, 2021) laat een positieve ontwikkeling zien in de waardering voor de organisatie ten opzichte van de meting van 2019; wel daalt de tevredenheid over de organisatie met leeftijd (een rapportcijfer van 7,4 bij de groep tot 30 jaar, dalend tot 6,7 bij de 60+'ers). De daling is vooral zichtbaar in de eerste 5 dienstjaren, daarna is de waardering stabiel.

In het WERKonderzoek is gevraagd naar de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn van medewerkers. Bijna de helft van het mbo-personeel is hier (zeer) tevreden over. Dit neemt iets af met leeftijd: onder de 35 is het de helft, bij 60+'ers 43%. En onder docenten is het iets lager dan ondersteunend personeel (43 vs 51%) en veel lager dan bij directie (67%).

Organisatie: HRM en gesprekscyclus

De kwaliteit van organisatie en HRM is ondersteunend aan goed beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Dit bleek al uit onderzoek van langer geleden, zoals de evaluaties van het leeftijdbewust/loopbaangericht personeelsbeleid-project *Ambrosia*, dat in de mbo-sector in 2006 werd gestart¹⁸. Met name een goede reguliere gesprekscyclus met aandacht voor de loopbaan is hierbij van belang.

Een recent onderzoek (januari 2021) van CAOP, MOOZ en CentERdata naar de oudere leraar/docent in po, vo en mbo¹⁹ concludeerde in lijn hiermee:

“Het gesprek over de toekomst van oudere medewerkers wordt door meerdere experts essentieel gevonden. Niet alleen om meer zicht te krijgen op de wensen van oudere leraren en docenten, maar bijvoorbeeld ook om meer persoonlijke aandacht te kunnen geven aan ouderen. Die aspecten – de sociale omgeving – zijn volgens de experts van belang om ouderen inzetbaar te houden. Overigens pleitten meerdere experts er voor dit gesprek niet alleen te voeren met oudere leraren/docenten: er is vaak pas te laat aandacht voor iemands inzetbaarheid en de loopbaan.”

Hoe is de huidige stand van zaken op dit gebied? In het WERKonderzoek zijn enkele vragen over de gesprekscyclus gesteld: óf deze voorkomt, en wat in dergelijke formele gesprekken aan bod komt. De resultaten voor het mbo staan in de volgende tabel.

¹⁸ Zie o.a. de rapportages EIM (2007): *van leeftijdsbewust naar loopbaangericht* en EIM (2008): *Wordt Vervolgd? Leeftijdsbewust/loopbaangericht personeelsbeleid in het mbo, een jaar na Ambrosia*.

¹⁹ Van den Berg, Bendig, Scheeren, Vrielink (2021), *Vitaal naar pensioen; De (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren in het primair onderwijs en oudere docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in beeld*, CAOP/MOOZ/CentERdata.

Tabel 3.3 Vragen over gesprekscyclus uit het WERKonderzoek, naar leeftijdscategorie

	T/m 34 jr	35 t/m 49	50 t/m 59	60+	totaal
<i>Hoe vaak voert u op uw school/instelling een formeel gesprek:</i>					
Niet/nooit	2%	4%	5%	6%	4%
Minder dan één keer per jaar	19%	21%	21%	25%	21%
Eén keer per jaar of vaker	75%	74%	73%	69%	73%
<i>besproken in formeel gesprek:</i>					
<i>Uw loopbaan</i>					
niet besproken	27%	29%	37%	40%	33%
wel (maar geen afspr.)	47%	49%	47%	44%	47%
wel (wel afspr.)	27%	22%	16%	16%	19%
<i>Uw persoonlijke ontwikkeling</i>					
niet besproken	17%	15%	19%	24%	18%
wel (maar geen afspr.)	38%	47%	53%	54%	48%
wel (wel afspr.)	45%	38%	28%	22%	34%

Bron: WERKonderzoek 2019; data-analyse CAOP

Er worden met oudere werknemers dus ongeveer even vaak als met jongere werknemers formele gesprekken (functioneringsgesprekken e.d.) gehouden, hoewel dit gesprek bij een op de vijf medewerkers minder dan een keer per jaar plaatsvindt. De loopbaan komt bij oudere werknemers vanaf ongeveer 50 minder vaak aan de orde, en als deze aan de orde komt, worden er minder vaak afspraken over gemaakt. Ditzelfde patroon zien we bij persoonlijke ontwikkeling als gespreksonderwerp. In het vo worden blijkens hetzelfde WERKonderzoek ongeveer even vaak jaarlijkse gesprekken gevoerd als in het mbo, maar worden minder vaak concrete afspraken gemaakt over loopbaan en persoonlijke ontwikkeling dan in het mbo, met name in de groep tot 50 jaar. Het verband met leeftijd is wel vergelijkbaar in beide sectoren.

De intentie van cycli van functioneringsgesprekken, in sommige instelling 'het goede gesprek' genoemd, is vaak ontwikkelingsgerichtheid. Sommige van de docenten die aan het woord kwamen in de ateliers waren negatief over de uitvoering hiervan: 'al veel te lang, zeker vijf jaar, niet zo'n gesprek gehad', 'als er al een gesprek plaatsvindt is dat niet ontwikkelingsgericht'. Twee anderen ervoeren juist dat het goed werkt: 'een goede 'performance-cyclus waar echte gesprekken worden gevoerd', 'in zo'n gesprek wordt echt gevraagd wat je wilt'. Een bijdrage van de gesprekscyclus aan duurzame inzetbaarheid staat of valt dus met de kwaliteit: 'Als er serieus regelmatig met werknemers gepraat zou worden, zou dit echt kunnen helpen, maar niet als het een afvinklijstje is.' Als het niet goed gebeurt, kan een gesprekscyclus zelfs contraproductief zijn, in de opvatting van de gesproken werknemers.

Naast een formele gesprekscyclus benadrukken verschillende gesproken werknemers het belang van *informele* contacten tussen leidinggevende en werknemer. 'Een goede manager is beschikbaar en bereikbaar,' is de consensus. Aanwezig zijn tussen de mensen, op de werkvloer, is het ideaal. In de wandelgangen peilt de manager soms beter de 'gevoelstemperatuur' van zijn team dan in een formeel gesprek: 'Vitamine A[andacht] geven, en snel signaleren als er een probleem is,' is het motto van een docent die vroeger teamleider is geweest. Cruciaal is dat de teams niet te groot worden: 'Uit onderzoek blijkt dat 7-22 mensen een ideale *span of control* is, dus teams van 80 mensen, dat werkt niet.'

