

Bijlage 12 Levensfasebewust personeelsbeleid Stichting ZAAM

Samenvatting Levensfasebewustbeleid

1. Het levensfasebewustbeleid geldt voor iedere medewerker van ZAAM.
2. De medewerker draagt zorg voor de eigen duurzame inzetbaarheid door geboden mogelijkheden te benutten.
3. De leidinggevende is ondersteunend, houdt rekening met de levensfase van de medewerker en faciliteert waar mogelijk activiteiten om de duurzame inzetbaarheid te vergroten.
4. Het verbindende gesprek vormt de basis voor het levensfasebewustbeleid en wordt minimaal eens per schooljaar gevoerd, voorafgaand aan het opvolgende schooljaar (kan onderdeel zijn van voortgangs- of ontwikkelgesprek).
5. De medewerker zet het persoonlijke budget in in overleg met de leidinggevende. Afspraken over het opvolgende schooljaar worden in het verbindende gesprek vastgelegd.
6. Aanvullend op het professionaliseringsbudget van 600 euro is een vitaliteitsbudget van 300 euro per fte beschikbaar voor medewerkers waarmee zij activiteiten kunnen uitvoeren die de duurzame inzetbaarheid bevorderen. Men mag het basisrecht gedurende twee jaar opsparen.
7. De inzet van de pb-uren en het vitaliteitsbudget gebeurt op basis van de uitgangspunten voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid (hoofdstuk 4).
8. Als een medewerker het vitaliteitsbudget niet inzet gedurende het schooljaar vervalt het recht op aanspraak aan het einde van het schooljaar.
9. Het levensfasebewustbeleid wordt ondersteund door meerdere strategische instrumenten, waaronder de gesprekkencyclus, Strategische Personeelsplanning (SPP), persoonlijk professionaliseringsplan (in tijd en geld) en het individueel keuzebudget (in tijd).

1. Inleiding

Het belangrijkste kapitaal dat ZAAM als werkgever heeft, is haar medewerkers. Dankzij hun inspanningen kan er op de ZAAM-scholen het onderwijs worden verzorgd dat het beste aansluit bij onze leerlingen.

Om de kwaliteit van onderwijs en vitaliteit van haar werknemers te waarborgen, investeert ZAAM in de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Gezien het toenemende lerarentekort is het behouden van gezonde, gemotiveerde en bekwame medewerkers van wezenlijk belang.

Al enige jaren wordt het onderwijs gewaarschuwd voor de effecten van ontgroening en vergrijzing. De instroom van jongere medewerkers blijft achter. Hierdoor stijgt het aantal oudere medewerkers gestaag. Tegelijkertijd neemt de uitstroom van oudere medewerkers de komende jaren toe, waardoor er op korte termijn een groter tekort aan onderwijspersoneel zal ontstaan in onze regio¹. Daarnaast verdwijnt er met het vertrek van ouderen ook kennis en expertise uit de organisatie. Het is om bovenstaande redenen essentieel dat onze huidige medewerkers zo lang mogelijk goed en gezond werkzaam blijven binnen onze organisatie.

ZAAM wil behoud van medewerkers vanuit de gedachte van mensgericht goed werkgeverschap stimuleren. Dat betekent niet alleen dat ZAAM investeert in de ontwikkeling van haar (toekomstige) collega's, maar ook in het welzijn van haar medewerkers. Vitaal, met plezier en gemotiveerd (kunnen) blijven werken vraagt uiteraard ook iets van de medewerker zelf. Een proactieve houding van de medewerker en eigenaarschap zijn benodigd om levensfasebewust personeelsbeleid in de praktijk positief effect te laten hebben. Men neemt regie over de eigen duurzame inzetbaarheid. Deze gedachte sluit aan bij 'Goed Werknemerschap'. TNO definieert Goed Werknemerschap als:

'Het gedrag van werknemers dat optimaal rekening houdt met de belangen van werkgevers (en leidinggevenden) vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.'

¹ (Centerdata, 2023). De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2023-2033.

Werknemers kunnen volgens TNO en VOION drie aspecten tonen van goed werknemerschap, te weten:

1. Zorgen voor eigen inzetbaarheid
2. Vertonen van innovatief werkgedrag
3. Zijn betrokken bij team en organisatie.

Zowel werknemers als werkgevers hebben een aandeel in de totstandkoming van deze aspecten. Het levensfasebewust personeelsbeleid doet in de uitvoer met name op het eerste aspect een beroep.

Levensfasebewust personeelsbeleid is personeelsbeleid waarbij zoveel mogelijk rekening gehouden wordt met de specifieke omstandigheden en wensen van medewerkers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan. Een goed levensfasebewust personeelsbeleid zorgt voor een duurzame en optimale inzetbaarheid van medewerkers.

In de literatuur worden over het algemeen de volgende profielen van levensfasen aangehouden: startersfase, spitsuurfase, stabilisatiefase, deskundige seniorfase en de verouderingsfase. In bijlage 1 wordt een korte beschrijving van de verschillende levensfasen gegeven. De levensfase geven een indicatie van leeftijdsgrenzen, wat niet hoeft te betekenen dat een medewerker met bepaalde kenmerken uit een levensfase binnen die leeftijdsgrens moet zitten.

