

‘Persoonlijk budget wordt niet besteed aan duurzame inzetbaarheid’

drs. ing. J.K. Holtman (arbeidspsycholoog)

De Algemene Onderwijsbond kopte deze zomer op haar website het volgende: ‘Schooljaar opent met lerarentekort’ (2016). Steeds meer (oudere) docenten vallen uit of kiezen ervoor om te veranderen van baan. Zes jaar geleden werd al voorspeld dat de vraag naar leraren flink kon oplopen tot wel ruim 3.000 fte (Ministerie van OCW, 2010; Fontein, Adriaens, Nelissen & Vos, 2010). Deze voorspelling wordt nu bewaarheid. Honderden vacatures in de onderwijssector staan online. Steeds minder mensen willen leraar worden en steeds meer leraren verlaten hun vak. Volgens een onderzoek van de Algemene Onderwijsbond blijkt dat 63 procent van de leraren (zowel op de basis- als middelbare school) regelmatig denkt aan stoppen (Boerefijn & van der Werf, 2014). Dat is veel. Medewerkers lijken zich niet meer lange tijd, duurzaam, te willen of te kunnen verbinden aan het onderwijs. De overheid probeert het tij te keren door ruimte te creëren in budgetten, zoals het persoonlijk budget. Ondanks dat de overheid de scholen veel ruimte lijkt te bieden om sterker op duurzame inzetbaarheid in te zetten, blijkt dit in de praktijk lastig om vorm te geven. In dit artikel laat ik zien dat het persoonlijk budget beter benut kan worden. Eerst zet ik het persoonlijk budget uiteen, dan de huidige toepassing ervan en vervolgens de mogelijke toepassingen ervan. Tot slot nog enkele aanbevelingen.

Het persoonlijk budget

In de CAO VO 2014 - 2015 is vastgelegd dat iedere medewerker vanaf 1 augustus 2014 recht heeft op een persoonlijk budget per jaar. Een persoonlijk budget is naast de al bestaande potjes van de scholen niet zomaar ontstaan. ‘Lesgeven is topsport’ (Borst, 2013), vooral nu de maatschappij zo snel verandert. Er wordt meer geëist, er is meer diversiteit in de klas, de digitalisering zet stevig door en het mondiger worden van de kinderen en hun ouders/verzorgers is ook iets om mee om te leren gaan. En dan heb ik het opbrengstgericht werken nog niet eens benoemd, dat ook een grote verandering met zich mee brengt in de werksetting (Berben, Foks, Moonen, van Veldhuizen & Verbiest, 2012). Daarnaast staat in de huidige samenleving voor de werknemer, meer dan ooit, voldoening in het werk centraal; werk is meer dan alleen geld verdienen. Al deze factoren maken het lesgeven tot een topsport. En niet iedereen kan in een dergelijke veeleisende omgeving goed functioneren zonder ondersteuning. Daarnaast hebben de verhoging van de AOW-leeftijd en de versoering van de mogelijkheden voor pre-pensionering effect op de medewerker, die langer ‘fit-for-use’ moet blijven. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is een instrument om dit (mede) mogelijk te maken. Daarom is het persoonlijk budget in het leven geroepen om het wel vol te houden, sterker nog, om langer, gezonder en met veel plezier te blijven werken.



Bron: www.nrc.nl/nieuws/2013/11/01

[/lesgeven-is-topsport-1310033-a1157439](http://lesgeven-is-topsport-1310033-a1157439)

Het persoonlijk budget bestaat uit 50 uur op jaarbasis bij fulltime dienstverband (voor parttimers naar rato van hun betrekkingsomvang). Dit geldt voor iedere docent, behalve startende docenten die in het eerste en tweede jaar op een andere wijze gecompenseerd worden. Het budget is bedoeld om de duurzame inzetbaarheid van de individuele medewerker te vergroten. Dit gaat verder dan vitaliteit of loopbaanbeleid; het gaat er namelijk om dat iedere medewerker op eigen wijze efficiënt en met veel plezier zijn/haar eigen doelen én de doelen van de organisatie weet te verwezenlijken. In de CAO worden samengevat drie manieren aangereikt hoe het budget te besteden. Allereerst kan het gebruikt worden om de lestaak terug te brengen om zo werkdrukvermindering te creëren (artikel 7.2 lid 1). Ten tweede kan het budget besteed worden aan verlofmogelijkheden zoals zorg- of studieverlof

(artikel 7.2 lid 2c). De uren mogen maximaal 4 jaar opgespaard worden tot maximaal 200 uur. En ten derde kan het in geld worden omgezet en besteed worden aan de kosten van kinderopvang, verhoging van pensioenafspraken of een jaarlijkse uitbetaling (artikel 7.2 lid 14 en 15).

