

# DUURZAME INZETBAARHEID

SECTORANALYSE HBO



## **Colofon**

Deze analyse is in opdracht van cao-partijen uitgevoerd door Zestor samen met het CAOP.

Het is toegestaan om (delen van) de informatie te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

Juli 2021

# INHOUD

<b>1 KADERS SECTORANALYSE HBO</b>	<b>3</b>
Subsidieregeling MDIEU	3
Sectoranalyse	3
Kader duurzame inzetbaarheid	5
Beleidsinterventies	8
<b>2 KERNCIJFERS DUURZAME INZETBAARHEID SECTOR HBO</b>	<b>10</b>
Kengetallen sector hbo	10
Goed werkgeverschap en werknemerschap	28
Stimuleren van een leven lang ontwikkelen en mobiliteit	33
<b>3 OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR KNELPUNTEN</b>	<b>39</b>
Inspiratie uit cao's van andere onderwijssectoren	39
Inspiratie uit andere sectoren	41
Inspiratie vanuit de lectoren	43
<b>BRONNENLIJST</b>	<b>46</b>

# 1 KADERS SECTORANALYSE HBO

Door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd werken medewerkers steeds langer door. Duurzame inzetbaarheid (DI) wordt hierdoor steeds belangrijker. Dit geldt niet alleen voor de oudere medewerkers, maar voor alle werkenden. Het is belangrijk dat alle werkenden gezond, vitaal en met plezier aan het werk kunnen blijven. Met ruimte voor professionele ontwikkeling, loopbaanmogelijkheden, maatwerk en flexibiliteit.

## Subsidieregeling MDIEU

Op 5 juni 2019 heeft het kabinet een akkoord bereikt met de sociale partners over de vernieuwing van het pensioenstelsel. Het akkoord bevat verschillende maatregelen, waaronder een subsidieregeling voor het ondersteunen van sectorale maatwerkafspraken voor de duurzame inzetbaarheid van werkenden<sup>1</sup>. Sociale partners kunnen in een samenwerkingsverband een subsidieaanvraag indienen met als doel:

1. een impuls te geven aan de duurzame inzetbaarheid van werkenden
2. het faciliteren van langer doorwerken
3. het wegnemen van knelpunten bij het realiseren van regelingen die vrijgesteld zijn van RVU-heffing
4. het introduceren van faciliteiten voor werkenden om inzicht te krijgen in de effecten voor inkomen en pensioenuitkering bij het gebruik van diverse regelingen.

## Sectoranalyse

De subsidieregeling MDIEU maakt het mogelijk een analyse te maken van de meerjarige opgaven in de sector op het gebied van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden, en van de inzet die nodig is om ervoor te zorgen dat werkenden in de sector in de toekomst zoveel mogelijk gezond, vitaal en met plezier aan het werk blijven.

Deze analyse geeft inzicht in de problematiek op het gebied van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden in de sector hbo. We kijken ten minste vijf jaar vooruit en geven een onderbouwing van de omvang en samenstelling van het aantal werkenden en een beschrijving van de problematiek met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden binnen de sector hbo.

De uitkomsten van de sectoranalyse geven handvatten voor gericht beleid en vormen een kennisbasis voor (keuzes voor) activiteiten rondom duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken.

<sup>1</sup> Regeling van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, van 18 januari 2021, 2020-0000172420, tot het verstrekken van subsidies voor maatwerk in het kader van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (Tijdelijke maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden), in: Staatscourant nr. 2522, 21 januari 2021.

## Specifieke thema's

Vanuit het cao-overleg in het hbo is gevraagd om in de sectoranalyse expliciet aandacht te besteden aan vier specifieke thema's van duurzame inzetbaarheid:

- Verzuim
- Werkdruk/ werk-privébalans in coronatijd
- Arbeidspositie van beginnende docenten
- Inzetbaarheid oudere werknemers

## Onderzoeksvragen

We komen op basis van het bovenstaande tot een aantal concrete onderzoeksvragen, die leidend zijn voor onze analyse:

- Wat is de problematiek rond duurzame inzetbaarheid in de sector hbo? Welke groepen werkenden raakt dit in het bijzonder?
- Wat is bekend over de vier specifieke thema's (verzuim, werkdruk /werk-privébalans in coronatijd, arbeidspositie van beginnende docenten en inzetbaarheid oudere werknemers)?
- Welke kennis en initiatieven uit andere onderwijssectoren kunnen een stimulans zijn voor beleid rond duurzame inzetbaarheid in het hbo?
- Op welke manier kunnen extra investeringen in duurzame inzetbaarheid bijdragen aan oplossingen voor de beschreven problematiek?
- Welke problematiek speelt er rond duurzame inzetbaarheid in de nabije toekomst (tot vijf jaar)?

## Opzet

- Om de vragen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van publicaties uit de sector (zoals monitoren, cao-afspraken, vakpublicaties) en databestanden (WERKonderzoek, sectorspiegel ABP).
- Daarnaast zijn er interviews met vier lectoren gehouden die vakkennis hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de sector hbo goed kennen.
  - **Josje Dijkers**, lector Organiseren van Waardig werk, Hogeschool Utrecht
  - **Annet de Lange**, lector Human Resource Management, Hogeschool Arnhem en Nijmegen
  - **Klaske Veth**, lector Duurzaam HRM, Hanzehogeschool Groningen
  - **Daniël van Middelkoop**, lector Teamprofessionalisering in veranderende organisaties, Hogeschool van Amsterdam

## Kader duurzame inzetbaarheid

Onderstaand volgt een nadere uitleg over wat duurzame inzetbaarheid is en welke aspecten deel uitmaken van dit multidimensionale concept.

### Definitie

Duurzame inzetbaarheid betekent dat “*werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren*”<sup>2</sup>. Over het algemeen wordt gesteld dat werkenden duurzaam inzetbaar zijn als zij:

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

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>3</sup>

Omdat duurzame inzetbaarheid als concept lastig te ‘meten’ is, worden in onderzoeken vaak drie uitkomstmaten gebruikt:

- Inzetbaarheid, arbeidsparticipatie, werkvermogen en productiviteit
- Verzuim, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid
- Pensionering en doorwerken tot en na 65e levensjaar

2 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.

3 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.

## Determinanten 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>4</sup>:

- Persoonskenmerken:
  - socio-demografische kenmerken, zoals iemands leeftijd, geslacht en opleiding
  - gezondheidskenmerken, zoals mentale en fysieke beperkingen
  - psychologische kenmerken, zoals motivatie en 'coping'
  - leefstijlkenmerken, zoals roken
  - werkgerelateerde persoonskenmerken, zoals werktevredenheid, -stijl en -houding
- Familiekenmerken:
  - iemands burgerlijke staat
  - het inkomen/werk van de partner
  - de mening en steun van de partner
- Werkkenmerken:
  - de inhoud van het werk, zoals de hoeveelheid werk
  - het werktempo en de autonomie
  - de werkvoorwaarden, zoals werktijden en loopbaanmogelijkheden
  - de werkverhoudingen, zoals contact met de collega's en leidinggevende
  - de werkomstandigheden, zoals fysieke belasting
- Organisatiekenmerken:
  - het type bedrijf
  - de organisatiegrootte
  - het organisatiebeleid
- Macro-economische kenmerken:
  - beleid
  - economische trends
  - sociale zekerheid
  - overheidsbeleid

---

4 Ibid.

## Ordering kenmerken

Er zijn vele indelingen voor het ordenen van alle kenmerken die deel uit maken van het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Op grond van de literatuur rond DI<sup>5</sup> komen we tot de onderstaande ordening met onderliggende aspecten, die we zullen hanteren in het vervolg van de analyse (aangevuld met algemene kerncijfers over de sector):

- Veilig, gezond en vitaal werken
  - Fysieke en mentale gezondheid, leefstijl, intrinsieke motivatie, persoonlijkheidskenmerken, werkeisen of stressoren, energiebronnen (sociale steun collega's, autonomie, waardering), ziekteverzuim(beleid), welbevinden, veilige werkomgeving.
- Goed werkgeverschap en werknemerschap
  - Goed werkgeverschap: maatwerk, ontzie- en ontwikkelmaatregelen, loopbaanbeleid, leiderschapsstijl (faciliterend, persoonlijke aandacht, waardering), autonomie, structuur (condities waaronder wordt gewerkt) en cultuur (gedeelde normen en waarden), bevorderen van bewustwording en van de eigen regie van werkenden op hun loopbaan.
  - Goed werknemerschap: verantwoordelijkheid voor employability, eigen regie op loopbaan, bijhouden vakbekwaamheid, motivatie, bevologenheid.
- Stimuleren van een leven lang ontwikkelen en mobiliteit
  - Leven lang ontwikkelen: Professionaliseringsmogelijkheden, professionele ruimte, competentieontwikkeling, leer en ontwikkelcultuur.
  - Arbeidsmobiliteit: bevorderen Interne en externe mobiliteit.

---

<sup>5</sup> Van Vuuren, T. (2019). *Een leven lang vitaal in het onderwijs. Gezond, productief en met plezier (blijven) werken*. Uitgeverij PICA: Huizen.



# Beleidsinterventies

## Doelstelling beleid

Beleidsinterventies kunnen vanuit verschillende doelstellingen ingezet worden, zowel landelijk, sectoraal als op het niveau van de individuele werkgever en werknemer. 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 duurzame inzetbaarheid als een strategische kwestie.

## Indeling interventies

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 bevlogenheid.<sup>6</sup>

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>7</sup>

6 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 meet-instrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

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

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>8</sup>

## Effecten van beleid

Effectstudies naar werkgeversmaatregelen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen laten een wisselend beeld zien. Wel zijn uit deze studies enkele werkzame ingrediënten te destilleren voor effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid:

- Stimuleringsmaatregelen hebben de voorkeur boven ontziemaatregelen. 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. Ontziemaatregelen lijken een eerste stap te zijn richting pensionering, en dagen werknemers onvoldoende uit zich te blijven ontwikkelen. Bovendien sluit ontziebeleid aan bij stereotypen over oudere werknemers, wat bevestigend kan werken. Ook ontwikkelmaatregelen dragen bij aan de motivatie om langer door te werken, mits deze maatregelen op de juiste manier en in de juiste situatie ingezet moeten worden. Maatregelen blijken eerder effectief te zijn, wanneer er sprake is van een win-winsituatie voor werkgever en werknemer.
- 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.
- 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>9</sup>

8 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 meet-instrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.

9 CAOP, MOOZ en Centerdata (2021). *Vitaal naar pensioen*, in opdracht van het Ministerie van OCW: Den Haag.

## 2 KERNCIJFERS DUURZAME INZETBAARHEID SECTOR HBO

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op:

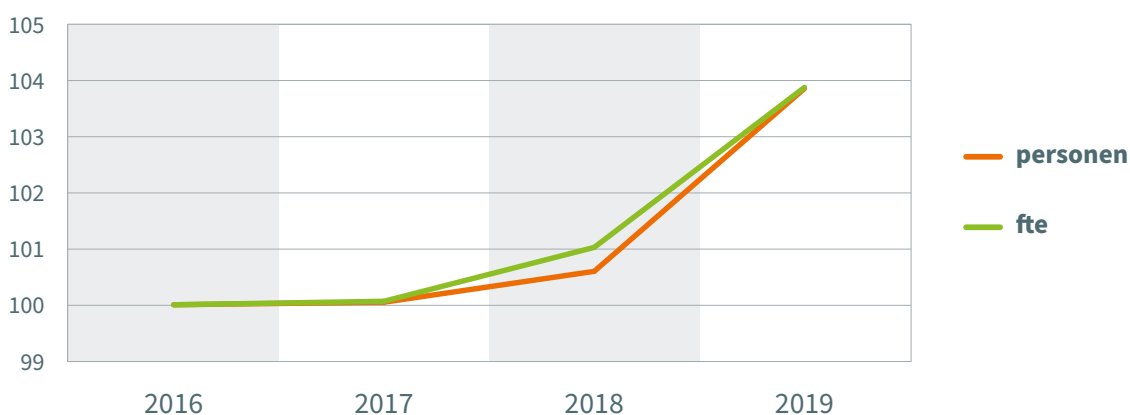
- Kengetallen sector hbo
- Veilig, gezond en vitaal werken
- Goed werkgeverschap en werknemerschap
- Stimuleren van een leven lang ontwikkelen en mobiliteit

### Kengetallen sector hbo

#### Omvang personeelsbestand

De sector hoger beroepsonderwijs bestaat uit 36 publiek bekostigde hogescholen. In 2019 telde het hbo 49.942 werknemers, die gezamenlijk 37.185 fte invulden. Zowel het aantal werknemers als het aantal fte is de afgelopen jaren licht gegroeid.

**Figuur 2.1** Ontwikkeling van het personeelsbestand in het hbo, in aantal personen en fte. 2016-2019. Indexcijfers, 2016=100.



Bron: RAHO, 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

Het exacte aantal werknemers in 2020 is niet bekend. Wel kan met enige zekerheid gesteld worden dat het personeelsbestand ook in 2020 is gegroeid en in 2021 zal doorgroeien. Zo blijkt uit pensioengegevens van het ABP dat de instroom in de pensioenregeling van het hbo in 2020 aanzienlijk hoger was dan de uitstroom<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> De pensioenregeling in het hbo kent enkele 'vrijwillige toetreders', die niet onder de cao-hbo vallen. Daarom is het aantal deelnemers aan de pensioenregeling van het hbo niet gelijk aan het aantal werknemers in het hbo. Omdat het om een beperkt aantal kleine 'vrijwillige toetreders' gaat, kunnen de pensioengegevens wel gebruikt worden om trends in het personeelsbestand te signaleren.

## Omvang studentenbestand

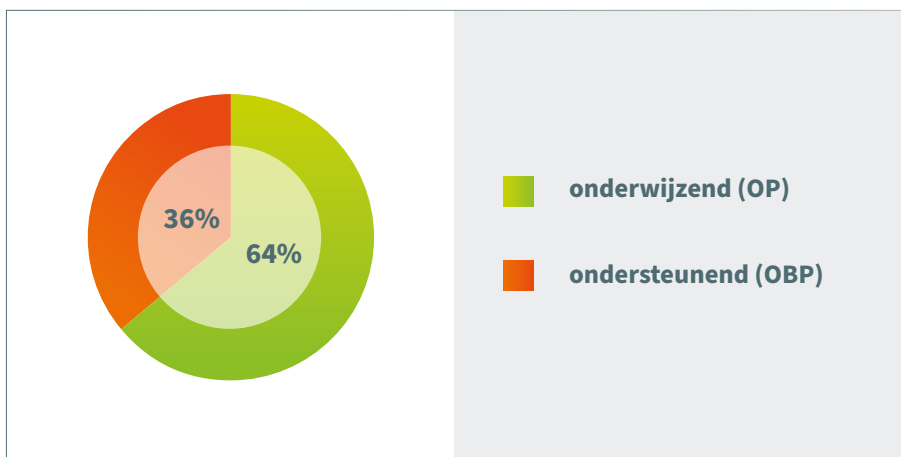
De omvang van het personeelsbestand houdt verband met de omvang van het studentenbestand. De studentenpopulatie is de afgelopen jaren continu gegroeid. Daarbij moet aangetekend worden dat in 2020 het aantal studenten flink is toegenomen door de coronacrisis, namelijk van 464 duizend in 2019 naar 490 duizend in 2020 ((Vereniging Hogescholen, 2021).