Om haar levensfasebewustbeleid te realiseren, zet ZAAM diverse HR-instrumenten en regelingen in die elkaar versterken. Het verbindende gesprek vormt de basis en is onderdeel van de gesprekkencyclus. Daarnaast wordt het levensfasebewustbeleid ondersteund door het ontwikkeldossier van de medewerker (op basis van bijv. BOOT), de strategische personeelsplanning (SPP), het individueel keuzebudget (pb-uren), professionaliseringsbudget en –tijd en kennis over levensfasen de individuele behoeftes van de medewerker.

2. Maatregelen voor behoud van medewerkers

Binnen het levensfasebewust beleid benutten we de door de overheid geboden mogelijkheden die zich richten op gezond en langer doorwerken. De overheid ondersteunt dit door maatregelen te treffen om zoveel mogelijk medewerkers voor de arbeidsmarkt te behouden.

In de CAO VO is een regeling opgenomen die als doel heeft de duurzame inzetbaarheid te vergroten: de regeling individueel keuzebudget (bij ZAAM pb-uren genoemd).

Duurzame inzetbaarheid betreft het in staat zijn om gezond, productief en met plezier huidig en toekomstig werk te kunnen, willen en mogen uitvoeren².

De Sociaal-Economische Raad³ spreekt over drie pijlers van duurzame inzetbaarheid:

- Werkvermogen
- Employability of arbeidsmarktwaarde
- Vitaliteit

Kortom; willen medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, dan is het nodig dat zij beschikken over zowel een goed werkvermogen, een grote arbeidsmarktwaarde als een hoge vitaliteit.

2.1 CAO VO Levensfasebewust personeelsbeleid / werkdrukvermindering

De kwaliteit van het onderwijs is voor een groot deel afhankelijk van leerkrachten en OOP. Het is voor ZAAM daarom belangrijk om in te blijven spelen op de behoeften van haar medewerkers. De behoeften van medewerkers veranderen niet alleen door maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook als gevolg van de diverse levensfasen die medewerkers doorlopen.

De CAO VO (hoofdstuk 7) biedt een aantal handvaten om iemands draaglast (tijdelijk) te verminderen. ZAAM benut onderstaande handvatten om haar levensfasebewust beleid optimaal in te kunnen zetten in de organisatie.

- Individueel keuzebudget (Artikel 7.1; zie bijlage 2 hoe deze uren in te zetten):
 - Basisbudget van 50 uur (op fulltime basis anders naar rato)
 - Aanvullend budget van 40 uur (op fulltime basis anders naar rato).

² Van Vuuren “Vitaliteitsmanagement” (2012) en Van Vuuren “Generatiepact: wat zijn de gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid” (2019).

³ SER (2009).

- Startende leraren hebben in het eerste jaar 20% lesreductie en in het tweede jaar 10% lesreductie.
- De fulltime werknemer van 57 jaar of ouder heeft het recht om de 50 uur uit het basisbudget in te zetten voor verlof in combinatie met een aanvullend verlofbudget van maximaal 120 uur per jaar (Artikel 7.4. lid 2). Parttimers naar rato.
- Kortdurend zorgverlof (Artikel 15.1.a.) voor de noodzakelijke verzorging in verband met ziekte van een persoon zoals genoemd in artikel 15.1.a.1 a, b, c, d, e, f en g. in elke periode van 12 maanden ten hoogste tweemaal de arbeidsduur van een werkweek.
- Spaarverlof (Artikel 15.8) de werknemer kan maximaal 60 uur verlof sparen. Dit spaarverlof wordt niet berekend naar rato van de betrekkingsomvang. De minimale spaartermijn is vier jaar en de maximale termijn is twaalf jaar. Bestedingsmogelijkheden zijn:
 - Sabbatsverlof (minimaal 240 klokuren);
 - Seniorenverlof (soort FPU-regeling).

3. Het verbindende gesprek

ZAAM richt zich in haar levensfasebewust beleid op alle medewerkers, in iedere levensfase. De levensfasen worden nader toegelicht in bijlage 1.

Als medewerker en leidinggevende van tevoren samen nadenken over de toekomst, kan voorkomen worden dat eerstgenoemden werken als last gaan zien. Daarom staat het 'verbindende gesprek' centraal in ons levensfasebewustbeleid. Het verbindende gesprek is een waardevol, formeel contactmomenten tussen leidinggevende en medewerker. Tijdens dit gesprek heeft de medewerker een proactieve houding en geeft hij/zij/hen blijk van zorgdragen voor de eigen duurzame inzetbaarheid, door aan te geven wat hij/zij/hen nodig heeft. De leidinggevende heeft een ondersteunende rol, be vraagt en luistert en maakt afspraken met de medewerker. Zie bijlage 3 voor een gespreksleidraad.