De HR-/werkgeversvertegenwoordigers sluiten zich aan bij dit pleidooi voor frequent contact: 'Het is belangrijk met elkaar in contact te blijven. Je hebt dagelijkse gesprekken, en soms een wat formeler ophaalgesprek. Maar het mag niks nieuws zijn, wat daar dan uitkomt.' Daarbij komt duurzame inzetbaarheid aan de orde als gespreksonderwerp: 'Waar sta je, denk je, over drie jaar, en wat heb je nodig om daar te komen? Meer is het niet. En dan stappen zetten, en faciliteren/mogelijk maken. Het contact is daarbij cruciaal.' Daarbij vullen andere HR-/werkgeversvertegenwoordigers aan dat het gesprek gelijkwaardiger moet zijn dan traditionele, door de werkgever geïnitieerde, functioneringsgesprekken. En de medewerker op die manier meer 'eigenaar van de eigen ontwikkeling' te maken.

Leven lang ontwikkelen

'Leven lang ontwikkelen biedt grote kansen voor de mbo-sector,' aldus sociale partners in het mbo op 24 juni 2021 (onderhandelaarsakkoord cao mbo 2021). Bedoeld wordt daar: het les *geven* aan andere doelgroepen dan de traditionele: beroepsonderwijs kan immers in alle fasen van iemands leven een stimulans aan diens *employability* geven. In deze paragraaf richten we de blik echter op het personeel: in hoeverre geldt voor werknemers in het mbo dat ze zich *zelf* hun (werkzame) leven lang blijven ontwikkelen, om zo duurzaam inzetbaar te blijven? Wat doen werknemers om 'bij te blijven' in hun vak? Deelname aan professionaliseringsactiviteiten kan hieraan bijdragen. Uit het WERKonderzoek is daar een beeld van te geven.

Tabel 3.4 Deelname aan verschillende soorten professionaliseringsactiviteiten (gesorteerd van meest naar minst gekozen)

	T/m 34 jr	35 t/m 49	50 t/m 59	60+	totaal
Informeel leren: oppakken in mijn werk van een nieuw vraagstuk	51%	57%	59%	50%	56%
congres/seminar/conferentie	42%	52%	49%	48%	49%
(individueel) opleiding/cursus/training <6mnd	39%	42%	43%	35%	40%
teamgerichte scholing	34%	35%	40%	38%	37%
coaching/andere vormen van feedback	43%	40%	36%	24%	36%
Informeel leren: oppakken in mijn vrije tijd van een nieuw vraagstuk	30%	39%	34%	31%	35%
stage/meeloopdag/werkbezoek/netwerkgesprekken	32%	31%	29%	27%	30%
peer review/intervisie	24%	28%	23%	19%	25%
(individueel) opleiding/cursus/training >6mnd	33%	28%	15%	5%	20%
Anders	5%	6%	6%	7%	6%
Geen	0%	0%	0%	0%	0%

Bron: WERKonderzoek 2019; analyse CAOP

Informeel leren op de werkvloer blijkt voor alle leeftijden de belangrijkste manier van professionaliseren. Het meer formele leren (opleidingen/cursussen/trainingen) blijkt wat meer geconcentreerd bij jongere medewerkers. Ook coaching en andere feedback (en in mindere mate stages/ meeloopdagen en peer review/intervisie) komt vaker bij jongere dan oudere medewerkers. Anderzijds gaan de oudere medewerkers wat vaker naar congressen e.d. en volgen zij wat vaker teamgerichte scholing. Een van de HR-/werkgever-vertegenwoordigers zegt hierover: 'De behoefte aan formele scholing wordt minder met leeftijd; oudere docenten zoeken hun ontwikkeling meer in verandering van taken (zoals coach van collega's onderwijsontwikkeling, onderzoekachtige taken), jongeren zijn meer bereid tot 'formele' scholing. Beschouw ook het oppakken van andere rollen in een team als professionalisering en ontwikkeling; het

docentenberoep is immers breed, je kunt verschillende taken doen. Probeer niet tegen heug en meug de oudere doelgroep formele scholing aan te bieden.'

Het mbo is zowel in de rangorde van scholingsmethoden als in het verband met leeftijd sterk vergelijkbaar met het vo en hbo (bron: WERKonderzoek 2019).

Eigen regie en loopbaanontwikkeling

De sociale partners in het mbo stellen in het onderhandelaarsakkoord over de nieuwe cao op 24 juni 2021: 'Elke medewerker is de regisseur van zijn eigen loopbaan. 'In hoeverre wordt de werknemer zelf 'empowered' om loopbaangericht te zijn? De volgende tabel laat op basis van het WERKonderzoek zien hoe mbo-personeel hier tegenaan kijkt.

Tabel 3.5 Stellingen over regie/loopbaanontwikkeling uit WERK-onderzoek 2019 mbo, naar leeftijd (% (zeer) eens)

	T/m 34 jr	35 t/m 49	50 t/m 59	60+	totaal
Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen	62%	58%	50%	45%	54%
Mijn ontwikkeling wordt periodiek met mij geëvalueerd mijn directe leidinggevende...	43%	46%	43%	41%	44%
...moedigt me aan mijn talenten te benutten	61%	57%	52%	46%	54%
...helpt me om mezelf verder te ontwikkelen	55%	51%	44%	35%	47%
...biedt me mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren	58%	61%	56%	48%	56%

Bron: WERKonderzoek 2019; data-analyse CAOP

We zien een wisselende waardering voor de verschillende aspecten, maar vrijwel steeds is een patroon naar leeftijd te zien: oudere medewerkers ervaren minder stimulans zich te ontwikkelen, nieuwe dingen te leren en zich te ontwikkelen dan jongere. Zij ervaren dus minder ondersteuning hierbij vanuit de organisatie. Dat blijkt ook uit de tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden: in de jongste twee groepen is respectievelijk 50% en 48% hierover tevreden. Maar boven de 50 jaar daalt die tevredenheid: bij 50-59-jarigen is 41% tevreden en bij 60+'ers 39%.

