



## Vitaal naar pensioen

De (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren in het primair onderwijs en oudere docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in beeld

Datum 15 januari 2021  
Auteur(s) Deborah van den Berg (CAOP)  
Joyce Bendig (MOOZ)  
Jo Scheeren (CAOP)  
Sil Vrielink (MOOZ)

Met medewerking van:  
Hendri Adriaens (CentERdata)  
Maartje Elshout (CentERdata)  
Peter Fontein (CentERdata)  
Klaas de Vos (CentERdata)

© CAOP, CentERdata en MOOZ, 2021

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



## Managementsamenvatting

### Inleiding

Door de verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd nemen ouderen een steeds belangrijkere plek in op de arbeidsmarkt. Dit zien we ook in het onderwijs. Voor de voorspelde personeelstekorten in het onderwijs lijkt deze ontwikkeling positief. Toch vertelt de stijging van de AOW-gerechtigde leeftijd niet het hele verhaal. Zo ligt het verzuimpercentage van ouderen<sup>1</sup> aanzienlijk hoger dan het verzuimpercentage van hun jongere collega's. En ook in sociale zekerheidsregelingen, zoals de WW, zien we een oververtegenwoordiging van ouderen.

Om het debat over de (arbeidsmarkt)positie van oudere werknemers te voeden met relevante inzichten hebben het CAOP, MOOZ en CentERdata op verzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een onderzoek uitgevoerd naar de (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren in het primair onderwijs en oudere docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Voor dit onderzoek zijn secundaire analyses uitgevoerd op reeds beschikbare gegevens, is literatuur verkend en zijn enquêtes en interviews afgenomen onder werkgevers (bestuurders, schoolleiders en HRM-verantwoordelijken) en werknemers in de drie sectoren. Ook is gesproken met diverse experts uit de wetenschap en beleid.

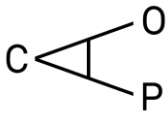
### Conclusie

Wat betreft de *werkbeleving* van oudere leraren/docenten is er veel verschil in hoe zij de eindfase van hun loopbaan beleven. Een deel van de ouderen blijft gemotiveerd, gezond en bekwaam tot aan hun pensioen, terwijl andere ouderen moeilijk(er) meekomen en al dan niet voortijdig besluiten het onderwijs te verlaten. Dit betekent dat "de oudere leraar/docent" niet bestaat, maar dat we eerder kunnen spreken over een zeer diverse groep werknemers. Het onderscheid tussen ouderen zien we ook als we kijken naar hun uittreedgedrag. Daar zien we bijvoorbeeld onderscheid tussen ouderen die al dan niet *willen* doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd en ouderen die al dan niet (lichamelijk en geestelijk) in staat zijn om dit te doen.

In alle drie de onderzochte sectoren (primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs) zien we dat *formeel ouderenbeleid* veelal ontbreekt. Hoewel formeel ouderenbeleid vaak ontbreekt, is er op scholen over het algemeen wel beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van *al* het personeel. In de praktijk zien we ook verschillen in de wijze waarop werkgevers omgaan met en aankijken tegen oudere leraren en docenten. Oudere leraren en docenten oordelen overwegend kritisch over het personeelsbeleid op hun school, en zijn hier ook kritischer over dan hun jongere collega's. Hun oordeel hangt nauw samen met een gebrek aan persoonlijke aandacht door leidinggevendenden. *Regionale samenwerking* op het gebied van duurzame inzetbaarheid en behoud van ouderen is op dit moment nog nauwelijks zichtbaar, terwijl (activiteiten gericht op) het behoud van personeel zowel op micro- als op *macroniveau* aanzienlijke effecten heeft op de (vervangings)vraag naar leraren/docenten.

---

<sup>1</sup> Waar in dit rapport gesproken wordt over ouderen wordt de oudere leraar/docent bedoeld, tenzij anders weergegeven.



## Toelichting op conclusie

### Duurzame inzetbaarheid

- Er zijn volgens zowel werkgevers als werknemers aanzienlijke verschillen in de duurzame inzetbaarheid van ouderen. Dé oudere leraar/docent bestaat niet: niet alle ouderen passen dan ook in het standaardbeeld van "de oudere leraar/docent". Overall zien we wel dat de (zelf-gerapporteerde) inzetbaarheid van werknemers afneemt naarmate zij ouder worden. De vaardigheden en houding van leidinggevendenden hebben een grote invloed op de inzetbaarheid van ouderen in de eigen organisatie, en hetzelfde geldt voor hun leer- en ontwikkelmogelijkheden.
- De meeste leraren en docenten zijn tevreden met hun baan. Dit geldt zowel voor jong als oud. Ouderen zijn wel minder tevreden over de organisatie waar zij werken. In het primair onderwijs is 61 procent van de oudere leraren tevreden met de organisatie. In voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs is dat nog geen 50 procent.
- Veel ouderen merken dat zij te maken krijgen met een lager energieniveau en een hogere herstelbehoefte. Dit geldt in het bijzonder voor leraren in het primair onderwijs. Bijna 60 procent van de oudere leraren in deze sector geeft aan bij thuiskomst even met rust gelaten te moeten worden. Ouderen in het onderwijs ervaren echter niet *meer* werkstress dan hun jongere collega's. Wel verschillen de oorzaken: ouderen noemen met name het bijblijven met veranderende eisen als oorzaak van stress. In vergelijking met sectoren buiten het onderwijs ervaren ouderen wel een relatief hoge werkdruk. Ook ervaren zij hun werk vaker als emotioneel belastend. Dit gaat samen met meer burn-outklachten.
- Ouderen schatten hun eigen expertise en persoonlijke flexibiliteit redelijk hoog in. Toch merkt een deel van de ouderen wel dat het hen meer moeite kost om bij te blijven bij nieuwe ontwikkelingen, zoals onderwijsvernieuwing en digitalisering. Ook de aansluiting bij leerlingen en studenten valt een deel van de ouderen zwaar. De mate waarin ouderen anticiperen op toekomstige loopbaanontwikkelingen valt lager uit dan bij jongeren.
- De kans om werkloos te worden is voor 60-plussers op dit moment groter dan voor jongeren, en de kans op werkhervatting een stuk kleiner. Dit wijst erop dat, voornamelijk in het primair onderwijs, de WW in sommige gevallen als een *voorportaal* naar pensioen wordt gebruikt. Dit geldt uiteraard niet voor iedereen, maar het feit dat de instroomkansen voor 60-plussers groter zijn dan voor jongeren wijst erop dat er in sommige situaties min of meer bewust voor instroom in de WW wordt gekozen. De oorzaak hiervan is op basis van dit onderzoek niet te herleiden.

### Langer doorwerken

- De huidige pensioenleeftijd ligt voor veel ouderen hoger dan de leeftijd waarop zij *willen* stoppen met werken. Oudere leraren/docenten *willen* gemiddeld genomen tot 65 jaar doorwerken. Vooralsnog ligt daar het kantelpunt in de perceptie van de huidige 55-plussers.
- Niet iedereen is *in staat om* tot op hoge leeftijd te blijven werken. Twee derde van de oudere leraren/docenten acht zichzelf in staat om het huidige werk in elk geval tot 65 jaar voort te zetten. Het aandeel dat in staat is om tot 66 jaar door te werken is, met 34 procent, een stuk lager. Vergeleken met 55-plussers in andere sectoren is de bereidheid om langer door te werken in het onderwijs beperkt. Ongeveer twee derde van de oudere leraren/docenten wil tot 65 jaar doorwerken. In andere sectoren ligt dat aandeel met 71 procent hoger. Dit verschil hangt samen met de hogere werkdruk in het onderwijs en het grotere aandeel werkenden met burn-outklachten. De employability van oudere leraren/docenten wijkt gemiddeld genomen niet af van die van ouderen in andere sectoren en ook het ziekteverzuim is vergelijkbaar.
- De karakteristieken van ouderen die *willen* en *kunnen* doorwerken verschillen. Zo hebben ouderen die niet *in staat zijn* om tot hun pensioenleeftijd door te werken relatief



vaak een zwakke gezondheid en burn-outklachten. Leraren/docenten die naar eigen zeggen in staat zijn om door te werken, ervaren gemiddeld genomen minder werkdruk dan degenen die daartoe niet in staat zijn. Ouderen die tevreden zijn met hun baan zijn meer genegen om langer door te werken.

- Minder uren of dagen werken is de belangrijkste voorwaarde om langer door te werken. Voor ouderen die *kunnen* doorwerken, maar dat liever niet *willen*, is een financiële prikkel belangrijk. Dat kan door stoppen minder aantrekkelijk te maken of een bonus voor langer doorwerken. Voor ouderen die naar eigen zeggen niet in staat zijn om door te werken, is lichter werk en een betere gezondheid een belangrijke voorwaarde. Gezien deze verschillen tussen ouderen is er niet één uniforme maatregel mogelijk waarmee langer doorwerken kan worden gestimuleerd. Wat voor de één werkt, pakt voor de ander mogelijk averechts uit.
- Veel ouderen zijn actief bezig met (de beslissing over) hun pensionering en vertonen 'voorsorteergedrag'. Dit wordt lang niet altijd met de werkgever gedeeld. Leidinggevenden zien deze beslissing zelf vaak ook als een privébeslissing en gaan, mede hierdoor, niet altijd het gesprek met de werknemer aan over uittreden en langer doorwerken. Of een oudere leraar/docent eerder wil stoppen met werken, laten de meeste leidinggevenden dan ook afhangen van de werknemer zelf. Beleid speelt hier nauwelijks een rol in. Toch kunnen leidinggevenden wel een belangrijke rol spelen in het uittreedproces van ouderen. Zo speelt een gevoel van waardering en stimulering door de leidinggevende een belangrijke rol in het voorsorteergedrag van ouderen. Bewustwording over dit aspect bij leidinggevenden is daarom van belang.

## Duurzaam ouderenbeleid

- Het ontbreekt op veel scholen aan duurzaam *ouderenbeleid*. Dit is vaak een bewuste keuze: scholen vinden de duurzame inzetbaarheid van al het personeel belangrijk. Bij die gedachte past geen leeftijdsspecifiek beleid.
- Zowel werkgevers als werknemers hechten veel waarde aan maatwerk. Maatwerk wordt vaak ook omschreven als een van de werkzame ingrediënten van effectief duurzaam ouderenbeleid. In de praktijk blijkt dit echter lang niet altijd mogelijk. De mogelijkheden hiertoe ontbreken onder andere doordat er onvoldoende andere taken zijn voor ouderen en deels uit kostenoverwegingen. De eerste overweging zien we vanwege de vaak geringe schaalgrootte met name in het primair onderwijs. Andere werkzame ingrediënten van effectief duurzaam ouderenbeleid die in deze studie naar voren komen, zijn a. maatregelen gericht op stimulering van ouderen en b. maatregelen gericht op de loopbaan en arbeidsomstandigheden.
- Ouderen oordelen vaak kritisch over de gesprekken die zij voeren met hun leidinggevende. Ook over de kwaliteit van het personeelsbeleid op school is een aanzienlijke groep ontevreden. Dit laatste zien we met name in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs: ongeveer twee derde van de docenten in deze sectoren geeft aan dat het personeelsbeleid op hun school (sterk) voor verbetering vatbaar is. Dit oordeel hangt nauw samen met de aandacht voor duurzame inzetbaarheid, de leercultuur en stijl van leidinggeven. Het ervaren personeelsbeleid heeft een duidelijk effect op de werkbeleving van ouderen. Dit betekent dat niet alleen het formele beleid maar ook de meer informele vormgeving en inhoud daarvan in de dagelijkse praktijk de perceptie van het beleid en de werkbeleving van ouderen kleurt.
- De uitstroom onder oudere leraren/docenten verschilt sterk tussen scholen. Het is aannemelijk dat het gevoerde ouderenbeleid hier een rol in speelt. Deze studie toont aan dat inzet op de duurzame inzetbaarheid van ouderen niet alleen effect heeft op het behoud van personeel voor de individuele werkgever, maar ook op de onderwijsarbeidsmarkt als geheel. Het leidt – met name op de korte en middellange termijn – tot een daling van de vervangingsvraag en daarmee tot een vermindering van het lerarentekort. Uit een scenarioanalyse blijkt dat, als scholen inzetten op het behoud van ouderen (overeenkomstig met scholen met het minste verloop), dit ook op macroniveau een aanzienlijk effect heeft op de uitstroom. In het primair onderwijs gaat



het in 2025 om circa 1.700 fte en in het voortgezet onderwijs om circa 600 fte. Dit komt neer op respectievelijk 2,3 en 1,1 procent van de werkgelegenheid. Opvallend is echter dat er in de *Regionale aanpak personeelstekorten* tot nu toe nauwelijks aandacht is voor regionale samenwerking op dit thema.

## Beleidsadviezen

Op basis van de conclusies van dit onderzoek geven wij tot slot enkele adviezen ten aanzien van de (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren/docenten. Daarbij maken wij onderscheid tussen adviezen voor a) landelijk beleid, b) werkgevers en c) werknemers.

### Landelijk beleid

#### ➤ **Verken maatwerk nader**

In het onderzoek wordt zowel door werkgevers als door werknemers meermaals gewezen op het belang van maatwerk en flexibiliteit. Het is op basis van dit onderzoek echter lastig om grip te krijgen op de vraag wat maatwerk concreet inhoudt. Welke 'werkbare' ingrediënten zijn er bijvoorbeeld nodig om van maatwerk een succes te maken? Op basis van deze studie kan gedacht worden aan veranderingen in het takenpakket, aanpassingen in het rooster of de werkplek van ouderen. Ook maatregelen om de gezondheid van specifieke groepen ouderen te verbeteren, past in het beeld van maatwerk. Het is aan te bevelen dit verder te onderzoeken, en om goede praktijkvoorbeelden op dit gebied te delen waardoor scholen in staat worden gesteld om van elkaar te leren. Als er meer grip is op de werkbare ingrediënten van maatwerk, kan hier middels beleid ook verder in gefaciliteerd worden. Bijvoorbeeld door er voor te zorgen dat landelijk beleid de mogelijkheid tot maatwerk niet onverhoopt tegenwerkt.

*Actie: OCW, sociale partners*

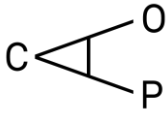
#### ➤ **Besteed aandacht aan HR-beleid op scholen**

De afgelopen jaren is er in toenemende mate aandacht voor (het belang van) HR-beleid in het onderwijs. Toch zien we dat met name oudere leraren en docenten hier kritisch over oordelen, met name in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Vooral met het oog op de ervaren werkdruk, herstelbehoefte en werkbeleving van ouderen is het belangrijk te zorgen dat het HR-beleid aansluit bij de (behoeftes van de) oudere leraar/docent. Ook verschilt de uitstroom van ouderen aanzienlijk tussen scholen, en daar speelt het HR-beleid op school een belangrijke rol in. Als het behoud van ouderen op sectorniveau wordt nagestreefd, verdient het daarom de aanbeveling om ook op landelijk niveau aandacht te (blijven) besteden aan (de kwaliteit en professionaliteit van) HR-beleid op scholen en te stimuleren dat scholen proactief kijken wat de mogelijkheden zijn voor de inzetbaarheid en het behoud van ouderen, bijvoorbeeld via het aanreiken van *good practices*.

*Actie: OCW, sociale partners*

#### ➤ **Verken of huidige cao-regelingen aansluiten bij behoeftes**

De overheid heeft de pensioenleeftijd de afgelopen jaren stapsgewijs verhoogd. Uit onze analyse blijkt echter dat het merendeel van de ouderen voor die tijd wil stoppen met werken. Dit betekent dat er een discrepantie is tussen de feitelijke AOW-leeftijd en de leeftijd waarop ouderen over het algemeen met pensioen willen. Plaatsen we deze conclusie in het licht van de stijging van de pensioenleeftijd, de afschaffing van de BAPO en de regeling duurzame inzetbaarheid in de cao's, dan is het de vraag of de laatstgenoemde cao-regeling voldoende aansluit bij de behoeftes van ouderen. De deelnemers aan dit onderzoek hebben vaak nog oude BAPO-rechten. Toekomstige ouderen vallen echter onder het nieuwe – meer sobere – regime, waarbij het de vraag is of ze wel langer *kunnen* doorwerken. Verkent kan daarom worden of het wenselijk is extra uren duurzame inzetbaarheid voor specifiek 65-plussers beschikbaar te stellen of meer flexibel om te gaan met het huidige aantal uren (bijvoorbeeld door het 'opsparen'



van uren over meerdere (school)jaren heen). Ook op andere thema's worden door zowel werkgevers als werknemers kanttekeningen geplaatst bij de huidige cao-regelingen, bijvoorbeeld als het gaat om de mogelijkheden tot maatwerk. De normjaartaak/het taakbeleid zou taakdifferentiatie volgens sommige werkgevers bijvoorbeeld in de weg staan, terwijl taakdifferentiatie een positief effect kan hebben op de inzetbaarheid en het behoud van ouderen.

*Actie: sociale partners*

➤ **Reflecteer op (maatregelen t.b.v.) haalbaarheid pensioenleeftijd**

In dit onderzoek komt een aantal negatieve tendensen samen als het gaat om het *willen* en *kunnen* doorwerken van ouderen. Het verzuimpercentage onder ouderen loopt op en een aanzienlijk deel heeft te maken met burn-outklachten. Ook zien we een oververtegenwoordiging van 60-plussers in de sociale zekerheidsregelingen en wil een aanzienlijke groep ouderen eerder uittreden dan de huidige pensioenleeftijd. Dit zien we met name bij de groep 60-plussers. De groep ouderen die deelgenomen heeft aan dit onderzoek heeft vaak nog overgangsrecht van de oude BAPO-regeling en een relatief 'gunstige' pensioenleeftijd. De 'nieuwe' groep ouderen, vanaf 55 jaar, moet langer doorwerken, langer dan zij vaak willen en denken te kunnen, en heeft tegelijkertijd minder gunstige rechten (qua verlof en uren Duurzame Inzetbaarheid). Het is de vraag of dit voor alle ouderen haalbaar is, gezien de eerdergenoemde tendensen. Dit vraagt van het ministerie van OCW en de sociale partners te reflecteren op (de rol van) maatregelen waarmee, gegeven de nieuwe pensioenleeftijd, de pensioenleeftijd haalbaar wordt voor meer ouderen. Welke arrangementen zijn bijvoorbeeld nodig om de brug tussen de 65-jarige en 67-jarige pensioenleeftijd te overbruggen, in het bijzonder voor hen die dit nodig hebben? Sociale partners kunnen in dit kader bijvoorbeeld de uren voor Duurzame Inzetbaarheid tijdens cao-onderhandelingen tegen het licht houden. Ook kan gekeken worden naar maatregelen om ouderen die kunnen doorwerken, maar dat liever niet willen, te stimuleren. Voor deze groep is een financiële prikkel belangrijk: als het financieel minder aantrekkelijk wordt om te stoppen met werken, is een deel van hen eerder geneigd door te werken. Verkend kan worden welke opties er op dit vlak zijn, maar ook wat in meer positieve zin mogelijk is: is het bijvoorbeeld mogelijk een 'bonus' in te stellen als financiële prikkel om deze groep ouderen te stimuleren langer door te werken?

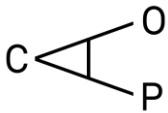
*Actie: OCW, sociale partners*

## Werkgevers

➤ **Besteed aandacht aan de dialoog met oudere werknemers**

Uit het onderzoek blijkt dat het op veel scholen ontbreekt aan formeel ouderenbeleid. Ook gaan lang niet alle werkgevers het gesprek aan met ouderen over de eindfase van hun loopbaan, of doen dit slechts reactief. Ouderen oordelen tegelijkertijd kritisch over het personeelsbeleid op school. Hun oordeel hangt nauw samen met een gebrek aan persoonlijke aandacht door leidinggevenden. Leidinggevenden spelen ook een belangrijke rol als het gaat om de inzetbaarheid van ouderen en het stimuleren van hun ontwikkeling, wat weer een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van ouderen. Dit betekent dat scholen, en meer specifiek leidinggevenden, de inzetbaarheid van ouderen kunnen beïnvloeden met gerichte ondersteuning, bijvoorbeeld op het gebied van sociale verbondenheid, werkgeluk, leercultuur en persoonlijke aandacht. Deze conclusie pleit er in het algemeen voor dat werkgevers meer aandacht zouden moeten besteden aan de managementkwaliteiten van leidinggevenden, HR-afdelingen en de kwaliteit van het HR-beleid in het algemeen. Meer concreet vraagt dit van leidinggevenden dat zij het gesprek met ouderen over de (invulling van de) eindfase van hun loopbaan als een gezamenlijke verantwoordelijkheid moeten zien en dit gesprek meer structureel moeten voeren en inbedden in de organisatie. Op die manier kunnen zij meer proactief werken aan het behoud van ouderen.

*Actie: leidinggevenden, HR-afdeling*



➤ **Bied (meer) maatwerk aan**

Dé oudere leraar/docent bestaat niet. Zowel werkgevers als werknemers pleiten in dit onderzoek dan ook met enige regelmaat voor (meer) maatwerk en flexibiliteit voor ouderen. Op die manier kan beter aangesloten worden bij de behoeftes van werknemers en werkgevers en zijn de mogelijkheden voor ouderen direct zichtbaar en bekend. Dat blijkt op dit moment zeker nog niet op alle scholen zo te zijn. Tegelijkertijd kan meer nadruk op maatwerk een bijdrage leveren aan de dialoog tussen werkgevers en ouderen en een impuls geven aan de ervaren persoonlijke aandacht. Het is op basis van dit onderzoek lastig om uitputtend te zijn in hoe dit maatwerk er uit moet zien. Daarvoor zijn de omstandigheden van oudere leraren/docenten te verschillend. Mogelijk bieden de groepen ouderen die wij in onze studie onderscheiden hier wel aanknopingspunten voor. Zo heeft de groep ouderen die wel *wil* doorwerken maar dit *niet kan* veel te maken met burn-outklachten en/of een matige tot slechte gezondheid. Met name aandacht voor vitaliteit en gezondheid is bij deze doelgroep van belang, bijvoorbeeld door activerend verzuimbeleid en preventief arbobeleid te voeren. Andere doelgroepen hebben weer andere aandachtspunten, bijvoorbeeld op financieel vlak. Door als werkgever zicht te hebben op en aan te sluiten bij deze karakteristieken en hier *tijdig* – ruim voordat er knelpunten ontstaan – op te acteren, kan een stap vooruit gezet worden in het behoud van ouderen. Andere mogelijkheden voor maatwerk die in deze studie naar voren komen, richten zich onder andere op een andere invulling van het takenpakket van ouderen. Bijvoorbeeld door meer coachende en begeleidende taken aan te bieden ten koste van uitvoerende taken. Ook de mogelijkheid om in het rooster aanpassingen te doen, komt aan bod. Hierdoor kunnen ouderen bijvoorbeeld later hun werkdag starten of hoeven zij, in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs, niet langer van lokaal te wisselen.

*Actie: leidinggevenden, HR-afdeling*

➤ **Besteed aandacht aan personeelsbeleid**

Ouderen oordelen overwegend kritisch over het ervaren personeelsbeleid op school. Dit zien we met name in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Aangezien het ervaren personeelsbeleid een duidelijk effect heeft op onder andere de werkbeleving van ouderen, is het aan te bevelen hier actie op te ondernemen als werkgever. Uit deze studie is niet direct te herleiden over welke specifieke aspecten van het personeelsbeleid ouderen ontevreden zijn, hoewel er wel aanwijzingen zijn dat dit ten dele te maken heeft met de aandacht voor deze doelgroep, bijvoorbeeld tijdens (in)formele gesprekken. Ook kunnen de aandachtspunten per school verschillen. Om meer grip te krijgen op deze kritische aandachtspunten is het aan te bevelen dat werkgevers hier het gesprek over aangaan met hun personeel, bijvoorbeeld over de wenselijkheid van het aangaan van het gesprek over al dan niet doorwerken tot het pensioen, zodat het HR-beleid gericht kan worden verbeterd.

*Actie: leidinggevenden, HR-afdeling*

➤ **Verken de mogelijkheden voor (regionale) samenwerking**

Scholen werken in toenemende mate samen. Bijvoorbeeld in de aanpak van de personeelstekorten in de regio. Echter, op het gebied van duurzame inzetbaarheid en behoud van ouderen wordt op dit moment nog nauwelijks samengewerkt. Instellingen in het middelbaar beroepsonderwijs hebben vaak al een behoorlijke omvang, maar met name in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs biedt schaalvergroting mogelijkheden als het gaat om de (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren/docenten. De mogelijkheden om aan de behoeftes van ouderen tegemoet te komen zijn, met name in kleine schoolorganisaties, om organisatorische of financiële redenen vaak beperkt. Dit geldt bijvoorbeeld voor de mogelijkheden tot taakdifferentiatie. Bij opschaling naar het schoolbestuur of de regio ontstaan op dit vlak mogelijk nieuwe kansen.

*Actie: bestuurders*





## Werknemers

### ➤ **Verhoging pensioenleeftijd vereist andere mindset**

Eén van de belangrijkste stakeholders in de discussie over de (arbeidsmarkt)positie van ouderen is de oudere leraar/docent zelf. De verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd vraagt van hen een andere mindset: met name de huidige generatie ouderen had lange tijd een andere gedachte van hun (moment van) pensionering dan nu vaak mogelijk is. Zij zullen over het algemeen langer moeten doorwerken, en dit besef zal moeten 'indalen'.

*Actie: oudere leraar/docent*

### ➤ **Neem regie over inzetbaarheid & loopbaan**

De verhoogde pensioenleeftijd vraagt om initiatief en regie van ouderen ten aanzien van hun inzetbaarheid en de eindfase van hun loopbaan. Zij kunnen afwachten tot hun werkgever hen benaderd, maar kunnen zelf ook actief invulling geven aan en nadenken over de (inrichting van de) eindfase van hun loopbaan. Welke wensen hebben zij en wat hebben zij nodig in deze fase van hun loopbaan? Is dit een kwestie van (een slechte) gezondheid, motivatie, of (een gebrek aan de juiste) bekwaamheden? Ga over deze kenmerken het gesprek aan met de werkgever en stuur zelf op concrete afspraken en acties. In de praktijk lijken ouderen echter lang niet altijd zelf regie te nemen over de eindfase van hun loopbaan. Het is de vraag wat hier de oorzaak van is. Hebben zij onvoldoende zicht op en toegang tot de mogelijkheden in de organisatie of spelen andere aspecten een rol?

*Actie: oudere leraar/docent in samenwerking met leidinggevende*

### ➤ **Investeer in jezelf**

Ouderen die zich ontwikkelen in hun werk en daartoe gestimuleerd worden, beoordelen hun inzetbaarheid hoger dan degenen die op dit vlak niet worden gesteund door de organisatie. Dit is een belangrijke les voor werkgevers. Het betekent immers dat scholen, met name de direct leidinggevenden, de inzetbaarheid van ouderen zelf kunnen beïnvloeden met behulp van gerichte ondersteuning. Echter, de inzetbaarheid van ouderen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de werkgever en werknemer. Ook ouderen zelf hebben een belangrijke rol in en verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling. Ouderen kunnen bijvoorbeeld zelf ook nadenken over hun behoeftes op dit vlak en de wijze waarop zij deze behoeftes kunnen realiseren. Wat vraagt dit van henzelf en wat vraagt dit van hun werkgever? Op dit vlak lijkt nog ruimte te zijn voor verbetering. Zo nemen ouderen niet in gelijke mate deel aan professionaliseringsactiviteiten als hun jongere collega's en geeft een deel van hen aan geen sterke ontwikkelbehoefte (meer) te hebben, terwijl persoonlijke ontwikkeling wel essentieel is voor hun inzetbaarheid. Ouderen moeten daarom ook zelf blijven investeren in (hun ontwikkeling in) de eindfase van hun loopbaan.

*Actie: werknemer in samenwerking met leidinggevende*



## Inhoudsopgave

Managementsamenvatting .....	1
Voorwoord .....	9
Inleiding .....	10
1 De oudere leraar in beeld .....	17
2 Langer doorwerken .....	28
3 Duurzame inzetbaarheid .....	45
4 Duurzaam ouderenbeleid .....	67
5 Effecten van duurzaam ouderenbeleid .....	93
Bijlage .....	101



## Voorwoord

Op verzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) hebben het CAOP, MOOZ en CentERdata een onderzoek uitgevoerd naar de (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren in het primair onderwijs en oudere docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs (middelbaar beroepsonderwijs). Aanleiding voor dit onderzoek is de stijging van de gemiddelde uitstroomleeftijd van leraren/docenten in deze drie sectoren. Tegelijkertijd zien we dat het ziekteverzuim en de sociale zekerheidsregelingen een sterke oververtegenwoordiging kennen van oudere leraren/docenten. Dit terwijl alle leraren/docenten de komende periode hard nodig zijn om de continuïteit van het onderwijs te garanderen. Meer inzicht in de (arbeidsmarkt)positie van de oudere leraar/docent enerzijds en (effectieve) beleidsinstrumenten voor een duurzaam ouderenbeleid anderzijds is dan ook gewenst om tot een gewogen afweging te komen voor dit vraagstuk. Wij hopen met de uitkomsten van dit onderzoek meer inzicht te bieden in dit vraagstuk.

Het onderzoeksteam wil iedereen bedanken die bijgedragen heeft aan in dit onderzoek. In het bijzonder bedanken wij graag alle oudere leraren/docenten, schoolleiders en HR-verantwoordelijken, die - ondanks de huidige situatie - tijd vrij hebben gemaakt om hun ervaring en kennis over dit onderwerp met ons te delen. Maar ook alle beleidsmakers, wetenschappers en andere experts die met ons mee hebben gedacht bedanken wij graag nogmaals voor hun inbreng. Alleen dankzij de enthousiaste medewerking van alle betrokkenen heeft het onderzoeksteam meer grip gekregen op de (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren/docenten en kan de discussie hierover vanuit verschillende perspectieven benaderd worden.

Vanuit het ministerie van OCW en de sociale partners is het onderzoek begeleid door een begeleidingscommissie bestaande uit Toon Frerichs (aanspreekpunt opdrachtgever OCW), Reinier Mudde (OCW), Sanna van der Oord (OCW), Judy Boere (MBO Raad), Frank Cörvers (Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt), Yvonne van Dijke (PO-Raad), Henno Eckhardt (CNV Onderwijs), Sjaak Koehler (Vervangingsfonds/Participatiefonds en Fleur Veringa (VO-raad). Wij bedanken de begeleidingscommissie voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Hun kritische blik heeft het onderzoeksteam scherp gehouden tijdens de uitvoering van het onderzoek.

Jo Scheeren  
Projectleider



## Inleiding

### Aanleiding

Om ouderen in het naoorlogse Nederland te ondersteunen, bedacht politicus Willem Drees in 1947 de Noodwet Ouderdomsvoorziening. In 1957 wordt de noodwet een permanente regeling: de AOW.<sup>2</sup> De AOW wordt gefinancierd via een omslagstelsel: wie werkt, betaalt de AOW van de generatie die op dat moment met pensioen is.<sup>3</sup>

### Vergrijzing en een hogere levensverwachting

De vergrijzing van de Nederlandse bevolking heeft, samen met de gestegen levensverwachting, grote gevolgen voor de betaalbaarheid van de AOW. Toen de AOW werd ingevoerd, werden mensen gemiddeld zo'n 73 jaar. Ervan uitgaande dat zij met 65 jaar met pensioen gingen, ontvingen zij zo'n acht jaar AOW. Inmiddels leven mensen aanzienlijk langer: de levensverwachting van 65-jarigen neemt al vanaf 1950 toe. In 1950 leefden 65-jarigen gemiddeld nog 14,3 jaar, in 2018 was al dat 19,9 jaar. En in 2025 zullen 65-jarigen volgens de huidige prognose nog 0,9 jaar langer leven.<sup>4</sup> De periode dat iemand AOW ontvangt, neemt dus toe. Door de vergrijzing zijn er echter minder werkenden om mee te betalen aan de AOW. Het uittreden van oudere werknemers heeft ook twee andere belangrijke gevolgen: het leidt tot verlies van waardevolle kennis en ervaring en kan leiden tot tekorten op de arbeidsmarkt.<sup>5,6</sup>

### Verhoging van de AOW-leeftijd

De oplossing voor dit vraagstuk lijkt eenvoudig: houd oudere werknemers langer aan het werk. Eén van de mogelijke oplossingen om dit te realiseren, is een verhoging van de AOW-leeftijd. De groep werkenden – die meebetaalt aan de AOW – neemt daardoor toe, terwijl de groep mensen die AOW ontvangt, daalt. De economische gevolgen van de vergrijzing van de babyboomgeneratie kunnen daardoor bovendien beter opgevangen worden.

Hoewel dit idee al eerder is geopperd, werd het pas in 2012 omgezet in een wet. Door de kredietcrisis die ons land vanaf 2008 trof, werd dit vraagstuk namelijk nog urgenter. In 2013 maakt het voorstel dan ook deel uit van het Begrotingsvoorstel. In het voorstel wordt uitgegaan van een stapsgewijze verhoging van de AOW-leeftijd. We zijn nu enkele jaren verder. Inmiddels ligt de pensioenleeftijd op 66 jaar en vier maanden. Vanaf 2020 zal de AOW-leeftijd, als gevolg van de 'Wet temporisering verhoging AOW-leeftijd', wel minder snel stijgen. Dit betekent dat de AOW-leeftijd in 2024 zal uitkomen op 67 jaar.<sup>7</sup>

### Ook andere initiatieven om vervroegd uittreden te voorkomen

Ook andere recente kabinetsvoorstellen hebben vaak als doel de mogelijkheden voor vervroegde uittreding naar pensioen in te dammen, dan wel werknemers te stimuleren om

<sup>2</sup> AAVN (2019). *Geheugen van de polder*, op: <https://www.awvn.nl/app/uploads/2019/10/GEHEUGEN-VAN-DE-POLDER-HOOFDSTUK-22-TREKKEN-VAN-DREES.pdf>

<sup>3</sup> AAVN (2020). *Algemene ouderdomswet (AOW)*, op: <https://www.awvn.nl/aow-algemene-ouderdomswet/>

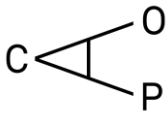
<sup>4</sup> CBS (2019). *Prognose levensverwachting 65-jarigen*, op: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/44/prognose-levensverwachting-65-jarigen>

<sup>5</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

<sup>6</sup> Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, in: *Gedrag en Organisatie*, vol. 29, 1.

<sup>7</sup> Rijksoverheid (2020). *AOW-leeftijd stijgt minder snel*, op:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel/aow-leeftijd-stijgt-minder-snel>



langer door te werken.<sup>8</sup> Zo zijn fiscaal gunstige prepensioenregelingen verder afgebouwd dan wel versoberd, terwijl in wet- en regelgeving meer nadruk is komen te liggen op het stimuleren van langer doorwerken. Hierdoor is het financieel een stuk lastiger om vóór de officiële pensioenleeftijd uit het arbeidsproces te stappen. En omdat mensen steeds ouder worden en werknemers niet langer hun hele leven bij dezelfde werkgever werken, wordt ook ons pensioenstelsel aangepast middels het onlangs afgesloten pensioenakkoord.<sup>9</sup> Toch is ook het indammen van vervroegde uittreding geen continu proces: tot het begin van de jaren '90 werden er bijvoorbeeld – vanwege de hoge (jeugd)werkloosheid - VUT-regelingen ingesteld die het financieel aantrekkelijk maakten om (ruim) voor de pensioengerechtigde leeftijd te stoppen met werken.

### Hoger verzuim onder ouderen

Konden ouderen voorheen het arbeidsproces nog vroegtijdig verlaten, nu zullen zij vaak tot aan hun (uitgestelde) pensioen aan het werk blijven. Ouderen nemen hierdoor een steeds belangrijkere plek in op de arbeidsmarkt. Dit zien we ook in het onderwijs: kwam de gemiddelde pensioenleeftijd in het onderwijs in 2014 nog uit op 63,7 jaar, in 2018 is de gemiddelde pensioenleeftijd gestegen tot 64,6 jaar<sup>10</sup> En kijken we meer specifiek naar de situatie in het leraren- en docentencorps, dan zien we dat een aanzienlijke groep leraren/docenten op dit moment 55 jaar of ouder is. Hoewel het aandeel 55-plussers ten opzichte van 2014 is gedaald, valt in zowel het primair onderwijs, voortgezet onderwijs als in het middelbaar beroepsonderwijs de stijging van het aandeel 60-plussers op.<sup>11</sup>

Deze ontwikkeling lijkt positief in het licht van de eerdere discussie over de betaalbaarheid van de AOW en het tegengaan van verlies van kennis en expertise van oudere werknemers. Ook voor de voorspelde personeelstekorten in het onderwijs lijkt deze ontwikkeling positief. Alle leraren en docenten zullen de komende periode immers nodig zijn om de continuïteit van het onderwijs te kunnen garanderen. Toch vertelt de stijging van de pensioenleeftijd niet het hele verhaal. Zo ligt het verzuimpercentage van leraren/docenten in de leeftijd van 55 jaar en ouder aanzienlijk hoger dan het verzuim van hun jongere collega's. Ook in sociale zekerheidsregelingen, zoals de WW, zien we een oververtegenwoordiging van ouderen.<sup>12</sup> Deze trends gaan gepaard met hoge kosten voor de sector. En daar komt bij dat het langer doorwerken steeds vaker gepaard gaat met nieuwe eisen die gesteld worden aan de inzetbaarheid, competenties, gezondheid, het werkvermogen en de vitaliteit van oudere werknemers.

### Belang van duurzame inzetbaarheid

De bovenstaande ontwikkelingen laten duidelijk zien waarom de duurzame inzetbaarheid van oudere leraren en docenten een belangrijk thema is. Zowel op landelijk en sectoraal niveau als op het niveau van de individuele werkgever zijn er verschillende beleidsinstrumenten (mogelijk) om de duurzame inzetbaarheid van ouderen een impuls te geven. Op sectoraal niveau kunnen er bijvoorbeeld in de cao afspraken gemaakt worden

---

<sup>8</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

<sup>9</sup> Rijksoverheid (2020). *Pensioenakkoord*, op: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel>

<sup>10</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2019). *Trends en cijfers 2019*, op: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256376/trends-en-cijfers-2019-definitief1.pdf>

Toelichting: dit is inclusief prepensioen. De gegevens gelden voor al het personeel in de sector, inclusief de wetenschappen.

<sup>11</sup> DUO (2020). *Etalagebestanden personeel*, op: [www.data.duo.nl](http://www.data.duo.nl)

<sup>12</sup> DUO (2020). *Verzuimkengetallen primair onderwijs en voortgezet onderwijs*, op: [www.data.duo.nl](http://www.data.duo.nl) en Arbeidsmarktplatform PO (2019). *Onderwijsatlas primair onderwijs 2019*. CAOP en MOOZ: Den Haag.

Toelichting: De WW-gegevens hebben betrekking op al het personeel in de sector.



over de duurzame inzetbaarheid van het personeel en ouderen in het bijzonder.<sup>13</sup> Wel zien we de afgelopen jaren een versobering van de ouderenregeling mede als gevolg van fiscale beperkingen. Dit roept de vraag op welke beleidsinstrumenten op dit moment met name worden ingezet in het onderwijs en wat de veronderstelde effectiviteit van deze instrumenten is.

## Doel- en vraagstelling

Tegen deze achtergrond laat het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap onderzoeken wat de (arbeidsmarkt)positie van de oudere leraar in het primair onderwijs en de oudere docent in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs is. Het onderzoek heeft als doel actuele en relevante inzichten op te doen over de (arbeidsmarkt) positie van de oudere leraar in het primair onderwijs en de oudere docent in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Hierbij is de oudere leraar/docent gedefinieerd als een leraar/docent van 55 jaar en ouder.

Naast een beschrijving en analyse van de positie van de oudere leraar/docent heeft het onderzoek ook als doel beleidsinstrumenten op rijks-, sector- en werkgeversniveau, die door individuele werkgevers in de sectoren benut worden voor een duurzaam ouderenbeleid, te inventariseren en de veronderstelde effectiviteit hiervan vast te stellen.

## Onderzoeksvragen

Deze doelstelling is vertaald in een aantal concrete onderzoeksvragen, die leidend zijn in dit onderzoek:

### **1. Beschrijving en analyse positie oudere leraar per sector**

- a. Hoe is werkbeleving van oudere leraren? (O.a. ten aanzien van gezondheid, verloop loopbaan, cultuur bij de werkgever, inbedding HRM-instrumenten zoals duurzame inzetbaarheid, mobiliteit, professionele ontwikkeling, hoe lang men al werkt en voor welke omvang?)
- b. Hoe maken oudere leraren hun afweging over de beëindiging, of juist voortzetting van hun loopbaan of hoe hebben ze dat gedaan?
- c. Welke persoonlijke en systeemfactoren verklaren of houden verband met a. en b.?

### **2. Beschrijving beleid ten behoeve van de oudere leraar per sector**

- a. Welk beleid (of beleidsmaatregelen) hanteren schoolbesturen als werkgever voor duurzame inzetbaarheid van oudere leraren? Maakt dit onderdeel uit van het HRM-beleid?
- b. In hoeverre wordt daarbij gebruik gemaakt van (landelijke) subsidiemogelijkheden voor loonkosten om oudere werknemers in dienst te houden?
- c. Wat is de gepercipieerde effectiviteit van beleidsmaatregelen door de werknemer, de werkgever en op sectorniveau?

### **3. Verkenning effecten op arbeidsmarkt**

- a. Wat is het verband tussen 1. en 2. en het ontstaan van ziekte (bijv. oorzaken voortijdige uitval), werkloosheid, generatiepact-afspraken en zelf bekostigde pensionering?

<sup>13</sup> Zie bijvoorbeeld de cao po 2019-2020. Hierin wordt vermeld dat 'iedere werknemer jaarlijks het recht heeft om 40 uur van de werktijd te besteden aan duurzame inzetbaarheid'. Voor startende leraren en oudere leraren gelden aanvullingen. Zo heeft 'de oudere werknemer van 57 jaar en ouder naast de 40 uur voor duurzame inzetbaarheid opgenomen in artikel 8A.3, jaarlijks recht op een bijzonder budget voor oudere werknemers van 130 uur ten behoeve van duurzame inzetbaarheid'.

b. Wat is het verband tussen 1. en 2. en de effectiviteit van ziekteverzuimbeleid en re-integratie?

c. Welke effecten kunnen van 3 a. en 3 b. worden verwacht op arbeidsmarktramingen en kostenontwikkeling van de sociale zekerheid?

#### 4. Regionale verschillen

a. In hoeverre maken specifieke beleidsmaatregelen voor ouderenbeleid onderdeel uit van de plannen van aanpak voor de regionale aanpak personeelstekorten? Anders gezegd, slaan besturen als werkgever, hierbij de handen ineen?

b. Zijn er regionale verschillen te onderkennen en in hoeverre spelen de bevindingen uit de 3 voorgaande vragen hierbij een rol?

## Onderzoeksopzet

Voor de uitvoering van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden:

- oriënterende interviews met wetenschappers, beleidsmakers en andere experts;
- literatuuronderzoek;
- statistische analyses op relevante databestanden;
- enquêteonderzoek onder schoolleiders en HR-verantwoordelijken en
- verdiepende interviews met leraren/docenten en schoolleiders/HR-verantwoordelijken.

In Figuur 1 vindt u een schematische weergave van de onderzoeksmethoden. Onder het figuur wordt elke methode kort toegelicht. Een meer uitgebreide toelichting op onze onderzoeksopzet vindt u terug in de bijlage van dit rapport.

**Figuur 1 Onderzoeksmethoden**

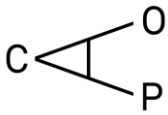


### Oriënterende interviews

Voor de start van het onderzoek is telefonisch een oriënterende interviewronde uitgevoerd onder experts van de sociale partners, sectorfondsen, adviesorganen en faciliterende organisaties. Ook is gesproken met een aantal wetenschappers die zich richten op thema's zoals sociale zekerheid, duurzame inzetbaarheid, loopbanen van specifiek ouderen en beleidsmaatregelen ten aanzien van ouderen. In totaal zijn 11 oriënterende interviews afgenomen. De uitkomsten van de oriënterende interviews vormen input voor het eindrapport, maar zijn ook gebruikt als input voor andere onderzoeksfases, zoals het enquêteonderzoek en de diepte-interviews.

### Literatuuronderzoek

Parallel aan de oriënterende gesprekken is door het onderzoeksteam een literatuurstudie uitgevoerd gericht op thema's zoals sociale zekerheid, duurzame inzetbaarheid, loopbanen van ouderen, langer doorwerken en ouderenbeleid. Op basis van de (combinaties van)



zoektermen is in deze fase gericht gezocht naar literatuur en andere relevante bronnen, zoals beleidsdocumenten. Naast de bronnen die onze zoekacties hebben opgeleverd, hebben wij ook de literatuurlijsten van (veelgenoemde) bronnen geraadpleegd en is de literatuur aangeraden door de experts van de oriënterende interviews meegenomen. Aanvullend zijn ook de plannen toebehorend aan de subsidieregeling 'Regionale aanpak personeelstekort onderwijs' geanalyseerd. Op basis van deze analyse wordt door het onderzoeksteam in kaart gebracht in hoeverre specifieke beleidsmaatregelen gericht op oudere leraren onderdeel uitmaken van de plannen van aanpak in de strijd tegen de personeelstekorten in de sector.

De gevonden literatuur is door ons in de context van de onderzoeksvragen op hoofdpunten samengevat. Kern hierbij is de vraag in hoeverre de resultaten en conclusies van het onderzoek bouwstenen leveren voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. De uitkomsten van de literatuurstudie vormen input voor het eindrapport, maar zijn ook gebruikt als input voor andere onderzoeksfases, zoals het enquêteonderzoek en de diepte-interviews.

### **Statistische analyses**

Het onderzoeksteam heeft diverse statistische analyses (beschrijvend, verklarend) uitgevoerd op basis van (enquête)gegevens uit het Werkonderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO/CBS en TALIS 2018 van de OESO. Deze onderzoeken bieden een gedetailleerd beeld van de werkbeleving en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de sectoren primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs.

Naast analyses op basis van deze grootschalige enquêteonderzoeken heeft het onderzoeksteam ook diverse statistische analyses uitgevoerd op de formatiegegevens uit het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs en gegevens over (het gebruik van) sociale werkgelegenheidsregelingen en ziekteverzuim. Dit biedt een gedetailleerd beeld van de leeftijdsopbouw van oudere leraren/docenten, het gebruik van WW- en WIA-regelingen van oudere leraren/docenten en het verzuim/de uitstroom van oudere leraren/docenten. Tot slot is, in aanvulling op eerder genoemde analyses, een scenario-analyse uitgevoerd, waarbij is nagegaan wat de arbeidsmarkteffecten zijn van een gunstig 'ouderenbeleid' op basis van het microsimulatiemodel Mirror.

### **Enquêteonderzoek**

Om inzicht te krijgen in het beleid ten aanzien van oudere leraren/docenten en het gebruik van (landelijke) regelingen gericht op de duurzame inzetbaarheid is een internetenquête uitgezet onder schoolleiders, bestuurders en directeuren/hoofden P&O in de verschillende onderwijssectoren. Op deze manier ontstaat een meer gedetailleerd beeld van het ouderenbeleid in de drie onderwijssectoren en de gepercipieerde effectiviteit daarvan (vanuit werkgeversperspectief).

De enquêtes zijn in de periode oktober – november 2020 uitgezet onder een steekproef van scholen in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Voor het middelbaar beroepsonderwijs zijn via het HR-netwerk van de MBO Raad alle 63 middelbaar beroepsonderwijs-scholen benaderd om de enquête in te vullen. In totaal hebben 571 respondenten uit het primair onderwijs, 188 respondenten uit het voortgezet onderwijs en 11 respondenten uit het middelbaar beroepsonderwijs een begin gemaakt met de enquête. Uiteindelijk hebben 487 respondenten uit het primair onderwijs, 152 respondenten uit het voortgezet onderwijs en negen respondenten uit het middelbaar beroepsonderwijs de enquête tot het einde ingevuld. Kijken we naar achtergrondkenmerken van de respondenten in het mbo, dan zijn de ROC's licht oververtegenwoordigd in de respons (80 procent t.o.v. 67 procent in de populatie) en zijn zowel AOC's en vakscholen ondervertegenwoordigd (AOC: respons 10 procent vs. populatie 16 procent; vakscholen:





respons 10 procent vs. populatie 17 procent). Voor het primair onderwijs en voortgezet onderwijs zijn geen nadere achtergrondkenmerken gevraagd anders dan bestuursgrootte en eenpitter vs. meerpitter (zie bijlage). Gezien het lage aantal respondenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs, moeten de resultaten voor deze sectoren als indicatief gezien worden.

**Tabel 1 Responsoverzicht**

	Totaal aantal scholen <sup>14</sup>	Steekproef scholen	Respons start enquête (N)	Respons start (%)	Respons eind enquête (N)	Respons eind (%)
Primair onderwijs	6.706	3.941	571	14%	487	12%
Voortgezet onderwijs	1.450	847	188	22%	152	18%
Middelbaar beroepsonderwijs	63	63	11	17%	9	14%

### Verdiepende interviews

Om een beter beeld te krijgen van de maatregelen en cao-afspraken ten aanzien van oudere leraren/docenten en de wijze waarop hier in de schoolpraktijk mee wordt omgegaan, zijn tot slot verdiepende interviews gehouden met schoolleiders en HR-verantwoordelijken in de drie onderwijssectoren. Ook zijn zij bij uitstek bekend met de omstandigheden en de afwegingen van oudere leraren/docenten in de laatste fase van hun loopbaan. Om meer grip te krijgen op de afwegingen die oudere leraren/docenten maken over hun verdere loopbaan of afbouw van hun loopbaan en hun inzetbaarheid, zijn ook verdiepende interviews gehouden met oudere leraren en docenten. Alle interviews zijn afgenomen aan de hand van een gespreksleidraad. Deze leidraad garandeert dat de interviews op een soortgelijke wijze worden afgenomen, waardoor de uitkomsten van de interviews onderling goed te vergelijken zijn.

In totaal hebben tussen oktober en november 2020 11 respondenten uit het primair onderwijs, 18 respondenten uit het voortgezet onderwijs en 15 respondenten uit het middelbaar beroepsonderwijs deelgenomen aan de verdiepende interviews. In Tabel 2 vindt u een meer gedetailleerd overzicht van de respons per sector.

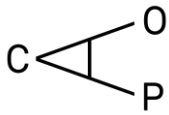
**Tabel 2 Deelname interviews**

	Schoolleiders en HR-verantwoordelijken	Leraren/docenten
Primair onderwijs	6	5
Voortgezet onderwijs	8	10
Middelbaar beroepsonderwijs	9	6

### Leeswijzer

In dit rapport besteden wij eerst aandacht aan de arbeidsmarktpositie van de oudere leraar/docent. Dit doen we door eerst een beschrijving te maken van de oudere leraar in het primair onderwijs en oudere docent in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs ([hoofdstuk 1](#)). Vervolgens gaan we in op het vraagstuk van langer

<sup>14</sup> Onderwijs in Cijfers (2020). *Aantal instellingen*, op: <https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/po/instellingen>  
Toelichting: gebaseerd op het aantal hoofdvestigingen (po), vestigingen (vo) en onderwijsinstellingen (middelbaar beroepsonderwijs) in 2019.



doorwerken ([hoofdstuk 2](#)) en de duurzame inzetbaarheid van leraren/docenten ([hoofdstuk 3](#)). Thema's zoals de samenstelling van het personeel, gebruik van sociale zekerheidsregelingen, werkbeleving en professionele ontwikkeling staan hierbij centraal. In het tweede deel van het rapport gaan we in op beleidsmaatregelen voor een duurzaam ouderenbeleid. Dat doen we door eerst in te gaan op de maatregelen die wij in dit onderzoek geïnventariseerd hebben ([hoofdstuk 4](#)). Vervolgens besteden we aandacht aan de gevolgen van duurzaam ouderenbeleid, bijvoorbeeld voor de kosten van de sociale zekerheid en de arbeidsmarktramingen ([hoofdstuk 5](#)). Elk hoofdstuk is op een soortgelijke manier opgebouwd. Ter introductie van het onderwerp wordt eerst een theoretisch kader beschreven. Het theoretisch kader bestaat uit de belangrijkste uitkomsten uit de literatuur. Aansluitend worden de kwantitatieve resultaten uit de statistische analyses en het enquêteonderzoek gegeven. De kwantitatieve uitkomsten worden vervolgens (kwalitatief) verdiept met de uitkomsten uit de oriënterende gesprekken met experts en de verdiepende interviews met schoolleiders, HR-verantwoordelijken en leraren/docenten.

Het rapport sluit af met een [bijlage](#). In de bijlage vindt u tabellen met aanvullende kwantitatieve informatie, een volledig overzicht van de geraadpleegde literatuur en meer informatie over de respondenten die deelgenomen hebben aan dit onderzoek.

De uitgebreide [managementsamenvatting](#) aan het begin van dit rapport bevat de belangrijkste uitkomsten en conclusies van dit onderzoek.



# 1 De oudere leraar in beeld

## Samenvatting

Een groot deel van de leraren in het primair onderwijs en docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs is 55 jaar of ouder. In alle drie de sectoren zien we de afgelopen jaren wel een daling van het aandeel 55-plussers. Deze ontwikkeling gaat wel gepaard met een stijging van het aandeel 60-plussers. Mede door de geleidelijke opheffing van de BAPO-regeling zien we dat het gebruik van de seniorenregeling door oudere leraren/docenten afneemt, met name in de leeftijdsgroep 55 – 59 jarigen. Tegelijkertijd zien we dat 55-plussers over het algemeen een hogere gemiddelde aanstellingsomvang hebben dan hun jongere collega's.

Oudere leraren/docenten kennen een hoger ziekteverzuimpercentage dan hun jongere collega's. Dit komt niet zozeer doordat zij zich vaker ziekmelden, maar omdat zij over het algemeen een langere periode afwezig zijn. Gezien de grote verschillen in verzuimduur, is het niet verwonderlijk dat ouderen ook vaker dan hun jongere collega's *arbeidsongeschikt* worden. Omdat de uitstroom van arbeidsongeschikten in de praktijk zeer beperkt is, zal dit de komende jaren niet snel veranderen. Een soortgelijk beeld zien we bij de WW: ook de WW-populatie is sterk vergrijsd, ondanks een sterke daling van het aantal werklozen. De kans om werkloos te worden, is voor ouderen aanzienlijk groter dan voor jongeren, en de kans op werkherwinning aanzienlijk kleiner.

## Leeftijdsverdeling

Een groot deel van de leraren in het primair onderwijs en docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs is 55 jaar of ouder. Het grootste aandeel 55-plussers vinden we in 2019 in het middelbaar beroepsonderwijs (bijna 35 procent, zie Figuur 4), gevolgd door het voortgezet onderwijs (ruim 27 procent, zie Figuur 3) en het primair onderwijs (bijna 23 procent, zie Figuur 2). Het primair onderwijs kent ook relatief meer jongeren in vergelijking met de twee andere sectoren. Ook ten opzichte van de werkzame beroepsbevolking in Nederland werken er in het onderwijs veel ouderen: in 2019 is iets meer dan een op de vijf werkenden in Nederland 55 jaar of ouder.<sup>15</sup>

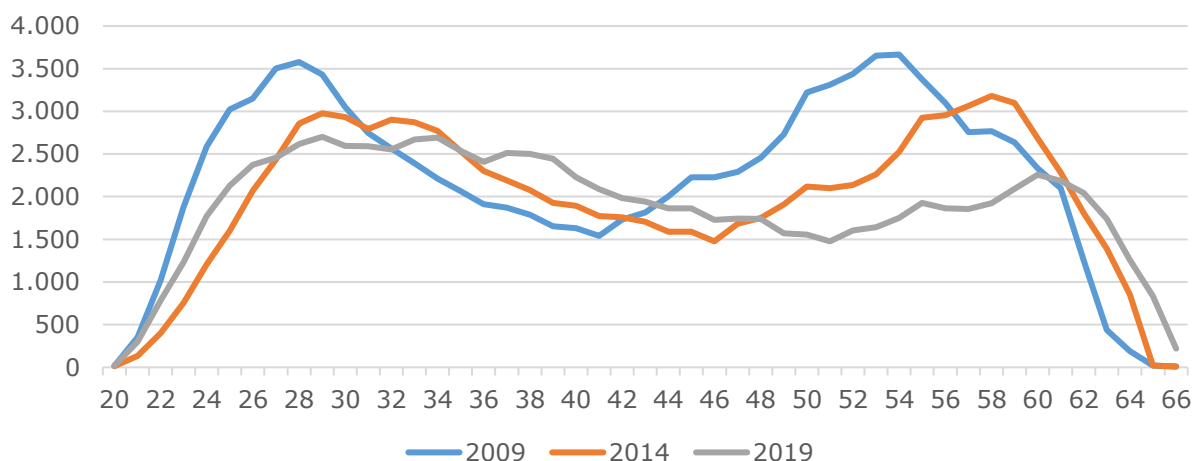
### Aandeel 60-plussers stijgt

Hoewel het aandeel 55-plussers ten opzichte van 2014 in alle sectoren is gedaald, valt in alle sectoren de stijging van het aandeel 60-plussers op: die nam in elk van de sectoren aanzienlijk toe. In het middelbaar beroepsonderwijs is bijna 19 procent van de leraren in 2019 60 jaar of ouder, ten opzichte van bijna 10 procent in 2009. Ook in het voortgezet onderwijs en primair onderwijs zien we soortgelijke stijgingen. Wel zien we dat – van de relatief grote groep 52-jarigen in 2009 – een aanzienlijk deel al is uitgestroomd. In 2019 is het effect van de verhoging van de AOW-leeftijd in alle sectoren dan ook duidelijk zichtbaar.

