

Servicedocument

Ouderenregelingen in het onderwijs

28 augustus 2012

Inhoud

Inleiding	2
1. Werken in het onderwijs voor alle leeftijden	3
2. Duurzame inzetbaarheid in het onderwijs	4
2.1 Het belang van duurzame inzetbaarheid voor werkgevers en werknemers	4
2.2 Bevordering inzetbaarheid ouder wordende werknemers in het onderwijs	4
2.3 Focus op ontwikkelen en benutten	4
2.4 Betekenis voor huidige regelingen	5
3. Beleidslijnen	7
3.1 Doelstellingen voor het ouderenbeleid	7
3.2 Vraagstukken voor de cao-tafel	7
3.3 Beleidslijn 1. Versterkt hr-beleid met aanhoudende aandacht voor werkdruk	8
3.4 Beleidslijn 2: Persoonlijke budgetten voor de inzet van geld of tijd	8
4. Oproep aan de cao-tafels	10
BIJLAGEN	11
BIJLAGE 1. Eerder geformuleerde gezamenlijke ambitie sociale partners	12
BIJLAGE 2. Relevante cijfermatige ontwikkeling onderwijsarbeidsmarkt	13
BIJLAGE 3. Beeldvorming rond oudere werknemers in het onderwijs	23

Inleiding

We werken steeds langer door

Werknemers werken steeds langer. Ook in het onderwijs is een stijgende lijn te zien in de uittredeleeftijd van werknemers. Van 60 à 61 jaar in 2005 is in vijf jaar tijd in het onderwijs de gemiddelde pensioenleeftijd opgeschoven naar ongeveer 63 jaar. In de huidige en toekomstige krappe onderwijsarbeidsmarkt is het van groot gemeenschappelijk belang dat werknemers gezond, gemotiveerd, productief en met plezier aan het werk zijn en blijven. Als sector nemen de sociale partners binnen de Stichting van het Onderwijs gezamenlijk de verantwoordelijkheid om hieraan een bijdrage te leveren.

Binnen elke onderwijssector bestaan regelingen die het voor sommige oudere werknemers beter mogelijk maken om (in deeltijd) aan het werk te blijven. Er zijn echter redenen om deze te herzien. De huidige ouderenregelingen zouden wellicht beter aan kunnen sluiten bij de variëteit in werkvermogen en belastbaarheid van oudere werknemers. Bovendien hebben de huidige ouderenregelingen –onbedoeld – bijgedragen aan negatieve beeldvorming rond ouderen en wordt door het grotere gebruik als gevolg van de vergrijzing in het onderwijs de financiële houdbaarheid van de regelingen in toenemende mate door schoolbesturen ter discussie gesteld.

Een servicedocument voor de cao-tafels

Met dit servicedocument wil de Stichting van het Onderwijs de ouderenregelingen in het onderwijs nadrukkelijk op de agenda van de sectorale cao-tafels plaatsen. Hiermee geven we gehoor aan afspraken die sociale partners hebben gemaakt in het kader van het convenant LeerKracht van Nederland.¹ Dit servicedocument is een handreiking aan de cao-tafels van de onderwijssectoren over de wijze waarop aan die intenties gestalte kan worden gegeven. Uitgangspunt hierbij is dat de huidige middelen die nu ter beschikking staan voor verlofmaatregelen in het kader van ouderenbeleid, behouden blijven en ingezet worden voor de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Natuurlijk is geen sector binnen het onderwijs gelijk. Iedere onderwijssector kent zijn eigen uitdagingen door bijvoorbeeld demografische krimp in regio's, specifieke inzetbaarheidsregelingen etc. Het servicedocument is derhalve vooral een breed gedragen aanbeveling waarmee cao-tafels hun voordeel kunnen doen. Het is aan cao-tafels te beschouwen in hoeverre de voorgestelde beleidslijnen passen bij de sector en hoe zij een sectorspecifieke vertaling kunnen maken om afspraken te maken die eraan bijdragen dat ouder wordende werknemers gezond, competent en met plezier aan het werk blijven.

Leeswijzer

Dit servicedocument bestaat uit drie delen. Eerst geeft het de belangrijkste trends op de huidige onderwijsarbeidsmarkt met een nadruk op ouderen en arbeidsparticipatie weer. In het tweede deel staat de visie van de Stichting van het Onderwijs op duurzame inzetbaarheid. Deze visie wordt vertaald naar twee beleidslijnen die in het derde deel uiteen worden gezet.

¹ Zie bijlage 1 voor een overzicht van de afspraak die sociale partners in een eerder stadium hebben gemaakt.

1. Werken in het onderwijs voor alle leeftijden

1.1 Ontgroening en vergrijzing: een dubbele uitdaging

De arbeidsmarkt wordt nu en in de nabije toekomst gekenmerkt door vergrijzing en ontgroening. De vooruitzichten zijn dat de beroepsbevolking hierdoor in de komende jaren zal teruglopen wat zal leiden tot krapte op de arbeidsmarkt. Ook in het onderwijs zullen de gevolgen merkbaar zijn. Het ROA maakte een voorzichtige schatting dat de komende vier jaar jaarlijks 5% van het onderwijspersoneel het onderwijs verlaat.² De terugloop in leerlingenaantal door de ontgroening weegt daar niet tegen op. Het is daarom voor het onderwijs van toenemend belang om een aantrekkelijke werkgever te zijn.³