De gemiddelde tevredenheid over de leidinggevende is in het mbo iets lager dan in het hbo: in het hbo is het personeel zo'n 4 procentpunt meer tevreden over de mate waarin de leidinggevende helpt de medewerker zichzelf te ontwikkelen en waarin die hem/haar aanmoedigt talenten te gebruiken²⁰ (verband met leeftijd niet gerapporteerd). De cijfers in het mbo zijn op dit punt wél zeer vergelijkbaar met het vo, inclusief het verband naar leeftijd.

Een vergelijkbaar patroon zien we in het medewerkersonderzoek (Effectory, 2021). Medewerkers zeggen zich te willen ontwikkelen (geven daar een rapportcijfer 8,0 voor), maar zijn niet zo tevreden met de mogelijkheden hiertoe (6,0) en ervaren niet altijd voldoende aandacht binnen de instelling voor de loopbaanontwikkeling (6,1). Deze uitkomsten hangen sterk samen met leeftijd en aantal dienstjaren. De groep met meer dan 15 dienstjaren heeft op deze baanaspecten een 0,5-1 punt lagere score dan de groep met minder dan 2 dienstjaren. Het kantelpunt lijkt rond de 5 dienstjaren te liggen: daarboven liggen de

²⁰ Bron: CAOP (2021), Sectoranalyse Duurzame Inzetbaarheid HBO, Zestor; op basis van analyse WERKonderzoek mbo/hbo/wo.

scores substantieel lager. In vergelijking met de vorige editie van het medewerkersonderzoek is de score op alle items binnen dit thema in 2020-2021 (iets) hoger dan in 2018-2019. Het verband met leeftijd is in het voortgezet onderwijs minder sterk. De vo-respondenten in het WERKonderzoek 2019 zijn voor 73% tevreden over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden; tot 40 jaar is dat 75% en boven de 60 jaar 71%. Kortom: ook in het vo vinden oudere medewerkers dat er wel ontwikkelings*mogelijkheden* zijn, maar zijn oudere medewerkers kritischer over de rol van de *leidinggevende*.

Deze bevindingen sluiten aan bij de uitspraken van werknemers in de ateliers. Zij ervaren verschillende belemmeringen voor een echt Leven Lang Ontwikkelen: 'Je leidt studenten op, faciliteer dan ook opleidingen van je personeel; maak geen ruzie als iemand een cursus wil volgen. Dan voel je je gesteund door de organisatie.' Docenten die die steun in hun ontwikkeling wél kregen, ervaren dit terugkijkend als heel positief. Er kan daarbij spanning zijn tussen het individu en het team op dit gebied: de ervaring van de gesproken docenten is dat veel scholing per team wordt georganiseerd, waardoor er minder tijd overblijft voor eigen wensen op dit gebied, ook als lessen vervangen moeten worden als iemand een cursus volgt. Er is wel waardering voor teamscholing, maar het kan ook zo zijn dat die scholing niet goed aansluit op individuele docenten. Iemand die met een lerarenbeurs een opleiding volgde, vertelde daarover: 'Die studie-uren passen moeilijk in je jaartaak, daarvoor krijg je minder dan je eigenlijk nodig hebt.' En een ander: 'Er is scholingsbeleid maar het is heel lastig om tijd vrij te maken voor scholing; het rooster gaat voor. Zelfs voor een korte cursus geldt dit, laat staan voor grotere diplomagerichte scholing.' Niet geld, maar tijd is het probleem hierbij, volgens de werknemers: 'in de OR zagen we dat er meer dan een ton scholingsbudget over was. Scholingsgeld wordt niet uitgegeven, terwijl er wel scholingsbehoeften zijn.'

Aan de kant van HR en werkgevers wordt ook geconstateerd dat budget voor scholing vaak niet ten volle wordt benut. Zij noemen expliciet als oorzaak daarvan een gebrek aan initiatief bij de werknemer: 'Scholing is een belangrijke manier om duurzaam inzetbaar te blijven. Het is wel jammer dat ik het enthousiasme daarvoor niet veel tegenkom in onze onderwijsinstellingen. Onze *core business* is onderwijs geven, maar onderwijs consumeren is lastiger. De CAO biedt goede faciliteiten, maar als we er geen goed plan onder leggen en er geen 'moeten' in zit, is het animo gering.' Dat hangt volgens meerdere HR-/werkgevers-vertegenwoordigers ook samen met de al eerder genoemde planning van het schooljaar: 'Alles moet overdag, in vier keer 10 weken, voor 5 uur 's middags.' Daarnaast wordt voor langere scholing een faalangst vermoed waardoor langere trajecten (naar bijv. een master) niet populair zijn.

Volgens de gesproken HR'ers/werkgevers is er in het onderwijs nog te weinig een cultuur van blijvend ontwikkelen: 'In tegenstelling tot bijvoorbeeld accountants; als je daar studiepunten hebt gehaald, vertel je daarover bij het koffieapparaat, daar wordt aandacht voor gevraagd.' Die houding is niet de cultuur in het onderwijs. En dat moet wat HR'ers/werkgevers betreft veranderen: 'Je moet je blijven ontwikkelen; als je niet leert val je uit.' 'Al vanaf het begin moet je die houding erin brengen; al in de opleiding word je opgeleid voor het vak én voor het voortdurend ontwikkelen, dat moet in het DNA en de cultuur.'

Interne mobiliteit

Paragraaf 2.4 gaf cijfers over *externe* mobiliteit, maar vooral binnen grote ROC's zijn vaak ook goede mogelijkheden voor *interne* mobiliteit. Een positieve houding hierbij is essentieel, volgens een van de werknemers: 'ik heb vaker gesolliciteerd op interne functies en ben het regelmatig niet geworden, maar heb me daardoor niet uit het veld laten slaan.'

Er is een groep mensen, volgens een vakbondsconsulent, die juist weinig mobiliteit wenst, en het als bedreigend ervaart als een leidinggevende interne mobiliteit ter sprake brengt, zeker op een moment als iemand niet goed functioneert. Een andere docent ziet wel eens 'collega's die niet van hun plek af te

branden zijn; en als ze dan niet meer kunnen functioneren ook niet bereid zijn water bij de wijn te doen en iets anders te gaan doen. Zij wachten thuis, tot de school iets regelt.' Als werknemer en werkgever er echter positief in staan, is mobiliteit (op welk niveau dan ook) volgens de gesproken werknemers (unaniem) iets om naar te streven om mensen duurzaam inzetbaar te houden. 'Je moet af en toe uit je comfortzone stappen, want dat brengt je zo veel.' Daarbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat ongebreideld 'jobhoppen' ook niet bevorderlijk is. De kwaliteit van het werk is ook gebaat bij mensen die langer dezelfde functie vervullen: 'Waar je voor moet waken is de houding die bij ministeries leeft: als je meer dan vijf jaar op één plek zit zal er wel iets mis zijn met je.'