<sup>15</sup> CBS (2019). *Toename aantal werkenden vooral bij 55-plussers*, op: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/47/toename-aantal-werkenden-vooral-bij-55-plussers>

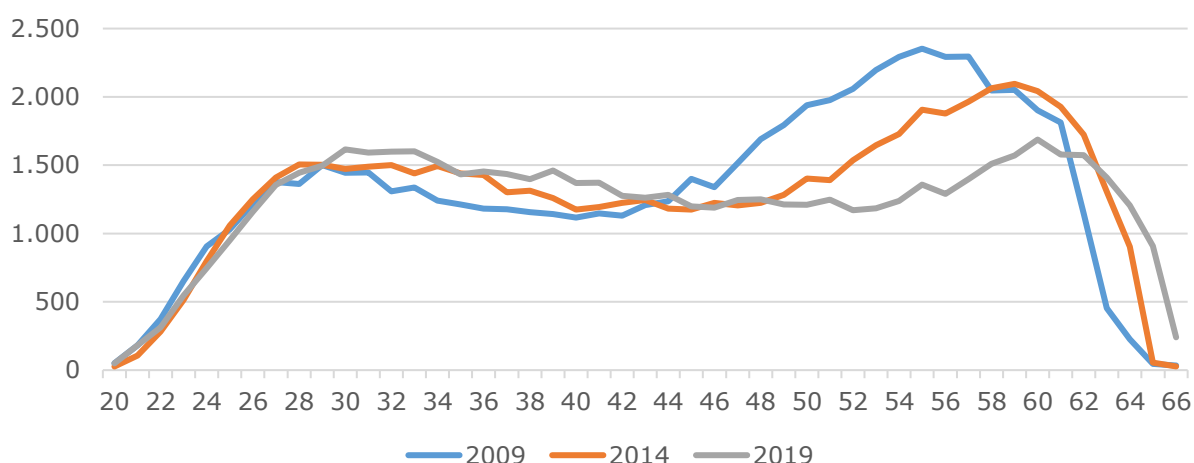
Toelichting: Gebaseerd op cijfers uit het derde kwartaal van 2019.

**Figuur 2 Leeftijdsverdeling leraren primair onderwijs**



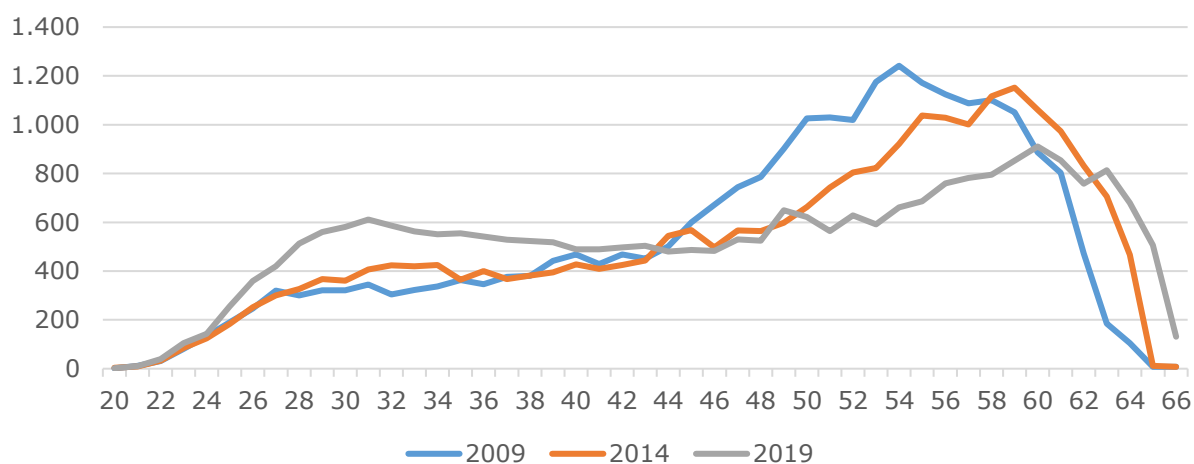
**Bron: CentERdata (2020) Formatiedata**

**Figuur 3 Leeftijdsverdeling docenten voortgezet onderwijs**



**Bron: CentERdata (2020) Formatiedata**

**Figuur 4 Leeftijdsverdeling docenten middelbaar beroepsonderwijs**



**Bron: CentERdata (2020) Formatiedata**

## Deelname seniorenregeling

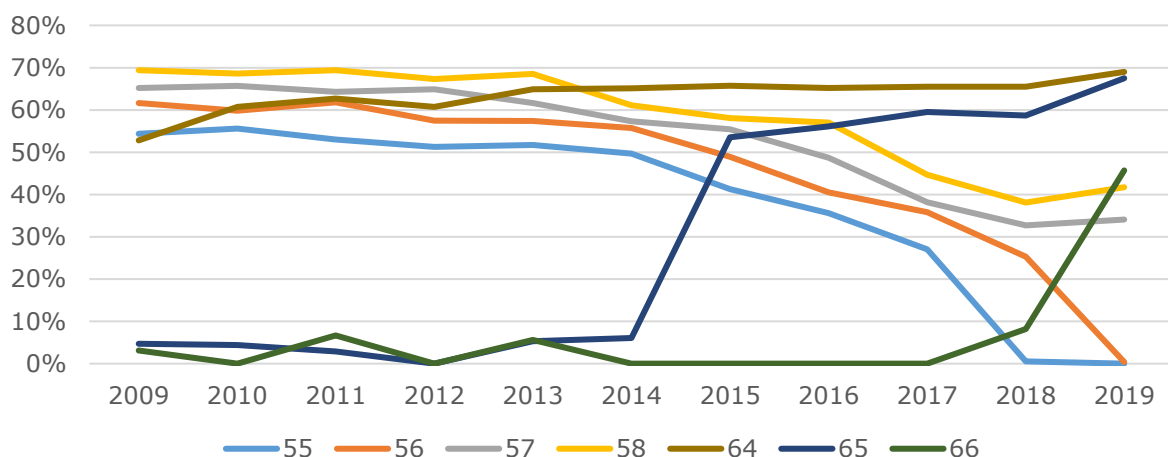
De seniorenregeling (voormalige BAPO) is een regeling die het aantrekkelijk maakt voor oudere werknemers om minder te gaan werken met gedeeltelijk behoud van het salaris over de minder gewerkte uren. De BAPO-regeling is enkele jaren geleden komen te vervallen, en vervangen door nieuwe regelingen gericht op duurzame inzetbaarheid. Voor de medewerkers die eerder al BAPO-verlof genoten, geldt naast de nieuwe regeling een BAPO-overgangsregeling.<sup>16</sup>

Door de afschaffing van de BAPO-regeling zien we dat het gebruik van de seniorenregeling globaal gesproken afneemt (zie Figuur 5). De deelname onder 55- en 56-jarigen is gedaald naar nul, en ook onder 57- en 58-jarigen is het deelnamepercentage de laatste jaren flink afgenomen. Tegelijkertijd zien we een toename van de deelname bij 65- en 66-jarigen. Dat is het gevolg van de verhoogde AOW-leeftijd. Bij de interpretatie van deze gegevens moet worden bedacht dat leraren die op 30 september 2014 bapo-verlof genoten, gebruik kunnen maken van een overgangsregeling. Deze regeling biedt recht op extra verlofuren aan leraren die zijn geboren vóór 1 oktober 1962. Dit betekent dat iedereen die op 1 oktober 2019 57 jaar was of ouder, gebruik kom maken van de overgangsregeling.

### Zelfde beeld in voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs

Hetzelfde beeld is op hoofdlijnen ook zichtbaar in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. De deelname onder 55- en 56-jarigen is de afgelopen gedaald naar nul, en die onder 57- en 58-jarigen is ook sterk verminderd (zie Figuur 6). Tegelijkertijd is de deelname onder 65- en 66-jarigen sterk toegenomen, door de verhoging van de pensioenleeftijd. Van alle drie de sectoren zien we in het middelbaar beroepsonderwijs het laagste aandeel oudere docenten dat gebruik maakt van de seniorenregeling: in 2019 gaat het om 19 procent van 57-jarigen en 24 procent van de 58-jarigen, en circa 51 procent van de 60-plussers. Vanwege de versobering van de regeling, zien we in het mbo een aanzienlijke daling in het gebruik (zie Figuur 7). Daarbij valt op dat de deelname onder 55- en 56-jarigen al eerder naar nul is gegaan dan in het primair en voortgezet onderwijs.

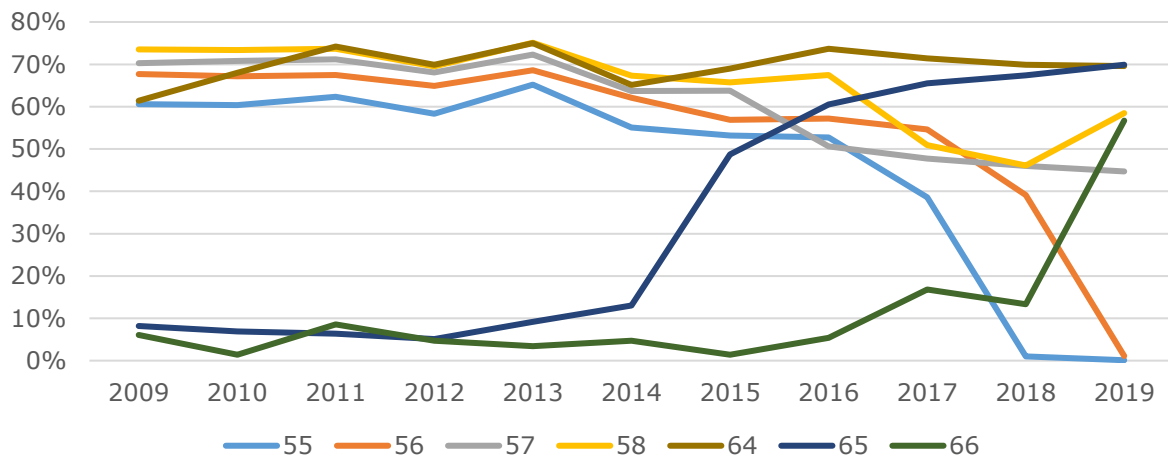
**Figuur 5 Deelname seniorenregeling oudere leraren primair onderwijs (%)**



**Bron: CentERdata (2020) Formatiedata**

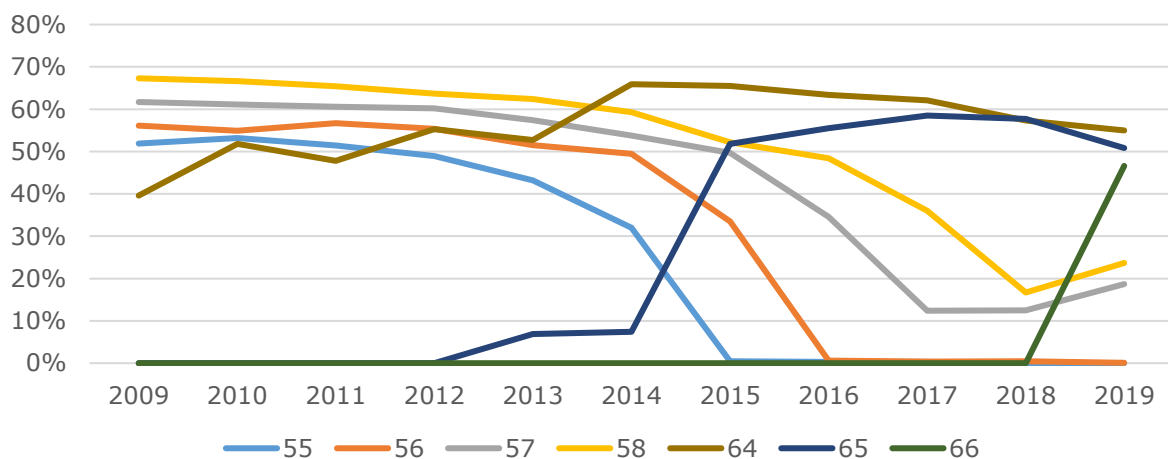
<sup>16</sup> Zie bijvoorbeeld: PO-Raad (2020). *Duurzame inzetbaarheid & BAPO overgangsrecht*, op: <https://www.poraad.nl/ledenondersteuning/helpdesk/cao/duurzame-inzetbaarheid-bapo-overgangsrecht> en CNV Onderwijs (2020). *Duurzame inzetbaarheid*, op: <https://onderwijs.cnvconnectief.nl/veelgestelde-vragen/middelbaar-beroepsonderwijs/>

**Figuur 6 Deelname seniorenregeling oudere docenten vo (%)**



Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

**Figuur 7 Deelname seniorenregeling oudere docenten mbo (%)**



Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

## Aanstellingsomvang

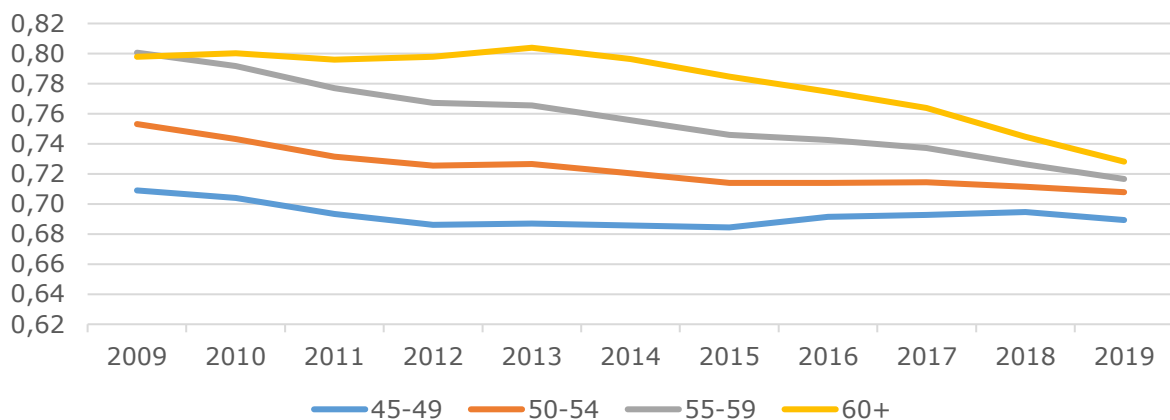
De gemiddelde aanstellingsomvang van leraren/docenten stijgt met de leeftijd. Dit betekent dat 55-plussers over het algemeen een hogere gemiddelde aanstellingsomvang hebben dan hun jongere collega's. Dit zien we zowel in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs als middelbaar beroepsonderwijs, waarbij we in middelbaar beroepsonderwijs wel een uitzondering zien voor de groep 60-plussers (zie Figuur 8, Figuur 9 en Figuur 10).

### Cohorteffect in primair onderwijs en voortgezet onderwijs

De gemiddelde aanstellingsomvang van oudere leraren/docenten in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs is de afgelopen jaren gedaald. Dit komt voor een belangrijk deel door de toename van het aandeel vrouwen; omdat vrouwen vaker in deeltijd werken dan mannen is de gemiddelde aanstellingsomvang gedaald. Daarnaast speelt ook een cohorteffect een rol: dat wil zeggen de algemene tendens is om minder te gaan werken. Het middelbaar beroepsonderwijs wijkt in dit opzicht duidelijk van de twee andere sectoren af. Mogelijk heeft dat mede te maken met de hogere leeftijd waarop docenten in deze sector instromen.

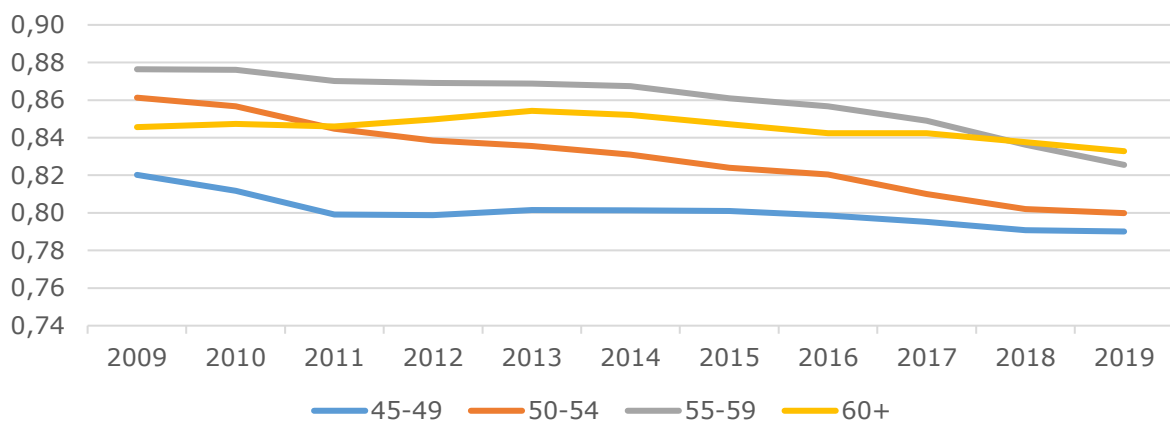
Naast deze verschillen zien we in alle drie de sectoren ook een duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen. Vrouwelijke leraren/docenten in de leeftijd van 55 jaar en ouder hebben een lagere gemiddelde aanstellingsomvang dan hun mannelijke collega's. In het middelbaar beroepsonderwijs hebben mannelijke docenten in de leeftijd 55 – 59 jaar bijvoorbeeld gemiddeld een aanstellingsomvang van 0.906, ten opzichte van 0.738 bij vrouwen in dezelfde leeftijdscategorie. Vrouwen in het primair onderwijs hebben van de drie sectoren de laagste gemiddelde aanstellingsomvang: 0.694 in de leeftijd van 55 – 59 jaar. Hoewel de gemiddelde aanstellingsomvang ten opzichte van 2009 is gedaald, zien we wel dat vrouwen in de leeftijd van 55 – 59 jaar in 2019 een iets hogere gemiddelde aanstellingsomvang hebben dan hun vrouwelijke collega's in de leeftijd van 45 – 49 jaar (0.664).

**Figuur 8 Gemiddelde aanstellingsomvang oudere leraren primair onderwijs**



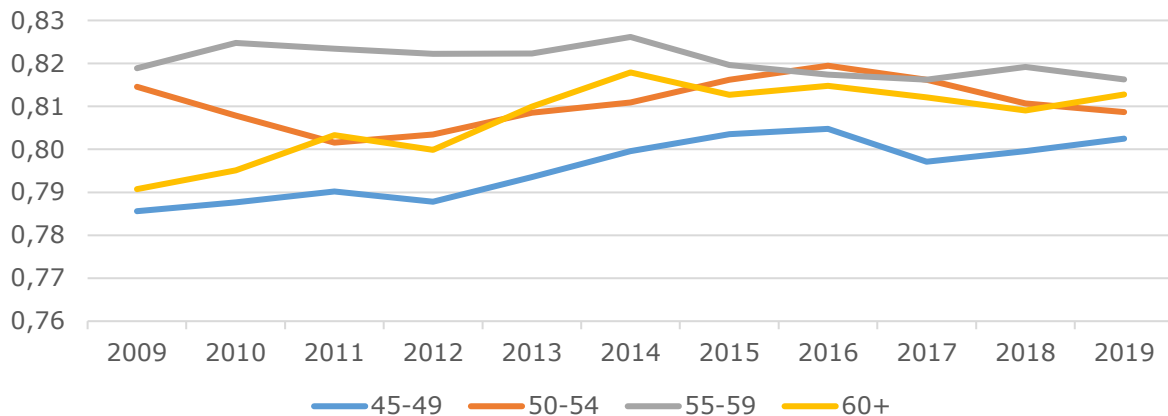
Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

**Figuur 9 Gemiddelde aanstellingsomvang oudere docenten voortgezet onderwijs**



Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

**Figuur 10 Gemiddelde aanstellingsomvang oudere docenten middelbaar beroepsonderwijs**



**Bron: CentERdata (2020) Formatiedata**

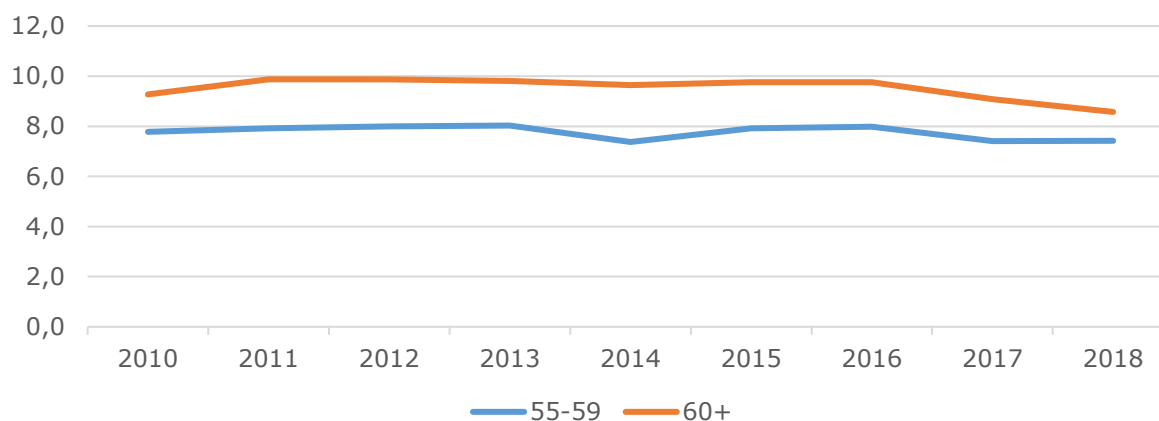
## Ziekteverzuim

Oudere leraren/docenten in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs kennen een hoger ziekteverzuimpercentage dan hun jongere collega's (zie Figuur 11 en Figuur 12). Dit beeld is consequent door de jaren heen. Wel ligt het ziekteverzuim in het primair onderwijs in 2010 hoger dan in het voortgezet onderwijs. Deze cijfers groeien in de loop der jaren naar elkaar toe, waarbij het verzuimpercentage van 60-plussers in het voortgezet onderwijs dat in het primair onderwijs in latere jaren zelfs overtreft. Het relatief hoge verzuimpercentage van ouderen ontstaat niet doordat zij zich vaker ziekmelden dan hun jongere collega's, maar met name omdat zij – als zij zich eenmaal ziekmelden – over het algemeen een langere tijd afwezig zijn.

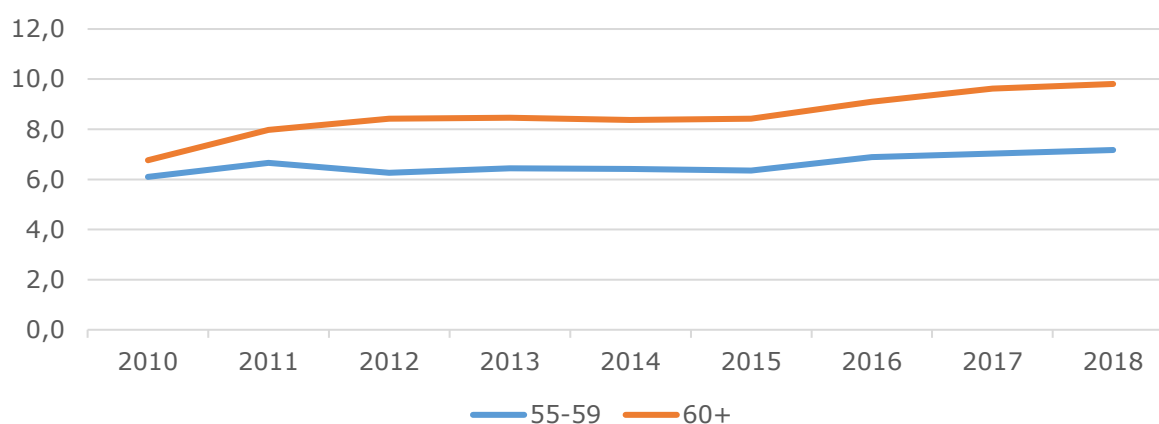
## Verschillen tussen scholen en regio's

Kijken we meer in detail naar de verschillen tussen scholen, dan valt op dat er veel scholen zijn die het relatief goed doen, maar ook veel scholen die het relatief slecht doen. Verder valt op dat het verzuimpercentage van oudere leraren in het basisonderwijs op achterstandsscholen iets hoger ligt dan gemiddeld. In het basisonderwijs kennen ook personen met meerdere aanstellingen een lager verzuimpercentage, terwijl dit in het voortgezet onderwijs net andersom is. En ook tussen de arbeidsmarktregio's zien we significante verschillen. Uit analyses blijkt dat het ziekteverzuim in het basisonderwijs het hoogst is in de regio Zuid-Limburg, gevolgd door Amsterdam, Rotterdam en de regio's: Gooi- en Vechtstreek, Rijk van Nijmegen en Twente. In het voortgezet onderwijs toont Noord-Limburg het hoogst ziekteverzuim, en vinden we daarnaast ook een relatief hoog verzuim in Amsterdam, Den Haag en de arbeidsregio's Twente, Zuid-Limburg en de Achterhoek.



**Figuur 11 Ziekteverzuim oudere leraren primair onderwijs (in procenten)**

Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

**Figuur 12 Ziekteverzuim oudere docenten voortgezet onderwijs (in procenten)**

Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

### Ook in middelbaar beroepsonderwijs hoger verzuim onder ouderen<sup>17</sup>

Hoewel de gegevens over het middelbaar beroepsonderwijs niet op een soortgelijke manier voorhanden zijn, zien we ook in deze sector een soortgelijk beeld. Gemiddeld komt het verzuimpercentage van onderwijzend personeel in 2019 uit op 5,95 procent. Onder 55 – 64 jarigen zien we in hetzelfde jaar een verzuim van 7,81 procent; en dit loopt op tot een verzuimpercentage van 10,29 procent onder 65-plussers. Met name de lengte van het verzuim valt bij deze groepen op. Zij melden zich gemiddeld niet vaker ziek dan hun jongere collega's, maar als zij eenmaal afwezig zijn, is dit vaak voor een langere periode.

### Ontwikkeling aantal werklozen<sup>18</sup>

De spanning op de onderwijsarbeidsmarkt is de afgelopen jaren toegenomen, vooral in het primair onderwijs. Dit heeft geleid tot een sterke daling van het aantal werklozen sinds 2015. In de nasleep van de economische crisis in 2008, is het aantal werklozen sterk toegenomen. Dit geldt voor alle drie de sectoren, maar het sterkst voor het primair

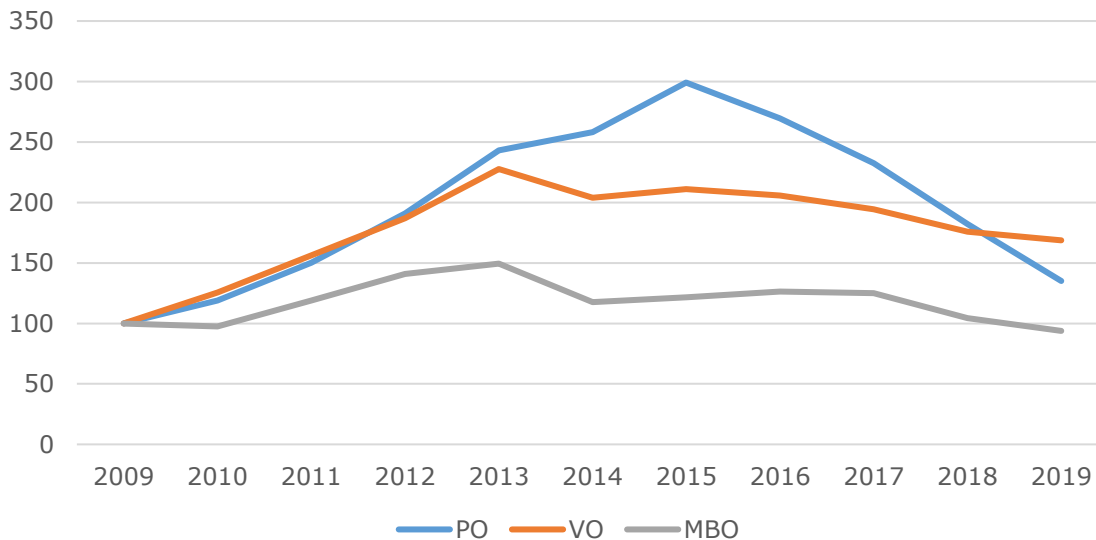
<sup>17</sup> Bron: SOM MBO, op: <https://www.sommiddelbaar>

[beroeponderwijs.nl/gezondheidsbeleid/arbeidsverzuim/verzuimrapportages-middelbaar-beroeponderwijs/](https://www.sommiddelbaar.beroeponderwijs.nl/gezondheidsbeleid/arbeidsverzuim/verzuimrapportages-middelbaar-beroeponderwijs/)

<sup>18</sup> De gegevens over WW en WIA gaan over al het onderwijspersoneel. De gegevens zijn niet uit te splitsen naar leraren/docenten.

onderwijs (zie Figuur 13). In de periode 2009-2015 steeg het totaal aantal werklozen in het primair onderwijs van 2.620 naar 7.835. Dit komt neer op een verdrievoudiging. In het voortgezet onderwijs nam het aantal werklozen in genoemde periode ook toe, maar minder sterk dan in het primair onderwijs. In het middelbaar beroepsonderwijs zien we tussen 2009 en 2019, na een stijging tussen 2009 en 2013, een lichte daling van het aantal werklozen. In het middelbaar beroepsonderwijs zien we een stijging tussen 2009 en 2013, gevolgd door een lichte daling van het aantal werklozen in de jaren daarna.

**Figuur 13 Ontwikkeling aantal werklozen (index 2009=100)**



**Bron: BZK (2020) [Kennishank Openbaar bestuur](#)**

### Aandeel ouderen in WW neemt toe

Uit nadere analyses blijkt dat het aandeel ouderen in de WW in alle drie de sectoren is toegenomen. Ouderen lijken dus minder te profiteren van de afname van het aantal werklozen dan hun jongere collega's. Dit geldt in het bijzonder voor het primair onderwijs (zie Figuur 14). In 2010 was 13 procent van de werklozen in deze sector 60 jaar of ouder, in 2019 bijna 50 procent. In het voortgezet onderwijs nam het aandeel 60-plussers in dezelfde periode toe van 12 naar 33 procent, en in het middelbaar beroepsonderwijs van 8 naar 23 procent. Op grond hiervan kunnen we concluderen dat de WW-populatie - met name in het primair onderwijs - sterk is vergrijsd.

Daarbij moet worden opgemerkt dat de instroom in de WW de laatste jaren voor een steeds groter deel uit ouderen bestaat. In het primair onderwijs is 41 procent van de instromers 55-plus en 28 procent zelf 60 jaar of ouder. In 2010 was het aandeel 55-plussers nog 15 procent. Deze verschuiving in de leeftijdsopbouw hangt samen met het feit dat de instroom van jongeren de laatste jaren veel sterker is gedaald dan die van ouderen, en dan met name van 60-plussers. Tabel B4 in de bijlage illustreert dit. In het primair onderwijs is de totale instroom in de WW sinds 2014 met 68 procent gedaald, maar onder 60-plussers is de daling veel kleiner en ook later ingezet. In het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs is de instroom van jongeren in de WW ook veel sterker gedaald dan van ouderen (zie Tabel B4).

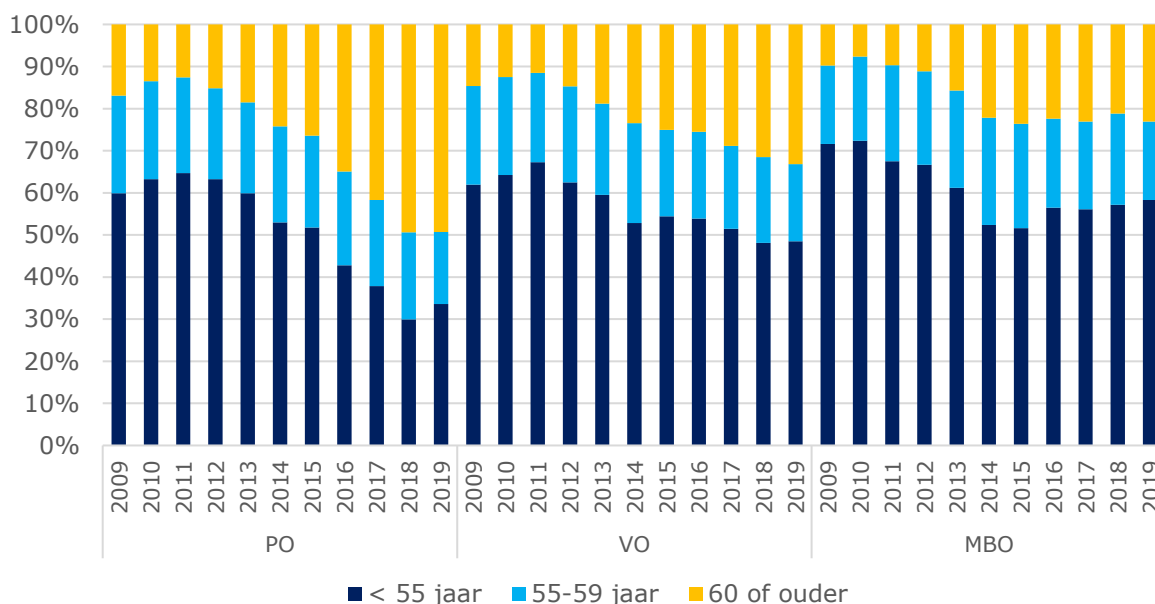
Wanneer we de instroom uitdrukken als percentage van het aantal werkzame personen, blijkt dat de instroomkansen in het primair onderwijs de laatste jaren zijn gedaald, vooral onder jongeren (zie Tabel B5). Voor ouderen is de kans op instroom in de WW echter nog steeds aanzienlijk, en dat geldt met name voor de 60-plussers. Daar waar 60-plussers in het verleden een geringe kans hadden op instroom in de WW, ligt dit de laatste jaren duidelijk hoger dan onder jongeren. Anders dan in het voortgezet onderwijs en het mbo,

is in het primair onderwijs geen sprake van een evenredige afspiegeling. Ouderen werknemers hebben meer kans om in de WW terecht te komen dan jongeren. Dit is een opmerkelijk bevinding, omdat het wijst op voorsorteedgedrag, waarbij ouderen voorafgaand aan hun pensioen in de WW belanden.

### Uitstroom vertoont soortgelijk beeld

Kijken we naar de uitstroom, dan zien we een soortgelijk patroon. Door de toegenomen krapte op de onderwijsarbeidsmarkt is de in- én uitstroom in de WW de laatste jaren gedaald, met name in het primair onderwijs. Tegelijkertijd is het aandeel 60-plussers dat uitstroomt uit de WW sterk toegenomen, al is dat niet door *werkhervatting*.<sup>19</sup> Uit cijfers van het ministerie BZK blijkt dat *pensionering* verreweg de belangrijkste reden is voor uitstroom van ouderen (60+) uit de WW. In het primair onderwijs geldt dit voor ruim driekwart (77%) van de gevallen, en in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs voor respectievelijk 65 en 60 procent. Daar waar jongere werklozen veelal uitstromen vanwege werkhervatting of het bereiken van de maximum WW-duur, zien we dat 60-plussers zelden nog uitstromen naar een nieuwe baan. Eenmaal in de WW blijven zij in meerderheid dus zitten tot hun pensioengerechtigde leeftijd.

**Figuur 14 Ontwikkeling aantal werklozen, naar leeftijdsklasse (%)**



**Bron: BZK (2020) [Kennissbank Openbaar bestuur](#)**

Gezien de hiervoor gepresenteerde gegevens, dringt zich de vraag op of de WW niet als 'prepensioenregeling' wordt gebruikt voor oudere werknemers in het onderwijs. In de afgelopen jaren is de instroom van ouderen (60+) in de WW toegenomen en is de WW-populatie sterk vergrijsd. Vooral in het primair onderwijs is dat het geval. Daar waar in het verleden vooral jongere medewerkers instroomden in de WW, zien we de laatste jaren een steeds groter wordende groep 60-plussers. Van een evenredige afspiegeling is in het primair onderwijs geen sprake. De kans om werkloos te worden, is voor 60-plussers groter dan voor jongeren, en de kans op werkhervatting een stuk kleiner. De meeste 60-plussers die in de WW terecht komen, blijven daarin tot hun pensioen. Dit wijst erop dat, met name in het primair onderwijs, de WW soms als een soort *voorportaal* naar pensioen wordt gebruikt. Dit geldt uiteraard niet voor iedereen, maar het enkele feit dat de instroomkansen

<sup>19</sup> In het primair onderwijs steeg het aandeel 60-plussers in de uitstroom tussen 2009 en 2019 van 11 naar 42 procent; in het voortgezet onderwijs van 14 naar 22 procent en het middelbaar beroepsonderwijs van 9 naar 17 procent.



voor 60-plussers groter zijn dan voor jongeren wijst erop dat er min of meer bewust voor instroom in de WW wordt gekozen. Net als in de jaren '90, bij de wachtgeldproblematiek, speelt ook hierbij de *parallelie* van belangen tussen ouderen en scholen/besturen een rol.<sup>20</sup> Oudere leraren en docenten willen (bij voorkeur) eerder stoppen met werken en werkgevers zijn in veel gevallen ook best genegen om dat te faciliteren, indien betrokkene het werk niet meer aankan en een nieuwe leerkracht aangetrokken kan worden.

## Ontwikkeling aantal arbeidsongeschikten

Uit periodiek verzuimonderzoek is bekend dat het ziekteverzuim onder oudere leraren hoger is dan onder jongeren. Dit komt vooral door dat ouderen langer ziek zijn. Hun langere verzuim hangt voor een belangrijk deel samen met *leeftijd-gerelateerde gezondheidsklachten*, zoals hart- en vaatziekten, kanker etc. Het gaat dus lang niet altijd om werk-gerelateerd verzuim.

### Ouderen vaker arbeidsongeschikt

Gezien de grote verschillen in verzuimduur, is het niet verwonderlijk dat ouderen ook vaker *arbeidsongeschikt* worden. Uit cijfers van het ministerie van BZK blijkt dat het totaal aantal arbeidsongeschikten in het onderwijs de laatste jaren sterk is toegenomen. Dit geldt voor alle drie de sectoren (primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs) en zowel voor de IVA als de WGA. Het aantal IVA-uitkeringen (voor mensen die volledig arbeidsongeschikt zijn) is in de periode 2013-2018 in alle drie de sectoren verdubbeld, en het aantal WGA-uitkeringen (voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten) nam toe met zo'n 33 à 43 procent (primair onderwijs 33 procent, voortgezet onderwijs 43 procent en middelbaar beroepsonderwijs 32 procent).

Figuur 15 toont de leeftijdsopbouw van het aantal arbeidsongeschikten in het onderwijs. Daarbij valt op dat de groep 55-plus verreweg het grootste is. Ongeveer driekwart van de arbeidsongeschikten met een IVA-uitkering is 55 jaar of ouder. Bij de gedeeltelijk arbeidsongeschikten ligt dit aandeel iets lager, en is zo'n 50 à 60 procent 55-plus.

### Instroom bestaat voor groot deel uit 60-plussers

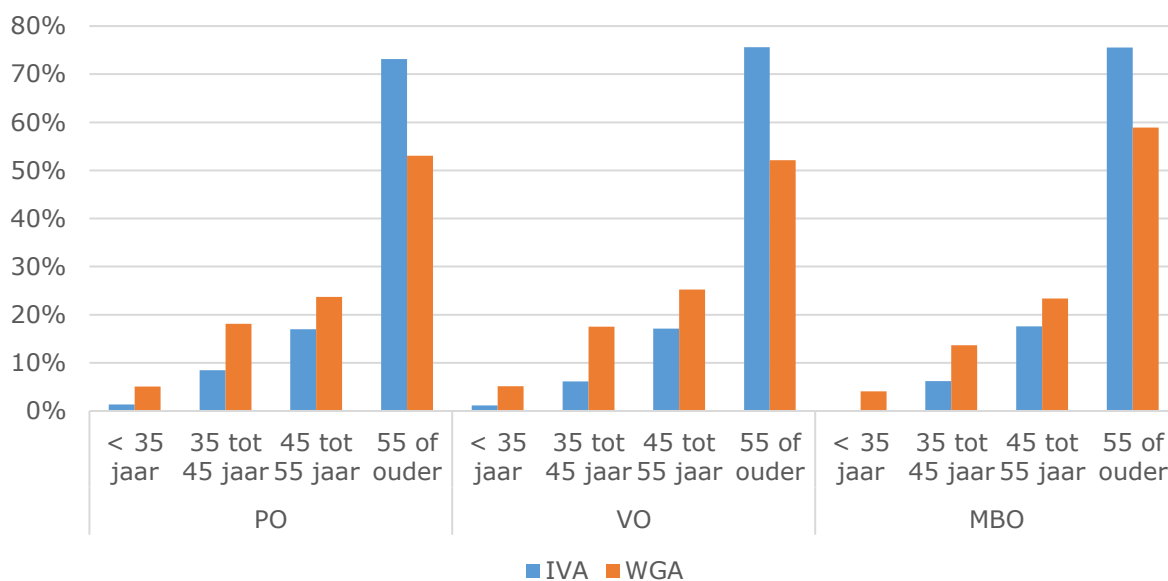
Uit stroomgegevens blijkt dat de instroom in de WIA voor een groot deel uit 60-plussers bestaat. Dit geldt in het bijzonder voor de IVA. In primair onderwijs en voortgezet onderwijs bestaat circa 52 procent van de nieuwe instroom uit 60-plussers en in het middelbaar beroepsonderwijs 62 procent. Bij de WGA ligt het aandeel 60-plussers (met zo'n 26 à 33%) een stuk lager, en is er ook een aanzienlijke instroom van jongeren.

Ondanks deze verschillen, moeten we vaststellen dat de WIA-populatie sterk is vergrijsd. Dit geldt zowel voor de volledig als de gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Omdat de uitstroom van arbeidsongeschikten in de praktijk zeer beperkt is, zal dit de komende jaren ook niet snel veranderen. Sterker nog, omdat oudere medewerkers langer moeten doorwerken, bestaat het risico dat de instroom in de WIA verder stijgt.

---

<sup>20</sup> Vermeulen, M. (red.). (1996). *De jaren tellen, een onderzoek naar de achtergronden van de wachtgeldproblematiek in het onderwijs*. SDU: Den Haag.

**Figuur 15 Aandeel arbeidsongeschikten naar leeftijdsklasse (%)**



Bron: BZK (2020) [Kennisbank Openbaar bestuur](#)



## 2 Langer doorwerken

### Samenvatting

Tot enkele jaren geleden verliet een relatief grote groep ouderen het onderwijs voor het bereiken van de pensioenleeftijd. De afgelopen jaren is dit aandeel aanzienlijk gedaald. Dit wil echter niet zeggen dat alle ouderen dit willen of denken te kunnen: de huidige pensioenleeftijd ligt voor veel ouderen hoger dan de leeftijd waarop men zou willen stoppen met werken. Een groot deel van de ouderen is dan ook actief bezig met (de beslissing over) hun pensionering - en vertoont 'voorsorteedgedrag' - hoewel dit lang niet altijd met de werkgever besproken wordt.

Een kleine meerderheid van de ouderen wil tot ten minste 65 jaar door werken, en is daar naar eigen zeggen ook toe in staat. Circa een derde van de leraren/docenten acht zichzelf niet in staat om tot 65 jaar door te werken. Ongeveer een kwart van de oudere leraren/docenten wil eerder stoppen met werken en acht zichzelf ook niet in staat om het huidige werk voort te zetten tot 65 jaar of ouder.

Het uittreedgedrag van oudere leraren/docenten is in diverse categorieën in te delen. Zo zijn sommige ouderen genoodzaakt door te werken, bijvoorbeeld uit financiële overwegingen, terwijl anderen bewust stoppen vanwege de privésituatie of uitreden vanwege gezondheidsklachten (mentaal en lichamelijk). Met name de mentale gezondheid speelt in het onderwijs een belangrijke rol in het uittreedgedrag van ouderen. Oudere leraren die niet in staat zijn om tot hun 65<sup>e</sup> door te werken, hebben bijvoorbeeld relatief vaak een zwakke gezondheid en hebben ook vaker te maken met burn-out-klachten. Ook de aanstellingsomvang - en daarmee de vraag of iemand kostwinnaar is of niet en dus financieel genoodzaakt is om door te werken, de tevredenheid met het werk en het hebben van een partner die al met pensioen is, hebben invloed op het uittreedgedrag. Ouderen zijn eerder geneigd door te werken als zij *minder uren of minder dagen per week* kunnen werken.

### 2.1 Theoretisch kader

Een deel van de Nederlandse werknemers 'sorteert voor' op hun pensioen. Dit betekent dat zij door "*hun houding en gedrag afstand nemen van hun werk, vooruitlopend op het daadwerkelijke moment van uitreden*". Zij hebben bijvoorbeeld minder interesse in en belangstelling voor werk gerelateerde zaken.<sup>21</sup> Ook uit ander onderzoek blijkt dat ouderen vaak gradueel afstand nemen van hun werk, bijvoorbeeld door (het aantal) activiteiten op het werk te verminderen. Soms wordt daarbij ook opgemerkt dat sprake is van 'mentale pensionering'.

Bij voorsorteedgedrag blijkt de invloed van werk gerelateerde factoren en gezondheid dominant te zijn, zoals een gebrek aan uitdaging en werkdruk. Ook het gevoel niet gewaardeerd en gestimuleerd te worden door de leidinggevende speelt een belangrijke rol. Hierdoor hebben medewerkers eerder het gevoel dat hun leidinggevende niet gevoelig is voor hun uitreden.<sup>22</sup>

#### Stoppen met werk met name privéaangelegenheid

De daadwerkelijke beslissing over de beëindiging of voortzetting van de loopbaan wordt voor een deel bepaald door de gepercipieerde levensverwachting: werknemers die

<sup>21</sup> Solinge, H. van en K. Henkens (2003). *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevenden over uitreden uit het arbeidsproces*. Van Gorcum/Stichting Management Studies: Den Haag.

<sup>22</sup> Ibid.



verwachten langer te leven, hebben over het algemeen meer belangstelling om langer door te werken. Bij de uiteindelijke pensionering speelt de subjectieve levensverwachting echter geen rol van betekenis. In de praktijk stoppen werknemers die verwachten langer te leven niet later met werken. Dit wekt de suggestie dat werknemers die langer willen doorwerken, in de praktijk gehinderd worden om dit te realiseren.<sup>23</sup>

Een soortgelijk beeld beschrijven andere onderzoekers op basis van de *socio-emotional selectivity theory*. Naderende pensionering kan tot gevolg hebben dat mensen zich bewust worden van het 'opraken' van tijd. Dit heeft gevolgen voor hun voorkeuren, gedrag en de doelen die zij zichzelf stellen.<sup>24</sup> Mensen die tijd als grenzeloos ervaren, zoals jongeren, bereiden zich eerder voor op de toekomst en zullen in nieuwe activiteiten investeren. Mensen die hun tijd als eindig ervaren, vaker ouderen, zullen zich juist vooral op het heden richten. Zij streven vaker doelen na die emotioneel betekenisvol zijn. Naast de gepercipieerde tijd die mensen hebben, beschrijven meer recente studies ook het belang van de perceptie van overgebleven mogelijkheden (*focus on opportunity's*).

### **Invloed van wens om door te werken**

Ook de wens om al dan niet door te *willen* werken tot de pensioengerechtigde leeftijd blijkt een sterke voorspeller van de uitstroom naar vroegpensioen. De uitstroom naar vroegpensioen wordt verder bepaald door demografische en arbeid gerelateerde kenmerken. Zo vindt uitstroom vooral plaats bij 60-plussers en werknemers met een partner zonder baan.<sup>25</sup> Dat geldt ook voor een ongunstige financiële situatie, waardoor zij zich vervroegde pensionering niet kunnen permitteren.<sup>26</sup>

De kans op uitstroom is ook hoger indien iemand langer in dezelfde functie werkt, wanneer iemand een leidinggevende functie heeft of wanneer sprake is van een grote reorganisatie. De invloed van reorganisatie wijst er op dat vroegpensioen soms gebruikt wordt als afvloeiingsregeling van 'overtollig' ouder personeel.<sup>27</sup>

### **Ook gezondheid van invloed**

Naast deze factoren speelt ook de gezondheid een belangrijke rol in het *kunnen* doorwerken van ouderen, uitstroom naar een uitkering en langdurig verzuim. Dat geldt echter niet voor de uitstroom naar vroegpensioen en willen doorwerken. Gezondheid lijkt daarmee vooral een grote invloed te hebben op het werkvermogen en minder op de wens om door te werken.<sup>28</sup> De onderzoekers verklaren dit doordat het Nederlandse stelsel bij gezondheidsproblemen eerder naar een uitkering leidt dan naar vroegpensioen.

Ook uit ander onderzoek blijkt dat de gezondheid en het werkvermogen van werknemers een belangrijke rol spelen in het beslisproces. Ouderen die zich gezond en capabel voelen, blijken volgens deze studie eerder geneigd door te werken tot hun pensioenleeftijd.<sup>29</sup>

### **Arbeidsomstandigheden en –voorwaarden spelen rol bij doorwerken**

Naast de rol van iemands levensverwachting en demografische en arbeid gerelateerde kenmerken hebben ook arbeidsomstandigheden en – voorwaarden invloed op het keuzeprocess van ouderen. Zo concludeert TNO dat:

<sup>23</sup> Solinge, H. van en K. Henkens (2010). Langer leven, langer werken? De rol van gepercipieerde levensverwachting in het uittredeproces, in: *Tijdschrift voor Gerontologie en Geriatrie*, volume 41, p. 204–213.

<sup>24</sup> Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, in: *Gedrag & Organisatie*, vol. 29, nr. 1, pp. 3-27.

<sup>25</sup> TNO (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken*. TNO: Leiden

<sup>26</sup> Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, in: *Gedrag & Organisatie*, vol. 29, nr. 1, pp. 3-27.

<sup>27</sup> TNO (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken*. TNO: Leiden

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, in: *Gedrag & Organisatie*, vol. 29, nr. 1, pp. 3-27.



- Sommige arbeidsomstandigheden een voorspeller zijn van *niet kunnen* doorwerken, maar niet van het *niet willen* doorwerken. Werknemers met fysiek zwaar werk, hoge taakeisen en weinig sociale steun van de leidinggevende geven vaker aan niet door te *kunnen* werken in de huidige functie tot de pensioengerechtigde leeftijd. Zij geven echter niet vaker aan dat zij niet *willen* doorwerken.
- Van de arbeidsvoorwaarden is tevredenheid over (de mogelijkheid tot) flexibele werktijden een belangrijke voorspeller voor *kunnen* doorwerken. Het ontbreken van een cao voorspelt het *willen* doorwerken. Mogelijk heeft dit te maken met financiële overwegingen, die eerder stoppen met werk mogelijk maken.<sup>30</sup>

Ook uit ander onderzoek blijkt dat arbeidsomstandigheden een belangrijke rol kunnen spelen in het keuzeproces naar pensionering. Ouderen die complex werk verrichten en veel autonomie ervaren worden bijvoorbeeld minder vaak geconfronteerd met een begrensd tijdsperspectief. Ook zien zij vaak meer mogelijkheden voor hun ontwikkeling. Naast de inhoud van het werk speelt ook de werkgever zelf een belangrijke rol. Dat zien we met name zolang niet definitief beslist is of iemand wil stoppen met werken. Deze werknemers blijken gevoelig te zijn voor verzoeken van de leidinggevende om langer door te werken.<sup>31</sup>

### **Sociaal klimaat belangrijk voor uitstroom naar uitkering**

Kijken we meer specifiek naar de uitstroom naar een uitkering, dan zien we dat die voorspellers verschillen van die van de uitstroom naar vroegpensioen. Zo wordt uitstroom naar vroegpensioen niet voorspeld door gezondheidsproblemen en het sociale klimaat op werk, terwijl dit wel geldt voor uitstroom naar een uitkering. Medewerkers met een matige of slechte ervaren gezondheid, burn-out klachten en medewerkers die langdurig verzuimen stromen bijvoorbeeld vaker uit naar een uitkering. Dat geldt ook voor medewerkers die weinig sociale steun ervaren of te maken hebben met intimiderend gedrag door de leidinggevende of collega's. Dit betekent dat voor deze vormen van voortijdige uitstroom mogelijk andere maatregelen nodig zijn.<sup>32</sup>

### **Typering van uittreedgedrag**

Samenvattend kan op basis van de bovenstaande literatuur de volgende typering van uittreedgedrag worden gemaakt:<sup>33</sup>

---

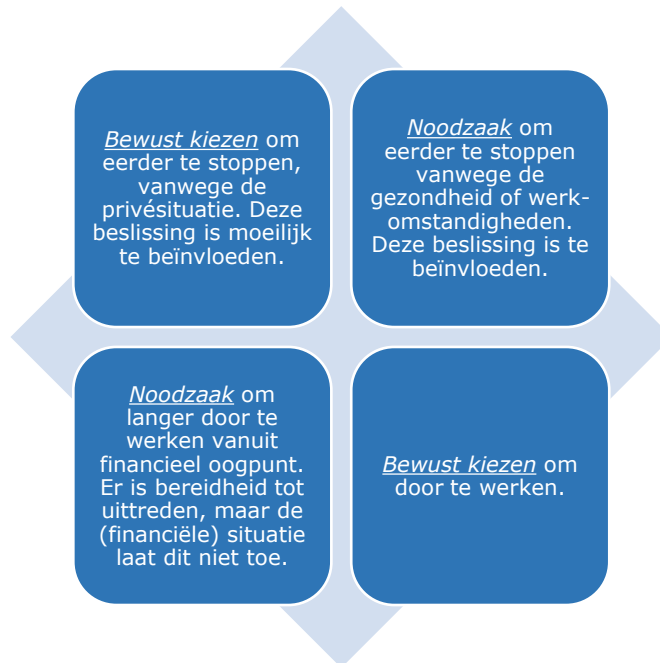
<sup>30</sup> Ibid. Wel is het de vraag in hoeverre flexibele werktijden in het onderwijs een realistische mogelijkheid is.

<sup>31</sup> Solinge, H. van en K. Henkens (2003). *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Van Gorcum/Stichting Management Studies: Den Haag.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid., door: De Zwart en Heijdel (2006).



