

## MEMO

**Datum** : 18 april 2017 (vastgesteld door Algemene Vergadering)  
**Onderwerp** : Werkgeverschap in het mbo van de toekomst

---

### 1. Op weg naar een toekomstbestendig en wendbaar mbo

#### a. Inleiding: het middelbaar beroepsonderwijs in 2025

In april 2015 heeft de MBO Raad 'Het mbo in 2025. Manifest voor de toekomst van het middelbaar beroepsonderwijs'<sup>1</sup> vastgesteld. De kern van het manifest is dat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de samenleving en het onderwijs snel gaan en dat het mbo moet kunnen meebewegen met deze ontwikkelingen. Het manifest benoemt noodzakelijke en gewenste veranderingen in en rond het mbo, opdat het mbo voldoende toekomstbestendig kan blijven en benoemt hierbij de ambities van de leden van de MBO Raad. De MBO Raad heeft een oproep<sup>2</sup> aan de politiek gedaan om deze veranderingen te stimuleren.

Dit document beschrijft – vanuit meerjarig perspectief - de ambities van de mbo-scholen om vanuit hun werkgeversrol een bijdrage te leveren aan de ontwikkelingen.

#### b. De context van het mbo

De mbo-sector wordt gevormd door 43 regionale onderwijscentra (ROC), 12 agrarische opleidingscentra (AOC) en 11 vakinstellingen. Op deze scholen werkten in 2015 zo'n 53.900 werknemers, bestaande uit onderwijspersoneel, (direct of indirect) ondersteunend personeel en bestuur en management. Hiermee is de mbo-sector als een grote arbeidsmarktsector aan te merken. Op werknemers in dienst bij deze mbo-scholen is de cao mbo van toepassing. Werkgevers in het onderwijs voeren hun taak uit binnen een door de overheid beschikbaar gesteld budget. Dit budget is niet gekoppeld aan de feitelijke kostprijs.

Het mbo leidt op tot een drievoudige kwalificatie en heeft hierdoor een belangrijke maatschappelijke functie. Naast een beroepskwalificatie zorgt het mbo voor de ontwikkeling van algemene vaardigheden van studenten, zoals taal, rekenen, loopbaan en burgerschap. Ten derde zorgt het mbo in de hoogste opleidingen (niveau 4) voor doorstroming naar het hoger beroepsonderwijs (doorstroomkwalificatie). Het mbo neemt een bijzondere positie in de onderwijskolom in. Het biedt

---

<sup>1</sup> MBO Raad, Het mbo in 2025: Manifest voor de toekomst van het middelbaar beroepsonderwijs, 2015,

[https://www.mboraad.nl/sites/default/files/publications/het\\_mbo\\_in\\_2025\\_manifest\\_voor\\_de\\_toekomst\\_van\\_het\\_mbo.pdf](https://www.mboraad.nl/sites/default/files/publications/het_mbo_in_2025_manifest_voor_de_toekomst_van_het_mbo.pdf)

<sup>2</sup> <https://www.mboraad.nl/nieuws/oproep-mbo-raad-aan-politiek-voor-kamerverkiezingen-%E2%80%98met-deze-5-punten-maakt-u-het-mbo>

onderwijs aan in de vorm van twee leerwegen (beroepsopleidend en beroepsbegeleidend) waardoor het mee kan bewegen met conjuncturele en maatschappelijke ontwikkelingen. De instroom van studenten is divers in aantal, leeftijd en achtergrond. Het mbo kent een grote variëteit aan onderwijsvormen én heeft een cruciale connectie met het bedrijfsleven.

Het bedrijfsleven verwacht dat het mbo zich voortdurend aanpast aan de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en daarmee aan de continu wijzigende eisen die aan de beroepsbeoefenaren worden gesteld. Om hieraan te kunnen blijven voldoen ondergaat het mbo een transitie. Steeds meer ontstaan er verschillende vormen van hybride samenwerking met het bedrijfsleven. De grens tussen onderwijs en bedrijfsleven is zich aan het verplaatsen. Een beweging met grote impact. Daarnaast zien we dat er jaarlijks – soms zeer grote - fluctuaties zijn in de aantallen nieuwe instroom van studenten voor verschillende opleidingen binnen de mbo-school. Deze aspecten vragen veel van het onderwijspersoneel in het mbo, maar ook van de werkgevers in het mbo. Het vergt wendbaarheid van de organisatie en een krachtig personeelsbeleid. Bovendien is het bedrijfsleven een grote leverancier van arbeidskrachten voor de mbo-sector. Naar schatting is momenteel ongeveer 60% van de startende docenten afkomstig uit het bedrijfsleven<sup>3</sup>, de zogenoemde zij-instromers.

