

Nederlandse ArbeidsmarktDag 2009

Arbeid in crisis? Terugkijken en vooruitzien

14 oktober 2009 – SER Den Haag

Active Ageing in het Primair en Voortgezet Onderwijs

Auteurs:

Sil Vrieling, Jo Scheeren

Karin Jettinghoff, Joyce Jacobs

Sil Vrieling en Joyce Jacobs zijn werkzaam bij onderzoeksbureau ResearchNed. Jo Scheeren en Karin Jettinghoff zijn werkzaam bij het SBO, de organisatie van werkgevers en werknemers in het onderwijs. Het SBO is het kenniscentrum en dienstencentrum over onderwijspersoneel.

Correspondentie naar aanleiding van dit artikel kan gericht worden aan Sil Vrieling, ResearchNed, St. Annastraat 1, 6524 EA Nijmegen. Email: s.vrieling@researchned.nl

In het primair en voortgezet onderwijs is de invoering van levensfasegericht personeelsbeleid een kwestie van lange adem. Tussen 2007 en 2009 is er nauwelijks vooruitgang geboekt bij de invoering van dit beleid. Scholen die een goed HRM-beleid voeren zijn ook verder met de invoering van levensfasegericht personeelsbeleid. Wel besteden veel scholen specifieke aandacht aan oudere werknemers in hun personeelsbeleid. Dit specifieke beleid is echter meer gericht op ontzietmaatregelen dan op ontwikkelmaatregelen. Het beeld van schoolleiders over oudere werknemers, dat deze duur zijn, minder goed kunnen omgaan met veranderingen en minder bereidheid hebben tot het volgen van een opleiding dan jongere werknemers lijkt een rol te spelen bij de aanhoudende populariteit van ontzietmaatregelen en de geringere verwachtingen over het effect van ontwikkelmaatregelen.

Inleiding

De arbeidsmarkt in Nederland vergrijsd en het onderwijs loopt daarbij voorop. In 2007 was meer dan de helft van de werknemers in het onderwijs 45 jaar of ouder. Bij de totale beroepsbevolking bedroeg dit 37 procent (CBS, 2008). Het onderwijs is daarmee de meest vergrijsde sector in Nederland. In het primair onderwijs (po) was in 2008 ruim een derde (36%) van de leraren 50 jaar of ouder en in het voortgezet onderwijs (vo) zelfs 43 procent (Ministerie van OCW, 2009). Dit betekent dat vooral in het voortgezet onderwijs op korte termijn veel leraren met (pre)pensioen gaan.

Door de vergrijzing zal de komende jaren een groot deel van het onderwijspersoneel de arbeidsmarkt verlaten. De vraag naar (nieuwe) leraren neemt daardoor toe. Omdat de instroom vanuit de opleidingen onvoldoende is om aan deze vraag te voldoen, dreigen de komende jaren opnieuw tekorten aan leraren te ontstaan. Het is daarom van groot belang dat het werk in het onderwijs aantrekkelijker wordt gemaakt en oudere leraren langer in het onderwijs blijven werken.

In het *Convenant Leerkracht van Nederland* (2008) zijn door de minister van OCW en de sociale partners in het onderwijs afspraken gemaakt om het beroep van leraar aantrekkelijker te maken en de inzetbaarheid van (oudere) leraren te optimaliseren. Afsproken is dat de sociale partners hun streven om ouderen langer in het onderwijsproces te laten functioneren voortzetten en dat zij vóór 1 januari 2010 afspraken maken over het realiseren van een sectorale regeling voor *levensfasebewust personeelsbeleid*. Doel van deze regeling is dat ouderen langer in het arbeidsproces blijven en worden gestimuleerd om de bij hun belastbaarheid passende arbeidstijd beschikbaar te zijn¹.

¹ Om de kwaliteit van de nieuwe regelingen voor levensfasebewust personeelsbeleid te verhogen, zijn partijen overeengekomen dat de taakstelling oplopend tot 100 mln euro uit het Actieplan Leerkracht van Nederland (2007) niet zal worden toegepast. Deze taakstelling had betrekking op de middelen die vrijvallen door 'modernisering' van de BAPO-regeling.