**Figuur 16 Typering van uittreedgedrag**

### **Bereidheid om langer door te werken beperkt**

Soms werken AOW-gerechtigden nog (deels) door na het bereiken van de pensioenleeftijd. Daar kunnen zij verschillende motieven voor hebben. Bijvoorbeeld om een doel te hebben in het leven, andere mensen te ontmoeten of hun kennis en vaardigheden in te kunnen blijven zetten. Dit fenomeen staat bekend als *bridge employment*.<sup>34</sup> *Bridge employment* laat zien dat pensionering niet altijd het eindpunt van het werkende leven is, of dat sprake moet zijn van een abrupte overgang van een werkend naar een niet werkend leven. Er kan ook sprake zijn van een langer lopend proces, waarin werkenden nieuwe activiteiten ontplooiën en zich meer geleidelijk uit het arbeidsleven terugtrekken.<sup>35</sup>

### **Werkgevers hechten meer waarde aan langer doorwerken**

Onderzoekers zien steeds vaker een verschuiving in de opvatting van werkgevers over ouderen. Werkgevers met 55-plussers in dienst zien het bijvoorbeeld steeds vaker als gewenst dat ouderen in hun organisatie langer doorwerken. Minder enthousiasme is er over het doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd. Wel zien we ook op dit vlak een lichte toename.<sup>36</sup>

Tegelijkertijd zijn er ook onderzoeken die een ander beeld laten zien. Zo concludeert TNO, wel ten tijde van een economische recessie, dat 'slechts' een beperkt deel van de bedrijven het voor de personele bezetting belangrijk vindt dat werknemers tot hun 65e jaar blijven doorwerken. Ook TNO constateert, dat bedrijven waar naar verhouding veel ouderen werken, hier wel meer belang aan hechten.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, in: *Gedrag & Organisatie*, vol. 29, nr. 1, pp. 3-27.

<sup>35</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

<sup>36</sup> Van Echelt, P. (2019). *Hoe gaan werkgevers om met oudere werknemers?* op: <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/hoe-gaan-werkgevers-om-met-oudere-werknemers/>

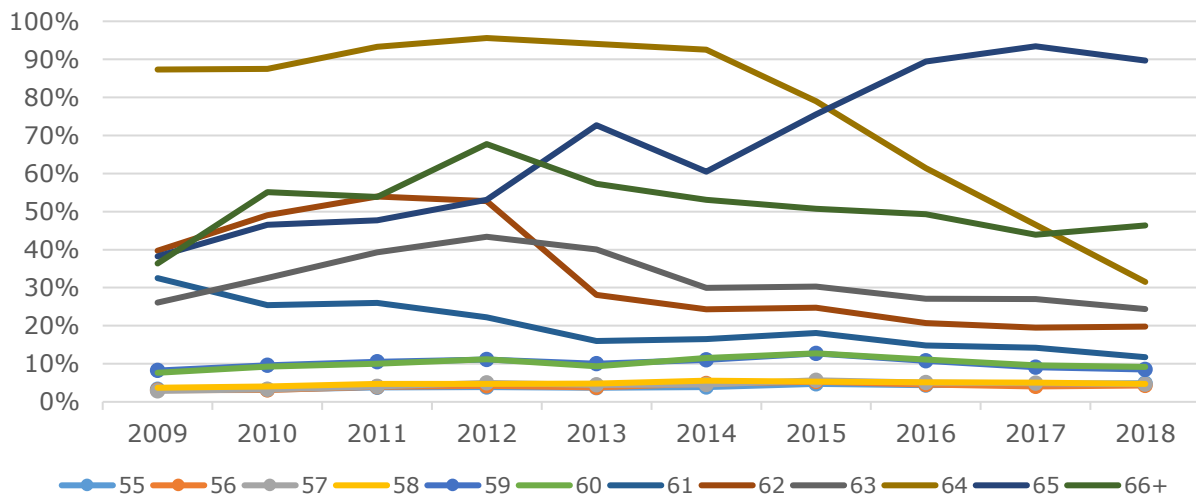
<sup>37</sup> TNO (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken*. TNO: Leiden.

## 2.2 Kwantitatieve resultaten

### Uitstroom voor pensioenleeftijd neemt af<sup>38</sup>

Zagen we tot enkele jaren geleden nog een relatief grote groep ouderen uitstromen voor het bereiken van de pensioenleeftijd, de afgelopen jaren is dit aandeel aanzienlijk gedaald. Figuur 17 toont de ontwikkeling van de *leeftijdsspecifieke uitstroompercentages*. Het gaat daarbij om de leeftijd op 1 oktober van het jaar voorafgaand aan de uitstroom. Uit de figuur blijkt dat de uitstroom van 64-jarigen sinds 2014 sterk is gedaald en dat van 65-jarigen fors is toegenomen. Deze ontwikkeling hangt uiteraard samen met de verhoging van de pensioenleeftijd. Leraren stromen daardoor nu later uit in het verleden (i.p.v. in hun 65<sup>e</sup> levensjaar in hun 66<sup>e</sup> levensjaar). Daarnaast toont de grafiek ook een duidelijke afname van uitstroom onder 62- en 63-jarigen. Dit laatste houdt verband met het afschaffen van de prepensioenregelingen.

**Figuur 17 Ontwikkeling leeftijdsspecifieke uitstroompercentages, leraren primair onderwijs**

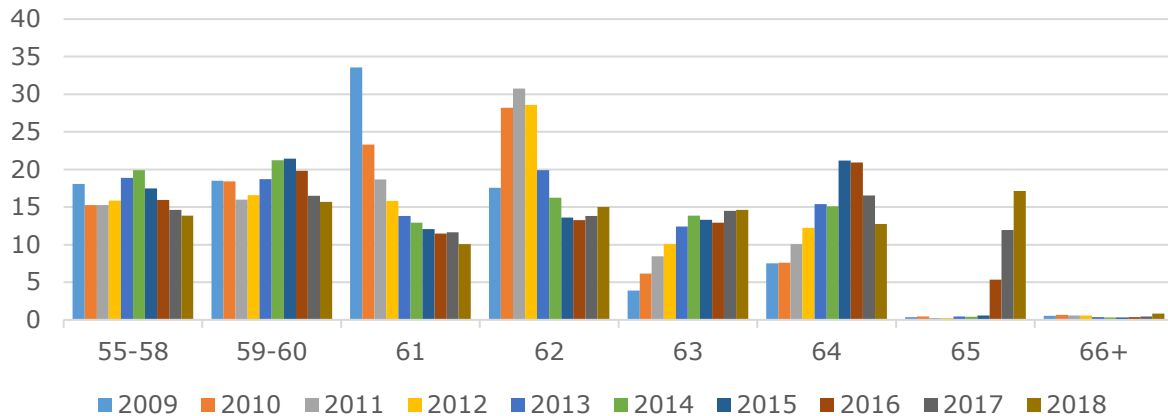


**Bron: CentERdata (2020) Formatiedata**

Kijken we naar de absolute aantallen in elke leeftijdscategorie, dan zien we een ander beeld. Figuur 18 toont de verschuiving in de leeftijdsopbouw van de uitstroom. Uit de figuur blijkt dat in 2009 de uitstroom van 61-jarigen het grootste was, en in 2013 de uitstroom van 62-jarigen. Het gaat hierbij om degenen die in hun 62<sup>e</sup> of 63<sup>e</sup> levensjaar de sector verlaten. De laatste jaren zien we een sterke toename van het aandeel 65-jarigen in de uitstroom, en een afname van het aandeel 64-jarigen (zie Figuur 18).

<sup>38</sup> De gegevens in deze paragraaf hebben betrekking op de leeftijd op 1 oktober van het jaar voorafgaand aan uitstroom. Deze leeftijd is gekozen omdat de uitstroom tussen twee peildata plaatsvindt: 1 oktober van het jaar t0 en 1 oktober van het jaar t0+1. Als in een grafiek 64 jaar wordt weergegeven, was deze persoon op 1 oktober van het jaar t0 64. Op het moment van uitstroom is deze persoon mogelijk nog 64 jaar, maar kan intussen ook de leeftijd van 65 jaar bereikt hebben.

**Figuur 18 Procentuele aandelen leeftijden in totale uitstroom 55+ primair onderwijs**

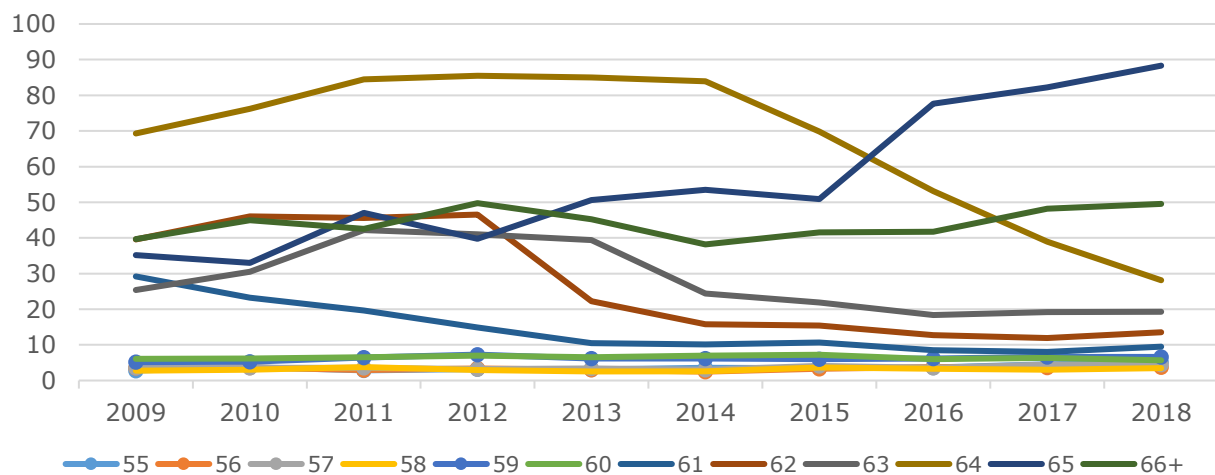


Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

### Zelfde beeld in voortgezet onderwijs

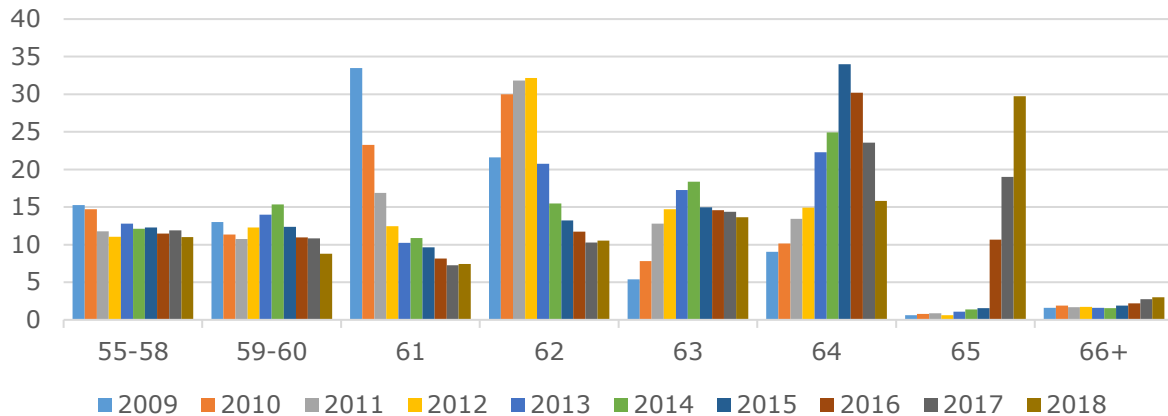
In het voortgezet onderwijs zien we eenzelfde beeld als in het primair onderwijs. In de periode tussen 2009 – 2015 zien we de grootste uitstroom in procenten bij 64-jarigen, gevolgd door 65-jarigen (zie Figuur 19). Kijken we vervolgens naar de leeftijdsverdeling, dan wisselt het beeld. Dat komt doordat in dit geval ook rekening gehouden wordt met de absolute aantallen per leeftijd. In dit geval zien we in 2009 het hoogste aandeel uitstromers onder 61-jarigen, in 2011 zien we dit onder 62-jarigen en in 2015 onder 64-jarigen. Dit wordt ingehaald door het aandeel uitstroom onder 65-jarigen in 2018. Voor alle duidelijkheid willen we er ook hier op wijzen dat het gaat om de leeftijd op 1 oktober in het jaar voorafgaand aan de uitstroom. De toegenomen uitstroom onder 65-jarigen heeft dus betrekking op de uitstroom in het 66<sup>e</sup> levensjaar.

**Figuur 19 Ontwikkeling leeftijdsspecifieke Uitstroompercentages, docenten voortgezet onderwijs**



Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

**Figuur 20 Procentuele aandelen leeftijden in totale uitstroom 55+ voortgezet onderwijs**

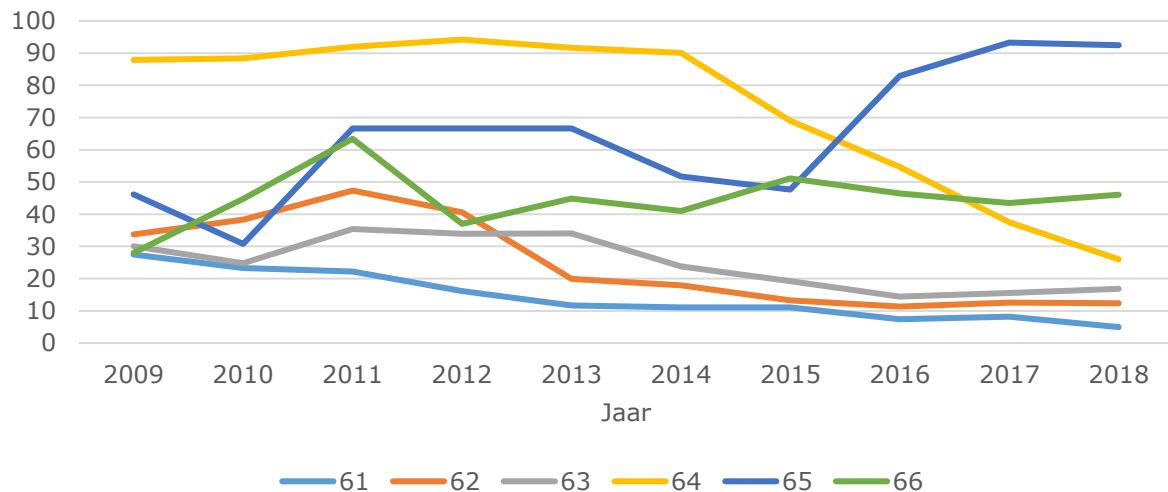


Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

### Uitstroom middelbaar beroepsonderwijs vergelijkbaar met primair onderwijs en voortgezet onderwijs

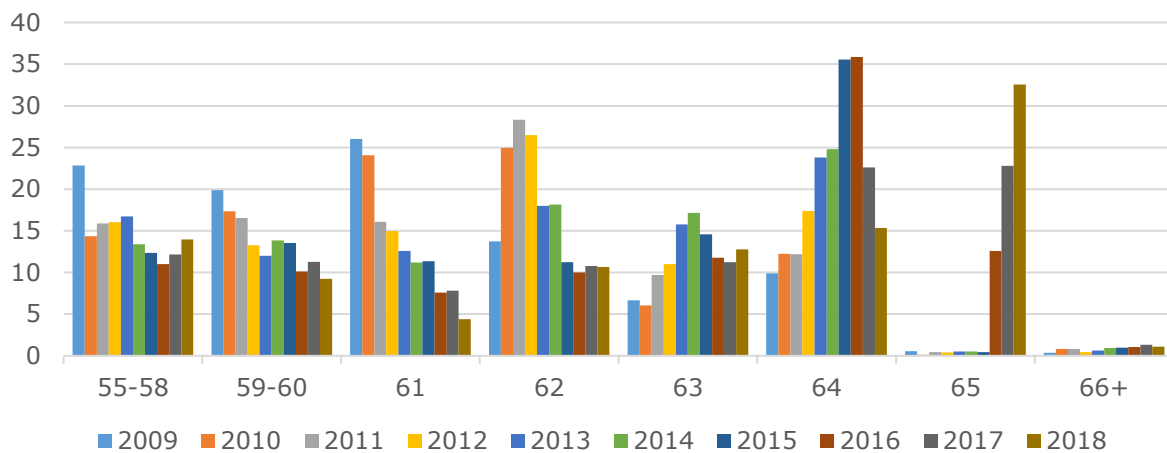
Kijken we tot slot naar de situatie in het middelbaar beroepsonderwijs, dan zien we een soortgelijk beeld als in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs: in de periode tussen 2009 – 2015 zien we de grootste uitstroom (in percentages) bij 64-jarigen, gevolgd door 65-jarigen (zie Figuur 21). Wanneer we rekening houden met de absolute aantallen per leeftijd, dan zien we het beeld omslaan. In dit geval zien we in 2009 de grootste uitstroom onder 61-jarigen, in 2011 onder 62-jarigen en in 2015 onder 64-jarigen. Dit aandeel wordt in 2018 ingehaald door het aandeel uitstroom onder 65-jarigen.

**Figuur 21 Uitstroompercentages oudere docenten middelbaar beroepsonderwijs naar leeftijd**



Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

**Figuur 22 Procentuele aandelen leeftijden in totale uitstroom 55+ middelbaar beroepsonderwijs**



Bron: CentERdata (2020) Formatiedata

### Verschillen in uitstroom<sup>39</sup>

Kijken we meer specifiek naar de verschillen tussen ouderen, dan valt in het basisonderwijs op dat het uitstroompercentage iets lager is voor leraren die meer fte werken. Echter, bij een voltijdsdienstverband is dit effect in het basisonderwijs beperkt. Dit zien we ook het voortgezet onderwijs, met de uitzondering dat dit beeld in deze sector juist extra zichtbaar is bij een voltijdsaanstelling. Ook in het middelbaar beroepsonderwijs zien we een enigszins lager uitstroompercentage naarmate men meer fte werkt.

Kijken we naar schoolkenmerken, dan zien we in alle onderwijssectoren arbeidsmarktregio's met significant afwijkende uitstroom. In het basisonderwijs is de uitstroom onder oudere leraren in Friesland het hoogste, gevolgd door Noord- en Zuid-Limburg, Noordoost- en Zuidoost-Brabant en Zeeland. Amsterdam en Den Haag behoren naast de Gooi- en Vechtstreek, Zuid-Holland-Centraal, Groot-Amsterdam, Zuid-Kennemerland/IJmond, Holland-Rijnland en Haaglanden tot de regio's met de laagste uitstroom. Hierbij is rekening gehouden met samenstellingseffecten.

In het voortgezet onderwijs vertonen Rotterdam, Rijnmond en Friesland de hoogste uitstroompercentages, en is de uitstroom in Amsterdam en de regio Zaanstreek-Waterland relatief laag. In het middelbaar beroepsonderwijs blijkt de arbeidsmarktregio Drenthe relatief de hoogste uitstroom te vertonen, terwijl de uitstroom in de gemeente Den Haag en de regio's Rijk van Nijmegen, Amersfoort, Twente, en Zaanstreek-Waterland juist aan de lage kant blijkt te liggen.

### Langer doorwerken

Het aantal jaar dat oudere leraren/docenten nog in het onderwijs willen blijven werken, hangt sterk samen met hun leeftijd (zie Figuur 23).<sup>40</sup> Naar mate zij ouder worden, neemt het aantal jaar dat zij als leraar willen blijven werken af. Dat geldt zowel voor de leraren in het basisonderwijs als docenten in het voortgezet onderwijs. Kijken we naar de gemiddelde leeftijd waarop leraren zouden willen stoppen, dan ligt dat in het basisonderwijs iets lager dan in het voortgezet onderwijs. In het basisonderwijs willen leraren gemiddeld

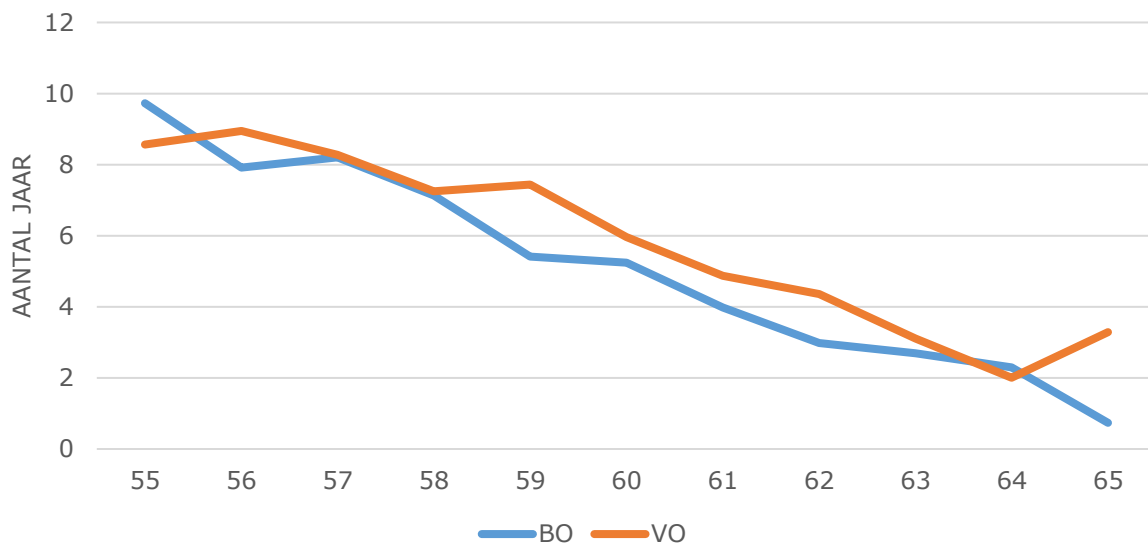
<sup>39</sup> In deze analyse is in plaats van primair onderwijs alleen gekeken naar basisonderwijs.

<sup>40</sup> O.b.v. secundaire analyses TALIS 2018. Hierbij is gekeken hoeveel jaar men nog als leraar wil blijven werken, en welke factoren daarop van invloed zijn.

genomen doorwerken tot hun 65<sup>e</sup>, in het voortgezet onderwijs tot hun 66<sup>e</sup>. Maar er zijn uiteraard ook leraren/docenten die eerder zouden willen stoppen met lesgeven.

Ook uit ander onderzoek blijkt dat werkenden in de zorg en het onderwijs vaak niet verwachten tot hun AOW-gerechtigde leeftijd in de huidige functie te *kunnen* blijven werken. Hun wens om door te *willen* werken wijkt echter niet af van het gemiddelde. Kijken we meer in detail naar de situatie in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs, dan zien we dat iets meer dan de helft van de 60-plussers verwacht voor de AOW-gerechtigde leeftijd met pensioen te gaan. Circa een derde verwacht op de AOW-gerechtigde leeftijd met pensioen te gaan, terwijl slechts een enkeling verwacht hierna met pensioen te gaan.<sup>41</sup> De werkdruk in het onderwijs wordt met name als reden genoemd om eerder te stoppen. Ook geeft een deel van de 60-plussers aan het graag rustig(er) aan te willen doen of tijd te willen maken voor andere dingen.<sup>42</sup>

### Figuur 23 Oudere leraren/docenten: hoeveel jaar wilt u nog als leraar/docent werkzaam blijven?



Bron: OECD (2020) TALIS 2018, bewerking door MOOZ

### Mentale gezondheid van invloed op langer doorwerken

De belangrijkste determinant om langer door te werken, is de mentale gezondheid van oudere leraren/docenten. Leraren en docenten die gezond zijn, *willen* vaker doorwerken tot hun 66<sup>e</sup> dan leraren en docenten die aangeven dat het werk een negatief effect heeft op hun mentale gezondheid. Naast de gezondheid zijn ook de aanstellingsomvang en de werktevredenheid van invloed op het gewenste uittredemoment. Parttimers zijn minder genegen om tot hun 66<sup>e</sup> te blijven werken dan fulltimers. Leraren en docenten die tevreden zijn met hun baan zijn daarentegen meer genegen om langer door te werken. In het voortgezet onderwijs zien we daarnaast ook een beperkt effect van geslacht; mannen willen vaker tot hun 66<sup>e</sup> doorwerken dan vrouwen.

Werkstress heeft opvallend genoeg géén effect op de bereidheid om langer door te werken, en hetzelfde geldt voor het werkklimaat (*wederzijdse steun*). Dit is opmerkelijk omdat deze factoren in de literatuur wel als determinanten worden aangemerkt. Uit eerder onderzoek in het onderwijs blijkt de ervaren werkstress namelijk een belangrijke rol te spelen in de afweging om al dan of niet (langer) door te werken. Oudere leraren die veel werkstress

<sup>41</sup> Rossing, H. en B. Dekker (2019). *Uitstroom richting pensioen in het po, vo en middelbaar beroepsonderwijs*. Regioplan in opdracht van de AOb: Amsterdam.

<sup>42</sup> Ibid.



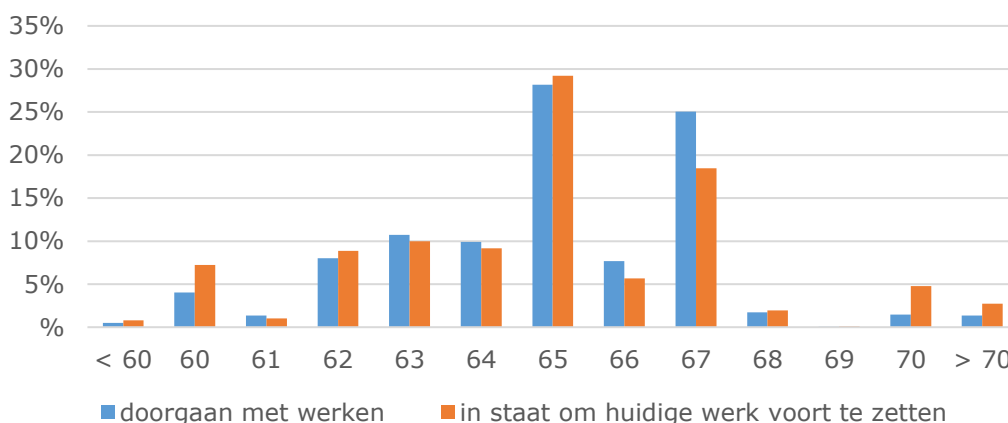
ervaren, blijken relatief vaker met vervroegd pensioen te willen in vergelijking met hun collega's met weinig werkstress. Dat geldt ook voor een slechte onderlinge sfeer. Inhoudelijk leuk, afwisselend en maatschappelijk relevant werk blijken echter geen rol te spelen. Voldoening in het onderwijswerk speelt wel een belangrijke rol, alsook de financiële noodzaak om door te werken. En ook in andere studies wordt gewezen op de hoge arbeidsbelasting van leraren. Die speelt, samen met een verminderde arbeidscapaciteit, een grotere generatiekloof met leerlingen en ouders en de behoefte aan andere bezigheden, vaak met de partner, een belangrijke rol in het uittreedgedrag van leraren. Uit onze analyse blijkt echter niet dat stress, maar de mentale gezondheid van leraren/docenten van invloed is op de wens om langer door te werken. Dit laatste heeft uiteraard ook implicaties voor het duurzaam inzetbaarheidsbeleid op scholen.

### Willen en kunnen doorwerken

Door de afschaffing van het prepensioen en de verhoging van de pensioenleeftijd werken ouderen langer door dan voorheen. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA2018) blijkt echter dat niet iedereen dat *wil* en ook niet iedereen (lichamelijk en geestelijk) *in staat is* om dat te doen. Oudere leraren/docenten willen gemiddeld genomen tot hun 65<sup>e</sup> doorwerken, maar er zijn ook ouderen die eerder of later willen stoppen (zie Figuur 24). Ongeveer 65 procent van de ouderen wil ten minste tot z'n 65<sup>e</sup> doorwerken, de rest wil eerder stoppen. Het aandeel ouderen dat ten minste tot 66 jaar wil doorwerken, ligt met 37 procent een stuk lager. Dit betekent dat de huidige pensioenleeftijd (66 jaar en 4 maanden) voor veel ouderen hoger ligt dan de leeftijd waarop men zou willen stoppen met werken.

Niet iedereen is, zoals gezegd, ook in staat om tot op hoge leeftijd te blijven werken. Ongeveer 63 procent van de oudere leraren/docenten acht zichzelf in staat om het huidige werk in elk geval tot z'n 65<sup>e</sup> voort te zetten. Maar dat geldt niet voor iedereen; 37 procent is daar naar eigen zeggen fysiek en mentaal niet toe in staat. Het aandeel ouderen dat naar eigen zeggen in staat is om tot 66 jaar door te werken (of ouder), ligt substantieel lager. Slechts 34 procent van de ouderen acht zichzelf hiertoe lichamelijk en geestelijk toe in staat. Dit betekent dat veel oudere leraren/docenten aanhikken tegen de nieuwe pensioenleeftijd.<sup>43</sup>

**Figuur 24 Oudere leraren/docenten: tot welke leeftijd wilt u doorgaan met werken?**



**Bron: TNO/CBS (2020) NEA2018, bewerking door MOOZ**

<sup>43</sup> Op basis van de NEA kan hierbij jammer genoeg geen onderscheid gemaakt worden naar leeftijdsklasse (55-59 en 60-64), maar het is denkbaar dat vooral de 60-plussers opzien tegen het langer doorwerken.



### Typologie willen en kunnen doorwerken

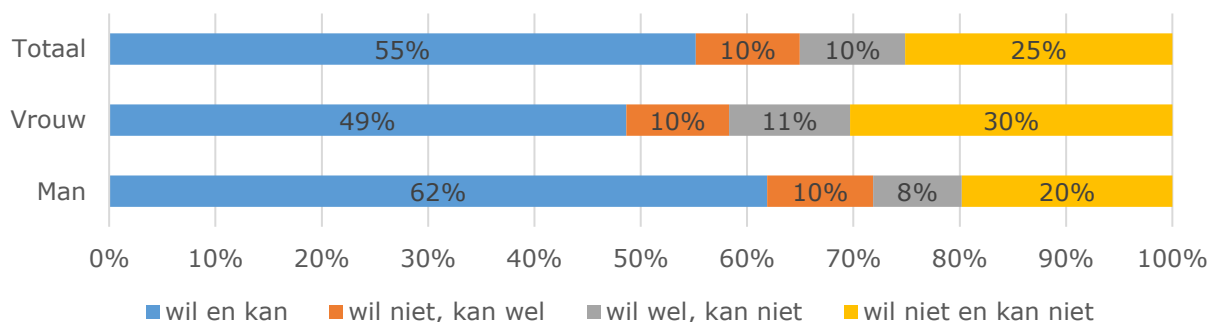
Op basis van beide variabelen is een typologie gemaakt van oudere leraren/docenten, die verband houdt met langer doorwerken. Het gaat hierbij om een combinatie van *willen* en *kunnen* doorwerken. In de analyse zijn vier groepen van oudere leraren/docenten onderscheiden:

1. Ouderen die willen én kunnen doorwerken tot hun 65<sup>e</sup>;
2. Ouderen die niet willen, maar wel kunnen doorwerken tot 65;
3. Ouderen die wel willen, maar niet kunnen doorwerken tot 65, en
4. Ouderen die niet willen doorwerken tot hun 65<sup>e</sup> én dat ook niet kunnen.

Kijken we naar deze typologie, dan zien we dat 55 procent van de ouderen ten minste tot z'n 65e zou willen door werken, en daar naar eigen zeggen ook toe in staat is. Daarnaast is er een groep van ongeveer 10 procent die eerder wil stoppen, maar wel in staat is om tot 65 door te werken. De rest van de leraren/docenten (35 procent) acht zichzelf niet in staat om tot z'n 65e door te werken. Ongeveer een kwart van de oudere leraren wil eerder stoppen met werken en acht zichzelf ook niet in staat om z'n huidige werk voort te zetten tot 65 jaar of ouder.

Tussen mannen en vrouwen is er een groot verschil in verdeling over de groepen. Mannen willen relatief vaker doorwerken tot hun 65<sup>e</sup> en zijn daar naar eigen zeggen ook vaker toe in staat. Vrouwen zijn oververtegenwoordigd in de groep die niet wil én kan doorwerken. Een soortelijk verschil zien we tussen leraren met een voltijd- en deeltijd baan. Van de voltijders wil bijna driekwart tot z'n 65<sup>e</sup> doorwerken (of langer). Onder deeltijders ligt dit (met 60 procent) een stuk lager. Het aandeel ouderen dat zichzelf in staat acht om tot z'n 65e door te werken, ligt bij voltijders ook hoger dan bij deeltijders (resp. 73 procent vs. 61 procent). Ook valt op dat oudere leraren/docenten naar eigen zeggen minder lang kunnen doorwerken dan ouderen in andere sectoren (resp. 65 en 65,5 jaar). Ongeveer twee derde van de oudere laren/docenten wil tot z'n 65<sup>e</sup> doorwerken. Onder 55-plussers in andere sectoren ligt dat aandeel met 71 procent iets hoger. Kijken we naar het kunnen doorwerken, dan zien we een soortgelijk verschil.

**Figuur 25 Typologie van oudere leraren/docenten (willen/kunnen doorwerken)**



**Bron: TNO/CBS (2020) NEA2018, bewerking door MOOZ**

### Verskil in gezondheid

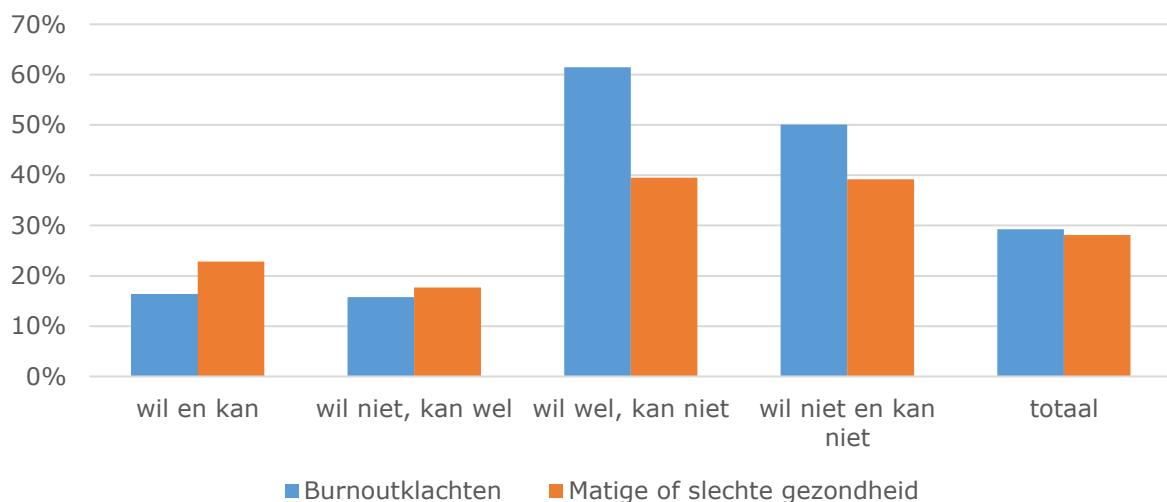
Los van deze verschillen naar geslacht en aanstellingsomvang, is er een aanzienlijk verschil in de gezondheid tussen de vier groepen (zie Figuur 26). Oudere leraren/docenten die niet in staat zijn om tot hun 65<sup>e</sup> door te werken, hebben relatief vaak een zwakke gezondheid en hebben ook vaker te maken met burn-out klachten. Ongeveer 29 procent van alle oudere leraren/docenten ervaart burn-out klachten door het werk, maar dit percentage verschilt sterk tussen ouderen die wel of niet door in staat zijn om door te werken. Bij de eerste groep ligt het aandeel met burn-out klachten lager dan bij de tweede (resp. 16 procent en 52 procent). Eenzelfde verschil zien we als we kijken naar de gezondheid.



Oudere leraren/docenten die (naar eigen zeggen) in staat zijn om langer door te werken, beoordelen de eigen gezondheid beter dan degenen die hiertoe niet in staat zijn.

Uit nadere analyse blijkt dat de vier groepen ook verschillen in employability, ervaren werkdruk en emotionele belasting. Leraren/docenten die naar eigen zeggen in staat zijn om tot hun 65<sup>e</sup> door te werken, ervaren gemiddeld genomen minder werkdruk dan degenen die daartoe niet in staat zijn. Zij vinden hun werk bovendien minder emotioneel belastend, en dit gaat samen met een grotere mate van employability. Al met al blijkt dus niet zo zeer de 'wil' om door te werken van belang, maar vooral het vermogen (het *kunnen*).

**Figuur 26 Burnout- en gezondheidsklachten, naar typologie (%)**



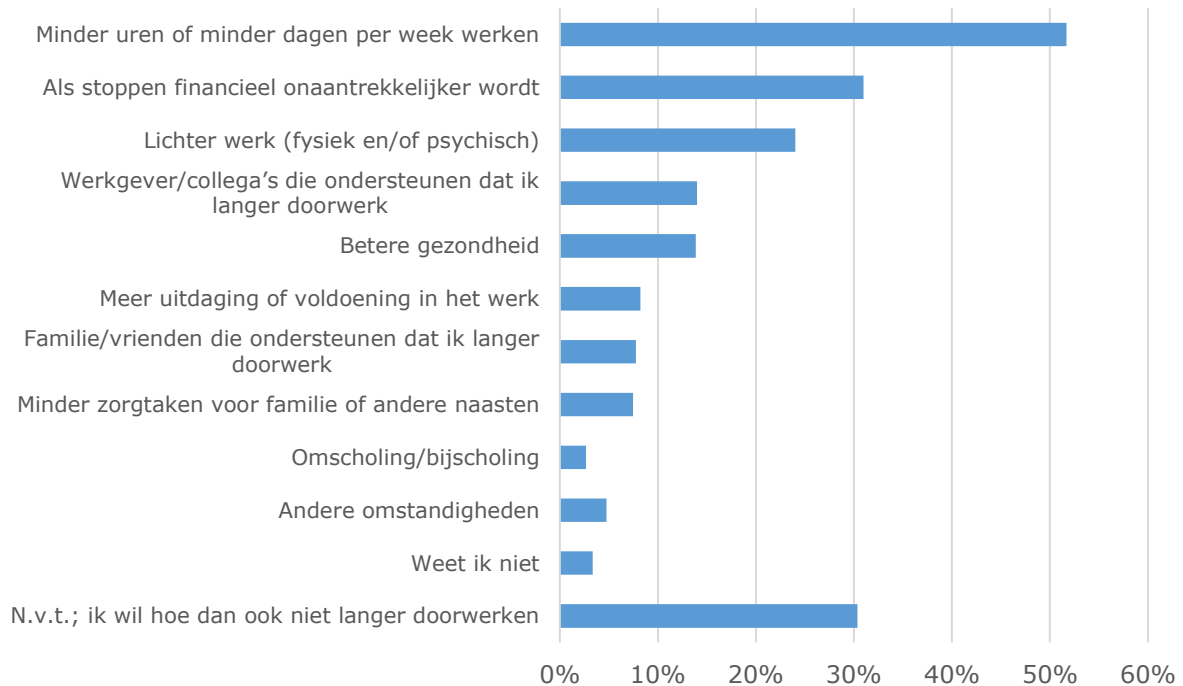
**Bron: TNO/CBS (2020) NEA2018, bewerking door MOOZ**

### Minder uren of dagen werken

In de NEA is leraren/docenten ook gevraagd onder welke omstandigheden zij eventueel tot een hogere leeftijd zouden willen doorwerken. De belangrijkste voorwaarde om langer door te werken betreft *minder uren of minder dagen per week werken*. Ruim de helft van alle ouderen noemt dit als voorwaarde om langer door te werken. Daarnaast geeft 31 procent van de ouderen aan dat zij langer zouden willen doorwerken als stoppen financieel onaantrekkelijker wordt en 24 procent noemt (fysiek en/of psychisch) lichter werk als voorwaarde om langer door te werken.

Daarbij valt op dat degenen die naar eigen zeggen niet in staat zijn om tot hun 65<sup>e</sup> door te werken, relatief vaak *lichter werk* en een *betere gezondheid* als voorwaarde noemen. Voor de groep die wel kan doorwerken, maar dat (liever) niet wil, speelt de financiële prikkel een belangrijke rol. Ongeveer 40 procent hiervan geeft aan langer door te willen werken als stoppen financieel minder aantrekkelijk wordt.

**Figuur 27 Oudere leraren/docenten: Onder welke omstandigheden wilt u eventueel tot een hogere leeftijd doorwerken?**

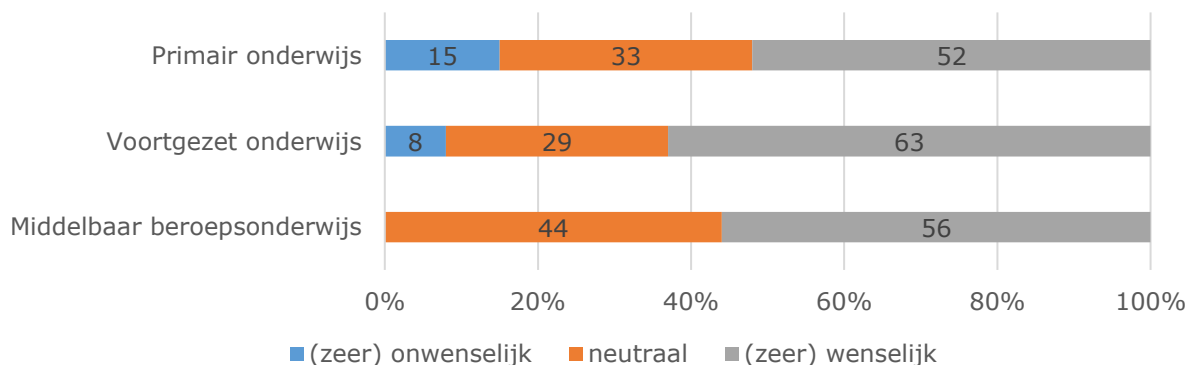


Bron: TNO/CBS (2020) NEA2018, bewerking door MOOZ

### Wenselijk dat ouderen tot pensioenleeftijd inzetbaar blijven

Meer dan de helft van de schoolleiders/HRM-verantwoordelijken geeft aan dat het (zeer) is dat leraren/docenten tot hun pensioenleeftijd inzetbaar blijven. Vooral in het voortgezet onderwijs is men hier sterk van overtuigd. In het primair onderwijs is het aandeel schoolleiders/HRM-verantwoordelijken dat aangeeft dat dit (zeer)onwenselijk is groter dan in het voortgezet onderwijs. In het middelbaar beroepsonderwijs lijkt men hier niet negatief over te oordelen, maar het aandeel HRM-verantwoordelijken die dit (zeer) wenselijk vindt, is ook niet overtuigend in de meerderheid.

**Figuur 28 Mate waarin het wenselijk gevonden wordt dat leraren/docenten tot aan hun pensioenleeftijd inzetbaar blijven**

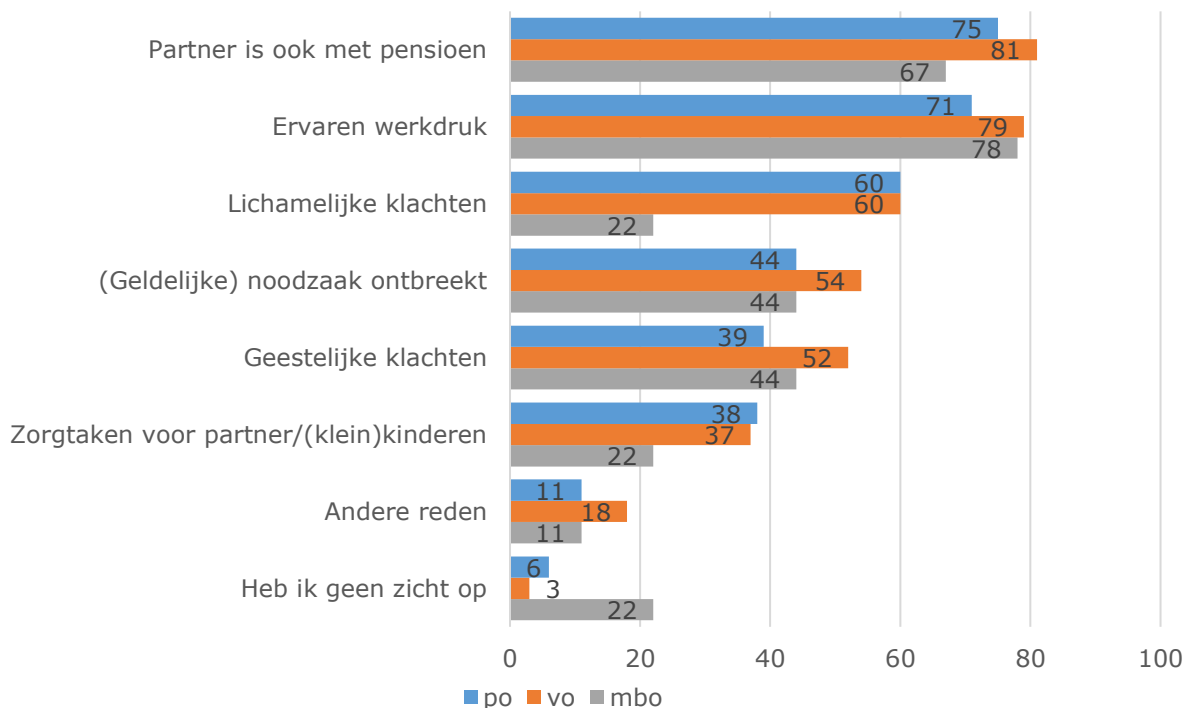


Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijken, n (primair onderwijs)=485, n (voortgezet onderwijs)=152 en n (middelbaar beroepsonderwijs)=9.

### Partner met pensioen en werkdruk voornaamste redenen voor vervroegd pensioen

Als voornaamste redenen voor vervroegd pensioen noemen schooldirecteuren/HRM-verantwoordelijken in alle drie de sectoren dat de partner ook met pensioen is, de ervaren werkdruk en (voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs) lichamelijke klachten (zie figuur 29). Daarnaast geeft meer dan de helft van de schoolleiders/HRM-verantwoordelijken in voortgezet onderwijs (en meer dan in primair onderwijs) aan dat leraren met vervroegd pensioen gaan omdat de (geldelijke) noodzaak ontbreekt om langer door te werken of dat men geestelijke klachten ervaart.

**Figuur 29 Redenen van leraren/docenten om vervroegd met pensioen te gaan volgens schooldirecteuren/HRM-verantwoordelijken**



**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs)=484, n (voortgezet onderwijs)=151 en n (middelbaar beroepsonderwijs)=9.**

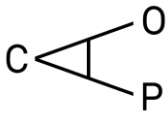
## 2.3 Kwalitatieve resultaten

### Gesprekken met werkgevers en oudere leraren/docenten<sup>44</sup>

#### Actief bezig met pensioenmoment

Oudere leraren en docenten zijn vaak actief bezig met de beslissing om al dan niet eerder te stoppen met werken. Zij geven vaak aan eerder te willen stoppen met werken, of hun aanstellingsomvang naar beneden bij te willen stellen. Dit blijkt zowel uit gesprekken met werkgevers als met leraren en docenten, en in alle drie de sectoren (primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs). In vergelijking met enkele jaren geleden zien meerdere werkgevers in het voortgezet onderwijs dat oudere docenten in toenemende mate bezig zijn met hun keuze over beëindiging of voortzetting van de

<sup>44</sup> In de bijlage van dit rapport vindt u een meer gedetailleerde terugkoppeling van de interviews per sector.



loopbaan. Dat wijten zij aan de veranderingen in het onderwijs en veranderende behoeftes van leerlingen, waar oudere docenten lang niet altijd in mee kunnen komen. De huidige coronacrisis lijkt daar tot nu toe weinig tot geen invloed op te hebben, hoewel deze periode op dit gebied wel het nodige van onderwijspersoneel heeft gevraagd.

Toch zijn lang niet alle leraren en docenten actief bezig met deze beslissing. Zo geven enkele werkgevers in het primair onderwijs aan dat bewustwording over dit onderwerp nog een verdere impuls krijgen: lang niet alle leraren zijn actief bezig met deze beslissing en komen daardoor soms voor een voldongen feit te staan: "Als je niet tijdig anticipeert op je persoonlijke situatie, kom je hier te laat achter". Dit beeld wordt ook bevestigd door werkgevers in het middelbaar beroepsonderwijs: "Sommige docenten ondergaan hun "lot", terwijl andere docenten actief bezig zijn met hun mogelijkheden".

### **Veel leraren en docenten stoppen voortijdig**

In het primair onderwijs zien werkgevers veel oudere leraren vervroegd uittreden. Het is in de sector ook volledig geaccepteerd om eerder te stoppen met werken. Ook in het voortgezet onderwijs stellen werkgevers dat "de pensioenleeftijd zelden wordt gehaald". Dat heeft onder andere te maken met de inhoud van het werk: er is dan vaak geen match meer met de leerlingen.

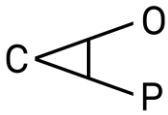
Aan de andere kant zijn er ook leraren/docenten die de 'eindstreep' wel halen en niet eerder willen stoppen met werken. Dat zien werkgevers in het primair onderwijs met name bij leraren die goed over hun loopbaan en inzetbaarheid nadenken. De groep docenten die blijft werken, verandert volgens werkgevers in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs ook sterk mee met de dynamiek op school. Deels omdat zij dit zelf graag willen, "zij zien het werk als hun roeping", maar er is volgens werkgevers in alle drie de sectoren ook een groep ouderen waarbij de financiële component leidend is voor de keuze om wel of niet langer door te werken.

In een beperkt aantal gevallen komt het ook voor dat docenten na hun AOW-gerechtigde leeftijd door willen gaan. Dit geven met name docenten in het middelbaar beroepsonderwijs aan. In dit soort gevallen worden er gesprekken gevoerd met de betreffende docent over de mogelijkheden. Een van de werkgevers ziet dat dit ook motiverend werkt richting andere docenten: "Als er docenten zijn die fluitend de pensioenleeftijd halen. Dit stimuleert andere om ook verder door te gaan". Maar dit speelt ook andersom: "wanneer er onverhoopt iemand op 63-jarige leeftijd komt te overlijden, zie je dat meer mensen met pensioen willen gaan. De onzekerheid van niet weten hoelang je nog na je pensioen hebt, speelt dan heel erg mee."

### **Financiële overwegingen spelen een belangrijke rol**

Deze keuze over beëindiging of voortzetting van de loopbaan wordt met name ingegeven door de financiële situatie van de leraar/docent. Zo zijn er leraren en docenten die volledig willen stoppen met werken, maar voor wie dit financieel niet haalbaar is. Vaak gaan zij als 'tussenweg' minder uren werken. Voor de leraren en docenten die alleen zijn en financieel gehouden zijn om door te werken ligt dit complexer; en juist daar ontstaan volgens meerdere werkgevers dan ook problemen.

Ook de gezondheid van de leraar/docent, de situatie thuis (een werkende partner of niet) en de beleving van het werk spelen een belangrijke rol in het keuzeproces, hoewel deze overwegingen volgens sommige werkgevers ondergeschikt zijn aan financiële overwegingen. Ook oudere leraren/docenten bevestigen het beeld dat het keuzeproces met name wordt beïnvloed door financiële overwegingen. Ook de aard van het werk, het leraarschap wordt vaak zwaar gevonden, speelt bij sommige leraren een belangrijke rol. En als het financieel kan, stoppen zij liever dan zichzelf verder "uit te buiten". Dat is in specifiek het primair onderwijs vaak ook mogelijk: er werken veel vrouwen, vaak in



deeltijd, met een oudere partner die al gestopt is met werken. Zij zijn niet volledig afhankelijk van het salaris en willen liever nog van hun vrije tijd genieten met hun partner.

In specifiek het middelbaar beroepsonderwijs lijkt de beslissing ook samen te hangen met de sector waarin iemand werkt: "In de technieksector heerst een no nonsens mentaliteit en wil men vaak 'gewoon' door tot de pensioenleeftijd. In de gezondheidssector heerst er een wat meer 'zachte' mentaliteit, die ervoor zorgt dat eerder het gesprek gevoerd wordt over vervroegd met pensioen gaan".

### **Wisselend beeld over gesprekken over uittreden**

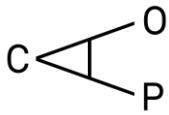
Hoewel leraren/docenten vaak wel actief bezig zijn met deze beslissing, geven lang niet alle werkgevers in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs aan actief met ouderen in gesprek te gaan over hun keuze. Werkgevers zien deze beslissing met name als een privéaangelegenheid en twijfelen daarom om dit bespreekbaar te maken. Of een oudere leraar eerder wil stoppen met werken, laten werkgevers in het primair onderwijs dan ook met name afhangen van de medewerker zelf. Er wordt dan ook niet 'gepushed' om langer te blijven werken dan leraren zelf willen. Dat zien werkgevers ook niet als wenselijk: "Het werk in het onderwijs is zwaar en je moet dan wel de drive hebben om nog door te willen". Belangrijker vinden werkgevers het om het gesprek aan te gaan over hoe ouderen in het werk staan en waar hun behoeftes liggen. Ook maken sommige scholen de financiële situatie van oudere docenten bespreekbaar. Scholen merken namelijk dat oudere docenten een sterke informatiebehoefte hebben op dit vlak.

In het middelbaar beroepsonderwijs zien we dat de keuze over beëindiging of voortzetting van de loopbaan vaker actief wordt besproken in formele gesprekken en/of pensioengesprekken. Tegelijkertijd wordt in het middelbaar beroepsonderwijs wel kritisch geoordeeld over de mate waarin oudere docenten de mogelijkheden benutten die de organisatie hen biedt. Sommige organisaties reiken oudere docenten bijvoorbeeld de mogelijkheid tot een 'financiële check' aan ter voorbereiding op het pensioen, maar daar wordt lang niet altijd gebruik van gemaakt. "Het lijkt alsof er een angst bestaat om die financiële vraag te stellen. Angst voor het onbekende? En dat is begrijpelijk, maar het zou zoveel opleveren als ouderen daar wel actief mee bezig zijn. Dan weet je wat je opties zijn en kan je daarmee verder", laat een van de werkgevers in reactie hierop weten.

### **Gesprekken met experts**

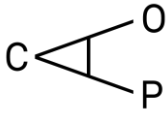
Ook uit de gesprekken met experts blijkt dat de gezondheid van ouderen vaak een doorslaggevende rol speelt in hun uittreedgedrag. Dat geldt met name voor fysieke klachten, die vaak chronisch aanwezig zijn. De aanwezigheid van gezondheidsklachten is niet voor iedereen beperkend of zorgt in elk geval voor verzuim of minder lang doorwerken, maar gezondheidsklachten hebben vaak wel invloed op het welzijn van werkenden en hoe zij tegen hun werk aankijken. Zo zorgen chronische klachten er volgens de experts vaak voor dat werkenden zich meer gaan beseffen dat het leven eindig is en dat zij, daardoor, andere activiteiten prioriteit geven. Overigens is dit fenomeen niet alleen zichtbaar bij werkenden met chronische gezondheidsklachten. Ook gezonde werknemers zullen, op een bepaald moment gaan nadenken over hun toekomst, vaak vanuit het besef dat hun tijd eindig is.

Los van gezondheidsklachten merken sommige experts ook op dat oudere werkenden vaak minder goed mee kunnen komen in het werk. Bijvoorbeeld omdat oudere leraren/docenten de chemie missen met leerlingen en er een grotere kloof ontstaat tussen de interesse(s) van leraren/docenten en hun leerlingen. Toch is er volgens de experts ook een groep ouderen die juist aan het werk blijft vanuit hun intrinsieke motivatie om leerlingen te onderwijzen, die ook op oudere leeftijd nog springlevend is, of omdat zij het fijn vinden contact te onderhouden met jongeren en hun collega's.



### **Gezinssituatie ook van belang**

Eerder in dit hoofdstuk stipten we al aan dat ook de gezinssituatie een belangrijke factor is in het uittreedgedrag van ouderen. Dit beeld wordt in de gesprekken met experts bevestigd: als een partner langer doorwerkt, werkt de ander over het algemeen ook (langer) door. Is de partner met pensioen en is het financieel mogelijk, dan is dit vaak een drijfveer om zelf ook uit te treden. Dat zien we vooral wanneer iemand zelf geen kostwinnaar is – iets dat in het onderwijs relatief vaak voor lijkt te komen. In dit geval is de noodzaak om door te werken (financieel) vaak niet aanwezig.



### 3 Duurzame inzetbaarheid

#### Samenvatting

Er zijn aanzienlijke verschillen in de inzetbaarheid van oudere leraren/docenten. Hun inzetbaarheid neemt bovendien af, naarmate zij ouder worden. De kwaliteit van leidinggevendens heeft een grote invloed op de interne inzetbaarheid van ouderen, terwijl de mate waarin zij anticiperen op toekomstige loopbaanontwikkelingen de belangrijkste voorspeller is voor hun externe inzetbaarheid.

De meeste leraren/docenten zijn tevreden met hun baan. Dat geldt zowel voor jong als oud; en zien we in alle drie de sectoren. Ondanks hun baantevredenheid, merken ouderen vaak wel dat zij te maken krijgen met een lager energieniveau. Dit levert met name problemen op als zij onderwijs geven aan meer uitdagende klassen. De motivatie van oudere leraren/docenten gaat over het algemeen minder snel achteruit dan hun energieniveau. Een ruime meerderheid van de leraren/docenten ervaart wel veel werkdruk, maar dit geldt zowel voor jong als oud. De werkdruk in het onderwijs gaat gepaard een aanzienlijke herstelbehoefte onder leraren/docenten.