3.4 Belangrijkste risico's volgens atelierdeelnemers

In het voorgaande zijn alle risico's opgesomd naar de drie kernbegrippen, zonder hiërarchie.

In de ateliers is gevraagd aan respectievelijk werknemers en HR/werkgevers wat voor hen het *belangrijkste* probleem of risico op het gebied van duurzame inzetbaarheid is. De volgende onderwerpen zijn daarbij genoemd.

Werknemers:

- Goed omgaan met piekbelasting, ook van jongere docenten
- Goede zorg voor oudere docent: 'het beroep docent wordt er niet makkelijker op met het klimmen der jaren.'
- Goed (team)management
- Waardering (je doet ertoe) en ondersteuning (als het niet lukt, kun je terugvallen op collega's en leidinggevende)
- Goed/eerlijk verdelen van taken
- Inzetbaar op basis van kwaliteiten en capaciteiten, niet alleen 'of de fte's gevuld kunnen worden'
- Oog voor de mens in de organisatie, mensgerichtheid
- Het goede gesprek voeren, in het team
- goed weten wie je in huis hebt en wie wat wil, qua functie/ ontwikkeling/ scholing/ verlof (Strategische Personeelsplanning)
- Binden en boeien
- Werkdruk verminderen
- Omgaan met vergrijzing

Werkgevers/HR:

- Voor alle leeftijdsgroepen aantrekkelijke werkgever zijn.
- Overkoepelend thema: gelukkig zijn in je werkomgeving.
- Ervoor zorgen dat mensen met plezier werken (in plaats van dat ze het gevoel hebben dat ze moeten)
- Ruimte voor maatwerk en afspraken op individueel niveau, goede balans geven en nemen (4x genoemd)
- Kwalitatieve vervangingsratio (niet te snel de ouderen er uit, anders staan er niet voldoende jongeren klaar hen te vervangen)
- Oplossen van beperkende cultuurelementen (rondom scholing en verdeling werk over het jaar)

We zien vrijwel alle eerder genoemde problematieken in deze lijsten terug; zowel de grote overkoepelende thema's (zoals vitaliteit: gelukkig zijn in je werkomgeving) als de thema's die op concreter niveau duurzame inzetbaarheid bevorderen of juist belemmeren (mensgerichtheid, vervangingsratio, goed management, etc.). Behoeft aan aandacht en ruimte voor het individu is een rode draad die door de gesprekken (aan werknemers- én werkgevers/HR-zijde) loopt.

3.5 Samenvatting: risico's in vogelvlucht

Dit hoofdstuk richtte zich op 'problematiek' rondom duurzame inzetbaarheid. De kijkrichting is hier: op welke punten zijn er mogelijke *risico's* met betrekking tot duurzame inzetbaarheid? Daarbij constateren we dat sommige risico's groter worden met aantal dienstjaren/leeftijd (die uiteraard sterk samenhangen). Dat betekent niet dat duurzame-inzetbaarheidsbeleid een exclusief 'ouderenbeleid' hoeft te zijn. De drie kernaspecten *workability*, *employability* en *vitality* gelden immers voor alle leeftijden. De voorgaande paragrafen lieten de volgende risico's voor duurzame inzetbaarheid zien.

Vitaliteit

De bevlogenheid, trots, zingeving en plezier in het werk is in het mbo hoog, met name bij onderwijzend personeel; een risico is als die bevlogenheid leidt tot het veronachtzamen van grenzen.

Werkvermogen/workability

Een kenmerk van het werken in het onderwijs dat ook in het mbo scherp zichtbaar is, is de hoge ervaren werkdruk, met name bij het onderwijzend personeel: de helft van hen vindt die werkdruk te hoog (tegen 29% van het OBP). Werkdruk komt voor een deel door het moeilijker aansluiten van docenten op veranderende doelgroepen met meer complexe problemen die ook in de klas tot uiting komen; dat lijkt (uit de ateliers) wat lastiger worden naarmate het leeftijdsverschil met de studenten groter wordt. Een groter deel van de ervaren werkdruk is *tijdsdruk*, te weinig tijd ervaren voor alle taken op het bord van de docent. Die tijdsdruk wordt onder alle leeftijdsgroepen in het OP even zwaar ervaren.

Achterliggende risico's, op basis van de inschattingen in de ateliers:

- Voor docenten: de verdeling van taken over een team. Als de (grote hoeveelheid) taken oneerlijk wordt verdeeld, dreigt een situatie waarin de mondigsten een comfortabele werkdruk hebben en minder mondigsten een nog grotere werkdruk.
- De taakafbakening en inschatting van de hoeveelheid tijd die een taak kost.
- Deze risico's gelden voor alle leeftijden (behalve wellicht de taakverdeling: jongeren zijn hierin in de perceptie van de docenten in de ateliers eerder slachtoffer van een oneerlijke verdeling).

Een mogelijk gevolg van voortdurende tijdsdruk: uitval. Het onderwijs kent een hoger werkgerelateerd verzuim dan gemiddeld over Nederland; specifiek voor het mbo zijn geen cijfers bekend, maar in het algemeen is het verzuim in het mbo hoger dan dat van het onderwijs als geheel.

Arbeidsmarktwaaarde/employability

Employability vereist dat werknemer en werkgever samen in gedeelde verantwoordelijkheid gericht zijn op voortdurende ontwikkeling in beider belang. Ondersteunend hierin zijn een goede verstandhouding tussen werknemer en leidinggevende: informeel en formeel, aangevuld met collegialiteit.

Op een aantal punten zijn er risico's voor duurzame inzetbaarheid in het mbo:

- Er is een wat lagere tevredenheid van mbo-personeel met de organisatie dan in andere overheids-/onderwijssectoren.
- Een kwart van de mbo-werknemers heeft een gesprekscyclus met een lage frequentie of zelfs geen gesprek.
- Leidinggevendenden kunnen nog niet altijd zo'n ontwikkelgericht gesprek goed voeren.
- Vooral de medewerkers boven de 50 ervaren minder ondersteuning van hun leidinggevende in hun ontwikkeling.