Hoewel op macro-niveau pogingen worden gedaan om langer doorwerken aantrekkelijker te maken, lijkt op meso-niveau de vergrijzingsproblematiek minder hoog op de agenda te staan, zoals blijkt uit de Vergrijzingsmonitor 2009 (Netwerk Organisatie en Vergrijzing, 2009). Door de economische crisis worden bij veel organisaties (overheid en bedrijfsleven) budgetten bevroren en worden maatregelen om de problemen als gevolg van de vergrijzing aan te pakken, uitgesteld. Toch hebben veel organisaties er nu al last van: 20 tot 25 procent van de bevroegde organisaties in de Vergrijzingsmonitor merkt de gevolgen van vergrijzing, en de helft van de organisaties ervaart problemen om aan goede mensen te komen. De publieke sector ondervindt de meeste hinder van de gevolgen van de vergrijzing, maar is nog steeds het minst ver in het nemen van maatregelen.

Om (toekomstige) tekorten aan leraren te beperken en om de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden, is het van belang dat scholen hun medewerkers zo lang mogelijk behouden. Dit vraagt om personeelsbeleid gericht op een optimale en duurzame inzetbaarheid van medewerkers gedurende hun gehele arbeidsloopbaan. In de literatuur wordt dit ook wel *levensfasegericht personeelsbeleid* (LFP) genoemd, omdat rekening wordt gehouden met de levensfasen waarin medewerkers zich bevinden. Anders dan *seniorenbeleid* richt *levensfase beleid* zich op alle werknemers (jong én oud) en is de aandacht vooral gericht op de ontwikkeling van medewerkers (ongeacht leeftijd). Sommige auteurs spreken in dit verband daarom ook wel van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Cruciaal is in elk geval om vast te stellen dat in de discussie over levensfasegericht personeelsbeleid en langer doorwerken de focus wordt verlegt van zogenaamde *ontziemaatregelen* naar *ontwikkelmaatregelen*. Ontziemaatregelen zijn generieke afspraken specifiek voor oudere werknemers om deze groep werknemers te ontlasten. De regelingen kunnen medewerkers vanaf een bepaalde leeftijd in staat stellen om korter te gaan werken, meer verlofdagen tot hun beschikking te hebben of geen overwerk meer te hoeven verrichten. Ontwikkelmaatregelen zijn maatregelen die vormgeven aan een meer activerend, levensfasegericht personeelsbeleid met als doel om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te vergroten.

In het vervolg van dit paper gaan we hier nader op in en geven we antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

1. In hoeverre voeren scholen/instellingen in het primair en voortgezet onderwijs levensfasegericht personeelsbeleid?
2. Welke maatregelen nemen deze scholen/instellingen om ervoor te zorgen dat oudere medewerkers langer blijven werken?

3. Welk beeld hebben schoolleiders over oudere werknemers en hoe kijken zij aan tegen de roep van de overheid om langer door te werken?
4. In hoeverre worden met werknemers in het po en vo afspraken gemaakt over hun persoonlijke ontwikkeling en loopbaan en verschilt dit naar leeftijd?

Bronnen

Voor het beantwoorden van genoemde onderzoeksvragen maken we in dit artikel gebruik van twee onderzoeken naar levensfasegericht personeelsbeleid, uitgevoerd door ResearchNed in opdracht van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO). Ten eerste gebruiken we de resultaten van het onderzoek *Tevreden blijven werken in het onderwijs* dat begin 2008 is uitgevoerd door Vrielink en Hogeling. Voor dit onderzoek zijn secundaire analyses uitgevoerd op gegevens uit de *Behoeftemeting 2007 (SBO)*² en het *Personeelsonderzoek 2006 (BZK)*³.

Verder gebruiken we in dit artikel gegevens uit onderzoek van Jacobs en Vrielink (2009) naar levensfasegericht personeelsbeleid in het primair en voortgezet onderwijs. Voor dit onderzoek is vlak voor de zomervakantie een internetenquête gehouden onder 672 schoolleiders en bestuurders⁴. Om een vergelijking door de tijd mogelijk te maken is in de enquête een aantal vragen uit de Behoeftemeting herhaald. Daarnaast zijn enkele nieuwe elementen toegevoegd aan het vervolgonderzoek, waaronder de houding en het beleid ten aanzien van oudere werknemers.