Huidig gebruik persoonlijk budget

De realiteit laat zien dat veel scholen (nog) geen duidelijke visie hebben op het gebruik van het persoonlijk budget. Het is beschikbaar gesteld, maar er blijkt veelal geen aanvullend beleid op te zijn. Resultaat hiervan is dat ouderen voor de verhoging van hun pensioen sparen, anderen potten het op om een (extra) studie te doen en weer anderen laten het na 4 jaar uitkeren in de vorm van geld. Deze laatste optie, opsparen en uitbetalen in geld, zien we het vaakst. Mensen weten niet precies wat ze met het budget kunnen en 'kiezen' daarom voor sparen. Er is ook vrijwel geen concreet en actueel aanbod om uit te kiezen. De keuze voor sparen lijkt dus een logische, maar heeft niet veel met duurzame inzetbaarheid te maken. Het heeft namelijk geen (direct) effect op de gezondheid en het werkplezier van de medewerker. En op lange termijn dus ook geen gunstig effect op de werkgever. Zo is er bijvoorbeeld bij de meest gebruikte optie, sparen, geen sprake van werkdrukvermindering. De taken die moeten gebeuren, blijven evenals tevoren staan. De intensiteit blijft hetzelfde en de mentale en fysieke gesteldheid blijft onveranderd. Het opsparen van het persoonlijk budget levert de medewerker dus geen effect op met het oog op duurzame inzetbaarheid. Ook voor de werkgever is het een uitdaging; één keer in de 4 jaar moet de school namelijk een fors bedrag aan alle medewerkers uitkeren die hebben gespaard. En vervolgens vermindert de uitval niet, want er wordt niet efficiënter en kwalitatief beter gewerkt. Dit maakt dat het huidige beleid, of veelal gebrek aan aanvullend beleid, het doel van het persoonlijk budget mist.

'Kees ligt in een scheiding. Zijn vrouw heeft hem verlaten voor een ander en hij zit daar met hun twee kinderen van 10 en 12 jaar oud. Hij zit in een cyclus van op tijd eruit en lesgeven, zorgen voor de kinderen en 's nachts de slaap niet vatten. Door slaapgebrek verslaapt hij zich steeds vaker, waardoor de voorbereiding van de lessen er regelmatig bij inschieten. Ondanks dat zijn leidinggevende coulant is en hem ook wel een tijdje meer ruimte heeft gegeven, begint hij de eerste signalen van druk te ervaren om er weer te moeten staan. En daar staat hij dan, voor de klas, moe en afwezig. Hij probeert de lessen op de automatische piloot te draaien. Maar orde houden is het lastigst voor hem. Hij heeft de puf er niet meer voor. En zo slaapt hij zichzelf dag na dag, week na week door het werk heen.'

Wat zou het een uitkomst zijn, als hij zijn persoonlijk budget mag inzetten voor werkvermindering én therapie. Op die manier kan hij én blijven werken én thuis er voor de kinderen zijn én heeft hij ruimte om dit life-event te verwerken.

Echte duurzame inzetbaarheid

In mijn ogen is echte duurzame inzetbaarheid dat de medewerker lekker in zijn/haar vel zit en plezier heeft in het werk. Een logisch gevolg hiervan is dat het eventuele verzuim daalt; de prestaties, betrokkenheid en belastbaarheid gelijk blijft of stijgt; en men langer kan én wil werken. De werkgever heeft hier veel baat bij aangezien de stabiliteit van de organisatie gewaarborgd wordt en zijn doelen langer gerealiseerd kunnen worden. Zowel de werkgever als de medewerker zijn samen verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid. De afdeling HRM of bijvoorbeeld een extern bureau kunnen dit verder ondersteunen.

Duurzame inzetbaarheid vraagt om een investering die aansluit bij de levensfase en context van zowel de medewerker als de werkgever. Zo zijn er bepaalde thema's die typerend zijn voor een leeftijdsfase. Vrouwen rond de leeftijd van 36 jaar maken veelal deel uit van een jong gezin met kinderen die naar school gaan, en komen in een fase van balans zoeken in werk en privé. Dit vertaalt zich vaak in een piek qua uitval. En zo zijn er voor werkgevers ook 'levensfasen', zoals een nieuw samenwerkingsverband of organisatie-model. Daarnaast kan ook de context bepalend zijn. Een wetswijziging kan bijvoorbeeld veel impact hebben op het schoolbeleid. En voor een medewerker kan een echtscheiding zeer contextbepalend zijn. Zie de illustratie hierboven in het kader.