Als het om scholing en 'leven lang ontwikkelen' gaat, zijn er verschillende vormen die worden gebruikt.

Risico's op dit terrein:

- (Vooral oudere) werknemers geven aan wel scholing/ontwikkeling/professionalisering te willen maar er geen/weinig *mogelijkheden* voor te krijgen.
- Daarbij kan spanning optreden tussen individuele scholings-/ontwikkelingswensen en teambelangen (overnemen van lessen, inpassen van scholingstijd in het jaar, bestaande afspraken over teamscholing).
- Vanuit werkgevers/HR lijkt er scepsis over de wil tot scholing onder het personeel te zijn, bij een groot deel heerst nog te weinig een 'leercultuur'.
- Daarbij vinden werkgevers/HR de medewerker weinig flexibel met betrekking tot de tijd die in scholing wordt gestoken (in relatie tot de vaste organisatie van het onderwijs in vier keer tien weken per jaar).

4 Bestaande instrumenten

We kunnen uit het vorige hoofdstuk constateren dat er reële risico's voor duurzame inzetbaarheid van personeel in het mbo zijn. Welke middelen (kunnen) worden ingezet om deze risico's te beperken? Eerst zetten we in paragraaf 4.1 op een rij wat op *sectorniveau* al aan instrumenten bestaat om knelpunten op dit gebied aan te pakken (en wat in het vo en hbo op sectorniveau is afgesproken). Dit baseren we op de cao mbo die loopt van 1 juli 2020 t/m 15 mei 2021²¹. Vervolgens geven we in paragraaf 4.2 voorbeelden van instrumenten en ideeën op *instellingsniveau*, die in de ateliers aan de orde kwamen.

4.1 Cao mbo 2020-2021

Op sectorniveau zijn de belangrijkste instrumenten rondom duurzame inzetbaarheid vastgelegd in de cao; zoals gezegd gaan we voor de analyse uit van de cao met looptijd 1 juli 2020-15 mei 2021. Beknopt samengevat zien we de volgende bepalingen in de cao voor maatregelen die al ingezet (kunnen) worden op dit gebied.

Duurzame-inzetbaarheids-uren

- Er is 50 uur per jaar (op voltijdsbasis) persoonlijk budget t.b.v. Duurzame Inzetbaarheid voor alle werknemers; deze mogen niet geruild worden voor salaris of verlof, of gespaard worden.
- Voor OP²² geldt dat de 50 uur een compartiment vormen binnen de 459 uur tijd voor niet-lesgebonden taken in hun normjaartaak.
- OBP²³ wendt de 50 uur persoonlijk budget aan voor het verrichten van niet tijd- en plaatsgebonden werkzaamheden gericht op professionalisering en/of loopbaanontwikkeling.
- In de gesprekkencyclus komt de besteding van deze uren aan de orde.

Workability: bestrijding overmatige werkdruk

- Zowel op sectorniveau als op instellingsniveau wordt de werkdruk intensief gevolgd; er is per instelling een werkdrukplan.
- In taakbelasting en -verdeling wordt rekening gehouden met duurzame inzetbaarheid voor iedereen.

Workability: gezond en veilig werken

- Op instellingsniveau moet een beleid gericht op gezondheid en veiligheid worden gemaakt; de Arbocatalogus mbo is daarbij leidend.
- Eén van de punten waarop de instelling in ieder geval beleid maakt, is: het wegnemen van oorzaken van ziekteverzuim.

²¹ Op het moment van schrijven waren de onderhandelingen voor een nieuwe cao gaande; in deze nieuwe cao worden sommige van de genoemde punten geadresseerd.

²² Exacter: werknemers betrokken bij het primair proces, in een onderwijsteam, in schaal(carrièrepatroon) 7 of hoger.

²³ Om precies te zijn: werknemers die niet direct betrokken zijn bij het primair proces, of dat wel zijn maar benoemd zijn in een functie lager dan carrièrepatroon 7

- Werknemers van 55 jaar en ouder, en werknemers met 40 of meer dienstjaren, hebben recht op een aangepast rooster (op één locatie, geen avondwerk), tenzij het organisatorisch belang zich daartegen verzet.

Employability: ondersteuning door werkgever

Werkgevers zijn verplicht een regeling te hebben rondom functioneringsgesprekken, en in het personeelsbeleid moet aandacht zijn voor loopbaanbeleid²⁴; onder andere door mogelijkheden voor horizontale taakrotatie en het inventariseren van wensen en potentieel met betrekking tot andere functies in de organisatie en loopbaanbegeleiding. Daarnaast hebben werknemers recht op een jaarlijks loopbaangesprek waaruit een persoonlijk ontwikkelingsplan kan voortvloeien.

Employability: scholing en (loopbaan)ontwikkeling

- Voor OP²⁵ is er 59 uur scholing/ontwikkeling per jaar.
- Daarnaast zijn er team-uren professionalisering (107 per jaar voor OP²⁶) op grond van een teamscholingsplan.
- Studiefaciliteiten (die rianter zijn naarmate de studie meer aansluit bij de huidige baan).

Werktijdvermindering voor specifieke groepen werknemers

- Werkgevers hebben een regeling startende werknemers, waarin aandacht wordt besteed aan de begeleiding van startende werknemers; daarbij hebben startende docenten de eerste twee jaar recht op 6,25% van hun uren (exclusief 59 uur professionalisering) tijd voor inwerkactiviteiten.
- Werktijdvermindering voor oudere werknemers (seniorenverlof; vanaf 57 jaar en met >5 dienstjaren in het mbo en wtf van ten minste 0,4) van 170 uur per jaar, deels zelf gefinancierd (45% vanaf schaal 9, 30% daaronder).
- Boven 60 jaar mag een werknemer aanvullend extra seniorenverlof opnemen van 170 uur per jaar; 100% door de werknemer gefinancierd, maar pensioenopbouw blijft intact.
- Van 52-55 jaar krijgt een werknemer uit OP 1 seniorendag per jaar, vanaf 56 jaar is dit 1,5 seniorendag (tenzij gebruik wordt gemaakt van het seniorenverlof); voor OBP loopt het op tot 3 dagen per jaar voor 56+.
- OBP van 60 jaar en ouder t/m schaal 8 krijgt een half uur werktijdvermindering per dag.
- Daarnaast zijn er verschillende soorten verlof voor specifieke groepen: ouderschapsverlof, geboorte- en adoptieverlof.