De volgende onderwerpen worden tijdens dit gesprek ten minste besproken:

- Ontwikkeling
- Werkplezier
- Vitaliteit: balans draagkracht en draaglast
- Werk-privébalans
- De inzet van de pb-uren en het vitaliteitsbudget

Tijdens het verbindende gesprek zijn draagkracht en draaglast belangrijke thema's om te bespreken. Gezond werken gaat over een goede balans tussen draagkracht en draaglast. Zowel het vergroten van iemands draagkracht als het verminderen van zijn of haar draaglast zijn manieren om optimaal functioneren en langer doorwerken mogelijk te maken. Wanneer de draaglast – ook wel werkbelasting genoemd – groter wordt dan de draagkracht, ook wel belastbaarheid genoemd, ontstaan er problemen. Die kunnen uitmonden in (langdurige) uitval.

Het gesprek biedt mogelijkheden om signalen van verminderd functioneren en/of werkplezier in een vroeg stadium op te vangen en arbeidsbelasting versus belastbaarheid bespreekbaar te maken. De leidinggevende heeft de taak om binnen elk gesprek rekening te houden met de levensfase waar de betreffende medewerker zich in bevindt en samen met de medewerker te zoeken naar mogelijkheden om de draagkracht en draaglast in balans te houden. In bijlage 1 staan de specifieke onderwerpen die in de levensfase een rol spelen, vermeld. Leidinggevende en medewerker kijken samen welke aanpak en inzet van pb-uren op activiteiten passend zijn om vitaal en gemotiveerd te kunnen blijven werken.

3.1 Eigen regie medewerker

Een medewerker weet over het algemeen zelf het beste wat hij/zij/hen wil en waar hij/zij/hen zich het beste bij voelt. Van de medewerker wordt een proactieve houding verwacht als het gaat om het vergroten van zijn/haar/hen duurzame inzetbaarheid. Het is immers in eerste instantie in het belang van de medewerker zelf dat deze vitaal en met plezier aan het werk kan blijven.

De leidinggevende beoordeelt vervolgens of de wensen van de medewerker passen bij de team- en organisatiedoelen. De HR-adviseur kan ondersteuning bieden als het gaat om advies betreffende de inzet van de aanpakken en/of activiteiten. Het levensfasebewustbeleid bestaat vanzelfsprekend uit maatwerkafspraken die op individuele basis worden gemaakt binnen onderstaande, vastgestelde uitgangspunten zie ook bijlage 2 en het kader dat de CAO biedt.

3.2 Mogelijkheden n.a.v. verbindende gesprek

Stichting ZAAM biedt standaard een aantal aanpakken voor ondersteuning, scholing, training en loopbaanperspectieven aan waarvan binnen grenzen (zoals financiën) iedere medewerker gebruik kan maken.

De aanpakken die in het levensfasebewust personeelsbeleid ingezet kunnen worden zijn die van het V-model:

1. Verkennen: vrijblijvend onderzoek doen van een medewerker naar de mogelijkheden om een gezonde werk-privé balans te realiseren.
2. Vitaliseren: dit kunnen maatregelen zijn om de vitaliteit van medewerkers stimuleren. Denk aan: loopbaanoriëntatie, mobiliteit, leiderschapsstijl of coaching.
3. Verlichten: maatregelen om het werk te verlichten op het gebied van werktijden en werkinhoud. Bijvoorbeeld een functieaanpassing, gerichte inzet van de PB-uren en seniorenverlof (57+ regeling pb-uren).
4. Vertrekken: de mogelijkheden bij overeenstemming tussen werkgever en medewerker over het vertrek van de medewerker. Dit kan ook interne mobiliteit betekenen, omdat men verwacht dat de medewerker op een andere werkplek beter tot zijn/haar/hen recht komt.
5. Voorlichten: het actief informeren van de medewerkers over de mogelijkheden m.b.t. werkvermogen, vitaliteit en arbeidsmarktwaarde (zie ook uitgangspunten en bijlage 2, 3, 4 en 5).

4. Uitgangspunten stimuleren duurzame inzetbaarheid

ZAAM heeft een aantal uitgangspunten voor de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers geformuleerd⁴, zodat leidinggevende en medewerker vanuit deze kaders de inzet van de pb-uren (individueel keuzebudget) met elkaar kunnen afstemmen. Het gaat hier om *het bewust inzetten van energiegeevende activiteiten die de duurzame inzetbaarheid van de medewerker vergroten*. Het gaat er immers om dat de medewerker energie en plezier blijft halen uit zijn/haar/hen werk en zij zich competent en fit genoeg blijven voelen om hun werk te kunnen verrichten.