1.2 Feiten en trends gerelateerd aan de inzetbaarheid van oudere werknemers in het onderwijs⁴

- De onderwijssector heeft te maken met een relatief hoge vergrijzing in vergelijking met andere publieke sectoren. Met de uittrede van de babyboomgeneratie is de verwachting dat de gemiddelde leeftijd van werknemers in het po, vo, mbo en hbo op termijn zal dalen.
- Onderwijspersoneel werkt steeds langer door. In 2006 lag de gemiddelde pensioenleeftijd in het onderwijs nog net onder de 61 jaar. In 2010 was het 62,5 jaar.
- Relatief veel werknemers in het onderwijs werken in deeltijd. Vooral in het funderend onderwijs en/of in de leeftijdscategorie 35-45 jaar werken werknemers minder dan een volledig dienstverband.
- De ervaren werkdruk ligt hoger dan in andere publieke sectoren. Bijvoorbeeld in het primair onderwijs is er een zorgelijke combinatie van een relatief hoge ervaren werkdruk als gevolg van hoge mentale belasting en een hoog aantal werknemers dat vaker dan gemiddeld aangeeft dat ze het gevoel hebben tekort te schieten in hun baan door ingrijpende veranderingen in de taken en eisen.⁵
- De werknemers in het onderwijs zijn voor het merendeel hoogopgeleid. Hun participatie in scholing doet niet onder aan andere publieke sectoren.
- Gemiddeld genomen hebben werknemers van 55 jaar en ouder niet of nauwelijks een hoger salarisniveau dan werknemers van 40-55 jaar in vergelijkbare functies doordat ze aan de top van de schaal zitten.
- Er zijn regelingen die verlies van inzetbare uren van oudere werknemers met zich mee brengen:
 - Verlofmaatregelen: o.m. bapo-regeling in po, vo en mbo, sop in het hbo en ouderenregeling 2006 in wo, extra bovenwettelijk vakantieverlof of werktijdverkorting voor onderwijsondersteunend personeel.
- Er is flankerend beleid van de overheid om door korting op de arbeidskosten oudere werknemers goedkoper te maken voor werkgevers:
 - Een werkgever hoeft voor een 50-plusser geen basispremie WAO/WIA te betalen.
 - Vanaf hun 62e krijgen werknemers een doorwerkbonus. Voor 62-jarigen is deze maximaal € 719, voor 63-jarigen is deze € 2873, voor 64-jarigen € 4.070, voor 65- en 66-jarigen € 958, aflopend tot € 479 voor 67-jarigen.⁶

² ROA (2011) De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016.

³ VSO, SCO & ministerie BZK (2010) De Grote uittocht,

⁴ In bijlage 2 zijn relevante cijfers en grafieken over de onderwijsarbeidsmarkt opgenomen.

⁵ Stamet, Y.& Scheeren, J. (2011) Thematische studie duurzame inzetbaarheid in de publieke sector. CAOP

⁶ Het beschikbare budget voor de doorwerkbonussen wordt per 2013 beëindigd (Miljoenennota 2013).

2. Duurzame inzetbaarheid in het onderwijs

2.1 Het belang van duurzame inzetbaarheid voor werkgevers en werknemers

Het personeel is het belangrijkste kapitaal van het onderwijs. Goed werkgeverschap is dan ook vanzelfsprekend van belang. Om te zorgen dat iedereen met plezier, gezond, competent en productief aan het werk kan gaan en blijven, moeten werkgevers de inzetbaarheid van het personeel ondersteunen. In veel onderwijssectoren zal dit in de komende jaren alleen maar urgenter worden. Bijvoorbeeld door hogere eisen die aan onderwijspersoneel worden gesteld, telkens meer moeilijk vervulbare vacatures etc. De Stichting van het Onderwijs ziet duurzame inzetbaarheid als een belangrijke aspect van goed werkgeverschap en bovendien als middel om in een krupper wordende arbeidsmarkt als sector wervingskracht te behouden. Ook voor werknemers is het uiteraard van groot belang dat zij met plezier, gezond, competent en productief aan het werk blijven. Zij hebben hier ook een grote verantwoordelijkheid in om zelf te werken aan de eigen inzetbaarheid. Het bevorderen van duurzame inzetbaarheid is de verantwoordelijkheid van werknemer én werkgever.

Alle onderwijssectoren hebben in de collectieve arbeidsvoorwaarden regelingen opgenomen die gericht zijn op aspecten van duurzame inzetbaarheid en levensfasebewust personeelsbeleid. Bovendien is aanvullend door cao-tafels en sectorale arbeidsmarktfondsen flankerend beleid opgezet om de inzet van instrumentarium ten behoeve van duurzame inzetbaarheid in de onderwijsinstellingen te stimuleren. Zo zijn er in iedere onderwijssector centrale afspraken gemaakt over thema's als werkdruk, gezondheidsmanagement, de arbocatalogus, de begeleiding van starters etc. Op deze manier beogen sociale partners voor alle werknemers in alle levensfasen passende faciliteiten te bieden die de inzetbaarheid vergroten.

2.2 Bevordering inzetbaarheid ouder wordende werknemers in het onderwijs

Duurzame inzetbaarheid is van belang voor alle werknemers. Tegelijkertijd zijn er uitdagingen die samenhangen met specifieke levensfasen. Dit servicedocument legt de focus op de ouder wordende werknemer. Een werknemer die de afgelopen jaren al vaak onderwerp van discussie en debat is. Het perspectief van de huidige 55-plussers is door politieke ontwikkelingen in een paar jaar tijd sterk veranderd. De AOW-leeftijd wordt versneld verhoogd naar 66 jaar en diverse (fiscale) regelingen gericht op vervroegde uittreding zijn afgebouwd of worden nu vooral gericht op het stimuleren van latere pensionering. De onderwijssector neemt haar verantwoordelijkheid om te zorgen dat hoe de politieke ontwikkelingen ook lopen ook oudere werknemers gezond, gemotiveerd, productief en competent aan het werk (kunnen) blijven. Zo waarborgen we dat de kennis en vaardigheden van deze ervaren werknemers langer behouden kunnen blijven voor het onderwijs. Zonder uit het oog te verliezen dat geen werknemer hetzelfde is en vitaliteit geen gegeven. Op werknemersniveau kunnen onweerlegbaar leeftijdsgerelateerde problemen ontstaan die gezond en gemotiveerd werken in de weg staan.

De Stichting van het Onderwijs heeft ook een meer pragmatische overweging om in dit servicedocument de focus op de ouder wordende werknemer te leggen. Het concrete vraagstuk voor cao-tafels is immers of en hoe de huidig beschikbare budgetten voor de bevordering van arbeidsparticipatie van oudere werknemers met behulp van nieuwe inzichten nog effectiever kunnen worden ingezet en qua omvang beter beheerst kunnen worden.