Beide onderzoeken samen verschaffen een goed beeld van het personeelsbeleid op scholen vanuit werkgevers- en werknemersperspectief. Bovendien geven zij inzicht in de ontwikkeling van levensfasegericht personeelsbeleid in de afgelopen jaren.

Resultaten

Stand van zaken levensfasegericht personeelsbeleid op scholen/instellingen

In de afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in het personeelsbeleid op scholen voor primair en voortgezet onderwijs (OCW, 2007). Het percentage scholen dat levensfasegericht personeelsbeleid voert, is vooralsnog echter beperkt (zie Tabel 1.1).

² De *SBO Behoeftemeting 2007* betreft een enquête onder schoolleiders en managers in het onderwijs naar levensfasegericht personeelsbeleid en HRM. Deze enquête is in april/mei 2007 uitgevoerd. Aan het onderzoek hebben 2.347 schoolleiders, managers en bestuurders meegedaan uit het primair en voortgezet onderwijs. In de enquête is onder andere gevraagd welke HRM-instrumenten worden ingezet op de school/instelling en of men levensfasegericht personeelsbeleid voert.

³ Het *Personeelsonderzoek 2006* betreft een grootschalige enquête onder werknemers in het onderwijs (en de overheidssectoren). In dit onderzoek is aan alle werknemers gevraagd of men een formeel gesprek heeft gehad met de direct leidinggevende, welke onderwerpen daarin aan de orde zijn gekomen en of er concrete afspraken zijn gemaakt over het werk, de beloning, de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan. Daarnaast is gevraagd in hoeverre men belang hecht aan (formeel) overleg met de direct leidinggevende. Het personeelsonderzoek bevat informatie van bijna 5.000 werknemers in het onderwijs (po t/m wo). Voor de analyses is een selectie gemaakt van leraren en ondersteunend personeel.

⁴ Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van het SBO-panel. Dit betreft een internetpanel van schoolleiders, managers, bestuurders en P&O-functionarissen in het onderwijs.

Op circa 12 procent van de scholen vormt levensfasegericht personeelsbeleid een integraal onderdeel van het personeelsbeleid. De overgrote meerderheid van de scholen bevindt zich nog in een oriëntatie- en ontwikkelingsfase en circa 20 à 25 procent is (nog) niet met levensfasegericht personeelsbeleid bezig. Vergelijken we dit met de situatie in 2007 dan blijkt er nauwelijks vooruitgang te zijn geboekt. Het enige positieve nieuws is dat in 2009 relatief meer scholen bezig zijn met de ontwikkeling van LFP en relatief minder scholen aangeven dat het hen (nog) ontbreekt aan de juiste instrumenten en ideeën om het LFP aan de slag te gaan. De verschillen tussen 2007 en 2009 zijn echter klein. Invoering van levensfasegericht personeelsbeleid lijkt dan ook een kwestie van de lange adem. Van de schoolleiders die (nog) geen LFP hebben ontwikkeld, is weliswaar 85 procent van plan om hiermee in de (nabije) toekomst aan de slag te gaan. Maar het is de vraag of dit op korte termijn echt tot resultaat leidt, aangezien het HRM-beleid op deze scholen duidelijk achter blijft bij dat op scholen die LFP voeren of bezig zijn met de ontwikkeling daarvan.

Tabel 1.1 – In welke fase is het levensfasegericht personeelsbeleid bij uw organisatie? (%)

	Primair onderwijs		Voortgezet onderwijs	
	2007	2009	2007	2009
Nog niet mee bezig	25	24	18	21
Oriëntatiefase	45	42	44	42
Ontwikkelingsfase	16	19	22	23
Uitvoeringsfase	11	11	13	12
<i>Onbekend</i>	4	3	4	2
Totaal (n)	1675	492	170	84

Uit regressieanalyse blijkt dat scholen met een meer uitgewerkt HRM-beleid vaker levensfasegericht personeelsbeleid voeren dan scholen die niet of nauwelijks HRM-instrumenten inzetten⁵. Ook zijn zij vaker bezig met de ontwikkeling van LFP. Vooral in het primair onderwijs is dit HRM-effect sterk. In het voortgezet onderwijs neemt de kans dat scholen levensfasegericht personeelsbeleid voeren ook toe naar mate zij meer HRM-instrumenten inzetten, maar is schoolgrootte een belangrijker factor. Grote scholen voeren vaker levensfasegericht personeelsbeleid dan kleine, vermoedelijk omdat zij meer mogelijkheden hebben voor professionalisering van het HRM-beleid.