4.2 Vergelijking met vo en hbo

De cao mbo is voor deze sectoranalyse globaal vergeleken met de aanpalende onderwijssectoren (vo en hbo). De belangrijkste conclusie daaruit: de cao's van mbo, hbo en vo zijn op veel punten vergelijkbaar. Dat is niet heel verwonderlijk aangezien ook de arbeidsmarkten en problematiek deels vergelijkbaar zijn, zoals in hoofdstuk 3 op verschillende punten is geconstateerd. Bovendien komen alle drie deze cao's historisch gezien uit één onderwijs-cao voort.

²⁴ Zoals opgenomen in de toelichting bij artikel 11.2.

²⁵ Preciezer: werknemers die direct zijn betrokken bij het primaire proces en zijn benoemd in een functie met carrièrepatroon 7 of hoger.

²⁶ Dito.

Een overzicht van de belangrijkste overeenkomsten:

- een vast aantal uren voor iedereen t.b.v. duurzame inzetbaarheid (mbo en vo 50, hbo 45 per jaar)
- minder werkuren voor oudere werknemers (seniorendagen)
- mbo en vo: BAPO-overgangsregeling voor degenen die al ten tijde van de BAPO-regeling in de sector werkzaam waren (en voldoen aan de voorwaarden van de overgangsregeling)
- daarnaast scholingsbudget en -uren voor alle werknemers (hbo: 40 uur per jaar, mbo: 59 uur)
- en uiteraard de verplichtingen rondom gezond en veilig werken (arbo)

De belangrijkste verschillen:

- In het vo mogen de DI-uren voor verlof worden ingezet, in mbo niet, in het hbo is hiervoor goedkeuring van de werkgever nodig.
- In het vo mogen DI-uren worden gespaard tot een maximum van 4 jaar, in het hbo mocht dat maar sinds september 2020 niet meer.
- In het vo mogen DI-uren ook worden omgezet in extra pensioen, in bijdrage aan de kosten van kinderopvang, en voor medewerkers tot schaal 8 in geld; in het hbo geldt dit wel voor het 'keuzemenu' in brede zin maar niet specifiek voor DI-uren.
- In het vo mag de werknemer vanaf 57 extra verlof opnemen (max 120 uur per jaar) maar draagt hij/zij bij in de kosten (50% vanaf schaal 9, 40% daaronder); in het hbo is die bijdrage lager (45% van grofweg 57-62 jaar, 25% daarna; voor salarisschalen t/m 7 resp. 35% en 20%).
- In het vo: 170 uur 'lesvrij' voor personeel met lesgevende taken vanaf 57 jaar. Dit mag gespaard worden tot 1 vrije dag per week.
- Gesprekkencyclus: meer dan in het mbo worden in het hbo en vo inhoudelijke aanwijzingen gegeven. In het hbo o.a.: 'De onderwerpen uit hoofdstuk O [professionalisering] komen aan de orde in het functioneringsgesprek', en in het vo 'Voor het onderwijsondersteunend personeel geldt dat loopbaanontwikkeling en werkdruk een vast onderwerp in de gesprekkencyclus zijn.'

Kortom: de punten die de cao mbo adresseert rondom duurzame inzetbaarheid (minder werktijd voor bepaalde doelgroepen, 'duurzame-inzetbaarheids-uren', uren voor scholing/professionalisering, een verplichting tot een ontwikkelingsgerichte gesprekkencyclus) zijn ook in het vo en hbo te vinden. In de uitwerking zijn er soms verschillen, waarbij de cao vo wat meer keuzevrijheid aan de werknemer lijkt te geven.

4.3 Ideeën en maatregelen op instellingsniveau

Het vinden van 'oplossingen' was geen expliciet onderdeel van de ateliers. Niettemin zijn in de bespreking van de problematiek wel degelijk ideeën geopperd om bepaalde zaken aan te pakken op instellingsniveau. Hieronder een beknopt overzicht van die ideeën.

Workability: tegengaan van te hoge werkdruk

Werknemers noemden ter verlichting van de lesgeeftaken: kleinere klassen, een lagere leerling-leraar-ratio.

Werkgevers/HR-vertegenwoordigers noemden drie soorten manieren om de werkdruk te verlichten:

1) Zelfde aantal uren in meer weken per jaar

Daarbij ervaren HR-/werkgeversvertegenwoordigers een taboe op een andere verdeling over het jaar (de bestaande uren uitsmeren over meer weken dan de huidige 40). 'Wat mij opvalt [komend uit een andere sector]: alles moet altijd in die 4 maal 10 weken, terwijl het veel meer lucht zou geven als het werk meer gespreid zou worden. Ik zie dat als nadeel bij de verdeling van de werkdruk.' Bovendien is het zelfs de vraag of het 40 weken zijn voor sommigen: 'De eerste week is er geen les, want dan wordt er opgestart, in de laatste ook niet, in de week voor kerst niet, etc. De echte onderwijstijd moet dus in nóg minder weken gerealiseerd worden.'

2) Op tijd doorverwijzen

Als structurele oorzaken van werkdruk wordt (door werkgevers én werknemers) onderkend dat de *doelgroepen* veranderen, in de zin van: vaker leerlingen met complexe (privé-/ leer)problematiek. werknemers. Oplossingen hiervoor liggen deels in (bij)scholing, maar ook in het goed *doorverwijzen*. Als docenten vanuit hun bevoegdheid te veel hooi op hun vork nemen, is dat uiteindelijk nadelig voor henzelf. Het is zaak om leerlingen met problemen naar het juiste 'loket' door te verwijzen en niet alle problemen zelf proberen aan te pakken: 'Leerlingen écht iets bieden, dat is de passie van docenten, maar je moet dat ook begrenzen, anders komt er te veel op hun bordje'. Ook dát is professionalisering volgens de gesproken HR-/werkgeversvertegenwoordigers.