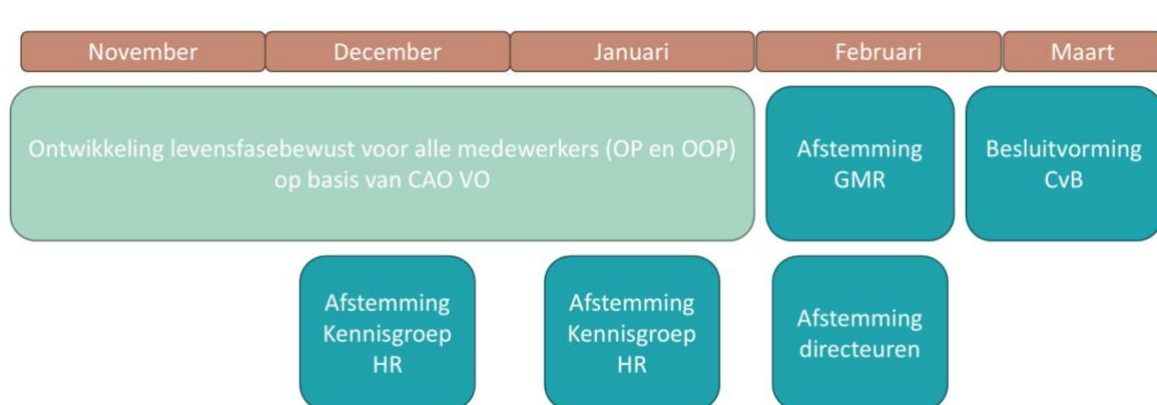
- De inzet van pb-uren zorgt ervoor dat werkvermogen, arbeidsmarktwaarde en/of vitaliteit van de medewerker wordt behouden of vergroot.
- De medewerker kiest de inzet van de uren daar waar het de duurzame inzetbaarheid het meest zal vergroten (waar de behoefte ligt): werkvermogen, arbeidsmarktwaarde en/of vitaliteit. Hiermee neemt de medewerker regie over zijn eigen werkplezier en gezondheid.
- In de gesprekkencyclus worden duurzame inzetbaarheid, werkplezier, werk-privébalans, draagkracht en draaglast expliciet als thema's besproken.

⁴ T. Vuuren, 2019. Een leven lang Vitaal in het Onderwijs.

- De afspraken m.b.t. de inzet van de pb-uren worden gemaakt tussen medewerker en leidinggevende, beiden zijn verantwoordelijk voor het gebruik of sparen (alleen mogelijk voor medewerker 57+) van de uren.
- Leidinggevendens bieden nazorg door met medewerkers in gesprek te blijven over de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.
- Bij ZAAM benut men professionaliseringsmogelijkheden om het werkvermogen, de arbeidsmarktwaarde en/of de vitaliteit te vergroten.
- ZAAM monitort de duurzame inzetbaarheid van medewerkers gedeeltelijk door het analyseren van de MTO's, specifiek op de gebieden werkbalans, ontwikkeling, werkplezier en samenwerking.

In bijlage 2 vindt men een menukaart met deze uitgangspunten die een ondersteunend zijn voor werkgever en medewerker tijdens het afstemmen over de inzet van het persoonlijke budget. Deze lijst is niet uitputtend. Op basis van de uitgangspunten kunnen medewerker en leidinggevende een andere, passende inzet overeenkomen.

5. Implementatie: tijdspad



Het levensfasebewustbeleid is in december als praatdocument doorgenomen in kennisgroep HR, zodat deze directeuren feedback en advies konden geven. Op basis van de feedback is het concept aangescherpt. Directeuren worden op en plenaire MAAZ-middag in januari geïnformeerd over het beleid en het besluitvormingsproces.

In februari wordt het beleid instemming voorgelegd aan de GMR. Het CvB zal op 21 januari ter instemming aan het CvB worden voorgelegd.

Na besluitvorming zal het beleid door afdeling Communicatie breed worden gedeeld met alle medewerkers op de beschikbare interne kanalen.

Na implementatie zal het levensfasebewustbeleid onderwerp zijn op het maandgesprek tussen directie en HR-adviseurs en het HR-monitorgesprek. Het levensfasebewustbeleid zal na aanname per 1 augustus 2025 gelden.

Het levensfasebewustbeleid wordt tevens onderdeel van de stukken die jaarlijks in de periode januari/februari tijdens de MAAZ-middagen in een beleidspresentatie wordt toegelicht, zodat elke directeur de afspraken weer scherp op het netvlies heeft staan.

6. Voorwaarden implementatie

Om de aanpak en activiteiten goed in te kunnen zetten, is het noodzakelijk om de duurzame inzetbaarheid van de medewerker in het licht van de levensfasen minimaal in elk functionerings- & ontwikkelgesprek te bespreken. Daarnaast kan een leidinggevende ook signalen buiten de gesprekkencyclus opvangen van problemen in het functioneren, die gerelateerd kunnen zijn aan een levensfase. De leidinggevenden moeten dus geïnformeerd worden over het levensfasebewust personeelsbeleid en in contact blijven met hun medewerkers.

Voorgesteld wordt om het onderwerp binnen het DIR-HR overleg van elke school regelmatig te bespreken en de beleidsinstrumenten kenbaar te maken. Indien leidinggevenden zich niet voldoende toegerust voelen op dit gebied, is het mogelijk een informatiemiddag over dit onderwerp te organiseren. Ook zal een training rondom het verbindende gesprek worden georganiseerd voor leidinggevenden.

Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers zelf op de hoogte zijn van de mogelijkheden voor ondersteuning, scholing, training en loopbaanperspectieven. Voor de communicatie hierover naar de medewerker is ook een belangrijke rol voor de directeur en teamleiders weggelegd. In het overleg met de medewerkers moeten deze mogelijkheden kenbaar gemaakt worden. De mogelijkheden die worden geboden in bijlage 2 *Mogelijkheden PB-uren*, bijlage 4 *Ontwikkelen binnen het beroepsbeeld voor de leraar* en bijlage 5 *Jobcraftingtechnieken* kunnen hierin ondersteunend zijn.