Zorgen dat mensen plezier in hun werk houden, is de belangrijkste reden om met levensfasegericht personeelsbeleid aan de slag te gaan. Dit wordt door ruim driekwart van de respondenten uit het primair en voortgezet onderwijs genoemd. Daarnaast

⁵ Uit *logistische regressieanalyse* blijkt dat scholen die veel *HRM-instrumenten* inzetten vaker LFP voeren of bezig zijn met de ontwikkeling daarvan dan scholen die weinig HRM-instrumenten inzetten.

worden het voorkomen dat mensen vastlopen en het behoud van inzetbaarheid vaak als reden genoemd.

Ontzie- en ontwikkelmaatregelen

Levensfasegericht personeelsbeleid beoogt een optimale en duurzame inzetbaarheid van medewerkers gedurende hun gehele arbeidsloopbaan. In tegenstelling tot seniorenbeleid richt LFP zich dus op alle medewerkers (jong én oud). In dit artikel focussen we ons echter op de ouderen en gaan we na welke maatregelen scholen nemen om ervoor te zorgen dat zij langer blijven werken.

Het percentage scholen dat levensfasegericht beleid voert, is vooralsnog beperkt, zo hebben we hiervoor gezien. Wel besteden veel scholen (extra) aandacht aan oudere werknemers in hun personeelsbeleid. In het primair onderwijs doet 72 procent van de scholen dit en voortgezet onderwijs zelfs 85 procent. Vooral op scholen die levensfase beleid voeren of bezig zijn met de ontwikkeling daarvan, wordt (extra) aandacht besteed aan oudere werknemers. Scholen die (nog) geen levensfase beleid voeren, doen dit relatief minder vaak (52%).

In de meeste organisaties worden *ontziemaatregelen* genomen om ervoor te zorgen dat oudere werknemers zo lang mogelijk aan het werk blijven. Vooral *taakverlichting* wordt vaak toegepast op scholen (90%), ook al vindt maar de helft van de schoolleiders dat deze maatregel in de praktijk goed werkt. Het aanbieden van een lagere functie (demotie) is niet gebruikelijk in het onderwijs (25%) en heeft volgens de meeste respondenten ook niet het gewenste effect. Maatregelen waarvan schoolleiders en directeuren aangeven dat ze in de praktijk wel goed werken zijn extra vrije dagen (67% geeft aan dat dit goed werkt) en deeltijdpensioen (64%). In het voortgezet onderwijs worden deze maatregelen vaker toegepast (78% en 71%) dan in het primair onderwijs (49%). Verder blijkt dat in het voortgezet onderwijs meer ontziemaatregelen worden genomen om oudere werknemers langer binnen de organisatie te houden dan in het primair onderwijs.

Naast ontziemaatregelen worden op veel scholen ook *ontwikkelmaatregelen* genomen om ervoor te zorgen dat oudere medewerkers langer aan het werk blijven. Wanneer we afgaan op het beeld dat directeuren schetsen, bieden de meeste scholen opleidingsmogelijkheden aan, aan hun oudere medewerkers (po 83%, vo 87%). Het effect hiervan is volgens de meeste schoolleiders (56%) overigens beperkt. Slechts eenderde van de schoolleiders vindt dat scholing in de praktijk goed werkt om ouderen langer te laten werken. Het beeld dat schoolleiders hebben over de scholingsbereidheid van ouderen speelt hierbij vermoedelijk een rol; tweederde van