3) Soms taken afstoten

Daarnaast zijn in het beleidsatelier voorbeelden genoemd waarin bijv. het aantal toetsen is teruggebracht; dit scheelt op termijn veel werkdruk in teams. Maar welke oplossingen ook worden gekozen: 'Accepteer dat er een balans gekozen wordt, maar dat daar ook nadelen aan zitten. Altijd.'

Gesprekscyclus

Werkgevers/HR-vertegenwoordigers vinden dat leidinggevend (meer) getraind kunnen worden op het voeren van het 'goede gesprek', dat daarin nog wel een kwaliteitsverbetering te realiseren is.

Naast aandacht door de formeel leidinggevende is ook *collegiale intervisie* een mogelijk instrument.

Collegiale gesprekken zijn vaker genoemd in de ateliers, zowel aan werknemers- als HR/werkgeverszijde, als stimulans voor duurzame inzetbaarheid, en als tegenwicht voor het soms solistische karakter van het werk van de docent. Juist in het informele kunnen collega's leren van elkaar (ook over de generaties heen), lijkt de gedeelde opvatting. 'Voor jonge docenten is er in sommige teams intervisie. En door die steun aan elkaar, intervisie/supervisie, extra aandacht, tijd voor begeleiding, lukt het beter om deze mensen vast te houden.'

Ontwikkeling en eigen regie

Als mogelijke oplossing om passiviteit te doorbreken denkt één HR-/werkgeversvertegenwoordiger (die in andere sectoren heeft gewerkt) aan een systeem van Permanente Educatie (PE-punten) zoals dat in andere sectoren (bijv. accountants, advocaten, vertalers) geldt: als zij hun PE-punten niet halen, mogen ze in het uiterste geval hun beroep niet meer uitoefenen. Andere HR-/werkgeversvertegenwoordigers zijn hierover sceptisch; de vrees bestaat dat dit een 'afrekencultuur' is waarin mensen in een bepaalde richting worden gedwongen.

Interne mobiliteit

Een idee om de interne mobiliteit en ontwikkeling een stimulans te geven van een werknemer: 'Ik vind dat het qua interne mobiliteit uitdagender moet: ieder jaar een stageweek waarbij je bij de 'buren' kan kijken in je eigen ROC, zien hoe het daar gaat. Maar voor zoiets is geen tijd en geen geld.'

Vervroegd uittreden

Met weemoed spraken meerdere (oudere) werknemers in de ateliers over de oude BAPO-regeling, die royaler was dan wat nu in de CAO is opgenomen aan seniorenregelingen. Volgens sommigen is zo'n regeling essentieel: 'Na je 62^e is het op, dan moet je stoppen, op een enkeling na'. Anderen zijn genuanceerder: 'Een oudere docent moet niet gelijk helemaal weg, maar moet wel kunnen minderen.' Sommige instellingen hebben naast de cao een 'generatiepact', waarbij ouderen minder dagen werken en een deel daarvan zelf betalen (bijvoorbeeld bij voltijd van 100% naar 60% gaan tegen inlevering van 20% salaris). De vakbonden hebben dit hoog op de wensenlijst staan. Sommige docenten signaleren dat zo'n generatiepact alleen voor 'zieke, zwakke en misselijke' ouderen wordt ingezet. In de discussie hierover in de ateliers met werknemers was wrijving te constateren tussen twee principes: enerzijds de wens tot gelijke rechten voor iedereen, anderzijds de realisatie dat sommige ouderen (veelal docenten) dreigen vast te lopen maar andere het werk wel degelijk goed volhouden. Wat dan een rechtvaardige manier is om 'eerder uittreden' aan te bieden, daarover was geen consensus. Daarbij onderkennen de gesproken werknemers het risico dat bij een te aantrekkelijke regeling er mogelijk onvoldoende nieuwe docenten gevonden worden om de uitstroom op te vangen.

HR-/werkgeversvertegenwoordigers gaven in het 'beleidsatelier' de voorkeur aan meer maatwerk op dit punt: 'Het is de uitdaging dat we op werkgeversniveau iets kunnen bieden dat breder is dan minder-werken-regelingen. Bijvoorbeeld: meer rekening houden met roosterwensen om meer autonomie en inspraak in het werk te bieden.' 'Wat belangrijk blijft: het inhoudelijke gesprek dat je met elkaar voert, over de *fit* tussen medewerker en organisatie. Maak daar niet een bureaucratisch systeem of lijstje van. Kun je bijvoorbeeld afspreken dat je gedurende iemands hele loopbaan wat kunt 'plussen en minnen' in inzet en werkdruk, als werkgever en werknemer? Zo geef je ook regie aan het individu, in tegenstelling tot generieke afspraken. Die generieke afspraken verhouden zich slecht met de individuele verschillen. Als je allerlei verschillende potjes ontschot kun je beter maatwerk bieden – met elkaar afspreken wie hoeveel inlevert om bijv. wat minder werken mogelijk te maken. En proberen om mensen binnenboord te houden, want we hebben iedereen keihard nodig in het onderwijs.'

5 Uitdagingen voor de sector

Dit slothoofdstuk vat in paragraaf 5.1 het voorgaande samen: voor *employability*, *workability* en *vitality* en rondom eerder uittreden worden de belangrijkste risico's in de mbo-sector geïdentificeerd, het bestaande instrumentarium daarbij beschreven en enkele mogelijke (aanvullende) oplossingsrichtingen genoemd²⁷. Paragraaf 5.2 geeft daarna als aftrap voor een mogelijk vervolg enkele tips mee vanuit de literatuur.

5.1 Risico's en richtingen

In de onderstaande tabellen worden per kernbegrip steeds de risico's, bestaande maatregelen (cao) en globale ideeën/richtingen (uit andere sectoren en ateliers) naast elkaar gezet.