2.3 Focus op ontwikkelen en benutten

Het duurzaam inzetten van werknemers is in de eerste plaats een zaak van goed personeelsbeleid. Personeelsbeleid dat oog heeft voor de individuele behoeften van werknemers. Behoeften die vaak

samenhangen met de levensfase waar zij in zitten. Zo kunnen werknemers in de laatste fase van het werkzame leven getypeerd worden als werknemers met doorgaans grote deskundigheid op hun vakgebied en veel ervaring. Om deze groep aan gezond, gemotiveerd en competent aan het werk te houden bepleit de Stichting van het Onderwijs het vraagstuk vanuit een positief perspectief te benaderen met oog voor preventie. Dit betekent dat de focus ligt op hoe je mensen aan het werk houdt door in te zetten op hulpbronnen die daaraan bijdragen. De wetenschap geeft interessante aanknopingspunten welke HR-instrumenten de motivatie van oudere werknemers vergroten. HR-instrumenten kunnen in vier categorieën gebundeld worden: instrumenten gericht op ontwikkeling, behoud, benutten en ontlasten.⁷

Tabel 1. HR bundels

Ontwikkel	Behoud	Benut	Ontlast
Loopbaanplanning	Functioneringsgesprek	Taakverrijking	Extra verlof
Continue ontwikkeling in de functie	Ergonomische aanpassingen	Participatie in besluitvorming	Sabbatical Prepensioen
Reguliere training	Prestatiebeloning	Taakverlichting	Demotie
Promotie	Flexibele arbeidsvoorwaarden	Horizontale baanverandering	Vrijstelling van overwerk
	Werkweek van 4x9	Tweede loopbaan	Part time werken/ deeltijdpensioen

Bron: Kooij, T. (2010) Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived hr practices.

Vooraf ontwikkel- en benutinstrumenten hebben een positieve invloed op de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers en op de motivatie om langer door te werken. Dit sluit goed aan op de onderwijsinstelling als professionele leergemeenschap waar iedereen samen leert en samen werkt om het onderwijs steeds te verbeteren. Het zijn ook de instrumenten die een positief effect hebben op de ervaringsconcentratie van (oudere) werknemers. Ervaringsconcentratie ontstaat bij werknemers die lange tijd dezelfde taken uitvoeren en kan de individuele inzetbaarheid danig in de weg zitten.⁸ Het effect van ontlastende en behoudinstrumenten, verandert als werknemers ouder worden en is een pleidooi om verlofmaatregelen gericht te blijven inzetten. Het faciliteren van gedeeltelijk vertrek van personeel dat moeite heeft om door te werken, stimuleert namelijk juist de motivatie om langer door te werken.⁹

2.4 Betekenis voor huidige regelingen

Opvallend is dat de huidige regelingen gericht op de oudere werknemer grotendeels gericht zijn op het verlenen van extra verlof voor ouderen. Deze verlofmaatregelen zijn voor individuele werknemers vaak waardevol. Niet voor niets scharen onderwijspersoneel en schoolleiders zich in enquêtes naar de tevredenheid over bijvoorbeeld de bapo-regeling, achter deze regelingen. Tegelijkertijd valt op dat voor oudere werknemers als groep de regelingen eigenlijk stigmatiserend¹⁰ werken en de onterechte negatieve beeldvorming¹¹ stimuleren waar oudere werknemers in het onderwijs mee te maken hebben.

⁷ Kooij, T. (2010) Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived hr practices.

⁸ Leisink, P.L.M. e.a. (2004) Langer doorwerken met beleid: de praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties, p. 16.

⁹ ABP (2009) Active Aging bij overheid en onderwijs.

¹⁰ SCP (2012) Vraag naar arbeid 2011.

¹¹ Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (2007) Beeldvorming.

Op meerdere cao-tafels binnen het onderwijs worden gesprekken gevoerd over de aanpassing van de huidige regelingen. Enerzijds inhoudelijk gemotiveerd door nieuwe inzichten in duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. De huidige gesprekken aan de cao-tafels in het onderwijs kenmerken zich door de nadruk op twee zaken: (1) elke werknemer heeft eigen behoeften waardoor een meer individuele benadering gewenst is, (2) het is voor elke werknemer van belang om gemotiveerd, gezond en vitaal aan het werk te kunnen blijven. De ambitie is dan ook om in elke onderwijssector personeelsbeleid te ontwikkelen dat werknemers in alle leeftijden helpt om optimaal te functioneren. Anderzijds is er ook een financieel motief. De inzet van financiële middelen voor het verloop van oudere werknemers is door de vergrijzing gegroeid. Het is voor de werkgevers daarom een motivatie om te kijken of een andere besteding verdere groei kan beteugelen zonder de arbeidsparticipatie van oudere werknemers nadelig te beïnvloeden.

3. Beleidslijnen

3.1 Doelstellingen voor het ouderenbeleid

De Stichting van het Onderwijs heeft de gezamenlijke visie op duurzame inzetbaarheid vertaald naar de onderstaande doelstellingen voor het ouderenbeleid.

- Duurzame inzetbaarheid is voor alle werknemers van belang.
- De individuele keuze van de werknemer (passend binnen de context van de onderwijsinstelling) moet leidend zijn. De werknemer is daarmee (mede)verantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid.
- Het ouderenbeleid betreft een individueel recht gebaseerd op een collectieve regeling.
- Het beleid moet verleiden tot ontwikkeling, niet motiveren tot 'er uit stappen'. Niettemin moet voor werknemers in een periode voor de AOW-gerechtigde leeftijd, de mogelijkheid blijven om gebruik te maken van verlofmogelijkheden.
- Ouderenbeleid moet erop gericht zijn mensen zo lang mogelijk op een goede en gezonde manier aan het werk te houden binnen de onderwijsinstelling.

Deze doelstellingen zijn verwerkt in twee beleidslijnen. De eerste beleidslijn is gericht op de versterking van het HR-beleid voor alle werknemers. De tweede beleidslijn is gericht op de inzet van een persoonlijk keuzebudget (vitaliteitsbudget) voor oudere werknemers. Beide beleidslijnen zijn aanbevelingen voor de cao-tafels. Daarnaast zijn er nog vraagstukken die binnen de cao-tafels besproken moeten worden omdat de antwoorden erop van grote invloed zijn op de mogelijke invulling van de beleidslijn binnen de sector.

3.2 Vraagstukken voor de cao-tafel

- Hoe geef je ruimte aan individuele keuzes binnen collectieve afspraken zonder een dwingende blauwdruk neer te leggen?
- De tendens is om vorm te geven aan de professionele leergemeenschap door de gezamenlijke verantwoordelijkheid van onderwijsteams aan te spreken. Hoe zouden teams een rol kunnen krijgen in de gesprekken rond de inzetbaarheid van teamleden?
- De praktijk is vaak anders dan de regelingen. Hoe houd je bij de uitwerking rekening met de calculerende werknemer en werkgever zodat de houdbaarheid van regelingen geborgd wordt?
- Werknemers moeten bij gelijkblijvende omstandigheden kunnen vertrouwen op de continuïteit van regelingen. Dit betekent dat een aanpassing van de huidige ouderenregelingen toekomstbestendig moet zijn. De aanpassing moeten passen bij de huidige 55-plussers, gemotiveerd vanuit de veranderde omstandigheden.
- Een nieuwe regeling moet voorkomen dat ouder wordende werknemers onaantrekkelijk zijn om in dienst te nemen, bijvoorbeeld door aanvullende arbeidskosten voor werkgevers.