Deze groei van de studentenaantallen slaat naar verwachting snel om in krimp. In de referentieramingen van het ministerie van OCW<sup>11</sup> wordt namelijk een forse afname van het aantal studenten verwacht. Zo wordt het aantal studenten in 2025 op 439,7 duizend geraamd en in 2035 op 400 duizend. Dit zijn dalingen van respectievelijk 10,2% (2025) en 18,3% (2035) ten opzichte van het aantal studenten in collegejaar 2020-2021. De geraamde daling is te verklaren door demografische verandering: het aantal jongeren in Nederland neemt af. In krimpregio's als Limburg en Groningen wordt de grootste daling in studentenaantallen verwacht. Uiteraard verschillen de geraamde studentenaantallen (groei of krimp) per studiesectoren (sociale studies, techniek, enzovoort) en studietypen (bachelor, associate degree, enzovoort).

## Functie

In het hbo wordt een onderscheid tussen het onderwijzend personeel (OP) en het onderwijs begeleidend personeel (OBP) gehanteerd. Onder het onderwijzend personeel vallen docenten, (docent-)onderzoekers en lectoren. Alle overige functies worden tot het OBP gerekend. Ongeveer tweederde van de werknemers in het hbo heeft een onderwijzende functie. Ondersteuners vormen een derde van het personeelsbestand. Deze verhouding tussen het onderwijzend en ondersteunend personeel is de afgelopen jaren nauwelijks veranderd.

**Figuur 2.2** Personeelsbestand hbo naar functiecategorie.



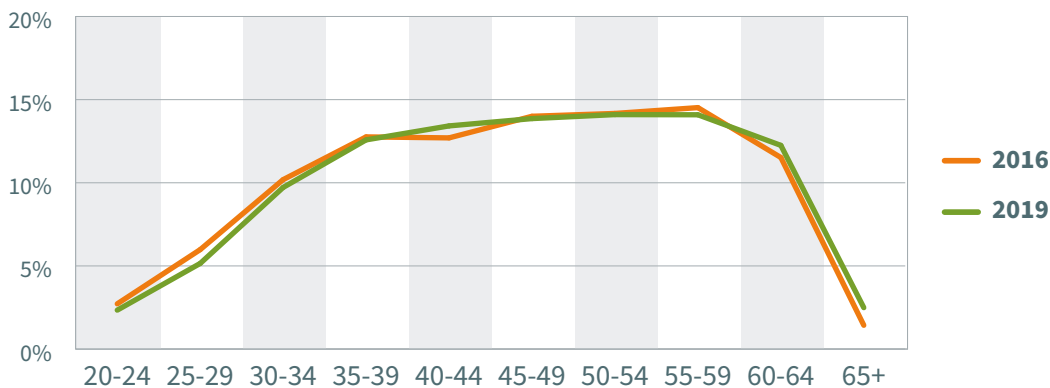
Bron: RAHO, 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

<sup>11</sup> Raming studentenaantallen hbo tot en met 2035. *Referentieramingen OCW, 2020.*

## Leeftijd

Vanwege de verhoging van de AOW-leeftijd gaan werknemers later met pensioen. Dit zien we ook terug in de ontwikkeling van de leeftijdsopbouw van het hbo-personeel. Het personeelsbestand in het hbo is relatief vergrijsd. Het aandeel 55+ers was 29% in 2019, het aandeel 60+ers was datzelfde jaar 15%. Dit is een lichte toename in vergelijking met 2016. Slechts 7% van de werknemers is jonger dan 30 jaar.

**Figuur 2.3** Ontwikkeling van de leeftijdsopbouw van het hbo-personeel op basis van aantal personen (2016, 2019).

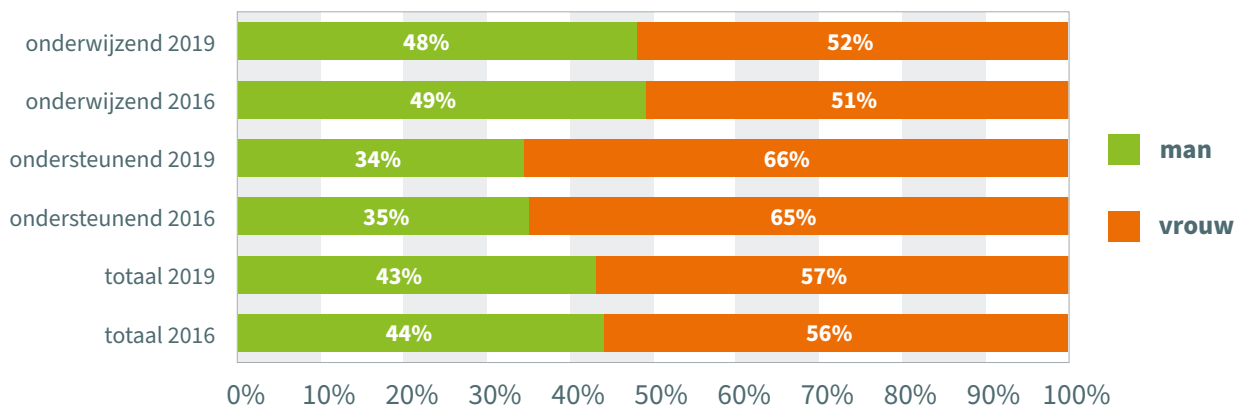


Bron: RAHO, 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

## Man-vrouw verhouding

In 2019 was 57% van het personeel in het hbo vrouw (figuur 4). Het aandeel vrouwen is daarmee ten opzichte van 2016 licht toegenomen. Waar het aandeel mannen (48%) en vrouwen (52%) redelijk evenredig is verdeeld bij de onderwijzende functies, vormen vrouwen wel een duidelijke meerderheid in de ondersteunende functies, namelijk 66% in 2019.

**Figuur 2.4** Hbo personeel naar man-vrouw verhouding en functie.



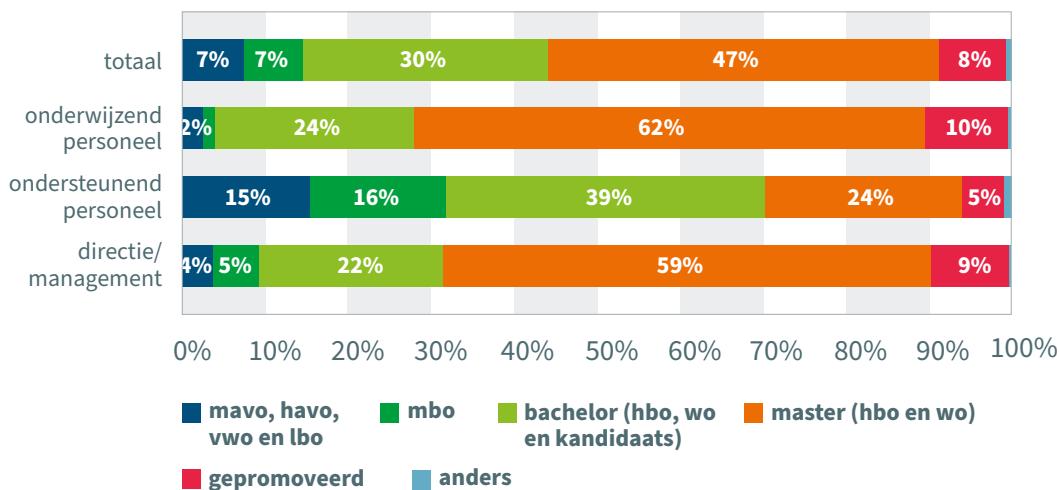
Bron: RAHO, 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

## Opleidingsniveau

Het personeel in het hbo is over het algemeen hoog opgeleid. Volgens het WERKonderzoek 2019<sup>12</sup> was in 2019 9% van het personeel gepromoveerd, had 55% een masteropleiding afgerond en 30% een bacheloropleiding.

In onderstaande figuur is het opleidingsniveau naar functiecategorie weergegeven. Functies in de directie/management zijn daarbij niet tot het OBP gerekend.

**Figuur 2.5** Opleidingsniveau van het hbo personeel naar functie.



Bron: RAHO, 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

## Contracten & flexibele schil

De omvang van de flexibele schil in het hbo is relatief groot. Sociale partners in het hbo hebben daarom enkele jaren geleden het voornemen geformuleerd om dit terug te dringen. Uit onderzoek van Zestor blijkt dat het aandeel tijdelijk aanstellingen in het hbo -de zogenaamde D-3 en D-4 contracten- tussen 2013 en 2018 is gedaald van 20% naar 14% (uitgedrukt in fte.). Echter in 2019 is het aandeel tijdelijke contracten weer met één procentpunt toegenomen naar 15%. Het aandeel tijdelijke contracten ligt een fractie hoger voor docenten dan voor het ondersteunend personeel.

**Tabel 2.1** Aandeel met tijdelijke arbeidsovereenkomst naar functie (2017-2019).

	2017		2018		2019	
	PERSONEN	FTE	PERSONEN	FTE	PERSONEN	FTE
Onderwijzend personeel	20%	15%	19%	15%	20%	16%
Ondersteunend personeel	17%	14%	17%	13%	19%	15%
Totaal	19%	15%	18%	14%	20%	15%

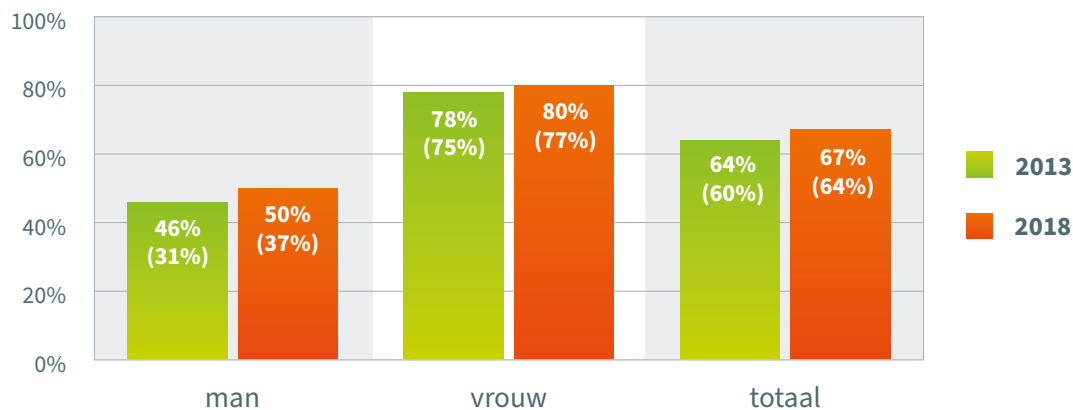
Bron: RAHO, 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

<sup>12</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK); Centraal Bureau voor de Statistiek - CBS (2020): *Werkonderzoek 2019*.

## Arbeidsomvang

Maar liefst 67% van de werknemers in het hbo werkt in deeltijd. Het gaat om 80% van de vrouwen en 50% van de mannen. De gemiddelde aanstellingsomvang is 0,74 fte. Onderstaand is de aanstellingsomvang naar man-vrouwverhouding uitgewerkt. In vergelijking met 2013 is het aandeel deeltijdwerkers toegenomen en is de gemiddelde aanstellingsomvang gedaald.

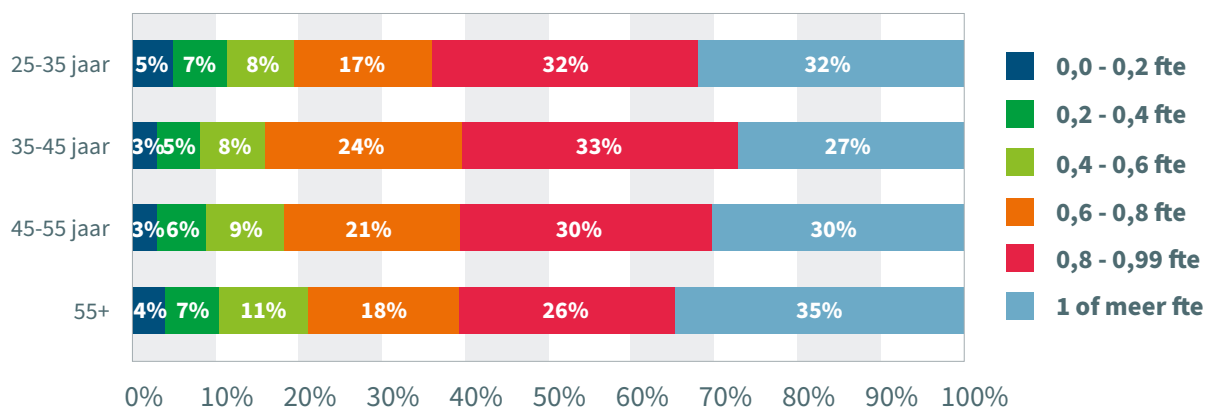
**Figuur 2.6** Percentage deeltijdwerkers (uitgedrukt in aantal personen) in het hbo naar geslacht (2013, 2018). Tussen haakjes het percentage in het hele onderwijs.



Bron: Kennisbank Openbaar Bestuur, 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

Wanneer een verdeling op basis van leeftijd wordt gemaakt, valt op dat werknemers onder 35 jaar en boven 55 jaar het minste in deeltijd werken.

**Figuur 2.7** Verdeling aanstellingsomvang in categorieën, naar leeftijdsklasse, in personen.



Bron: RAHO, 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

## Sociale zekerheid

Hogescholen zijn als onderwijswerkgever van rechtswege eigenrisicodragers voor de WW. Het hbo kent daarnaast een bovenwettelijke werkloosheidsuitkering (BWW), die is vastgelegd in de BWRHBO en wordt uitgevoerd door APG. In de cao-hbo is het recht op een persoonsgebonden re-integratietraject vastgelegd. Hogescholen dragen de verantwoordelijkheid om hun oud-werknemers die aan de voorwaarden voldoen te ondersteunen bij re-integratie op de arbeidsmarkt. Aanvullende informatie is tevens te vinden op de digitale re-integratiegids hbo. Onderstaand het aantal WW uitkeringen per jaar.

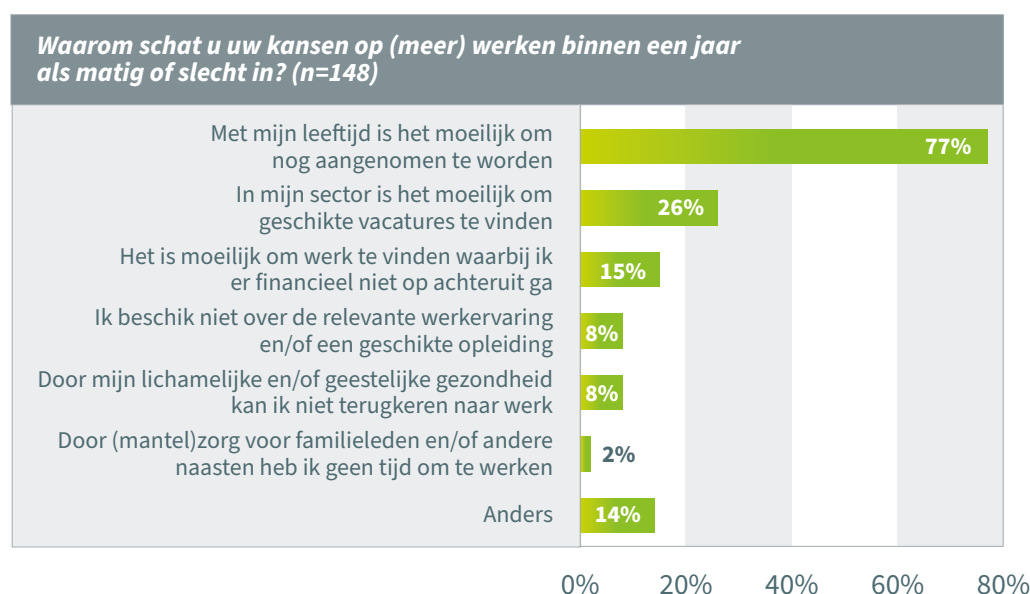
**Tabel 2.2** Aantal nieuwe WW-uitkeringen in het hbo per jaar.

JAAR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aantal	734	847	880	1.038	1.038	1.143	993	1.002	878	730

Bron: Kennisbank openbaar bestuur, 2019.