Een andere beweging is de investering in de versterking van de doorlopende leerlijn tussen funderend onderwijs en vervolgonderwijs. Trajecten zoals de vakmanschaps- en technologieroute tussen vmbo en mbo, of de trajecten en keuzedelen die de aansluiting tussen mbo en hbo versterken (waaronder de associate degree) zorgen voor meer overlap tussen onderwijssectoren. Verschillende scholen verkennen daarom mogelijkheden voor meer arbeidsbewegingen tussen de verschillende onderwijssectoren.

Bij de uitvoering van hun taak hebben werkgevers in het mbo net als andere onderwijssectoren te maken met demografische ontwikkelingen en wisselend politiek beleid (al dan niet resulterend in steeds meer toenemende en/of veranderende wet- en regelgeving). Bovendien moet het mbo de belangen van bedrijfsleven, studenten, ouders, werknemers(vertegenwoordigers), maatschappelijke organisaties en overheden verenigen en dit vertalen in goed kwalitatief en responsief beroepsonderwijs. Door ál deze factoren is de dynamiek in het mbo groot.

#### *c. Ontwikkelingen en trends op de arbeidsmarkt<sup>4</sup>*

De arbeidsmarkt verandert. Zichtbare trends als digitalisering, robotisering, technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen veranderen gevraagde competenties (de zogenaamde 21st century skills) en doen de behoefte aan specifieke arbeidskrachten afnemen of juist groeien. Werkgevers én onderwijspersoneel moeten deze ontwikkelingen (h)erkennen en hierop anticiperen met als doel om de (inter)nationale arbeidsmarkt van de beste vakmannen en –vrouwen te voorzien. Ook de arbeidsmarkt voor de mbo-sector zelf verandert: (toekomstig) personeel richt zich steeds minder op

---

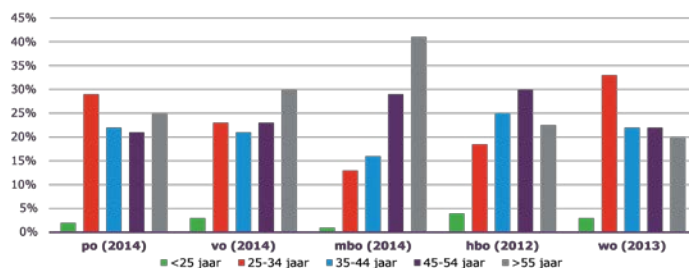
<sup>3</sup> ABF Research, Resultaten haalbaarheidsonderzoek arbeidsmarktinstroom, 2016

<sup>4</sup> Zie o.a. Sociaal-Economische Raad, Mens & technologie: samen aan het werk, november 2016



een beroep voor het leven, maar een project voor even. Dit uit zich in individualisering en een groeiende behoefte om werk en privé op elkaar aan te laten sluiten. Voor een deel betreft dit een autonome ontwikkeling van behoeften van de huidige en toekomstige beroepsbevolking; voor een ander deel van de beroepsbevolking is dit een (gedwongen) reactie op een ontwikkeling in de samenleving. Hoe dan ook zullen hybride arbeidsverhoudingen (bijvoorbeeld deels in onderwijs, deels in beroepspraktijk werkzaam) in de toekomst meer en meer gemeengoed worden, een ontwikkeling die past bij een onderwijsprofessional met een passie voor zowel beroep als praktijk.

De arbeidsmarkt in het mbo ziet zich de komende jaren geconfronteerd met een grote vervangingsvraag naar onderwijspersoneel.<sup>5</sup> Het mbo kent een sterk verouderde personeelspopulatie, ook in vergelijking met de andere onderwijssectoren. Zie onderstaande grafiek.



Bronnen: [www.onderwijsincijfers.nl](http://www.onderwijsincijfers.nl) op basis van DUO / Stamos op basis van oeevens HBO-Raad en VSNU (Wo-personeelsinformatie).

