

Inbreng op de internetconsultatie strategisch personeelsbeleid

1. strategisch personeelsbeleid: reactie en aanvulling

Het conceptwetsvoorstel verplicht schoolbesturen tot het voeren strategisch personeelsbeleid. Het idee achter een verplichting is volgens de opstellers dat strategisch personeelsbeleid kan helpen om de personeelsproblemen in het onderwijs op te lossen, zoals:

- de grote personeelstekorten,
- de uitstroom van startende leraren, en
- de ontevredenheid over loopbaanmogelijkheden in het onderwijs.

Het wetsvoorstel regelt dat het personeelsbeleid in ieder geval de personele thema's 'duurzame inzetbaarheid' en 'professionalisering' uitwerkt. Het is de bedoeling kundig en duurzaam inzetbaar personeel de basis vormt voor kwalitatief en toekomstbestendig onderwijs.

In het navolgende wil ik enkele noties plaatsen over de wijze waarop in het voorstel wordt aangekeken naar het management van personeel in algemene zin.

2. Management van HR

In veel organisaties heeft personeelsbeleid een doorontwikkeling gemaakt naar management van Human Resources (HRM). Er is veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar die ingaat op de vraag waarin klassiek personeelsbeleid zich onderscheidt van meer hedendaags strategisch management van 'menselijke hulpbronnen'. De wetenschappelijke literatuur rondom HRM kent veel waardevolle vergezichten. Kern van veel van deze bijdragen is dat HRM bestaat uit 'fit', ofwel afstemming van het management van personeel op de interne en externe ontwikkelingen, daarbij ook oog hebbend voor het belang van goed 'people management' ofwel sterk leiderschap.¹ De klassieke sterk instrumentele benadering van personeelsbeleid, waarbij het vooral ging om het ontwerp van personeelsinstrumenten die elkaar versterken, is niet genoeg gebleken om het management van personeel een (doorslaggevende) bijdrage te laten leveren aan de realisatie van organisatiedoelstellingen.

In mijn optiek is het onderhavige wetsvoorstel een stap terug naar deze klassieke, sterke instrumentele benadering, van het management van mensen. Ik juich het toe dat er aandacht is voor de interne en externe fit van het personeelsbeleid, maar ik mis in de benadering aandacht voor de uitwerking van beleid in de praktijk van alle dag, waarbij het belang van sterk leiderschap een van factor van grote betekenis is.

De in arbeidsvoorwaardelijke sfeer voorgestelde maatregelen bevestigen deze instrumentele benadering. Los van het feit dat deze voorstellen op gespannen voet staan met de als gevolg van de wet doordecentralisatie arbeidsvoorwaarden gewijzigde WPO, kunnen grote vraagtekens gesteld worden bij de effectiviteit van deze maatregelen. De onderbouwing dat deze maatregelen bijdragen aan een oplossing aan de drie centrale problemen zoals hierboven genoemd, ontbreekt. Daarbij geldt overigens dat de druk voor werkgevers om ZZP'ers te (moeten) contracteren een veel fundamenteeler probleem is. Een probleem dat vraagt om een integrale overwegingen van arbeidsrechtelijke, fiscale en socialezekerheidsrechtelijke aard en vergaande keuzes van de wetgever.

¹ Zie voor een mooie uitwerking in de context van onderwijs het katern van de VO-Raad getiteld 'Werk maken van strategisch HRM' (2019).

Het wetsvoorstel veronderstelt dat wanneer werkgevers het beter doen op de thema's professionalisering en duurzame inzetbaarheid, bijdraagt aan het oplossen van tekorten, ongewenste uitstroom en beperkte loopbaanmogelijkheden. Dit beaam ik. Er is een link te leggen tussen goed werkgeverschap en behoud van personeel, waartoe meer diversiteit aan loopbaanmogelijkheden ook een middel kan zijn. Op deze terreinen zijn scholen ook al degelijk actief, en leggen zij de nodig creativiteit aan de dag. Duurzame inzetbaarheid wordt daarbij – in tegenstelling tot de opvatting in het wetsvoorstel - niet benaderd vanuit slechts een organisatieconcept, waarbij inzetbaarheid kan worden gestimuleerd door zaken 'organisatorisch goed regelen'. Op veel scholen is juist bij de thematiek van duurzame inzetbaarheid ook aandacht voor de rol van leiderschap, het competentieniveau van werknemers, maar ook de waarden van medewerkers met betrekking tot werk en hun persoonlijk gezondheid en welbevinden. Concepten als 'professioneel' en 'duurzaam inzetbaar' zijn de uitkomst van een set van factoren, en maken dergelijke concepten complex. Een complexiteit die zich laat vangen in regels en wetten, maar die nou juist de expertise moet zijn van schoolleiders, hr-specialisten en externe professionals, en die tot uitdrukking moeten komen in het management van personeel in de praktijk van alle dag. Voor zover de uitwerking van dergelijke concepten dan toch om verankering in regels vraagt, biedt juist de CAO in dit opzicht uitkomst. Die vormt immers de weerslag van de dialoog tussen het collectief van werkgevers en werknemers.

Dat het stimuleren van inzetbaarheid en professionaliteit ook de oplossing is voor het gebrek aan instroom van nieuwe medewerkers, dat vraag ik mij ten zeerste af. Althans, ik ben is van mening dat andere maatregelen denkbaar zijn die een veel directer effect op instroom sorteren. Juist daarbij vraag ik ook reflectie van beleidsmakers op de effecten van eigen beleid. Juist als het gaat om instroom van personeel is het landelijk onderwijsbeleid van sterke invloed op de instroom. Ik noem er enkele:

- De fluctuaties in bekostiging bemoeilijkt het duurzaam binden van alle werknemers aan de organisatie.
- De vele verantwoordelijkheden die via overheidsbeleid bij scholen verzwaart het werken in het onderwijs.
- De snel op elkaar volgende beleidswijzigingen doet de gestelde eisen aan werknemers te snel wijzigen.
- De continue aandacht voor problemen en verhoging van eisen doet het imago van het beroep geen goed.
- De niet-stabiele ontwikkeling van primaire arbeidsvoorwaarden zet de aantrekkelijkheid van de sector als werkgever onder druk.

3. Conclusies

Gelet op het voorgaande doe ik de oproep om scholen vooral ruimte te bieden voor goed en strategische management van personeel, zodat beleid zich ook weet te vertalen naar het management van personeel in de praktijk. Alleen dan heeft goed personeelsbeleid impact. Uiteindelijk beoogt HRM uitkomsten in termen van menselijk gedrag, en daarmee in opbrengsten voor de medewerker zelf, de organisatie en de maatschappij. Dit zijn complexe processen die ruimte veronderstellen, expertise behoeven en maatwerk vragen. Zodoende bereiken we beter onderwijs, met gemotiveerde en tevreden mensen die ook graag binnen de sector werkzaam willen zijn. Onderwijs heeft dan ook aantrekkende werking voor nieuwe mensen. Dat laatste is echter een zaak van lange adem. Alle actoren in het onderwijsveld hebben daarbij de handen ineen te slaan, waarbij ik ook beleidsmakers hartelijk oproepen om beleidsinitiatieven te toetsen in het licht van de aantrekkelijkheid van het beroep van docent, leerkracht of onderwijsondersteuner. En mocht dan toch verankering van regels rondom het te voeren personeelsbeleid van waarde worden geacht, dan zijn CAO-partijen voor de beleidsmaker de partners met zij hun ideeën kunnen inbrengen.

Rotterdam, 17 juni 2023

René Tromp

Adviseur HR / Arbeidsrecht funderend onderwijs