In 2020 heeft Zestor onderzoek gedaan naar de kenmerken, ervaringen en behoeften van (B)WW-gerechtigden in het hbo.<sup>13</sup> Uiteindelijk hebben 347 uitkeringsgerechtigde oud-werknemers uit het hbo deelgenomen aan dit onderzoek. Uit het onderzoek blijkt dat de gemiddelde leeftijd van (B)WW-ers met 56,1 jaar relatief hoog ligt. Een aanzienlijke groep van de uitkeringsgerechtigden schat hun kans op het vinden van (meer) werk binnen een jaar als matig of slecht in. Maar liefst 77% van deze groep noemt hun leeftijd als verklaring hiervoor. De kosten voor hogescholen van oud-werknemers in de WW zijn hoog terwijl de kans dat werknemers re-integreren vrij laag lijkt.

**Figuur 2.8** Redenen van uitkeringsgerechtigden om de eigen kans om binnen een jaar (meer) werk te vinden als matig of slecht in te schatten.



Bron: Zestor (2020). Re-integratie uitkeringsgerechtigden in het hbo.

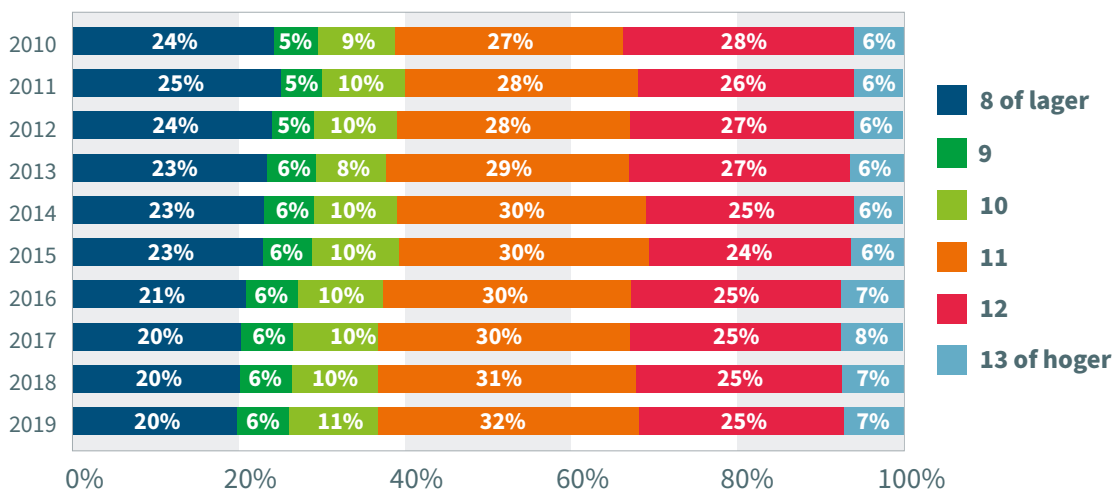
<sup>13</sup> Zestor (2019). *Werkbeleving in hogescholen, benchmark 2016-2018. Re-integratie van uitkeringsgerechtigden in het hbo*. Zestor: Den Haag.



## Salariëring

In 2019 zaten de meeste hbo-medewerkers in salarisschaal 11(32%), gevolgd door schaal 12 (25%). Wanneer we verder terugkijken in de tijd, zien we dat deze verschillen kleiner zijn. In 2010 was het aandeel personeel in schaal 12 (28%) zelfs groter dan het aandeel in schaal 11 (27%). Verder is te zien dat het percentage personeel in schaal 8 of lager is afgenomen in de afgelopen jaren, van 24% in 2010 naar 20% in 2019. Dit komt omdat het aandeel docenten in het hbo de afgelopen jaren gegroeid is.

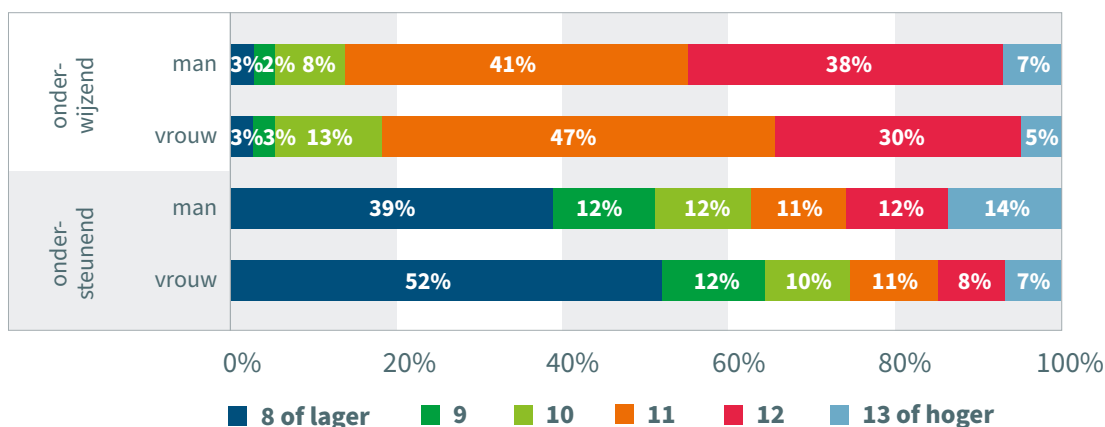
**Figuur 2.9** Aandeel bezoldigingsgroepen (schalen) in het totale hbo-personeelsbestand (2010-2019).



Bron: RAHO, 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

Docenten worden in overgrote meerderheid ingeschaald in schaal 11 of 12 (79% bij mannen, 77% bij vrouwen). Binnen de docentenpopulatie werkt meer dan een derde (35%) van de vrouwen in schaal 12 of hoger, tegenover bijna de helft (45%) van de onderwijzende mannen. Het verschil in salaris tussen mannen en vrouwen wordt deels verklaard door leeftijd: in de jongere leeftijdscategorieën zijn vrouwen oververtegenwoordigd. Als we kijken naar de ondersteunende functies, dan werkt 52% van de vrouwen en 39% van de mannen in loonschaal 8 of lager (figuur 5.14). Ook binnen ondersteunende functies werken mannen vaker in de hoogste schalen (schaal 12 of hoger) dan vrouwen.

**Figuur 2.10** Hbo-personeel naar salarisschaal, geslacht & functie (2019).



Bron: RAHO, 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

In het benchmarkrapport Werkbeleving in hogescholen 2016-2018<sup>14</sup> is aandacht besteed aan de tevredenheid van werknemers over hun arbeidsvoorwaarden. Daaruit blijkt dat werknemers ruim tevreden zijn over hun arbeidsvoorwaarden. Er is iets meer tevredenheid over het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden dan over het salaris en de informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden.

**Tabel 2.3** Tevredenheid van werknemers over arbeidsvoorwaarden (2018). Cijfer tussen 1-10.

	2018
<b>Arbeidsvoorwaarden</b>	<b>7,5</b>
Het salaris dat ik ontvang voor mijn werkzaamheden	7,2
Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden	8,0
De informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,3

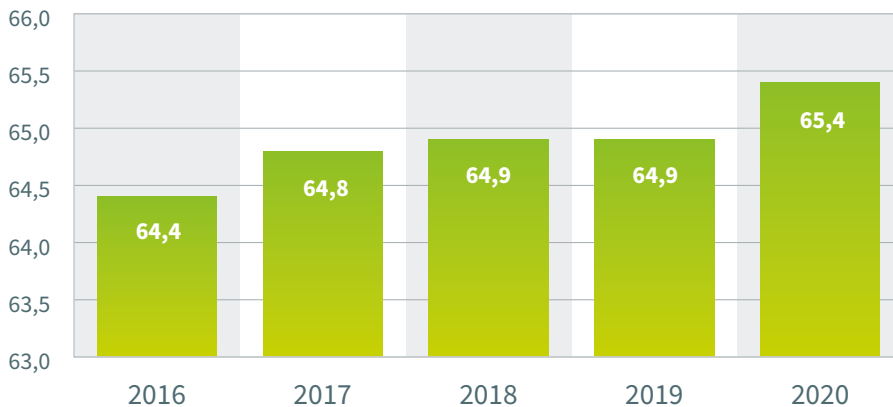
Bron: Werkbeleving in hogescholen; benchmark 2016-2018.

<sup>14</sup> Zestor (2019). *Werkbeleving in hogescholen, benchmark 2016-2018. Re-integratie van uitkeringsgerechtigden in het hbo.* Zestor: Den Haag.

## Pensioen

De pensioengerechtigde leeftijd is momenteel 66 en driekwart jaar. De gemiddelde leeftijd dat medewerkers in het hbo met pensioen gaan is geleidelijk gestegen van 64,4 jaar in 2016 naar 65,4 jaar in 2020. In die periode steeg ook het aantal medewerkers dat met pensioen is gegaan. In samenhang met de hoge leeftijd van de medewerkers duidt dit op een vergrijsde sector.

**Figuur 2.11** Gemiddelde leeftijd van werknemers die gedeeltelijk of volledig met pensioen gaan 2016-2020.

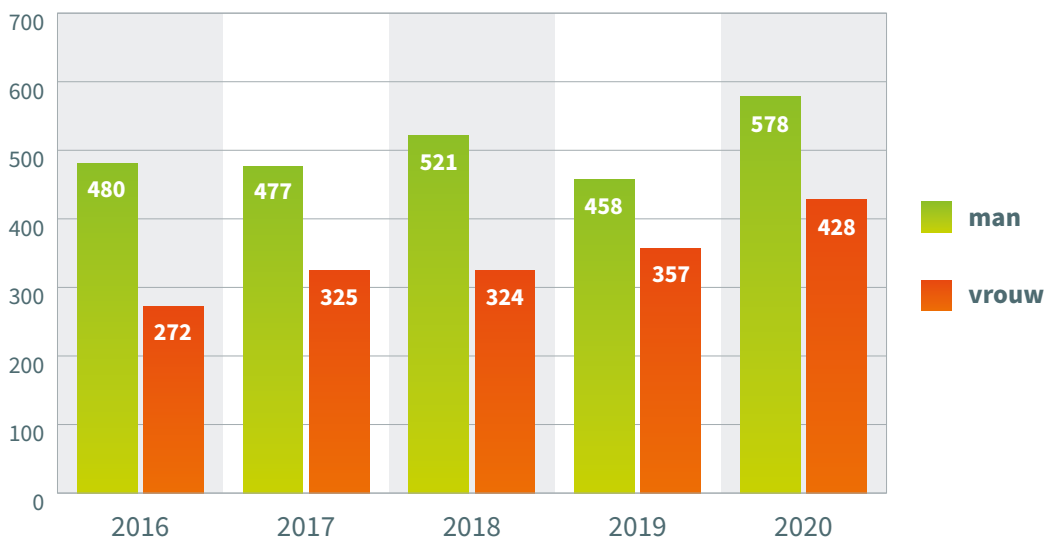


Bron: sectorspiegel ABP, 2020

Deze bevindingen zijn vergelijkbaar met de andere onderwijssectoren mbo en wo. Ook in deze sectoren is in dezelfde periode de gemiddelde leeftijd gestegen tot respectievelijk 65,1 en 65,6 in 2020 en ook de aantallen van medewerkers die met pensioen gaan zijn gestaag gestegen.

In absolute aantallen maar ook in percentages van het mannelijk dan wel vrouwelijk werknemersbestand stromen verhoudingsgewijs meer mannen dan vrouwen uit naar pensioen.

**Figuur 2.12** Uitstroom naar pensioen 2016-2020, naar geslacht, in getallen.



Bron: sectorspiegel ABP, 2020

## **Uitdagingen & kansen**

Momenteel is er op basis van de studentenaantallen nog een groei van het aantal medewerkers in het hbo, maar op middellange termijn wordt een forse daling van het aantal studenten verwacht. Naar verwachting neemt de personeelsvraag in het hbo hierdoor af. Deze dalende personeelsvraag zal voor een deel ondervangen worden door natuurlijke uitstroom naar pensioen, waarbij veel medewerkers uitstromen die een fulltime- of grote deeltijdbaan hebben. De toename in de populariteit van deeltijdwerken in het hbo kan in dit kader ook als positieve ontwikkeling worden gezien. Desalniettemin zal de krimp van de studentenpopulatie – met name regionaal – een grote invloed hebben op de arbeidsmarkt van het hbo.

Wanneer medewerkers in de WW komen zijn de kosten voor hogescholen van oud-werknemers in de WW hoog en de kans dat werknemers vanuit de WW re-integreren laag. Hier ligt een uitdaging voor goede re-integratie trajecten bij hogescholen.

De leeftijd waarop medewerkers met pensioen gaan stijgt gestaag. Ook hier ligt een uitdaging voor scholen, de direct leidinggevenden en HRM afdelingen om in samenwerking met de oudere werknemers deze zinvol, productief en met plezier te laten werken tot aan het pensioen.

## Veilig, gezond en vitaal werken

Gezondheid en vitaliteit blijken een belangrijke voorwaarde voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Achtereenvolgens komt het verzuim, de werkdruk en het bevorderen van de gezondheid en vitaliteit van medewerkers in hogescholen aan de orde.

### Verzuim

Zestor rapporteert jaarlijks de verzuimcijfers in het hbo. De belangrijkste indicatoren van verzuim laten zien dat deze de afgelopen jaren zijn toegenomen tot aan 2020<sup>15</sup>.

**Tabel 2.4** Indicatoren verzuim in het hbo tot aan 2020.

	2016	2017	2018	2019	2020
Verzuimpercentage (het gemiddelde aantal zieke werknemers per honderd werknemers)	4,15%	4,35%	4,75%	4,60%	4,14%
Verzuimfrequentie (het gemiddeld aantal ziekmeldingen per werknemer per jaar)	0,75	0,72	0,75	0,75	0,43
Verzuimduur (in dagen)	22,2	24,4	25,9	27,2	42,2

In de verzuimrapportage van Zestor zien we minder verzuim in 2020. De gemiddelde verzuimduur is in 2020 wel flink gestegen, namelijk van 27,2 naar 42,2 verzuimdagen. Dit is voornamelijk te verklaren door de sterke afname van het korte verzuim. Minder werknemers melden zich 1-7 dagen ziek, terwijl het middellang en lang verzuim weinig veranderd zijn ten opzichte van 2019. Hierdoor neemt de gemiddelde verzuimduur toe. Als het verzuimpercentage wordt uitgesplitst naar leeftijdscategorie, is te zien dat het gemiddelde ziekteverzuimpercentage toeneemt met de leeftijd.

Wanneer we de leeftijdsklasse 55 jaar en ouder uitsplitsen naar 55-60 jaar en 60 jaar en ouder, zien we bij de klasse 55-60 jaar een verzuimpercentage van 4,97%. Bij de klasse 60 jaar en ouder is dit 6,23%. Dit ligt aanzienlijk hoger dan het verzuimpercentage in andere leeftijdsklassen.

**Tabel 2.5** Verzuimpercentages in het hbo naar leeftijdsklasse tot aan 2020.

LEEFTIJDKlassen	25-34	35-44	45-54	55 EN HOGER
Verzuimpercentage 2016	3,02 %	4,00 %	3,98 %	5,70 %
Verzuimpercentage 2017	2,96 %	4,17 %	4,11 %	6,12 %
Verzuimpercentage 2018	3,35 %	4,29 %	4,69 %	5,60 %
Verzuimpercentage 2019	3,18%	4,10%	4,49%	5,43%
Verzuimpercentage 2020	2,93%	3,54%	4,04%	5,37%

Al met al is het ziekteverzuim in 2020 afgenomen ten opzichte van 2019. Met name de verzuimfrequentie en het kort verzuim zijn fors gedaald, waarschijnlijk als gevolg van het thuiswerken in coronatijd. Het lijkt erop dat werknemers zich minder snel voor één of enkele dagen ziekmelden, nu zij minder fysiek aanwezig hoeven te zijn op de hogeschool.