7. Financiering

De aanpakken en activiteiten die ingezet kunnen worden voor het levensfasebewust personeelsbeleid kosten tijd en geld. De regeling individueel keuzebudget voorziet iedere medewerker in de dekking in tijd.

Voor de financiering van het levensfasebewust beleid zal jaarlijks een bedrag in de begroting opgenomen moeten worden, het zogenaamde vitaliteitsbudget. Voorstel is om daar een bedrag van 300 euro per fte aan te koppelen.

Het professionaliseringsbudget van € 600,- naar rato kan in geval van deskundigheidsbevordering worden toegevoegd en aangewend. Het budget kan in overleg tussen medewerker en leidinggevende, conform CAO, gedurende één jaar worden opgespaard tot een maximumbedrag van € 1.800,- per twee jaar.

8 Evaluatie

Een jaar na implementatie van het beleid zal dit geëvalueerd worden onder leidinggevend en de personeelsgeleding van de deelraden middels een formsformulier. Deze evaluatie wordt opgenomen in de HR-jaarplanning. Onderwerpen in de evaluatie zijn:

- Structureel plaatsvinden van de verbindende gesprekken
- De inhoud van het gesprek
- De eigen regie van de medewerker
- De ondersteuning door de leidinggevende
- De inzet van de pb-uren en het vitaliteitsbudget

Het betreft een tevredenheidsonderzoek waarbij wordt uitgevraagd in hoeverre medewerkers gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheden binnen het levensfasebewustbeleid.

De resultaten van de evaluatie worden gepresenteerd aan CvB, directeuren en de GMR. Bijstelling van het beleid n.a.v. evaluatieresultaten gebeurt in opdracht van het CvB.

9 Bronvermelding

VO Raad (2023). *CAO VO 2023-2024*. Utrecht: VO Raad.

SER (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, 25(4), 400-418.

Van Vuuren, T. (2019). *Een leven lang vitaal in het onderwijs: gezond, productief en met plezier (blijven) werken*. Huizen: Uitgeverij Pica.

Bijlage 1 Levensfasen

De jonge startersfase (De fase van de twintigers)

In deze fase staat het leren centraal. Er wordt gezocht naar de grenzen en de mogelijkheden. De medewerker ontdekt de eigen mogelijkheden. Werk heeft vaak nog een voorlopig karakter.

De medewerker probeert veel uit, maar ziet ook graag op de korte termijn resultaat; hierdoor blijft de medewerker gemotiveerd.

Karakteristiek zijn het idealisme, enthousiasme en het hard willen werken.

De ontwikkelingsfase gaat naar een afronding als iemand zich gaat settelen, zowel in het werk (een eigen plek in de organisatie) als privé (een relatie, een huis).

De fase van de twintigers gaat zeer geleidelijk over in die van de dertigers.

Aandachtspunten:

- Veel afwisseling en uitdagingen in het werk bieden
- Gestructureerde leiding of begeleiding
- Verlaagde werkdruk

De spitsurfase (De fase van de dertigers)

Dit is de fase waarin andere zaken dan alleen werken belangrijk worden. Te denken valt aan materiële zaken als een huis en een auto, maar ook het afstemmen van de vrije tijd met een eveneens werkende partner, de zorg voor kinderen en de zorg voor zieke familieleden en vrienden.

De medewerker werkt aan de opbouw van zijn of haar gezinsleven en carrière en kent doorgaans de eigen grenzen en mogelijkheden. In zijn werk zoekt de dertiger naar de mogelijkheden zich te ontplooiën en ontwikkelen. De medewerker is ambitieus en wil zich bewijzen. Voor de organisatie zijn zij vaak de ideale medewerker; krachtig, helder, zakelijk en energiek.

Het is een fase waarin er plots veel kan veranderen. Er moet een nieuw evenwicht gevonden worden. Wanneer mensen in deze fase echter onder druk komen te staan door privé- of werkomstandigheden zijn ze geneigd zichzelf weg te cijferen. Indien een dergelijk situatie zich lang voordoet, kan dit leiden tot langdurig uitval.

Aandachtspunten:

- leidinggevende oriënteren op persoonlijke behoeften van de medewerker, zoals afstemming werk-privé.
- keuzes laten maken en richten op praktisch-organisatorische taken.

De stabilisatiefase (de fase van de veertigers)

In deze fase staat het vinden van balans centraal. Belangrijke keuzes in werk en privé zijn gemaakt. Voor mensen met kinderen breekt de periode aan waarin de kinderen zelfstandiger worden. Er komt meer tijd vrij voor zorg voor jezelf. De energiebalans verbetert. Maar ook hier kan de zorg voor zieke familieleden en vrienden een rol spelen.

In het werk krijgt de medewerker meer ruimte voor het doen van opleidingen en het maken van carrièrestappen. De eindrang (trede van de schaal) wordt bereikt en er liggen geen grote verassingen meer in het verschiet. Hierdoor zullen zij zich innerlijk gaan heroriënteren en nieuwe waarden en normen zoeken.