3.3 Beleidslijn 1. Versterkt hr-beleid met aanhoudende aandacht voor werkdruk

De duurzame inzetbaarheid van alle werknemers in het onderwijs is onderdeel van goed HR-beleid. Als belangrijke randvoorwaarde voor de inzetbaarheid is het daarom belangrijk om in te blijven zetten op de versterking van het HR-beleid op alle onderwijsinstellingen. Het gesprek tussen werknemer en werkgever speelt hierin een centrale rol: de dialoog met de leidinggevende die oog en oor heeft voor wat er speelt bij de individuele medewerker. Naast andere zaken komen werkgever en werknemer te spreken over de inzetbaarheid van de werknemer. Ook de ervaren werkdruk kan hierbij aan bod komen. In elke sector zijn er (al dan niet via het arbeidsmarktfonds) initiatieven om scholen te ondersteunen bij verlaging van de ervaren werkdruk en het ontwikkelen van alternatieve organisatievormen van het onderwijsproces. De Stichting van het Onderwijs ziet continuering en/of versterking van deze inspanningen als belangrijk onderdeel van de gezamenlijke ambitie om de arbeidsparticipatie van ouder wordende werknemers te verhogen.

3.4 Beleidslijn 2: Persoonlijke budgetten voor de inzet van geld of tijd

De tweede lijn is specifiek gericht op de werknemers die in de laatste fase zit van het arbeidzame leven. Iedere werknemer die tien jaar voor de pensionering is kan gebruik maken van een persoonlijk keuzebudget. Dit budget moet aangewend worden om de eigen inzetbaarheid te waarborgen. De werknemer zet dit budget (bij voorkeur na overleg met het team en leidinggevende) zo in dat het bijdraagt aan zijn algehele inzetbaarheid en uitval voorkomt. De werkgever en de werknemer voeren jaarlijks een gesprek over de inzetbaarheid en belastbaarheid van de werknemer. Hier kan de eventuele besteding van het keuzebudget ter sprake worden gebracht. De werknemer beslist na het gesprek met de werkgever zelf over de verdeling van het budget over de geboden mogelijkheden.

Hoe kun je het budget inzetten?

Het budget kan alleen ingezet worden voor vitaliteitsbevorderende doeleinden (bijvoorbeeld werkdrukvermindering, taakverrijking, vergroten van competenties). Het is niet de bedoeling dat het wordt ingezet voor doelen die met reguliere scholingsmiddelen worden beoogd of voor een aanvulling op het salaris. Het kan bijvoorbeeld worden ingezet voor:

- Studieverlof en studiekosten (voor een niet functiegerichte studie, bijvoorbeeld ten behoeve van de loopbaanontwikkeling of verbreding van de inzetbaarheid)
- Persoonlijke ontwikkeling zoals loopbaancoaching
- Gezondheidsmanagement
- Taakaanpassing (taakverandering of taakverbreding)
- Sabbatical leave
- Extra assistentie
- Verkorting arbeidsduur per week

De euro is niet voor elk doel evenveel waard

Een keuzebudget kan op verschillende manieren worden ingezet. De Stichting van het Onderwijs hecht aan ontwikkeling van werknemers, maar soms is het nodig om iemand te ontlasten door taakvermindering met behoud van een deel van het salaris. Daarom pleit de Stichting ervoor deze mogelijkheid te behouden in de aanloop naar de AOW-gerechtigde leeftijd. Wel zou deze optie financieel minder aantrekkelijk moeten zijn. Zoals ook in huidige bapo-regelingen het geval is, kan voor uren die ingezet worden voor verlof, een eigen bijdrage van de werknemer worden gevraagd.

Hoe groot is het budget per jaar?

Deze vraag kan op twee manieren worden aangevlogen. Ofwel de hoogte van het budget wordt ontleend aan de financiële middelen die nu ter beschikking staan of besteed worden aan de huidige ouderenmaatregelen in de onderwijssectoren of onderwijsinstellingen. Ofwel er wordt gekeken hoeveel uren redelijkerwijs nodig zijn om betekenisvol invulling te geven aan de verschillende doelbestedingen van het keuzebudget.

In het eerste geval is het problematisch dat de gegevens niet eenvoudig boven tafel te krijgen zijn. Enkel de macrokosten die gepaard gaan met het in dienst hebben van een werknemer voor niet-productieve uren zijn enigszins duidelijk. De individuele variatie (ondermeer veroorzaakt door het salaris van de bapo-deelnemer, de eigen bijdrage, kortingen op de loonkosten, eventuele vervangingskosten etc.) gecombineerd met het ontbreken van gegevens maken dat het moeilijk is het huidige budget precies vast te stellen.

Opbouw van het budget

Het budget zou gericht kunnen worden ingezet voor werknemers in de 10 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd. Het budget moet dan al beschikbaar zijn. Dit betekent dat in de werkzame jaren ervoor jaarlijks een bedrag wordt gespaard. Gedacht kan worden aan een budget dat gedurende twintig jaar wordt opgebouwd, waarbij het precieze startpunt voor werknemers verschilt. Op deze manier wordt vitaliteit gekoppeld aan het aantal dienstjaren dat een werknemer in het onderwijs werkt. Dit is geen vreemde gedachte aangezien juist de ervaringsconcentratie van werknemers die lange tijd dezelfde taken uitvoeren, in toenemende mate de individuele inzetbaarheid in de weg zit.¹² Werknemers die op latere leeftijd de onderwijssector in komen, zullen een minder grote opbouw van hun persoonlijk keuzebudget hebben.

Werkgevers zullen voor dit budget voor hun werknemers een voorziening moeten treffen. Om de administratieve lasten te beperken, kan de start van opbouw gekozen worden op een leeftijd, waarvan verwacht mag worden dat er minder vaak van werkgever wordt veranderd. Bijkomend voordeel is dat een vroege opbouw de kosten van oudere werknemers niet opdrijft.