<sup>15</sup> Zestor (2021). Paper *Ziekteverzuim hbo 2021*. Zestor: Den Haag

## Werkdruk

Werkdruk ontstaat als er onvoldoende balans is tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de medewerker. Dat gebeurt bijvoorbeeld als de hoeveelheid werk en de tijdsdruk te groot zijn voor het draagvermogen van de werknemer. Werkdruk in het onderwijs is een probleem dat al decennia lang op de agenda staat<sup>16</sup>. Ondanks verschillende onderzoeken en interventies blijven ook hbo-docenten de werkdruk als hoog beoordelen. Het WERKonderzoek uit 2019<sup>17</sup> laat zien dat bijna twee op de drie hbo-medewerkers (64%) aangeeft (zeer) veel werkdruk te ervaren. Het betreft hier 72% van de docenten en 51% van de ondersteuners.

Onderstaand figuur uit het rapport *Werkbeleving in Hogescholen*<sup>18</sup> schetst een beeld van de tevredenheid van werknemers in het hbo over verschillende aspecten van werkdruk. Gemiddeld beoordelen zij hun werkdruk met een 6,8 uit 10. Zij zijn het minst tevreden over de tijd die beschikbaar is om werk uit te voeren (5,8) en het meest tevreden over de mate waarin zij het werk mentaal aankunnen (7,6).

**Tabel 2.6** Tevredenheid van hbo werknemers over werkdruk. Cijfer tussen 1-10.

	2018
<b>Werkdruk</b>	<b>6,8</b>
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5,8
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6,8
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	7,6
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	6,8
De balans in mijn werk en privésituatie	6,8
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	7,2

Bron: Zestor (2019). *Werkbeleving in hogescholen; benchmark 2016-2018*.

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

17 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK); Centraal Bureau voor de Statistiek - CBS (2020): *Werkonderzoek 2019*.

18 Zestor (2019). *Werkbeleving in hogescholen, benchmark 2016-2018. Re-integratie van uitkeringsgerechtigden in het hbo*. Zestor: Den Haag.

## Werk-privébalans

Docenten in het hbo rapporteren sinds 2012 in medewerkersbelevings-onderzoeken dat werkdruk een van de belangrijkste thema's is, waarbij de werk-privé balans het hoogste verbeterpotentieel laat zien.

Werk-privé balans is de mate waarin eisen uit het ene domein (positief of negatief) impact hebben op het gedrag en functioneren op het andere domein<sup>19</sup>.

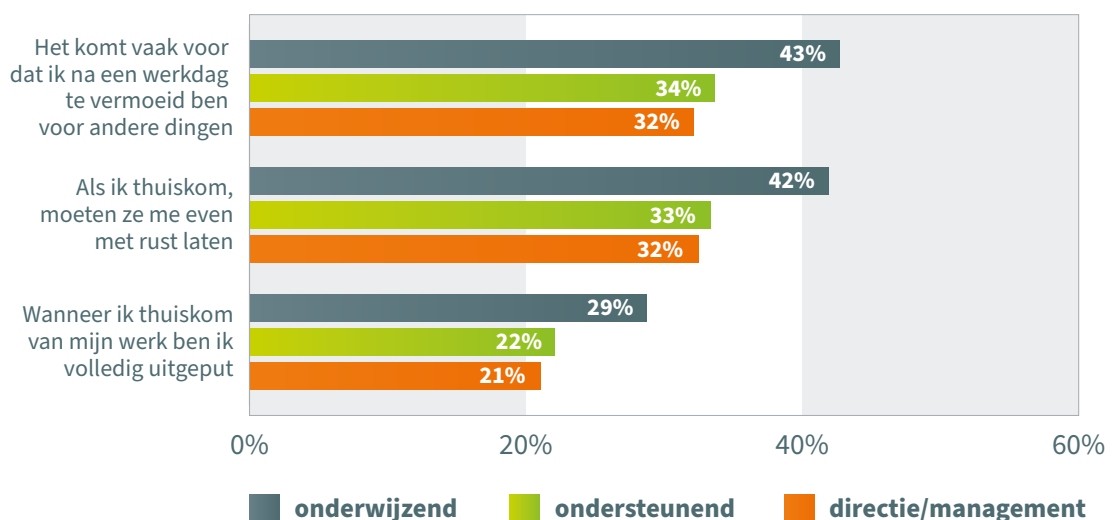
Belangrijke factoren die van invloed zijn op de werk-privé balans zijn:

- werkfactoren (hoeveelheid werk, tijdsdruk, complexiteit, emotioneel, gebrekkige regelmogelijkheden, weinig autonomie, weinig steun van leidinggevende en collega's)
- factoren uit het privéleven (zoals schulden, scheiding of ziekte van een naaste)
- individuele factoren (de levensfase, ouders met jonge kinderen en persoonlijkheidsfactoren)<sup>20</sup>.

Uit onderzoek van Ilias en collega's (2015) blijkt dat een heel specifieke factor voor het hoger onderwijs emotionele vermoeidheid is. Met name docenten in het hbo die werkdruk ervaren zijn meer emotioneel uitgeput en ervaren daardoor weer meer problemen met de werk-privé balans.

Uit onderstaande stellingen uit het WERKonderzoek 2019<sup>21</sup> blijkt dat een aanzienlijk deel van het personeelsbestand vermoeid of zelfs uitgeput is na een werkdag. Daarnaast heeft 42% van het onderwijzend personeel de behoefte om bij thuiskomst met rust gelaten te worden.

**Figuur 2.13** Aandeel van het hbo-personeel dat het (helemaal) eens is met stellingen over herstel na een werkdag, naar functie.



Bron: WERKonderzoek 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

19 Geurts & Demerouti, 2003; Geurts et al., 2005.

20 Byron, 2005; Eby et al., 2005; Michel et al., 2010; Rahman et al., 2017.

21 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK); Centraal Bureau voor de Statistiek - CBS (2020): *Werkonderzoek 2019*.

## **Gevolgen van werkdruk**

Een korte periode van werkdruk is geen probleem, echter langdurige werkdruk is ongezond. Dit kan leiden tot werkstress (prikkelbaar gedrag, slecht slapen of hoofdpijn) en uiteindelijk kan werkstress leiden tot lichamelijke klachten, overspannenheid of een burn-out. De gevolgen van een burn-out hebben invloed op de werknemer, de organisatie, en de maatschappij. Medewerkers met burn-out klachten verzuimen langer en hebben een grotere kans om arbeidsongeschikt te worden<sup>22</sup>.

## **Werkdruk, verzuim en werkbeleving in coronatijd**

Uit de Leeswijzer Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden – COVID-19<sup>23</sup> blijkt na de eerste lockdown dat het effect op de werk-privébalans minder gunstig is voor thuiswerkende ouders met kinderen. Het onderzoek stelt vast dat de arbeidsomstandigheden en het welbevinden van werknemers gemiddeld genomen niet veel zijn veranderd in 2020. Echter zijn er verschillen in de arbeidsomstandigheden tussen sectoren, waarbij het percentage werknemers met werkdruk en burn-out klachten nog altijd onverminderd hoog is in de sectoren zorg en onderwijs.

Er is geen sectorbreed onderzoek naar werkdruk in het hbo uitgevoerd sinds de corona-pandemie. Een aantal hogescholen heeft wel een specifieke corona enquête uitgezet onder hun medewerkers, of heeft een medewerkersbelevingsonderzoek afgenomen. De rapportage door de hogescholen is divers en niet een-op-een vergelijkbaar. Toch zijn er overall bevindingen.

Medewerkers van hogescholen geven aan dat de werkdruk bovengemiddeld/hog is. Waarbij deze of even hoog is als in eerdere jaren, of nog hoger dan voorgaande jaren. Redenen daarvoor zijn:

- De tijd die beschikbaar is om het werk te doen, werk in de online situatie kost meer tijd. De mate waarin men herstelt van de werkzaamheden in de vrije tijd is lager.
- De verstoorde balans in de werk en privé situatie (thuiswerken, jonge kinderen).
- Enorme betrokkenheid bij docenten en een groot verantwoordelijkheidsgevoel naar studenten.
- Docenten die aangeven dat ze een nog hogere werkdruk ervaren omdat ze onvoldoende zijn toegerust voor online onderwijs.
- De veranderingen die plaatsvinden door de coronasituatie. Deze veranderingen vragen continu aanpassingen van het onderwijs, daarbij verloopt de communicatie niet altijd optimaal.

Als gevolg hiervan is er onvoldoende tijd voor professionalisering en ontwikkelen om het eigen werk te blijven doen of door te groeien naar een andere functie.

<sup>22</sup> TNO (2020). Verzuimkosten door werkstress lopen op tot 3,1 miljard, op: <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2020/11/verzuimkosten-door-werkstress-lopen-op-tot-3-1-miljard/>

<sup>23</sup> TNO (2020). Leeswijzer Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden – COVID-19. TNO: Leiden.



In de verzuimrapportage van Zestor onder hogescholen is ook gevraagd naar de impact van corona. Deze vraag is door 21 van de 36 hogescholen ingevuld. Acht hogescholen geven aan geen tot nauwelijks effect van corona te merken in de verzuimcijfers. Een drietal hogescholen geeft aan dat er met name in maart 2020 een piek te zien was in het verzuim, wat met corona te maken kan hebben. Acht van de 21 hogescholen geven aan dat het verzuim lager is dan voorgaande jaren. Er is een daling in het aantal verzuimmeldingen te zien en daarmee een daling van het korte verzuim. Als toelichting vermelden zij dat medewerkers het verzuim vaak informeel hebben opgelost, bijvoorbeeld door op een andere dag of tijdstip te werken. Deze daling in de verzuimmeldingen en het korte verzuim blijkt ook uit de verzuimpaper<sup>24</sup> Een tweetal hogescholen geeft aan dat er in 2020 een stijging van de werkdruk was, een daling van energie van medewerkers en minder werkplezier. Er is een toename van mentale klachten, door werkstress en digitalisering. Dit heeft in de praktijk niet altijd geleid tot daadwerkelijk verzuim. Een hogeschool heeft zelf de relatie tussen werkdruk en verzuim bij hun teams in kaart gebracht, daaruit wordt zichtbaar dat bij teams waar de hoge werkdruk wordt beleefd niet altijd meer verzuim is.

Een aantal hogescholen geven aan dat de werksfeer goed is en de tevredenheid blijft goed (7,5). Dit kwam in eerdere onderzoeken ook al naar voren. Zowel uit het WERKonderzoek 2019 als in de Benchmark 2016-2018 blijkt dat hogeschoolmedewerkers tevreden zijn over hun werk. Zo geeft 87% van het hbo-personeel in het WERKonderzoek aan (zeer) tevreden te zijn over de eigen baan. En in de benchmark wordt gemiddeld het cijfer 7,1 gegeven en een 7,6 voor de mate waarin iemand het werk mentaal aan kan. Dit geeft de mentale veerkracht aan in het hbo.

## Activiteiten hbo

- Werkdruk in het hbo staat hoog op de agenda van Zestor en blijft een ingewikkelde uitdaging. Voor hogescholen wordt de up-to-date kennis gedeeld in de Werkdrukwijzer: een online stappenplan om als hogeschool in vijf stappen gericht aan de slag te gaan met werkdruk. Waarin volop voorbeelden en best practices worden gedeeld.
- Zestor gaat in het najaar van 2021 op verzoek van de sociale partners aan de slag met twee vragen over werkdruk. De eerste vraag is om inzicht te krijgen in de tijdsbesteding van docenten in het hbo. De tweede vraag richt zich op het meten van de effectiviteit van het instrument slimmer organiseren.
- Voor Medezeggenschapsraadsleden ontwikkelde Zestor een E-learning werkdruk voor MR-leden De e-learning gaat over de recente ontwikkelingen op het gebied van werkdruk, zodat MR-leden hun taken op het gebied van werkdrukbeleid adequaat kunnen uitvoeren.
- Voor deze doelgroep is er ook de stimuleringsregeling (Mede)zeggenschap over werkdruk. MR'en kunnen via Zestor maximaal € 2.500 subsidie ontvangen, ter ondersteuning van het meedenken en adviseren over de aanpak van de hogeschool en om beleidsplannen goed te vertalen naar de praktijk.

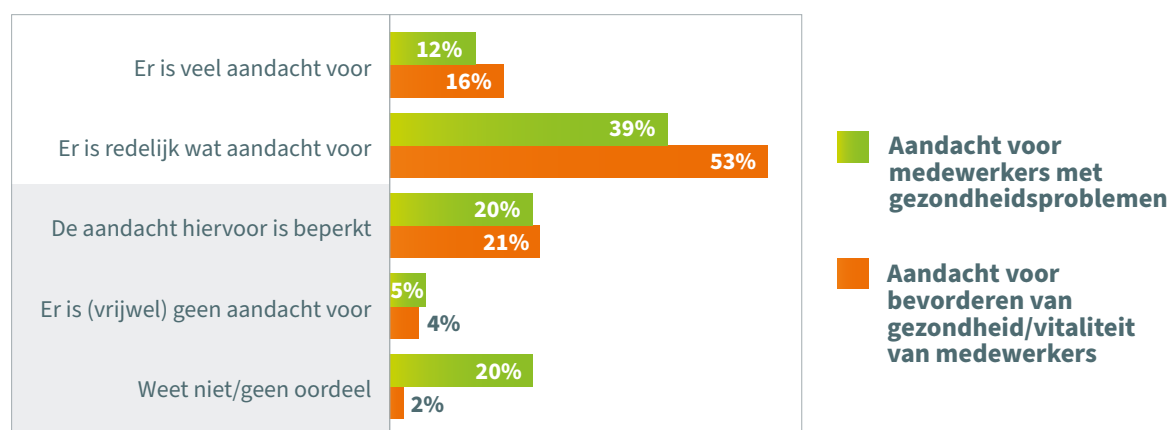
<sup>24</sup> Zestor (2021). *Paper Ziekteverzuim hbo 2021*. Zestor: Den Haag.

In de nabije toekomst lijkt hybride werken in de gehele onderwijssector te worden ingezet. Dit levert nieuwe vraagstukken op, ook voor de werkdruk. Een aantal voorbeelden: “Hoe kunnen we de werk-privé balans van werknemers goed houden bij continu thuiswerken? Hoe kunnen we de autonomie die thuiswerken met zich meeneemt als beschermer tegen werkdruk behouden in het hybride werken? Hoe zorgen we ervoor dat de efficiency van thuiswerken niet tot een verhoogde werkdruk leidt? Hoe blijven we met elkaar en met de leidinggevende het gesprek voeren over de werkdruk?”

## Bevorderen van de gezondheid en vitaliteit van medewerkers in hogescholen

In 2020 is een onderzoek gedaan naar arbeidsgerelateerde zorg onder 287 medewerkers en een aantal werkgevers en MR-leden van hogescholen. In dit onderzoek is ook aandacht besteed aan de mate waarin werknemers en werkgevers aandacht aan gezondheid en vitaliteit. Arbeidsgerelateerde zorg is omschreven als een keten die is gericht op preventie, behoud, herstel en verbetering van de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van werkenden. Deze keten bestaat uit het hele proces van preventie, omgaan met gezondheidsklachten, uitval en re-integratie. Binnen elk deel van de keten kunnen concrete stappen worden gezet om de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van werkenden te verbeteren of te waarborgen. Dit kan onder andere door het bieden van faciliteiten en maatregelen vanuit de werkgever aan de medewerkers. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers er daadwerkelijk mee aan de slag gaan en de regie in eigen hand nemen. Aan medewerkers is gevraagd naar de mate waarin hun organisatie aandacht heeft voor bevordering van gezondheid in het algemeen en specifiek voor medewerkers met gezondheidsklachten.

