

Werk maken van verzuim houdt de school gezond

Het onderwijs heeft te maken met hogere verzuimcijfers dan veel andere sectoren. Dat stelt schoolleiders voor een uitdaging. Zij moeten de gaten in het rooster zien te dichtten, de kwaliteit van het onderwijs bewaken, de verzuimkosten beheersbaar houden en o ja, werk maken van de duurzame inzetbaarheid van de rest van het personeel.

TEKST | Jolanda van den Braak

Het verzuim in het onderwijs is sinds jaar en dag hoger dan gemiddeld, trapt Adrion de Wit af. Zij is adviseur Arbeid en Vitaliteit van het Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf). "Naast de stakingen en alle media-aandacht voor de werkdruk, het lerarentekort en de salarissen, is het verzuimvraagstuk – dat al langer speelt – een actuele kwestie. Daar liggen meerdere factoren aan ten grondslag. Wel zie ik dat de werkdruk oploopt naarmate vacatures lastiger te vervullen zijn en dat de tekorten het verzuim in de hand kunnen werken." De Wit constateert dat een gedegen visie op verzuim en duurzame inzetbaarheid nog niet overal aanwezig is. "Terwijl dit juist de knoppen zijn waaraan je kunt draaien om het onderwijs aantrekkelijker te maken voor werknemers."

Een heldere visie

"De ene organisatie maakt meer werk van een goed verzuimbeleid dan de andere", weet Gerard Verheul. Hij is arbeidsdeskundige en heeft veel onderwijsinstellingen als klant. "Wanneer spreken we van verzuim? Hoe willen we handelen bij verzuim? Hoe gaan we het gesprek hierover met elkaar aan? Leidinggevend zijn niet altijd in staat hier de regie op te voeren of een goed verzuimgesprek met hun werknemers aan te knopen, bijvoorbeeld omdat ze er te dicht op zitten of het hun ontbreekt aan de juiste tools. Ik zie ook geregeld dat er wel een medewerker is die het verzuim registreert, maar dat niemand achter die cijfers kijkt. Of dat een P&O'er wel het proces van verzuim en re-integratie coacht, maar geen of onvoldoende zicht heeft op de doorlopende lijn. En vaak ook regeert de waan van de dag. De eerste prioriteit van een schoolleider of -manager is dat de lessen doorgaan. Is dat eenmaal geregeld, dan vechten vaak andere vragen alweer om voorrang. Maar het punt is: als je geen visie op verzuim ontwikkelt, kom je er ook niet achter of er mogelijk meer schuilgaat achter een ziekmelding. Er kan van alles aan de hand zijn: ontevredenheid, verborgen conflicten, problemen in de privésfeer."

"Sommige leerkrachten groeien door naar de functie van schoolleider", zegt De Wit. "Zij beschikken niet allemaal over de kennis en vaardigheden om een gedegen verzuimvisie op te stellen en te handhaven. En structurele aandacht voor duurzame inzetbaarheid is dan nog een brug te ver, al moet ik zeggen dat steeds meer besturen uit zichzelf ook over gezondheid en vitaliteit beginnen. Het besef groeit dat ziekmeldingen

niet het hele verhaal zijn; dat het loont om met aandacht te kijken naar werkplezier, collegialiteit, ontwikkelmogelijkheden, zingeving, waardering en vertrouwen."

Teken aan de wand

De Wit, die als adviseur dagelijks schoolbesturen in het zuidwesten van het land bezoekt, vraagt altijd eerst naar de harde cijfers: het verzuimpercentage, de meldingsfrequentie, de duur van het verzuim en de verzuimhistorie. "Aan de cijfers van één kalenderjaar kun je niet veel aflezen. Je moet zicht hebben op het historisch verzuim. Is de verzuimfrequentie hoog of gestegen, dan ga ik vragen stellen. Op welke momenten meldt de werknemer zich ziek? Zit daar een patroon in? Is dat telkens op maandag? En elke keer met dezelfde klachten? Wat verklaart dan dit patroon? Alleen als je het gesprek hierover aangaat, kun je dit verzuim terugdringen. Oprechte aandacht en goede gespreksvaardigheden zijn heel belangrijk."

In het gesprek met De Wit leggen schoolleiders bijvoorbeeld hun vastgelopen verzuimdossiers voor. "Als ik er dan op doorvraag en we wat dieper onder het oppervlak duiken, dan blijkt dat de verzuimende werknemer al jaren terug de eerste signalen heeft afgegeven. Vaker ziek, minder vaak aanwezig bij vergaderingen, dat zijn tekenen aan de wand. Als je daar alert op bent, kun je eerder ingrijpen."