Intersectorale mobiliteit: het budget volgt de medewerker

Een dergelijk keuzebudget moet niet remmend werken op de mobiliteit binnen en tussen onderwijssectoren. Het zou daarom nastrevenswaardig zijn dat opgebouwde budgetten, wanneer binnen of tussen onderwijssectoren van baan wordt gewisseld, door de werknemer mee kunnen worden genomen. Zo kan het budget geen belemmering zijn voor de werknemer om binnen het onderwijs te switchen en voor de werkgever om geconfronteerd te worden met additionele arbeidskosten. Wanneer een werknemer de onderwijssector echter verlaat zal het budget wel vervallen. De Stichting beveelt de cao-tafels daarom aan om met respect voor de sectorale uitwerking afstemming te zoeken om te onderzoeken of een dergelijk overdraagbaar budget realiseerbaar is.

Flankerend beleid gericht op de volwassen arbeidsrelatie

Een goede dialoog tussen werknemer en werkgever is niet vanzelfsprekend. Ervaringen uit verschillende sectoren leren dat de introductie van een persoonlijk keuzebudget het best gepaard gaat met stevige ondersteuning op het terrein van de professionele arbeidsrelatie en professionele dialoog, bijvoorbeeld vanuit het arbeidsmarktfonds of -platform.

¹² Leisink, P.L.M. e.a. (2004) Langer doorwerken met beleid: de praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties, p. 16.

4. Oproep aan de cao-tafels

Een aantal cao-tafels in het onderwijs is nu al in gesprek om over duurzame inzetbaarheid collectieve afspraken te maken die recht doen aan de huidige en toekomstige onderwijsarbeidsmarkt. Hopelijk draagt deze handreiking – tot stand gekomen door het open gesprek binnen het gezamenlijk platform: de Stichting van het Onderwijs – bij om het proces te versnellen door een gemeenschappelijk toekomstbeeld te schetsen. De Stichting van het Onderwijs roept de cao-tafels op om passend bij de sectorspecifieke uitdagingen te komen tot duurzaam inzetbaarheidsbeleid -ook voor oudere werknemers- waarin de in dit servicedocument geformuleerde gezamenlijke ambities centraal staan.

Het is aan de cao-tafels om te bepalen of en tot op welk detailniveau een en ander in de cao geregeld wordt. In sommige sectoren zal men bijvoorbeeld ervoor kiezen de onderwijsinstellingen een grote mate van vrijheid te geven binnen de collectieve afspraken. Onderdeel van de bespreking aan de cao-tafel zal uiteraard het beschikbare budget zijn. Binnen de Stichting van het Onderwijs is het gesprek over de duurzame inzetbaarheid van werknemers die tien jaar voor hun pensionering zijn, gevoerd als zijnde een budgetneutrale maatregel. De voorstellen zijn niet geschreven met een besparingsdoelstelling. De Stichting van het Onderwijs pleit ervoor om het budget dat nu ter beschikking staat voor de ouderenregelingen volledig aan te blijven wenden voor bevordering van arbeidsparticipatie en de duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers.

Tot slot, een volgende stap zal zijn om binnen de eigen sector afspraken te maken over monitoring van de voortgang, de effectiviteit van de ingezette instrumenten en het budget, evenals over noodzakelijke aanpassing en/of bijsturing.

- BIJLAGEN -

BIJLAGE 1. Eerder geformuleerde gezamenlijke ambitie sociale partners

Convenant LeerKracht van Nederland 16 april 2008

“Optimale inzetbaarheid

De gemiddelde instroomleeftijd van leraren in de vut/fpu is sinds 2005 met 1 jaar gestegen. De meeste leraren blijven tot hun 62ste jaar actief in het onderwijs. Sociale partners zetten hun streven voort om ouderen langer in het onderwijsproces te laten functioneren. Daarbij is het van belang dat seniorenregelingen zo zijn ingericht dat ouderen niet alleen worden gestimuleerd om tot hogere leeftijd in het arbeidsproces te blijven, maar ook worden gestimuleerd om de bij hun belastbaarheid passende arbeidstijd beschikbaar te zijn. Daarnaast zou een sectorale regeling voor levensfasebewust personeelsbeleid recht moeten doen aan de solidariteitsverdeling tussen jong en oud. Sociale partners zullen in hun CAO-overleg vóór 1 januari 2010 afspraken maken over het realiseren van een regeling tegen de achtergrond van bovengenoemde uitgangspunten, voor zover dit niet reeds is gebeurd. Om de kwaliteit van de nieuwe regelingen voor leeftijdsfasebewust personeelsbeleid te verhogen zijn partijen overeengekomen dat de taakstelling oplopend tot 100 mln Euro die in het actieplan Leerkracht van Nederland is opgenomen niet zal worden toegepast.”

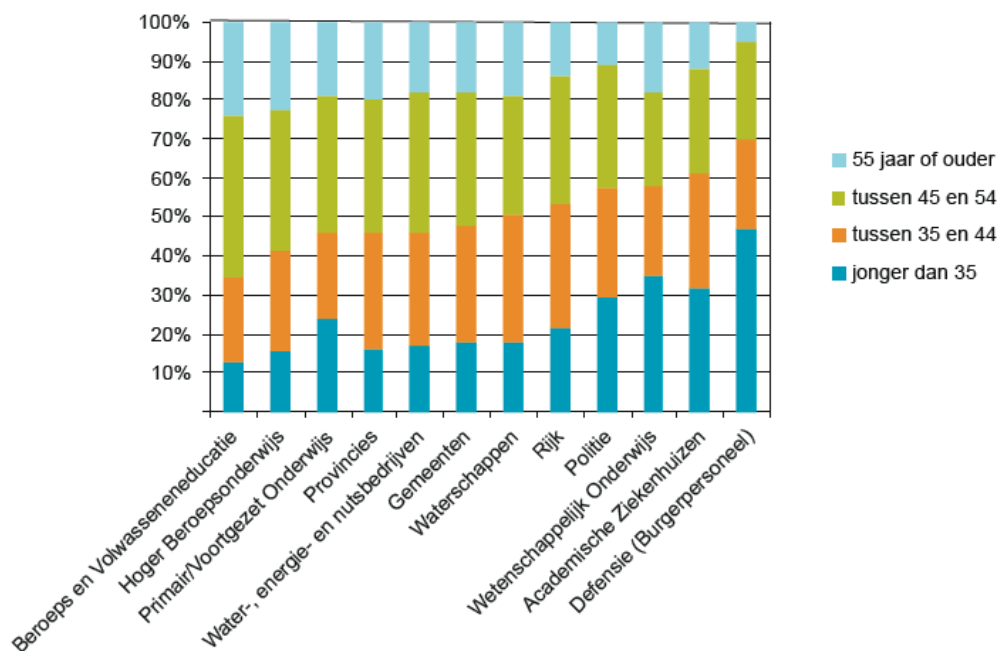
BIJLAGE 2. Relevante cijfermatige ontwikkeling onderwijsarbeidsmarkt