Veertigers zitten in een overgangsfase die bepalend is voor de verdere levensloop ten aanzien van het werk. Er zijn veertigers die zich vanuit de twijfel gaan heroriënteren: nieuwe waarden en normen zoeken. Werk krijgt een andere betekenis in de context van gezin en vrije tijd. Interesse voor beleidsdenken neemt toe en er ontstaat nieuwe arbeidsvreugde bij het zien groeien van jonge mensen en de bijdrage die zij daaraan kunnen leveren. Men voelt zich geaccepteerd om wie men is en wat men doet. Dit geeft ruimte voor creativiteit.

Aandachtspunten:

- tijdig inspelen op heroriëntatie en ruimte en mogelijkheden bieden om bij zichzelf te rade te gaan.
- Verandering van taakhoud of meedoen aan werkgroepen.
- Taken verschuiven van praktisch naar beleidsmatig.

De deskundige seniorfase (De fase van de vijftigers)

Deze medewerkers zitten in de fase van het oogsten. De kinderen zijn vaak het huis uit en de ouders vallen weg of hebben extra zorg nodig. In deze fase hebben medewerkers dankzij innerlijke rust en stabiliteit een bron van nieuwe creativiteit. Er is sprake van minder eenzijdige oriëntatie op zelfbevestiging en zelfexpansie.

Medewerkers in deze fase, die na een roerige vorige fase een nieuw evenwicht hebben gevonden, leeft in harmonie met zichzelf en de omgeving. Men hoeft niet meer zo nodig en zoveel te bewijzen. Zij zijn in staat tot grotere objectiviteit en beschikken over het vermogen om moeilijke beslissingen te nemen, kunnen afstand nemen en een helikopterfunctie vervullen.

Medewerkers die geen nieuwe levensoriëntatie hebben gevonden, kunnen in grote krampachtigheid vervallen. Hij/zij ervaart bijna alles als een bedreiging, kan slecht luisteren naar anderen en ziet nooit nieuwe kansen en mogelijkheden.

Aandachtspunten:

- Voor de vijftigers is het belangrijk dat het werk zo georganiseerd wordt dat de medewerker zijn bijdrage kan leveren. Zij moeten niet beoordeeld worden met prestatienormen die voor dertigers gelden.
- Wel is het belangrijk dat gebruik wordt gemaakt van hun specifieke inzichten, ervaringen en vaardigheden.

De verouderingsfase (De fase van zestig plussers)

Deze fase wordt gekenmerkt door het opmaken van de balans van het werkende leven, afscheid nemen en het overdragen van het werk. Zij denken na over het leven na het werk en beschikken over relativiseringsvermogen, mensenkennis en autonomie.

Belangrijk in deze fase is het zoeken naar mogelijkheden om ondanks de levensfase en de eventuele fysieke beperkingen betrokken te blijven bij het werk. Mogelijkheden ook om nog door te groeien in het werk. Een belangrijk thema is dan ook zingeving (in werk en privé).

Aandachtspunten:

- inschakelen bij moeilijke kwesties
- in staat stellen overdracht te realiseren
- Faciliteren van een geleidelijke overgang naar minder werk.

Bijlage 2 Mogelijkheden PB-uren (menukaart 2024)

ADDENDUM Regeling Inzet Persoonlijk Budget 2024-2025

ZAAM heeft een aantal uitgangspunten voor de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers geformuleerd, zodat leidinggevende en medewerker vanuit deze kaders de inzet van de pb-uren (individueel keuzebudget) met elkaar kunnen afstemmen. Het gaat hier om het bewust inzetten van energiegevendende activiteiten die de duurzame inzetbaarheid van de medewerker vergroten. Het gaat er immers om dat je energie en plezier blijft halen uit je werk en je competent en fit genoeg blijft om je werk te kunnen doen.

- De inzet van pb-uren zorgt ervoor dat werkvermogen, arbeidsmarktwaarde en/of vitaliteit van de medewerker wordt behouden of vergroot.
- De medewerker kiest de inzet van de uren daar waar het de duurzame inzetbaarheid het meest zal vergroten (waar de behoefte ligt): werkvermogen, arbeidsmarktwaarde en/of vitaliteit. Hiermee neemt de medewerker regie over zijn eigen werkplezier en gezondheid.
- In de gesprekkencyclus worden duurzame inzetbaarheid, werkplezier, werk-privébalans, draagkracht en draaglast expliciet als thema's besproken.
- De afspraken m.b.t. de inzet van de pb-uren worden gemaakt tussen medewerker en leidinggevende, beiden zijn verantwoordelijk voor het gebruik of sparen (alleen mogelijk voor medewerker 57+) van de uren.
- Leidinggevendenden bieden nazorg door met medewerkers in gesprek te blijven over de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.
 - Bij ZAAM benut men professionaliseringsmogelijkheden om het werkvermogen, de arbeidsmarktwaarde en/of de vitaliteit te vergroten.
- ZAAM monitort de duurzame inzetbaarheid van medewerkers gedeeltelijk door het analyseren van de MTO's, specifiek op de gebieden werkbalans, ontwikkeling, werkplezier en samenwerking.