Hoewel ouderen hun eigen expertise over het algemeen redelijk hoog inschatten, merken zij vaak wel dat het hen meer moeite kost om bij te blijven bij nieuwe ontwikkelingen. Ook de omgang met leerlingen en studenten wordt voor een deel van de ouderen steeds lastiger. Oudere leraren/docenten blijken dan ook met name behoefte te hebben aan professionalisering op het terrein van ICT, gedifferentieerd lesgeven en het lesgeven aan leerlingen met speciale leerbehoeften.

#### 3.1 Theoretisch kader

Doordat werknemers steeds langer doorwerken én de inhoud en aard van het werk continue verandert, ligt er steeds meer nadruk op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het algemeen en ouderen in het bijzonder.<sup>45</sup> Duurzame inzetbaarheid betekent dat *“werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren”*.<sup>46</sup>

#### Kenmerken van duurzame inzetbaarheid

Over het algemeen wordt gesteld dat werkenden duurzaam inzetbaar zijn als zij:

- Vitaal, energiek en veerkrachtig zijn. Vitaliteit wordt vaak gezien als de fitheid, energie en motivatie van werknemers.
- In goede gezondheid zijn en over werkvermogen beschikken. Dit betekent dat iemand fysiek, psychisch en sociaal ook in staat is te werken.
- Over de juiste vaardigheden beschikken en arbeidsmarktwaarde (*employability*) hebben. Dit betekent dat iemand aan het werk moet kunnen blijven, bijvoorbeeld door verschillende werkzaamheden en functies uit te voeren in de eigen organisatie of daarbuiten. De lange(re) termijn staat hierbij centraal.

<sup>45</sup> Koopmans, L., I. Niks en E. de Vroome (2020). Veerkracht en werkhulpbronnen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid van werknemers, in: *Tijdschrift voor HRM*, 1, 2020.

<sup>46</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.



Vitaliteit, werkvermogen en arbeidsmarktwaarde zijn geen stabiele kenmerken. Dat wil zeggen dat zij onder druk kunnen komen te staan, bijvoorbeeld door veranderingen in de privé- of werkcontext van werkenden. Inzetbaarheid vraagt dat werkenden om kunnen gaan met dergelijke veranderingen en met ingrijpende gebeurtenissen. Zij moeten dus over voldoende veerkracht beschikken, oftewel: over het vermogen om terug te veren na tegenslagen.<sup>47</sup>

### **Willen en kunnen werken**

Een andere indeling van duurzame inzetbaarheid – die veel overlap kent met de bovenstaande – gaat ervan uit dat werkenden duurzaam inzetbaar zijn als zij:

- *Willen* werken, dus gemotiveerd en energiek zijn.
- *Kunnen* werken, dus gezond zijn en over werkvermogen beschikken.
- *Kunnen* werken qua bekwaamheden, dus over de juiste competenties en arbeidsmarktwaarde beschikken.<sup>48</sup>

### **Uitkomstmaten van duurzame inzetbaarheid**

Omdat duurzame inzetbaarheid an sich lastig te 'meten' is, worden in onderzoeken over het algemeen drie uitkomstmaten gebruikt:

- Inzetbaarheid, arbeidsparticipatie, werkvermogen en productiviteit.
- Verzuim, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid.
- Pensionering en doorwerken tot en na 65<sup>e</sup> levensjaar.

In de literatuur wordt de laatste jaren een verschuiving opgemerkt in het gebruik van deze uitkomstmaten: van negatieve participatie-indicatoren, zoals verzuim, naar meer positieve indicatoren, zoals de mate waarin medewerkers participeren.<sup>49</sup>

### **Determinanten van duurzame inzetbaarheid**

De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers wordt in de praktijk bepaald door verschillende determinanten. In de literatuur worden zij vaak onderverdeeld naar persoonskenmerken, familiekenmerken, werkkenmerken, organisatiekenmerken en macro-economische kenmerken:

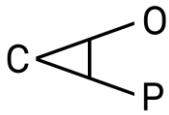
---

<sup>47</sup> Koopmans, L., I. Niks en E. de Vroome (2020). Veerkracht en werkhulpbronnen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid van werknemers, in: *Tijdschrift voor HRM*, 1, 2020.

<sup>48</sup> Vuuren, T. van (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden, in; *Gedrag & Organisatie*, 25, 400-418.

<sup>49</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.





**Tabel 3 Determinanten duurzame inzetbaarheid<sup>50</sup>**

Kenmerk	Toelichting
Persoonskenmerken	Sociodemografische kenmerken, zoals iemands leeftijd, geslacht en opleiding, gezondheidskenmerken, zoals mentale en fysieke beperkingen, psychologische kenmerken, zoals motivatie en 'coping', leefstijl kenmerken, zoals roken, en werk gerelateerde persoonskenmerken, zoals werktevredenheid, -stijl en -houding.
Familiekenmerken	Iemands huwelijkse staat, het inkomen/werk van de partner en de mening en steun van de partner.
Werkkenmerken	De inhoud van het werk, zoals de hoeveelheid werk, het werktempo en autonomie, de werkvoorwaarden, zoals werktijden en loopbaanmogelijkheden, de werkverhoudingen, zoals contact met de collega's en leidinggevende en de werkomstandigheden, zoals fysieke belasting.
Organisatiekenmerken	Het type bedrijf, de organisatiegrootte en het organisatiebeleid.
Macro-economische kenmerken	Beleid, economische trends, sociale zekerheid en overheidsbeleid.

Recente literatuur wijst aanvullend nog op andere factoren die bepalen of iemand al dan niet inzetbaar is, zoals het cognitief functioneren en de herstelbehoefte.<sup>51</sup> Daarnaast worden in de literatuur regelmatig factoren zoals het belang van het *moeten* werken en het *mogen* werken, zoals de afwezigheid van leeftijdsstereotypering, genoemd.

### Geen harde uitspraken over determinanten

Het is, op basis van de literatuur, moeilijk om harde uitspraken te doen over de determinanten die samenhangen met duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Er is in de literatuur lang niet altijd consensus over de uitkomstmaten en tegelijkertijd is onderzoek naar determinanten van duurzame inzetbaarheid sterk gefragmenteerd.<sup>52</sup>

Ondanks deze beperkingen, komen in verschillende studies regelmatig dezelfde determinanten naar voren:

- Persoonskenmerken zoals leeftijd, geslacht, opleiding, inkomen/financiële situatie, leefstijl en gezondheid.
- Het hebben van een werkende partner en tijdsbesteding buiten het werk (hobby's of zorgtaken).
- Regelmogelijkheden in het werk en werkkenmerken zoals dienstverband (soort en omvang), de relatie en steun van de leidinggevende en fysieke en mentale belasting. Deze kenmerken staan met name in de grijze literatuur centraal, in de wetenschappelijke literatuur is hier weinig bewijs voor te vinden. Dat geldt ook voor persoonskenmerken zoals competenties en motivatie.

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Lange, A. de (2019). *Succesvol ouder worden op het werk*. Open Universiteit en HAN: Rotterdam.

<sup>52</sup> Ibid.



Aanvullend wordt in andere onderzoeken gewezen op het belang van intrinsiek motiverend werk. Intrinsiek motiverend werk blijkt belangrijk te zijn voor de arbeidsmarktwaarde van ouderen en hun bevoegenheid.<sup>53</sup> Determinanten op organisatie- en macro-economisch niveau lijken in de wetenschappelijke literatuur nauwelijks onderzocht te zijn. In de grijze literatuur wordt in dit kader vooral verwezen op het belang van goed HR- en scholingsbeleid als determinant voor duurzame inzetbaarheid.<sup>54</sup>

### Oordeel werkgevers

In veel onderzoeken wordt gefocust op de inzetbaarheid van ouderen. Daarnaast zien we ook enkele onderzoeken waar wordt gefocust op de perceptie van werkgevers: hoe kijken zij aan tegen de inzetbaarheid van hun oudere werknemers? Uit deze onderzoeken blijkt dat zij vaak denken dat ouderen minder goed presteren dan hun jongere collega's, meer weerstand hebben tegen verandering en geen behoefte hebben om nieuwe dingen te leren. Ook zouden zij minder gezond zijn, meer verzuimen en alleen minder zwaar werk aankunnen. Tegelijkertijd bestaan er ook positieve stereotypen: zo zijn ouderen meer betrouwbaar en ervaren.<sup>55</sup> Ondanks deze stereotypering blijkt dat werkgevers met 55-plussers in dienst 55-plussers vaak even goed vinden functioneren als 55-minners. Ook over de productiviteit van ouderen wordt overwegend positief geoordeeld.<sup>56</sup> En ook in andere onderzoeken wordt over het algemeen geen bewijs gevonden voor stereotype opvattingen. Ouderen presteren over het algemeen minstens net zo goed als jongeren, zijn ervaren, tonen betrokkenheid en reageren minder emotioneel op problemen. Ook zijn ouderen over het algemeen niet minder gemotiveerd; wel zijn zij in sommige gevallen anders gemotiveerd. Zo hechten zij vaak minder waarde aan extrinsieke doelen, en meer aan sociaal-emotionele doelen<sup>57</sup> en hebben zij vaker interesse in begeleidings- en adviesrollen. Salaris en promotie vinden zij juist minder belangrijk.<sup>58</sup> Toch kunnen negatieve stereotypen wel ongunstige gevolgen hebben, omdat zij het gedrag van bijvoorbeeld leidinggevenden (negatief) kunnen beïnvloeden.

### Succesvol ouder worden

Als we tot slot meer in detail kijken naar hoe medewerkers met succes ouder kunnen worden op het werk, dan zien we dat de eerste theorieën over dit concept met name focusten op de laatste fase van de levensloop. Succesvol ouder worden ging voorheen met name over het voorkomen van ziekte, actief blijven en cognitief en fysiek vermogen tijdens de levensloop. Meer recentelijk zien we echter een verschuiving naar proactief behoud of adaptief herstel (klinisch, functioneel, maatschappelijk of persoonlijk) naar hoge(re) niveaus van gezondheid, vitaliteit, werkvermogen, arbeidsmarktwaarde en motivatie om door te werken. Ook het houden van een *fit* met de werkomgeving speelt steeds vaker een rol. Zo moeten de attitudes en motivatie van de werknemer passen bij de werkcontext, bijvoorbeeld in de zin van energiebronnen (*needs-supply fit*) en hetzelfde geldt voor iemands motivatie, kennis en vaardigheden, in de zin van de eisen die het werk stelt (*demands-abilities fit*).<sup>59</sup>

---

<sup>53</sup> Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, in: *Gedrag en Organisatie*, vol. 29, 1.

<sup>54</sup> Lange, A. de (2019). *Succesvol ouder worden op het werk*. Open Universiteit en HAN: Rotterdam.

<sup>55</sup> Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, in: *Gedrag en Organisatie*, vol. 29, 1.

<sup>56</sup> Van Echelt, P. (2019). *Hoe gaan werkgevers om met oudere werknemers?* op:

<https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/hoe-gaan-werkgevers-om-met-oudere-werknemers/>

<sup>57</sup> Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, in: *Gedrag en Organisatie*, vol. 29, 1.

<sup>58</sup> Berben, M., M. Foks, B. Moonen, S. van Veldhuizen en C. Verbiest (2012). *Inzetbaarheid van de oudere leraar*. CPS: Amersfoort.

<sup>59</sup> Ibid.

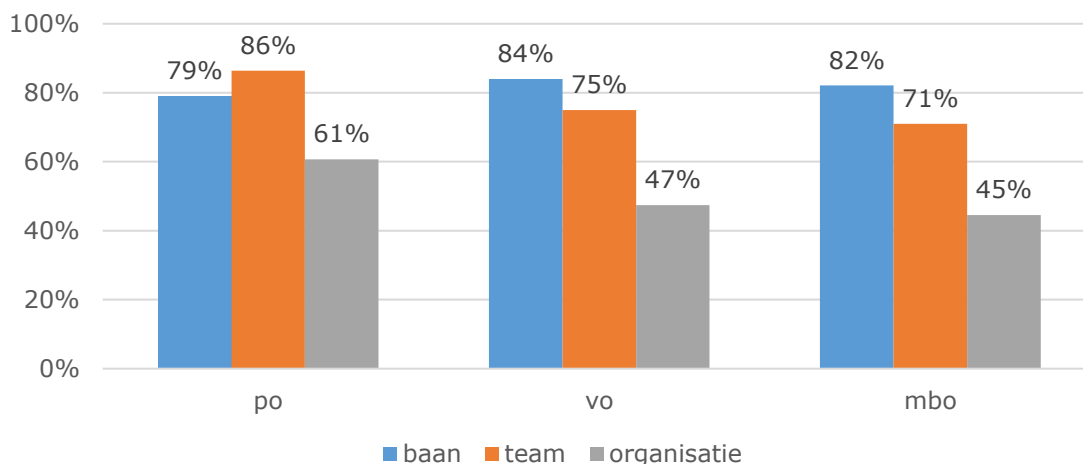
## 3.2 Kwantitatieve resultaten

### Hoge baantevredenheid

De meeste leraren en docenten in Nederland zijn tevreden met hun baan en het team waarin zij werken. Dat geldt zowel voor jong als oud, en voor leraren in primair onderwijs en docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Uit het WERK-onderzoek van het ministerie van BZK blijkt dat circa 80 procent van de oudere leraren/docenten tevreden of zeer tevreden is met z'n baan (zie Figuur 30). Ook is een groot deel tevreden over het team waarin men werkt. Dit geldt in het bijzonder voor de leraren in het primair onderwijs. Hiervan is 86 procent (zeer) tevreden over het team. In het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs ligt dit enigszins lager.

De tevredenheid over de organisatie valt systematisch lager uit dan de tevredenheid met de baan. Dit geldt voor alle drie de sectoren, maar het sterkst in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs (zie Figuur 30). In het primair onderwijs is 61 procent van de oudere leraren tevreden met de organisatie. In voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs is dat nog geen 50 procent. Vergeleken met jonge docenten scoren ze hiermee ook een stuk lager.

**Figuur 30 Werktevredenheid onder oudere leraren/docenten (% (zeer) tevreden)**



**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

### Ouderen meest te spreken over inhoud werk

Om een gedetailleerd beeld te krijgen van de werkbeleving, is in het WERKonderzoek gevraagd naar de tevredenheid met 14 baankenmerken (zie Figuur 31). Het meest tevreden zijn oudere leraren/docenten over de inhoud van hun werk (87 procent), de mate van zelfstandigheid (87 procent) en de samenwerking met collega's (86 procent). Ook zijn zij overwegend tevreden over de mate waarin zij de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn (65 procent), en de hulpmiddelen en apparatuur om het werk goed te doen (55 procent).

Onvrede is er vooral over de hoeveelheid werk, de (beperkte) loopbaanmogelijkheden en de beloning, en in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs is er ook onvrede over de informatie en communicatie binnen de organisatie, de resultaatgerichtheid en de mate van invloed die men heeft. Dit laatste verklaart voor een belangrijk deel ook de relatieve onvrede onder docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs over de organisatie.

**Figuur 31 Oudere leraren/docenten: tevredenheid met diverse baankenmerken (% (zeer) tevreden)**

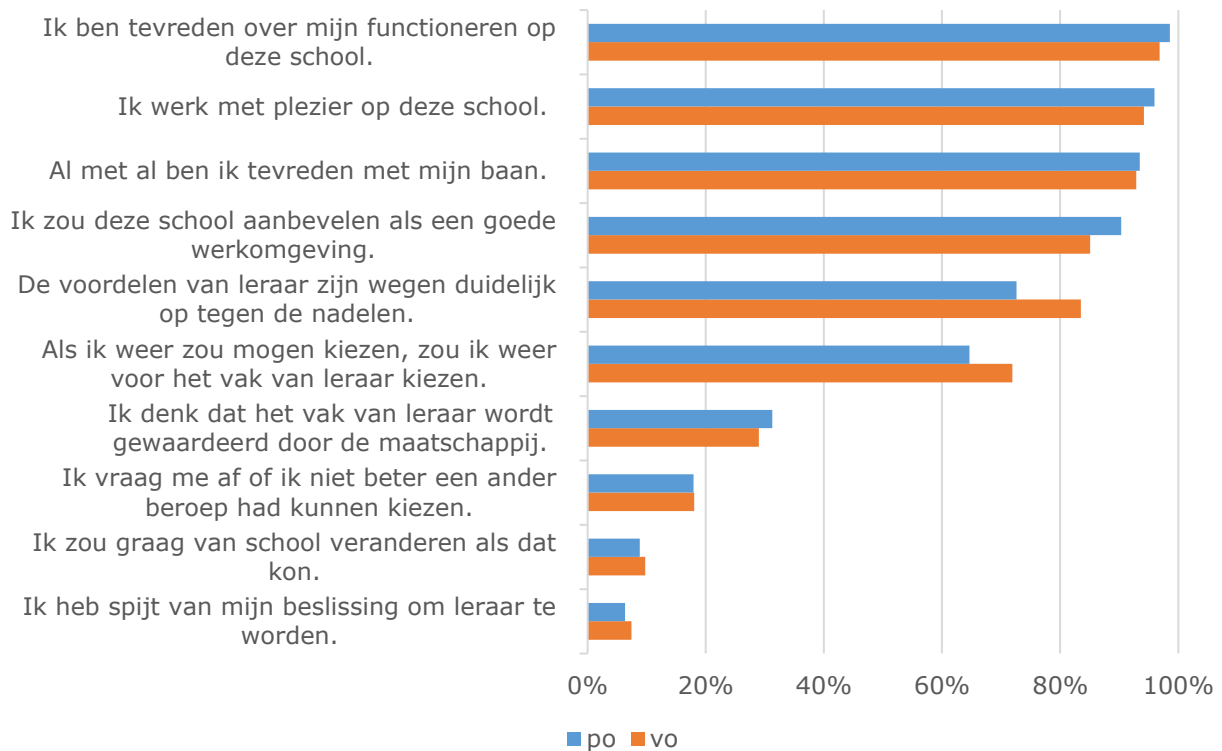


**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

### Voordelen leraarschap wegen op tegen nadelen

Gegevens uit TALIS 2018 bevestigen dit beeld. Dit geldt zowel voor het primair onderwijs als het voortgezet onderwijs. Ruim 90 procent van de oudere leraren en docenten geeft aan dat zij tevreden zijn met hun baan en met plezier werken op school werken (zie Figuur 32). Ook geeft een ruime meerderheid aan dat de voordelen van het leraarschap voor hen duidelijk opwegen tegen de nadelen, en dat zij weer voor het vak van leraar zouden kiezen als ze opnieuw een keuze mogen maken. Het aandeel oudere leraren/docenten dat spijt heeft van z'n beslissing om leraar te worden is beperkt (7 procent), en hetzelfde geldt voor het aandeel dat naar eigen zeggen beter een ander beroep had kunnen kiezen (18 procent).

**Figuur 32 Oudere leraren/docenten: tevredenheid met diverse baankenmerken (% (zeer) tevreden)**



**Bron: OESO (2020). TALIS2018**

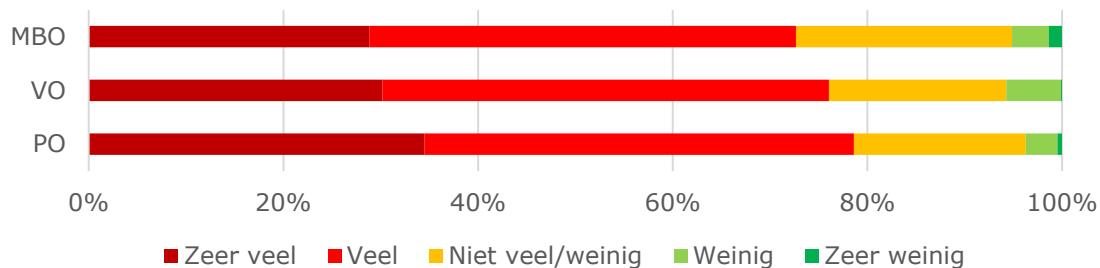
## Werkdruk en werkstress

Uit onderzoek van TNO blijkt dat de werkdruk in het onderwijs relatief hoog is, en dat het aandeel medewerkers dat daarmee te maken heeft sneller is gestegen dan in andere sectoren.<sup>60</sup> Vergeleken met andere werknemers ervaren vooral leraren/docenten een hoge werkdruk. Dit komt onder meer door de combinatie van hoge taakeisen en lage regelmogelijkheden. Uit dit onderzoek blijkt dat ouderen in het onderwijs een relatief hoge werkdruk ervaren in vergelijking met ouderen in andere sectoren. Ook ervaren zij hun werk vaker als emotioneel belastend. Dit gaat samen met meer burn-outklachten.

Gegevens uit het WERKonderzoek bevestigen de ervaren werkdruk onder leraren (zie Figuur 33). Uit dit onderzoek blijkt dat een ruime meerderheid van de leraren/docenten veel of zeer veel werkdruk ervaart. Dit geldt zowel voor jong als oud. In het primair onderwijs is de ervaren werkdruk relatief gezien het grootst. Bijna 80 procent van de oudere laren in deze sector ervaart (zeer) veel werkdruk. In het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs ligt dat een fractie lager, maar deze verschillen zijn niet significant.

<sup>60</sup> TNO (2019) *Werkdruk in het onderwijs*. TNO: Leiden.

**Figuur 33 Oudere leraren/docenten: ervaren werkdruk, naar sector (%)**

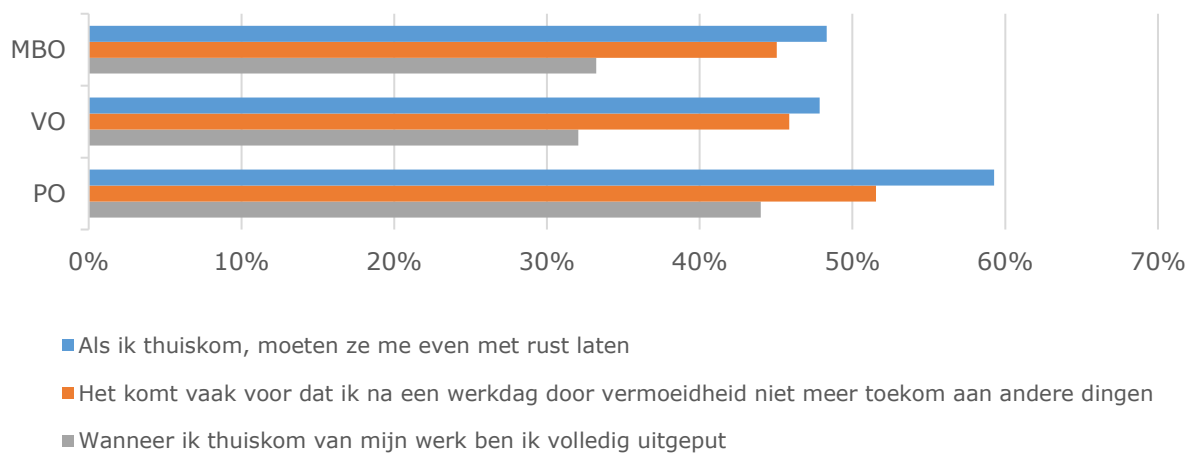


**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

### Ook aanzienlijke herstelbehoefte

De werkdruk in het onderwijs gaat gepaard met een aanzienlijke herstelbehoefte onder leraren/docenten. Dit geldt in het bijzonder voor leraren in het primair onderwijs (zie Figuur 34). Bijna 60 procent van de oudere leraren in het primair onderwijs geeft aan bij thuiskomt even met rust gelaten te moeten worden, en 52 procent stelt dat het vaak voorkomt dat zij na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekomen aan andere dingen. Onder docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs is de herstelbehoefte relatief kleiner. Ongeveer één derde van de docenten in voortgezet onderwijs/middelbaar beroepsonderwijs zegt volledig uitgeput te zijn wanneer zij thuiskomen van het werk.

**Figuur 34 Herstelbehoefte onder oudere leraren/docenten, naar sector (%)**



**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

### Ouderen ervaren wel relatief minder vaak stress

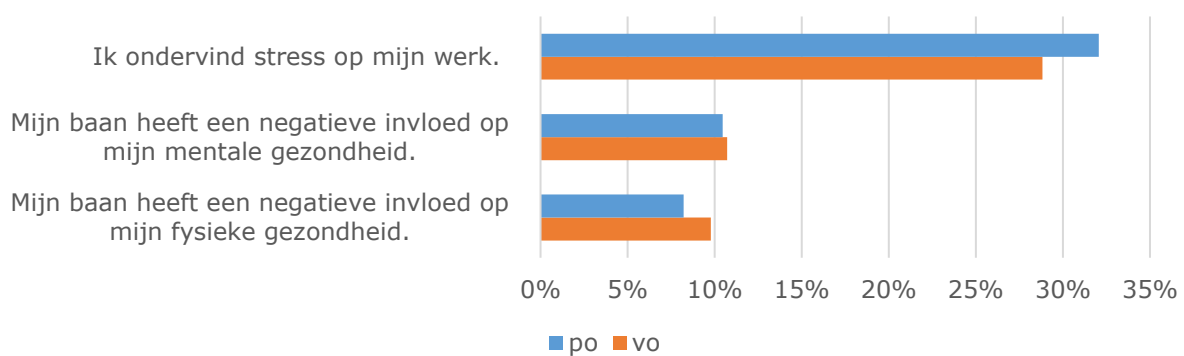
Naast fysieke en mentale uitputting kan een hoge werkdruk ook tot *werkstress* leiden. In TALIS 2018 is aan leraren/docenten gevraagd in hoeverre dit voor hen geldt. Het blijkt dat 34 procent van de docenten in het voortgezet onderwijs (nogal tot veel) stress ondervindt op het werk. In het primair onderwijs ligt dit aandeel iets hoger: 37 procent ondervindt stress op het werk.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Deze gegevens zijn niet beschikbaar voor het middelbaar beroepsonderwijs.

Opmerkelijk is echter wel dat oudere leraren/docenten relatief minder vaak stress ervaren (zie Figuur 35). In het primair onderwijs ondervindt 32 procent van de oudere leraren stress op het werk en in het voortgezet onderwijs 29 procent. Een mogelijke verklaring voor het verschil ten opzichte van jongere leraren/docenten, is dat ouderen meer beroepservaring hebben en mogelijk ook meer regelmogelijkheden in het werk.<sup>62</sup>

Naast werkstress, ervaart een deel van de leraren in het primair onderwijs en een deel van de docenten in het voortgezet onderwijs ook negatieve effecten van het werk op de fysieke en mentale gezondheid (zie Figuur 35). Het gaat hierbij wel om een relatief bescheiden groep. Ongeveer één op de tien leraren geeft aan dat het werk een negatieve invloed heeft op hun fysieke of mentale gezondheid. Dit is relatief laag in vergelijking met andere landen die aan TALIS hebben meegedaan.

**Figuur 35 Oudere leraren/docenten: ervaren werkstress (% nogal of sterk)**



**Bron: OESO (2020). TALIS2018**

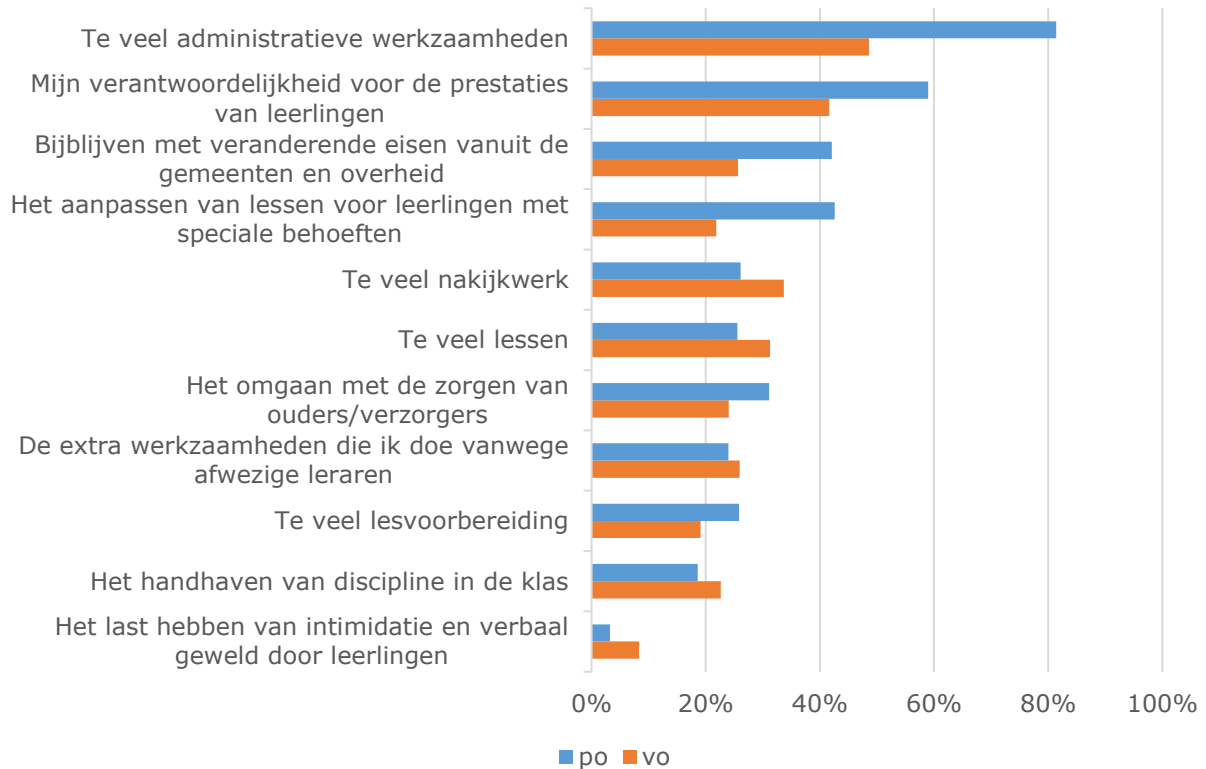
### Administratie oorzaak van werkstress

De voornaamste oorzaak van werkstress betreft administratie, zo blijkt uit TALIS (zie Figuur 36). Circa 80 procent van de leraren in het primair onderwijs die in meer of mindere mate stress ervaren, noemt administratief werk hier als oorzaak van. In het voortgezet onderwijs noemt 49 procent van de docenten dit als oorzaak. Andere belangrijke stressfactoren zijn de verantwoordelijkheid voor de prestaties van leerlingen, het bijblijven met veranderende eisen, en het aanpassen van de lessen voor leerlingen met speciale leerbehoeften. Vooral in het primair onderwijs worden deze factoren genoemd als oorzaak van werkstress. In het voortgezet onderwijs wordt relatief vaker gewezen op de hoeveelheid nakijkwerk en het aantal lessen. Ongeveer een derde van de oudere docenten noemt dit als reden voor werkstress.

Hoewel oudere leraren/docenten niet méér werkstress ervaren dan jongeren, verschillen de oorzaken hiervan wel. Jonge leraren in het primair onderwijs (< 35 jaar) noemen relatief vaker de verantwoordelijkheid voor leerprestaties en het handhaven van discipline in de klas als oorzaak van werkstress. Ouderen noemen juist vaker het bijblijven met veranderende eisen als oorzaak van stress. Dit laatste geldt zowel voor het primair onderwijs als voor het voortgezet onderwijs.

<sup>62</sup> Veldhoven, M. van, S. Broersen en L. Dijkstra (2004) *Werkstress in beeld*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Directie Communicatie: Den Haag.

**Figuur 36 Oudere leraren/docenten: oorzaken van werkstress (%)**



Bron: OESO (2020). TALIS2018

### 3.3 Professionalisering

Goed onderwijs staat of valt met de kwaliteit van leraren/docenten voor de klas. Hun kennis en vaardigheden maken het verschil voor leerlingen. Het is daarom ook van groot belang dat zij zich continu blijven ontwikkelen en hun bekwaamheid onderhouden. Dit geldt ook voor oudere leraren/docenten, zeker nu zij langer moeten doorwerken.

In de praktijk gebeurt dit ook: praktisch alle leraren/docenten geven aan op de een of andere manier aan hun eigen professionele ontwikkeling te werken. Het gaat dan vaak om *informele leeractiviteiten*, zoals het oppakken van een nieuw vraagstuk op het werk, het bezoek van een congres of conferentie, of het volgen van een opleiding, cursus of training (zie Figuur 38). In het primair onderwijs wordt ook regelmatig deelgenomen aan teamgerichte scholing.<sup>63</sup>

#### Zelfde mogelijkheden als jongeren

Aanvullend blijkt uit onze enquête dat vrijwel alle schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijken aangeven dat zij oudere leraren/docenten even vaak als jongere leraren/docenten de mogelijkheid bieden tot professionele ontwikkeling (primair onderwijs: 97 procent, voortgezet onderwijs: 96 procent en middelbaar beroepsonderwijs: 100 procent). Toch geven schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijken ook aan dat

<sup>63</sup> 66 procent van de oudere leraren in het primair onderwijs heeft hieraan deelgenomen. In voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs ligt dit aandeel significant lager.

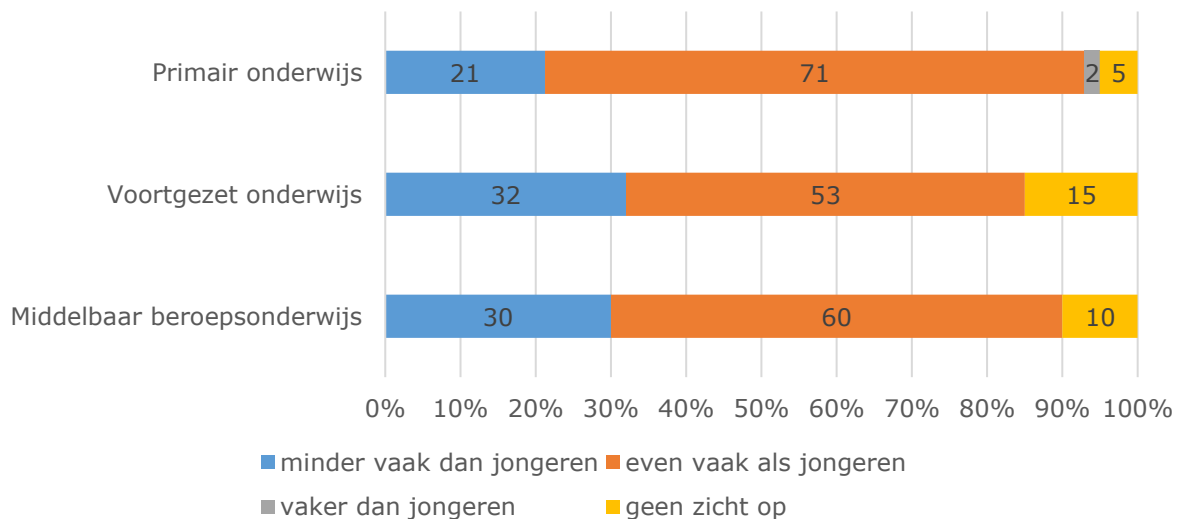




oudere leraren/docenten niet in gelijke mate deelnemen aan professionele ontwikkelingsactiviteiten (zie Figuur 37). In het voortgezet onderwijs nemen oudere docenten significant minder vaak deel aan deze activiteiten dan oudere leraren in het primair onderwijs. Deze uitkomsten wijken daarmee af van de zelfrapportage van oudere leraren/docenten eerder in deze paragraaf.

De verminderde deelname van ouderen is volgens schoolleiders/HRM-verantwoordelijken vooral te wijten aan het idee dat oudere leraren "alles al zeggen te weten" en ze de betreffende cursussen al hebben gevolgd. In lijn daarmee noemen ze ook dat oudere leraren/docenten er "de puf niet meer voor hebben" en ook geen sterke ontwikkelbehoefte meer hebben. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat ouderen weliswaar minder individuele scholing volgen, maar vaak wel – net als jongere collega's – deelnemen aan teamscholing en "dat voldoende vinden". Er zijn echter ook uitzonderingen: een schoolleider in het voortgezet onderwijs geeft bijvoorbeeld het volgende aan: "De routine, kennis en ervaring speelt een belangrijke rol. Ontwikkelen om het ontwikkelen is niet essentieel, maar blijven met de sterk veranderende maatschappij en dus ook onderwijswereld is belangrijk. Afgelopen periode hebben veel 'oudere' docenten een enorme slag gemaakt op het gebied van ICT en digitaal lesgeven. Zodra er een verzoek kwam voor interne of externe scholing juichten we dit van harte toe."

**Figuur 37 Mate waarin oudere leraren deelnemen aan professionele ontwikkeling**

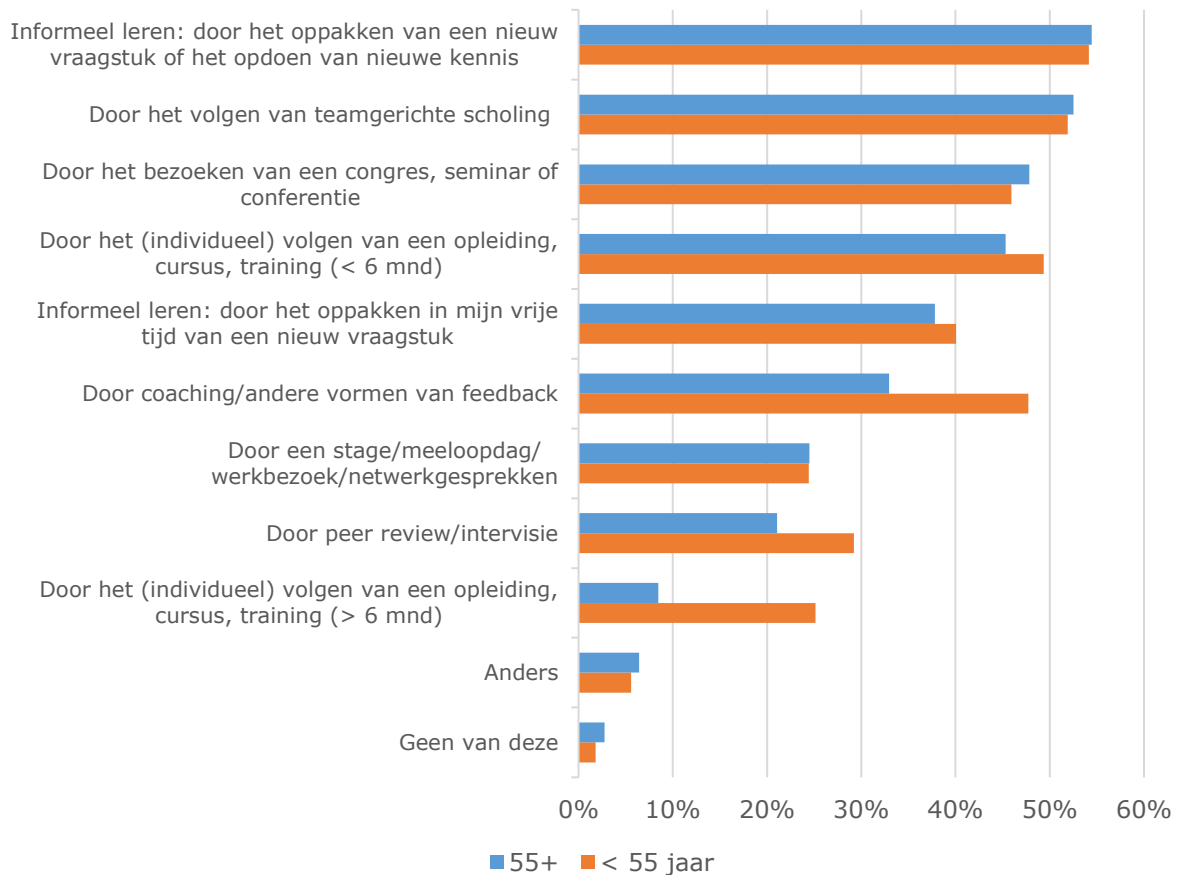


**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijken, n (primair onderwijs)=519, n (voortgezet onderwijs)=158 en n (middelbaar beroepsonderwijs)=10.**

### Verskil in activiteiten

Hoewel praktisch alle leraren/docenten deelnemen aan professionaliseringsactiviteiten, verschilt de wijze waarop dit gebeurt wel per leeftijdscategorie. 55-minners nemen significant vaker deel aan coaching, peer review en langdurige opleidingen of cursussen dan 55-plussers. Dit patroon zien we in alle drie de sectoren.

**Figuur 38 Oudere leraren/docenten po, vo en middelbaar beroepsonderwijs: deelname aan professionaliseringsactiviteiten (%)**



**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

Gegevens uit TALIS tonen een vergelijkbaar beeld. Ook hieruit blijkt dat praktisch alle leraren/docenten deelnemen aan professionaliseringsactiviteiten, maar het soort activiteit wel per leeftijdscategorie verschilt. Oudere leraren/docenten nemen minder vaak deel aan formele kwalificatieprogramma's, maar relatief vaker aan onderwijsconferenties.

Figuur 39 toont een overzicht van de onderwerpen die aanbod komen tijdens de professionaliseringsactiviteiten. Hieruit blijkt dat oudere leraren en docenten zich vooral 'scholen' op onderwijskundig en vakinhoudelijk terrein. Dit geldt zowel voor leraren in het primair onderwijs als voor docenten in het voortgezet onderwijs. Andere belangrijke professionaliseringsonderwerpen zijn:

- klassenmanagement
- kennis van kerndoelen en
- de inzet van ICT in de les.

Dit geldt overigens zowel voor jonge als oudere leraren/docenten. De verschillen in inhoudelijke focus zijn in de praktijk zeer beperkt. De enige punten van verschil zijn de aandacht voor ICT-vaardigheden, kennis van het curriculum (kerndoelen) en de analyse en het gebruik van leerling-gegevens. Deze onderwerpen komen bij oudere leraren/docenten vaker aan bod dan bij jongeren.

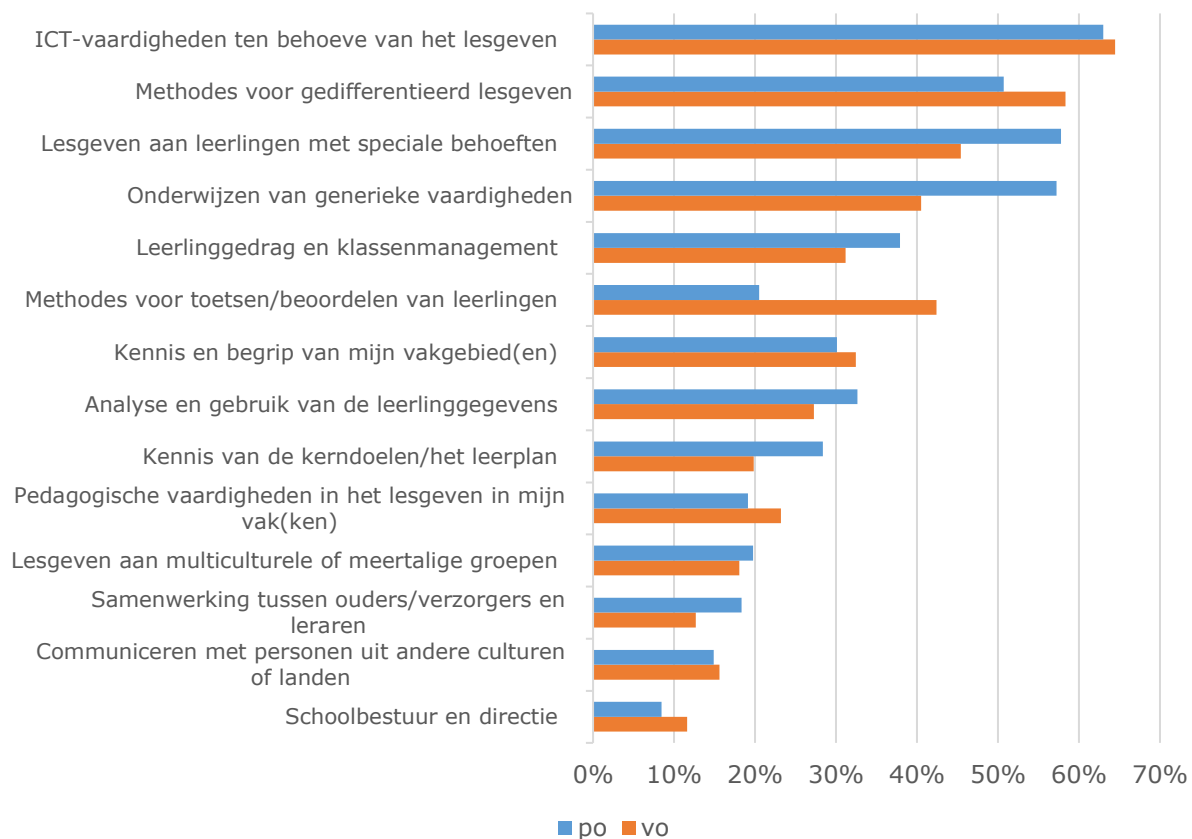
**Figuur 39 Oudere leraren/docenten: professionaliseringsonderwerpen (%)**

**Bron: OESO (2020). TALIS2018**

### Behoefte aan professionalisering op gebied van ICT

Kijken we naar professionaliseringsbehoeften, dan zien we dat oudere leraren en docenten vooral behoefte hebben aan professionalisering op het terrein van ICT, gedifferentieerd lesgeven en het lesgeven aan leerlingen met speciale leerbehoeften. Leraren in het primair onderwijs hebben ook behoefte aan professionalisering op gebied van het onderwijzen van generieke vaardigheden (zoals 'leren leren'). In het voortgezet onderwijs zien we dit op het vlak van toetsen en beoordelen van leerlingen. Deze leerbehoeften sluiten nauw aan bij de onderwerpen waarbij we zien dat het professioneel zelfvertrouwen van leraren en docenten relatief laag is. Dit geldt in het bijzonder voor de meer complexe docentvaardigheden, zoals het (effectief) gebruik van ICT in de klas en differentiatie in de les.

**Figuur 40 Oudere leraren/docenten: professionaliseringbehoeften (%)**



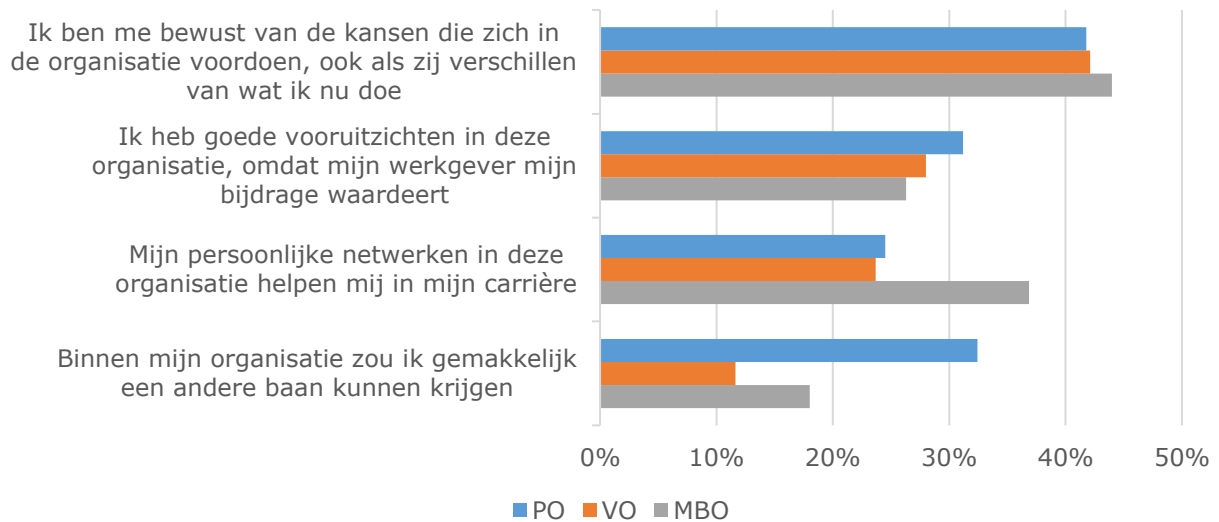
**Bron: OESO (2020). TALIS2018**

## Inzetbaarheid<sup>64</sup>

Leraren in primair onderwijs en docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs vinden zichzelf over het algemeen meer extern (*buiten de eigen organisatie*) dan intern (*in de eigen organisatie*) inzetbaar. Dit geldt zowel voor jongeren als ouderen. Naar sector zijn er daarbij ook geen grote verschillen zichtbaar. De interne inzetbaarheid van docenten in het voortgezet onderwijs valt een fractie lager uit dan die van leraren in het primair onderwijs en docenten in het middelbaar beroepsonderwijs, vooral omdat zij, naar eigen zeggen, minder makkelijk een andere baan kunnen krijgen binnen de eigen organisatie (zie Figuur 41). De externe inzetbaarheid ligt in het primair onderwijs iets hoger dan in de andere sectoren (zie Figuur 42). Dit hangt waarschijnlijk voor een deel samen met de gunstige arbeidsmarktomstandigheden en de tekortproblematiek in deze sector.

<sup>64</sup> In het WERKonderzoek is aan medewerkers een serie stellingen voorgelegd over hun inzetbaarheid. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen interne en externe inzetbaarheid. Interne inzetbaarheid betreft het vermogen om de huidige baan te houden en externe inzetbaarheid betreft het vermogen om een nieuwe baan te vinden.

**Figuur 41 Interne inzetbaarheid van oudere leraren/docenten, naar sector (%)**



**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

**Figuur 42 Externe inzetbaarheid van oudere leraren/docenten, naar sector (%)**

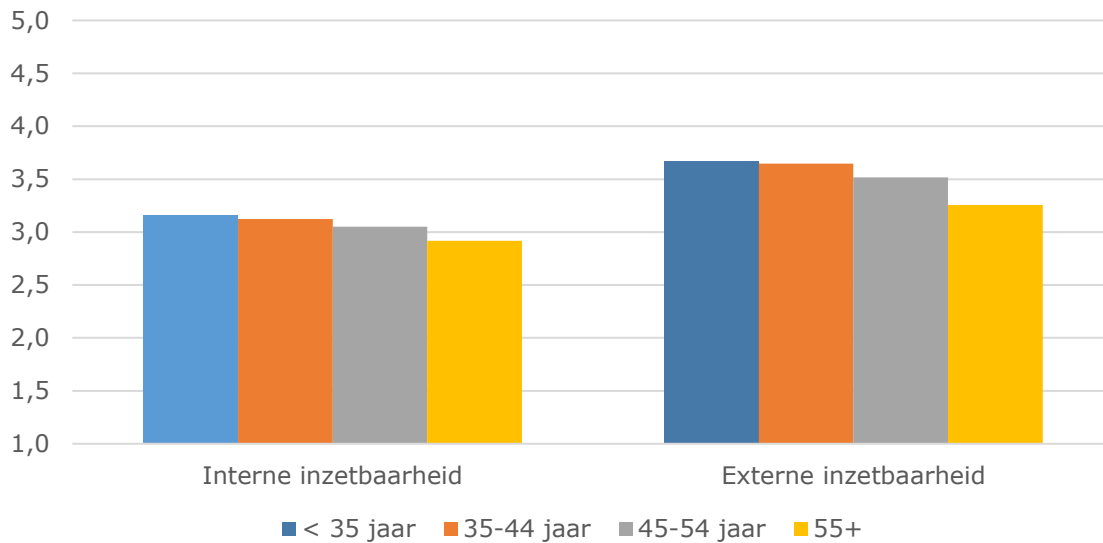


**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

Figuur 43 toont de gemiddelde schaalscores voor interne en externe inzetbaarheid, uitgesplitst naar leeftijdsklasse.<sup>65</sup> Hieruit blijkt dat het oordeel over de eigen inzetbaarheid afneemt naarmate men ouder wordt. De verschillen in externe inzetbaarheid zijn in dit geval wel groter dan de verschillen in interne inzetbaarheid. Oudere leraren/docenten schatten de eigen kansen om een andere baan elders te vinden dan ook lager in dan jongeren. Dit geldt voor alle drie de sectoren (zie bijlage).

<sup>65</sup> Beide meetschalen lopen van 1 (laag) tot 5 (hoog).

**Figuur 43 Interne en externe inzetbaarheid van leraren/docenten, naar leeftijdsklasse (schaalscores)**



**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

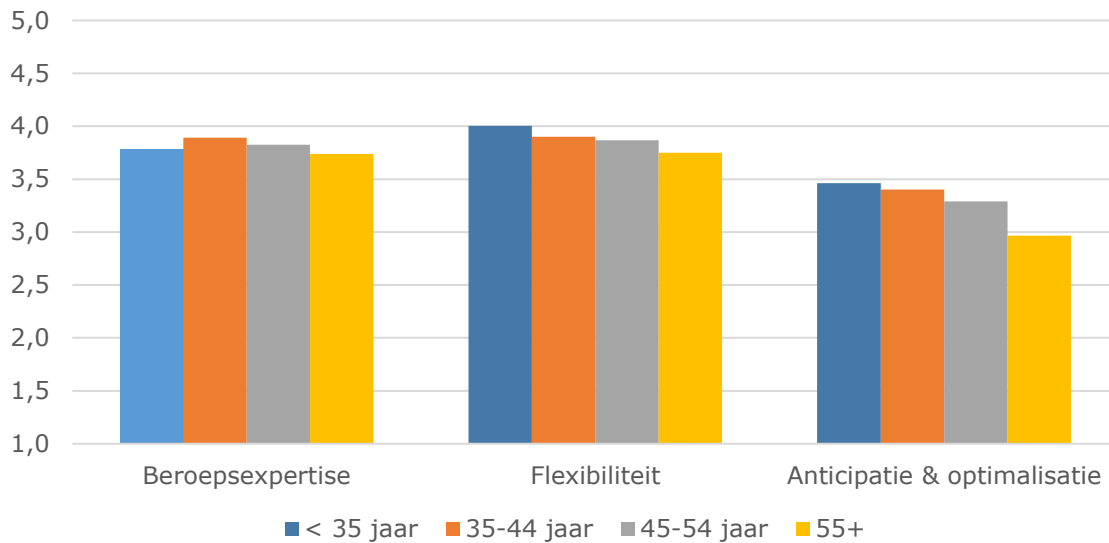
### Eigen expertise hoog ingeschat

Om duurzaam inzetbaar te blijven, is het belangrijk dat medewerkers beschikken over diverse *employability*-competenties. In het WERKonderzoek zijn drie van deze competenties meegenomen: *beroepsexpertise*, *persoonlijke flexibiliteit* en *anticipatie en optimalisatie*.<sup>66</sup>

Uit dit onderzoek blijkt dat leraren/docenten hun eigen expertise en persoonlijke flexibiliteit redelijk hoog inschatten (zie Figuur 44). Dit geldt zowel voor jong als oud, en voor leraren en docenten in alle drie de sectoren (zie bijlage). De mate waarin zij anticiperen op toekomstige loopbaanontwikkelingen valt lager uit, vooral onder ouderen. Oudere leraren/docenten geven wel vaak aan dat zij verantwoordelijkheid nemen voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt, maar dit blijkt niet direct uit hun gedrag (zie bijlage). Het aandeel leraren/docenten van 55 jaar en ouder dat zich oriënteert op de arbeidsmarkt en/of vervolgstappen in de loopbaan plant, is vooral in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs beperkt (circa 20 procent). In het middelbaar beroepsonderwijs ligt dit met circa 29 procent iets hoger, en zien we dat ouderen ook vaker hun werkzaamheden veranderen met het oog op hun loopbaan. De *employability* van oudere leraren/docenten wijkt gemiddeld genomen niet af van die in andere sectoren.

<sup>66</sup> Bij beroepsexpertise gaat het om de kennis en vaardigheden om een functie uit te voeren. Bij persoonlijke flexibiliteit om het aanpassingsvermogen en bij anticipatie om mate waarin werknemers zich voorbereiden op toekomstige veranderingen in hun werksituatie. Het gaat hierbij om drie belangrijke voorspellers voor de inzetbaarheid van medewerkers, zo blijkt uit onderzoek van Van der Heijden en Vermeeren (2020).