A) Gemiddelde leeftijd bij uitstroom FPU, FLO of Ouderdomspensioen

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Openbaar Bestuur	58,7	60,1	61,7	62,1	62,7	62,9
Rijk	58,8	61,6	62,0	62,0	62,4	63,0
Gemeenten	58,7	59,7	61,6	62,1	62,8	62,8
Provincies	57,9	61,2	61,7	62,7	63,3	63,3
Rechterlijke Macht	62,0	63,5	63,4	64,0	64,7	64,7
Waterschappen	60,9	61,8	62,0	62,3	62,8	63,0
Onderwijs en Wetenschappen	60,6	61,9	62,0	62,3	62,8	63,0
Primair Onderwijs	61,0	61,8	61,8	62,3	62,7	63,0
Voortgezet Onderwijs	61,0	61,8	61,9	62,3	62,8	63,1
Middelbaar Beroepsonderwijs	60,1	61,8	61,7	61,9	62,8	62,8
Hoger Beroepsonderwijs	60,1	61,6	62,1	62,3	62,9	63,1
Wetenschappelijk Onderwijs	60,5	62,3	62,6	63,1	63,5	63,2
Onderzoekinstellingen	61,9	62,4	62,8	63,6	63,8	63,7
Universitair Medische Centra	60,7	62,5	62,2	62,7	62,9	62,5
Veiligheid	58,2	58,2	58,2	58,4	58,5	58,6
Defensie	56,4	55,7	55,4	55,6	56,2	56,2
Politie	60,3	60,2	60,3	60,3	60,4	61,1
Totaal Overheid en Onderwijs	59,4	60,5	61,2	61,6	62,0	62,3

Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2012) Kerngegevens Personeel Overheid en Onderwijs 2010, grafiek 3.3.3. op pag. 36

B) Leeftijdsopbouw personeelsbestand per sector

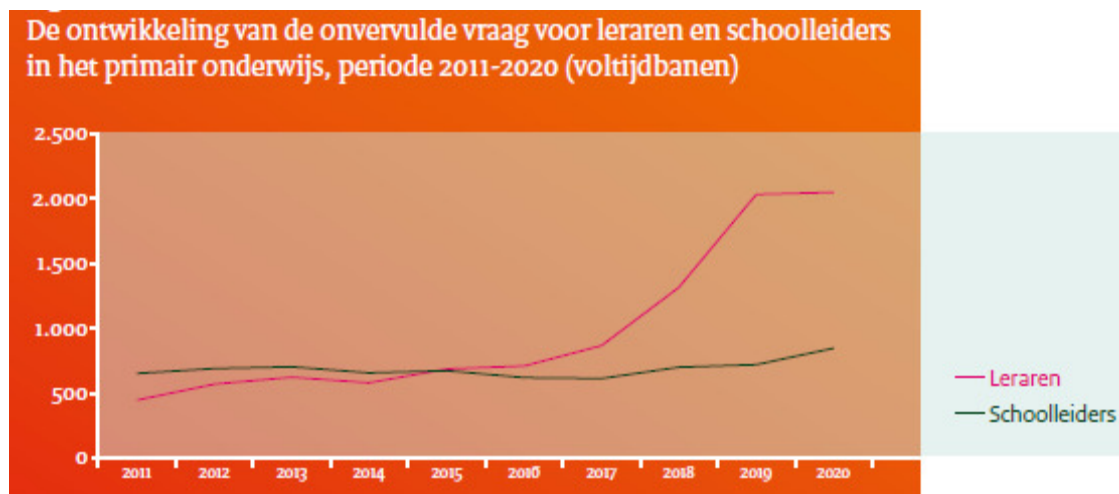


Bron: ABP (2006) Active Aging bij overheid en onderwijs

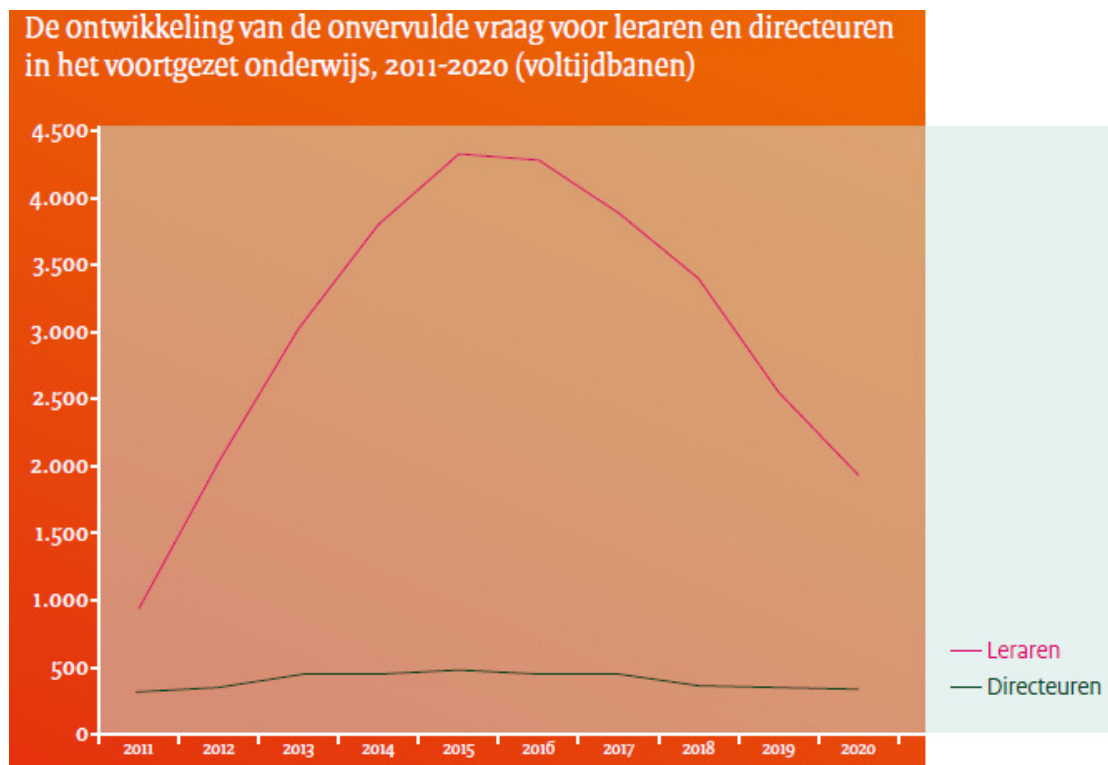
B) De ontwikkeling van de onvervulde vraag in het funderend onderwijs