Onderstaande menukaart heeft een ondersteunende functie voor werkgever en medewerker tijdens het afstemmen over de inzet van het persoonlijke budget. Deze lijst is niet uitputtend. Op basis van de uitgangspunten kunnen medewerker en leidinggevende een andere, passende inzet overeenkomen.

2.1 Opties voor het stimuleren van werkvermogen (het kunnen -blijven-werken):

- Aanpassing in de taken, passend bij de talenten en energiegevers van de medewerker, jobcrafting⁵ (zie ook bijlage 5);
- Coaching op de taken binnen de functie;
- Volgen training persoonlijk leiderschap;
- Werkweek/rooster aanpassen aan (een tijdelijke) persoonlijke behoefte;
- Adviesgesprekken met pensioenadviseur over hoe de laatste jaren van de loopbaan duurzaam kunnen worden ingericht;
- Voor medewerkers 57+: verlofopie.

2.2 Opties voor het stimuleren van arbeidsmarktwaarde (competenties, werkgelegenheid en brede ontwikkeling):

- Mogelijkheden bieden tot verkennen van interne mobilisatie (meeloopdag op een andere ZAAM-school);
- Deskundigheidsbevordering:
 - Mogelijkheden bieden tot collegiale consultatie binnen en buiten de school;
 - Deelname aan ZAAM-brede of stedelijke netwerken en/of denktanks als *Kleurrijk Organiseren*;
 - Bezoeken opendagen van opleidingen;
 - Bezoeken conferentie/symposium;
 - Stages, werkbezoek, intervisie, coaching;
 - Deelname aan praktijkonderzoek binnen of buiten de school;
- Bezoeken van een werkgever buiten de onderwijssector i.h.k.v. oriëntatie op loopbaanontwikkeling.
- Traject met loopbaanadviseur en/of kerntalentenonderzoek / Drijfverentest (bijv. Management Drives) of TMA.

⁵ Om het werkvermogen en de vitaliteit van de medewerker te stimuleren, kan gebruik worden gemaakt van jobcrafting. Jobcrafting houdt in dat medewerkers hun functie waar mogelijk proactief vormgeven met taken die energie geven, de werkomgeving en samenwerkingen waar mogelijk aanpast aan zijn/haar/hen behoeftes.

2.3 Opties voor het stimuleren van vitaliteit (willen werken: motivatie, werkplezier en Energizers):

- Energiegevende werkgerelateerde activiteiten buiten de eigen functie om de werkdag te verrijken (bijv. Interne auditeur, coaching van collega's, deelname aan een onderwijsproject);
- Preventief gesprek met de bedrijfsmaatschappelijk werker;
- Coaching work-life balance (bijv. wandelcoaching);
- Training timemanagement;
- Training persoonlijk leiderschap;
- Gezamenlijke werkmomenten Voortgezet Werkplezier ([Aanpak - Voortgezet Werkplezier](#));
- Werkweek/rooster aanpassen aan (een tijdelijke) persoonlijke behoefte;
- Voor medewerkers 57+: verlofopitie.

Bijlage 3 Gespreksleidraad Verbindend Gesprek

Deze leidraad helpt de leidinggevende en de medewerker bij het bespreken van duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid bespreken we aan de hand van:

- Ontwikkeling
- Werkplezier
- Vitaliteit: balans draagkracht en draaglast
- Werk-privébalans
- De inzet van de pb-uren en het vitaliteitsbudget

Onderwerp	Voorbeeldvragen
Ontwikkeling	<p>Wat zou je graag meer bij jezelf zien?</p> <p>Hoe ga je om met veranderingen?</p> <p>Bieden de werkzaamheden jou voldoende uitdaging?</p> <p>Wat zijn je ontwikkelwensen en behoeften?</p> <p>Welke ondersteuning heb je nodig om je te kunnen ontwikkelen?</p>
Werkplezier	<p>Wanneer ga je met energie naar huis?</p>

	<p>Hoe ziet jouw werkdag eruit als je je kwaliteiten optimaal kunt inzetten?</p> <p>Waar kijk je naar uit de komende tijd?</p> <p>Welke samenwerking was voor jou van waarde in de afgelopen tijd?</p> <p>Wat heb je nodig om meer werkplezier te ervaren?</p>
Vitaliteit	<p>Hoe gaat het met je gezondheid?</p> <p>Heeft dit consequenties voor je werk? Zo ja: hoe ga je hiermee om?</p> <p>Wat geeft energie?</p> <p>Wat kost energie?</p> <p>Hoe kunnen de dingen die energie geven en de dingen die energie kosten met elkaar in balans worden gebracht?</p> <p>Wat motiveert je?</p> <p>Wat heb je nodig om je werk fit te kunnen blijven uitvoeren?</p>
Werk-privébalans	<p>Hoe ervaar je de combinatie werk-privé momenteel?</p> <p>Hoe ga je om met spanningen, druk of tegenslagen?</p> <p>Wat vraagt je privé-omgeving aan zorg van je?</p> <p>Kun je in je privétijd voldoende ontspannen?</p> <p>Wat heb je nodig om tot een betere werk-privébalans te komen?</p>
Inzet van PB-uren en vitaliteitsbudget	<p>Op welk gebied zou jij verbetering willen zien: het kunnen blijven werken (werkvermogen), het vitaal werken (gemotiveerd, fit en willen werken) of in je eigen ontwikkeling (arbeidsmarktwaarde)?</p> <p>Hoe wil je je PB-uren inzetten om die verbetering te bereiken?</p> <p>Hoe wil je je vitaliteitsbudget en/of professionaliseringsbudget inzetten om die verbetering te bereiken?</p>