**Figuur 2.14** Mate waarin er aandacht is voor bevordering van gezondheid en vitaliteit en/of voor medewerkers met gezondheidsproblemen, aldus werknemers (n=287).

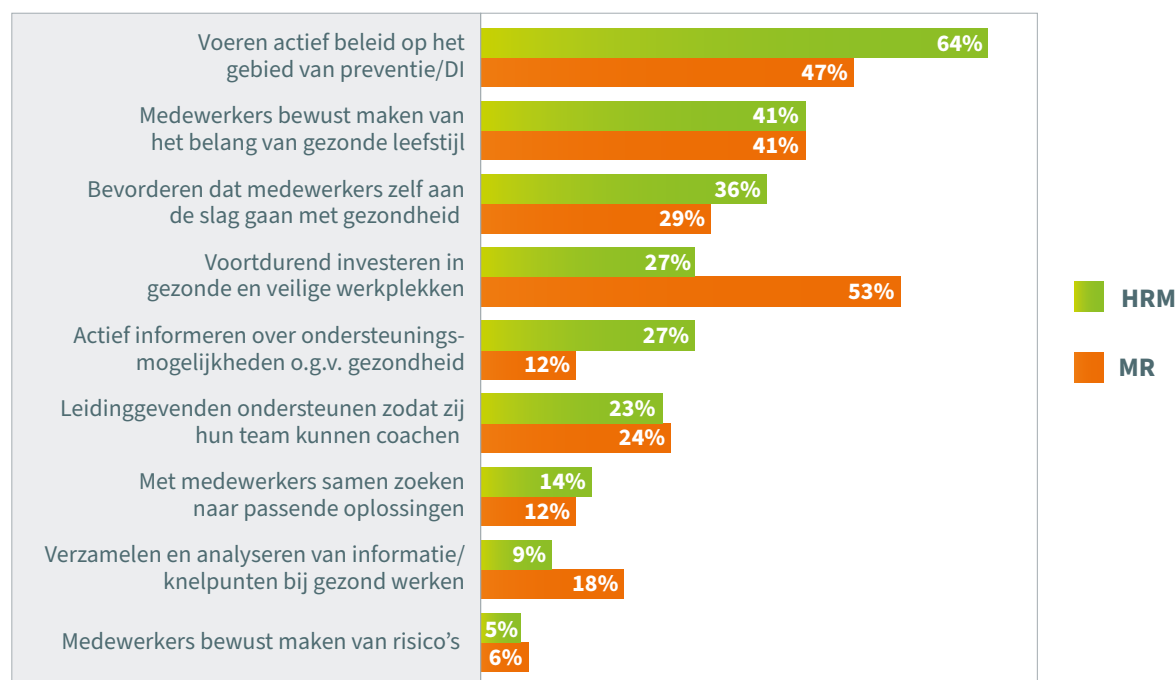


Bron: Zestor (2020). *Arbeidsgerelateerde zorg; voorstel voor een nieuw arrangement voor het hbo*. Zestor: Den Haag.

Een kwart van de medewerkers is van mening dat er geen of slechts beperkte aandacht is voor deze thema's. Anderen beoordelen de aandacht voor deze thema's als redelijk. Verschillende respondenten geven aan dat ze vooral op het niveau van de leidinggevendenden de aandacht als te beperkt ervaren. Zij merken daar op de werkvloer bij hun eigen leidinggevende te weinig van. Zo brengen leidinggevendenden het beleid en het aanbod aan activiteiten en interventies naar hun mening onvoldoende actief onder de aandacht van de medewerkers. Medewerkers hebben hierdoor niet goed zicht op het aanbod waar zij gebruik van kunnen maken.

Alle hogescholen ontplooiën volgens werkgevers en de MR-leden diverse activiteiten om de gezondheid en vitaliteit onder medewerkers te bevorderen. De typen activiteiten die zij uitvoeren staan weergegeven in onderstaande figuur.

**Figuur 2.15** Activiteiten die hogescholen ontplooiën om gezondheid en vitaliteit te bevorderen, aldus werkgevers (n=24) en medezeggenschap (n=17).

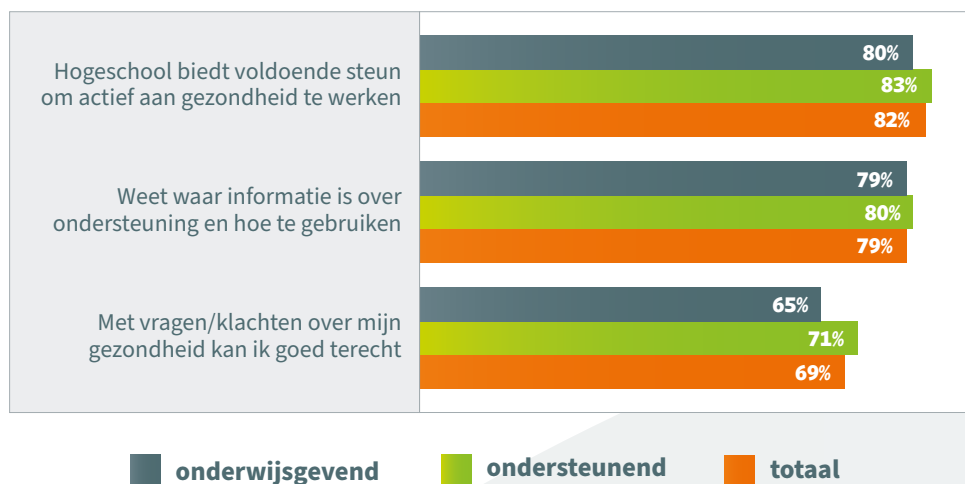


Bron: Zestor (2020). *Arbeidsgerelateerde zorg; voorstel voor een nieuw arrangement voor het hbo*. Zestor: Den Haag.

De werkgevers geven aan dat hun organisatie actief beleid voert op het gebied van preventie en duurzame inzetbaarheid, dat ze medewerkers bewust maken van het belang van een gezonde leefstijl en dat ze bevorderen dat medewerkers zelf aan de slag gaan met hun gezondheid. Deze inspanningen van de organisatie worden iets minder vaak door de MR-leden herkend en benoemd. Wel valt op dat MR-leden vaker wijzen op het belang van het voortdurend investeren in een gezonde en veilige werkplek.

Opvallend is dat weinig werkgevers noemen dat ze activiteiten ontplooiën om informatie over (ervaren) knelpunten rondom gezond werken verzamelen. Ze lijken dus niet actief in het in kaart brengen van de situatie (en mogelijke knelpunten) binnen hun organisatie. Een dergelijk inzicht lijkt belangrijk voor het kunnen treffen van de juiste maatregelen. Ook wordt er weinig actief geïnformeerd over ondersteuningsmogelijkheden wat betreft gezondheid, worden leidinggevenden weinig gecoacht in het ondersteunen van de medewerkers en wordt niet actief met de medewerkers gezocht naar passende oplossingen. Dit lijkt te duiden op weinig maatwerk van leidinggevenden voor wat betreft oplossingen voor gezondheidsklachten. Wel wordt door de leidinggevende doorverwezen naar de afdeling HRM of de bedrijfsarts. Dit gebeurt met name als er al sprake is van specifieke gezondheidsklachten. Werkgevers lijken kritischer over hun functioneren in verband met gezondheid en vitaliteit dan de medewerkers. Deze zijn heel tevreden over de ondersteuning vanuit de hogeschool op het gebied van hun gezondheid.

**Figuur 2.16** Mate waarin geraadpleegde medewerkers de volgende stellingen onderschrijven.



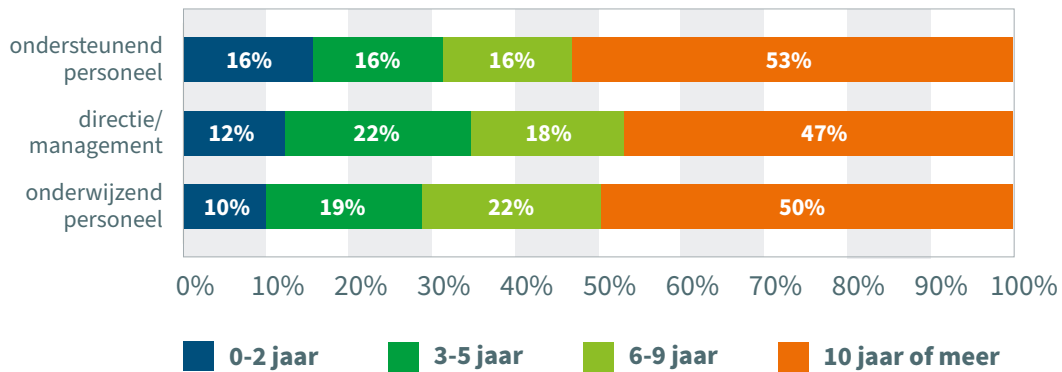
Bron: Zestor (2020). *Arbeidsgerelateerde zorg; voorstel voor een nieuw arrangement voor het hbo*. Zestor: Den Haag.

# Goed werkgeverschap en werknemerschap

## Loopbanen

De medewerkers in het hbo wisselen relatief weinig van werkgever. Ongeveer de helft van alle werknemers is zelfs al 10 jaar of langer in dienst bij de huidige werkgever.

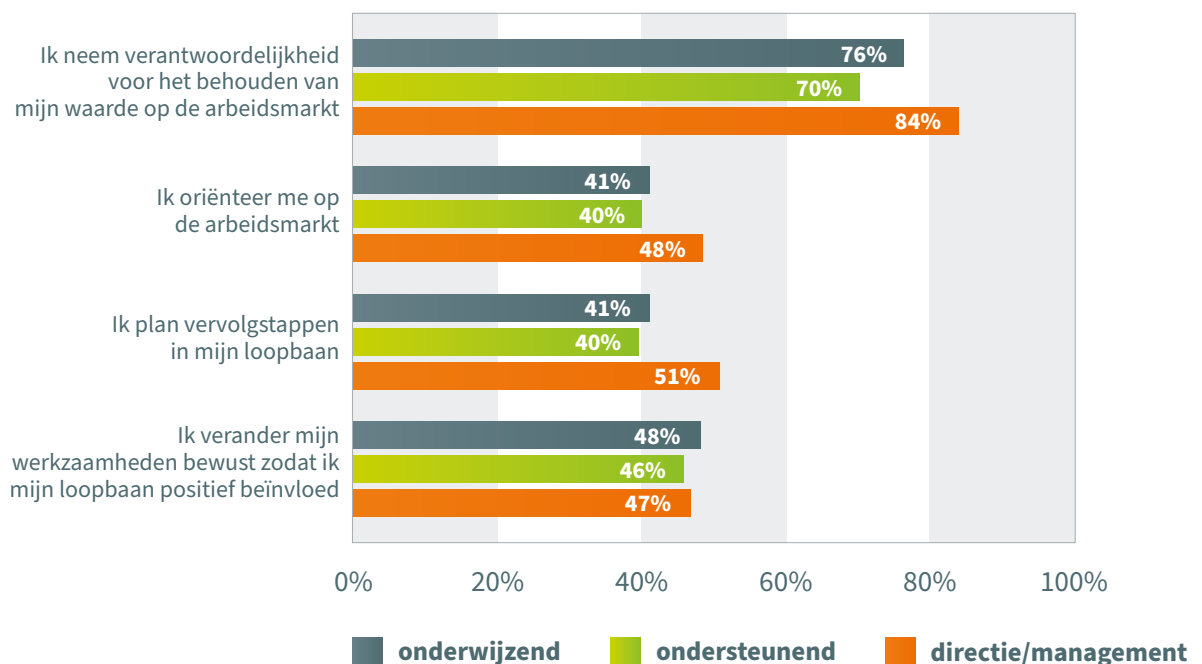
**Figuur 2.17** Aantal jaren werkzaam bij de huidige werkgever naar functiecategorie (2019).



Bron: WERKonderzoek 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

Onderstaand figuur geeft een beeld van de inspanningen van de werknemers om hun employability op peil te houden. Ondanks dat de werknemers verklaren hun marktwaarde op peil te houden, zijn lang niet alle werknemers actief bezig met hun loopbaanplanning. Het geeft een beeld van de sector hbo, waarbij de medewerkers vrij honkvast zijn en minder actief zijn in loopbaanontwikkeling. De mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling zijn wellicht ook beperkt in de hbo sector.

**Figuur 2.18** Aandeel van het hbo-personeel dat het (helemaal) eens is met stellingen over persoonlijke ontwikkeling, naar functiecategorie (2019).

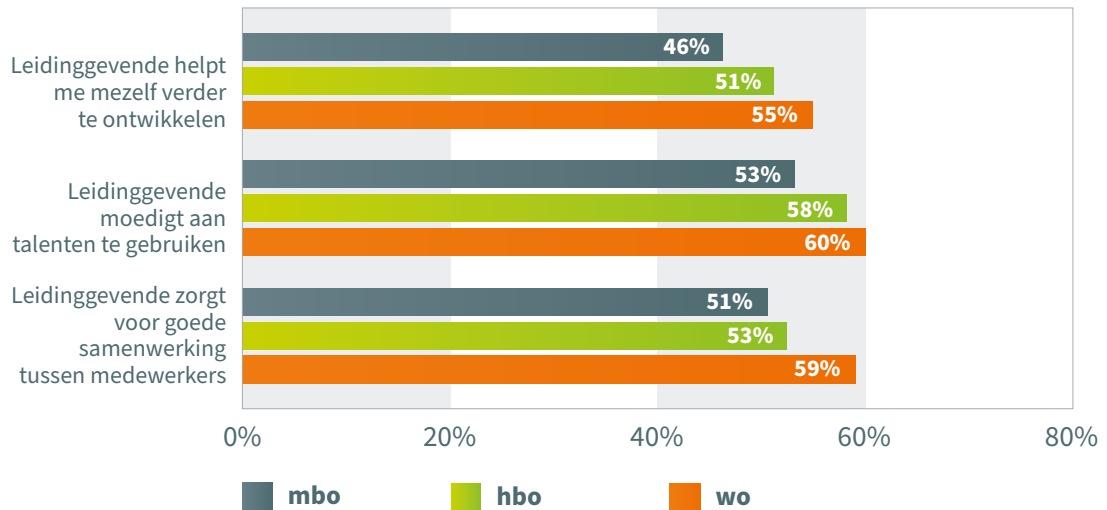


Bron: WERKonderzoek 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

## Rol leidinggevenden

De rol die de direct leidinggevenden volgens medewerkers speelt in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling is eerder bescheiden, maar wel vergelijkbaar met de rol van de leidinggevenden in andere onderwijssectoren.

**Figuur 2.19** Aandeel van het mbo-, hbo- en wo-personeel dat het (helemaal) eens is met stellingen over de directe leidinggevende (2019).



Bron: WERKonderzoek 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

In het benchmarkrapport *Werkbeleving in hogescholen 2016-2018* van Zestor<sup>25</sup> is ook gevraagd naar de tevredenheid over de directe leidinggevende. Daaruit blijkt dat werknemers over het algemeen tevreden zijn over hun leidinggevende; gemiddeld beoordelen zij hun tevredenheid over de leidinggevende met een 7,6 uit 10. Het meest tevreden zijn zij over de toegankelijkheid van de leidinggevende (8,0) en het vertrouwen dat zij krijgen van hun leidinggevende (8,1). Werknemers zijn het minst tevreden over de mate waarin de leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden (6,9) en over het motiveren en coachen door de leidinggevende (7,1).

<sup>25</sup> Zestor (2019). *Werkbeleving in hogescholen, benchmark 2016-2018. Re-integratie van uitkeringsgerechtigden in het hbo*. Zestor: Den Haag.