In de Nota Werken in het Onderwijs 2012 zijn ramingen opgenomen voor de arbeidsmarkt van het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. In de ramingen wordt het totaal aantal vertrekkende leraren/schoolleiders (vervangingsvraag) afgezet tegen het aantal arbeidsplaatsen gebaseerd op de leerlingenaantallen (uitbreidingsvraag). De som van deze ontwikkelingen gecombineerd met de verwachte instroom geeft een beeld van de (on)vervulde vraag. De verwachting is dat het funderend onderwijs te maken krijgt met tekorten.

De Nota Werken in het Onderwijs baseert zich op ramingen van Centerdata. In 2012 worden deze ramingen geactualiseerd. Reden hiervoor is het (verwachte) effect van de hogere uittredeleeftijd van leraren op het aantal vacatures in het funderend onderwijs.



Bron: Ministerie van Onderwijs (2011) Nota Werken in het Onderwijs 2012.

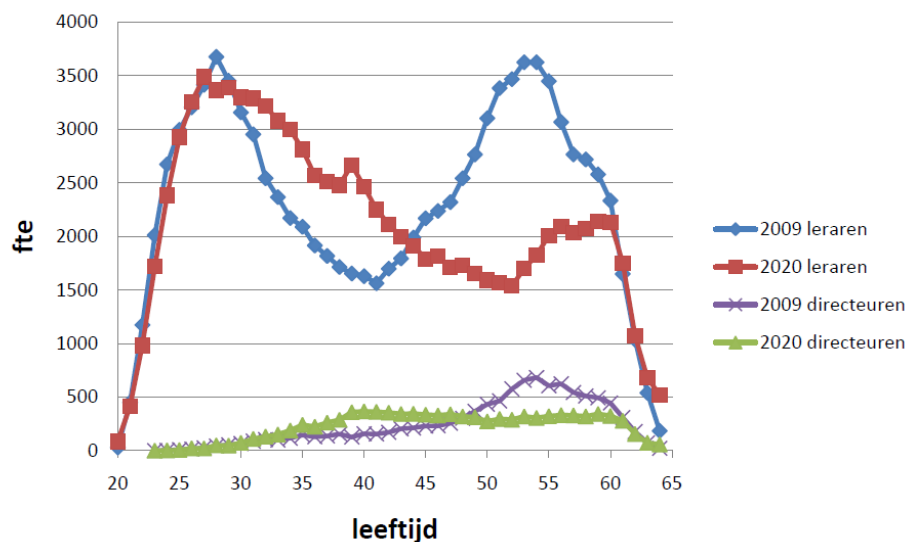


Bron: Ministerie van Onderwijs (2011) Nota Werken in het Onderwijs 2012.

C) Toekomstige leeftijdsopbouw leraren en schoolleiders po, vo, mbo

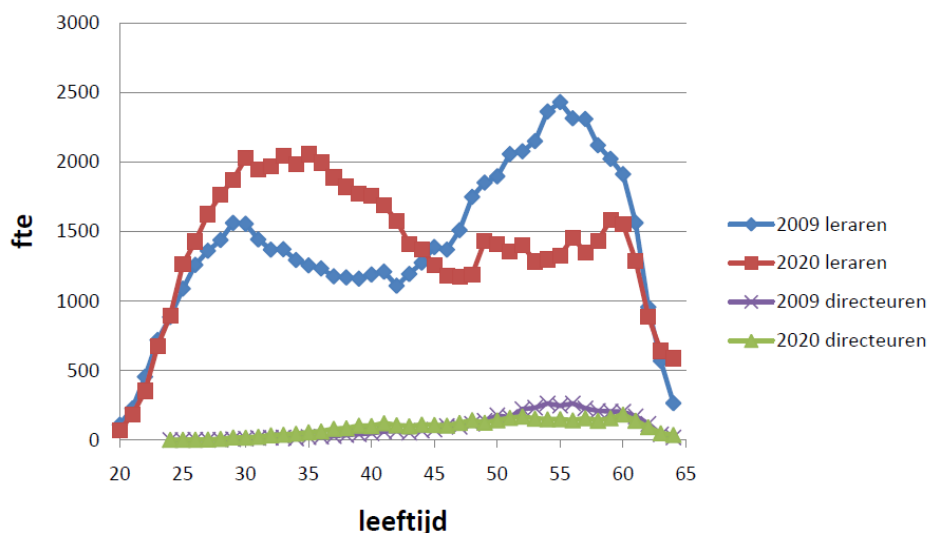
Centerdata heeft op basis van twee scenario's ramingen geproduceerd voor de verwachte leeftijdsverdelingen van leraren en directeurs in het funderend en middelbaar beroepsonderwijs. In 2012 zullen deze cijfers worden geactualiseerd gezien de ontwikkelingen rond het langer doorwerken in het onderwijs.