de schoolleiders is van mening dat de scholingsbereidheid onder ouderen (veel) lager is dan onder jongeren. Andere ontwikkelmaatregelen die veel worden toegepast zijn: loopbaangesprekken en mentortaken (rond 80%). De helft van de schoolleiders en managers geeft aan dat deze maatregelen in de praktijk goed werken om ouderen langer aan het werk te houden. Hierbij moet overigens wel worden opgemerkt dat de loopbaanmogelijkheden voor ouderen beperkt zijn. Ruim 40 procent van de schoolleiders geeft aan dat ouderen niet of nauwelijks loopbaanmogelijkheden hebben in het onderwijs. En het vervullen van mentortaken is uiteraard ook maar beperkt mogelijk, vooral op scholen met een grijs team. Opmerkelijk is verder dat scholen ook andere ontwikkelmaatregelen nemen, zoals loopbaancoaching, functiemobiliteit en meer verantwoordelijkheden, maar dat schoolleiders de effectiviteit hiervan lager beoordelen dan die van de meeste ontziemaatregelen.

Scholen die levensfasegericht personeelsbeleid voeren, besteden vaker aandacht aan oudere medewerkers dan scholen die dergelijk beleid (nog) niet voeren. Ook zetten zij meer ontwikkelmaatregelen in om ervoor te zorgen dat ouderen langer aan het werk blijven⁶. Scholen die (nog) geen levensfase beleid voeren, doen dit veel minder en zetten verhoudingsgewijs meer ontziemaatregelen in. Opmerkelijk is verder dat op scholen die levensfase beleid voeren ook vaker gesprekken worden gevoerd met oudere medewerkers over de invulling van de laatste jaren van hun loopbaan. Uit eerder onderzoek van Henkens en Solinge (2003) blijkt dat dit van groot belang is om ouderen langer in het arbeidsproces te houden.

Oordeel van schoolleiders over oudere werknemers

De effectiviteit van ontziemaatregelen wordt door schoolleiders en managers in het onderwijs positiever beoordeeld dan die van ontwikkelmaatregelen. Dit hangt samen met het beeld dat zij hebben van oudere medewerkers (zie Tabel 1.2).

Schoolleiders en managers vinden dat ouderen op veel aspecten van het werk niet onderdoen voor jongeren. Dit geldt in elk geval voor wat betreft hun productiviteit, betrouwbaarheid, stressbestendigheid en ziekteverzuim. De arbeidskosten voor oudere werknemers zijn volgens schoolleiders wel (veel) hoger dan die voor jongere (door de beloning van dienstjaren). Veel schoolleiders zijn bovendien van mening dat ouderen minder bereid zijn tot het volgen van een opleiding (65%) en ook minder goed kunnen omgaan met veranderingen (72%). Kort samengevat, bestaat bij veel schoolleiders het beeld dat oudere werknemers relatief duur zijn en minder scholingsbereid.

⁶ In de enquête is aan schoolleiders gevraagd welke ontwikkelmaatregelen worden genomen om ervoor te zorgen dat oudere medewerkers zo lang mogelijk aan het werk blijven. Daarbij is een lijst van 7 maatregelen voorgelegd. Uit variantie-analyse blijkt dat het gemiddeld aantal maatregelen dat scholen nemen significant verschilt naar LFP-fase.

Gegevens uit het personeelsonderzoek bevestigen dit beeld ten dele. Zo blijkt dat van de leraren ouder dan 55 slechts een kwart bereid is om een nieuwe opleiding te volgen en maar één vijfde bereid is tot een nieuwe loopbaanstap. Onder leraren jonger dan 35 ligt dit een stuk hoger (resp. 72% en 60%).

Tabel 1.2 Opinions van schoolleiders en managers over jonge en oude werknemers (% , n=762)

	Ouderen (veel) lager	Geen verschil	Ouderen (veel) hoger
Vermogen tot omgaan met veranderingen	72	25	3
Bereidheid tot volgen van opleidingen	65	31	4
Productiviteit	29	57	14
Stressbestendigheid	28	49	24
Ziekteverzuim	22	50	29
Sociale vaardigheden	9	52	39
Vermogen tot overdracht van kennis en informatie	8	50	43
Nauwkeurigheid	5	58	37
Loyaliteit	5	50	45
Betrouwbaarheid	2	71	27
Arbeidskosten	2	10	88

Overigens is het beeld dat schoolleiders hebben over de loyaliteit, nauwkeurigheid en het vermogen tot overdracht van kennis en informatie van ouderen een stuk gunstiger. Veel schoolleiders zijn van mening dat ouderen loyaler (45%) en nauwkeuriger (37%) zijn dan jongeren en bovendien beter in staat zijn om kennis en informatie over te dragen (43%).