Wanneer er meer aangesloten wordt bij de behoefte van de medewerker, zal deze ook beter gaan of blijven functioneren. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat, op het moment dat medewerkers een bepaalde zorg ervaren van de werkgever, zij beter gaan presteren en minder negatieve uitingen doen (Hawthorne-effect). Ze voelen zich gezien. En alleen die 'zorg', maakt dat het 'wetenschappelijk' beter gaat. Het tegenovergestelde, het gevoel van alleen staan, creëert juist bij veel mensen een gevoel van angst. En angst belemmert de ontwikkeling. Mensen die angst ervaren, trekken zich eerder terug, dan dat ze een bepaalde uitdaging aangaan (Rogers, 2002). Vastlopen en uitvallen zijn vervolgens logische gevolgen. En dat is ontzettend naar voor zowel de medewerker als ook voor de werkgever. Het proactief en op maat ondersteuning bieden geeft medewerkers een gevoel van warmte en verbondenheid waardoor ze efficiënter en gezonder hun eigen doelen én die van hun werkgever kunnen behalen. Dit is echte duurzame inzetbaarheid.

Concreet kan de ondersteuning uit verschillende vormen bestaan. Bijvoorbeeld individuele coaching, groepstraining, workshops of bijvoorbeeld een standaard inloopspreekuur. Deze alinea besluit ik met een aantal voorbeelden van deze vormen:

- Stel dat iemand worstelt met zijn gevoel van eigenwaarde. Iemand functioneert nog, maar echt op de toppen van zijn kunnen. Wanneer hij meer zijn eigenwaarde kan herontdekken en van daaruit zijn kwaliteiten weet in te zetten, wordt het werken makkelijker en dus ook beter vol te houden over de langere termijn. Individuele coaching is voor vraagstukken die dieper gaan zoals deze, het meest veilig en efficiënt.
- Of, voorbeeld twee, iemand die thuis in een fase van conflicten zit met haar opgroeiende puberende kinderen en behoefte heeft aan een luisterend oor, begrip en wellicht tips. Persoonlijke- en groepscoaching zou hierin een uitkomst bieden.
- Verder zou een groepstraining zich ideaal lenen voor het aanleren van vaardigheden, bijvoorbeeld het verbeteren van de sociale vaardigheden. Uit onderzoek van dit jaar blijkt dat het gericht trainen van sociale vaardigheden bij leraren zorgt voor leerwinst bij leerlingen (CPB, 2016).
- Workshops kunnen ingezet worden voor eenmalig kennisoverdracht en/of voor het oefenen van eenvoudige vaardigheden. Te denken valt hier aan een workshop over werkstress waarin inzichtelijk gemaakt wordt wat stress inhoudt en hoe dit voorkomen of beperkt kan worden.
- Tot slot kan een standaard inloopspreekuur ook onderdeel zijn van het verbeteren van duurzame inzetbaarheid. Een onafhankelijke professional die een vast moment in de week beschikbaar is op een vaste locatie voor alle medewerkers. Dit kan van een praktische vraag tot een luisterend oor of advies zijn. Het feit dat de werkgever ruimte creëert kan bijdragen aan het genoemde Hawthorne-effect; beter prestaties doordat de medewerker zich gezien voelt. En het kan preventief werken doordat signalen wellicht sneller gedetecteerd worden en eventueel, indien nodig en mogelijk, in groter verband aangepakt kunnen worden.

Het kan ook zijn dat de bovenstaande voorbeelden niet direct aansluiten. De meest effectieve manier, naar mijn idee, is om in gesprek te gaan met een deskundige om te analyseren waar de schoen wringt (leeftijd fase, belastbaarheid, betrokkenheid, ontwikkeling etc.), zodat advies op maat gegeven kan worden.

En nu...

Het huidige beleid, de inzet van het persoonlijk budget voor medewerkers in het onderwijs, sluit niet of nauwelijks aan bij het beoogde doel, namelijk: duurzame inzetbaarheid. Als iemand vandaag symptomen van (werk)stress vertoont, dan heeft bijvoorbeeld een uitkering in geld over vier jaar niet direct een positief effect op de gezondheid en het werkplezier van de medewerker nu. Het faciliteren van ondersteuning doet dit wel. Verschijnselen zoals werkstress, verstoorde (werk)relaties en verandering van werkinhoud zoals digitalisering, kan op maat begeleid worden. Op deze manier wordt er nauw aangesloten bij de behoefte die er is en kan op korte termijn al veel ongemak en negativiteit doen verminderen en werkplezier doen terugkeren.