**Figuur 44 Employability van leraren/docenten, naar leeftijdsklasse (schaalscores)**



**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

### Inzetbaarheid daalt met leeftijd

Vergelijken we deze uitkomsten met de conclusies van andere studies (gericht op het primair onderwijs), dan blijkt dat de (zelf-gerapporteerde) duurzame inzetbaarheid van werknemers afneemt naarmate men ouder wordt. Met name het werkvermogen en de arbeidsmarktwaarde nemen af met het ouder worden, maar dat geldt niet voor de vitaliteit van medewerkers. Die blijkt in de praktijk zelfs licht toe te nemen. Met name de arbeidsmarktwaarde van ouderen daalt sterk, terwijl de afname van het werkvermogen slechts in beperkte mate zichtbaar is.<sup>67</sup> Dit laatste wijten de onderzoekers mogelijk aan de sector waar zij op focussen: in het onderwijs lijkt minder vaak sprake te zijn van fysieke belasting waardoor slijtage optreedt. Bovendien zijn er diverse mogelijkheden om de eigen vaardigheden te gebruiken, uit te breiden en om nieuwe dingen te leren. Dit kan een positieve invloed hebben op het gevoel van competentie, verbondenheid en autonomie, wat weer een positieve invloed heeft op iemands vitaliteit. Ook kan het *healthy worker* effect een rol spelen: alleen degene met een goede gezondheid worden in onderzoek betrokken, omdat werknemers met een slechte gezondheid vaak al uit het arbeidsproces getreden zijn.

Het eigen oordeel over de arbeidsmarktpositie van ouderen in het primair onderwijs lijkt vooral na 55 jaar een dalende trend te vertonen. Medewerkers tussen 45 – 55 jaar komen wat betreft deze aspecten meer overeen met 45-minners. De daling in arbeidsmarktwaarde zien de onderzoekers ongeacht het opleidingsniveau. Bij werkvermogen en vitaliteit vinden de onderzoekers geen bewijs voor deze tweedeling. De negatieve beeldvorming over oudere werknemers speelt hier mogelijk een belangrijke rol in. Uit eerder onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de werkervaring en het opleidingsniveau na het 55e jaar niet langer een compenserend effect hebben. Werkgevers lijken zich dan met name op de leeftijd van medewerkers te concentreren, vanuit stereotypering, en niet op hun ervaring en kennis.<sup>68</sup>

Ook in een studie van De Lange<sup>69</sup> worden verschillen tussen jongeren en ouderen gevonden. Dat geldt bijvoorbeeld voor hun arbeidsmarktgerichte employability:

<sup>67</sup> Van Vuuren, T. en F. Marcellisen (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs, in: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 2, 2013.

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Lange, A. de (2019). *Succesvol ouder worden op het werk*. Open Universiteit en HAN: Rotterdam.



onderzoekers vinden een significant negatief verband. Dit betekent dat de employability van oudere werknemers lager wordt beoordeeld door de leidinggevende, met duidelijke effecten voor loopbaanuitkomsten. Ook op het vlak van gezondheid en werkvermogen ziet De Lange leeftijdsverschillen: ouderen blijken een relatief slechtere gezondheid te hebben dan hun jongere collega's. Ook hebben ze minder fysieke reserves en een relatief lager werkvermogen. Ook ziet De Lange een relatief lagere arbeidsparticipatie onder ouderen. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat ouderen op dit vlak niet over een kam te scheren zijn: er is grote diversiteit binnen de groep ouderen.

### **Kwaliteit van leidinggeven en leer- en ontwikkelmogelijkheden van invloed op interne inzetbaarheid**

Tot slot is onderzocht welke factoren van invloed zijn op de inzetbaarheid van oudere leraren/docenten. In navolging van Van der Heijden en Vermeeren<sup>70</sup> is daarbij zowel gekeken naar het effect van de hiervoor genoemde *employability*-competenties, als dat van enkele contextuele kenmerken, zoals de kwaliteit van leidinggeven, de werk- en regeldruk en de leer- en ontwikkelmogelijkheden.<sup>71</sup>

Uit de analyse blijkt dat alle drie de *employability*-competenties van invloed zijn op de interne inzetbaarheid van oudere leraren (zie Figuur 45). Beroepsexpertise blijkt daarbij de sterkste relatie te hebben, gevolgd door de anticipatie op toekomstige loopbaanontwikkelingen. Het effect van persoonlijke flexibiliteit is beperkt. Belangrijker dan deze drie competenties, zijn echter de kwaliteit van leidinggeven en de leer- en ontwikkelmogelijkheden. Transformationeel en coachend leiderschap gaan samen met een grotere interne inzetbaarheid van leraren/docenten, en hetzelfde geldt voor de leer- en ontwikkelmogelijkheden. Leraren/docenten die zich kunnen ontwikkelen in hun werk en daartoe worden gestimuleerd, beoordelen de eigen inzetbaarheid hoger dan degenen die op dit vlak niet worden gesteund.

### **Stimuleer ontwikkeling**

Kijken we naar de externe inzetbaarheid, dan zien we een iets ander beeld. Ook hierop hebben alle drie de *employability*-competenties een positief effect, maar het relatieve belang verschilt (zie Figuur 46). De mate waarin oudere leraren/docenten anticiperen op toekomstige loopbaanontwikkelingen is de belangrijkste determinant voor hun externe inzetbaarheid. Beroepsexpertise komt op de tweede plaats. Daarnaast spelen ook de leer- en ontwikkelmogelijkheden een rol van betekenis. Leraren/docenten die worden gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen, schatten hun externe inzetbaarheid hoger in dan hun collega's die hiertoe niet worden gestimuleerd. Dit is een belangrijke les voor beleid. Het betekent immers dat scholen de inzetbaarheid van ouderen ook zelf kunnen beïnvloeden met behulp van gerichte ondersteuning. Daarbij moet worden opgemerkt dat leiderschap alleen effect heeft op de interne inzetbaarheid, niet op de externe. Het beïnvloedt dus wel de kansen om de huidige baan te behouden, maar niet het vermogen om elders een nieuwe te vinden.

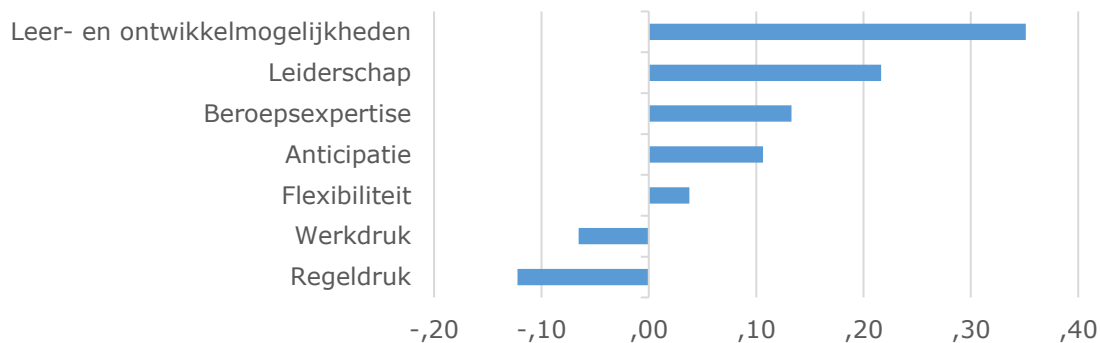
---

<sup>70</sup> Heijden, B. van der en B. Vermeeren (2020) *Employability binnen het openbaar bestuur*, op: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256778/van-der-heijden-en-vermeeren-lang.pdf>

<sup>71</sup> Leiderschap is in het WERKonderzoek gemeten met behulp van diverse stellingen. Op basis hiervan is een meetschaal geconstrueerd die transformationeel én coachend leiderschap meet. In de analyse is deze meetschaal gebruikt.

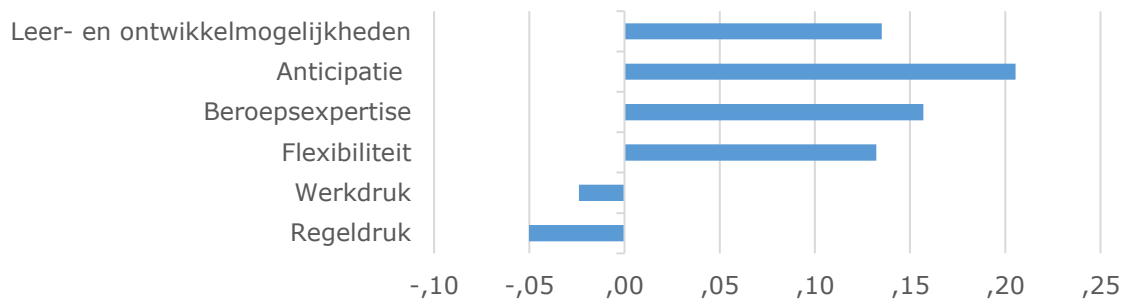


**Figuur 45 Oudere leraren/docenten: determinanten voor interne inzetbaarheid (bèta coëfficiënten)**



Bron: BZK (2019). WERKonderzoek

**Figuur 46 Oudere leraren/docenten: determinanten voor externe inzetbaarheid (bèta coëfficiënten)**



Bron: BZK (2019). WERKonderzoek

### 3.4 Kwalitatieve resultaten

#### Gesprekken werkgevers en oudere leraren/docenten<sup>72</sup>

##### Verschillen in inzetbaarheid

Werkgevers zien aanzienlijke verschillen in de inzetbaarheid van oudere docenten. Werkgevers onderscheiden in de gesprekken vaak twee groepen ouderen: de ene groep blijft betrokken en bevolgen tot het pensioen, maar er is ook een groep die meer aandacht vraagt en moeilijk meekomt, bijvoorbeeld bij onderwijsvernieuwingen. "De ene oude leraar kan prima meekomen, terwijl de andere leraar dit niet meer kan", laat een van de werkgevers in het primair onderwijs desgevraagd weten. Ook leraren en docenten zelf zien dat oudere leraren/docenten sterk van elkaar verschillen als het gaat om hun inzetbaarheid.

De inzetbaarheid van ouderen wordt volgens meerdere werkgevers gebaseerd op de vraag in hoeverre iemand doorlopend werkt aan zijn of haar eigen vitaliteit: "docenten moeten wat dat betreft vooruitkijken: bespreek ik waar ik tegenaan loop? Anticipeer ik voldoende op wat in de toekomst op me af gaat komen? Laat ik me bij- en omscholen? Het draait allemaal om het bewust omgaan met het pakken van eigen regie op je leven en loopbaan", laat een van de werkgevers in het middelbaar beroepsonderwijs desgevraagd weten.

<sup>72</sup> In de bijlage van dit rapport vindt u een meer gedetailleerde terugkoppeling van de interviews per sector.



Andere werkgevers zien de inzetbaarheid ook mede bepaald worden door de aanstellingsomvang van oudere docenten. Docenten die een kleine aanstellingsomvang hebben, lijken het makkelijker vol te houden omdat zij meer hersteltijd hebben. In het primair onderwijs wijzen werkgevers aanvullend nog op de persoonlijke omstandigheden van de leraar en iemands wendbaarheid en veerkracht. Leraren en docenten zelf wijzen vaak op de regelingen in hun sector: ouderen die gebruik maken van de BAPO en/of Generatiepact, lijken vaker aan te geven zichzelf inzetbaar te vinden dan collega's die dit niet doen. Dat is vooral te wijten aan de hersteltijd die zij hierdoor krijgen.

### **Willen werken: motivatie en energie**

Kijken we meer in detail naar verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid, zoals de motivatie en het energieniveau van ouderen, dan valt op dat oudere leraren en docenten met name geconfronteerd worden met een lager energieniveau. Dit zien we in alle drie de sectoren en wordt door zowel werkgevers als leraren/docenten bevestigd. Oudere leraren/docenten merken dit zelf ook op. Zij ervaren over het algemeen dat zij minder energie hebben, terwijl het leraarschap een intensief en veeleisend beroep is. Zij zoeken steeds vaker rust; de hectiek op school wordt hen al snel 'teveel'. Oudere leraren/docenten merken dat hun lagere energieniveau vooral problemen oplevert als zij onderwijs geven aan meer uitdagende klassen.

In specifiek het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs kost het oudere docenten veel energie om "elke 50 minuten een nieuwe klas te zien". En dat geldt ook voor het blijven met de doelgroep: meerdere docenten beschrijven dat zij minder flexibel zijn richting hun leerlingen, terwijl ze een grotere kloof zien ontstaan tussen zichzelf en de doelgroep aan wie zij lesgeven: "Vroeger was je een voorbeeldfiguur, nu ben je meer een opa..". Dat maakt het lastig om bijvoorbeeld overzicht te houden. De meeste werkgevers herkennen dit beeld, hoewel zij tegelijkertijd ook verschillen zien tussen docenten die lesgeven in de praktijkvakken en docenten die dit niet doen. Leerlingen zijn meer geïnteresseerd in praktijkvakken en zijn daardoor vaak gemotiveerder; docenten houden het daardoor ook langer vol om deze lessen met energie te geven. Een andere werkgever ziet dit verschil ook tussen docenten vmbo-basis/kader en havo/vwo.

De motivatie van oudere leraren/docenten gaat over het algemeen minder snel achteruit dan hun energieniveau. Dat hun motivatie lager uitvalt, herkennen leraren en docenten dan ook in mindere mate. "De gedrevenheid is net zo hoog", laat een van de docenten in het middelbaar beroepsonderwijs in reactie hierop weten. Toch merken ook deze leraren en docenten dat het, ondanks hun gedrevenheid, lastig is continue te presteren. Dat zorgt er bij sommige voor dat zij continue met hun werk bezig zijn en onvoldoende hersteltijd hebben. Toch zijn er ook al ouderen die "in gedachten al achter de geraniums zitten". Als dit gebeurt, zie je problemen ontstaan, met name vanwege de intensiteit van het beroep: "contact met leerlingen vraagt om continue concentratie; als je dat niet doet, krijg je dat direct terug", is het beeld van meerdere leraren en docenten. Die motivatie wordt bij een deel van de oudere docenten ook beïnvloed doordat zij het idee hebben dat alle 'extra's' van hen zijn afgepakt, laat een van de werkgevers in het middelbaar beroepsonderwijs aanvullend weten.

### **Kunnen werken: gezondheid**

De meeste oudere leraren/docenten merken qua gezondheid dat zij ouder worden. Vaak kunnen ze fysiek nog wel meekomen, zolang ze maar voldoende hersteltijd nemen, maar mentale vermoeidheid lijkt wel relatief vaak voor te komen. Dat heeft vaak meerdere oorzaken, maar ook hier wordt door zowel werkgevers als leraren/docenten in de drie sectoren met name gewezen op de intensiteit van het beroep. Na een dag werken zijn deze leraren/docenten 'op'. Zij vinden het zwaar de hele dag leerlingen en studenten om hen heen te hebben. Ook veranderingen putten hen meer dan voorheen uit. Passend onderwijs wordt hier als voorbeeld van genoemd. Overigens hebben niet alle oudere leraren en



docenten dergelijke klachten: sommige ouderen geven het aan geestelijk fijn te vinden met jongeren te werken: "Mijn koppie blijft daardoor helder..". Leraren en docenten die het ook lichamelijk zwaar hebben, doen vaak relatief fysiek zwaar werk. Denk bijvoorbeeld aan de docent lichamelijke opvoeding. "Als je veel loopt en staat, merk je het dat je ouder wordt. Dan ben je na een dag uitgeput", laat een van deze docenten bijvoorbeeld weten.

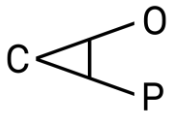
Gezondheidsklachten uitten zich op een deel van de scholen op een aanzienlijk verzuim onder ouderen. Als zij zich eenmaal ziekmelden, melden zij zich ook voor een langere periode ziek. De reden van het verzuim lijkt te verschillen: vaak is sprake van mentale klachten, maar ook fysieke klachten en ziektes zoals kanker kunnen een rol spelen. Toch geldt dit niet voor alle scholen: sommige scholen merken weinig verschil tussen ouderen en jongeren op dit vlak. Waar dit verschil door ontstaat, is niet te herleiden uit de interviews. In het middelbaar beroepsonderwijs lijkt het ten dele te maken te hebben met de aard van de onderwijsteams: op veel van deze scholen wordt gewerkt in gemixte (leeftijd)teams: "in deze teams zie je weinig verzuim en valt op dat oudere docenten vitaal zijn en in het team een goede sfeer is". De oudere docententeams kenen volgens deze school niet alleen een hoger verzuim, maar ook een hoger uitstroompercentage.

### **Kunnen werken: bekwaamheden**

Oudere docenten/leraren beschikken over het algemeen over de juiste vaardigheden om les te geven. Ook stippen meerdere werkgevers aan oudere leraren en docenten te waarderen om hun kennis en ervaring; en deze kennis en ervaring bewust in te zetten, bijvoorbeeld in de begeleiding van jongeren.

Wel zien zij – samen met werkgevers – twee aandachtspunten. Deze aandachtspunten spelen in alle drie de sectoren, hoewel het tweede punt vaker in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs wordt genoemd dan in het primair onderwijs:

1. Het kost ouderen steeds meer moeite om bij te blijven bij nieuwe ontwikkelingen, zoals nieuwe onderwijsconcepten en digitalisering. Dit is in lijn met de bevindingen uit onze kwantitatieve analyse: hieruit bleek eerder al dat ouderen met name op dit thema behoefte hebben ICT-scholingsactiviteiten. Met name de snelheid waarmee deze veranderingen plaatsvinden wordt als knelpunt ervaren, terwijl er in de afgelopen (corona)periode wel veel flexibiliteit en aanpassingsvermogen van onderwijspersoneel werd geëist. Ook worden sommige oudere leraren/docenten gezien als 'stug': zij willen lang niet altijd meer meedoen met vernieuwingen en remmen daarmee de ontwikkeling van de school, hoewel dit zeker niet voor alle oudere leraren en docenten geldt. In specifiek het middelbaar beroepsonderwijs merken zowel docenten als werkgevers dat het voor sommige docenten lastig is om bij te blijven bij ontwikkelingen in hun vakgebied: "De automonteur die vijftien jaar geleden is opgeleid, die moet zichzelf blijven scholen in nieuwe technieken. Anders sluit het onderwijs onvoldoende aan op de praktijk".
2. De omgang met leerlingen en studenten wordt voor sommige leraren/docenten steeds lastiger. Jongere generaties spreken een andere taal en leven in een andere wereld dan de oudere leraren/docenten. De match met de (beleving van de) doelgroep is er daardoor niet meer in elk geval. Het matchen met de doelgroep, orde houden en differentiatie in de klas wordt daardoor steeds moeilijker. "Met *social media* heb ik niet zoveel, terwijl je daar wel aandacht aan moet besteden. Daardoor ontstaat er soms (wederzijds) onbegrip..", laat een van de middelbaar beroepsonderwijs-docenten bijvoorbeeld weten.



## Gesprekken met experts

### Inzetbaarheid verschilt per leraar/docent

Ook uit de gesprekken met experts blijkt hetzelfde genuanceerde beeld: oudere leraren/docenten kunnen niet als één groep gezien worden. Er is een groep leraren die verminderd inzetbaar is naarmate zij ouder worden, maar dat geldt lang niet voor iedereen. Ook zie je allerlei variaties daartussenin.

Bovendien hangt het er volgens experts mede vanaf naar welke determinant van duurzame inzetbaarheid je kijkt. Experts wijzen daarbij onder andere op het verschil tussen *crystallized en fluid intelligence*: over het algemeen neemt met ouder worden iemands *crystallized intelligence* toe. Dit is het vermogen om verworven kennis, vaardigheden en ervaring te gebruiken. Deze vorm van intelligentie komt onder andere tot uiting in algemene kennis en woordenschat. Iemands *fluid intelligence* – het vermogen tot abstract en logisch redeneren en de mate van flexibiliteit en probleemoplossend vermogen – neemt door de jaren heen juist af. Een deel van de oudere leraren/docenten loopt daardoor tegen problemen aan, bijvoorbeeld als er veranderingen plaatsvinden op het werk en flexibiliteit van hen wordt verwacht. Daarnaast constateren ook meerdere experts een afname in het energieniveau, en een hogere gemiddelde verzuimduur als ouderen zich ziekmelden, terwijl de motivatie van ouderen over het algemeen minder afneemt. Wel wijzen zij erop dat ouderen vaak wel “anders” gemotiveerd raken: zij streven meer naar intrinsieke motivatie dan hun jongere collega's. Dit lijkt goed aan te sluiten bij de aard van het leraarschap.

### Vershil tussen scholen

De inzetbaarheid van oudere leraren en docenten hangt ook volgens sommige experts niet alleen af van persoonskenmerken, maar ook van baan- en organisatiekenmerken. Te denken valt bijvoorbeeld aan het schoolniveau: zo zou het werken in onderbouwklassen door oudere docenten in het voortgezet onderwijs als zwaarder worden ervaren dan het lesgeven in de bovenbouw. Dit heeft vervolgens een negatief effect op iemands inzetbaarheid.



## 4 Duurzaam ouderenbeleid

### Samenvatting

Hoewel duurzame inzetbaarheid op veel scholen hoog op de agenda staat, ontbreekt het op veel scholen aan formeel *ouderenbeleid*. Dat is vaak een bewuste keuze: scholen vinden de duurzame inzetbaarheid van *al* het personeel cruciaal. Toch blijken veel scholen wel specifieke maatregelen te hebben voor ouderen, vaak voortkomend uit de cao (zoals deeltijdpensioen). Ook het aanbieden van een lagere betrekkingssomvang, taakvermindering of –versmalling en coaching komen naar verhouding frequent voor. Opvallend is dat werkgevers met name aangeven gebruik te maken van ontsiemaatregelen, terwijl we in het algemeen een dalende trend zien in de inzet van ontlastende interventies; en er meer nadruk komt te liggen op preventie. Regionaal lijkt er door scholen niet of nauwelijks samengewerkt te worden ten aanzien van duurzaam ouderenbeleid. Belangrijker dan generieke regelingen vinden veel werkgevers de mogelijkheid tot maatwerk, hoewel ze daarbij nog wel tegen diverse beperkingen aanlopen.

Oudere leraren/docenten merken in de praktijk weinig van specifiek ouderenbeleid in hun organisatie. En meer in het algemeen oordelen zij over het algemeen ook kritisch over het personeelsbeleid op hun school, meer dan hun jongere collega's. Leraren/docenten die het personeelsbeleid goed vinden, spreken niet alleen vaker met hun leidinggevende over hun werkresultaten en werkafspraken, maar ook over hun persoonlijke omstandigheden, hun persoonlijke ontwikkeling en loopbaan.

### 4.1 Theoretisch kader

Zowel landelijk, sectoraal als op het niveau van de individuele werkgever en werknemer zijn (beleids)interventies mogelijk om een verlaagde duurzame inzetbaarheid te voorkomen of mogelijke schade op dit vlak te herstellen.<sup>73</sup> Interventies kunnen vanuit verschillende doelstellingen ingezet worden. Bijvoorbeeld vanwege wettelijke verplichtingen ('*moeten*'), om gezondheidsproblemen op te lossen ('*moeten*'), om de motivatie van ouderen te stimuleren ('*willen*') of omdat organisaties of andere betrokkenen er algemeen voordeel in zien ('*willen*'). Relatief weinig organisaties zien de duurzame inzetbaarheid van ouderen vooral als een strategische kwestie.<sup>74</sup>

#### Preventie, curatie of amplitie

Beleidsinterventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid kunnen focussen op verschillende aspecten. In de literatuur worden vaak onderscheid gemaakt tussen interventies die focussen op:

- Preventie: Het voorkomen van verminderde inzetbaarheid.
- Curatie: Het behandelen van een lage inzetbaarheid, bijvoorbeeld bij gezondheidsklachten of verzuim.
- Amplitie: Interventies gericht op het bevorderen van positieve indicatoren van duurzame inzetbaarheid, zoals gezondheid, welbevinden en bevoegenheid.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

<sup>74</sup> Berben, M., M. Foks, B. Moonen, S. van Veldhuizen en C. Verbiest (2012). *Inzetbaarheid van de oudere leraar*. CPS: Amersfoort.

<sup>75</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.



Curatieve en preventieve maatregelen zijn in de praktijk vaak gericht op het oplossen of voorkomen van specifieke problemen. Voorbeelden van dergelijke maatregelen zijn taakverlichting of extra verlofdagen voor oudere werknemers. Amplitie is juist gericht op het bevorderen van welbevinden en functioneren. Dit betekent dat deze maatregelen een ander doel hebben: niet het voorkomen of oplossen van problemen, maar het stimuleren van positieve uitkomsten. Te denken valt aan maatregelen zoals professionele ontwikkeling en taakrotatie.<sup>76</sup>

### **Verschillende invalshoeken mogelijk**

Het is ook mogelijk interventies in te delen op basis van de invalshoek dan wel het thema waarop zij gericht zijn:

- **Loopbaanbeleid:** Deze interventies richten zich over het algemeen op het behoud van flexibiliteit en inzetbaarheid voor de organisatie. Te denken valt aan opleidingen, functioneringsgesprekken of interne mobiliteit.
- **Arbeidsomstandighedenbeleid, inclusief gezondheidsbeleid:** Deze interventies richten zich op aanpassingen in de belasting van het werken en het vergroten van de belastbaarheid van werkenden. Te denken valt aan ergonomische aanpassingen in het werk of gezondheidsadvies.
- **Arbeidsvoorwaarden:** Deze interventies richten zich vaak op het macroniveau, op aanpassingen in beleidsmogelijkheden of het type arbeid. Te denken valt aan deeltijdpensioen, overbruggingsbanen of financiële bonussen.<sup>77</sup>

### **Gericht op werknemers, werkgevers of macroniveau**

Interventies kunnen tot slot ingedeeld worden op het 'niveau' waarop zij betrekking hebben:

- **Macro-economisch,** zoals het aanpassen van wetten en het verhogen van de pensioenleeftijd.
- **De organisatie,** zoals loopbaanomstandigheden en arbeidsvoorwaardenbeleid.
- **Het 'werk',** zoals aanpassingen in de werksituatie.
- **Het individu,** waarbij rekening wordt gehouden met diens specifieke talenten en behoeften.

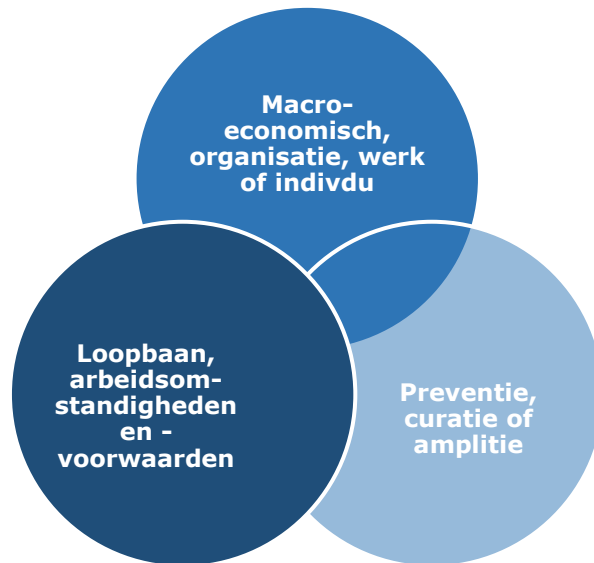
Samenvattend ziet deze indeling er als volgt uit:

---

<sup>76</sup> Niks, I., S. van den Heuvel en J. Sanders (2020). Werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid, in: *Tijdschrift voor HRM*, 2, 2020.

<sup>77</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

**Figuur 47 Indeling beleidsinterventies**



Figuur 47 laat zien dat we grofweg onderscheid kunnen maken tussen ontzie- en stimuleringsinterventies. Deze indeling laat ook zien dat de verantwoordelijkheid voor deze interventies ligt bij de organisatie, de werkvloer (*leidinggevende*), de individuele werknemer, maar ook bij de maatschappij als geheel.<sup>78</sup> Interventies kunnen volgen uit generiek beleid, al dan niet op basis van landelijke wet- en regelgeving of cao-afspraken, maar ook uit maatwerkafspraken, bijvoorbeeld via i-deals (*afspraken die gunstig zijn voor zowel werknemer als werkgever*). Te denken valt aan maatwerkafspraken over de ontwikkeling van ouderen en mogelijkheden voor flexibel werken.<sup>79</sup>

## 4.2 Kwantitatieve resultaten

Niet alle organisaties blijken in de praktijk actief voorzieningen te treffen voor een duurzaam ouderenbeleid. In eerder onderzoek – *niet specifiek gericht op het onderwijs* – geeft 'slechts' 62 procent van de organisaties dit aan.<sup>80</sup>

### Deeltijdpensioen en verkleinen betrekkingssomvang meest voorkomende maatregelen voor oudere leraren/docenten

Kijken we meer specifiek naar de maatregelen voor oudere leraren/docenten op school, dan zien we dat het merendeel van de scholen in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs wel specifieke maatregelen heeft voor ouderen. Slechts een klein aandeel schooldirecteuren/HRM-verantwoordelijken geeft aan dat er voor oudere leraren/docenten geen maatregelen bestaan op hun school.

Zowel in het primair onderwijs als voortgezet onderwijs geeft men het vaakst aan dat deeltijdpensioen (opgenomen in de cao's) en het (stimuleren tot) verkleinen van de betrekkingssomvang wanneer de werktaak te zwaar blijkt te zijn voorkomen op school (zie

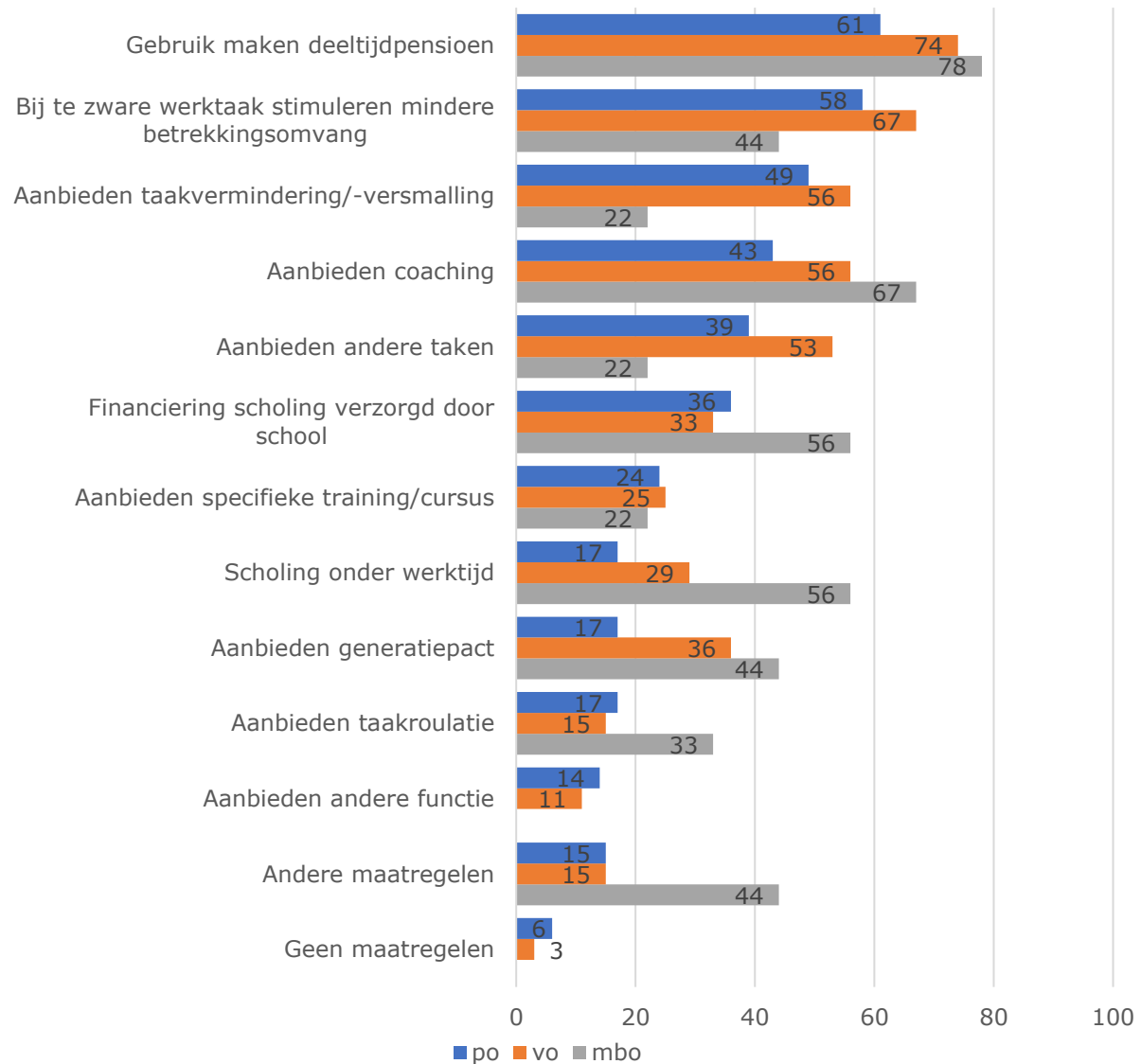
<sup>78</sup> Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, in: *Gedrag en Organisatie*, vol. 29, 1.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

Figuur 48). In het middelbaar beroepsonderwijs lijkt ook deeltijdpensioen en daarnaast het aanbieden van coaching de meest voorkomende aangeboden maatregelen voor oudere docenten. Daarbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat deeltijdpensioen in feite een boven sectorale regeling is binnen het ABP, en daarmee geen specifiek beleid is van de werkgever.

**Figuur 48 Maatregelen voor oudere leraren/docenten die voorkomen op school**



**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs)=492, n (voortgezet onderwijs)=153 en n (middelbaar beroepsonderwijs)=9.**

Minder vaak voorkomend op scholen in het primair onderwijs is het aanbieden van een andere functie, het aanbieden van taakrotatie, regelingen zoals het generatiepact en het aanbieden van scholing die (vrijwel) geheel onder werktijd plaatsvindt. In het voortgezet onderwijs wordt vaker dan in het primair onderwijs gebruik gemaakt van regelingen zoals generatiepact en scholing onder werktijd. Daarnaast is het in het voortgezet onderwijs gebruikelijker om oudere docenten andere taken, coaching en deeltijdpensioen aan te bieden dan in het primair onderwijs. Net als in het primair onderwijs is het minder gebruikelijk om ouderen een andere functie of taakrotatie aan te bieden. In het





middelbaar beroepsonderwijs lijkt het minder gebruikelijk om taakvermindering/-versmalling, andere taken of een specifieke cursus aan te bieden. Mogelijk hebben de eerste twee aspecten te maken met de manier van werken in onderwijsteams in het mbo waardoor de invulling of verdeling van taken minder formeel geregeld hoeft te worden en meer overgelaten wordt aan de teams zelf.

### **Extra vrije dagen en korte werkweken in algemeen populair**

De bovenstaande maatregelen worden ook in andere onderzoeken relatief vaak aangehaald. Zo blijken werkgevers (*niet specifiek voor het onderwijs*) volgens deze onderzoeken vooral te kiezen voor maatregelen zoals extra vrije dagen (63 procent), kortere werkweken (36 procent) en taakverlichting (31 procent). Demotie komt van alle voorgelegde maatregelen het minst vaak voor (7 procent).<sup>81</sup> Binnen alle ontziemaatregelen zien onderzoekers een trend richting taakverlichting en/of aanpassing van het takenpakket, en minder nadruk op de deeltijd-VUT. Aanvullend blijkt uit onderzoek van TNO dat organisaties (*niet specifiek voor het onderwijs*) vooral gebruik maken van vervroegde uittreding in deeltijd (25 procent), extra vrije dagen (39 procent) of een korte werkweek (22 procent). Slechts een beperkt deel van de bedrijven, respectievelijk 1 en 2 procent, maakt gebruik van de mogelijkheid van een teruggang in salaris en/of functie.<sup>82</sup>

Dit betekent dat vaak gebruik wordt gemaakt van *ontziemaatregelen*, zoals de mogelijkheid van (deeltijd) vervroegde uittreding, een kortere werkweek of een ander takenpakket. Een deel van deze ontziemaatregelen is vastgelegd in de cao, en betreft een recht van de werknemer. Het is dan ook niet verwonderlijk dat werkgevers deze maatregelen 'aanbieden'. Interventies die meer gericht zijn op de ontwikkeling van ouderen, zoals het stimuleren van scholing of omscholing, komen minder vaak voor.<sup>83</sup> Het zijn echter met name deze maatregelen die juist wijzen op een meer proactieve werkgever voor wat betreft de inzetbaarheid van het personeel. Dat er vaak nadruk ligt op ontziemaatregelen lijkt vooral te maken te hebben met de korte termijn urgentie bij werkgevers. Die urgentie gaat er vanuit dat iemand verminderd inzetbaar is, terwijl middels stimuleringsmaatregelen geïnvesteerd wordt in de toekomstige inzetbaarheid van medewerkers.<sup>84</sup>

Ondanks deze voorkeur wordt in eerder onderzoek wel een licht dalende trend gezien in de inzet van ontziemaatregelen. Ook beleid gericht op vervroegd uittreden en vervroegd pensioen, door de overheid ontmoedigd, komt in steeds minder organisaties voor. Dit zien we echter niet in het aandeel organisaties met ontwikkelmaatregelen voor ouderen: dat aandeel daalde de afgelopen jaren niet, blijkt uit ander onderzoek.<sup>85</sup> Ook in andere onderzoeken wordt dit beeld bevestigd: recente beleidsveranderingen, zoals afschaffing van fiscale regelingen voor vervroegde uittreding en het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd, zorgen er voor dat meer waarde wordt gehecht aan preventief beleid, dat start bij de start van de loopbaan, in plaats van curatief beleid in de vorm van ontziemaatregelen aan het einde van de loopbaan.<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> Echelt, P. van (2019). *Hoe gaan werkgevers om met oudere werknemers?* op: <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/hoe-gaan-werkgevers-om-met-oudere-werknemers/>

<sup>82</sup> TNO (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken*. TNO: Leiden.

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Niks, I., S. van den Heuvel en J. Sanders (2020). Werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid, in: *Tijdschrift voor HRM*, 2, 2020.

<sup>85</sup> Echelt, P. van (2019). *Hoe gaan werkgevers om met oudere werknemers?* op: <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/hoe-gaan-werkgevers-om-met-oudere-werknemers/>

<sup>86</sup> Leisink, P., E. Knies en A. de Lange (2010). Levensfasebewust diversiteitbeleid, in: *Tijdschrift voor HRM*, 4, 2010.



### **Minder maatregelen bij kleine organisaties**

In de praktijk maken ook niet alle organisaties in dezelfde mate gebruik van maatregelen. Zo blijken in eerdere onderzoeken vooral bedrijven met een groot aandeel 55-plussers gebruik te maken van interventies om langer doorwerken te bevorderen. Dat zien we ook wanneer het voor bedrijven – en hun personele bezetting in het bijzonder – belangrijk is dat werknemers niet (voortijdig) uittreden.<sup>87</sup> Tegelijkertijd constateren onderzoekers dat relatief jonge sectoren, zoals de horeca, vaak minder maatregelen treffen.<sup>88</sup> In andere studies komt juist het beeld naar voren dat kleine bedrijven over het algemeen minder maatregelen treffen, bijvoorbeeld om langer doorwerken te stimuleren. Dit komt mogelijk doordat zij vaak over minder financiële ruimte beschikken. Tegelijkertijd lijken zij wel meer ruimte te hebben voor maatwerkafspraken, iets wat bij grote(re) bedrijven vaak generiek wordt bepaald.<sup>89</sup>

### **Deel maatregelen vastgelegd in HRM-beleid**

Voor de maatregelen uit figuur 48 is aan schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijken ook gevraagd in hoeverre zij zijn vastgelegd in het HRM-beleid op school. In zowel het primair onderwijs als in het voortgezet onderwijs is dit meest gebruikelijk voor het Generatiepact – een regeling die de werkgever naar eigen inzicht kan inzetten – het deeltijdpensioen – een bovenwettelijke regeling via het ABP - en het aanbieden van (vrijwel gehele) financiering van scholing voor oudere leraren. Hoewel het aanbieden van een kleinere betrekkingssomvang relatief vaak voorkomt op scholen in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs, is dit volgens een derde van de schooldirecteuren/HRM-verantwoordelijken ook vastgelegd in het HRM-beleid.

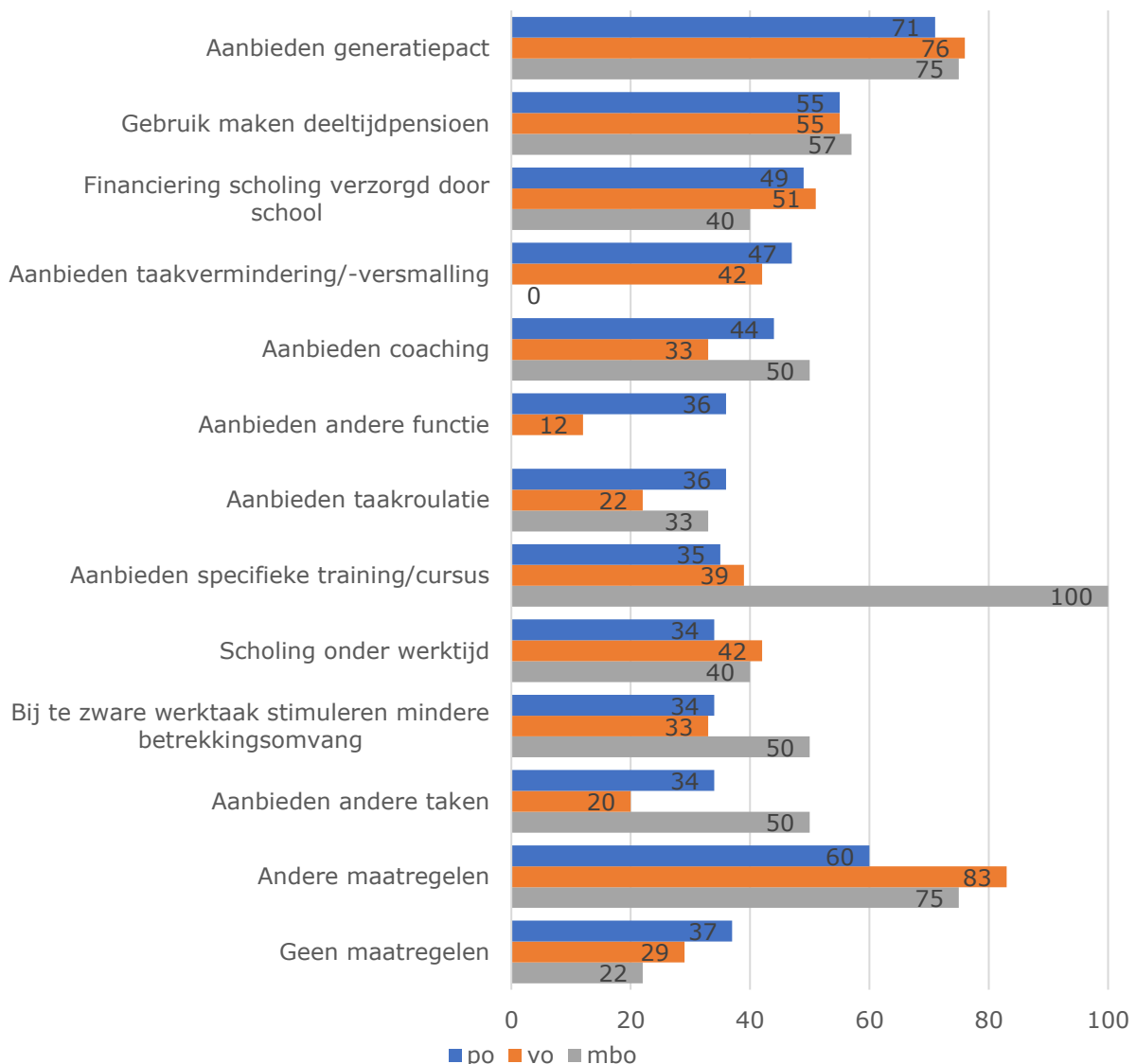
---

<sup>87</sup> Berben, M., M. Foks, B. Moonen, S. van Veldhuizen en C. Verbiest (2012). *Inzetbaarheid van de oudere leraar*. CPS: Amersfoort.

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Niks, I., S. van den Heuvel en J. Sanders (2020). Werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid, in: *Tijdschrift voor HRM*, 2, 2020.

**Figuur 49 Maatregelen voor oudere leraren/docenten die voorkomen op school en zijn vastgelegd in het HRM-beleid**

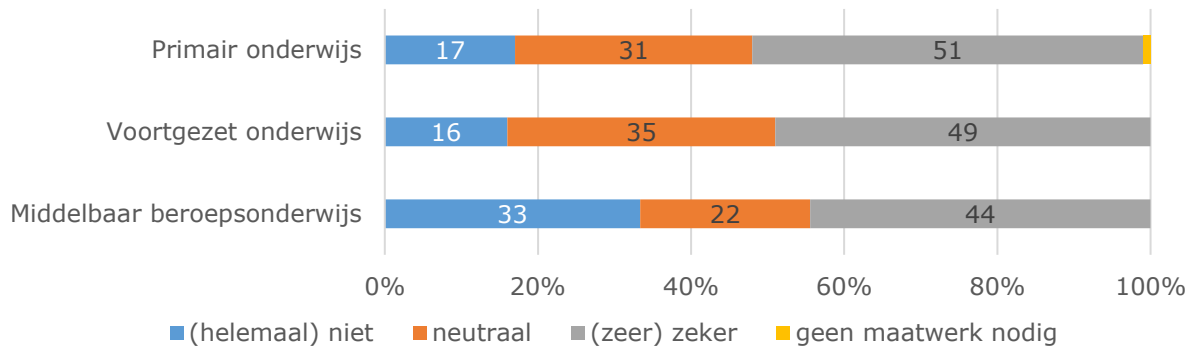


**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs)=69-467, n (voortgezet onderwijs)=17-148 en n (middelbaar beroepsonderwijs)=0-9.**

### Aangeboden maatregelen bieden soms wel, soms niet flexibiliteit

De vraag of de huidige set aan maatregelen op scholen flexibel genoeg zijn om maatwerk te bieden aan oudere leraren/docenten, beantwoordt de helft van de schoolleiders/HRM-verantwoordelijken in primair onderwijs en voortgezet onderwijs positief (zie Figuur 50). In zowel het primair onderwijs als voortgezet onderwijs geeft bijna een op de vijf schoolleiders/HRM-verantwoordelijken aan dat deze maatregelen niet voldoende zijn om maatwerk te bieden. In het middelbaar beroepsonderwijs lijken HRM-verantwoordelijken hier minder van overtuigd: een derde geeft aan dat de geboden maatregelen niet voldoende zijn om maatwerk te bieden aan hun oudere docenten.

**Figuur 50 Huidige maatregelen zijn flexibel genoeg om maatwerk voor oudere leraren/docenten te kunnen leveren**

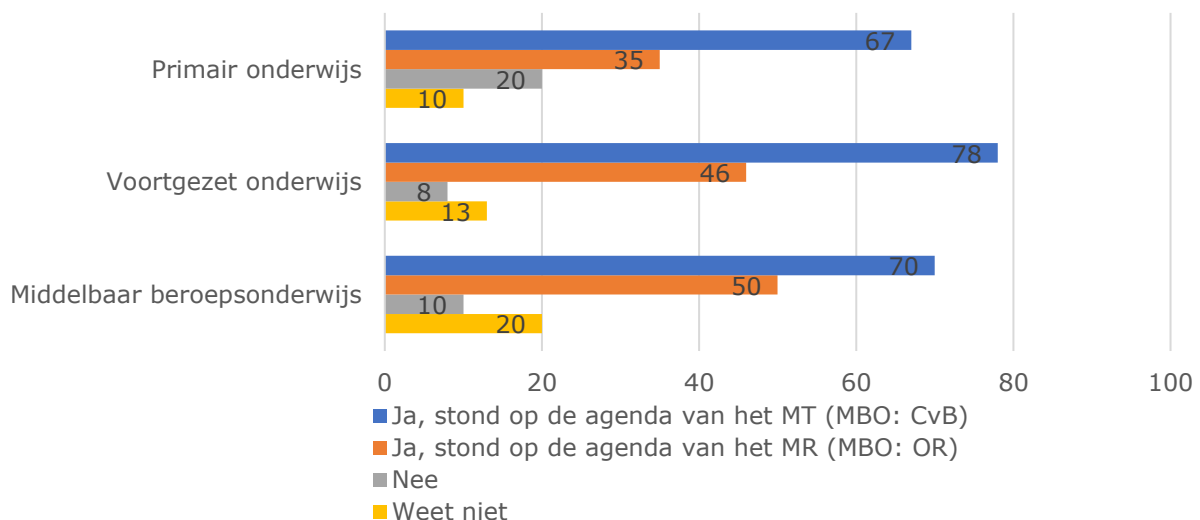


**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n(primair onderwijs)=458, n(voortgezet onderwijs)=147, n(middelbaar beroepsonderwijs)=9.**

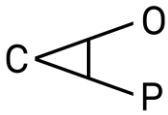
### Inzetbaarheid vaak onderwerp van gesprek MT

Volgens de meerderheid van de schoolleiders en HRM-verantwoordelijken staat de duurzame ontwikkeling van leraren/docenten ook op de agenda van het MT of, in het geval van het middelbaar beroepsonderwijs, van het CvB te staan (zie Figuur 51). In het voortgezet onderwijs gebeurt dit significant vaker dan in het primair onderwijs. Bijna de helft van de schoolleiders en HRM-verantwoordelijken geven in deze sector aan dat de duurzame ontwikkeling van docenten een agendapunt van de MR was in het afgelopen jaar. Dit aandeel ligt significant hoger dan in het primair onderwijs. In het primair onderwijs is het zowel in het MT als in de MR minder vaak een gespreksonderwerp dan in het voortgezet onderwijs. In het middelbaar beroepsonderwijs geeft bijna drie kwart van de HRM-verantwoordelijken aan dat duurzame ontwikkeling van docenten op de agenda stond van het CvB. De helft van de respondenten in het middelbaar beroepsonderwijs geeft aan dat het (ook) een gespreksonderwerp in de OR was.

**Figuur 51 Is duurzame ontwikkeling van leraren/docenten is afgelopen jaar onderwerp van vergadering geweest?**



**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs)=514, n (voortgezet onderwijs)=157 en n (middelbaar beroepsonderwijs)=10.**

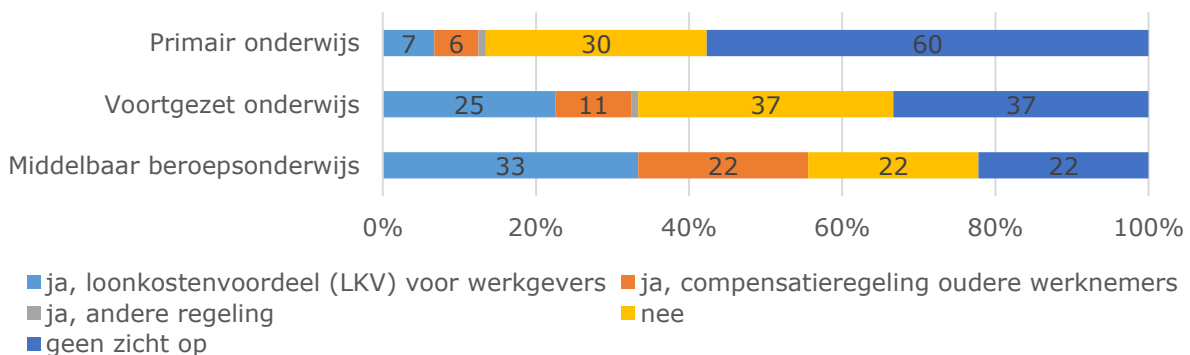


### Weinig concrete regionale afspraken over de inzetbaarheid van oudere leraren

Scholen maken weinig regionale afspraken over de inzetbaarheid van ouderen. Van de schoolleiders/HRM-verantwoordelijken in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs geeft respectievelijk elf en twaalf procent aan dat zij met andere scholen in de regio afspraken hebben gemaakt over de inzetbaarheid van oudere leraren. Het merendeel van de schoolleiders die in de regio afspraken maken, geven aan dat deze afspraken niet verder gaan dan het "bespreken in overleggen binnen het samenwerkingsverband en verkennen wat mogelijk is". Er lijken dus weinig concrete activiteiten te zijn. Andere schoolleiders/HRM-verantwoordelijken geven aan dat regionale afspraken met name gericht zijn op mobiliteit van de oudere leraren/docenten of het laten werken van de oudere leraren/docenten via de flexibele schil (vervangingspool, invalpool etc.).

Schoolleiders/HRM-verantwoordelijken die aangeven dat zij gebruik maken van landelijke subsidieregelingen om oudere leraren/docenten in dienst te houden zijn in de minderheid (zie Figuur 52). Vooral in het voortgezet onderwijs wordt er, als men gebruik maakt van subsidieregelingen voor oudere docenten, gebruik gemaakt van de loonkostenvoordeelregeling voor werkgevers. Deze regeling houdt kort gezegd in dat werkgevers een tegemoetkoming kunnen krijgen wanneer zij een 56+'er in dienst nemen vanuit een uitkeringssituatie. In het primair onderwijs komt dit minder vaak voor. Zowel in het primair onderwijs als in het voortgezet onderwijs maakt men beperkt gebruik van de compensatieregeling voor oudere werknemers. Deze regeling houdt in dat het UVW bij ziekte van de oudere werknemer, onder bepaalde voorwaarde, het salaris doorbetaalt.

**Figuur 52 School maakt gebruik van landelijke subsidieregelingen voor loonkosten om oudere langer in dienst te houden**

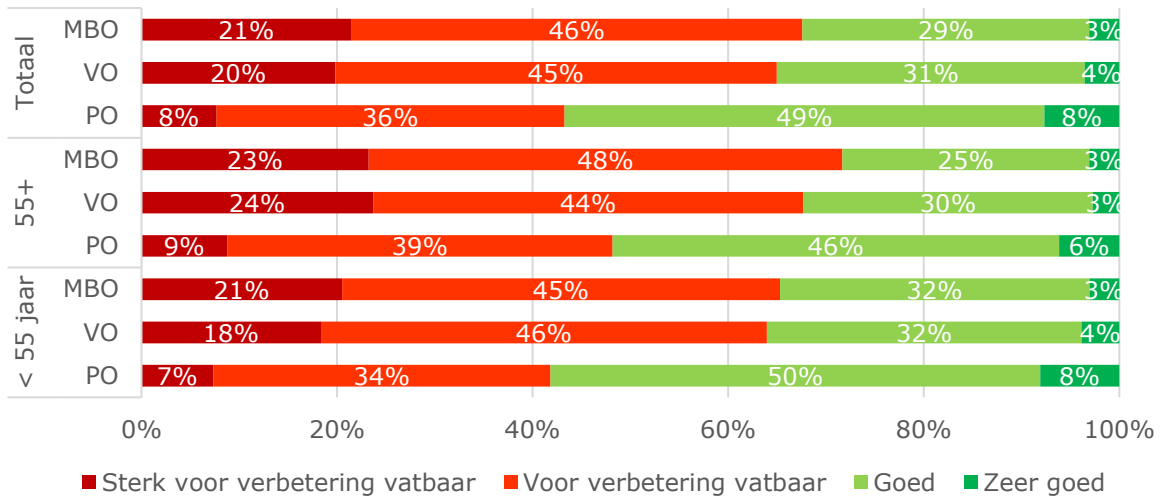


**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijken, n (primair onderwijs) =484, n (voortgezet onderwijs)=151, n (middelbaar beroepsonderwijs)=9.**

### Oordeel over personeelsbeleid

Leraren/docenten oordelen over het algemeen kritisch over het personeelsbeleid op hun school of instelling. Dit geldt in het bijzonder voor docenten in het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs (zie Figuur 53). Ongeveer twee derde van de docenten in deze sectoren geeft aan dat het personeelsbeleid op hun school (sterk) voor verbetering vatbaar is. De overige docenten vinden het personeelsbeleid goed of zeer goed. In het primair onderwijs wordt het personeelsbeleid relatief beter beoordeeld: 57 procent van de leraren in deze sector beoordeeld het personeelsbeleid als goed of zeer goed, 43 procent als 'matig' of 'slecht'.