Oordeel van schoolleiders over langer doorwerken

Oudere werknemers moeten van de overheid langer doorwerken. Voor schoolleiders is dit echter geen halszaak. De meeste schoolleiders (61%) zijn het oneens met de stelling dat werknemers in het onderwijs moeten doorwerken tot 65 jaar. Daarnaast vinden zij de huidige BAPO-regeling⁷, waarbij oudere medewerkers met inlevering van een klein deel van hun salaris, minder hoeven te werken, niet bijdragen aan *te vroeg* uittreden van leraren (81%). Het merendeel (69%) is het niet eens met een versobering van de BAPO-regeling. Ook het afschaffen van de mogelijkheid om de BAPO in te zetten om eerder het onderwijs te verlaten, ziet 52 procent van de schoolleiders en managers niet zitten. De helft vindt dat het beroep zo zwaar is dat leraren op hun 62 jaar moeten kunnen stoppen.

⁷ Eind jaren negentig is de BAPO-regeling ingevoerd in het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en de bve-sector. Het doel hiervan was om de arbeidsparticipatie van ouderen te bevorderen en voortijdige uitval door ziekte en arbeidsongeschiktheid te voorkomen. De regeling biedt werknemers van 52 jaar en ouder de mogelijkheid om minder te gaan werken, met gedeeltelijk behoud van salaris. Daarnaast kent de regeling een spaarvariant. Deze biedt senioren (tot 56 jaar) de mogelijkheid om BAPO-uren te sparen en aan het eind van de loopbaan in één keer op te nemen.

Afspraken over persoonlijke ontwikkeling en loopbaan van werknemers

Op de vraag welke HRM-voorzieningen en -maatregelen er binnen de organisatie worden toegepast, antwoorden (bijna) alle schoolleiders en managers dat met de medewerkers functioneringsgesprekken worden gehouden. Volgens drie kwart van de schoolleiders en managers hebben (bijna) alle medewerkers een persoonlijk ontwikkelingsplan, al is dit in het vo minder vaak het geval dan in het po (54% versus 78%). Daarentegen geeft slechts een derde van de schoolleiders en managers aan dat binnen hun organisatie regelmatig gesprekken worden gevoerd met oudere werknemers over de invulling van de laatste jaren van hun loopbaan. Ongeveer de helft geeft aan dat dit incidenteel gebeurt en volgens 13 procent vinden dergelijke gesprekken niet plaats.

Wanneer we afgaan op het beeld dat schoolleiders en managers schetsen, lijkt dat bijna overal functioneringsgesprekken worden gehouden. Uit het Personeels-onderzoek 2006 komt echter een minder rooskleurig beeld naar voren. In het primair onderwijs geeft 77 procent van de werknemers aan dat zij in het voorgaande jaar een functioneringsgesprek hebben gevoerd met hun leidinggevende. In het voortgezet onderwijs ligt dit aandeel nog lager (63 procent). Dit staat in schril contrast met het belang dat werknemers aan dergelijke gesprekken hechten. In het primair onderwijs hecht 93 procent van de werknemers veel belang aan een functioneringsgesprek en in het voortgezet onderwijs 86 procent.

Tijdens een functioneringsgesprek worden volgens werknemers vooral afspraken gemaakt over de taakverdeling/samenwerking binnen het team en de werkzaamheden in de komende periode. Over de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan worden minder vaak concrete afspraken gemaakt, vooral met oudere werknemers. Van een levensfasegericht personeelsbeleid lijkt derhalve volgens werknemers nog niet altijd sprake.