De gemiddelde leeftijd van het personeel was in 2015 48,7 jaar. In 2014 was circa 40 procent van het onderwijspersoneel ouder dan 55 jaar, terwijl in 2008 dit nog circa 30 procent was. Naar verwachting zullen de komende jaren veel docenten uitstromen, waaronder veel docenten die met pensioen gaan. Dit zal leiden tot knelpunten, onder andere voor de beroepsgerichte technische opleidingen. Instroom vanuit het bedrijfsleven zal dit gat grotendeels moeten dichten, maar daarvoor is het noodzakelijk – zeker in tijden van hoogconjunctuur - dat het mbo als werkgever op basis van passende arbeidsvoorwaarden goed kan concurreren met het bedrijfsleven en tevens in co-creatie met het bedrijfsleven onderwijspersoneel (waaronder in hybride vormen) in dienst kan nemen. Dat we in diverse arbeidsmarktsectoren een toename van de werkgelegenheid zien, maakt het vervullen van deze vervangingsvraag niet gemakkelijker.

De keuze voor werken in het mbo bestaat overigens uit veel meer dan de inhoud van een arbeidsvoorwaardenpakket alleen. Werken op een mbo-school is evenzeer aantrekkelijk, omdat het grote maatschappelijke relevantie heeft en omdat het mbo zich kenmerkt door een variëteit aan onderwijs gerelateerde taken en functies en aan collega's. Het mbo is daarbij echt teamwork en individuele onderwijsprofessionals krijgen veel professionele ruimte en vrijheid om individueel en in teamverband het onderwijs zelf vorm te geven. Ook dit zijn belangrijke ingrediënten die het aantrekkelijk maken om in het mbo te willen werken en daarmee ingrediënten voor goed werkgeverschap.

<sup>5</sup> Ministerie van OCW, Plan van aanpak lerarentekort, brief aan Tweede Kamer d.d. 24 februari 2017



#### *d. Werkgeverschap in het mbo van de toekomst*

Het mbo bedient in 2025 een andere arbeidsmarkt en begeleidt een andere student dan nu het geval is. Een essentiële randvoorwaarde om hiernaar toe te werken is dat het onderwijs wordt verzorgd door professioneel en vakbekwaam onderwijspersoneel. Hun rol en positie verandert van onderwijsgevende op inhoud naar begeleider van leertrajecten van (zelfstandig) lerende en ondernemende studenten. Het onderwijspersoneel staat met één been in het onderwijs en één been in de praktijk. Werkgevers zien dat deze ontwikkeling ook tot andere (hybride) arbeidsverhoudingen zal leiden. Denk daarbij aan bijvoorbeeld tijdelijke (combi)aanstellingen en/of detacheringen binnen en buiten het onderwijs.

Om tot een toekomstbestendig mbo te komen is het noodzakelijk dat de scholen – en meer specifiek het onderwijspersoneel - mee kunnen bewegen met alle ontwikkelingen waar de sector mee wordt geconfronteerd. Sterker nog: van mbo-scholen wordt verwacht dat zij ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de economie vóór zijn. Daarnaast zal ook het beroep van docent de komende jaren, door diezelfde ontwikkelingen, er anders uit gaan zien. Dit sluit aan op wat voor bijna alle andere werkgevers in het land ook geldt. Organisaties dienen wendbaar te zijn.<sup>6</sup> Dit vergt flexibiliteit: van de organisatie, van het bestuur, van de medewerkers en van de wijze waarop het onderwijs wordt vormgegeven. Ook hierdoor veranderen arbeidsverhoudingen. Werkgevers in het mbo realiseren zich dit terdege. Daarentegen realiseren werkgevers zich ook dat werknemers behoefte hebben aan duidelijkheid, enige mate van zekerheid en continuïteit en een ontwikkelingsperspectief. Werkgevers zien dit als onderdeel van een goede balans tussen flexibiliteit, zekerheid en arbeidsmarktparticipatie (flexicurity).<sup>7</sup> Door werknemers blijvend te stimuleren zich te ontwikkelen en hen vanuit de werkgever te faciliteren, dragen werkgevers bij aan het arbeidsmarktperspectief van werknemers, zowel binnen als buiten het mbo. Dit brengt een ontwikkeling van 'baanzekerheid naar werkzekerheid' met zich mee. Immers, een werknemer met de zekerheid van werk (ongeacht bij welke werkgever) zal minder belang hechten aan een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en wordt een aanvullende werkloosheidsregeling overbodig. Juist voor het mbo is dit een realistisch perspectief, omdat het zo nauw verweven is met het bedrijfsleven. Overstappen al dan niet op tijdelijke basis tussen onderwijs en bedrijfsleven zal meer regelmaat worden.