**Figuur 53 Opinions van leraren/docenten over het personeelsbeleid (%)**



**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

## Formele gesprekken

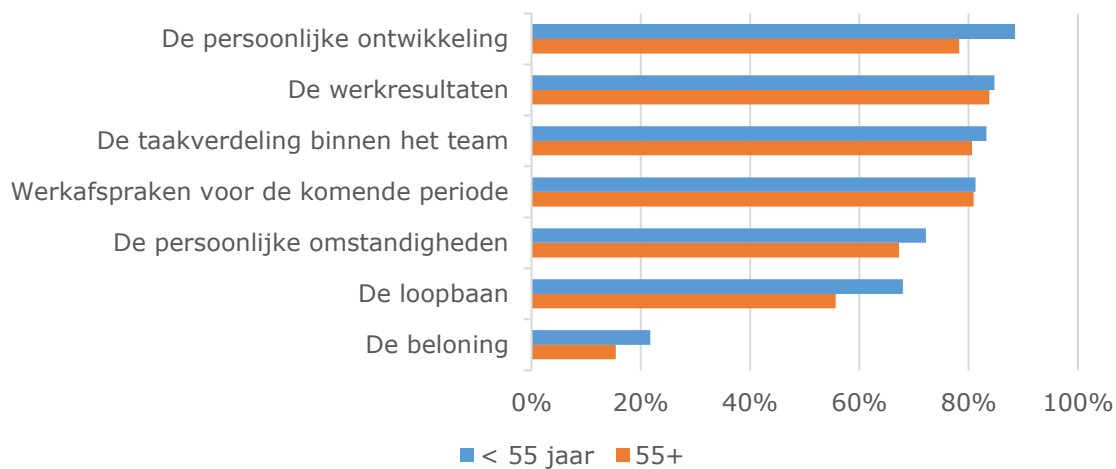
### Meeste leraren/docenten hebben formeel gesprek

Oudere leraren/docenten beoordelen het personeelsbeleid op hun school relatief slechter dan jongeren. Dit zien we in alle drie de sectoren. Een belangrijke vraag is in hoeverre dit komt doordat er in het beleid minder aandacht is voor deze doelgroep. Om hier antwoord op te kunnen geven, is onderzocht of het aandeel leraren/docenten waarmee een ontwikkelgesprek wordt gehouden verschilt tussen jong en oud.

In het WERKonderzoek is aan *alle* leraren/docenten, ongeacht hun leeftijd, gevraagd of er met hen een formeel gesprek is gehouden over hun functioneren en, zo ja, welke onderwerpen daarin aan bod zijn gekomen. Uit deze analyse blijkt dat met de meeste leraren/docenten een formeel gesprek is gehouden, in het jaar voorafgaand aan de enquête. In het primair onderwijs geldt dit voor 82 procent van alle leraren, en in voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs voor ongeveer 76 procent van alle docenten. We zien daarbij een beperkt verschil naar leeftijd. Met oudere leraren/docenten wordt relatief minder vaak een formeel gesprek gevoerd dan met jongere leraren, en als er een gesprek is, wordt daarin minder vaak gesproken over de persoonlijke ontwikkeling, de persoonlijke omstandigheden en de loopbaan (zie Figuur 54). Dit geldt voor leraren/docenten in alle drie de sectoren.

Figuur 54 laat zien dat tijdens functioneringsgesprekken vaak wordt gesproken over de werkresultaten, de taakverdeling binnen het team en de werkafspraken voor de komende periode. Dit geldt zowel voor jong als oud. De persoonlijke ontwikkeling komt ook vaak aan bod tijdens de gesprekken, met name bij 'jongeren'. Voor de loopbaan geldt dit veel minder, evenals voor de beloning. Hierover wordt slechts met 56 procent van de oudere leraren/docenten gesproken. Dit bevestigt het beeld dat met ouderen minder wordt gesproken over de invulling van de loopbaan en de persoonlijke ontwikkeling.

**Figuur 54 Gespreksonderwerpen tijdens formele gesprekken, naar leeftijdsklasse (%)**



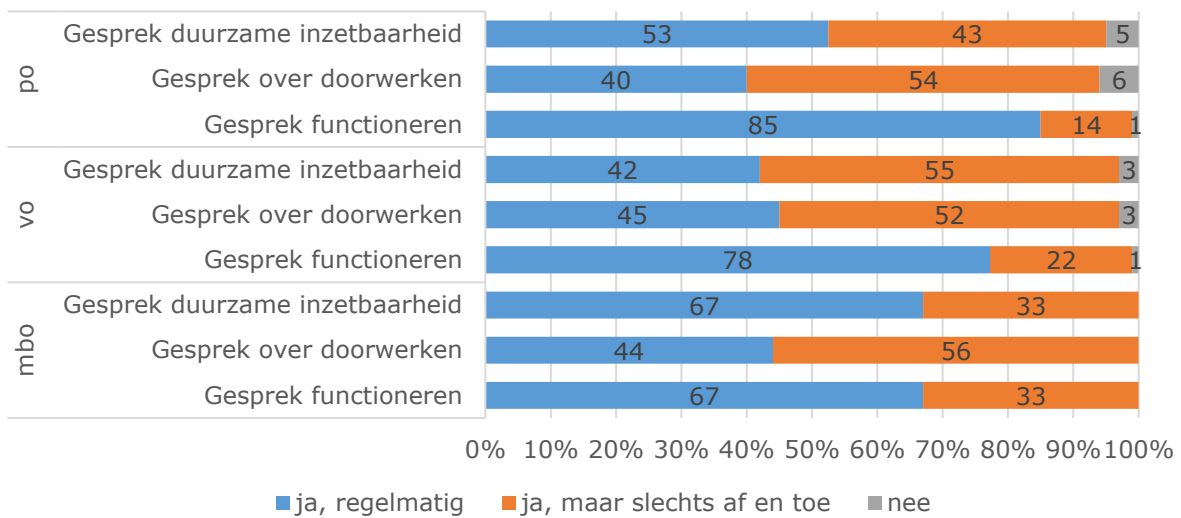
**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

## Gesprekken over inzetbaarheid, functioneren en langer doorwerken

### Gesprek over functioneren wordt meest frequent gevoerd

Kijken we meer in detail naar de mate waarin gesprekken gevoerd worden over de duurzame inzetbaarheid, over hoe lang men door wil of moet werken en over het functioneren van leraren/docenten, dan zien we in onze enquête dat deze gesprekken volgens bijna alle schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijken op hun school worden gevoerd (zie Figuur 55). In het primair onderwijs en voortgezet onderwijs komt het onderwerp functioneren het vaakst op regelmatige basis terug. Het gesprek over duurzame inzetbaarheid van leraren/docenten wordt in het primair onderwijs vaker op regelmatige basis gevoerd dan in het voortgezet onderwijs. Gesprekken met leraren/docenten over hoe lang men nog wil of moet doorwerken worden volgens iets meer dan de helft van de schoolleiders en HRM-verantwoordelijken af en toe gevoerd. Op scholen waar, naar eigen zeggen, meer dan 20 procent van de formatie 55 jaar of ouder is, worden gesprekken over hoe lang men nog door wil of moet werken vaker op regelmatige basis gevoerd dan op scholen waar het aandeel 55+'ers kleiner is.

**Figuur 55 Mate waarin op school gesprekken worden gevoerd met leraren/docenten over inzetbaarheid, doorwerken en functioneren**



**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs)=510, n (voortgezet onderwijs)=157 en n (middelbaar beroepsonderwijs)=9.**

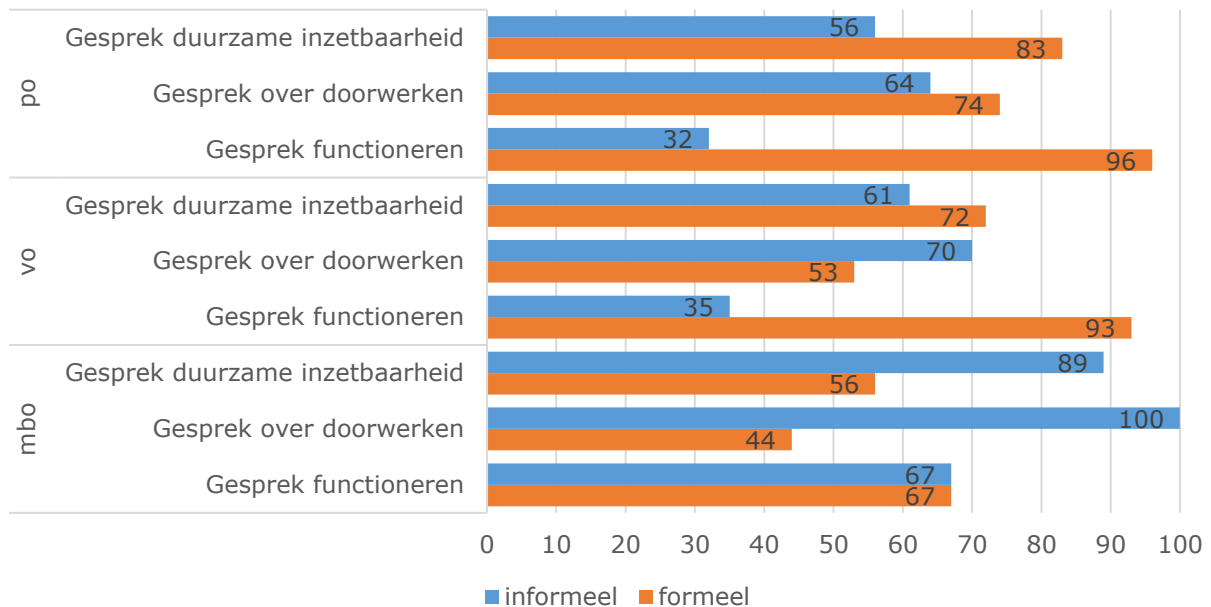
### Thema's komen aan bod in formele en informele gesprekken

Volgens het merendeel van de schoolleiders en HRM-verantwoordelijken in het primair onderwijs komt de duurzame inzetbaarheid, de tijd dat iemand nog wil of moet werken en het functioneren over het algemeen aan bod in formele gesprekken (zie Figuur 56). Maar het zijn ook onderwerpen van informele gesprekken: 56 procent van de schoolleiders en HRM-verantwoordelijken in primair onderwijs geeft aan dat duurzame inzetbaarheid van leraren ook ter sprake komt in informele gesprekken. Het gesprek over de tijd die iemand nog wil of moet werken komt volgens 64 procent ook in informele gesprekken ter sprake. Het functioneren van de leraar is van de drie onderwerpen het minst vaak een gespreksonderwerp in informele gesprekken in het primair onderwijs (32 procent). Het voorkomen van gesprekken over het functioneren van de docent in formele en informele gesprekken in het voortgezet onderwijs komt vrijwel overeen met dat in het primair onderwijs. In het voortgezet onderwijs worden gesprekken over de tijd die iemand nog wil of moet werken vaker informeel gehouden dan formeel. De formele gesprekken in het voortgezet onderwijs over dit onderwerp vinden minder vaak plaats dan in het primair onderwijs. Ditzelfde geldt voor de formele gesprekken over duurzame inzetbaarheid: in het voortgezet onderwijs worden deze gesprekken minder vaak gehouden dan in het primair onderwijs. In het middelbaar beroepsonderwijs zijn het vooral de informele gesprekken waarin de onderwerpen duurzame inzetbaarheid en doorwerken aan bod komen. Het gesprek over functioneren komt even vaak voor tijdens formele als informele gesprekken in het middelbaar beroepsonderwijs.

Het gesprek over hoe lang een leraar/docent nog wil of moet werken wordt vaker informeel gevoerd op scholen waar (naar eigen zeggen) 20 procent of meer 55+'ers in dienst zijn dan op scholen waar dit aandeel 55+'ers lager ligt. Informele gesprekken over het functioneren komen vaker voor op scholen waar minder dan een derde van het lesgevend personeel 55 jaar of ouder is dan op scholen waar het lesgevend personeel meer dan een derde van de formatie uit maakt.



**Figuur 56 In welk soort gesprekken komen deze onderwerpen aan bod: formeel of informeel? (in procenten)**

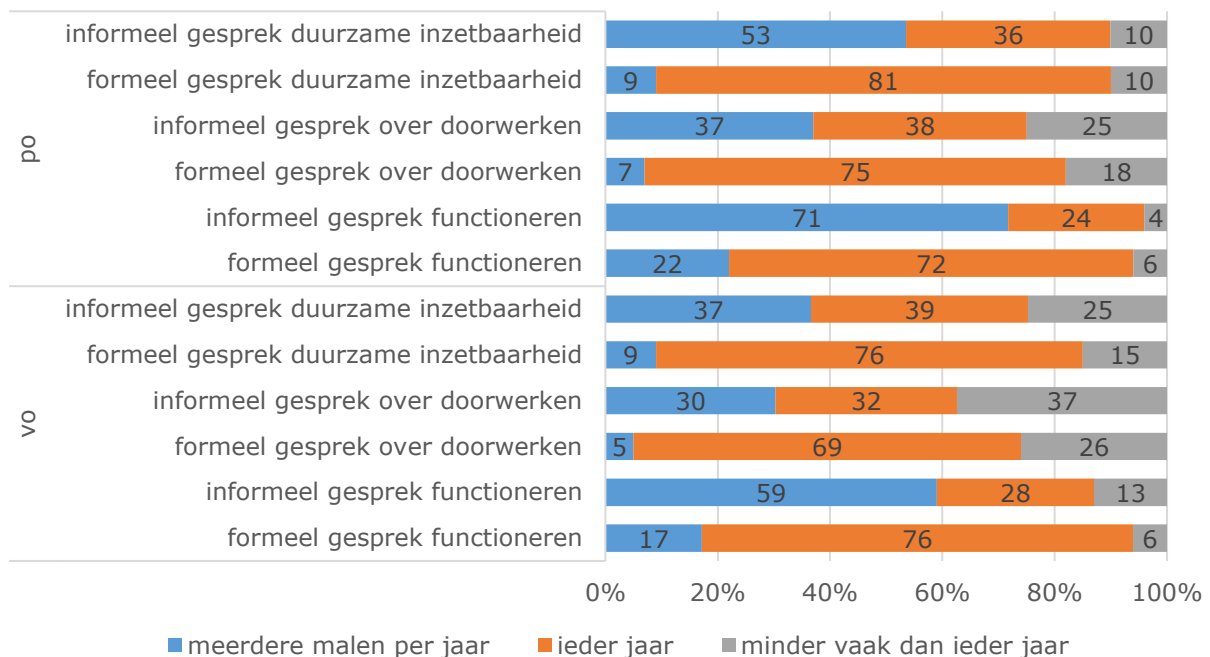


**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs) duurzaam inzetbaar=485, n (primair onderwijs) doorwerken=477, n (primair onderwijs) functioneren = n (voortgezet onderwijs)=157 en n (middelbaar beroepsonderwijs)=9.**

### Formele gesprekken vinden jaarlijks plaats

Zowel in het primair onderwijs als in het voortgezet onderwijs geven schoolleiders en HRM-verantwoordelijken aan dat formele gesprekken (ongeacht welk van de drie voorgelegde onderwerpen) in meerderheid jaarlijks plaatsvinden (zie Figuur 57). Het oordeel van werkgevers lijkt daarmee af te wijken van het oordeel van leraren/docenten. Zo zagen we eerder dat leraren/docenten lang niet altijd aangeven een formeel gesprek te hebben gehad, ongeacht het onderwerp. Daarbij zagen we een beperkt verschil naar leeftijd: met ouderen werd relatief minder vaak een formeel gesprek gevoerd dan met jongeren. En als er een gesprek is, werd daarin ook minder vaak gesproken over aspecten zoals iemands loopbaan, persoonlijke omstandigheden en persoonlijke ontwikkeling. In de informele gesprekken komen de voorgelegde onderwerpen volgens de deelnemers aan de enquête vaak meerdere malen per jaar aan bod. Dit gebeurt minder vaak maar eens per jaar, zoals in de formele gesprekken.

**Figuur 57 Mate waarin de onderwerpen aan bod komen in de informele en formele gesprekken?**



**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n(primair onderwijs) en n(voortgezet onderwijs) wisselend, middelbaar beroepsonderwijs vanwege lage n niet meegenomen.**

### Geen verschil tussen jong en oud

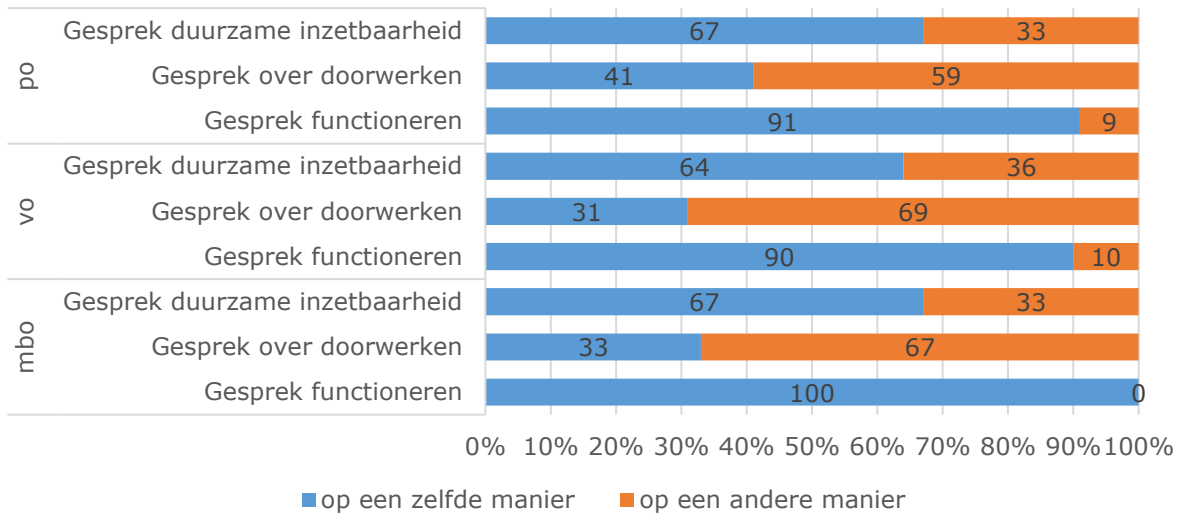
De gesprekken die schoolleiders en HRM-verantwoordelijken houden met leraren/docenten over het functioneren worden in vrijwel alle gevallen op identieke wijze gehouden met oudere en jongere leraren/docenten (zie Figuur 58). Wat betreft de gesprekken over duurzame inzetbaarheid van leraren/docenten wordt volgens ruim de helft van de schoolleiders en HRM-verantwoordelijken het gesprek met ouderen op eenzelfde manier gehouden als met jongeren. Ongeveer een derde van deze gesprekken verloopt anders. Bij de gesprekken over de tijd die men nog wil of moet doorwerken ligt de focus – logischerwijs - vaak anders bij gesprekken met ouderen dan met jongeren. Op de vraag waar het gesprek dan in verschilt, antwoordt de meerderheid dat onder jongeren het onderwerp “hoe lang wil je nog werken” niet speelt. De vraag wordt niet gesteld en ook vrijwel niet aangedragen door de jongere leraren/docenten zelf. Wanneer dit gesprek met de jongere leraar/docent wel gehouden wordt, heeft dit meestal een inhoudelijk andere insteek.

Wanneer het gesprek over de tijd die men nog wil of moet doorwerken wordt gevoerd, gaat het bij jongeren met name over carrièreperspectieven en bij ouderen meer over de tijd tot pensioen. Zo geeft een schoolleider in het primair onderwijs aan: “Met jonge leraren gaat het dan over hun ambities; hoe willen zij zich door ontwikkelen in taken of specialisaties of andere rollen of functies. Met oudere leraren gaat het zowel over ambities als over een gezonde manier van je pensioen halen en de koppeling daartussen.” Of zoals een andere schoolleider in het primair onderwijs toelicht: “Dit thema komt in gesprekken met jongere leerkrachten vaak niet aan de orde. Daar wordt eerder ingestoken op meer of minder willen werken. Maar nog niet over de lengte van het willen werken.” Een enkele schoolleider/HRM-verantwoordelijke geeft aan dat het soms ook individueel afhankelijk is of je het gesprek voert. Vaak heeft dit met plezier in het werk te maken: “Dit gesprek wordt weleens gevoerd wanneer de passie uit het werk verdwijnt of wanneer er sprake is van gedwongen mobiliteit.”



Een paar keer wordt benoemd dat ook het initiatief voor het gesprek anders is. Oudere leraren/docenten komen vaker zelf met het onderwerp terwijl onder jongeren dit vanuit de schoolleider/HRM-verantwoordelijke wordt geïnitieerd: "Oudere medewerkers komen vaak met die vraag, jongere medewerkers maak ik bewust van het feit dat ze nog een tijd in het arbeidzame leven moeten meedraaien en hier zelf ook invloed op hebben."

**Figuur 58 Wijze waarop onderwerpen aan bod komen in informele en formele gesprekken (jong versus oud)**



**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs) duurzaam inzetbaar=483, n (primair onderwijs) doorwerken=474, n (primair onderwijs) functioneren=500, n (voortgezet onderwijs) duurzaam inzetbaar=151, n (voortgezet onderwijs) doorwerken=150, n (voortgezet onderwijs) functioneren=154 en n (middelbaar beroepsonderwijs)=9.**

### Geen gesprek omdat 'er geen vraag naar is'

Het ontbreken van behoefte of onduidelijkheid in de uitvoering worden door schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijken met name aangehaald als reden waarom geen gesprek gevoerd wordt over duurzame inzetbaarheid van ouderen. Zo geeft een van de respondenten aan dat "Dit geen issue is. De periode waarbinnen gespaard en opgenomen moet worden is te kort. Men ervaart het niet direct als een meerwaarde." Een andere schooldirecteur geeft aan dat "duurzame inzetbaarheid een papieren verhaal is. Leuk dat het opgenomen is in de cao, maar geen enkele leerkracht heeft een idee hoe het in te vullen. Als je bijvoorbeeld bij een andere school wilt kijken of mobiliteit iets is, dan moet een teamlid vrij zijn van lesgevende taken op die dagen; daar ontbreken de mogelijkheden toe!"

Als reden waarom geen gesprek gevoerd wordt over hoe lang iemand nog wil of moet werken geven directeuren en HRM-verantwoordelijken hoofdzakelijk aan dat op de school een jong team werkt of dat reactief gewacht wordt tot leraren/docenten wie het betreft zelf het initiatief voor dit gesprek nemen. Of zoals een schoolleider aangeeft: "Ik heb goede leerkrachten. We weten wanneer ze met pensioen gaan. Ik heb geen behoefte om dit te vervroegen. Als ze het zelf willen bespreken, kan dit altijd."

### Meeste afspraken over functioneren in primair onderwijs

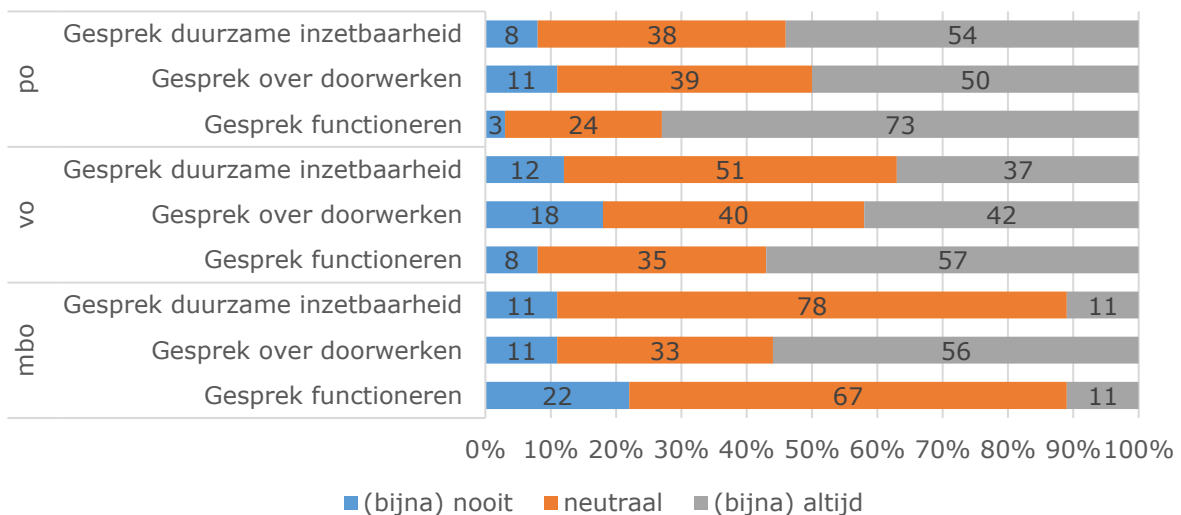
Figuur 59 geeft weer in hoeverre de gevoerde gesprekken daadwerkelijk leiden tot concrete afspraken. In het primair onderwijs zijn schoolleiders/HRM-verantwoordelijken het vaakst van mening dat de gevoerde gesprekken over het functioneren (bijna) altijd tot afspraken



leidt. Wat betreft de gesprekken over duurzame inzetbaarheid en de tijd die men nog doorwerkt, is iets meer dan de helft tot de helft van mening dat dit leidt tot het maken van afspraken. In het voortgezet onderwijs is men er minder van overtuigd dat de gevoerde gesprekken tot afspraken leiden: voor de functioneringsgesprekken is dit volgens iets meer dan de helft van de schoolleiders/HRM-verantwoordelijken het geval, voor de gesprekken over doorwerken en duurzame inzetbaarheid geldt dit volgens minder dan de helft van de schoolleiders/HRM-verantwoordelijken. Vergelijken met het primair onderwijs leiden in het voortgezet onderwijs de gesprekken over duurzame inzetbaarheid en de functioneringsgesprekken significant minder vaak tot het maken van afspraken.

Ook het aandeel oudere leraren/docenten lijkt ook een rol te spelen in het maken van concrete afspraken tijdens een gesprek. Degenen die aangegeven dat zij 33 procent of meer oudere leraren/docenten in dienst hebben, maken minder vaak afspraken na afloop van de gesprekken over duurzame inzetbaarheid en het functioneren. In het middelbaar beroepsonderwijs lijkt duurzame inzetbaarheid vaker dan in de twee andere sectoren een gespreksonderwerp voor het informele gesprek (zie Figuur 56). Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit onderwerp minder vaak dan in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs tot het maken van concrete afspraken leidt.

**Figuur 59 Leiden gesprekken tot het maken van concrete afspraken met leraren/docenten?**



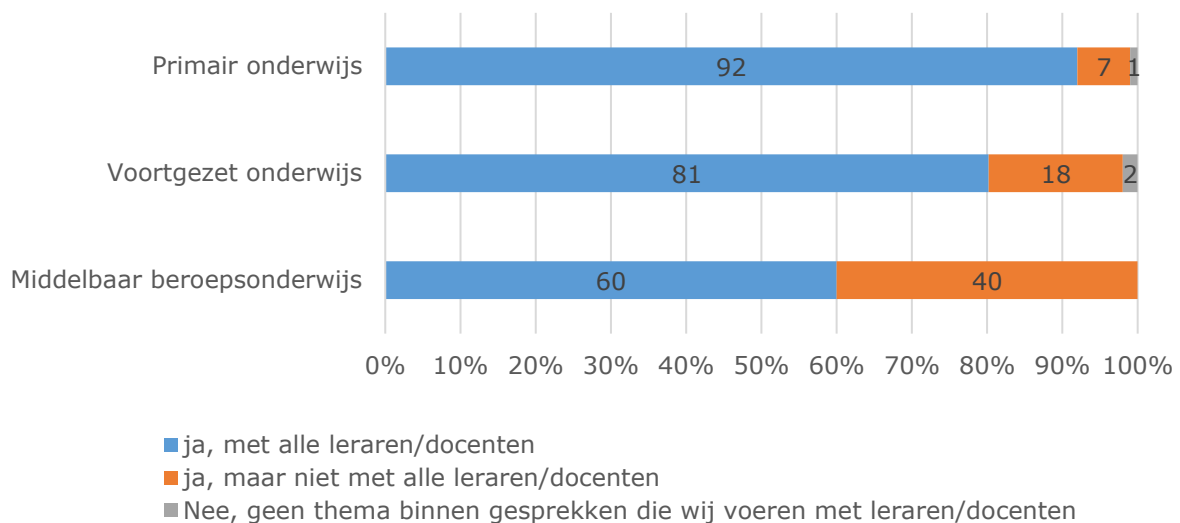
**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs) duurzaam inzetbaar=478, n (primair onderwijs) doorwerken=468, n (primair onderwijs) functioneren=494, n (voortgezet onderwijs) duurzaam inzetbaar=150, n (voortgezet onderwijs) doorwerken=149, n (voortgezet onderwijs) functioneren=153 en n (middelbaar beroepsonderwijs)=9.**

### Persoonlijke ontwikkeling meest besproken in primair onderwijs

Kijken we meer in detail naar de gesprekken die gevoerd worden over de persoonlijke ontwikkeling, dan zien we dat het in het primair onderwijs het meest gebruikelijk is om met alle leraren zo'n gesprek te voeren (zie Figuur 60). In het voortgezet onderwijs is dit volgens schoolleiders en HRM-verantwoordelijken minder vaak het geval. Ook in het middelbaar beroepsonderwijs lijkt dit onderwerp vaker terug te komen in gesprekken met een selectie van de docenten. Wanneer de formatie van scholen uit meer dan 20 procent 55+'ers bestaat<sup>90</sup>, worden de persoonlijke ontwikkelgesprekken significant minder vaak met alle leraren/docenten gehouden.

<sup>90</sup> In de enquête is gevraagd wat het aandeel leraren/docenten op school is dat 55 jaar of ouder is. Dit aandeel is dus een schatting van de respondent.

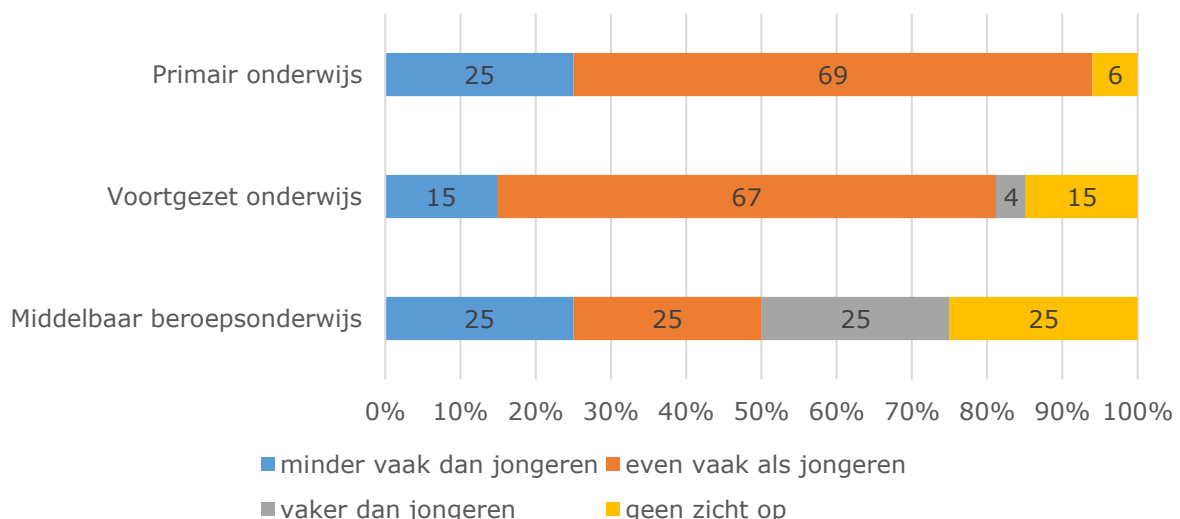
**Figuur 60 Gesprekken met leraren/docenten over hun persoonlijke ontwikkeling (pop-gesprek)**



**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs) = 521, n (voortgezet onderwijs) = 159 en n (middelbaar beroepsonderwijs) = 10.**

Aan degenen die aangeven dat zij niet met alle leraren/docenten een persoonlijk ontwikkelgesprek voeren, is vervolgens gevraagd of zij deze gesprekken vaker of minder vaak met oudere leraren/docenten voeren dan met jongere leraren/docenten (zie Figuur 61). Opvallend is dat men deze gesprekken naar eigen zeggen in meerderheid even vaak met jongere als met oudere leraren/docenten voert.

**Figuur 61 Indien pop-gesprek niet met alle leraren/docenten: vaker of minder vaak met ouderen dan met jongeren?**



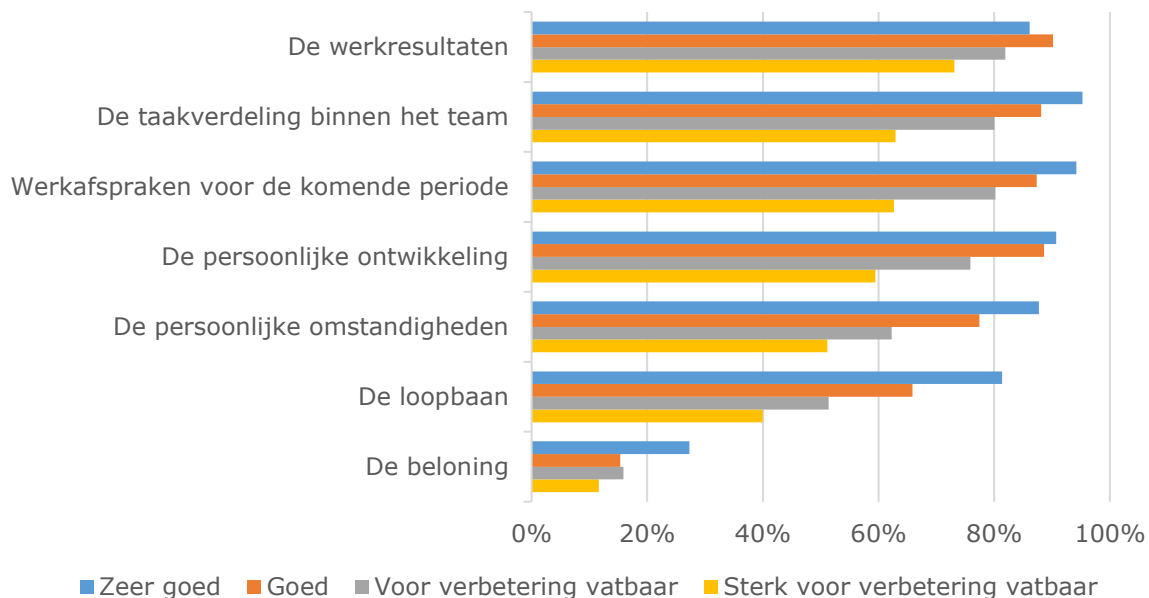
**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs) = 36, n (voortgezet onderwijs) = 27 en n (middelbaar beroepsonderwijs) = 4.**

## Kwaliteit personeelsbeleid

### Oordeel over personeelsbeleid hangt samen met kwaliteit formeel gesprek

Uit voorgaande analyses bleek dat ouderen kritisch zijn over het personeelsbeleid op hun school. Een ruime meerderheid van hen vindt dat dit beleid (sterk) voor verbetering vatbaar is. Figuur 62 laat zien dat de opinies over de kwaliteit van het personeelsbeleid sterk samenhangen met de 'kwaliteit' van formele gesprekken. Of beter gezegd, met het aantal onderwerpen dat tijdens het gesprek aan bod komt. Hoe meer onderwerpen er aan bod komen, hoe beter het personeelsbeleid wordt beoordeeld. Leraren/docenten die het personeelsbeleid goed vinden, spreken niet alleen vaker over hun werkresultaten en werkafspraken, maar ook over hun persoonlijke omstandigheden, hun persoonlijke ontwikkeling en loopbaan. Dit betekent dat de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid in de praktijk nauw samenhangt met de aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van leraren/docenten.

**Figuur 62 Oudere leraren/docenten: gespreksonderwerpen in relatie tot 'kwaliteit' van het personeelsbeleid (%)**

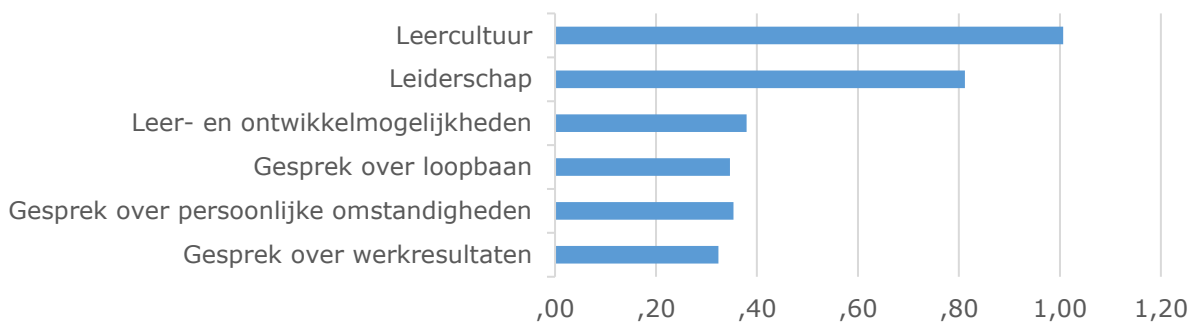


**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

### Ook leercultuur en stijl van leidinggeven van invloed

De wijze waarop leraren/docenten het personeelsbeleid op hun school ervaren, is niet alleen afhankelijk van de gesprekken die zij met hun leidinggevende voeren. Ook andere factoren zijn daarop van invloed. Het gaat dan vooral de leercultuur en de stijl van leidinggeven. Naar mate leraren/docenten de *leercultuur* beter beoordelen, zijn zij in de regel ook meer te spreken over de kwaliteit van het personeelsbeleid. Belangrijke elementen hierbij zijn het hebben van een veilig werkklimaat, waarin het maken van fouten 'veilig' is, en de stimulans om continu te verbeteren. Ook de leidinggevende speelt een belangrijke rol. Naar mate schoolleiders meer *transformationeel leiderschap* tonen, oordelen leraren/docenten beter over het personeelsbeleid. Dit komt onder meer door de aandacht voor hun persoonlijke wensen en een goede samenwerking in het team.

**Figuur 63 Oudere leraren/docenten: determinanten voor 'goed' personeelsbeleid (bèta coëfficiënten)**



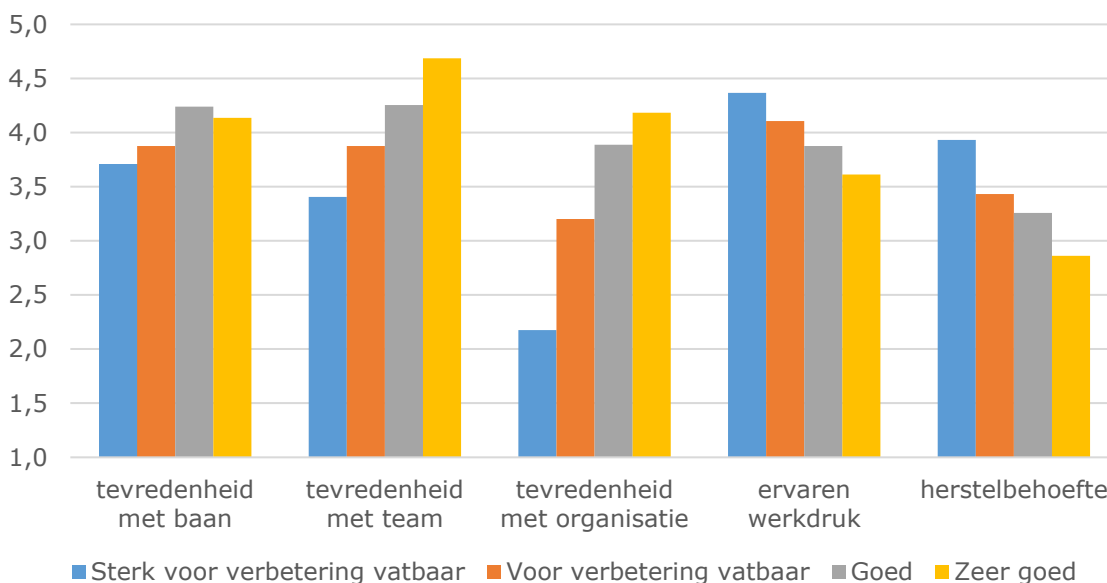
**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**

### Oordeel personeelsbeleid heeft invloed op werkbeleving

Uit voorgaande analyses blijkt dat het personeelsbeleid in de ogen van veel leraren/docenten te wensen over laat, en dat dit voor een deel samenhangt met een gebrek aan persoonlijke aandacht. Of, beter gezegd, een gebrek aan aandacht voor de persoonlijke omstandigheden en ontwikkeling van leraren/docenten.

Figuur 64 laat zien dat dit duidelijk effect heeft op de werkbeleving van oudere leraren/docenten. Leraren/docenten die het personeelsbeleid als goed beoordelen, zijn meer tevreden met hun baan, hun team en met de organisatie waarin zij werken. Ook de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid heeft een duidelijk effect op de ervaren werkdruk en de herstelbehoefte van leraren/docenten. Goed personeelsbeleid gaat samen met een lagere werkdruk en een geringe(re) herstelbehoefte. Dit effect geldt overigens niet alleen voor oudere leraren/docenten, maar ook voor jongere. Voor beide groepen geldt dat de kwaliteit van het personeelsbeleid een gunstig effect heeft op het welbevinden.

**Figuur 64 Oudere leraren/docenten: werkbeleving in relatie tot 'kwaliteit' van het personeelsbeleid (gem. scores)**



**Bron: BZK (2019). WERKonderzoek**



## 4.3 Kwalitatieve resultaten

### Gesprekken werkgevers en leraren/docenten

#### Weinig specifiek ouderenbeleid

Op veel scholen in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs ontbreekt het volgens werkgevers aan formeel beleid gericht op de oudere leraar/docent. Dit doet vermoeden dat er in het beleid geen specifieke aandacht is voor ouderen. Veel scholen geven echter wel aan dat het thema duurzame inzetbaarheid in het algemeen hoog op de (strategische) agenda staat. Dit thema wordt echter belangrijk gevonden voor alle leraren/docenten, waardoor er geen onderscheid wordt gemaakt op basis van leeftijd. Meerdere werkgevers geven aan per levensfase te kijken welk beleid noodzakelijk is. Zo stelt een van de werkgevers in het primair onderwijs dat "in alles wat we doen, duurzame inzetbaarheid verworven zit".

Sommige werkgevers geven aan in het verleden wel specifiek beleid voor ouderen gehad te hebben, maar dat zij steeds minder wenselijk vinden, ook omdat onder jongere leeftijdsgroepen veel behoefte is aan beleid. Dat heeft ten dele ook te maken met de financiële middelen c.q. formatieruimte die nodig zijn om voor specifiek ouderenbeleid te hebben: die is lang niet overal beschikbaar. Leraren en docenten bevestigen dit beeld: er leeft onder deze doelgroep vaak niet het beeld dat er sprake is van formeel beleid gericht op oudere leraren/docenten. Andere werkgevers geven aan dat er vanuit de cao al veel rechten zijn voor oudere leraren en docenten en dat dit voldoende in een behoefte voorziet. Dat lijkt tegenstrijdig met de ontwikkeling dat in de onderwijscao's weinig specifiek ouderenbeleid is opgenomen.<sup>91</sup>

#### Instrumenten met name gericht op preventie en amplitie

Het duurzaam inzetbaarheidsbeleid bestaat op scholen vaak uit meerdere instrumenten. Deze instrumenten zijn vaak van preventieve aard (health checks, vitaliteitschecks), maar ook van amplitieve aard, zoals coaching/intervisie. Ontziebeleid lijkt een steeds minder centrale plaats in te nemen, hoewel hier vanuit de leraar/docent zelf vaak wel behoefte aan is. Met name het preventieve beleid willen veel werkgevers de komende periode verder uitwerken.

Sommige van de ingezette instrumenten zijn generiek, maar bij doorvragen blijkt er vaak ook een en ander georganiseerd te worden voor specifiek oudere leraren/docenten:

- Voor ouderen is op meerdere scholen in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs een financiële check en/of pensioen check mogelijk via een speciale adviseur. Oudere medewerkers mogen op sommige scholen ook kosteloos gebruik maken van een vitaliteits/gezondheidscheck.
- Oudere docenten op het middelbaar beroepsonderwijs hoeven niet meer dan zes lesuren op een dag te doceren, mogen het 1<sup>e</sup> lesuur vrij nemen, krijgen pauzes tussendoor of hoeven geen nieuwe vakken meer te doceren. Ook hebben ouderen op sommige instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs de mogelijkheid om een vast lokaal te krijgen.

Daarnaast maken scholen gebruik van de cao-maatregelen, die in sommige gevallen ook (expliciet) betrekking hebben op oudere leraren/docenten. Zo zijn er in het middelbaar beroepsonderwijs regelingen met betrekking tot seniorenverlof en seniorenverlof extra.

---

<sup>91</sup> In de duurzame inzetbaarheid paragrafen is bijvoorbeeld wel een en ander gericht op ouderen, als overgangsregeling van de oude BAPO. Verder is deze regeling voor alle leeftijdsgroepen toegankelijk.





Sommige instellingen breiden deze seniorenregeling verder uit, door een extra halve dag mogelijk te maken.

### **Aanpassingen in het takenpakket**

Meerdere werkgevers in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs wijzen aanvullend nog op de mogelijkheid om het takenpakket van oudere docenten aan te passen of taakversmalling toe te passen. Dit gebeurt vanuit de gedachte dat niet iedere oudere docent "nog een bomvolle klas aan kan". Zo kijken sommige scholen in het voortgezet onderwijs kritisch naar welke administratieve taken worden uitgevoerd en kunnen docenten op andere scholen in de sector 'kiezen' welke taken zij willen uitvoeren. Ook krijgen docenten op deze school meer ruimte voor de voorbereiding van lessen. Dat geldt overigens niet alleen voor ouderen: iedereen mag in een gesprek met de leidinggevende aangeven van welke taken zij de meeste energie krijgen. Zo hebben oudere docenten over het algemeen nauwelijks ontwikkeltaken. Oudere docenten in de sector nuanceren dit beeld wel enigszins: als je wensen niet passen in het grote plaatje, wordt er volgens deze docenten lang niet altijd gehoor aan gegeven.

Ook in het middelbaar beroepsonderwijs wordt, vaak in teamverband, gekeken wie welke taken aan kan en wie van welke taken energie krijgt. Dit kan per docent verschillen. Zo kan een oudere docent een aangepast takenpakket krijgen en meer switchen naar rollen zoals onderwijsontwikkelaar, verzuimcoördinator en roostermaker. Wat mogelijk is, is mede afhankelijk van het onderwijsteam. Als het team akkoord gaat, is dat geen probleem. Maar er zijn ook situaties waarin dit wel voor fricties zorgt: "Het hangt van de professionaliteit van het team af in hoeverre er uiteindelijk een goede werkverdeling wordt gemaakt".

In het primair onderwijs wordt daarentegen vaak geteld dat de mogelijkheden op dit gebied beperkt zijn. Als je geen les meer wilt geven: wat kun je dan doen? "Een leraar is nu eenmaal een leraar..". De mogelijkheden tot taakdifferentiatie en -versmalling zijn in deze organisaties vaak beperkt, ook omdat scholen in het primair onderwijs vaak relatief zijn. Dit zie je in het bijzonder als oudere leraren wel hetzelfde salaris willen houden. Veel minder ingrijpende taken zijn niet op dit salarisoniveau en daar ontstaat volgens werkgevers in sommige gevallen wel spanning op. In het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs wordt dit knelpunt minder vaak aangehaald, mogelijk omdat de inzetmogelijkheden van docenten in deze sector verschillen van die in het primair onderwijs.

### **Generatiepact "financieel risico"**

Kijken we meer specifiek naar de deelname aan regelingen zoals het Generatiepact<sup>92</sup>, dan zien we alle drie de sectoren een wisselend beeld. Een deel van de scholen maakt gebruik van dergelijke regelingen, maar er zijn ook aanzienlijk wat scholen die dit (bewust) niet doen. Deze scholen zijn bang voor de financiële risico's en vrezen een bezettingsprobleem te creëren door deel te nemen aan dergelijke regelingen. Meerdere scholen geven aan de regeling "te duur" te vinden. Andere organisaties voelen weinig voor de regeling, omdat deze te veel weg heeft van de oude BAPO-regeling, die zij "te royaal" vonden. In specifiek het middelbaar beroepsonderwijs wordt aangegeven dat er al relatief weinig gebruik wordt gemaakt van de regeling dat de oudere werknemer in de sector 1,5 dag minder kan werken. Een andere regeling voegt daardoor weinig toe.

Scholen die wel gebruik maken van regelingen zoals het Generatiepact doen dit vaak pas recentelijk. Daardoor is het volgens deze scholen lastig om effecten te zien. De eerste signalen uit specifiek het primair onderwijs lijken wel positief: ouderen lijken "er wel blij"

<sup>92</sup> Algemene term voor afspraken over de inzet en betaling van medewerkers. Scholen mogen zelf bepalen hoe zij de verdeling werken-betaald krijgen-pensioenopbouw met elkaar afspreken. Ook kan sprake zijn van, indien gebruik makend van het generatiepact, verlies van persoonlijk budget en/of duurzame inzetbaarheid.



mee te zijn dat zij minder kunnen werken en meer hersteltijd geven. Specifiek in het middelbaar beroepsonderwijs lijken docenten die gebruik maken van een soortgelijke regeling het werk over het algemeen ook daadwerkelijk langer vol te houden. Wel oordeelt een deel van hen ook kritisch over de kosten: "je moet best veel inleveren".

Van de BAPO lijkt nog relatief veel gebruik gemaakt te worden op de deelnemende scholen. Dit zien we in alle drie de sectoren; maar wordt in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs het meest expliciet aangegeven. Van afbouw wordt door werkgevers nog relatief weinig gemerkt, hoewel zij soms wel wat wrok merken bij docenten over ongelijke situaties vanwege de afbouw die plaatsvindt. Niet alle werkgevers zijn voorstander van een dergelijke regeling, omdat de regeling relatief duur is voor werkgevers. Docenten zelf oordelen wel overwegend positief: de BAPO geeft hen "net iets meer lucht" en is financieel goed betaalbaar.

### **Maatwerk essentieel**

De mogelijkheid tot maatwerk wordt door veel werkgevers essentieel gevonden. "Pas als je individuele behoeftes hebt weten te traceren, kun je daarop handelen als organisatie", laat een van de werkgevers in het voortgezet onderwijs in reactie hierop weten. Maar ook in het primair onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs zien we een duidelijke roep om maatwerk meer mogelijk te maken, zowel onder werkgevers als onder leraren/docenten. Dit lijkt met name in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs nog te veel belemmerd te worden door de cao, waar nog teveel wordt ingezet op generieke maatregelen zonder de mogelijkheid te hebben om maatwerk toe te passen in deze generieke maatregelen. Zo wordt in het voortgezet onderwijs bijvoorbeeld gewezen op het onderscheid tussen lestaken en andere taken: " ... van 1.200 uur lestaken en 400 uur andere taken. Dit is mijns inziens niet reëel voor een oudere docent. Hier moet je niet te strak aan vasthouden, want dit is vragen om problemen". Scholen proberen hier maatwerk toe te passen, en de lesgevende taak te verminderen in ruil voor taken zoals coaching, maar hebben daar niet altijd de mogelijkheid toe. Er is slechts een beperkt aantal andere taken voorhanden. In het middelbaar beroepsonderwijs lijken er op dit moment meer mogelijkheden te zijn tot maatwerk. Op sommige instellingen maakt maatwerk zelf expliciet onderdeel uit van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Maatwerk wordt vaak geboden via de dialoog tussen leidinggevenden en docenten, maar ook via gesprekken in teamverband, waarin de werkverdeling binnen het team besproken wordt.

### **Bekendheid en gebruik van instrumenten**

Uit de gesprekken met oudere leraren in het primair onderwijs blijkt dat zij in de dagelijkse praktijk weinig beleid ervaren specifiek gericht op hun doelgroep, terwijl dit wel wenselijk is. Ook in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs geven meerdere docenten aan lang niet altijd beleid te ervaren gericht op hun doelgroep, of in ieder geval onvoldoende zicht te hebben op de mogelijkheden.

Opvallend is echter dat in alle drie de sectoren vanuit werkgeverszijde hier een kanttekening bij wordt geplaatst. Meerdere werkgevers stellen dat oudere leraren/docenten zich vaak niet lijken te beseffen wat allemaal mogelijk is binnen de organisatie. Ook wordt er nog onvoldoende gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de organisatie biedt. Zij vragen zich af hoe dat komt: "is er geen behoefte, of sluit het aanbod onvoldoende aan op de vraag?".

### **Formele gesprekken niet altijd gemeengoed**

Oudere leraren en docenten beleven de formele gesprekken die zij voeren met hun leidinggevende wisselend. Een deel geeft aan deze gesprekken nauwelijks te voeren, terwijl andere leraren/docenten dit gesprek minimaal een keer per jaar voeren. Ook de kwaliteit van de gesprekken loopt volgens de leraren/docenten uiteen. Zo zijn sommige docenten kritisch over de aandacht die er in deze gesprekken is voor hun ontwikkelwensen. In het middelbaar beroepsonderwijs geven meerdere docenten aan vooral op informele



basis te spreken met hun leidinggevende. Dit zien we met name in kleinere organisaties, waar “de lijntjes erg kort zijn”.

De werkgevers in dit onderzoek geven vaker aan dit gesprek te voeren; waardoor deze discrepantie ontstaat, is niet bekend. Meerdere werkgevers in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs geven aan met hun oudere leraren/docenten te praten over hun duurzame inzetbaarheid: “Daar stimuleren we hen om het gesprek aan te gaan over hun inzetbaarheid”. Om dit gesprek goed te kunnen voeren, hechten werkgevers er veel waarde aan dat leidinggevendenden over de mogelijkheden beschikken om deze gesprekken goed te kunnen voeren.

De mogelijkheden voor professionele ontwikkeling zijn voor jongere en oudere leraren/docenten op veel scholen hetzelfde. Dit beeld delen werkgevers en oudere leraren/docenten met elkaar. Ouderen nemen over het algemeen ook deel aan deze activiteiten, is het gedeelde beeld. Tegelijkertijd is er ook een groep die hier enigszins sceptisch tegenaan kijkt. “Je hebt al zoveel gedaan door de jaren heen.. en dan heb je weer zo’n cursus, allemaal dingen erbij”. En hoewel professionele ontwikkeling voor alle docenten belangrijk wordt gevonden, wordt in het middelbaar beroepsonderwijs met name de professionele ontwikkeling van vakdocenten door meerdere werkgevers expliciet aangehaald. Ontwikkelingen in deze sectoren gaan vaak zo snel, dat je als docent echt moet blijven om kwalitatief onderwijs te kunnen bieden.

## Gesprekken experts

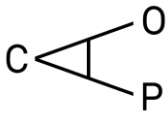
### Vaak geen uniform beleid

Ook uit de gesprekken met experts blijkt dat scholen in de dagelijkse praktijk wisselend omgaan met (beleid ten aanzien van) oudere leraren/docenten. Het ontbreekt op veel scholen aan formeel en uniform beleid ten aanzien van hun inzetbaarheid, waardoor het in de praktijk vaak aankomt op de ‘gunfactor’ die iemand heeft. Dit heeft als gevolg dat niet alle leraren/docenten op een soortgelijke wijze behandeld zullen worden. Overigens zien experts op dit vlak ook een belangrijke rol voor ouderen zelf: zij moeten zelf hun wensen op tafel leggen en de mogelijkheden die zij krijgen benutten.

Naast het ontbreken van formeel beleid constateren sommige experts ook dat leidinggevendenden niet in alle gevallen voldoende toegerust zijn om duurzaam ouderenbeleid in de praktijk te brengen. Dit, terwijl zij wel een essentiële rol vervullen op dit vlak. Dat niet alle schoolleiders hierin slagen, komt volgens experts omdat leidinggevendenden vaak een achtergrond hebben als leraar/docent. Zij zijn daardoor vaak minder getraind in aspecten zoals *human resources*. Het kan volgens meerdere experts daarom nuttig zijn schoolleiders hier verder in te trainen.

### Gesprekken van belang

Het gesprek over de toekomst van oudere medewerkers wordt door meerdere experts essentieel gevonden. Niet alleen om meer zicht te krijgen op de wensen van oudere leraren en docenten, maar bijvoorbeeld ook om meer persoonlijke aandacht te kunnen geven aan ouderen. Die aspecten – de sociale omgeving – zijn volgens de experts van belang om ouderen inzetbaar te houden. Overigens pleitten meerdere experts er voor dit gesprek niet alleen te voeren met oudere leraren/docenten: er is vaak pas te laat aandacht voor iemands inzetbaarheid en de loopbaan. In alle gesprekken met leraren/docenten zou daarom gesproken moeten worden over hoe iemand in zijn of haar werk staat en waar zij zichzelf over enkele jaren zien. Er rust nu nog te vaak een taboe over het gesprek over de toekomst, terwijl zulke gesprekken medewerkers helpen om tot nieuwe inzichten te komen. Bovendien leven onderwerpen zoals (vervroegde) uitstroom vaak sterk bij oudere leraren en docenten, maar wordt dit in het gesprek met de leidinggevendenden vaak



overgeslagen. Dat heeft overigens meerdere oorzaken: zo zien werkgevers pensionering vaak als een privéaangelegenheid.