Tot slot nog een viertal punten. Ten eerste de cultuur die ik binnen het onderwijs ervaar en die contraproductief kan werken. Ik denk dat de termen 'ik red me wel' of 'dat heb ik nog niet nodig' wel herkenbaar zijn. Hulp vragen, dat adviseren we anderen, maar 'ik kan mezelf wel redden'. Wanneer deze termen meer regel dan uitzondering zijn, is er naar mijn overtuiging een ongezonde cultuur ontstaan voor sociale wezens zoals de mens. De mens wil van nature ergens bij horen. Volgens managementgoeroe Stephan Covey is de meest gezonde manier van samenleven eentje van wederzijdse afhankelijkheid (Covey, 2012). Oftewel, het echt erkennen dat je de ander nodig hebt én dat jij nodig bent. Dit zal bij de ene school meer vanzelfsprekend zijn dan bij de andere. Wanneer er een cultuur hangt van autonomie, gaat dat veelal niet samen met ondersteuning. Mijn overtuiging is dat, wanneer er meer actueel en concreet aanbod van ondersteuning voorhanden is, er gaandeweg meer gebruik gemaakt gaat worden van ondersteuning. Op deze manier kan een ongezonde mate van autonomie doorbroken worden. Vaste momenten in de week zoals een vrij inloopspreekuur of vaste workshopdagen zouden hieraan kunnen bijdragen en bijvoorbeeld verwerkt kunnen worden in het



Bron: <http://www.cfshealth.com>

curriculum van het schooljaar. Met deze inplanbare momenten wordt gelijk ook een organisatorische belemmering weggenomen, namelijk lesuitval. Lesuitval is wat de werkgever niet wil, dit geeft 'gedoe' en geeft ruis. Door het in te plannen of bijvoorbeeld elke docent een x aantal procent standaard uit te roosteren, wordt het structureel doorgevoerd. Dit gebeurt al voor persoonlijke ontwikkeling; 10% van de totale inzet (83 uur) wordt per jaar apart gezet voor persoonlijke ontwikkelingen. Dit zou uiteraard ook bij duurzame inzetbaarheid kunnen. Sterker nog, deze twee thema's kunnen elkaar uitstekend aanvullen. Echte duurzame inzetbaarheid begint ten diepste bij de cultuur van een organisatie en dus bij de waarden en het beleid wat hieruit volgt.

Ten tweede werkt het hebben van een persoonlijk budget alleen maar averechts als het een investering is die bovenop de andere werkzaamheden komt. De agenda van de medewerker is al enorm vol en nu komt er nóg iets bovenop. Dat is niet wenselijk. Hiervoor zou een oplossing gevonden moeten worden waarin iemand die aan zijn/haar duurzame inzetbaarheid werkt, ook echt vrijgesteld wordt van (een deel) van de werkzaamheden. Bijvoorbeeld bij het gebruik van minimaal 70% van het persoonlijk budget in dat schooljaar heeft de medewerker de mogelijkheid om zichzelf op piekmomenten uit te roosteren. Uiteraard kunnen er kaders gecreëerd worden door bijvoorbeeld maximaal 4 uur per week bij fulltime dienstverband toe te staan. Het maximum van 1 lesuur per week (Artikel 7.2 lid 1) is vrij mager wanneer je een korte periode intensief aan duurzame inzetbaarheid werkt. En, een ander voorbeeld, waarom zou het budget niet vooraf opgenomen kunnen worden, wanneer het nodig is? Nu kun je wel sparen maar niet vooraf opnemen. Er zijn legio oplossingen mogelijk. Als het maar niet bovenop de taken komt die er al zijn. Dit zou de medewerker alleen maar meer werk geven en waarschijnlijk meer (werk)druk. Bij Google zijn bijvoorbeeld de werknemers verplicht om 10% van hun werktijd niet te besteden aan hun omschreven werkzaamheden. Deze tijd moeten ze anders besteden. Hieruit is Google Maps onder andere ontstaan. Door medewerkers echt de ruimte te bieden gaan ze groeien. Dit is wellicht nog niet gebruikelijk om te implementeren in het onderwijs, maar een begin hiermee zou al een hele stap zijn.