Omdat arbeidsverhoudingen veranderen zullen ook de arbeidsvoorwaarden daarop zich moeten aanpassen. De duurzame inzetbaarheid voor werknemers, van welke leeftijd dan ook, is essentieel om het werk in de dynamische werkomgeving van het mbo gezond en met plezier te kunnen verrichten.<sup>8</sup> Dit wordt onderstreept door het gegeven dat onderwijspersoneel, net als in andere

---

<sup>6</sup> VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN, Nota arbeidsvoorwaarden, 2017

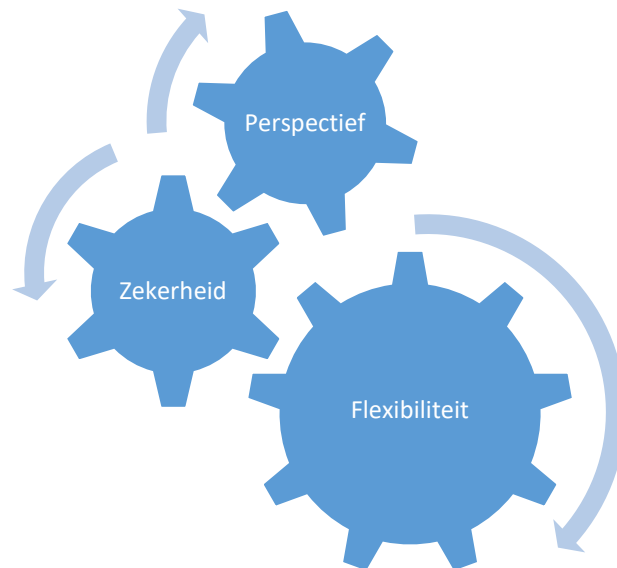
<sup>7</sup> T. Wilthagen in o.a.: Over de arbeidsmarkt gesproken – voorstellen voor vernieuwing en verandering, 2010

<sup>8</sup> CNV, Arbeidsvoorwaardennota, 2017 en VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN, Nota arbeidsvoorwaarden, 2017



onderwijssectoren, de werkdruk in het mbo als hoog ervaart,<sup>9</sup> iets wat van alle betrokken partijen aandacht verdient. Aan het ervaren van werkdruk liggen diverse oorzaken ten grondslag. De snelle verandering van het beroep van docent, waaronder technologische ontwikkelingen en veranderingen in studentenhouding en –gedrag, kan ook de werkdrukbeleving beïnvloeden.

Een ontwikkeling van generieke leeftijdsafhankelijke naar medewerker-afhankelijke arbeidsvoorwaarden, andersoortige zekerheid en meer mogelijkheden tot maatwerk is noodzakelijk om stappen vooruit te kunnen zetten. Werkgevers willen de investering van medewerkers in hun eigen duurzame inzetbaarheid, binnen en buiten het onderwijs, graag faciliteren. Eveneens bestaat er onder het personeel verbonden aan de AOb een behoefte aan een sterkere loonontwikkeling dan de afgelopen jaren plaats heeft kunnen vinden.<sup>10</sup> Werkgevers realiseren zich dat een marktconforme loonontwikkeling een belangrijke voorwaarde is om een aantrekkelijke arbeidsmarkt te zijn en blijven. De samenhang tussen flexibiliteit, zekerheid en perspectief in loonontwikkeling en carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden is visueel gemaakt in onderstaande figuur.



De oorsprong van de in de cao mbo opgenomen arbeidsvoorwaarden ligt grotendeels in door de minister van OCW opgestelde rechtspositiebesluiten die golden tot de decentralisatie van arbeidsvoorwaarden in de mbo-sector in 2002 en stamt daardoor grotendeels uit de vorige eeuw. Uitzonderd aanpassingen op het terrein van de professionele ruimte van onderwijspersoneel binnen de teams waarin zij functioneren en ruimte voor professionalisering, heeft de cao mbo slechts een bescheiden ontwikkeling naar andere en/of moderne arbeidsvoorwaarden doorgemaakt. De vraag is

<sup>9</sup> MBO Raad/Effectory, Sectorrapportage MBO Branche Medewerkersonderzoek 2014-2015, [https://www.mboraad.nl/sites/default/files/publications/medewerkerstevredenheid\\_mbo\\_2014-2015\\_002.pdf](https://www.mboraad.nl/sites/default/files/publications/medewerkerstevredenheid_mbo_2014-2015_002.pdf) en AOb, Minder werkdruk, beter onderwijs, 2017

<sup>10</sup> AOb, Salaris stappenplan onderwijs, 2017



of het totale arbeidsvoorwaardenpakket voldoende concurrentiekracht heeft om aantrekkelijk te zijn bij het werven en behouden van (toekomstig) personeel, in het bijzonder in vergelijking tot de marktsectoren. Mbo-scholen moeten ook in tijden van hoogconjunctuur de beste onderwijsgeevenden kunnen aantrekken en een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn.