Werkdruk

De werkdruk in het onderwijs is een van de belangrijkste verzuimoorzaken in de sector. Verheul: "Docenten en ondersteunend personeel hebben de laatste jaren meer taken en daarmee meer verantwoordelijkheden op hun



Adrion de Wit: "De werkdruk loopt op naarmate vacatures lastiger te vervullen zijn"



Gerard Verheul: "De jongere garde vindt het lastiger om werk en privé goed op elkaar af te stemmen"

CHECK DUBBELCHECK

De welzijnscheck Onderwijspersoneel is een gratis online tool die aan de hand van 130 vragen energiebronnen en belastende factoren in kaart brengt. De check kan zowel individueel als op organisatieniveau worden ingezet: www.vfpf.nl/welzijnscheck-onderwijspersoneel. De Werkdrukscan achterhaalt de oorzaken van de (te) hoge werkdrukbelasting op school. De test ondervraagt medewerkers hiervoor op zeven subcategorieën: leerlingen, taak, collega's, persoonlijkheid, leidinggevend, organisatie en privésituatie: www.vfpf.nl/werkdrukscan. TNO biedt de Werkdruk Wegwijzer aan. Deze leidt werkgever of werknemer gestructureerd door een effectieve aanpak van werkdruk voor iedere organisatie: www.tno.nl (zoek: wegwijzer werkdruk).





bord gekregen, ouders stellen zich veeleisender op en ook de vergrijzing laat haar sporen na. Oudere werknemers kunnen de ontwikkelingen niet altijd bijbenen of kunnen de omgang met leerlingen niet goed meer aan. En vaker dan hun jongere collega's kampen ze met (chronische) gezondheidsklachten. De jongere garde vindt het dan weer lastiger om werk en privé goed op elkaar af te stemmen. Jonge docenten hebben een torenhoge ambitie, willen carrière maken, een gezin en een flitsend leven; ze willen alles kunnen doen zonder keuzes te hoeven maken. Sommigen lopen op den duur volledig vast. Wat ik bovendien merk, is dat onderwijs-

mensen nogal eens een hoge perfectiegraad hebben, maar weinig assertief zijn. Ze sturen zelf niet aan op verandering als het niet lekker loopt. Als het dan zover komt dat mensen uitvallen, is dat vaak voor langere tijd." Verheul wordt doorgaans ingevlogen als een werknemer er bijna twaalf maanden verzuim op heeft zitten. "Liever word ik er natuurlijk eerder bij geroepen. Hoe eerder, hoe meer mogelijkheden we nog kunnen verkennen, maar bij veel scholen is de arbeidsdeskundige nog niet goed in beeld." Of mensen na langdurige uitval kunnen terugkeren in hun vak heeft veel te maken met goede begeleiding,

FEITEN EN CIJFERS

Het ziekteverzuim van de totale Nederlandse beroepsbevolking schommelde de afgelopen tien jaar tussen de 3,8 en 4,2 procent. In het tweede kwartaal van 2019 noteerde het CBS 4,3 procent, ofwel 43 verzuimdagen op alle duizend te werken dagen. De statistieken laten zien dat de landbouw, financiële instellingen en de horeca al jarenlang een laag verzuim hebben, in tegenstelling tot de gezondheidszorg, het openbaar bestuur en het onderwijs. De gezondheidszorg eindigde het tweede kwartaal van dit jaar op 5,7 procent verzuim, het openbaar bestuur op 5,2 procent en het onderwijs op 5,1 procent. Arbobalans 2018 zoekt de verklaring voor deze bovengemiddelde percentages in een hoge fysieke of mentale belasting van het werk in deze sectoren.

Zoomen we in op het onderwijs, dan leren we dat het verzuim in het speciaal onderwijs het hoogst is en in het voortgezet onderwijs het laagst. Beide schooltypen laten een lichte stijging van het verzuimpercentage zien; in het basisonderwijs is dat zo goed als gelijk gebleven. De verzuimfrequentie is onder basisschoolpersoneel lager dan bij hun collega's van middelbare scholen. Docenten in het voortgezet onderwijs zijn gemiddeld vaker, maar wel korter ziek dan docenten in het primair onderwijs.

Verdelen we het onderwijspersoneel in leeftijdscategorieën, dan wordt duidelijk dat zowel het verzuimpercentage als de verzuimduur in dagen met de leeftijd toenemen. Oudere werknemers maken vaker/meer melding van – al dan niet chronische – gezondheidsklach-



ten. Het verzuimpercentage van docenten tot 35 jaar was in 2018 net geen 4 procent, waar dat voor collega's tussen de 54 en 64 jaar gemiddeld 9,3 procent bedroeg. Oudere werknemers zonder chronische gezondheidsproblemen laten overigens vrijwel hetzelfde ziekteverzuim

zien als hun jongere collega's. Tot slot nog wat beknopte informatie over de aard van het verzuim: de helft van het totale verzuimvolume op de Nederlandse arbeidsmarkt is terug te voeren op: (1) psychische klachten, overspannenheid en burn-out en (2) klachten aan het bewegingsapparaat. In het onderzoeksrapport 'Werkdruk in het onderwijs 2019' wijst TNO naar psychosociale arbeidsbelasting als belangrijkste werkgerelateerde verzuimredenen in het onderwijs. Niet alleen kampt het onderwijs hier meer dan welke andere sector mee, ook is de werkdruk in het onderwijs sterker gestegen dan in andere takken van sport. En waar 16,1 procent van de totale Nederlandse beroepsbevolking burn-outklachten rapporteert, is dit in het onderwijs 22,4 procent.