Ten derde is de directe leidinggevende enorm belangrijk en bepalend voor het welbevinden van de medewerkers. In Nederland blijkt dat 68% van de leidinggevendenden, dit zijn 2 op de 3 leidinggevendenden, een demotiverende invloed hebben op hun medewerkers (Tiggelaar, 2015). Dit is enorm! Vooral het besef dat het om puur Nederlandse cijfers gaat. Wanneer de leidinggevende zijn stijl niet verandert of beter leert aansluiten, zal er qua werkplezier en werkprestatie niet veel veranderen. De stijl van leidinggeven zal nu niet verder uitgewerkt worden. Wel zou bijvoorbeeld een leidinggevende met het oog op duurzame inzetbaarheid een medewerker actief kunnen uitnodigen en stimuleren om ernst te maken met dit thema en het oppotten van het budget afraden en minimaliseren. Werken aan

duurzame inzetbaarheid is namelijk een verantwoordelijkheid van werknemer én werkgever. Ook zou de leidinggevende de invulling en verantwoordelijkheid van duurzame inzetbaarheid in elk team kunnen leggen. Professionalisering is veelal op de individu (leidinggevende en medewerker) gespitst, maar wat als teams bijvoorbeeld meer toerusting en bevoegdheid krijgen om zelf verantwoordelijkheid te dragen voor het besteden van het persoonlijk budget. Duurzame inzetbaarheid wordt dan een gedeeld goed binnen een/het team waarin men elkaar kan motiveren en voor elkaar kan instaan.

Ten vierde en laatste heb ik dit artikel bedoeld als eerste aanzet tot meer gezondere medewerkers die met plezier hun werk doen en blijven doen. Dit is goed voor hen én voor de werkgever. Ik ben overtuigd dat mensen niet ziek hoeven te zijn om beter te worden. Toch is dit helaas wel de realiteit. En juist het ziek worden maakt ongemerkt veel stuk en kan gepaard gaan met veel pijn en moeite. Omdat het anders kan, schreef ik dit. Hierboven zijn verschillende opties genoemd om de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Uiteraard zijn er veel meer opties. Daarover komen mijn collega's van Van Dam Loopbaanbegeleiding en ik graag met u in gesprek.

Van Dam Loopbaanbegeleiding

Wij zijn al meer dan 15 jaar specialist in Loopbaanbegeleiding, Outplacement, Re-integratie en coaching. Inmiddels door heel Nederland werken wij aan het werkplezier. Plezier in het werk is belangrijk om prestaties, betrokkenheid en belastbaarheid gelijk te laten blijven of te laten stijgen; om langer inzetbaar te zijn én eventueel verzuim te laten dalen. Zowel de werkgever als de werknemer hebben hier baat bij en zijn samen hiervoor verantwoordelijk. Wij ondersteunen hierbij. Het is ontzettend naar als iemand niet functioneert zoals hij/zij wel zou kunnen. Juist omdat het veelal anders kan. Wij hebben hiervan ons werk gemaakt, want mensen hoeven volgens ons niet ziek te zijn om beter te worden.



Bronnen

Aob (2016). Schooljaar opent met lerarentekort. *Algemene onderwijsbond*, 23 augustus 2016. Geraadpleegd op 6 oktober 2016 van <http://www.aob.nl/default.aspx?id=220&article=52446&q=&m=>

Berben, M., Foks, M., Moonen, B., van Veldhuizen, S. & Verbiest, C. (2012). *Inzetbaarheid van de oudere leraar: Literatuurstudie naar strategisch HR-vitaliteitbeleid in VO-scholen*. Amersfoort: CPS.

Boerefijn, J. & van der Werf, M. (2014). Leraar worden, dat moet je niet willen! (of toch wel). *Editie NL*, 20 oktober 2014. Geraadpleegd op 6 oktober 2016 van <http://www.rtlnieuws.nl/editienl/leraar-worden-dat-moet-je-niet-willen-toch-wel>

Borst, J. (2013). Lesgeven is topsport. *NRC*, 1 november 2013. Geraadpleegd op 6 oktober 2016 van <https://www.nrc.nl/nieuws/2013/11/01/lesgeven-is-topsport-1310033-a1157439>

CNV. (2014). *Veelgestelde vragen CAO voortgezet onderwijs*. Geraadpleegd op 6 oktober 2016 van <https://www.cnvo.nl/nc/actueel/nieuws/onderwijs-nieuws/nieuws-details/article/veel-gestelde-vragen-cao-voortgezet-onderwijs/>

Covey, S. R. (2012). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (56^e druk). Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

CPB (2016). *Kansrijk onderwijsbeleid*. Den Haag: Centraal Planbureau

Fontein, P., H. Adriaens, J. Nelissen, & K. Vos, de. (2010). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel 2010-2020*. Tilburg: CentERdata.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010). *Nota Werken in het onderwijs 2011* (rapport x-235928a). Den Haag: ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Tiggelaar, B. (2015). *Mooi Werk*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.