De kwaliteit van HR-beleid en de mogelijkheden voor onderwijsgeevenden om zich blijvend te professionaliseren en te ontwikkelen zijn de laatste jaren flink toegenomen.<sup>11</sup> De arbeidsvoorwaarden om deze zaken verder te faciliteren en te versterken blijven daarentegen achter. Met andere woorden: de cao mbo kan de ontwikkelingen in het mbo niet meer bijbenen. Werkgevers constateren dat de huidige cao mbo een belemmering vormt voor het zijn van een aantrekkelijke arbeidsmarkt én een aantrekkelijk werkgever, en willen dit fundamenteel veranderen.

## **2. Onze ambities**

Op weg naar een toekomstbestendig en wendbaar mbo in 2025 zien werkgevers de volgende vijf ambities als cruciaal en noodzakelijk:

### ***1. Schoolorganisatie en beroepspraktijk optimaal verbinden***

Het mbo leidt op voor een steeds sneller veranderende toekomst. Veranderingen in de samenleving gaan zodanig snel, dat het onderwijs zich moet blijven ontwikkelen en in feite vooruit moet lopen op wat de samenleving nu al vraagt. Al jaren nemen mbo-scholen zij-instromers en instructeurs aan om de beroepspraktijk in huis te halen. De vervangingsvraag van onderwijspersoneel neemt de komende jaren toe. De nieuwe generatie werknemers is niet meer op zoek naar een baan voor het leven, waardoor de vervangingsvraag hoog zal blijven en een continue aandacht vraagt. In de toekomst zullen hybride docentschappen eerder regel dan uitzondering zijn. Dit vergt van werkgevers een geïntensiveerde verbinding en symbiotische arbeidsrelaties met de beroepspraktijk waarvoor wordt opgeleid. Dynamische uitvoeringsvormen van het onderwijs stimuleren eveneens het uitgangspunt 'leven lang ontwikkelen'. Ontwikkeling is hierbij cruciaal. Het stimuleren en faciliteren van scholing van het onderwijspersoneel draagt hieraan bij. Niet alleen om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen, maar ook om werknemers perspectief op de arbeidsmarkt te bieden.

### ***2. Versterking van de werkgeversfunctie***

Het mbo heeft te maken met een breed krachtenveld en een groot aantal stakeholders dat druk legt op de prioritering van mbo-besturen. Wettelijk is het bestuur van een mbo-school het aanspreekpunt als het gaat om de kwaliteit van het mbo. Het bevoegd gezag is de schakel die ervoor moet zorgen dat de wensen en eisen vanuit het bedrijfsleven, de overheid en de studenten worden vertaald in krachtig personeelsbeleid. Immers, de kwaliteit van het onderwijs binnen de school is zo goed als de kwaliteit van het personeel dat het onderwijs verzorgt. Gezien het belang van goed personeelsbeleid,

---

<sup>11</sup> Programmamanagement MBO15, Focus op Vakmanschap in bedrijf, april 2015 en MBO in Bedrijf, MBO dat werkt – Voortgangsrapportage kwaliteitsafspraken mbo, augustus 2016.



zullen bestuurders regie moeten voeren op hun werkgeversfunctie, ook als de ontwikkelingen tot andersoortige organisaties in samenwerking met het bedrijfsleven leiden. Werkgevers in het mbo achten de versterking van deze functie noodzakelijk om zo op een juiste manier invulling te kunnen geven aan de wettelijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs dat hen toekomt. In de praktijk betekent dit dat individuele schoolbesturen meer in positie worden gebracht om in goede afstemming met werknemers goede individuele arbeidsvoorwaarden vorm te geven.