**Tabel 2.7** Tevredenheid van werknemers over de directe leidinggevende (2018). Cijfer tussen 1-10.

	2018
<b>Direct leidinggevende</b>	<b>7,6</b>
De toegankelijkheid van mijn direct leidinggevende	8,0
Het motiveren en coachen door mijn direct leidinggevende	7,1
De waardering die mijn direct leidinggevende voor mij toont	7,6
De mate waarin mijn direct leidinggevende teamleden aanspreekt op verantwoordelijkheden	6,9
Het nakomen van afspraken door mijn direct leidinggevende	7,6
Het vertrouwen dat ik heb in mijn direct leidinggevende	7,7
Het vertrouwen dat ik krijg van mijn direct leidinggevende	8,1

Bron: Zestor (2019). *Werkbeleving in hogescholen; benchmark 2016-2018*

Uit hetzelfde benchmarkrapport blijkt dat werknemers over het algemeen tevreden zijn over de mogelijkheden voor professionalisering in hun baan. Zij beoordelen hun mogelijkheden om in het werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen met 7,5 als hoogste, terwijl de tevredenheid over resultaat- en ontwikkelafspraken met 6,8 lager is.

**Tabel 2.8** Tevredenheid van werknemers over ontwikkelmogelijkheden (2018). Cijfer tussen 1-10.

	2018
De mogelijkheid om in mijn werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,5
De resultaat- en ontwikkelafspraken die met mij gemaakt worden	6,8
Mijn opleidingsmogelijkheden / mogelijkheden tot professionalisering	7,3

Bron: Zestor (2019). *Werkbeleving in hogescholen; benchmark 2016-2018*

## Potentiële mobiliteit

In het WERKonderzoek 2019<sup>26</sup> is gevraagd of werknemers op zoek zijn naar een andere functie. Hieruit blijkt dat 83% van het hbo-personeel niet op zoek is naar een andere functie. Dit is vergelijkbaar met andere onderwijssectoren (po, vo, mbo en wo). Ondersteunend personeel in het hbo is het minst geneigd om ander werk te zoeken (85% is niet op zoek) en personeel in directie- en managementfuncties het meest (72% is niet op zoek). Personeel in de directie / het management is vooral op zoek naar een nieuwe functie bij een andere werkgever in het hbo (16%) of binnen de overheid (19%). Bij docenten die op zoek zijn naar een andere functie, is er weinig verschil in de aantallen die op zoek zijn naar een nieuwe functie bij dezelfde werkgever, bij een werkgever binnen het hbo of bij een werkgever binnen of buiten de publieke sector (rond 8%).

**Tabel 2.9** Potentiële mobiliteit: hbo-personeel (totaal en naar functiecategorie) dat op zoek is naar een andere functie (2019), meerdere antwoorden mogelijk.

	ONDERWIJZEND PERSONEEL	ONDERSTEUNEND PERSONEEL	DIRECTIE/ MANAGEMENT	TOTAAL
Nee	82%	85%	72%	83%
Ja, bij dezelfde werkgever	8%	9%	9%	8%
Ja, bij een andere werkgever in deze sector	8%	6%	16%	8%
Ja, bij een andere werkgever binnen de overheid	8%	8%	19%	8%
Ja, bij een andere werkgever buiten de overheid	7%	5%	11%	7%
Weet niet/geen antwoord	1%	1%	1%	1%

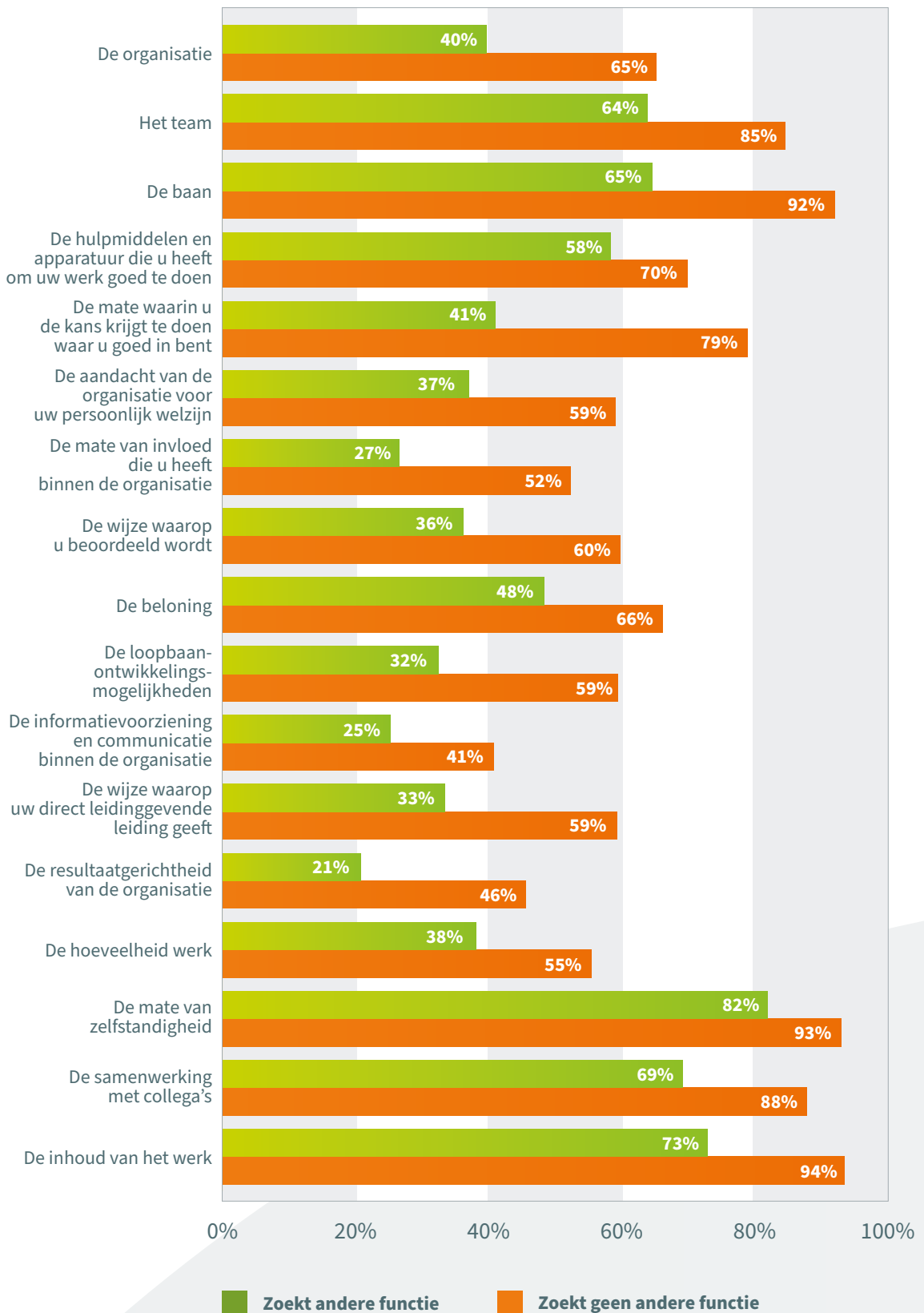
Bron: WERKonderzoek 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

Er is in het WERKonderzoek 2019 niet direct gevraagd naar de motivatie van werknemers om al dan niet op zoek te gaan naar een andere functie, maar een beeld daarvan valt te schetsen, wanneer wordt gekeken naar de verschillen in tevredenheid over een aantal baanaspecten bij medewerkers die wel en medewerkers die niet op zoek zijn naar een andere functie.

<sup>26</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK); Centraal Bureau voor de Statistiek - CBS (2020): *Werkonderzoek 2019*.



**Figuur 2.20** Potentiële mobiliteit: percentages van het hbo-personeel dat (zeer) tevreden is over de genoemde baanaspecten, uitgesplitst naar wel en niet op zoek naar een andere functie (2019).



Bron: WERKonderzoek 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

Medewerkers die op zoek zijn naar een andere functie, zijn over alle genoemde aspecten minder vaak (zeer) tevreden dan medewerkers die niet op zoek zijn naar een andere functie. Er zijn een aantal opvallende aspecten die mogelijk invloed hebben op vertrekredenen. Medewerkers op zoek naar een andere functie zijn in meerderheid ontevreden over de hogeschool en minder tevreden over het team en de baan, waarbij opvalt dat medewerkers die geen andere functie zoeken een heel hoge baantevredenheid hebben (92%). Het verschil is het grootst bij de mate waarin de werknemer de kans krijgt te doen waar hij/zij goed in is, namelijk 38 procentpunt. Een groot verschil is er ook bij de inschatting van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (27 procentpunt verschil) en de mate van invloed op de organisatie. Er zijn ook veel aspecten waar zowel medewerkers die op zoek zijn naar een andere baan als diegenen die niet op zoek zijn laag op scoren, zoals de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de hoeveelheid werk. Aan de tevredenheid op aantal organisatieaspecten kan nog worden gewerkt door scholen waardoor medewerkers minder op zoek zijn naar een andere functie.

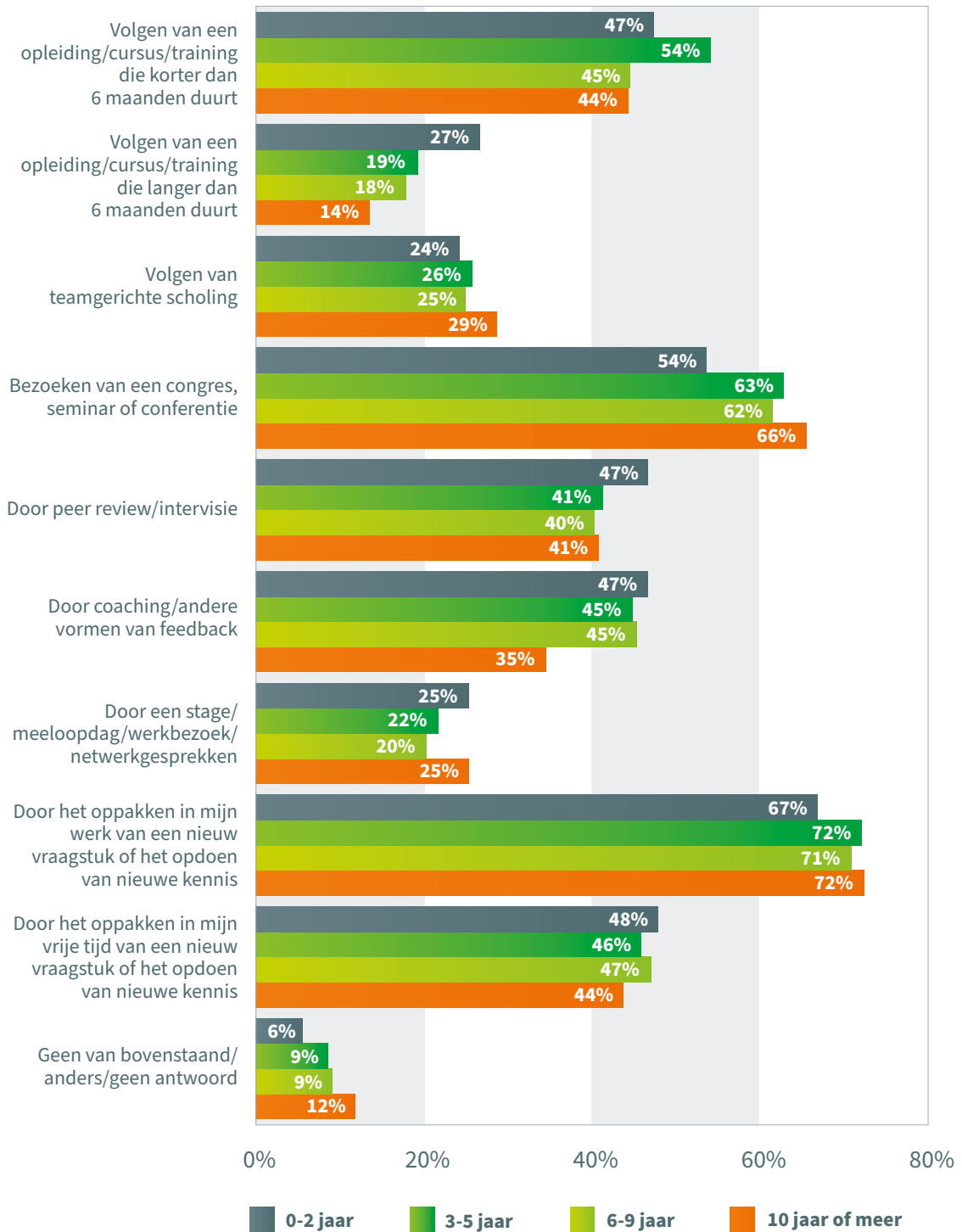
### **Uitdagingen en kansen**

Zes op de tien docenten plannen geen vervolgstappen in hun loopbaan en veranderen hun werkzaamheden niet ten behoeve van hun loopbaan. Daarnaast zijn meer dan acht op de tien medewerkers niet op zoek naar een andere functie. Blijkbaar is een groot aantal medewerkers tevreden met hun huidige baan en ondanks diverse regelingen en instrumenten om mobiliteit bij medewerkers te stimuleren, is meer dan de helft van de medewerkers niet actief bezig met mogelijke loopbaanstappen. Toch valt er, op basis van de eerder door de medewerkers gerapporteerde mate van tevredenheid voor met name de hogescholen, nog veel te verbeteren. De tevredenheid met een aantal organisatieaspecten is een stuk lager dan de baantevredenheid en deze aspecten blijken directe invloed op vertrekredenen van medewerkers te hebben.

### **Stimuleren van een leven lang ontwikkelen en mobiliteit**

Het aantal dienstjaren bij de hogeschool heeft weinig invloed op de mate waarin werknemers aan de eigen professionele ontwikkeling werken. Wel valt op dat werknemers die minimaal 10 jaar in dienst zijn bij de hogeschool minder vaak een opleiding of cursus volgen die langer dan zes maanden duurt en ook minder vaak gebruik maken van coaching of andere vormen van feedback. Werknemers die 0-2 jaar in dienst zijn bij de huidige werkgever, volgen vaker een cursus die langer dan zes maanden duurt.

**Figuur 2.21** Aandeel onderwijzend personeel dat in 2018 gewerkt heeft aan zijn eigen professionele ontwikkeling, naar werkervaring (meerdere antwoorden mogelijk).



Bron: WERKonderzoek 2019, bewerking voor arbeidsmarktmonitor 2020.

Een overtuigende meerderheid van de werknemers in het hbo geeft aan verantwoordelijkheid te nemen voor het behouden van hun waarde op de arbeidsmarkt. Het aandeel werknemers dat zich oriënteert op de arbeidsmarkt dan wel vervolgstappen plant in de eigen loopbaan is aanzienlijk kleiner.

## In- en uitstroom

Om een beeld te schetsen van de arbeidsmobiliteit binnen het hbo, wordt gebruik gemaakt van de pensioengegevens van ABP. Specifiek wordt naar de in-uit- en doorstroom van de pensioenregeling van het hbo gekeken. Deze is niet gelijk aan de aantallen medewerkers in het hbo maar het scheelt weinig.<sup>27</sup> Het personeelsbestand is de afgelopen jaren continu gegroeid.

Als gevolg van de coronacrisis -en de daarmee toenemende studentenaantallen- is de instroom sterk toegenomen in 2020; namelijk van 6.315 in 2019 naar 7.187 in 2020. De uitstroom is licht afgenomen, wel is de instroom in pensioen behoorlijk toegenomen, dit in het licht van een vergrijsde sector.

**Tabel 2.10** Instroom, uitstroom en beweging binnen de sector van personeel in het hbo.

Jaar	Instroom in aantallen (excl. Beweging binnen sector)	Uitstroom in aantallen (excl. Beweging binnen sector)	Beweging binnen sector	Aantal deelnemers (pensioen)
2018	5362	4980	589	49.259
2019	6315	4967	555	50.979
2020	7187	4746	533	54.047

Bron: Sectorspiegel ABP, 2020.