Bijlage 4 Ontwikkelen binnen het beroepsbeeld voor de leraar

Voor docenten kan er m.b.t. de inzet van pb-uren ook gekeken worden naar ontwikkeling op basis van het beroepsbeeld van de leraar (M. Snoek, B. de Wit, J. Dengerink, W. van der Wolk, S van Eldik en N. Wirtz, 2017).

Het gaat hier om activiteiten passend in de volgende categorieën (zie afb. 1):

- Het ondersteunen van het leren van leerlingen
- Het organiseren van onderwijs
- Het ondersteunen van het leren van collega's
- Het ontwikkelen van onderwijs



Als men de uitgangspunten voor duurzame inzetbaarheid hanteert – werkvermogen, arbeidsmarktwaarde en vitaliteit – kan men zich bij de inzet van de pb-uren richten op verschillende ontwikkelpaden.

⁶ Afbeelding 1

Hiërarchische ontwikkeling is gericht op de verticale doorgroei in functie en zal veelal samenhangen met een groei binnen het organiseren van onderwijs (verticale groei in reikwijdte door bijv. team- of schoolleider te worden) en/of het doen van onderzoek (bijv. promotieonderzoek of onderzoek op organisatieniveau).

Groei in bekwaamheid kan worden gerealiseerd door pb-uren in te zetten voor professionalisering op bekwaamheden en/of specialisaties waardoor men in aanmerking komt voor het worden van docent LC of LD. Het gaat hierbij om de groei van startbekwaam naar basisbekwaam naar vakbekwaam docent.

Als men zich met de inzet van pb-uren richt op een horizontale groei in rollen, bekwaamt de medewerker zich in bijv. Een coördinerende rol of schoolopleider/coach. De uren kunnen worden ingezet om te professionaliseren binnen deze rol en/of meer tijd vrij te maken voor de rol die energie geeft.

Groei kan ook worden gestimuleerd door de pb-uren in te zetten om het overstappen tussen contexten te faciliteren, zoals genoemd in paragraaf 2.2. Men kan denken aan collegiale consultatie tussen scholen, het behalen van een tweede bevoegdheid of lesobservaties bij een collega uit een andere bouw t.b.v. de eigen ontwikkeling.

Om energie uit het werk te houden, kan men de reikwijdte van het handelen ook vergroten of verkleinen. Leraren kunnen tijd krijgen om op verschillende niveaus bezig te zijn: binnen klas, sectie, school, bestuur, stad, landelijk. Deelname aan een bestuurlijk, stedelijk of landelijk netwerk past hier goed bij.

Open en hybride: medewerkers kunnen worden gestimuleerd om hun werk op school/KES te combineren met andere domeinen/werkvelden, waardoor zij langer gemotiveerd en vitaal blijven om hun werk voor ZAAM uit te kunnen voeren.

Bijlage 5 Jobcraftingtechnieken

Jobcraftingtype	Voorbeelden jobcraftingtechnieken
Taakcraften: het actief aanpassen van het aantal en soort taken	<ul style="list-style-type: none"> • het toevoegen van betekenisvolle, uitdagende taken • het herverdelen van de aandacht voor persoonlijke, interessante taken • het delen van belastende taken met andere collega's • het samenvoegen van versnipperde taken • het afstoten van belastende of betekenisloze taken
Relationeel craften: het actief aanpassen van relaties met anderen	<ul style="list-style-type: none"> • het aangaan van meer of juist minder relaties met anderen in het werk (ook samenwerken) • het aangaan van een ander type relaties • het vermijden/doorgeven van voor de medewerker negatieve werkrelatie
Cognitief craften: het actief aanpassen van je kijk op de betekenis van het geheel aan taken voor jezelf en voor anderen	<ul style="list-style-type: none"> • het vergroten van de bewustwording over de onderlinge samenhang tussen de huidige taken • het beeld veranderen van het doel van het werk • het beeld veranderen van wat het werk betekent voor anderen
Contextueel craften: het actief aanpassen van de werkplek/ werkomgeving/werktijd	<ul style="list-style-type: none"> • het herinrichten (of opfrissen) van de fysieke werkomgeving • het veranderen van de werkomgeving/werkplek • het aanpassen van de (digitale) (hulp)middelen waarmee de taken worden uitgevoerd • het veranderen van het tijdstip waarop het werk wordt uitgevoerd

Uit: Van Vuuren en Dorenbosch (2011) - deels ontleend aan Wrzesniewski en Dutton (2001)

Tabel 1: Voorbeelden