### **3. Arbeidsvoorwaarden op maat**

Toekomstgerichte mbo-scholen zullen zich moeten ontwikkelen tot wendbare organisaties. Om werknemers in een wendbare organisatie aan zich te binden, zijn meer maatwerk en meer individuele arbeidsvoorwaarden en voorzieningen nodig. Generieke regelingen lenen zich hiertoe onvoldoende en spreken een nieuwe generatie (groepen van) werknemers onvoldoende aan. Maatwerk is ook het antwoord om op individueel niveau hoge werkdrukervaringen te kunnen terugdringen. Naast meer maatwerk en individuele arbeidsvoorwaarden willen werkgevers in het mbo voorzien in de behoefte van die nieuwe generatie werknemers aan 'werkzekerheid' in plaats van 'baanzekerheid'. Het gaat om het zoeken van goede balans tussen flexibiliteit, zekerheid en arbeidsmarktparticipatie. Het mbo is daardoor beter in staat om concurrerende arbeidsvoorwaarden te bieden t.o.v. andere arbeidsmarktsectoren dan nu het geval is. Overstappen tussen bedrijfsleven en onderwijs v.v. wordt hierdoor gemakkelijker en aantrekkelijker.

Wel betekent het inspelen op een behoefte van een nieuwe generatie werknemers dat werkgevers nog altijd oog moeten houden voor andere groepen werknemers en persoonlijke ingewikkeldheden. Ook voor deze werknemers zullen passende arbeidsvoorwaarden in de zin van voorzieningen die meer zekerheid bieden, beschikbaar moeten blijven. Dit past binnen de ontwikkeling van generieke 'ontzie-maatregelen' naar individuele voorzieningen t.b.v. de duurzame inzetbaarheid van een werknemer.

### **4. Investeren in (kwaliteit van) teams en hun leidinggevenden**

Het middelbaar beroepsonderwijs wordt verzorgd door onderwijsteams. Werkgevers willen blijvend investeren in professionalisering van onderwijsteams en in de professionele ruimte (zeggenschap) van onderwijsgevenden voor o.a. de pedagogisch-didactische aanpak en lesmethoden. De afspraken zoals gemaakt in het professioneel statuut zijn daarbij leidend. Goed en professioneel onderwijspersoneel verdient ook goede en professionele leidinggevenden. O.a. de OESO geeft aan dat leidinggevenden van onderwijsteams een cruciale rol spelen bij de ontwikkeling van werkomgeving op school en de werkomstandigheden van onderwijspersoneel.<sup>12</sup> In lijn met specifieke aanbevelingen van de OESO over het Nederlandse onderwijsstelsel<sup>13</sup> willen werkgevers investeren in de kwaliteit en professionaliteit van leidinggevenden van onderwijsteams in het mbo. Het gaat dan bijvoorbeeld om een betere begeleiding en training van beginnende leidinggevenden, het versterken

---

<sup>12</sup> OECD, Education at a glance 2016: OECD Indications, 2016.

<sup>13</sup> OECD, Netherlands 2016: Foundations for the Future, Reviews of National Policies for Education, 2016.



en aanjagen van de professioneel dialoog binnen en tussen onderwijsteams en het vergroten van in- en externe arbeidsmobiliteit van leidinggevenden.

## **5. Versterken werkplezier**

Het mbo is een aantrekkelijke sector waarin met veel plezier wordt gewerkt. Hoewel werknemers in het mbo hun werkzaamheden met veel inzet en passie verrichten ervaart een grote groep werkdruk, met soms uitval en ziekteverzuim tot gevolg.

Eén van de oorzaken voor de ervaren werkdruk voor veel werknemers is een hoge ervaren regeldruk vanuit de overheid, de school en andere stakeholders.<sup>14</sup> Meer eigenaarschap t.o.v. het werk heeft een positief effect op de werkbeleving in het mbo.<sup>15</sup> Het terugdringen van het aantal regels en het vergroten van de flexibiliteit en zelfstandigheid van onderwijsteams (in het verlengde van het Professioneel Statuut) dragen eveneens bij aan het verlagen van werkdruk. De sector lijkt te zijn doorgeschooten in de focus op normjaartaken en de invulling daarvan op sectoraal niveau. Werkgevers willen dat werknemers daarnaast meer zeggenschap over het zelf kunnen indelen van hun werk krijgen en dat zij aldus meer op resultaten worden afgerekend. Als medewerkers zelf meer controle over hun werk hebben neemt de ervaren werkdruk af en het werkplezier toe.