### **Focus op maatwerk**

Ook in de gesprekken met experts wordt het belang van maatwerk benadrukt. Maatwerk is noodzakelijk, om tegemoet te komen aan de verschillen tussen individuele medewerkers. Ouderen hebben verschillende ervaringen, voorkeuren en mogelijkheden: de diversiteit in deze groep is groot. Zo zullen sommige oudere leraren/docenten gebaat zijn met een meer flexibele omgang met roosters, tijdvakken of het aantal lesuren op een dag. Zij hebben bijvoorbeeld moeite met het reizen in de spits of komen s 'ochtends minder goed op gang. Door te kijken of zij later kunnen beginnen of minder lesuren op een dag kunnen maken, zullen zij het werk beter vol kunnen houden. Maar dit zal niet voor alle leraren/docenten gelden. Zij zijn bijvoorbeeld meer gebaat bij een ander takenpakket, omdat sommige taken te veel stress veroorzaken, al dan niet in combinatie met voldoende ondersteuning. Je kan bepaalde kwaliteiten van oudere leraren/docenten zo beter inzetten; denk bijvoorbeeld aan coaching van jongere leraren/docenten.

Vaak wordt bij maatwerk gewezen op het belang van het team: flexibiliteit moet dicht bij de werkvloer worden georganiseerd, collega's moeten hier met elkaar over praten: "Naarmate een school goed functioneert wordt er meer samengewerkt. Hoe minder een school functioneert, hoe meer leraren zich terugtrekken. Dan lopen leraren vast, doordat er geen sterke en zwakke punten worden uitgewisseld. Wanneer dat wel wordt gedaan, houden leraren het langer vol."

### **Generiek duurzaam ouderenbeleid**

Naast maatwerk zien sommige experts ook meer generieke mogelijkheden voor duurzaam ouderenbeleid. Oudere leraren/docenten die het volhouden tot hun pensioengerechtigde leeftijd lijken over het algemeen te focussen op lesgevendende taken. Zij besteden minder tijd aan andere taken en 'kiezen' daarmee voor een versmalling van hun takenpakket. Daarom wijzen sommige experts erop dat vanuit de overheid extra middelen voor ondersteunende functies beschikbaar gesteld kunnen worden. Dit kan het werk aantrekkelijk(er) houden voor ouderen. Bijvoorbeeld doordat zij op deze manier meer administratieve steun kunnen krijgen of ondersteuning op het gebied van ICT. Dit kan de taken van leraren/docenten volgens experts verlichten, omdat oudere leraren/docenten vaak het meeste worstelen met deze aspecten van het werk.

Toch zijn niet alle experts voorstander van generiek beleid. Vaak worden er in generieke regelingen barrières ervaren – door de werkgever of werknemer – die het gebruik ervan ontmoedigen of niet houdbaar maken. Bijvoorbeeld omdat de regeling te duur wordt. Ook worden sommige regelingen "over the top" gevonden. Regelingen die voor een hele sector gelden, werken volgens deze experts daardoor benauwend voor werkgevers. Als zij zelf afspraken kunnen maken of de regeling niet voor iedereen hoeft te gelden, is dat voor hen interessanter, hoewel het tegelijkertijd de vraag is of werkgevers wel zo'n beslissingsbevoegdheid willen of moeten krijgen. Ook is het bij generieke regelingen vaak de vraag wie er gebruik van maakt. Zijn dat alleen degene die het zich financieel kunnen veroorloven? In dit geval bereikt de regeling maar ten dele het voorgestelde doel. De vraag is volgens experts dan ook hoe je kan komen tot een flexibel systeem waar je ruimhartig bent voor de mensen die het echt nodig hebben.



## Analyse RAP-plannen

Eén van de manieren om invulling te geven aan duurzaam ouderenbeleid is middels regionale samenwerking. Dit lijkt in de praktijk echter weinig voor te komen. Uit een analyse van de plannen die zijn ingediend in het kader van de subsidieregeling 'Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP)' blijkt namelijk dat maatregelen voor duurzaam ouderenbeleid nauwelijks onderdeel zijn van de plannen.<sup>93</sup> Dit betekent dat schoolbesturen, als werkgever, op dit thema slechts in beperkte mate de handen (regionaal) ineen slaan.<sup>94</sup>

### Ook regio's met regionaal ouderenbeleid

Onder andere de regio's Amersfoort/Leusden, Zuidoost Utrecht en Zuidwest Utrecht vormen hier in het primair onderwijs een uitzondering op. Deze regio's kennen sinds kort een 'Zilverpool'. De Zilverpool bestaat uit 60+ leraren, die ervoor hebben gekozen om, met het 'pensioen in zicht', alle aandacht te geven aan de kern van hun vak: lesgeven. Leraren in de Zilverpool hebben niet langer een vaste groep en zetten hun kennis en ervaring in als vervanger op verschillende scholen. Dit zijn met name korte/middellange vervangingen, waarbij de behoefte van de leraar centraal staat. Zij krijgen bij RTC Transvita een detacheringsovereenkomst voor onbepaalde tijd, met een normjaartaak gericht op lesgeven als kerntaak. De Zilverpool biedt 60-plussers ook een community waar gelijkgestemde leraren elkaar kunnen ontmoeten en hun ervaringen kunnen delen.<sup>95</sup>

### ... wel vaak impliciete aandacht voor ouderen

Dat er in de RAP-plannen weinig aandacht is voor duurzaam ouderenbeleid wil niet zeggen dat de regio's hier in het geheel geen aandacht aan besteden. Vaak wordt in de plannen wel verwezen naar maatregelen waarbij 'specifieke aandacht wordt besteed aan de levens- en loopbaanfasen van onderwijspersoneel'. Dit zien we met name bij thema's zoals uitstroom van personeel, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit en loopbaanbeleid. Zo geeft de regio Liemers, Rheden, Achterhoek, Haaksbergen in het primair onderwijs aan "zoveel mogelijk personeel te willen behouden." Dat doen zij onder andere door het opstellen van voorbeeldbeleid voor de verschillende leeftijdscategorieën, zoals startende leraren, 35-plussers, 45-plussers en 55-plussers. Ook in andere regio's zoals Voorne-Putten en Rozenburg, staat beleid dat aansluit bij de levensfase van groepen medewerkers centraal. Zo wijzen zij onder andere op het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid in het kader van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, zodat medewerkers met plezier hun werk kunnen blijven uitvoeren. Aandacht voor de individuele fase van de medewerker staat daarbij centraal. Hoewel impliciet, blijkt uit deze voorbeelden dat regio's vaak wel aandacht besteden aan de oudere leraar/docent. Zij maken dit echter niet in elk geval al expliciet in de plannen en verwijzen daarbij vaak ook naar andere doelgroepen, zoals jongeren.

### ... maar niet in alle regio's

Er zijn echter ook regio's waar alleen generiek gekeken wordt naar thema's zoals het behoud van leraren/docenten, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Deze regio's

<sup>93</sup> In totaal krijgen 67 regio's in 2020 en 2021 subsidie. Daarvan zijn er 41 regio's in het primair onderwijs en 25 in het voortgezet onderwijs (inclusief middelbaar beroepsonderwijs). Eén regio heeft voor alle drie de sectoren een gezamenlijke subsidieaanvraag ingediend. De regio's die gebruik maken van de RAP-subsidie zetten de komende periode in op: het werven en begeleiden van zij-instromers, de begeleiding van startende leraren, professionalisering en behoud van leraren, het bevorderen van mobiliteit en (het onderzoeken van) andere manieren om het onderwijs te organiseren. Zie voor meer informatie: <https://www.aanpaklerarentekort.nl/regios>

<sup>94</sup> Schoolbesturen kunnen ook op andere manieren regionaal samenwerken. Daar is echter geen uitputtend overzicht van. Voor de plannen van aanpak 'Regionale Aanpak Personeelstekort' is dit overzicht er wel; daarom wordt op deze plannen gefocust als we kijken naar regionale samenwerking op het gebied van duurzaam ouderenbeleid.

<sup>95</sup> Transvita (2020). *Zilverpool*, op: <https://www.transvita.nl/voor-leerkrachten/zilverpool>



beschrijven bijvoorbeeld dat het behoud en de duurzame inzetbaarheid van zittend personeel essentieel is, maar maken in hun analyse en in hun maatregelen geen verder onderscheid tussen zittend personeel, bijvoorbeeld op basis van hun werkervaring of leeftijd. Mogelijk volgt dit onderscheid wel in de verdere uitwerking of uitvoering van deze plannen. Daar is op dit moment echt nog onvoldoende zicht op.

### **In lijn met bevindingen Van Vroonhoven**

De bovenstaande resultaten worden zowel in de enquête onder schoolleiders en HR-verantwoordelijken als in de gesprekken met werkgevers bevestigd. Ook zijn deze uitkomsten in lijn met de bevindingen van Merel van Vroonhoven, die als onafhankelijk aanjager onlangs onderzocht wat goed gaat en beter kan in de aanpak van het lerarentekort. Uit haar analyse blijkt dat veel regionale samenwerkingsverbanden zich inhoudelijk met name richten op het werven van nieuw personeel. Minder aandacht is er voor het behoud van personeel, hoewel dit ten opzichte van de voorgaande subsidieregeling wel is toegenomen. Dat geldt ook voor het anders organiseren van onderwijs.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Van Vroonhoven, M. (2020). *Samen sterk voor elk kind*, op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/07/02/samen-sterk-voor-elk-kind-eindconclusies-merel-van-vroonhoven-juli-2020>



## 5 Effecten van duurzaam ouderenbeleid

### Samenvatting

Studies over effectief duurzaam ouderenbeleid zijn over het algemeen niet eenduidig in hun resultaten. Waar uit sommige onderzoeken blijkt dat generieke stimuleringsmaatregelen meer opleveren dan generieke ontzietmaatregelen, stellen andere studies dat vooral maatwerk – al dan niet in combinatie met ontzietmaatregelen – effectief is. Echter, er zijn ook onderzoeken die een tegenovergesteld resultaat laten zien. De toegevoegde waarde van maatwerk wordt ook door werkgevers en ouderen veelvuldig benoemd, en kan daardoor gezien worden als een belangrijk ingrediënt voor effectief beleid ten aanzien van ouderen.

Ook aspecten zoals autonomie, sociale steun en leiderschap worden regelmatig gezien als belangrijke ingrediënten voor duurzame inzetbaarheid van ouderen. Deze ingrediënten lijden tot meer werkvermogen, een hogere arbeidsmarktwaarde en tot langer gemotiveerd doorwerken. Tot slot lijkt ook HR-beleid gericht op het behoud van ouderen – oftewel een lagere uitstroom - effect te hebben op zowel de inzet van individuele leraren/docenten als op macroniveau. Het leidt tot een daling van de vervangingsvraag en daarmee tot een vermindering van het lerarentekort.

### 5.1 Theoretisch kader

Studies over effectief duurzaam ouderenbeleid zijn over het algemeen niet eenduidig in hun resultaten. Dat komt onder meer doordat effecten op verschillende 'niveaus' in kaart gebracht kunnen worden. Een interventie kan op het niveau van de individuele werknemer een positieve verandering in iemands gezondheid opleveren – en in dat perspectief dus effectief zijn – terwijl het op het niveau van de werkgever een verhoogde productiviteit kan weerspiegelen.<sup>97</sup> Ook kan wisselend gekeken worden naar wat een effect is. Wordt er alleen gekeken naar wat een maatregel in termen van duurzame inzetbaarheid oplevert, of wordt ook de kosteneffectiviteit meegewogen?

#### Stimuleringsmaatregelen leveren meer op

De effectstudies naar specifieke werkgeversmaatregelen om langer doorwerken te bevorderen laten in de praktijk dan ook een wisselend beeld zien. Wel zijn uit deze studies enkele werkzame ingrediënten te destilleren voor effectief duurzaam ouderenbeleid:

- Stimuleringsmaatregelen hebben de voorkeur boven ontzietmaatregelen. Er zijn aanwijzingen dat stimuleringsmaatregelen gericht op scholing en mobiliteit (bijvoorbeeld binnen het eigen schoolbestuur of de regio) een positief effect hebben op de *employability* en vitaliteit van ouderen. Ontzietmaatregelen lijken juist een eerste stap te zijn richting pensionering, en dagen werknemers onvoldoende uit zich te blijven ontwikkelen.<sup>98</sup> Bovendien sluit ontzietbeleid aan bij stereotypen over oudere werknemers, wat bevestigend kan werken.<sup>99</sup>
- Ook ontwikkel- en benutmaatregelen dragen bij aan de motivatie om langer door te werken. Wel wordt in dit kader opgemerkt dat deze maatregelen op de juiste

<sup>97</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

<sup>98</sup> Kooij, Jansen, Dikkers en De Lange (2011), in: Niks, I., S. van den Heuvel en J. Sanders (2020). *Werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid*, *Tijdschrift voor HRM*, 2, 2020.

<sup>99</sup> Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). *De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht*, in: *Gedrag en Organisatie*, vol. 29, 1.



manier en in de juiste situatie ingezet moeten worden.<sup>100</sup> Maatregelen blijken eerder effectief te zijn, wanneer er sprake is van een win-winsituatie voor werkgever en werknemer.

- Autonomie, sociale steun, feedback en leiderschap en HR-instrumenten zoals gezondheidspromotie en stimulerende loopbaanbegeleiding hebben een positief effect op het werkvermogen en de arbeidsmarktwaarde van ouderen en op langer gemotiveerd doorwerken.<sup>101</sup>

In andere studies wordt niet alleen gekeken wat een maatregel feitelijk oplevert, maar wordt ook gekeken naar de *costeneffectiviteit* van maatregelen. Die is goed als de maatregel in voldoende mate de inzetbaarheid verhoogt (of bewaakt) en de kosten niet hoger zijn dan de opbrengsten. Hoewel ook in dit geval harde conclusies niet te trekken zijn – onder andere omdat systematisch onderzoek ontbreekt – komen in deze studies wel enkele werkzame ingrediënten voor effectief duurzaam ouderenbeleid naar voren:

- Interventies gericht op loopbaanbeleid laten vaak positieve effecten zien als het gaat om de intrinsieke werkmotivatie, inzetbaarheid en arbeidsparticipatie.
- Interventies gericht op arbeidsomstandigheden geven over het algemeen positieve effecten in de zin van een lager verzuim, meer motivatie en tevredenheid en minder verloop.
- Interventies gericht op arbeidsvoorwaarden leiden tot positieve effecten in de zin van verhoogde arbeidsparticipatie en inzetbaarheid.<sup>102</sup>

### Effectief verzuimbeleid

Kijken we tot slot meer in detail naar de kenmerken van effectief verzuimbeleid, dan zien we dat:

- Actief verzuimbeleid leidt tot minder verzuim in organisaties. Ook heeft dergelijk beleid een positief effect op de arbeidstevredenheid in het daaropvolgende jaar en verminderd het een permissieve verzuimcultuur, waarin werkenden zich 'gemakkelijk' ziekmelden. Een hoge arbeidstevredenheid leidt omgekeerd ook tot minder verzuim.<sup>103</sup>
- Arbeidsvoorwaardelijke prikkels (wachtdagen, het belonen van laag verzuim etc.) gepaard gaan met minder verzuim, hoewel dit volgens sommige onderzoekers alleen het geval is, wanneer andere aspecten van het verzuimbeleid (zoals goede arbeidsomstandigheden, begeleiding bij verzuim en werkhervatting) op orde zijn.<sup>104</sup>

## 5.2 Kwantitatieve resultaten

### Uitstroom<sup>105</sup>

Indien we onderscheid maken naar het al dan niet gebruik maken van de seniorenregeling zien we dat de uitstroompercentages van oudere leraren in het primair onderwijs die geen gebruik maken van de seniorenregeling voor de groep 55 – 59 jarigen duidelijk hoger liggen dan bij personen die dat wel doen. Dit verschil is het grootst in de periode tot en met 2015, hierna neemt het verschil af. Dit wijst er op dat personen die geen gebruik maken van een seniorenregeling vaker uitstromen voor het bereiken van de

<sup>100</sup> Koopmans, L., I Niks en E. de Vroome (2020). Veerkracht en werkhulpbronnen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid van werknemers, in: *Tijdschrift voor HRM*, Editie 1, 2020.

<sup>101</sup> Lange, A. de (2019). *Succesvol ouder worden op het werk*. Open Universiteit en HAN: Rotterdam.

<sup>102</sup> Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

<sup>103</sup> Ybema, J. en K. Jettinghoff (2009). *Effecten van verzuimbeleid en verzuimcultuur op ziekteverzuim en arbeidstevredenheid*. TNO: Hoofddorp.

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> CentERdata (2020). *Analyse formatiedata*.





pensioengerechtigde leeftijd. Overigens laat het beeld voor 60-plussers in het primair onderwijs een meer diffuus beeld zien. In sommige jaren is het verschil klein, in andere jaren zien we wel een hoger uitstroompercentage onder personen die geen gebruik maken van de seniorenregeling.

Ook in het voortgezet onderwijs zien we dat de uitstroompercentages van 55- 59 jarigen die geen gebruik maken van de seniorenregeling duidelijk hoger ligt dan dat van ouderen die dat wel doen. In het voortgezet onderwijs zien we de afname die we eerder in het primair onderwijs echter zagen niet; mogelijk omdat de seniorenregeling in het voortgezet onderwijs minder sterk versoberd is. Ook voor de groep 60-plussers zien we in 2012 en de hierop volgende jaren dat er sprake is van een hoger uitstroompercentage van ouderen die geen gebruik make van de seniorenregeling. In de periode tussen 2009 en 2011 ligt dit percentage juist lager.

Tot slot zien we in het middelbaar beroepsonderwijs – net zoals in het voortgezet onderwijs – dat de uitstroompercentages van 55 – 59 jarigen die geen gebruik maken van de seniorenregeling duidelijk hoger is dan van ouderen die dat wel doen. Voor de groep 60-plussers zien we per jaar een wisselend beeld.

## Arbeidsmarkteffecten

De gemiddelde leeftijd waarop ouderen met pensioen gaan is de afgelopen 10 jaar sterk gestegen. Door afschaffing van het prepensioen en de verhoging van de AOW-leeftijd is de gemiddelde uittreedleeftijd in alle drie de sectoren toegenomen. Daar waar in het verleden veel medewerkers rond hun 63<sup>e</sup> stopten, zien we nu dat een steeds grotere groep tot de pensioengerechtigde leeftijd doorwerkt. Uit de hiervoor gepresenteerde analyses blijkt echter dat niet iedereen even lang wil doorwerken. Sommige leraren/docenten willen toch graag eerder stoppen met werken, en daarnaast is er ook een groep die zichzelf fysiek en mentaal niet in staat acht om langer door te werken. Effectief ouderenbeleid kan hierbij overigens wel verschil maken, zo blijkt uit de literatuur. Het kan ertoe leiden dat ouderen langer aan het werk blijven en de (voortijdige) uitstroom wordt beperkt.

### Sterke verschillen tussen scholen

Uit formatiegegevens van DUO<sup>106</sup> blijkt dat de uitstroom onder oudere leraren/docenten sterk verschilt tussen scholen en instellingen. Op sommige scholen is de uitstroom relatief hoog en op andere juist laag. Hoewel niet precies duidelijk is hoe dit komt, is het aannemelijk dat het gevoerde ouderenbeleid hierbij een rol speelt. Op scholen die effectief aandacht besteden aan de inzetbaarheid van oudere leraren/docenten, is de uitval naar verwachting kleiner dan op scholen die weinig oog hebben voor ouderen.

Om na te gaan welk effect dit heeft op de onderwijsarbeidsmarkt, is een scenarioanalyse uitgevoerd met behulp van MIRROR (het ramingsmodel voor de onderwijsarbeidsmarkt). Daarbij is uitgegaan van de (leeftijdsspecifieke) uitstroomkansen van oudere leraren/docenten (55+) bij de beste 25% van de scholen; dat wil zeggen de scholen met een relatief lage uitstroom. Voor scholen met een hoge uitstroom is verondersteld dat de uitstroomkansen in de toekomst gelijk zullen zijn aan die van de beste 25%.<sup>107</sup>

Uit de analyse blijkt dat de uitstroom van ouderen in dit scenario substantieel lager uitvalt dan in het basisscenario, waar CentERdata in haar arbeidsmarktramingen van uitgaat (zie Figuur 65). Dit geldt met name voor de korte en middellange termijn. Omdat oudere

<sup>106</sup> Analyse door CentERdata.

<sup>107</sup> Op basis van formatiedata is de gemiddelde uitstroomkansen per school bepaald voor een reeks van jaren. Daarbij is rekening gehouden met samenstellingseffecten. In de scenarioanalyse is de uitstroom van leraren op scholen met een (meerjarig) hoge uitstroom, gelijk gesteld aan die op de 25% scholen met een lage uitstroom. Hierbij is gecorrigeerd voor non-respons in de data.



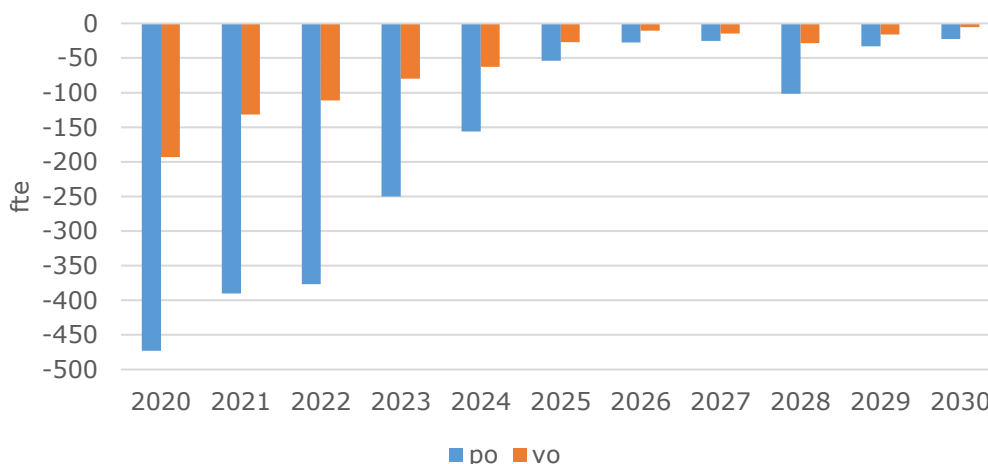
leraren/docenten op termijn toch allemaal een keer uitstromen, is het effect op de lange termijn beperkt. Daarbij speelt ook mee dat het aandeel ouderen de komende 10 jaar afneemt, waardoor de maatregel ook minder effect sorteert. De maatregel is daardoor immers op steeds minder personen van toepassing.

### Groter effect in primair onderwijs

Opmerkelijk is dat dit effect in het primair onderwijs groter is dan dat in het voortgezet onderwijs. Dit heeft te maken met het feit dat het verschil in uitstroomkansen tussen de 'beste 25% scholen' en de rest, in het primair onderwijs groter is dan in het voortgezet onderwijs. Dit laatste hangt onder meer samen met een verschil in de gemiddelde schoolgrootte. In het primair onderwijs zijn scholen over het algemeen een stuk kleiner dan in het voortgezet onderwijs, en is de variatie in uitstroom relatief groter. Bij de 'beste 25% scholen' zitten daardoor mogelijk ook scholen met onwaarschijnlijk lage uitstroomkansen. Voor het algehele verhaal maakt dit echter weinig verschil. Indien we in de analyse van de 'beste 35%' uitgaan, is het totale effect uiteraard kleiner, maar ook dan zien we vooral op de korte termijn een reductie van de uitstroom en een daling van de vervangingsvraag.

Kijken we naar het *cumulatieve effect*, dan zien we dat de uitstroom van leraren in het primair onderwijs in 2025 circa 1.700 fte lager uitvalt dan in het basisscenario, en in het voortgezet onderwijs ongeveer 600 fte (zie Tabel B3 in Bijlage I). Dit betreft respectievelijk 2,3 en 1,1 procent van de werkgelegenheid. Hoewel het gepresenteerde scenario wellicht niet helemaal realistisch is en betwijfeld kan worden of scholen de uitval onder ouderen snel kunnen verminderen, toont de analyse wel aan dat *het inzetten op het behoud van oudere leraren* een behoorlijk effect heeft op de onderwijsarbeidsmarkt. Het leidt tot een daling van de vervangingsvraag en daarmee ook tot een vermindering van het lerarentekort (c.q. onvervulde werkgelegenheid). Effectief ouderenbeleid heeft daarmee niet alleen effect op inzet van individuele leraren en docenten, maar ook op macroniveau effect.

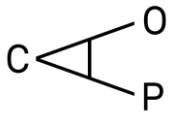
**Figuur 65 Effect verminderde uitstroom ouderen (in fte)**



**Bron: CentERdata (2020) Analyse op basis van MIRROR**

### Gepercipieerde effecten

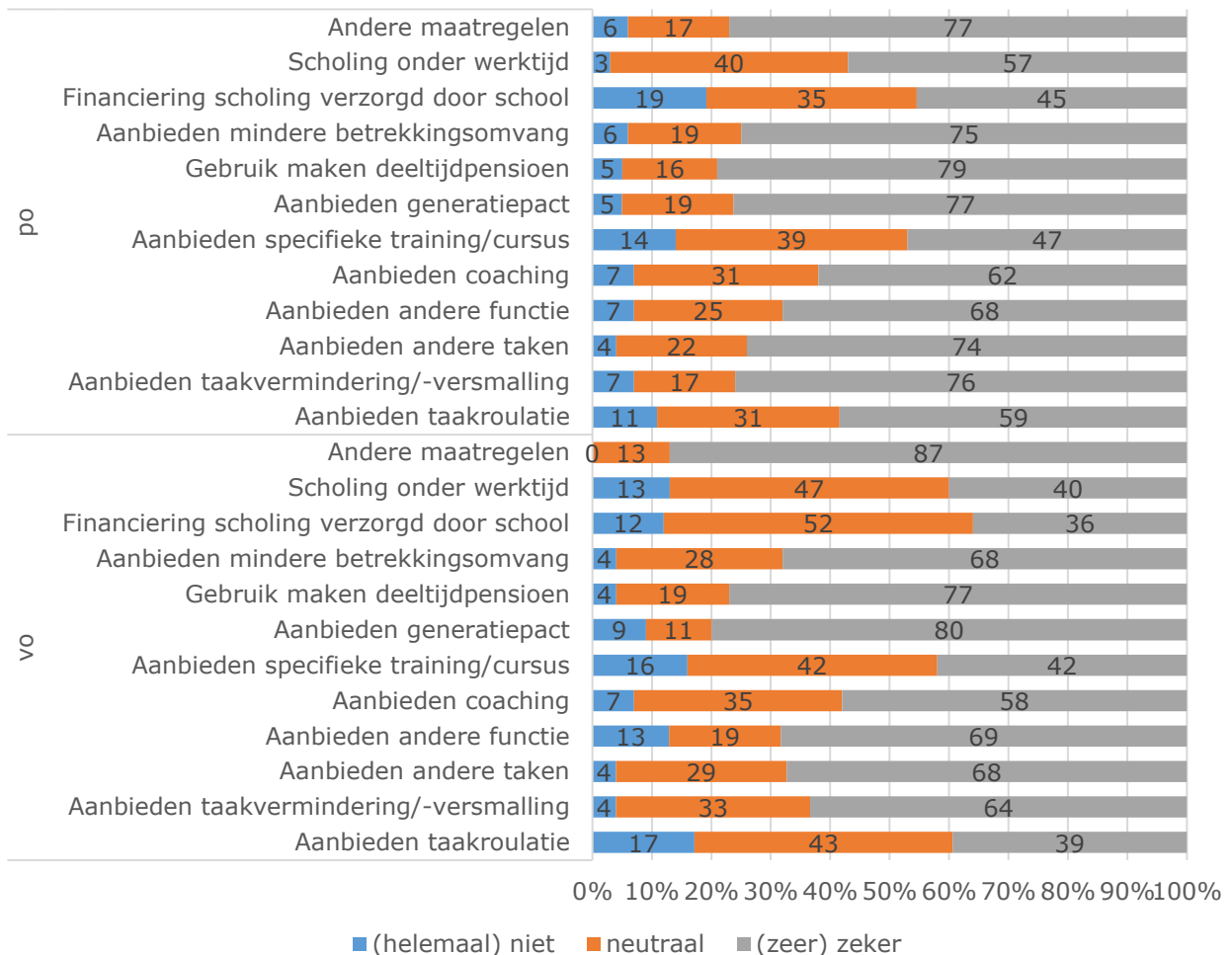
Naast de feitelijke effecten van duurzaam ouderenbeleid, kunnen we ook kijken naar de gepercipieerde effecten. Deze effecten geven ons meer inzicht in de beleving van werkgevers en werknemers, en kunnen daardoor mede gezien worden als werkzame ingrediënten voor effectief beleid. Zo blijken maatregelen die voorkomen op school volgens



de meeste schoolleiders/HRM-verantwoordelijken ook in meerderheid bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van ouderen (zie Figuur 66). De twee meest voorkomende maatregelen in het primair onderwijs, deeltijdpensioen (verankerd in de cao) en verminderen betrekkingssomvang, dragen volgens drie kwart van de schoolleiders/HRM-verantwoordelijken bij aan duurzame inzetbaarheid van oudere leraren/docenten. Ook taakvermindering/-taakversmalling draagt volgens drie kwart van de schoolleiders/HRM-verantwoordelijken op hun school bij aan het duurzaam inzetten van oudere leraren.

Hoewel regelingen zoals het Generatiepact slechts door een deel van de werkgevers wordt ingezet (volgens 17 procent van de schoolleiders/HRM-verantwoordelijken in het primair onderwijs een aangeboden maatregel), dragen dergelijke regelingen volgens driekwart van de schoolleiders/HRM-verantwoordelijken wel bij aan de duurzame inzetbaarheid van ouderen. In het voortgezet onderwijs lijken vooral het aanbieden van deeltijdpensioen en regelingen zoals het Generatiepact maatregelen bij te dragen aan duurzame inzetbaarheid van oudere leraren. Financiering door school van scholing, taakrotatie, scholing onder werktijd en het aanbieden van specifieke cursus of training dragen volgens schoolleiders/HRM-verantwoordelijken in het voortgezet onderwijs het minst bij aan duurzame inzetbaarheid.

**Figuur 66 Mate waarin voorkomende maatregelen voor oudere leraren op school bijdragen aan duurzame inzetbaarheid**



**Bron: Onderzoek positie oudere leraren. Vragenlijst schooldirecteuren en HRM-verantwoordelijkheden, n (primair onderwijs)=69-467, n (voortgezet onderwijs)=17-148.**

### 5.3 Kwalitatieve resultaten

#### Gesprekken werkgevers en oudere leraren/docenten

##### Effecten bestaand beleid nauwelijks bekend

In de gesprekken met werkgevers komt naar voren dat de effecten van ouderenbeleid op school niet of nauwelijks worden onderzocht. Dat heeft meerdere oorzaken, waarvan een gebrek aan animo voor de instrumenten volgens werkgevers een belangrijk argument is. Een van de regelingen in het middelbaar beroepsonderwijs die wel op effectiviteit is onderzocht, laat zien dat Generatiepact-regelingen wel kunnen helpen medewerkers langer aan het werk te houden.

##### Noodzaak tot maatwerk

Door zowel werkgevers als leraren/docenten worden wel enkele aannames gedaan over wat bepaalt of beleid al dan niet effectief is. In dit licht wordt het meest gewezen naar maatwerk. Zowel werkgevers als oudere leraren/docenten pleiten in alle drie de sectoren



voor meer maatwerk en flexibiliteit om te komen tot effectief duurzaam ouderenbeleid in de sector. "De groep oudere leraren is heel divers, waardoor generiek beleid vaak zijn doel voorbij gaat", laat een van de werkgevers in het primair onderwijs in aanvulling hierop weten. Veel maatregelen gaan nog te vaak over de HR-kant, bijvoorbeeld hoeveel uur iemand aanwezig moet zijn, terwijl ouderen meer gebaat zijn bij maatwerk en flexibiliteit op dit vlak. Om dit te realiseren, is het wenselijk de cao iets minder rigide vorm te geven en ruimte in te bouwen voor flexibiliteit, bijvoorbeeld op het gebied van het taakbeleid/normjaartaak. In het middelbaar beroepsonderwijs wordt daarbij nog de kanttekening gemaakt goed te kijken wat dergelijke mogelijkheden betekenen voor onderwijsteams. Van sommige regelingen, zoals de seniorenregeling in de cao, durven docenten in deze sector op dit moment niet of nauwelijks gebruik te maken, omdat het team deze dagen moet opvangen. "Formeel zou ik minder mogen werken, maar de taken komen dan bij anderen te liggen zonder dat er extra tijd of formatie is om dit te doen. Dit zorgt voor bezwaren en een schuldgevoel.. dat wil je je team ook niet aandoen", laat een van de docenten desgevraagd weten.

### **Andere invulling takenpakket**

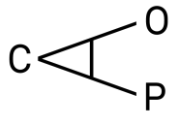
Ook is er een groep werkgevers en oudere leraren/docenten die pleit voor een andere invulling van het takenpakket van oudere leraren/docent: minder uitvoerend en meer gericht op bijvoorbeeld beleid of coaching. Ook dit zou een positief effectief hebben op de inzetbaarheid van ouderen. De mogelijkheden hiertoe ontbreken echter op veel scholen omdat er onvoldoende andere taken zijn (met name in het primair onderwijs). Ook kostenoverwegingen spelen een rol. Enkele werkgevers stellen in dit kader voor een subsidieregeling te ontwikkelen, waarmee ouderen eerder taken toebedeeld kunnen krijgen waarmee zij meer in hun kracht staan. "Als je komt tot een situatie waarbij de werkgever zorgt voor ander werk voor een deel van de tijd, en de kosten daarvan worden deels betaald door de werknemer en deels door de werkgever, dan heb je een goede regeling", laat een van de werkgevers in het primair onderwijs bijvoorbeeld weten. Daar zijn werkgevers ook toe bereid, is het gedeelde beeld, maar zij kunnen niet alle financiële lasten alleen dragen. Oudere docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs pleiten, naast aanpassingen in het takenpakket, ook voor aanpassingen in hun roosters. Denk aan maatregelen zoals het eerste uur vrij, of niet telkens van lokaal hoeven te wisselen.

### **Gesprekken voeren**

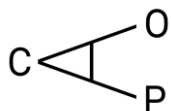
Effectief ouderenbeleid lijkt ook gebaat te zijn bij het persoonlijke gesprek tussen de organisatie en ouderen. Daar ligt een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevenden: het is volgens meerdere werkgevers dan ook belangrijk leidinggevenden te stimuleren om meer te kijken wat er speelt op de werkvloer. Spelen er bijvoorbeeld zaken in het leven van de leraar/docent die invloed hebben op zijn of haar functioneren? Het is belangrijk dat de groep ouderen zich gekend en gehoord voelt, en tegelijkertijd eigenaarschap neemt voor hun eigen inzetbaarheid. Hieraan gerelateerd pleiten meerdere leraren/docenten en werkgevers – naast concrete maatregelen – ook voor het creëren van meer bewustwording en een open dialoog over duurzame inzetbaarheid. Op die manier weten leraren/docenten eerder wat er speelt in de organisatie en van welke instrumenten zij gebruik van kunnen maken. Dit moet voorkomen dat zij onvoldoende zicht hebben op de mogelijkheden.

### **Gesprekken experts**

Ook de deelnemende experts zien enkele aandachtspunten die volgens hen kunnen bijdragen aan effectief beleid. Zo vinden meerdere experts het belangrijk regelingen flexibeler te maken. In dit kader wijzen zij bijvoorbeeld op het deeltijdpensioen: een van de belangrijkste elementen van deze regeling is dat je niet meer "terug kan", bijvoorbeeld als je toch weer fulltime wilt werken. Het kan in de belevingswereld van ouderen veel



schelen als je dit soort aspecten flexibeler maakt, zoals bij ouderschapsverlof. Zodra een regeling geen "nooduitgang" kent, maakt dit mensen onzeker. Een van de experts wijst in dit kader bijvoorbeeld op de mogelijkheid om een jaar "proef te draaien". In dat jaar betaalt de werkgever deels mee, bijvoorbeeld de ene dag die iemand minder gaat werken. Aan het eind van het jaar kan de oudere leraar/docent dan beslissen hoe zij verder willen (en zelf de financiële gevolgen dragen). Op die manier kunnen ouderen beter inschatten wat hen te wachten staat, ook in financieel opzicht.



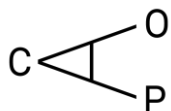
## Bijlage I. Tabellen

**Tabel B1 – Inzetbaarheid van leraren/docenten, naar sector en leeftijdsklasse (schaalscores)**

		< 35 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55+	Totaal
PO	Interne inzetbaarheid	3,2	3,2	3,1	3,0	3,1
	Externe inzetbaarheid	3,7	3,7	3,6	3,3	3,6
	Beroepsexpertise	3,8	3,9	3,8	3,7	3,8
	Flexibiliteit	4,1	4,0	3,9	3,8	3,9
	Anticipatie & optimalisatie	3,4	3,4	3,2	3,0	3,3
VO	Interne inzetbaarheid	3,0	3,0	3,0	2,8	2,9
	Externe inzetbaarheid	3,6	3,5	3,4	3,2	3,4
	Beroepsexpertise	3,7	3,9	3,9	3,7	3,8
	Flexibiliteit	3,9	3,8	3,8	3,7	3,8
	Anticipatie & optimalisatie	3,5	3,4	3,3	2,9	3,3
MBO	Interne inzetbaarheid	3,2	3,3	3,0	3,0	3,1
	Externe inzetbaarheid	3,6	3,7	3,4	3,3	3,5
	Beroepsexpertise	3,9	3,9	3,9	3,8	3,9
	Flexibiliteit	4,0	4,0	3,9	3,8	3,9
	Anticipatie & optimalisatie	3,7	3,6	3,5	3,1	3,4
Totaal	Interne inzetbaarheid	3,2	3,1	3,1	2,9	3,1
	Externe inzetbaarheid	3,7	3,6	3,5	3,3	3,5
	Beroepsexpertise	3,8	3,9	3,8	3,7	3,8
	Flexibiliteit	4,0	3,9	3,9	3,8	3,9
	Anticipatie & optimalisatie	3,5	3,4	3,3	3,0	3,3

**Tabel B2 – Opinies van oudere leraren/docenten over employability-competenties (% (helemaal) eens)**

	PO	VO	MBO	Totaal
Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren	86%	88%	87%	87%
In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt	75%	76%	79%	76%
In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij	39%	43%	50%	42%
Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt	75%	70%	76%	73%
Ik verander mijn werkzaamheden bewust zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed	27%	23%	37%	27%
Ik oriënteer me op de arbeidsmarkt	18%	23%	29%	22%
Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan	18%	18%	28%	20%
Ik ben in staat om snel in te spelen op veranderingen in mijn werkomgeving	71%	69%	72%	71%
Ik kan me gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in mijn werk	71%	68%	74%	70%
Ik heb een positieve houding ten opzichte van veranderingen in mijn werk	74%	59%	71%	68%
<b>Totaal (n)</b>	<b>545</b>	<b>683</b>	<b>751</b>	<b>1.979</b>



**Tabel B3 – Uitkomsten scenarioanalyse (uitstroom conform beste 25%)**

<b>PO</b>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
basisscenario alternatief (beste 25%)	4.280	4.277	4.237	4.128	4.035	4.025	3.897	3.765	3.604	3.616	3.512
verschil	3.807	3.887	3.860	3.878	3.879	3.971	3.870	3.740	3.502	3.583	3.489
cumulatief	-473	-390	-377	-250	-156	-54	-28	-25	-101	-33	-23
<b>VO</b>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
basisscenario alternatief (beste 25%)	4.265	4.021	3.801	3.729	3.729	3.715	3.613	3.445	3.248	3.245	3.154
verschil	4.072	3.889	3.689	3.649	3.667	3.688	3.603	3.430	3.220	3.229	3.148
cumulatief	-193	-132	-111	-80	-63	-27	-10	-14	-28	-16	-5
	-193	-325	-436	-516	-579	-606	-616	-631	-659	-675	-681

**Tabel B4 – Ontwikkeling aantal nieuwe WW uitkeringen, naar sector en leeftijdsklasse**

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
po	< 35 jaar	1.352	2.123	3.029	3.574	4.531	4.511	3.970	2.500	1.468	726	578
	35-54 jaar	1.369	1.622	2.055	2.355	2.544	2.672	2.578	2.196	1.757	1.200	1.070
	55-59 jaar	370	499	627	712	819	908	983	872	628	534	387
	60 of ouder	130	167	289	370	573	717	941	1.036	970	884	777
	totaal	3.221	4.411	6.001	7.012	8.467	8.809	8.472	6.605	4.823	3.344	2.813
vo	< 35 jaar	352	611	753	837	1.020	858	830	721	753	595	576
	35-54 jaar	820	1.019	1.174	1.254	1.406	1.186	1.151	1.121	1.019	908	977
	55-59 jaar	219	274	287	404	427	369	352	388	342	306	336
	60 of ouder	71	113	129	169	291	257	315	345	347	353	443
	totaal	1.463	2.018	2.345	2.665	3.144	2.670	2.648	2.575	2.461	2.162	2.335
mbo	< 35 jaar	293	284	321	418	409	284	264	312	320	272	238
	35-54 jaar	705	600	776	773	682	565	473	496	521	474	464
	55-59 jaar	157	130	189	211	201	152	200	160	180	134	145
	60 of ouder	41	35	63	83	101	101	153	105	121	114	116
	totaal	1.196	1.049	1.351	1.486	1.394	1.103	1.090	1.073	1.142	995	964

**Tabel B5 – Ontwikkeling kans op instroom in WW, naar sector en leeftijdsklasse\***

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
po	< 35 jaar	2,3%	3,9%	5,7%	7,1%	9,0%	9,1%	8,3%	5,3%	3,1%	1,4%
	35-54 jaar	1,5%	1,8%	2,4%	2,8%	3,1%	3,3%	3,3%	2,8%	2,2%	1,5%
	55-59 jaar	1,4%	2,7%	3,4%	3,8%	4,5%	5,1%	5,7%	5,3%	3,9%	3,5%
	60 of ouder	1,0%	1,5%	2,6%	3,1%	4,3%	4,9%	6,1%	6,5%	5,9%	5,3%
	totaal	1,7%	4,2%	5,7%	6,6%	8,0%	8,3%	7,9%	6,3%	4,5%	3,2%
vo	< 35 jaar	1,5%	2,5%	3,1%	3,5%	4,3%	3,5%	3,3%	2,9%	3,0%	2,4%
	35-54 jaar	1,5%	1,9%	2,3%	2,4%	2,8%	2,4%	2,3%	2,3%	2,1%	1,9%
	55-59 jaar	1,2%	1,5%	1,5%	2,2%	2,3%	2,1%	2,0%	2,4%	2,1%	2,0%
	60 of ouder	0,7%	1,0%	1,1%	1,4%	2,2%	1,8%	2,0%	2,2%	2,1%	2,1%
	totaal	1,4%	1,9%	2,2%	2,5%	3,0%	2,5%	2,5%	2,4%	2,3%	2,0%
mbo	< 35 jaar	3,4%	3,4%	3,9%	5,8%	5,8%	3,7%	3,1%	3,3%	3,2%	2,6%
	35-54 jaar	2,3%	2,0%	2,7%	2,9%	2,7%	2,3%	1,9%	1,9%	2,0%	1,8%
	55-59 jaar	1,4%	1,1%	1,7%	1,9%	1,9%	1,4%	2,0%	1,6%	1,8%	1,4%
	60 of ouder	0,7%	0,5%	0,9%	1,2%	1,3%	1,2%	1,7%	1,1%	1,2%	1,1%
	totaal	2,1%	1,8%	2,4%	2,9%	2,7%	2,1%	2,1%	1,9%	2,0%	1,7%





## Bijlage II. Toelichting respondenten

### Oriënterende interviews

In de eerste fase van dit onderzoek zijn 11 oriënterende interviews gehouden met experts uit de wetenschap, sociale partners en beleid. In de onderstaande tabel vindt u een overzicht van de geraadpleegde experts:

**Tabel B6 Respondenten oriënterende interviews**

Naam	Organisatie	Functie
Judy Boere	MBO raad	Beleidsadviseur werkgeverszaken
Frank Cörvers	Universiteit Maastricht, Tilburg University/CAOP	Hoogleraar demografische transitie, menselijk kapitaal en werkgelegenheid en hoogleraar onderwijsarbeidsmarkt
Beatrice van der Heijden	Radboud Universiteit	Hoogleraar strategisch personeelsmanagement
Kene Henkens	NIDI, University Medical Centre Groningen, Universiteit van Amsterdam	Professor Sociology of Retirement, Professor Ageing, Retirement & Lifecourse
Reinier Mudde	Ministerie van OCW	Leraar-ambtenaar, docent
Joop Schippers	Universiteit Utrecht	Hoogleraar arbeidseconomie
Hans Schwartz	CAOP (Arbeidsmarktplatform PO/Voion)	Beleidsadviseur
Emile Thijssen	APG (Voion)	Manager programmalijn veilig, gezond & vitaal werken
Rogier Veraart	VF/PF	Adviseur Arbeid en Vitaliteit
Tinka van Vuuren	Open Universiteit, Loyalis	Bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement, senior consultant
Rick van Workum	APG (Voion)	Programmaleider en consultant programmalijn veilig, gezond & vitaal werken

### Enquête

Om meer grip te krijgen op beleid ten aanzien van ouderen, is een online enquête verspreid onder werkgevers (schoolleiders, bestuurders en directeuren/hoofden P&O) in de drie sectoren. Voor de selectie van de doelgroep in het primair onderwijs en de integrale benadering van de doelgroep in het voortgezet onderwijs is gebruik gemaakt van open data van DUO.

Voor het primair onderwijs is, na een tegenvallende respons onder de eerste random sample van ruim 2.600 scholen en besturen, een tweede random sample van circa 2.000 scholen getrokken. In het primair onderwijs heeft de uitnodigingsmail in totaal 723 mailadressen niet bereikt. In het voortgezet onderwijs geldt dit voor 68 mailadressen. Voor zowel het primair onderwijs als voortgezet onderwijs zijn naast de eerste uitnodiging ook twee herinneringen verstuurd. Het uitzetten van een directe mailing onder leden van PO-Raad en VO-raad bleek niet mogelijk, o.a. vanwege het simultaan lopen van andere onderzoeken en, daarmee, de kans op overbelasting van de sector. Het HR-netwerk van de MBO Raad, waar alle 63 middelbaar beroepsonderwijs-instellingen aan deelnemen, is tweemaal benaderd voor het invullen van de enquête. Daarnaast is het onderzoek



aangekondigd in diverse nieuwsbrieven van de PO-Raad, VO-raad en MBO Raad door het opnemen van een open link naar de vragenlijst.

### Weging

De enquêteresultaten zijn ongewogen. Hier is voor gekozen, omdat de uitnodiging verstuurd is naar schoolleiders of HRM-verantwoordelijken binnen de school of het bestuur, met de vraag om deze mail door te sturen naar de juiste persoon in de organisatie. We hebben daardoor onvoldoende zicht op welke wijze deze mail al dan niet is doorgestuurd: via de benaderde school naar een persoon binnen de school of naar een persoon binnen een bestuur, via het benaderde bestuur naar een persoon binnen het bestuur of naar een persoon op een school. Ook is een open link verspreid onder de doelgroep, waar geen achtergrondkenmerken van bekend of uitgevraagd zijn. In de enquête is gevraagd naar de functie van de respondent, of dit een functie op schoolniveau of bestuursniveau betreft en voor hoeveel scholen men verantwoordelijk is voor het HRM-beleid. De resultaten laten zien dat een HRM-medewerker die op schoolniveau verantwoordelijk is voor het beleid, deze verantwoordelijkheid voor meerdere scholen kan hebben. Het is hierdoor onmogelijk om de resultaten toe te schrijven naar één school. Ditzelfde speelt op bestuursniveau: een HRM-verantwoordelijke op bestuursniveau kan deze verantwoordelijkheid voor meerdere scholen hebben, wat ook uit de resultaten blijkt.

### Analyse

De enquêtes zijn opgeschoond op basis van de ingevulde functie (primair onderwijs en voortgezet onderwijs<sup>108</sup>) en aantal beantwoorde vragen. Enquêtes ingevuld door personen in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs die niet tot de doelgroep van de enquête (bestuurders, schoolleiders of HRM-verantwoordelijken) behoren, zijn buiten de analyses gehouden. Ook respondenten die de eerste inhoudelijke vraag (of er ontwikkelgesprekken met leraren/docenten gehouden worden) niet hebben beantwoord, zijn buiten de analyses gehouden.

**Tabel B7 Responsniveau per sector**

		Aantal	% Binnen sector
PO	Schoolniveau	346	66%
	Bestuursniveau	177	34%
VO	Schoolniveau	83	51%
	Bestuursniveau	80	49%

**Tabel B8 Bestuursgrootte per sector**

		Aantal	% Binnen sector
PO	Eenpitter/een school	14	8%
	Twee tot vijf scholen	23	13%
	Vijf of meer scholen	140	79%
VO	Eenpitter/een school	17	21%
	Twee tot vijf scholen	32	40%
	Vijf of meer scholen	31	39%

<sup>108</sup> Aan het mbo is geen vraag over functie van de respondent voorgelegd en is alleen op basis van aantal beantwoorde vragen opgeschoond.



**Tabel B9 Voor hoeveel scholen verantwoordelijk voor HR-beleid? (per sector)**

		Aantal	% Binnen sector
<b>PO</b>	Een school	14	8%
	Twee tot vijf scholen	23	13%
	Meer dan vijf scholen	140	79%
<b>VO</b>	Een school	17	21%
	Twee tot vijf scholen	32	40%
	Meer dan vijf scholen	31	39%

**Tabel B10 Soort MBO-instelling**

	Aantal respons	% Respons	Aantal populatie	% Populatie
<b>ROC</b>	8	80%	42	67%
<b>AOC</b>	1	10%	10	16%
<b>Vakschool</b>	1	10%	11	17%
<b>Totaal</b>	10	100%	63	100%

## Verdiepende interviews

Om een beter beeld te krijgen van het beleid ten aanzien van oudere leraren/docenten en de wijze waarop hier in de schoolpraktijk mee wordt omgegaan, zijn verdiepende interviews gehouden met schoolleiders en HR-verantwoordelijken. Om meer grip te krijgen op de afwegingen die oudere leraren/docenten maken over hun verdere loopbaan of afbouw van hun loopbaan en hun inzetbaarheid, zijn ook verdiepende interviews gehouden met oudere leraren en docenten, bij voorkeur van dezelfde school als de schoolleider/HR-verantwoordelijke.

In totaal hebben tussen oktober en november 2020 11 respondenten uit het primair onderwijs (6 beleid, 5 leraren), 18 respondenten uit het voortgezet onderwijs (8 beleid, 10 docenten) en 15 respondenten uit het middelbaar beroepsonderwijs (9 beleid, 6 docenten) deelgenomen aan de verdiepende interviews. In de onderstaande tabel vindt u meer informatie over de respondenten die hebben deelgenomen aan de interviews:<sup>109</sup>

<sup>109</sup> Vanwege het anonieme karakter van de gesprekken benoemen wij de respondenten en scholen niet bij naam, maar geven wij weer hoeveel personen wij per school hebben gesproken. De deelnemende scholen – zowel vanuit beleid als de deelnemende leraren/docenten – zijn vanzelfsprekend wel bekend bij het onderzoeksteam.



**Tabel B11 Deelnemers verdiepende interviews**

Sector	Organisatie	Respondenten
Primair onderwijs	Nr. 1	1 beleid 2 leraren
	Nr. 2	1 beleid 3 leraren
	Nr. 3	1 beleid
	Nr. 4	1 beleid
	Nr. 5	1 beleid
	Nr. 6	1 beleid
Voortgezet onderwijs	Nr. 1	1 beleid 2 docenten
	Nr. 2	1 beleid 2 docenten
	Nr. 3	1 beleid 3 docenten
	Nr. 4	1 beleid
	Nr. 5	1 beleid 3 docenten
	Nr. 6	1 beleid
	Nr. 7	1 beleid
	Nr. 8	1 beleid
Middelbaar beroepsonderwijs	Nr. 1	1 beleid 3 docenten
	Nr. 2	2 beleid 1 docent
	Nr. 3	1 beleid
	Nr. 4	1 beleid 2 docenten
	Nr. 5	1 beleid
	Nr. 6	1 beleid
	Nr. 7	1 beleid
	Nr. 8	1 beleid

In de volgende paragrafen vindt u per sector een terugkoppeling van de uitkomsten van deze gesprekken:

## **Uitkomsten verdiepende interviews primair onderwijs**

### **Langer doorwerken**

#### **Actief bezig met pensioenmoment**

Oudere leraren in het primair onderwijs zijn over het algemeen actief bezig met hun moment van pensionering. Ook denken veel oudere leraren na over de voortzetting of beëindiging van hun loopbaan, hoewel lang niet alle leraren deze keuze hebben (bijvoorbeeld uit financiële overwegingen). Dit blijkt zowel uit de gesprekken met werkgevers als werknemers. Over het algemeen melden leraren het al vroeg als zij willen stoppen met werken. Dit zien we met name op scholen waar het gesprek hierover door werkgevers wordt aangemoedigd. Ook worden oudere leraren op diverse scholen



geïnformeerd, bijvoorbeeld door hun pensioenfonds, over de mogelijkheden van (vervroegd) uittreden. Die informatie zorgt voor meer bewustwording bij oudere leraren. Overigens kan die bewustwording volgens sommige werkgevers nog een verdere impuls krijgen: lang niet alle leraren zijn actief bezig met deze beslissing en komen daardoor soms voor een voldongen feit te staan: "Als je niet tijdig anticipeert op je persoonlijke situatie, kom je hier te laat achter".

### **Veel leraren stoppen voortijdig**

In het primair onderwijs zien werkgevers veel oudere leraren vervroegd uittreden. Het is in de sector ook volledig geaccepteerd om eerder te stoppen met werken. Aan de andere kant zijn er ook genoeg leraren die de 'eindstreep' wel halen. Dat zien werkgevers met name bij leraren die goed over hun loopbaan en inzetbaarheid nadenken. Werkgevers zien deze beslissing met name als een privéaangelegenheid. Of een oudere leraar eerder wil stoppen met werken, laten werkgevers in het primair onderwijs dan ook met name afhangen van de medewerker zelf. Er wordt dan ook niet 'gepushed' om langer te blijven werken dan leraren zelf willen. Dat zien werkgevers ook niet als wenselijk: "Het werk in het onderwijs is zwaar en je moet dan wel de drive hebben om nog door te willen".

### **Privésituatie van invloed op keuze**

De beslissing om al dan niet eerder te stoppen wordt door oudere leraren in het primair onderwijs ook hoofdzakelijk gebaseerd op de privésituatie. In de gesprekken met oudere leraren wordt vaak aangegeven dat het leraarschap zwaar wordt gevonden. En als het dan privé kan, dan stoppen leraren liever dan zichzelf verder uit te buiten. De financiële positie van oudere leraren in het primair onderwijs speelt hier een heel belangrijke rol in: het moet financieel kunnen om eerder te stoppen. Dat is in het primair onderwijs vaak mogelijk: er werken veel vrouwen, vaak in deeltijd, met een oudere partner die al gestopt is met werken. Zij zijn niet volledig afhankelijk van het salaris en willen liever nog van hun vrije tijd genieten met hun partner. De kinderen zijn in veel gevallen al uit huis en het grootste deel van de hypotheek afbetaald. Vaak werken deze leraren wel door tot de leeftijd van circa 60 jaar, om te voorkomen dat ze een pensioengat krijgen. Voor de leraren die alleen zijn en financieel gehouden zijn om door te werken ligt dit complexer; en juist daar ontstaan volgens de geïnterviewden vaak de problemen.