De verwachting is dat de sector in 2021 blijft groeien. Diverse hogescholen hebben grote wervingscampagnes opgezet om meer personeel te werven, als reactie op de recente toename van de studentenaantallen. Op de vacaturesite werkenbijhogescholen.nl<sup>28</sup> worden ook aanzienlijk meer vacatures geplaatst dan in voorgaande jaren. In onderstaande tabel is het aantal vacatures op vacaturebank werkenbijhogescholen.nl in de maanden maart en april -de maanden waarin doorgaans de meeste vacatures geplaatst worden- weergegeven.

**Tabel 2.11** Aantal vacatures dat in maart en april op werkenbijhogescholen.nl geplaatst wordt, 2018-2021.

	2018	2019	2020	2021
Maart	218	193	217	410
April	295	301	249	400

Bron: Werkenbijhogescholen.nl, bewerking Zestor.

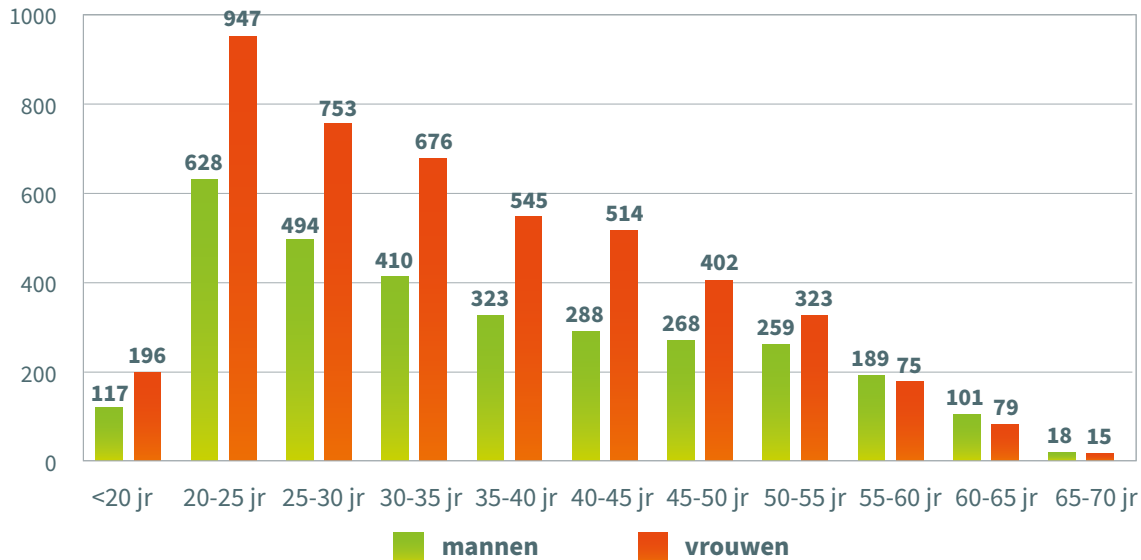
<sup>27</sup> Deze pensioenregeling kent een aantal 'vrijwillige toetreders': organisaties die gebruik maken van de pensioenregeling van het hbo, maar niet onder de cao-hbo vallen. Het gaat om een beperkt aantal kleine tot middelgrote organisaties, waardoor de impact op de mobiliteitstrends zeer beperkt is. Ter illustratie: in 2019 telde de sector hbo 49.942 werknemers (RAHO, 2019) en telde de pensioenregeling hbo 50.979 deelnemers (Sectorspiegel ABP, 2019).

<sup>28</sup> Zestor (2021) Werkenbijhogescholen, op: [www.werkenbijhogescholen.nl](http://www.werkenbijhogescholen.nl). Op de website worden uitsluitend vacatures van de 36 publiek bekostigde hogescholen geplaatst.

## In- en uitstroom naar leeftijdsklasse

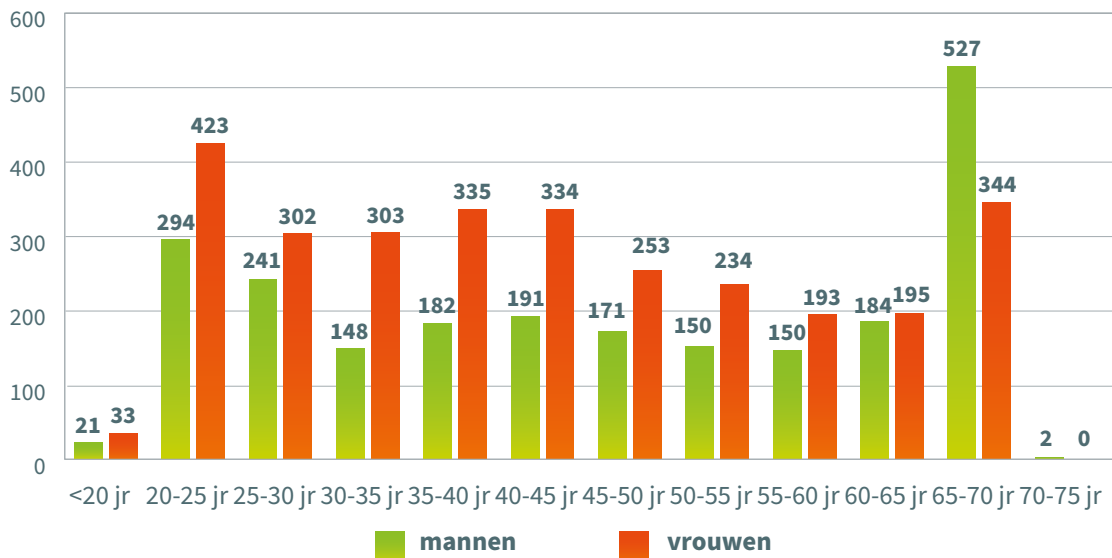
Onderstaand de in- en uitstroom naar leeftijdsklasse voor het hbo.

**Figuur 2.22** Instroom naar leeftijdsklasse en geslacht.



Bron: Sectorspiegel ABP, 2020.

**Figuur 2.23** Uitstroom naar leeftijdsklasse en geslacht.



Bron: Sectorspiegel ABP, 2020.

In vergelijking met andere onderwijssectoren stromen in het hbo veel werknemers boven de 35 jaar in. Velen hebben dan al een ruime beroepservaring voordat ze docent worden. Er is verhoudingsgewijs een grote uitstroom tussen 65 en 70 jaar, dit in verband met het ophogen van de pensioengerechtigde leeftijd tot 66 en driekwart jaar.

Opmerkelijk is ook de verhoudingsgewijs grote uitstroom bij zowel mannen als vrouwen tussen 20 en 30 jaar en tussen 35 en 45 jaar. De uitstroom in de lagere ondersteunende functies in het hbo (secretarissen, administratief medewerkers) is traditioneel erg hoog. De flexibele schil is ook groot binnen deze functiegroep, vaste contracten worden weinig aangeboden. In deze functies zijn jongere medewerkers en vrouwen oververtegenwoordigd. Bovendien zijn jongeren op grond van het verwerven van een positie op de arbeidsmarkt mobieler dan ouderen. Ook verlaten relatief veel docenten van jonge en middelbare leeftijd het hbo. Vaak zijn dit beginnende docenten, soms ook al van middelbare leeftijd, daar in het hbo veel docenten instromen die al een beroepsleven achter de rug hebben. Hoewel hier op sectorniveau geen recente cijfers over beschikbaar zijn, erkennen verschillende hogescholen en docenten dit probleem.

## **Uitstroom onder beginnende docenten**

Dit is een erkend knelpunt in het hbo, de hoge uitstroom onder beginnende docenten. Ze verlaten binnen enkele maanden of jaren het hbo. Zestor is in 2017 gestart met het project: 'missie vliegende start', waarin samen met hogescholen aandacht is besteed aan de werving, selectie en begeleiding van beginnende docenten. Uit gesprekken met beginnende docenten, leidinggevend en HR-adviseurs kwamen een aantal verklaringen voor de hoge uitstroom onder beginnende docenten aan het licht. De belangrijkste verklaringen zijn:

- **De hoge werkdruk in de eerste maanden.**

Beginnende docenten krijgen weinig tijd om te wennen aan de organisatie en het onderwijs, omdat 'het rooster regeert'. Zij moeten vaak direct veel lessen verzorgen, terwijl beginnende docenten hier vaak nog geen ervaring mee hebben<sup>29</sup>, met name wat betreft ervaring met pedagogisch-didactische vaardigheden. Daarom kost het veel tijd en energie om bijvoorbeeld lessen voor te bereiden of toetsen te beoordelen. De werkdruk wordt door veel beginnende docenten in de eerste maanden dan ook als bijzonder hoog ervaren en wordt ook vaak als vertrekreden genoemd.

- **Het verwachtingspatroon van starters.**

Veel docenten halen hun motivatie uit het overbrengen van vakkennis op studenten. Echter wordt de didactische en pedagogische kant van het docentschap nogal eens onderschat. Ditzelfde geldt voor de hoeveelheid tijd die benodigd is voor de voorbereiding van lessen, de administratieve taken en het beoordelen van toetsen. Voor sommige docenten is de discrepantie tussen de verwachtingen en de dagelijkse praktijk van het docentschap dusdanig groot dat zij besluiten om het hbo vroegtijdig te verlaten.

- **De ondersteuning van beginnende docenten.**

Persoonlijke aandacht en ruimte voor maatwerk zijn belangrijke succesfactoren voor de begeleiding van beginnende docenten. Hier ontbreekt het echter soms aan bij hogescholen. Daarnaast bestaat er vaak onduidelijkheid over de taakverdeling in de begeleiding van beginnende docenten tussen het team en HR. Hierdoor krijgen niet alle beginnende docenten de begeleiding die zij nodig hebben.

---

<sup>29</sup> Docenten hebben geen onderwijsbevoegdheid nodig om les te geven in het hbo.

## **Digitale magazine Missie vliegende start**

Met het project Missie Vliegende Start heeft Zestor samen met hogescholen tijd gemaakt voor bewustwording rond de werving, selectie en begeleiding van startende docenten. Dat leverde waardevolle inzichten op. Deze hebben we in een digitaal magazine opgetekend. Download hier het [digitale magazine van missie vliegende start](#).

### 3 OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR KNELPUNTEN

#### Inspiratie uit cao's van andere onderwijssectoren

We hebben naar de cao's van de andere onderwijssectoren gekeken om na te gaan of er maatregelen voor duurzame inzetbaarheid in staan, die ook ter inspiratie voor de sector hbo kunnen dienen en dan voornamelijk op de vier thema's: Verzuim, Werkdruk / werk-privébalans in coronatijd, arbeidspositie van beginnende docenten en inzetbaarheid oudere werknemers.

- **Arbeidspositie beginnende docenten**

In de cao vo is een reductie van de lesgevende taken opgenomen, waardoor startende leraren meer ruimte krijgen voor een gedegen voorbereiding van lessen. De startende leraar heeft recht op een reductie van zijn lesgevende taak met 20% gedurende het eerste jaar en 10% gedurende het tweede jaar van de aanstelling. Onder een startende leraar wordt verstaan de werknemer met een eerste reguliere aanstelling in een leraarsfunctie, ongeacht de omvang van de betrekking. De lesreductie heeft betrekking op de in het taakbeleid van de betrokken school vastgelegde lestaak bij een vergelijkbare aanstelling. Een voorafgaande LIO-of vervangingsaanstelling heeft geen beperkende invloed op deze afspraak.

- **Inzet duurzame inzetbaarheidsuren**

Het hbo heeft in de cao een individuele regeling voor de inzet van DI-uren. De andere onderwijssectoren po, vo en mbo kennen vergelijkbare regelingen in de cao. Er zijn ook enkele verschillen. Zo zijn de te besteden uren in het po geormerkt, te besteden aan peerreview, studieverlof, coaching, oriëntatie op mobiliteit en niet plaats of tijdgebonden werkzaamheden. Daarnaast is er een jaarlijks overleg over de inzet van DI-uren. De DI-uren kunnen niet gebruikt worden voor verlof. In het mbo kan het persoonlijk budget ook niet voor verlof worden ingezet. In het vo kunnen de DI-uren wel gebruikt worden voor verlof, de inzet van de uren is naar ieders eigen inzicht. In het wo zijn ontwikkelingsinitiatieven gekoppeld aan het jaarplangesprek en is het de taak van de leidinggevenden om ontwikkelinitiatieven met de medewerkers te bespreken.



- **Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid OBP**

In de cao Nederlandse universiteiten is een afzonderlijke regeling voor duurzame inzetbaarheid van het OBP opgenomen. Werknemers met een OBP-functie met vast dienstverband vervullen de functie voor maximaal 4 tot 6 jaar. In die periode wordt gewerkt aan de professionele ontwikkeling en/of een loopbaanstap. In overleg kan worden besloten dat de werknemer na deze periode hetzelfde functie(niveau) blijft vervullen. De ontwikkelinitiatieven zijn gericht op de huidige functie en/of op een andere functie binnen of buiten de universiteit.

- Iedere werknemer onderneemt jaarlijks een aantal passende ontwikkelinitiatieven. In overleg tussen de werknemer en de leidinggevende wordt vastgelegd in welke richting de medewerker zich ontwikkelt. De ontwikkeling kan gericht zijn op het eigen functiegebied, een ander domein binnen de universiteit of een positie buiten de eigen universiteit.
- De werkgever faciliteert het ontwikkelproces door het (mede) bepalen van de richting en de uitvoering: het schetsen van een toekomstscenario, ondersteuning bij de opzet en uitvoering van de ontwikkelactiviteiten, het beschikbaar stellen van een bijpassend ontwikkelaanbod en voorzien in voldoende financiële middelen.
- Het werken aan de eigen ontwikkeling is onderdeel van het functioneren en maakt deel uit van de beoordelingscriteria. De ontwikkelinitiatieven zijn een vast onderdeel van het jaargesprek, worden jaarlijks opnieuw vastgesteld en regelmatig besproken.
- Indien de werknemer een andere functie gaat uitoefenen binnen de eigen universiteit blijft de salaris(schaal) behouden. Indien de werknemer doorgroeit naar een hogere functie, ontvangt hij de bijbehorende salarisschaal.
- De leidinggevende dient de ontwikkelinitiatieven met zijn/haar medewerker te bespreken.

- **Werkdrukverlichting**

In de cao mbo zijn artikelen over inzetbaarheidskader en werkverdeling opgenomen. Inhoudelijk wordt daarbij de werk/taakverdeling grotendeels bij onderwijsteams neergelegd. De werkverdeling maakt maatwerk voor de inzet van werknemers, rekening houdend met een ieders individuele capaciteiten, competenties, belastbaarheid en voorkeuren, mogelijk. Dit betekent voor de sector hbo dat toepassen van maatwerk ook ruimte schept om rekening te houden met regelingen in de cao zoals de inzet van uren voor duurzame inzetbaarheid of professionalisering.

Zo kan door onderwijsteams unaniem worden besloten tot het collectief afwijken van het algemeen bindende inzetbaarheidskader van 1200/459 uur:

- 1200 uur voor die werkzaamheden die verband houden met de uitvoering van het onderwijs en de direct daaruit voortkomende werkzaamheden.
- 459 uur voor die werkzaamheden die verband houden met de organisatie en ontwikkeling van het onderwijs, waaronder professionalisering, overleg, afstemming en coördinatie.