Tabel 5.1 Risico's, bestaande maatregelen (aanvullende) ideeën voor duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, workability, employability) en eerder uittreden

vitaliteit		
<i>risico's</i>	<i>bestaande maatregelen</i>	<i>richtingen/ideeën</i>
te grote bevlogenheid; te veel hooi op vork		doorverwijzen: vroegtijdig overdragen van taken die niet bij het werk horen
uitgeblustheid en vastlopen		interne mobiliteit stimuleren; vervroegd uittreden mogelijk maken

²⁷ De tabel beantwoordt daarmee de vragen uit het format voor de MDIEU-sectoranalyse: Wat is de problematiek rond duurzame inzetbaarheid en zwaar werk in uw sector; Welke groepen werkenden raakt dit in het bijzonder? Wat wordt al gedaan aan duurzame inzetbaarheid; op welke wijze wordt hier aandacht aan besteed door werkenden en werkgevers? Wat wordt al gedaan aan ontsaaiemaatregelen of zwaarwerkregelingen in uw sector? Op welke manier kunnen extra investeringen in duurzame inzetbaarheid bijdragen aan oplossingen voor de beschreven problematiek? Op welke manier kunnen extra investeringen in eerder stoppen met werken bijdragen aan oplossingen voor de beschreven problematiek?

workability/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+	
gevolg: hogere uitval/ verzuim	arbobeleid/arbocatalogus (en bovenstaande); instellingsbeleid gericht op wegnemen oorzaken ziekteverzuim	

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

senioren/eerder uittreden

<i>risico's</i>	<i>bestaande maatregelen</i>	<i>richtingen/ideeën</i>
als ouderen hun werk minder aankunnen/dreigen uit te vallen, is dat vaker langdurig	CAO: regeling seniorenverlof; seniorendagen; aan te vullen met deels zelf gefinancierde vermindering werkuren	generatiepacten op instellingsniveau; DI-uren opsparen en inzetten voor verlof; ondersteunen bij voorkomen uitval want 'iedereen is de komende jaren hard nodig'; meer maatwerk, 'plussen en minnen' qua uren in de gehele loopbaan

Enkele algemene observaties en kanttekeningen bij dit overzicht:

- Er is al veel afgesproken, blijkt uit de cao. Verbeterslagen zouden mogelijk kunnen zijn in het goed uitvoeren van het bestaande instrumentarium: betere gesprekken, betere taakverdelingen, betere afspraken.
- Daarbij zijn de instelling en daarbinnen het team de geëigende aggregatieniveaus voor een goede uitwerking van veel van deze punten.
- Sectorbreed zijn er al relatief veel maatregelen m.b.t. de risico's bij ouderen; veel van de risico's rondom duurzame inzetbaarheid zijn echter minder afhankelijk van leeftijd of aantal dienstjaren.
- In de ideeën rondom duurzame inzetbaarheid staan werkgevers en werknemers soms 'tegenover elkaar', soms ook individuele medewerkers en leidinggevenden. Dat is een risico: als het basisvertrouwen in elkaar ontbreekt, kan duurzame inzetbaarheid moeilijk gestalte krijgen.
- Wel werden pleidooien voor *maatwerk* gehouden in de groepsgesprekken van werkgevers én werknemers.

NB Risico's, maatregelen en ideeën zijn hierboven steeds rond een thema naast elkaar gezet; dat impliceert geen rechtlijnig verband, alsof alle genoemde maatregelen automatisch het genoemde risico zouden wegnemen. Enkele aanwijzingen voor 'wat werkt' in duurzame-inzetbaarheidsbeleid volgen in paragraaf 5.2.

5.2 Aandachtspunten bij beleid rondom duurzame inzetbaarheid

Soorten beleidsinterventies

Beleidsinterventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid kunnen focussen op verschillende aspecten. In de literatuur wordt vaak onderscheid gemaakt tussen interventies die focussen op:

- Preventie: het voorkomen van verminderde inzetbaarheid.
- Curatie: het behandelen van een lage inzetbaarheid, bijvoorbeeld bij gezondheidsklachten of verzuim.
- Amplitie: interventies gericht op het bevorderen van positieve indicatoren van duurzame inzetbaarheid, zoals gezondheid, welbevinden en bevlogenheid.

Curatieve en preventieve maatregelen zijn in de praktijk vaak gericht op het oplossen of voorkomen van specifieke problemen. Voorbeelden van dergelijke maatregelen zijn taakverlichting of extra verlofdagen voor oudere werknemers. Amplitie is juist gericht op het bevorderen van welbevinden en functioneren. Dit betekent dat deze maatregelen een ander doel hebben: niet het voorkómen of oplossen van problemen, maar het stimuleren van positieve uitkomsten. Te denken valt aan maatregelen zoals professionele ontwikkeling en taakrotatie.

Wat werkt in duurzame-inzetbaarheidsbeleid?

Effectstudies naar maatregelen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen laten een wisselend beeld zien. Wel zijn uit deze studies de volgende vijf lessen te destilleren voor effectief duurzaam-inzetbaarheidsbeleid²⁸.

1. *Stimuleringsmaatregelen* effectiever dan *ontziemaatregelen*

Er zijn aanwijzingen dat stimuleringsmaatregelen gericht op scholing en mobiliteit een positief effect hebben op de employability en vitaliteit. Ontziemaatregelen lijken een eerste stap te zijn richting pensionering, en dagen werknemers minder uit zich te blijven ontwikkelen. Bovendien sluit ontziebeleid aan bij stereotypen over oudere werknemers, wat bevestigend kan werken. Ontwikkelmaatregelen dragen bij aan de motivatie om langer door te werken, mits deze maatregelen op de juiste manier en in de juiste situatie ingezet worden. Maatregelen blijken eerder effectief te zijn, wanneer er sprake is van een win-winsituatie voor werkgever en werknemer.

2. (Goede) interventies gericht op *loopbaanbeleid* laten vaak positieve effecten zien als het gaat om de intrinsieke werkmotivatie, inzetbaarheid en arbeidsparticipatie.
3. (Goede) interventies gericht op *arbeidsomstandigheden* geven over het algemeen positieve effecten in de zin van een lager verzuim, meer motivatie en tevredenheid en minder verloop.
4. (Goede) interventies gericht op *arbeidsvoorwaarden* leiden tot positieve effecten in de zin van verhoogde arbeidsparticipatie en inzetbaarheid.
5. *Autonomie, sociale steun, feedback* en *leiderschap* en HR-instrumenten zoals gezondheidspromotie en stimulerende loopbaanbegeleiding hebben een positief effect op het werkvermogen en de arbeidsmarktwaarde van ouderen en op langer gemotiveerd doorwerken.

²⁸ Ontleend aan: CAOP, MOOZ, CentERdata (2021): *Vitaal naar pensioen*, in opdracht van het Ministerie van OCW.

SOM
Postbus 556, 2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13, 2514 EA Den Haag
www.sommbo.nl
info@sommbo.nl