Ook aspecten zoals de lichamelijke en mentale gezondheid van een leraar, of een leraar mantelzorger is of niet, of er al veel personen in de omgeving met pensioen zijn en hoe mensen in hun werk staan, spelen een belangrijke rol. Zo gaf een van de oudere leraren in het interview aan "met het pensioen in zicht er wel een beetje klaar mee te zijn..".

### **Duurzame inzetbaarheid**

#### **Geen grote verschillen in inzetbaarheid**

Werkgevers in het primair onderwijs zien over het algemeen geen grote verschillen tussen oudere en jongere leraren als het gaat om hun inzetbaarheid. Wel merken zij nagenoeg allemaal op dat de inzetbaarheid van ouderen sterk verschilt per leraar: de ene oude leraar kan prima meekomen, terwijl de andere leraar dit niet meer kan.

#### **Willen werken: motivatie en energie**

Hoewel werkgevers over het algemeen geen grote verschillen in de inzetbaarheid van ouderen en jongeren zien, zien zij die verschillen wel als we meer in detail kijken naar verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid. Dat geldt onder andere voor de vitaliteit en het energieniveau van ouderen, die vaak lager uitval dan bij jongere collega's. Er zijn bijvoorbeeld leraren die veel lager in hun energie zijn, eerder moe zijn. Dat is lastig als je onvoldoende tijd hebt om te herstellen van het werk, als je leerlingen hebt die meer aandacht nodig hebben of bezig bent met taken die vooral energie kosten, in plaats van



energie opleveren. Ouderen gaan zich daar ook aan storen, merkt een werkgever op: "Zij vinden het vaak wel mooi geweest..". Er is een groep die mentaal vermoeid is en niet langer meer met plezier aan het werk gaat. Als die intrinsieke motivatie afneemt, zie je problemen ontstaan, met name vanwege de intensiteit van het beroep: "contact met leerlingen vraagt om continue concentratie; als je dat niet doet, krijg je dat direct terug".

Oudere leraren merken dit zelf ook op. Zij ervaren dat ze minder energie hebben en zien dat dit vooral problemen opleveren als ze onderwijs geven aan uitdagende klassen. Maar ook leraren zelf benoemen uitzonderingen. Zo zien sommige oudere leraren zichzelf nog als fit en vitaal en gemotiveerd om te werken in het onderwijs.

### **Kunnen werken: gezondheid**

De meeste oudere leraren merken ook lichamelijk dat ze ouder worden. Vaak kunnen ze fysiek nog wel meekomen, zolang je maar voldoende hersteltijd nemen. De oudere leraar die het lichamelijk zwaar heeft, doet veel fysiek werk: "Als je veel loopt en staat, merk je het dat je ouder wordt. Dan ben je na een dag uitgeput". De meeste leraren merken met name op mentaal gebied klachten: na een dag werken zijn ze 'op' en veranderingen putten hen meer dan voorheen uit. Passend onderwijs wordt hier als voorbeeld van genoemd.

Deze gezondheidsklachten uitten zich op een deel van de scholen op een aanzienlijk verzuim onder ouderen. Dat is met name langdurig en ernstig verzuim, zowel met mentale als lichamelijke oorzaken. Toch geldt dat niet voor alle scholen: sommige scholen merken weinig verschil tussen ouderen en jongeren.

### **Kunnen werken: bekwaamheden**

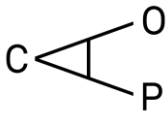
Ook de vaardigheden van jonge en oudere leraren verschillen. Deels zijn dit didactische vaardigheden, deels persoonskenmerken. Zo zien werkgevers verschillen tussen jongere en oudere leraren als het gaat om zelfreflectie: ouderen die het lastig hebben, hebben vaak weinig zelfreflectie. Ook worden sommige oudere leraren gezien als 'stug': zij doen niet meer mee met vernieuwingen en remmen daarmee de ontwikkeling van de school, hoewel dit zeker niet voor alle oudere leraren geldt. Ook merken werkgevers dat oudere leraren vaak minder connectie hebben met leerlingen, omdat hun belevingswereld steeds verder uit elkaar gaat lopen. Sommige leraren moeten zich hierdoor ook steeds meer inspannen om orde te houden en differentiatie in de klas toe te passen; en dat maakt het werk steeds zwaarder.

Leraren zelf wijzen vooral op ICT als knelpunt: de ontwikkelingen op dit vlak gaan zo snel, dat het voor hen lastig is om bij te blijven. Dit is in lijn met de bevindingen uit onze kwantitatieve analyse: hieruit bleek eerder al dat ouderen met name op dit thema behoefte hebben ICT-scholingsactiviteiten.

## **Duurzaam ouderenbeleid**

### **Weinig specifiek ouderenbeleid**

Op veel scholen in het primair onderwijs is er volgens werkgevers weinig formeel beleid specifiek gericht op de oudere leraar. Er is over het algemeen formeel beleid op thema's zoals vitaliteit, inzetbaarheid en de loopbaan van medewerkers, maar dit beleid geldt vaak voor alle medewerkers in de organisatie en niet specifiek voor de oudere leraar. Zo stelt een van de werkgevers dat "in alles wat we doen, duurzame inzetbaarheid verworven zit". Je kan dan denken aan preventieve zaken zoals coaching en een duurzaamheidsscan. Dat er geen speciaal beleid is voor ouderen is volgens een van de werkgevers ook een geldkwestie, terwijl het volgens een andere werkgever "niet loont omdat we slechts een beperkte groep oudere leraren hebben". Andere werkgevers geven aan dat er vanuit de



cao al veel mogelijkheden worden geboden aan oudere leraren en dat dit in een behoefte voorziet.

Specifiek voor ouderen wordt op sommige scholen wel gebruik gemaakt van regelingen zoals het Generatiepact. Omdat er vaak pas sinds kort gebruik van wordt gemaakt, is het nog lastig om de effecten van deze regeling te zien. Er wordt over het algemeen wel door een redelijke groep ouderen gebruik van gemaakt, hoewel er ook duidelijke verschillen zijn tussen scholen, en die lijken er 'wel blij' mee te zijn. Zij kunnen minder werken en krijgen daardoor meer hersteltijd. De scholen die aangeven dat er relatief weinig gebruik wordt gemaakt van het Generatiepact wijten dit aan de andere mogelijkheden die oudere leraren in het primair onderwijs hebben, zoals de BAPO. Dit maakt de regeling minder interessant voor leraren. Dat geldt volgens hen ook voor de werkgever: de regeling ligt namelijk bij het schoolbestuur. Veel scholen in het primair onderwijs geven om deze reden dan ook aan geen gebruik te maken van het Generatiepact. De financiële risico's vinden zij te groot, met name als je in een heel grote organisatie werkt. Overigens vormen de loonkosten voor oudere leraren zelf geen belemmering voor de meeste scholen. Dit is slechts een probleem voor schoollocaties waar veel gebruik wordt gemaakt van de BAPO.

Aanvullend geeft een van de werkgevers in het primair onderwijs aan dat oudere leraren wel een beroep kunnen doen op een pensioenadviseur, hoewel hier relatief weinig gebruik van wordt gemaakt. Ook geven meerdere oudere leraren aan gebruik gemaakt te hebben van een 'Pensioeninformatiemoment', waarin ouderen meer informatie kregen over hun pensioen.

Andere mogelijkheden voor een duurzaam ouderenbeleid zijn volgens de werkgevers beperkt. Dat heeft onder andere te maken met de alternatieve mogelijkheden die er zijn voor oudere leraren. Als je geen les meer wilt geven: wat kun je dan doen? "Een leraar is nu eenmaal een leraar..". De mogelijkheden tot taakdifferentiatie zijn beperkt, ook omdat scholen in de sector vaak relatief zijn. Dit zie je in het bijzonder als oudere leraren wel hetzelfde salaris willen houden. Veel minder ingrijpende taken zijn niet op dit salarisniveau en daar ontstaat volgens werkgevers in sommige gevallen wel spanning op. Ook kleeft aan maatregelen zoals demotie toch vaak een negatief imago en moet dit financieel ook behapbaar zijn voor de betreffende leraar.

### **Aandacht in formele gesprekken beperkt**

Het zijn met name de oudere leraren in de sector die zich kritisch uitlaten over de formele gesprekken die zij voeren met hun leidinggevende. Die gesprekken worden lang niet altijd gevoerd of, als zij wel gevoerd worden, onregelmatig. Ook de loopbaan of inzetbaarheid van oudere leraren komt eerder per toevalligheid in een gesprek aan bod, daar wordt volgens de oudere leraren niet actief op gestuurd. De werkgevers in dit onderzoek geven vaker aan dit wel te doen; waardoor deze discrepantie ontstaat, is niet bekend. Meerdere werkgevers geven aan met hun oudere leraren te praten over hun werkbeleving en hun inzetbaarheid. Als er een gesprek is tussen de leidinggevende en de oudere leraar over de loopbaan zorgt dat volgens ouderen vaker over bewustzijn bij hen; ze gaan hierdoor eerder nadenken over hun mogelijkheden. Vaak gaan mensen uit van onmogelijkheden, maar blijkt dat in de praktijk niet zo te zijn.

Er wordt door werkgevers niet anders tegen (deelname aan) scholingsactiviteiten aangekeken bij oudere en jongere leraren. Voor alle leraren is het belangrijk bij te blijven. Ook oudere leraren nemen over het algemeen deel aan scholingsactiviteiten. Tegelijkertijd is er ook een groep oudere leraren die hier enigszins sceptisch tegenaan kijkt. "Je hebt al zoveel gedaan door de jaren heen.. en dan heb je weer zo'n cursus, allemaal dingen erbij".

### **Bekendheid regelingen kan beter**

Uit de gesprekken met oudere leraren in het primair onderwijs blijkt dat zij in de dagelijkse



praktijk weinig beleid ervaren specifiek gericht op hun doelgroep. Dat lijkt in lijn met wat werkgevers eerder al zeiden. Opvallend is echter dat vanuit werkgeverszijde daarbij wel de kanttekening wordt gemaakt dat oudere leraren zich vaak niet lijken te beseffen wat allemaal mogelijk is binnen de organisatie. Dat komt deels door een gebrekkige communicatie vanuit de organisatie, die kan een verdere impuls krijgen, maar heeft deels ook te maken met een afwachtende houding van sommige leraren. Ook laten meerdere werkgevers in de gesprekken weten dat zij als organisatie goed uit de voeten kunnen met de huidige mogelijkheden binnen de school. Oudere leraren geven aan de andere kant vaker aan het wenselijk te vinden als in het beleid op school meer aandacht wordt besteed aan oudere leraren. Zij merken en horen ook van collega's dat het lastiger wordt om het werk vol te houden.

### **Meer maatwerk**

In de cao wordt volgens meerdere werkgevers op dit moment erg ingezet op generieke maatregelen. Dit maakt het voor de school lastig om maatwerk te leveren, terwijl het belang van maatwerk zowel door werkgevers als door leraren met enige regelmaat wordt aangestipt als cruciaal aspect. Maatwerk zien zij wel als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van leraren en de werkgever. Toch vormt dit niet voor alle scholen een belemmering: sommige werkgevers geven al aan goed te kijken welke behoefte er is bij de verschillende ouderen: sommigen hebben meer behoefte aan vrije tijd, de ander wil liever op een kleine school werken. Daar wordt zoveel mogelijk rekening mee gehouden.

### **Effectief arbeidsmarktbeleid**

#### **Meer maatwerk en andere taken**

Zowel werkgevers als oudere leraren in het primair onderwijs pleiten voor meer maatwerk en flexibiliteit om te komen tot effectief duurzaam ouderenbeleid in de sector. De groep oudere leraren is heel divers, waardoor generiek beleid vaak zijn doel voorbij gaat. Veel maatregelen gaan nu ook nog te vaak over de HR-kant, bijvoorbeeld hoeveel uur iemand aanwezig moet zijn, terwijl ouderen meer gebaat zijn bij maatwerk en flexibiliteit op dit vlak, bijvoorbeeld in de cao. "Als het voor iemand prettig is om om 9 uur te starten in plaats van 8 uur, waardoor blijven we dan teveel op de regels zitten?" vraagt een van de gesproken werkgevers zich bijvoorbeeld af. Op die manier zit je maatwerk bovendien in de weg. Het gesprek zou juist moeten gaan over: wat vraagt deze persoon van ons en wat heeft deze persoon nodig?

Ook is er een groep werkgevers en oudere leraren die pleit voor een andere invulling van taken voor oudere leraren: minder uitvoerend en meer gericht op bijvoorbeeld beleid of coaching. Dat zou ervoor zorgen dat meer ouderen duurzaam inzetbaar blijven, maar hier is binnen veel organisaties vaak maar weinig ruimte voor; deze taken en rollen worden vaak al door iemand vervuld. Het dilemma dat op veel scholen ook speelt, is dat je, voor de ruimte die de leraar overlaat, wel een andere leraar moet aantrekken. En dat kost extra geld.

#### **Gesprekken voeren**

Effectief ouderenbeleid is volgens zowel werkgevers als oudere leraren ook gebaat bij het persoonlijke gesprek tussen de organisatie en leraren. Daar ligt een belangrijke rol weggelegd voor schoolleiders: het is volgens meerdere werkgevers belangrijk leidinggevend te stimuleren om meer te kijken wat er speelt op de werkvloer. Spelen er bijvoorbeeld zaken in het leven van de leraar die invloed hebben op zijn of haar functioneren? Het is belangrijk dat de groep oudere leraren zich gekend en gehoord voelt; en dat hoeft volgens leraren overigens niet altijd in een formeel gesprek. Er kan bijvoorbeeld ook informeel eens gepeild worden hoe het met iemand gaat. Een positieve insteek is daar volgens een van de werkgevers essentieel bij: "leg niet alleen de nadruk op





dat ontwikkelingen lastig voor ouderen zijn bij te benen". Daar is nu nog niet altijd sprake van. Ook kan het voeren van meer (preventieve) gesprekken helpen om onnodige uitval te voorkomen. Nu is er vaak pas een gesprek als het al te laat is, laat een van de werkgevers weten, terwijl uit die gesprekken soms vrij simpele oplossingen komen kunnen voorkomen dat iemand uitviel.

### **Gezamenlijke verantwoordelijkheid**

Effectief ouderenbeleid is niet alleen gebaat bij de bovenstaande aspecten. Om het echt te laten werken, pleiten meerdere werkgevers voor eigenaarschap bij oudere leraren. Nu komt nog te vaak voor, dat het probleem van verminderde inzetbaarheid enkel bij de werkgever wordt gelegd. "Als je komt tot een situatie waarbij de werkgever zorgt voor ander werk voor een deel van de tijd, en de kosten daarvan worden deels ook betaald door de werknemer, dan heb je een goede regeling", laat een van de werkgevers weten. Daar zijn werkgevers ook toe bereid, is het gedeelde beeld, maar zij kunnen niet alle financiële lasten alleen dragen. Ook de overheid kan volgens enkele werkgevers op dit vlak meehelpen. Zij kunnen bijvoorbeeld deels meebetalen aan een arrangement voor oudere leraren, bijvoorbeeld om hen andere taken te laten uitvoeren op school, samen met werkgevers en werknemers.

## **Uitkomsten verdiepende interviews voortgezet onderwijs**

### **Langer doorwerken**

Docenten in het voortgezet onderwijs zijn vaak actief bezig met de beslissing om al dan niet eerder te stoppen met werken. Vaak willen zij of eerder stoppen met werken, of hun aanstellingsomvang naar beneden bijstellen. Dit laatste gebeurt met name wanneer docenten financieel niet de mogelijkheid hebben om volledig te stoppen met werken of wanneer de gezondheid het niet langer toelaat om door te werken. Ook vinden veel van deze docenten hun takenpakket te zwaar worden, onder andere doordat het leeftijdsverschil met leerlingen steeds groter wordt. Slechts een enkele docent geeft aan door te willen werken, zelfs na de pensioengerechtigde leeftijd. Deze beslissing is tweeledig: vaak is er een jongere partner in het spel, die nog werkzaam is, waardoor de betreffende docent ook doorwerkt. Aan de andere kant zien deze docenten ook nog een uitdaging in hun werk.

### **Ook werkgevers zien veel ouderen voortijdig afhaken**

Dit beeld wordt bevestigd in de gesprekken met werkgevers in het voortgezet onderwijs. Uit deze gesprekken blijkt onder meer dat "de pensioenleeftijd zelfden wordt gehaald". Dat heeft onder andere te maken met de inhoud van het werk: er is dan vaak geen match meer met de leerlingen. In vergelijking met enige tijd geleden zien meerdere werkgevers ook dat oudere docenten in toenemende mate bezig zijn met hun keuze over beëindiging of voortzetting van de loopbaan. Dat wijten zij aan de veranderingen in het onderwijs en veranderende behoeftes van leerlingen, waar oudere docenten lang niet altijd in mee kunnen komen. De groep docenten die blijft werken, verandert wel mee met de dynamiek op school. Deels omdat zij dit zelf graag willen, "zij zien het werk als hun roeping", maar er is volgens werkgevers ook een groep oudere docenten waarbij de financiële component leidend is voor de keuze om wel of niet langer door te werken. De belangrijkste afweging om wel of niet door te gaan is vaak toch van financiële aard, laten meerdere werkgevers weten.

Hoewel docenten vaak wel actief bezig zijn met deze beslissing, geven lang niet alle werkgevers aan actief met ouderen in gesprek te gaan over hun keuze. Vaak komt dit gesprek pas tot stand wanneer er sprake is van uitval of verzuim. De scholen waar dit gesprek wel plaatsvindt, besteden in hun gesprekken ook aandacht aan de langere termijn.



Thema's zoals vervroegd uitreden komen daarmee vaak automatisch aan bod. Belangrijker vinden werkgevers het om het gesprek aan te gaan over hoe ouderen in het werk staan en waar hun behoeftes liggen. Ook maken sommige scholen de financiële situatie van oudere docenten bespreekbaar. Scholen merken namelijk dat oudere docenten een sterke informatiebehoefte hebben op dit vlak: "Er worden veel vragen gesteld over de voorwaarden en financiële gevolgen van vervroegd uittreden".

## **Duurzame inzetbaarheid**

### **Verschillen in inzetbaarheid**

In het voortgezet onderwijs wijzen werkgevers op aanzienlijke verschillen in de inzetbaarheid van oudere docenten. Er is een groep die moeilijk(er) meekomt, bijvoorbeeld op het vlak van onderwijsvernieuwingen, digitalisering en contact met leerlingen, maar dat geldt zeker niet voor alle docenten. Er is ook een groep docenten die goed 'scoort' op duurzame inzetbaarheid. Persoonlijke omstandigheden, iemands vaardigheden, wendbaarheid en veerkracht spelen hier allemaal een rol in, aldus meerdere werkgevers. Volgens docenten zelf spelen ook de regelingen in de sector een rol in hun inzetbaarheid: docenten die gebruik maken van de BAPO en/of Generatiepact, lijken vaker aan te geven zichzelf inzetbaar te vinden dan hun jongere collega's. Dat is vooral te wijten aan de hersteltijd die zij hierdoor krijgen.

### **Willen werken: motivatie en energie**

Het docentschap wordt zowel door werkgevers als docenten gezien als een belastende baan. Dat uit zich onder meer in een lager niveau. Het kost oudere docenten bijvoorbeeld veel energie om "elke 50 minuten een nieuwe klas te zien". Dat geldt ook voor het bijblijven met de doelgroep: meerdere oudere docenten beschrijven dat zij minder flexibel zijn richting hun leerlingen, terwijl ze tegelijkertijd een grotere kloof zien ontstaan tussen zichzelf en de doelgroep aan wie zij lesgeven: "Vroeger was je een voorbeeldfiguur, nu ben je meer een opa..". Dat maakt het lastig om bijvoorbeeld overzicht te houden. De meeste werkgevers herkennen dit beeld, hoewel zij tegelijkertijd ook verschillen zien tussen docenten die lesgeven in de praktijkvakken en docenten die dit niet doen. Leerlingen zijn meer geïnteresseerd in praktijkvakken en zijn daardoor vaak gemotiveerder; docenten houden het daardoor ook langer vol om deze lessen met energie te geven. Een andere werkgever ziet dit verschil ook tussen docenten vmbo-basis/kader en havo/vwo.

### **Kunnen werken: gezondheid**

Zowel docenten als werkgevers zien dat oudere docenten vaker te maken krijgen met mentale vermoeidheid. Dat heeft vaak meerdere oorzaken, maar ook hier wordt met name gewezen op de intensiteit van het beroep. Wanneer oudere docenten verzuimen, is dat vaak langdurig(er) en op basis van mentale klachten. Fysieke klachten leiden minder vaak tot langdurig verzuim, hoewel docenten wel met enige regelmaat fysieke klachten ervaren. Zo stelt een docent lichamelijke opvoeding dat het werk fysiek "best zwaar" voor hem wordt. Andere docenten vinden het niet alleen mentaal, maar ook fysiek zwaar om de heel dag leerlingen les te geven. Daardoor zijn zij 's avonds regelmatig uitgeblust. Overigens hebben niet alle oudere docenten dergelijke klachten: sommige docenten geven het aan geestelijk fijn te vinden met jongeren te werken: "Mijn koppie blijft daardoor helder..".

### **Kunnen werken: bekwaamheden**

Oudere docenten in het voortgezet onderwijs beschikken over het algemeen over de juiste vaardigheden om les te geven. Wel zien zij – samen met werkgevers – twee aandachtspunten:

1. Het kost oudere docenten moeite om bij te blijven bij nieuwe ontwikkelingen, zoals nieuwe onderwijsconcepten en digitalisering. Met name de snelheid van



digitalisering wordt als knelpunt ervaren door oudere docenten. Zij vinden het online lesgeven bijvoorbeeld vaak lastiger dan hun jongere collega's, terwijl er in de afgelopen (corona)periode wel meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen van hen werd geëist. Dat viel de meeste docenten zwaar.

2. De match met de (beleving van de) doelgroep is er niet in elk geval meer. Er zijn docenten die hiervan nature erg begaafd in zijn en anderen doen hun best hierin mee te gaan, maar over het algemeen merken docenten dat leerlingen steeds mondiger worden, anders opgroeien dan zichzelf en een andere taal gebruiken. Het matchen met de doelgroep, orde houden en differentiatie in de klas wordt daardoor steeds moeilijker. Naast didactische vaardigheden worden er dus ook in toenemende mate meer pedagogische vaardigheden van hen verwacht.

## Duurzaam ouderenbeleid

### **Vaak geen specifiek ouderenbeleid**

Op veel scholen in het voortgezet onderwijs ontbreekt het aan formeel beleid gericht op de oudere docent. Dit betekent echter niet dat er geen aandacht is voor deze doelgroep. Veel scholen geven aan het thema duurzame inzetbaarheid hoog op de (strategische) agenda te hebben staan. Dit thema is echter belangrijk voor alle docenten; waardoor er geen onderscheid wordt gemaakt op basis van leeftijd. Sommige werkgevers geven aan dit in het verleden wel gedaan te hebben, maar dat dit steeds minder wenselijk gevonden wordt, omdat ook onder jongere leeftijdsgroepen veel behoefte is aan beleid op dit thema. Docenten in het voortgezet onderwijs bevestigen dit beeld: er leeft onder deze doelgroep niet het beeld dat er sprake is van formeel beleid gericht op oudere docenten.

### **Van ontzien naar preventie**

Op veel scholen wordt in beleid ook een switch gemaakt: van ontziebeleid naar preventie. In de cao zijn op dit moment vooral ontziemaatregelen. Werkgevers zien dat dit in sommige situaties kan helpen, maar dat preventie vaak beter werkt. Het preventiebeleid bevindt zich vaak nog wel in een ontwikkelfase. Dit betekent bijvoorbeeld dat er meer wordt ingezet op het stimuleren van sport en bewegen, mindfulness-workshops en op coaching. Er wordt echter niet op alle scholen actief gebruik gemaakt van deze mogelijkheden.

Op enkele scholen wordt ook gekeken naar het takenpakket van docenten, hoewel dit vaak niet in beleid gegoten is. Zo kijken sommige scholen kritisch naar welke administratieve taken worden uitgevoerd en kunnen docenten op andere scholen 'kiezen' welke taken zij willen uitvoeren. Ook krijgen docenten op deze school meer ruimte voor de voorbereiding van lessen. Dat geldt overigens niet alleen voor ouderen: iedereen mag in een gesprek met de leidinggevende aangeven van welke taken zij de meeste energie krijgen. Zo hebben oudere docenten over het algemeen nauwelijks ontwikkeltaken. Oudere docenten nuanceren dit beeld wel enigszins: als je wensen niet passen in het grote plaatje, wordt er volgens deze docenten lang niet altijd gehoor aan gegeven. Ter voorbereiding op het pensioen bieden enkele scholen oudere docenten tot slot hulp om hun financiële situatie in kaart te brengen of het gesprek aan te gaan met een pensioenadviseur.

### **Generatiepact financieel risico**

Kijken we meer specifiek naar de deelname aan regelingen zoals het Generatiepact, dan zien we in het voortgezet onderwijs een wisselend beeld. Een deel van de scholen maakt gebruik van een dergelijke regeling, maar er zijn ook aanzienlijk wat scholen die dit (bewust) niet doen. Deze scholen zijn bang voor de financiële risico's en vrezen een bezettingsprobleem te creëren door deel te nemen aan dergelijke regelingen. Scholen die wel gebruik maken van een dergelijke regeling doen dit vaak pas een korte periode, waardoor nog niet veelvuldig gebruik gemaakt wordt van de regeling. Dat komt ook doordat sommige oudere docenten twijfelen over deelname vanwege de financiële



consequenties die de regeling met zich meebrengt. Oudere docenten in het voortgezet onderwijs die gebruik maken van de regeling oordelen hier overwegend positief over: de regeling maakt het mogelijk om door te werken met voldoende hersteltijd. Toch oordeelt een deel van hen ook kritisch over de kosten: "je moet best veel inleveren".

Scholen maken over het algemeen geen gebruik van (landelijke) subsidiemogelijkheden voor loonkosten om ouderen langer in dienst te houden. De loonkosten voor oudere docenten vormen voor deze scholen geen belemmering. Van de BAPO lijkt nog relatief veel gebruik gemaakt te worden op de deelnemende scholen. Ook hier oordelen docenten die er gebruik van maken overwegend positief op: de BAPO geeft hen "net iets meer lucht".

### **Maatwerk van belang**

Belangrijker dan generieke regelingen vinden veel werkgevers de mogelijkheid tot maatwerk: "Pas als je individuele behoeftes hebt weten te traceren, kun je daarop handelen als organisatie", laat een van de werkgevers in reactie hierop weten. In de cao wordt echter nog teveel ingezet op generieke maatregelen, waardoor het voor scholen lastig is om maatwerk te leveren. Zo wordt bijvoorbeeld gewezen op het onderscheid tussen lestaken en andere taken: "... van 1.200 uur lestaken en 400 uur andere taken. Dit is mijns inziens niet reëel voor een oudere docent. Hier moet je niet te strak aan vasthouden, want dit is vragen om problemen". Scholen proberen hier maatwerk toe te passen; en de lesgevende taak te verminderen in ruil voor taken zoals coaching, maar hebben daar niet altijd de mogelijkheid toe. Er is slechts een beperkt aantal andere taken voorhanden en ook uit financieel oogpunt is het niet altijd mogelijk hier gehoor aan te geven. Ook docenten pleiten in veel gevallen voor meer maatwerk.

### **Docenten in beweging krijgen**

De inzetbaarheid van oudere docenten is volgens nagenoeg alle werkgevers een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Het nemen van eigen regie is daar een belangrijk onderdeel van. Het jaarlijkse gesprek tussen de leidinggevende en oudere docent wordt op veel scholen gezien als een belangrijk instrument om invulling te geven aan deze gedeelde verantwoordelijkheid: "Daar stimuleren we docenten om het gesprek aan te gaan over hun inzetbaarheid". Op basis van het gesprek kan vervolgens gekeken worden welke concrete maatregelen mogelijk zijn. Om dit gesprek goed te kunnen voeren, hechten werkgevers er veel waarde aan leidinggevendenden tools en handvatten aan te reiken om dit gesprek goed te kunnen voeren.

Oudere docenten kijken zelf wisselend aan tegen de formele gesprekken die zij voeren. Een deel geeft aan deze gesprekken nauwelijks te voeren, terwijl andere docenten dit gesprek minimaal een keer per jaar voeren. Ook de kwaliteit van de gesprekken loopt volgens de docenten uiteen. Zo zijn sommige docenten kritisch over de aandacht die er op school is voor hun ontwikkelwensen.

Ook de professionele ontwikkeling van oudere docenten wordt door scholen als belangrijke succesfactor voor hun inzetbaarheid gezien. Dat geldt volgens deze scholen met name voor vakdocenten. Ontwikkelingen in deze sectoren gaan vaak zo snel, dat je als docent echt moet bijblijven. Oudere docenten kijken zelf wisselend aan tegen hun professionele ontwikkeling. Een deel van de oudere docenten oordeelt positief over de kansen die zij krijgen – die ook niet verschillen van hun jongere collega's – terwijl andere docenten zelf "geen zin meer hebben in allerlei cursussen en trainingen, nu het einde in zicht is".

### **Effectief arbeidsmarktbeleid**

Zowel docenten als werkgevers pleiten voor meer maatwerk en flexibiliteit in regelingen voor oudere docenten. In de cao wordt, met name volgens werkgevers, nog te veel ingezet op generieke maatregelen die deze vrijheid in de weg staan. Als voorbeeld wordt het



onderscheid tussen 1.200 uur lestaken en 400 uur overige taken aangehaald. Veel werkgevers zouden hier minder strak aan vast willen houden, omdat dit "vragen om problemen is". Zij vinden het wenselijk te kijken naar de behoeftes van een individuele docent en op basis hiervan te differentiëren. Die mogelijkheden ontbreken nu, deels omdat er onvoldoende andere taken zijn en deels uit kostenoverwegingen. Een van de werkgevers stelt in dit kader voor een subsidieregeling te ontwikkelen, waarmee oudere docenten eerder taken toebedeeld kunnen krijgen waarmee zij meer in hun kracht staan. Meerdere werkgevers pleiten er wel voor daarbij te waken voor meer ontzietmaatregelen, maar met name te kijken hoe oudere docenten actief betrokken kunnen worden om aan de slag te blijven. Zij zien in de cao op dit moment bovendien al voldoende ontzietmaatregelen.

Oudere docenten pleiten, naast aanpassingen in het takenpakket, ook voor aanpassingen in de roosters. Denk aan maatregelen zoals het eerste uur vrij als een docent daar behoefte aan heeft, of niet telkens hoeven te wisselen van lokalen.

## **Uitkomsten verdiepende interviews middelbaar beroepsonderwijs**

### **Langer doorwerken**

Oudere docenten denken aan het einde van hun carrière vaak na over de keuzes die zij hebben, maar dit is nog niet altijd gemeengoed. Sommige docenten ondergaan hun "lot", terwijl andere docenten actief bezig zijn met hun mogelijkheden. Deze keuzes worden met name ingegeven door de financiële situatie van de docent. Zo zijn er docenten die volledig willen stoppen met werken, maar voor wie dit financieel niet haalbaar is. Vaak gaan zij als 'tussenweg' minder uren werken. Ook de gezondheid van de docent, de situatie thuis (een werkende partner of niet) en de beleving van het werk spelen een belangrijke rol in het keuzeproces, hoewel deze overwegingen volgens sommige werkgevers ondergeschikt zijn aan financiële overwegingen. Vaak blijft de man doorwerken en gaan vrouwen wat eerder met pensioen: de man is kostverdiener en voor de vrouw is het "leuk voor erbij". Oudere docenten bevestigen het beeld dat het keuzeproces met name wordt beïnvloed door financiële overwegingen.

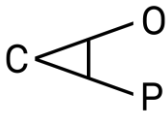
Er zijn echter ook in het middelbaar beroepsonderwijs docenten die niet eerder willen stoppen: zij vinden nog voldoende uitdaging en voldoening in hun baan en kunnen het werk ook nog goed aan. Dit hangt volgens een van de werkgevers ook van de sector af waarin iemand werkt: "In de technieksector heerst een no nonsens mentaliteit en wil men vaak 'gewoon' door tot de pensioenleeftijd. In de gezondheidssector heerst er een wat meer 'zachte' mentaliteit, die ervoor zorgt dat eerder het gesprek gevoerd wordt over vervroegd met pensioen gaan".

### **Doorwerken na pensioenleeftijd**

In een beperkt aantal gevallen komt het zelfs voor dat docenten na hun AOW-gerechtigde leeftijd door willen gaan. In dit soort gevallen worden er gesprekken gevoerd met de betreffende docent over de mogelijkheden. Een van de werkgevers ziet dat dit ook motiverend werkt richting andere docenten: "Als er docenten zijn die fluitend de pensioenleeftijd halen. Dit stimuleert andere om ook verder door te gaan". Maar dit speelt ook andersom: "wanneer er onverhoopt iemand op 63-jarige leeftijd komt te overlijden, zie je dat meer mensen met pensioen willen gaan. De onzekerheid van niet weten hoelang je nog na je pensioen hebt, speelt dan heel erg mee."

### **Gesprek over uittreden wordt vaak gevoerd**

Hoewel docenten vaak bezig zijn met hun pensioen, wordt er volgens werkgevers tegelijkertijd te weinig uit genut wat er op school is voor de oudere docent. Zij reiken oudere docenten vaak informatie aan, maar daar wordt lang niet altijd gebruik van



gemaakt. Zo worden er op een van de scholen relatief weinig financiële checks aangevraagd, een mogelijkheid voor oudere docenten om gefundeerde keuzes over het pensioen te kunnen maken: "het lijkt alsof er een angst bestaat om die financiële vraag te stellen.. Angst voor het onbekende? En dat is begrijpelijk, maar het zou zoveel opleveren als ouderen daar wel actief mee bezig zijn. Dan weet je wat je opties zijn en kan je daarmee verder." Oudere docenten geven echter niet in alle gevallen aan op de hoogte te zijn van deze mogelijkheden. De keuze over beëindiging of voortzetting van de loopbaan wordt op meerdere scholen ook actief met docenten besproken in formele gesprekken en/of pensioengesprekken.

## **Duurzame inzetbaarheid**

### **Verschillen in inzetbaarheid**

Over het algemeen staan werkgevers in het middelbaar beroepsonderwijs niet pessimistisch tegenover de inzetbaarheid van oudere docenten: "die valt eigenlijk niet tegen", is het gedeelde beeld. Toch geldt dit niet voor alle docenten. Dat erkennen werkgevers ook. Zij zien over het algemeen twee groepen oudere docenten: de ene groep blijft betrokken en bevlogen tot het pensioen, maar er is ook een groep die meer aandacht vraagt. Die halen de 'eindstreep' vaak met hangen en wurgen. Ook docenten zelf zien dat oudere docenten verschillend inzetbaarheid zijn.

De inzetbaarheid van oudere docenten wordt volgens werkgevers grotendeels gebaseerd op de vraag in hoeverre iemand doorlopend werkt aan zijn of haar eigen vitaliteit: "docenten moeten wat dat betreft vooruitkijken: bespreek ik waar ik tegenaan loop? Anticipeer ik voldoende op wat in de toekomst op me af gaat komen? Laat ik me bij- en omscholen? Het draait allemaal om het bewust omgaan met het pakken van eigen regie op je leven en loopbaan", laat een van de werkgevers desgevraagd weten. Andere werkgevers zien de inzetbaarheid ook mede bepaald worden door de aanstellingsomvang van oudere docenten. Op instellingen waar ouderen een kleine aanstellingsomvang hebben, lijken ouderen het makkelijker vol te houden.

### **Willen werken: motivatie en energie**

Naarmate oudere docenten ouder worden, merken ook scholen dat het energieniveau van ouderen over het algemeen achteruit gaat. Sommige docenten komen daardoor in een negatieve spiraal terecht en worden cynischer ten opzichte van hun werk. "In gedachten zitten zij al achter de geraniums", stelt een van de werkgevers. En dat heeft grote invloed op hun motivatie en energieniveau. Die motivatie wordt bij een deel van de oudere docenten ook beïnvloed doordat zij het idee hebben dat alle 'extra's' van hen zijn afgepakt. Ook docenten herkennen dat hun energieniveau lager wordt. Zij zoeken rust; hectiek op school wordt hen al snel 'teveel'. Dat hun motivatie lager uitvalt, herkennen zij in mindere mate. "De gedrevenheid is net zo hoog", laat een van de docenten in reactie hierop weten. Toch merken ook deze docenten dat het, ondanks de gedrevenheid, lastig is continue te presteren. Dat zorgt er bij sommige docenten voor dat zij continue met hun werk bezig zijn en onvoldoende hersteltijd hebben.

### **Kunnen werken: gezondheid**

De gezondheid van oudere docenten is ook in het middelbaar beroepsonderwijs een blijvend aandachtspunt. Dat geldt met name voor hun mentale gezondheid, maar er zijn ook docenten die met fysieke klachten kampen die lang niet altijd in de invloedssfeer van de schoolorganisatie liggen. Ook in het middelbaar beroepsonderwijs constateren veel werkgevers een hoger verzuim onder oudere docenten, met name in het langdurig verzuim. Er zijn echter ook instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs die dit knelpunt niet constateren. Zij zien geen afwijkingen in het verzuim tussen jongeren en ouderen. Kenmerkend voor deze scholen is dat veel gewerkt wordt in gemixte teams: "in deze teams zie je weinig verzuim en valt op dat oudere docenten vitaal zijn en in het team een goede



sfeer is". De oudere docententeams kenen volgens deze school niet alleen een hoger verzuim, maar ook een hoger uitstroompercentage.

### **Kunnen werken: bekwaamheden**

Oudere docenten lopen in het middelbaar beroepsonderwijs tegen twee knelpunten aan als het aankomt op hun bekwaamheid:

1. Vernieuwingen in het onderwijs gaan dermate snel, dat niet alle docenten deze bij kunnen houden en/of hier voor open staan. Een groep docenten haakt bijvoorbeeld af, omdat ze nieuwe vormen van didactiek, zoals *blended learning*, niet aankunnen. Ook docenten zelf erkennen dat digitale ontwikkelingen dermate snel gaan, dat het hen moeite kost bij te blijven. Er wordt veel voor hen georganiseerd om bij te blijven op dit vlak, maar het kost hen veel tijd om er mee overweg te kunnen. Daarnaast merken zowel docenten als werkgevers dat het lastig is voor sommige docenten om bij te blijven bij ontwikkelingen in hun vakgebied: "De automonteur die vijftien jaar geleden is opgeleid, die moet zichzelf blijven scholen in nieuwe technieken. Anders sluit het onderwijs onvoldoende aan op de praktijk".
2. De omgang met studenten wordt voor sommige docenten steeds lastiger. Jongere generaties spreken een andere taal en leven in een andere wereld dan de oudere docenten. Deze generatiekloof maakt het lastig om aan te sluiten bij de belevingswereld van studenten. Met social media heeft de oudere docent vaak niet zoveel, terwijl je daar feitelijk wel aandacht aan moet besteden. Daardoor ontstaat er soms (wederzijds) onbegrip.

Overigens pakken ontwikkelingen zoals digitalisering niet voor alle docenten negatief uit: een deel van de oudere docenten staat hier positief tegenover, omdat deze ontwikkeling het werk voor hen verlicht. De omvang van de groepen is door de coronacrisis en bijbehorende digitalisering gedaald, waardoor het werk beter vol te houden is.

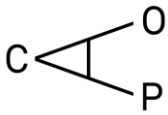
### **Duurzaam ouderenbeleid**

#### **Vaak specifiek beleid voor ouderen**

Duurzaam inzetbaarheid is een heel belangrijk speerpunt in veel organisaties. Dat geldt niet alleen voor ouderen, maar voor alle medewerkers. Ook jongere docenten hebben bijvoorbeeld behoeftes ten aanzien van hun inzetbaarheid. Meerdere werkgevers geven dan ook aan per levensfase te kijken welk beleid noodzakelijk is. Het duurzaam inzetbaarheidsbeleid bestaat over het algemeen uit meerdere instrumenten, vaak van preventieve aard (health checks, vitaliteitschecks), maar ook van amplitieve aard, zoals coaching/intervisie en een buddysysteem tussen jongere en oudere docenten. Ontziebeleid lijkt op instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs steeds minder centrale plaats in te nemen, hoewel hier vanuit de docent zelf vaak wel behoefte aan is. Met name het preventieve beleid willen veel werkgevers de komende periode verder uitwerken.

Tegelijkertijd zien we dat op meerdere instellingen toch ook nog actief wordt nagedacht over specifiek ouderenbeleid. Dit uit zich ook in concrete instrumenten/maatregelen voor ouderen:

- Voor 60-plussers is op sommige instellingen een financiële check en pensioen check mogelijk met een speciale adviseur/ambassadeur;
- Oudere medewerkers mogen op sommige instellingen kosteloos gebruik maken van een vitaliteit/gezondheidscheck.
- Ouderen hoeven niet meer dan zes lesuren op een dag te doceren, mogen het 1<sup>e</sup> lesuur vrij nemen, krijgen pauzes tussendoor of hoeven geen nieuwe vakken meer te doceren. Ook hebben ouderen op sommige instellingen de mogelijkheid om een vast lokaal te krijgen. Dit wordt in beeld gebracht middels de jaarlijkse uitvraag voor het nieuwe cursusjaar. Die vindt standaard plaats bij alle docenten (hoeveel uur wil je werken, wil je je contract aanpassen), maar voor 57-plussers worden hier



enkele vragen aan toegevoegd. Hier wordt veel gebruik van gemaakt. Het probleem is echter dat scholen niet alles kunnen honoreren.

Daarnaast maken de instellingen gebruik van de cao-maatregelen, met regelingen zoals het seniorenverlof en seniorenverlof extra. Sommige instellingen breiden deze seniorenregeling verder uit, door een extra halve dag mogelijk te maken. Meerdere docenten uiten zich echter kritisch over de cao: "De cao wordt steeds verder uitgekleeft als het gaat om de inzetbaarheid van ouderen. En het is ook geen onderwerp van gesprek in de onderhandelingen".

Waar werkgevers het beeld hebben dat er voldoende wordt aangereikt aan oudere docenten, maar dat hier (te) weinig vraag naar is, geven oudere docenten aan lang niet altijd goed zicht te hebben op de mogelijkheden in de organisatie. Sommige docenten stellen daarbij zelfs dat er vanuit de organisatie niet of nauwelijks maatregelen zijn gericht op oudere docenten. Ook stellen een aantal docenten echt dingen af te moeten dwingen, zoals het recht op pauze: "Je moet er echt om smeken en zelf weten waar je recht op hebt, hoe de cao in elkaar zit. Pas dan krijg je waar je recht op hebt. Dit creëert ook ongelijkheid tussen mensen die er wel vanaf weten en er iets mee doen en diegene die dat niet hebben of doen". Hoe deze discrepantie tussen werkgevers en werknemers ontstaat, is niet bekend. Doordat er slechts in beperkte mate gebruik gemaakt wordt van sommige instrumenten, is het voor werkgevers niet altijd duidelijk hoe effectief een instrument is.

### **Aanpassingen takenpakket**

Meerdere werkgevers wijzen aanvullend nog op de mogelijkheid om het takenpakket van oudere docenten aan te passen. Dit gebeurt vanuit de gedachte dat niet iedere oudere docent "nog een bomvolle klas aan kan". In dit soort situaties wordt, vaak in teamverband, gekeken wie welke taken aan kan en wie van welke taken energie krijgt. Dit kan per docent verschillen. Zo kan een oudere docent een aangepast takenpakket krijgen en meer switchen naar rollen zoals onderwijsontwikkelaar, verzuimcoördinator en roostermaker. Wat mogelijk is, is mede afhankelijk van het onderwijsteam. Als het team akkoord gaat, is dat geen probleem. Maar er zijn ook situaties waarin dit wel voor fricties zorgt: "Het hangt van de professionaliteit van het team af in hoeverre er uiteindelijk een goede werkverdeling wordt gemaakt". Dit wijkt af van de situatie in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs, waar minder mogelijkheden zijn het takenpakket aan te passen. Ook lijkt het gesprek in teamverband in deze sectoren minder gevoerd te worden.

### **Roep om maatwerk**

Ook naast individuele aanpassingen in het takenpakket lijkt maatwerk op het middelbaar beroepsonderwijs relatief vaak voor te komen. Op sommige instellingen maakt maatwerk zelf expliciet onderdeel uit van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid vragen volgens deze werkgevers immers om maatwerk. Dat gebeurt via de dialoog tussen leidinggevenden en docenten, maar ook via gesprekken in teamverband, waarin de werkverdeling binnen het team besproken wordt. Dankzij de mogelijkheid tot maatwerk geven veel werkgevers aan geen behoefte te hebben aan andere instrumenten of maatregelen. Maatwerk geldt vaak echter niet alleen voor ouderen, maar ook voor andere collega's. Ook de jongere generatie heeft behoefte aan maatwerk ten aanzien van hun inzetbaarheid, merken meerdere werkgevers op.

### **Generatiepact door beperkt aantal organisaties gebruikt**

Veel oudere docenten in het middelbaar beroepsonderwijs maken op dit moment gebruik van de BAPO. Van afbouw wordt door werkgevers nog relatief weinig gemerkt, hoewel zij soms wel wat wrok merken bij docenten over ongelijke situaties vanwege de afbouw die plaatsvindt. Niet alle werkgevers zijn voorstander van een dergelijke regeling, omdat de regeling relatief duur is voor werkgevers. Voor docenten zelf is hij echter goed betaalbaar en de docenten die er gebruik van maken, oordelen hier ook overwegend positief over:





“het is een fijne regeling, omdat het net iets meer lucht geeft”. Sommige werkgevers en docenten pleiten er daarom voor de regeling niet verder af te bouwen en te behouden.

Slechts een beperkt aantal van de deelnemende instellingen geeft aan deel te nemen aan regelingen zoals het Generatiepact. Instellingen die niet kiezen voor een dergelijke regeling, doen dit met name uit financiële overwegingen: zij vinden dit soort regelingen te duur. Andere organisaties voelen weinig voor dergelijke regelingen, omdat deze teveel weg hebben van de oude BAPO-regeling, die zij te royaal vonden voor ouderen. Ook op deze instellingen speelt het financiële perspectief dus een belangrijke rol. Bovendien willen scholen niet te snel afscheid nemen van ouderen, wat een dergelijke regeling naar hun mening in de hand kan werken. Andere instellingen zien dat er al relatief weinig gebruik wordt gemaakt van de regeling dat de oudere werknemer in het middelbaar beroepsonderwijs 1,5 dag minder kan werken. Docenten die gebruik maken van het Generatiepact, lijken het werk over het algemeen langer vol te houden, maar dat de regeling niet leidt tot een lagere verzuimduur, hoewel dit op veel instellingen niet concreet onderzocht wordt.

Ondanks de bovenstaande (financiële) overwegingen spelen de loonkosten van oudere docenten zelf over het algemeen geen belemmering. Een deel van de instellingen maakt op dit moment daarom geen gebruik van (landelijke) subsidiemogelijkheden voor loonkosten, maar er zijn ook instellingen die dit wel doen. Bijvoorbeeld voor docenten die in de WIA zitten; “dat werkt prima”.

### **Inzetbaarheid thema formele gesprekken**

In het middelbaar beroepsonderwijs wordt de formele gesprekkencyclus over het algemeen benut om te praten over de inzetbaarheid van oudere docenten, hun ontwikkeling en toekomstperspectief. Echter, niet alle organisaties hebben deze gesprekscyclus of maken hier met regelmaat gebruik van. Er zijn op deze organisaties wel gesprekken mogelijk, maar dit gebeurt enkel op het initiatief van de docent of leidinggevende. Deze gesprekken hebben bovendien een meer informeel karakter. Dit zien we met name in kleinere organisaties, waar “de lijntjes erg kort zijn”. De docenten die wij gesproken hebben, zijn hier overwegend positief over. Zij hebben het idee dat er voldoende aandacht voor hen is en dat zij gehoord worden. Docenten die minder tevreden zijn, geven aan dat dit soort gesprekken niet of nauwelijks van de grond komen.

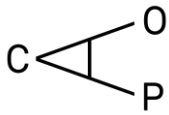
De mogelijkheden voor professionele ontwikkeling zijn voor jongere en oudere docenten hetzelfde. Dit beeld delen werkgevers en oudere docenten met elkaar. Wel is er bij sommige docenten minder behoefte aan professionaliseringsactiviteiten, met name als deze activiteiten buiten de school zijn. Een van de deelnemende instellingen anticipeert hierop door deze cursussen intern te organiseren voor oudere docenten. Hoewel het aanbod er is, wordt er in de praktijk echter maar minimaal gebruik van gemaakt.

### **Effectief arbeidsmarktbeleid**

#### **Effecten bestand beleid nauwelijks bekend**

Ook in het middelbaar beroepsonderwijs worden de effecten van ouderenbeleid volgens werkgevers niet of nauwelijks onderzocht. Dat heeft meerdere oorzaken, waarvan een gebrek aan animo voor de instrumenten volgens werkgevers het belangrijkste is. Een van de regelingen die wel op effectiviteit is onderzocht, laat zien dat een regeling zoals het Generatiepact kan helpen medewerkers langer aan het werk te houden. Onduidelijk is echter of dergelijke maatregelen ook leiden tot een lagere verzuimduur.

Door zowel werkgevers als docenten worden wel aannames gedaan over wat bepaalt of beleid al dan niet effectief is. Zo zou duurzaam ouderenbeleid pas effectief zijn als voldoende maatwerk geleverd kan worden. Dit beeld leeft zowel bij werkgevers als



docenten in het middelbaar beroepsonderwijs. Per docent zou gekeken moeten worden wat hij of zij nodig heeft om tot de pensioenleeftijd aan het werk te blijven. En als dat niet lukt, wat dan nodig is. Om dit te realiseren, is het wenselijk de cao iets minder rigide vorm te geven en ruimte in te bouwen voor flexibiliteit en maatwerk.

Ook zou beleid niet pas ingezet moeten worden bij oudere docenten, maar ook in de jongere leeftijdsgroepen. Op die manier kan je eerder inspelen op de behoeftes van docenten en voorkom je dat "je te laat bent".

### **Aandacht voor gevolgen voor het team**

Naast concrete maatregelen is het volgens meerdere docenten en werkgevers goed aandacht te besteden aan de gevolgen van maatregelen voor onderwijsteams. Van sommige regelingen, zoals de seniorenregeling in de cao, durven docenten geen gebruik te maken, omdat het team deze dagen dan moet opvangen. "Formeel zou ik minder mogen werken, maar de taken komen dan bij anderen te liggen zonder dat er extra tijd of formatie is om dit te doen. Dit zorgt voor bezwaren en een schuldgevoel.. dat wil je je team ook niet aandoen".

### **Aandacht voor communicatie**

Eerder bleek dat lang niet alle docenten gebruik maken van de mogelijkheden die er zijn. Meerdere docenten en werkgevers pleiten – naast concrete maatregelen – daarom ook voor het creëren van meer bewustwording en communicatie over duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld door het opzetten van een campagne. Op die manier weten docenten eerder wat er speelt in de organisatie en waar zij gebruik van kunnen maken. Op dit moment leeft met name bij docenten het beeld dat zij 'er zelf achteraan moeten'. Heldere communicatie voorkomt ook dat docenten niet weten waarom iets besloten wordt. Nu vindt een deel van de oudere docenten dat nog onvoldoende transparant en inzichtelijk.



## Bijlage III. Literatuurlijst

AWVN (2019). *Geheugen van de polder*, op: <https://www.awvn.nl/app/uploads/2019/10/GEHEUGEN-VAN-DE-POLDER-HOOFDSTUK-22-TREKKEN-VAN-DREES.pdf>

AWVN (2020). *Algemene ouderdomswet (AOW)*, op: <https://www.awvn.nl/aow-algemene-ouderdomswet/>

Arbeidsmarktplatform PO (2019). *Onderwijsatlas primair onderwijs 2019*. CAOP en MOOZ Onderzoek: Den Haag.

Berben, M., M. Foks, B. Moonen, S. van Veldhuizen en C. Verbiest (2012). *Inzetbaarheid van de oudere leraar*. CPS: Amersfoort.

Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bültmann, B. van der Heijden en J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

CBS (2019). *Prognose levensverwachting 65-jarigen*, op: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/44/prognose-levensverwachting-65-jarigen>

CNV Onderwijs (2020). *Duurzame inzetbaarheid*, op: <https://onderwijs.cnvconnectief.nl/veelgestelde-vragen/middelbaar-beroepsonderwijs/>

DUO (2020). *Etalagebestanden personeel*, op: [www.data.duo.nl](http://www.data.duo.nl)

DUO (2020). *Verzuimkengetallen primair onderwijs en voortgezet onderwijs*, op: [www.data.duo.nl](http://www.data.duo.nl)

Koopmans, L., I. Niks en E. de Vroome (2020). Veerkracht en werkhulpbronnen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid van werknemers, in: *Tijdschrift voor HRM*, 1, 2020.

Lange, A. de (2019). *Succesvol ouder worden op het werk*. Open Universiteit en HAN: Rotterdam.

Leisink, P., E. Knies en A. de Lange (2010). Levensfasebewust diversiteitbeleid, in: *Tijdschrift voor HRM*, 4, 2010.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2019). *Trends en cijfers 2019*, op: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256376/trends-en-cijfers-2019-definitief1.pdf>

Niks, I., S. van den Heuvel en J. Sanders (2020). Werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid, in: *Tijdschrift voor HRM*, 2, 2020.

Onderwijs in Cijfers (2020). *Aantal instellingen*, op: <https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/po/instellingen>



PO-Raad (2020). *Duurzame inzetbaarheid & BAPO overgangsrecht*, op: <https://www.poraad.nl/ledenondersteuning/helpdesk/cao/duurzame-inzetbaarheid-bapo-overgangsrecht>

Rijksoverheid (2020). *AOW-leeftijd stijgt minder snel*, op: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel/aow-leeftijd-stijgt-minder-snel>

Rijksoverheid (2020). *Pensioenakkoord*, op: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel>

Rossing, H. en B. Dekker (2019). *Uitstroom richting pensioen in het po, vo en middelbaar beroepsonderwijs*. Regioplan in opdracht van de AOb: Amsterdam.

Solinge, H. van en K. Henkens (2003). *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevend en over uitreden uit het arbeidsproces*. Van Gorcum/Stichting Management Studies: Den Haag.

Solinge, H. van en K. Henkens (2010). Langer leven, langer werken? De rol van gepercipieerde levensverwachting in het uittredeproces, in: *Tijdschrift voor Gerontologie en Geriatrie*, volume 41, p. 204–213.

SOM MBO (2020). *Verzuimrapportages middelbaar beroepsonderwijs*, op: <https://www.sommiddelbaarberoepsonderwijs.nl/gezondheidsbeleid/arbeidsverzuim/verzuimrapportages-middelbaarberoepsonderwijs/>

TNO (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken*. TNO: Leiden.

TNO (2019) *Werkdruk in het onderwijs*. TNO: Leiden.

Transvita (2020). *Zilverpool*, op: <https://www.transvita.nl/voor-leerkrachten/zilverpool>

Van Dam, K., T. van Vuuren en B. van der Heijden (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht, in: *Gedrag en Organisatie*, vol. 29, 1.

Van Echelt, P. (2019). *Hoe gaan werkgevers om met oudere werknemers?* op: <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/hoe-gaan-werkgevers-om-met-oudere-werknemers/>

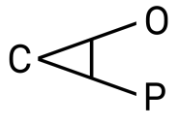
Van der Heijden, B. en B. Vermeeren (2020) *Employability binnen het openbaar bestuur*, op: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256778/van-der-heijden-en-vermeeren-lang.pdf>

Van Veldhoven, M., S. Broersen en L. Dijkstra (2004) *Werkstress in beeld*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Directie Communicatie: Den Haag.

Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden, in; *Gedrag & Organisatie*, 25, 400-418.

Van Vroonhoven, M. (2020). *Samen sterk voor elk kind*, op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/07/02/samen-sterk-voor-elk-kind-eindconclusies-merel-van-vroonhoven-juli-2020>

Van Vuuren, T. en F. Marcellisen (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs, in: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 2, 2013.



Vermeulen, M. (red.). (1996). *De jaren tellen, een onderzoek naar de achtergronden van de wachtgeld-problematiek in het onderwijs*. SDU: Den Haag.

Ybema, J. en K. Jettinghoff (2009). *Effecten van verzuimbeleid en verzuimcultuur op ziekteverzuim en arbeidstevredenheid*. TNO: Hoofddorp.