Tevens blijkt uit onderzoek van SBO onder het personeel (met name docenten) in de sector onderwijs⁸ (Jettinghoff en Scheeren, 2009) dat oudere medewerkers minder positief zijn over hun loopbaanmogelijkheden dan jongere medewerkers. Jongere medewerkers zijn over het algemeen meer tevreden over de loopbaanmogelijkheden die de werkgever biedt dan oudere medewerkers. 39,2 procent van de medewerkers in de leeftijdscategorie tot 35 jaar is het (helemaal) eens met de stelling dat de werkgever

⁸ Voor dit onderzoek is door SBO een internetenquête afgenomen in 2008 onder personeel in de sector onderwijs (via het flitspanel van het ministerie van BZK). In deze enquête is nagegaan hoe het staat met de deskundigheidsbevordering en loopbaanontwikkeling van onderwijspersoneel.

voldoende mogelijkheden biedt voor de eigen loopbaanontwikkeling. Dit geldt slechts voor 22,2 procent van de medewerkers in de leeftijdscategorie van 55 jaar en ouder.

Ongeveer een kwart van het onderwijspersoneel is het (helemaal) eens met de stelling dat de werkgever hen voldoende stimuleert in hun loopbaanontwikkeling. Onder jonge medewerkers is dit percentage hoger (36,3% onder medewerkers tot 35 jaar) en onder oude medewerkers lager (17,5% onder medewerkers van 55 jaar en ouder). Ongeveer de helft van de medewerkers vindt dat het maken van afspraken over de eigen ontwikkeling hen extra motiveert. Dit geldt in sterkere mate voor medewerkers in de lagere leeftijdscategorieën (tot 45 jaar) en in minder sterke mate voor medewerkers in de hogere leeftijdscategorieën.

Als barrière voor de eigen loopbaanontwikkeling binnen de organisatie noemt ongeveer de helft van de oudere medewerkers (in de leeftijd van 55 jaar en ouder) hun leeftijd als belemmering. Door jongere medewerkers wordt hun leeftijd nauwelijks als barrière gezien voor hun eigen loopbaanontwikkeling. Slechts 2,9 procent van de medewerkers tot 35 jaar noemt leeftijd als belemmering en slechts 2,4 procent van de medewerkers in de leeftijdscategorie 35 t/m 44 jaar.

Conclusies

Oudere werknemers moeten van de overheid langer doorwerken om tekorten aan personeel te voorkomen en de sociale zekerheid betaalbaar te houden. In de afgelopen jaren zijn hiertoe vooral maatregelen genomen om de vervroegde uittrekking van ouderen aan te pakken. In het onderwijs is met het VPL-akkoord en de invoering van het keuzepensioen de financiële prikkel om langer door te werken toegenomen. De gemiddelde instroomleeftijd in vut/fpu is hierdoor sinds 2005 met één jaar gestegen (OCW, 2008). Om de inzetbaarheid van (oudere) leraren verder te optimaliseren, is in het Convenant Leerkracht van Nederland afgesproken dat de sociale partners in het onderwijs vóór 1 januari 2010 afspraken maken over een sectorale regeling voor levensfasebewust personeelsbeleid.

Sinds de jaren negentig is extra geïnvesteerd in het personeelsbeleid op scholen voor primair en voortgezet onderwijs. Het percentage scholen dat levensfasegericht personeelsbeleid voert, is voorsnog echter beperkt (12%). In de afgelopen jaren is op dit terrein bovendien weinig vooruitgang geboekt. Het enige positieve nieuws is dat in het po relatief meer scholen bezig zijn met de ontwikkeling van levensfasegericht personeelsbeleid (ca. 20%). Invoering van levensfase beleid op scholen lijkt dan ook een kwestie van de lange adem.

Op de meeste scholen wordt overigens wel (extra) aandacht besteed aan oudere werknemers in het personeelsbeleid. In het po doet 72 procent van de scholen dit, en in het vo zelfs 85 procent. Om ervoor te zorgen dat oudere medewerkers langer doorwerken, worden door scholen zowel ontzietmaatregelen als ontwikkelmaatregelen genomen. Scholen die levensfasegericht personeelsbeleid voeren, zetten meer ontwikkelmaatregelen in dan scholen die dergelijk beleid (nog) niet voeren. Omgekeerd zetten scholen die (nog) geen levensfasegericht personeelsbeleid voeren relatief meer ontzietmaatregelen in.