Een specifieke positie zien werkgevers voor startende docenten. Deze groep zal de komende jaren substantieel zijn gezien de uitdaging om de vervangingsbehoefte aan nieuw te kunnen vervullen. Startende docenten verdienen voldoende tijd voor scholing en begeleiding, gefaciliteerd door de werkgever.

Een andere oorzaak voor ervaren werkdruk in het onderwijs is het aantal uren dat een fulltime werknemer (fte) formeel op basis van de cao per week gemiddeld werkt. In het mbo is echter het aantal uren dat per jaar op basis van de cao gewerkt moet worden veel lager dan bij een 40-urige werkweek in het bedrijfsleven. Uitgaande van een 40-urige werkweek werkt een fulltime werknemer in het bedrijfsleven namelijk 1.872 uur<sup>16</sup> in een jaar, terwijl in het onderwijs dit gemaximeerd is tot 1.659 uur. Aandachtspunt hierbij is, dat de werknemer op grond van de cao 1.600 uur van een voltijdsaanstelling slechts op 200 dagen per jaar mag worden ingezet voor het verrichten van werkzaamheden.<sup>17</sup> Werkgevers willen meer ruimte voor het maken van individuele keuzes door fulltime medewerkers voor de duur van een werkweek. Tevens willen werkgevers werken aan vermindering van piekbelasting, bijv. door de school gedurende het hele jaar voor studenten toegankelijk te maken.

---

<sup>14</sup> AOb, Minder werkdruk, beter onderwijs, 2017

<sup>15</sup> MBO Raad/Effectory, Sectorrapportage MBO Branche Medewerkersonderzoek 2014-2015

<sup>16</sup> Dit is een gemiddelde dat als volgt is berekend: beschikbaar aantal uren (52 weken x 5 dagen x 8 uren) – wettelijke vakantiedagen (20 dagen x 8 uur) – feestdagen die op niet-weekenddagen vallen (6 dagen gemiddeld per jaar x 8 uur). Bij een 36-urige werkweek, zoals bij de Rijksoverheid, geldt volgens deze berekening dat een arbeidsjaar gemiddeld gelijk is aan 1.684,8 uur.

<sup>17</sup> Zie artikel 3.1 lid 3 van de cao mbo 2016-2017





### 3. Ter afsluiting

De ambities van werkgevers in het mbo zijn gericht op het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie om zo kwalitatief en toekomstgericht mbo te kunnen blijven bieden. Om dit te realiseren is het noodzakelijk dat zowel werkgevers als werknemers met de ontwikkelingen meebewegen. Dit vereist versterking van de werkgeversfunctie, en regie van werknemers op hun eigen duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt (binnen en buiten het onderwijs). Werknemers verdienen professionele leidinggevendenden die hen hierbij zo goed mogelijk faciliteren.

Om een aantrekkelijke arbeidsmarkt en een aantrekkelijke werkgever te kunnen zijn is het noodzakelijk toe te werken naar moderne arbeidsvoorwaarden. Er moet ruimte ontstaan om het HR-beleid van individuele mbo-scholen verder te faciliteren en te ontwikkelen. Dit is mede urgent omdat het mbo de komende jaren kampt met het vervullen van een grote vervangingsbehoefte. Het gaat om het ontwikkelen van voldoende concurrentiekracht, passende arbeidsvoorwaarden en adequate mogelijkheden voor ontwikkelingsperspectief om aantrekkelijk te zijn bij het werven en behouden van (toekomstig) personeel. Ook in tijden van hoogconjunctuur moeten mbo-scholen de beste onderwijsgevendenden kunnen aantrekken en een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn. Om dit te kunnen realiseren is het noodzakelijk dat er meer ruimte ontstaat voor maatwerk, in samenhang met het bieden van voldoende zekerheid en perspectief.

Werkgevers willen verkennen welke stappen nodig zijn voor het creëren van omstandigheden waarin de ruimte ontstaat om bovenstaande te realiseren. Werkgevers verkennen tevens welke rol de cao mbo in dit kader heeft en voor welke aspecten sectorale dan wel individuele of school specifieke afspraken de beste oplossing zijn.

De inhoud van deze notitie wordt breed gedragen door werkgevers in het mbo en dient voor hen als uitgangspunt in het gesprek met verschillende stakeholders, zoals het bedrijfsleven en werknemers(vertegenwoordigers), en als leidraad voor de verdere uitwerking van de ambities in de toekomst.