Uitgangspunt is dat de werknemers in het onderwijsteam met de leidinggevende en met inachtneming van het algemene inzetbaarheidskader de werkzaamheden verdelen in een werkoverleg van het onderwijsteam. Per werknemer in het onderwijsteam kan dit dan ook, op verzoek van en in onderling overleg met één of meer andere werknemers in het onderwijsteam, leiden tot een andere verdeling van werkzaamheden dan de verdeling conform de compartimenten van het algemeen inzetbaarheidskader. Er is een uitvoerige procedure afgesproken, maar de hoofdzaak is dat de werknemers in het onderwijsteam onderling overleggen hoe zij, rekening houdend met een ieders inzetbaarheid en werktijden, de te verrichten werkzaamheden evenwichtig gespreid over het cursusjaar gaan verdelen. De besluiten gelden in principe voor één cursusjaar.

## Inspiratie uit andere sectoren

We hebben ook in publicaties uit andere onderwijssectoren naar oplossingsrichtingen gezocht die ter inspiratie kunnen dienen voor de thema's die bij duurzame inzetbaarheid in het hbo spelen.

- **Werkdrukverlichting**

Onderzoek naar de onderwijstijd in het vo kan ter inspiratie dienen om ook de taken van docenten in het hbo door te lichten. Van belang is dan om na te gaan waar de docenten hun tijd aan besteden in alle uren die aan onderwijs worden besteed, zowel de onderwijstijd op school als de tijd die daarbuiten wordt besteed aan het onderwijs. Vooral een effectieve invulling van die tijd is belangrijk. De lesgevende taak van docenten lijkt juist sterk bij te dragen aan hun werktevredenheid. Het terugdringen van bepaalde taken, zoals administratie, maakt de weg vrij om meer tijd te besteden aan taken die met de primaire taak van lesgeven te doen hebben, zoals lesvoorbereiding en professionalisering. Dit komt ten goede van de onderwijskwaliteit, de werktevredenheid/ werkplezier en werkdruk.<sup>30</sup>

Josje Dijkers heeft tevens onderzoek gedaan naar tijdsbesteding in het hbo.

- **Inzetbaarheid oudere werknemers**

Met name het onderwijzend personeel in het hbo is relatief ouder en het effect van langer doorwerken van docenten speelt een rol. Door de afschaffing van de vut en de verhoging van de AOW-leeftijd komt de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten onder druk te staan en stijgt het aandeel 55-plussers op de hogescholen.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> CAOP, MOOZ en TIAS (2020). *Onderwijstijd meer of minder? Internationaal vergelijkend onderzoek naar de urennorm en onderwijstijd in het primair onderwijs*, in opdracht van Ministerie van OCW,

<sup>31</sup> Zestor (2020). *Arbeidsmarktmonitor 2020 voor personeel in het hbo*, in opdracht van Zestor.

In de sectoren po, vo en mbo is recent uitgebreid onderzoek gedaan naar de inzetbaarheid van oudere leraren/docenten. Het onderzoek laat duidelijk zien waarom investeren in duurzame inzetbaarheid van oudere docenten belangrijk is. Enkele belangrijke bevindingen uit het onderzoek:

- De belangrijkste determinant om langer door te werken, is de mentale gezondheid van oudere docenten. Naast de gezondheid zijn ook de aanstellingsomvang en de werktevredenheid van invloed op het gewenste uittredemoment. Parttimers zijn minder genegen om bijna tot hun 67e jaar te blijven werken dan fulltimers.
- Niet iedereen is in staat om tot op hoge leeftijd te blijven werken. Maar twee derde van de oudere leraren/docenten acht zichzelf in staat om het huidige werk in elk geval tot 65 jaar voort te zetten. Dit hangt samen met de hogere werkdruk in het onderwijs en het grote aandeel werkenden met burn-outklachten.
- Veel oudere docenten zijn actief bezig met (de beslissing over) hun pensionering en vertonen 'voorsortergedrag'. In de huidige mindset van oudere docenten gaan ze met 65 jaar met pensioen en niet met bijna 67 jaar, de huidige formele pensioenleeftijd.
- De uitstroom onder oudere docenten verschilt sterk tussen scholen. Het gevoerde ouderenbeleid op scholen is hierbij cruciaal.
- Stimuleringsmaatregelen gericht op scholing en mobiliteit (bijvoorbeeld binnen het eigen schoolbestuur of de regio) hebben een positief effect op de employability en vitaliteit van ouderen.
- Vooral de direct leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het met plezier doorwerken tot aan de pensioenleeftijd en de beslissingen rond het al dan niet uittreden van oudere docenten. Ze kunnen de ontwikkeling van oudere docenten stimuleren en aandacht en maatwerk op het terrein van werk en privésituatie van oudere docenten is cruciaal.
- Het is belangrijk om te investeren in ouderenbeleid op scholen: het investeren in preventieve gezondheid, het vergroten van de professionaliteit van leidinggevenden in omgang met oudere docenten, gerichte aandacht voor oudere docenten en het bieden van maatwerk in het HRM beleid lonen.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> CAOP, MOOZ en Centerdata (2021). *Vitaal naar pensioen*, in opdracht van het Ministerie van OCW.

## Inspiratie vanuit de lectoren

In gesprekken met de lectoren komen een aantal inzichten over duurzame inzetbaarheid aan bod die ter inspiratie kunnen dienen voor hogescholen en de inrichting van de cao voor het hbo.

- **Pleidooi voor amplitieve interventies**

Lectoren vinden dat maatregelen voor duurzame inzetbaarheid gericht dienen te zijn op ontwikkelmaatregelen en minder op ontziemaatregelen. Thematisch is het van belang dat maatregelen en interventies gericht zijn op het bevorderen van positieve indicatoren van duurzame inzetbaarheid, zoals gezondheid en vitaliteit, welbevinden en bevlogenheid van werknemers. ‘Bevlogen en vitale medewerkers presteren beter.’

- **Maatwerk als regel**

Hogescholen, met name de direct leidinggevenden in samenwerking met HRM, moeten in het kader van duurzame inzetbaarheid maatwerk kunnen bieden aan werknemers, passend bij hun levenssituatie, verwachtingen en behoeften. Dat betekent voor de cao, dat deze ruimte creëert voor maatwerk, op maat aangepaste regelingen en dat algemene maatregelen in de cao dit maatwerk niet belemmeren. Op basis daarvan kan het gesprek met de medewerker worden aangegaan over zijn/haar toekomst en dat maakt het gesprek ook aantrekkelijker.

- **Het ‘goede’ gesprek**

Voorwaarde voor het bieden van maatwerk is het ‘goede’ gesprek van de direct leidinggevende met de werknemer en het maken van afspraken. Waar wil de medewerker verder in ontwikkelen, zijn energie voor inzetten? Hoe ziet de medewerker zijn verdere loopbaan of toekomst? Welke taken passen bij hem/haar? Een lector benoemd in cao-verband het periodiek afspreken van een ‘apk gesprek’ over duurzame inzetbaarheid met elke werknemer. In het gesprek met de oudere werknemer is het vooral belangrijk in te zetten op de talenten van de medewerker. Daar moet aandacht voor zijn en daar moet de organisatie op inzetten. Daarnaast is het aan te bevelen om te verkennen hoe de gesprekscyclus beter en aangepast aan deze tijd kan worden ingericht.

- **Ontbrekende competenties**

Opgemerkt wordt dat het leidinggevenden soms aan competenties ontbreekt om dat goede gesprek te voeren. Leidinggevenden dienen daarin gefaciliteerd te worden.

- **Stereotypering van oudere werknemers**

In het kader van maatwerk speelt bij oudere werknemers stereotypering op leeftijd nog steeds een grote rol. Negatieve framing kan een oorzaak zijn voor het niet verder ontwikkelen van oudere werknemers. Weinig verwachtingen hebben van oudere werknemers en oudere werknemers ook zelf dat gevoel geven is negatief voor de inzet van oudere werknemers, zowel intern in de hogeschool als extern op de arbeidsmarkt wat betreft loopbaanmogelijkheden. Het wordt een selffulfilling prophecy.

- **Anders productief**

De lectoren benadrukken dat geen enkele studie aantoont dat ouderen minder productief zijn dan jongeren, de opbrengst is wel anders, meer gericht op ervaring en het leggen van associaties met die eerdere ervaringen. Er wordt in het onderwijs nog te weinig gedaan met - en aangeboden voor oudere werknemers. 'Onze mindset is niet meegegroeid met de levensverwachting, 50 wordt nog steeds gezien als oud.' Oudere werknemers willen wel ontwikkelen, maar in de gesprekken moet aangesloten worden bij de taal die hen aanspreekt.

- **Functieduur bepalend voor employability**

In onderzoeken blijkt niet de leeftijd maar de functieduur bepalend voor de adaptability, het voortdurend kunnen aanpassen aan nieuwe vereisten en omstandigheden in het werk.

- **Horizontale of diagonale loopbanen/mobiliteit**

In het hbo zou voor alle medewerkers, maar met name ook oudere medewerkers, meer aandacht moeten zijn voor het kunnen wisselen tussen functies, werkzaamheden, vakken en taken, al naar gelang de behoefte van de werknemers. Dat getuigt van goed werkgeverschap.

- **Focus verleggen van draaglast naar het motivationele proces**

Maatregelen om het werk van medewerkers te verlichten (ontziemaatregelen) werken vaak onvoldoende door op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Er valt meer winst te boeken met meer aandacht voor het motivationele proces: leuke collega's, goede relatie met leidinggevende, autonomie, variëteit in het werk.

- **Meer ruimte voor ontwikkeling**

Er moet meer aandacht uitgaan naar ontwikkeling in het hbo, maar een hoge werkdruk betekent weinig ruimte voor ontwikkeling. Het is van belang om meer onderwijsvrije ruimte en een leercultuur te creëren voor innovatie en bijscholing. Dat verhoogt ook de intrinsieke motivatie van medewerkers.

- **De gerichte inzet van duurzame inzetbaarheidsuren is belangrijk**  
Het uitgangspunt van de DI-regeling is goed en op orde; voor iedere medewerker, in iedere fase, is elk jaar weer ruimte en tijd aan te wenden om goed aan de slag te blijven. De toepassing behoeft dan misschien een nadere uitwerking en stimulans, maar het achterliggende idee is goed. Wel is het belangrijk om de duurzame inzetbaarheidsuren gericht in te zetten en te koppelen aan het ontwikkelgesprek/ het 'goede' gesprek. Waar staat de werknemer op de DI-ladder? Hoe wil de werknemer inzetbaar blijven en wat zijn de toekomstplannen?
- **Ontwikkelgericht leiderschap**  
Ontwikkelgericht leiderschap is met name belangrijk voor beginnende professionals. Het bieden van bijvoorbeeld regelruimte, ontwikkeling en innovatie kan het vertrek of een burn-out van beginnende professionals tegengaan.
- **Creëer en faciliteer experimenteerruimte**  
Er zijn bijvoorbeeld prachtige werkdruk instrumenten ontwikkeld. Faciliteer de inzet daarvan in de sector.
- **Werken na de pandemie**  
Wat betreft het werken na deze bijzondere tijd, ga uit van een wat langere tijdshorizon -bijvoorbeeld vijf jaar- en creëer ruimte om met divers samengestelde teams te verkennen hoe het onderwijs op termijn het beste kan worden ingericht. Neem daarvoor de tijd -leg de afspraken nog niet vast- en stel een doel op termijn hoe het onderwijs fysiek en digitaal kan worden verzorgd. Benut daarbij expliciet ook de denkkraft van docenten en studenten; het gaat per slot om onderwijs.

Onze dank gaat uit naar de volgende lectoren, voor de goede gesprekken en waardevolle input:

- **Josje Dijkers**, lector Organiseren van Waardig werk, Hogeschool Utrecht
- **Annet de Lange**, lector Human Resource Management, Hogeschool Arnhem en Nijmegen
- **Klaske Veth**, lector Duurzaam HRM, Hanzehogeschool Groningen
- **Daniël van Middelkoop**, lector Teamprofessionalisering in veranderende organisaties, Hogeschool van Amsterdam.

# BRONNENLIJST

## Gebruikte gegevensbestanden

Gegevensbestand	Periode	Omschrijving
WERKonderzoek / PoMo	2016-2019	Het ministerie van BZK doet eens in de 3 jaar het WERKonderzoek (hiervoor Personeels- en Mobiliteitsonderzoek, PoMo). Dit onderzoek vindt plaats onder ruim 100.000 ambtenaren die werken in de publieke sector, waaronder ongeveer 3.000 hbo-medewerkers. Het onderzoek richt zich op tevredenheid in het werk en redenen om van baan te wisselen.
Sectorspiegel ABP	2016-2020	De sectorspiegel van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) is een databestand dat gebaseerd is op de administratie van de pensioenregeling van -in dit geval- het hbo. De sectorspiegel geeft antwoord op vragen als: welke ontwikkeling zit er in het personeelsbestand, hoe is het gesteld met de uitstroom van werknemers (o.a. naar pensioen) en wat zijn kenmerken (leeftijd, vorige sector) van mensen die in de sector stromen?
RAHO	2010-2020	Databestand beschikbaar gesteld door de Vereniging Hogescholen op basis van de salarisadministratie
Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap	2010-2035	Referentieramingen van hbo-studenten uit 2021.
Kennisbank Openbaar Bestuur	2016-2019	Gegevens verzameld door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
Werkenbijhogescholen.nl	2020-2021	Gegevens over vacatures geplaatst op werkenbijhogescholen.nl, beschikbaar gesteld door Zestor.

## Overige bronnen

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.

Byron, K. & Byron, K. (2005) A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.

CAOP, MOOZ en Centerdata (2021). *Vitaal naar pensioen*, in opdracht van het Ministerie van OCW. Den Haag.

CAOP, MOOZ en TIAS (2020). *Onderwijstijd meer of minder?* Internationaal vergelijkend onderzoek naar de urennorm en onderwijstijd in het primair onderwijs, in opdracht van het Ministerie van OCW. Den Haag.

Eby, Lillian & Casper, Wendy & Lockwood, Angie & Bordeaux, Chris & Brinleya, Andi. (2005). Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the Literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66. 124-197.

Geurts, S., & E. Demerouti (2003). Work/Non-Work Interface: A Review of Theories and Findings, in: *The Handbook of Work and Health Psychology*, Second Edition (pp.279 - 312).

Geurts, S., T. Taris, M. Kompier, J. Dijkers, M. van Hooff & U. Kinnunen (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*. 19.

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.

Michel, Jesse & Kotrba, Lindsey & Deuling, Jacqueline & Clark, Malissa & Baltes, Boris. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*. 32. 689 - 725.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK); Centraal Bureau voor de Statistiek - CBS (2020): *Werkonderzoek 2019*.

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

Rahman, S.K & Shara, Harinah & Tarasat, Suraya & Jaidi, Noradinah. (2017). Rahman et al. INTE 2017 abstract version. *Turkish Online Journal of Educational Technology*.

Regeling van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, van 18 januari 2021, 2020-0000172420, tot het verstrekken van subsidies voor maatwerk in het kader van duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (Tijdelijke maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden), in: *Staatscourant nr. 2522*, 21 januari 2021.

TNO (2020). *Leeswijzer Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden – COVID-19*. TNO: Leiden.

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

TNO (2020). Verzuimkosten door werkstress lopen op tot 3,1 miljard, op: <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2020/11/verzuimkosten-door-werkstress-lopen-op-tot-3-1-miljard/>

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

Zestor (2019). *Werkbeleving in hogescholen; benchmark 2016-2018*. Zestor: Den Haag.

Zestor (2020). *Arbeidsgerelateerde zorg; voorstel voor een nieuw arrangement voor het hbo*. Zestor: Den Haag.

Zestor (2020). *Arbeidsmarktmonitor 2020*. Zestor: Den Haag.

Zestor (2020). *Re-integratie uitkeringsgerechtigden in het hbo*. Zestor: Den Haag.

Zestor (2021). *Paper Ziekteverzuim hbo 2021*. Zestor: Den Haag.



# ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77  
info@zestor.nl  
ZESTOR.NL

Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



UNIENFTO

AOB Algemene Onderwijsbond