Opmerkelijk is overigens verder dat schoolleiders de effectiviteit van ontzietmaatregelen over het algemeen iets positiever beoordelen dan die van ontwikkelmaatregelen. Dit is in lijn met het beeld dat schoolleiders hebben van oude medewerkers. Ondanks dat oudere werknemers in de ogen van de werkgevers loyaler en nauwkeuriger zijn en beter in staat zijn kennis en informatie over te dragen, bestaat bij werkgevers nog steeds het beeld dat ouderen minder bereid zijn tot het volgen van opleidingen en minder goed kunnen omgaan met veranderingen.

Hoewel werkgevers dus aangeven dat expliciet aandacht geschonken wordt aan oudere werknemers in het beleid, blijkt uit de enquêtes dat niet alle werkgevers in het po en vo even positief staan tegenover het idee om medewerkers tot op hogere leeftijd door te laten werken. De helft van de ondervraagde werkgevers in het po vindt het leraarberoep zelfs zo zwaar dat leraren op 62-jarige leeftijd moeten kunnen stoppen met werken. En ruim de helft is het niet eens met de stelling dat werknemers in het onderwijs door moeten werken tot 65 jaar. Ook is een meerderheid tegen versoering van de BAPO-regeling. De huidige plannen van de overheid om de pensioenleeftijd te verhogen, lijkt dus onder werkgevers in het onderwijs niet op steun te kunnen rekenen. Hetzelfde geldt voor het voornemen van OCW en de sociale partners om de BAPO-regeling te vervangen door een nieuwe sectorale regeling voor levensfasegericht personeelsbeleid.

Uit eerder onderzoek van het Nidi (Henkens, e.a., 2003) is bekend dat gesprekken met oudere werknemers over de invulling van de laatste jaren van hun loopbaan van belang zijn om ouderen langer in het arbeidsproces te houden. In het onderwijs worden dergelijke gesprekken met oudere medewerkers nog maar weinig gehouden, vooral op scholen die géén levensfase beleid voeren. Het blijkt dat oudere werknemers in het onderwijs over het algemeen minder positief zijn over hun loopbaan dan jongere medewerkers. Dit komt in elk geval voor een deel doordat met hen minder vaak functioneringsgesprekken worden gevoerd en ook minder vaak

afspraken worden gemaakt over hun persoonlijke ontwikkeling en hun loopbaan. Van een activerend ouderenbeleid lijkt op de meeste scholen dan ook (nog) geen sprake. Dit bevestigt de conclusie van de Commissie Leraren (2007) dat er op het gebied van personeelsbeleid nog veel moet gebeuren, om ouderen langer aan het arbeidsproces te laten deelnemen.

Literatuur

- CBS (2008) *Werkenden in onderwijs het oudst.* (www.cbs.nl). Den Haag
- Commissie Leraren (2007). *Advies Leerkracht!*. Den Haag: OCW.
- Henkens, K. en H. Solinge (2003) *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden.* Den Haag: Nidi.
- Jacobs, J. en H.S. Vrielink. (2009). *Levensfasegericht personeelsbeleid in het primair en voortgezet onderwijs.* Nijmegen: ResearchNed.
- Jettinghoff, K. en J. Scheeren. (2009). *Loopbaanontwikkeling in het onderwijs.* Den Haag: SBO (in press).
- Netwerk Organisatie en Vergrijzing (2009). *Vergrijzingsmonitor 2009.*
- Ministerie van OCW (2007). *Actieplan Leerkracht van Nederland.* Den Haag: OCW.
- Ministerie van OCW (2008). *Convenant Leerkracht van Nederland.* Den Haag: Ministerie van OCW/ sociale partners.
- Ministerie van OCW (2009). *Nota werken in het onderwijs 2010.* Den Haag: OCW.
- Van Hoof, J. & P. de Beer (2007). Inleiding: Werkgeversimmobilisme. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23: 191 – 194.
- Vrielink, H.S. (2007). *SBO Behoeftemeting: Eindrapport.* Den Haag: SBO.
- Vrielink, H.S. & L. Hogeling (2008). *Tevreden blijven werken in het onderwijs: Levensfasegericht personeelsbeleid vanuit werknemers- en werkgeversperspectief.* Den Haag: SBO.