Het verzuim van docenten tussen de 54 en 64 jaar is gemiddeld **9,3%**

aldus Verheul. "Maar als de verantwoordelijkheden niet goed zijn belegd of de schoolleiding de regie niet neemt, is daar geen sprake van. Daar zijn allereerst de werknemers de dupe van, maar het werkt verder door. Uitval van collega's kan de druk in een team opvoeren en aan de poten zagen van de onderwijskwaliteit." Dus adviseert Verheul scholen met klem: "Benut vaker en sneller de expertise van de arbeidsdeskundige."

Positieve impact

Verheul en De Wit kaarten allebei de rol van de bedrijfsarts aan. Verheul: "De bedrijfsarts kijkt door een medische bril, waar de arbeidsdeskundige de hele context in ogenschouw neemt." De Wit: "Een verzuimvisie werkt alleen als de bedrijfsarts dezelfde lijn volgt als de werkgever. Mijn ervaring is dat sommige bedrijfsartsen mensen minder snel weer op de werkvloer in actie zien, terwijl ik werkgever en werknemer juist aanmoedig om zo veel mogelijk naar inzetbaarheid te kijken. De meeste mensen worden er blij van als ze weer naar hun werk kunnen, ook als ze niet meteen hun eigenlijke functie weer kunnen oppakken. Het verrichten van zinnige taken op school, plus de sociale steun van het team heeft een positieve impact op de terugkeer en daarmee ook op de verzuimcijfers. Het helpt mensen om de draad weer op te pakken."

Maar vergeet niet, zeggen zowel Verheul als De Wit, dat ook, juist ook, de werknemer aan zet is. De Wit: "Werknemers hebben zelf de leiding over hun loopbaan en daar mag de directeur gerust een appel op doen. In de praktijk komt het echter nogal vaak voor dat medewerkers hun problemen bij de leidinggevende op tafel leggen, hoor ik van directeurs. Dat is niet altijd uit onwil; het is de macht der gewoonte. Daarom is het goed als directeurs weten waar ze welke invloed kunnen uitoefenen. Want als het lukt om een verandering aan te zwengelen, als werkgever én werknemers inzien waar ieders verantwoordelijkheden liggen en hoe ze daar een beroep op kunnen doen, dan gebeurt er echt wat. Dan verandert de dynamiek en daalt het verzuim. Werknemers hebben zelf ook goede ideeën over hun inzetbaarheid; aan de schoolleider om die ideeën op tafel te krijgen."

Ellen van der Zanden, directeur Jorismavo Nijmegen: 'Aandacht, contact en vertrouwen, dat zijn de ingrediënten'



"De Jorismavo is een kleinschalige school; we hebben 199 leerlingen en dertig medewerkers. Een van de voordelen daarvan is dat ik alle mensen in beeld heb. Ik weet – in elk geval in grote lijnen – hoe het met mijn docenten en ondersteunend personeel gaat, op school en vaak ook privé. Daardoor heb ik het vrij snel in de gaten als er iets speelt. Met een collega die zich pauze na pauze terugtrekt in zijn klaslokaal of al een tijdje moppend door de gangen loopt, knoop ik een praatje aan.

Voor de zomervakantie liet een docent weten dat hij de eerste weken van het nieuwe schooljaar afwezig zou zijn vanwege een behandeling. Ik regelde een invaller, maar kon het niet loslaten. Ik had het vermoeden dat hem meer dwars zat dan de opgegeven verzuimreden. Op advies van de arbeidsdeskundige heb ik dat vermoeden met hem gedeeld en

hem laten weten: 'Als je er meer over wilt vertellen, kun je altijd bij me terecht.' Dat was niet nodig, zei hij. Maar na zijn terugkeer hebben we het gesprek waar ik op aanstuurde alsnog gevoerd, want er bleek wel degelijk meer te spelen. Fijn om het daar in alle openheid toch nog even over te hebben, vonden we allebei.

Aandacht, contact en vertrouwen zijn wat mij betreft de belangrijkste ingrediënten van een goed verzuimbeleid. Mijn adjunct-directeur en ik nemen als direct leidinggevenden rond het middaguur altijd even contact op met collega's die zich die ochtend afwezig gemeld hebben. Behalve om te horen of we de volgende dag een vervanger moeten inschakelen, bellen we uit oprechte interesse. Hoe gaat het met je? Heb je iets nodig? Kunnen we iets voor je doen? De mensen maken de school. Bijvangst is dat dit persoonlijke contact de drempel om te verzuimen verhoogt. Je komt er niet mee weg om je via het algemene nummer van school ziek te melden. Plus: we merken het snel als iemand in een korte periode meerdere keren verzuimt. Ik maak dan een afspraak voor deze collega met de arbeidsdeskundige. Niet uit achterdocht, maar om ons beiden te laten adviseren. Door samen serieus werk te maken van verzuim, blijven we als school gezond."