Leeftijdsverdeling leraren en directeurs po



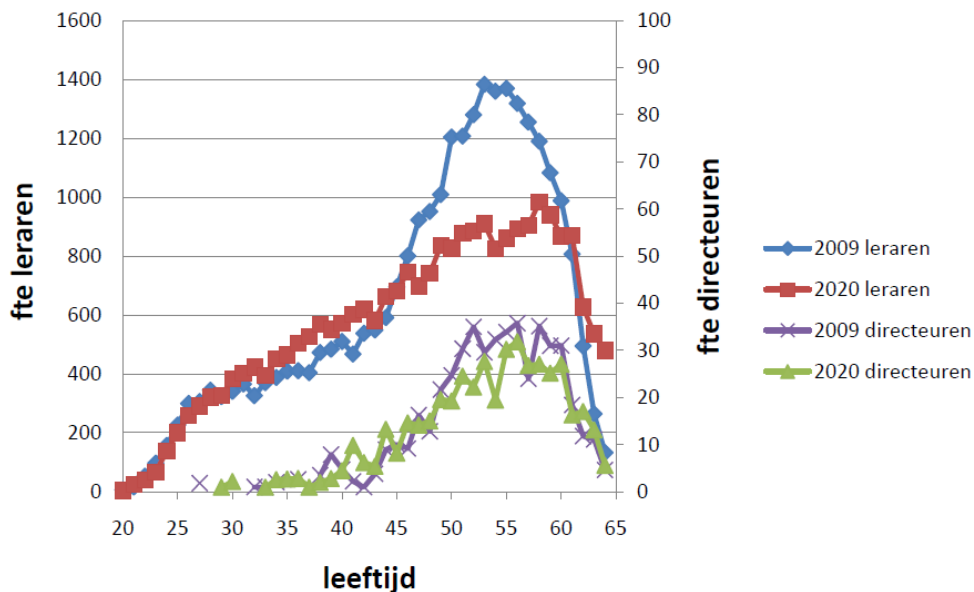
Leeftijdsverdeling leraren en directeurs in het primair onderwijs (bron: Centerdata, De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel 2010-2020)

Leeftijdsverdeling leraren en directeurs vo



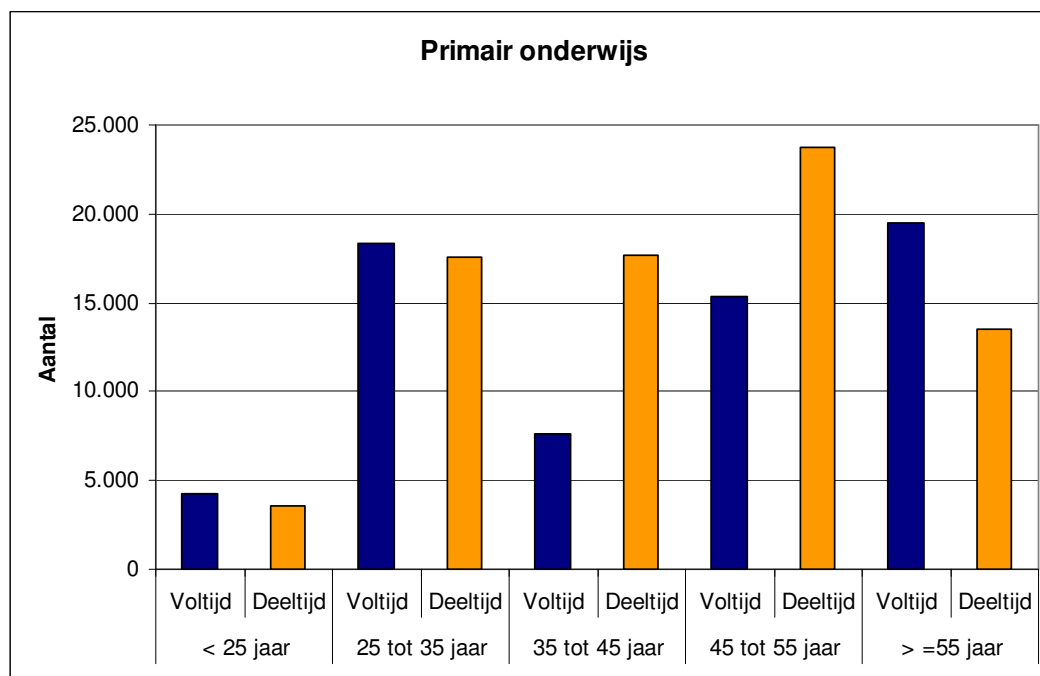
Leeftijdsverdeling leraren en directeurs in het voortgezet onderwijs (bron: Centerdata, De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel 2010-2020)

Leeftijdsverdeling leraren en directeuren bve

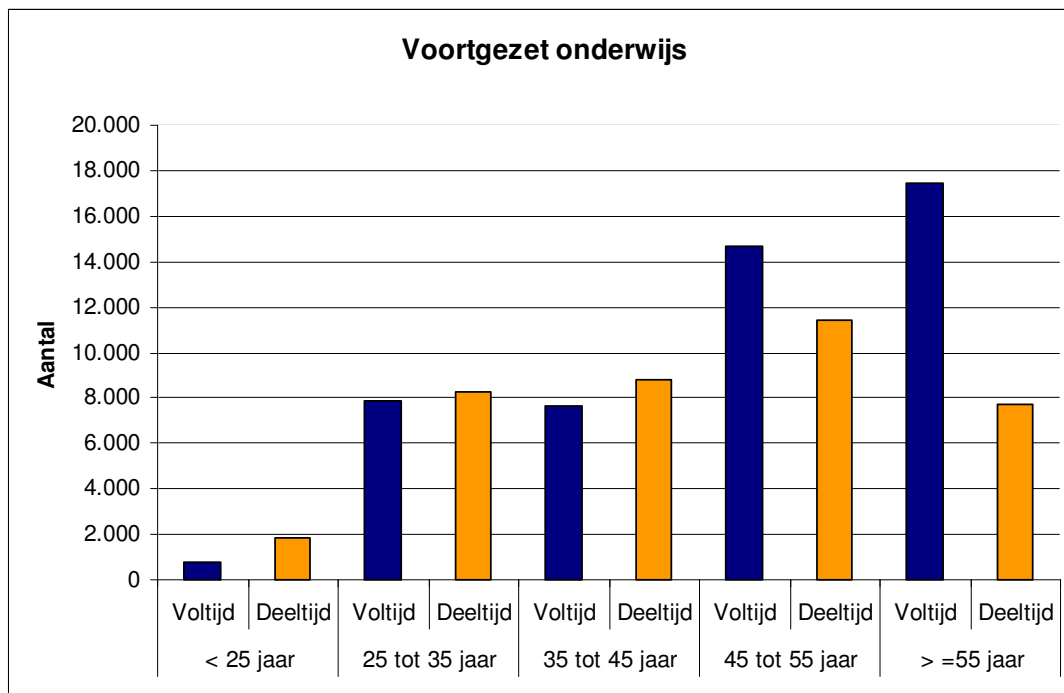


Leeftijdsverdeling leraren en directeuren in het middelbaar beroepsonderwijs (bron: Centerdata, De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel 2010-2020)

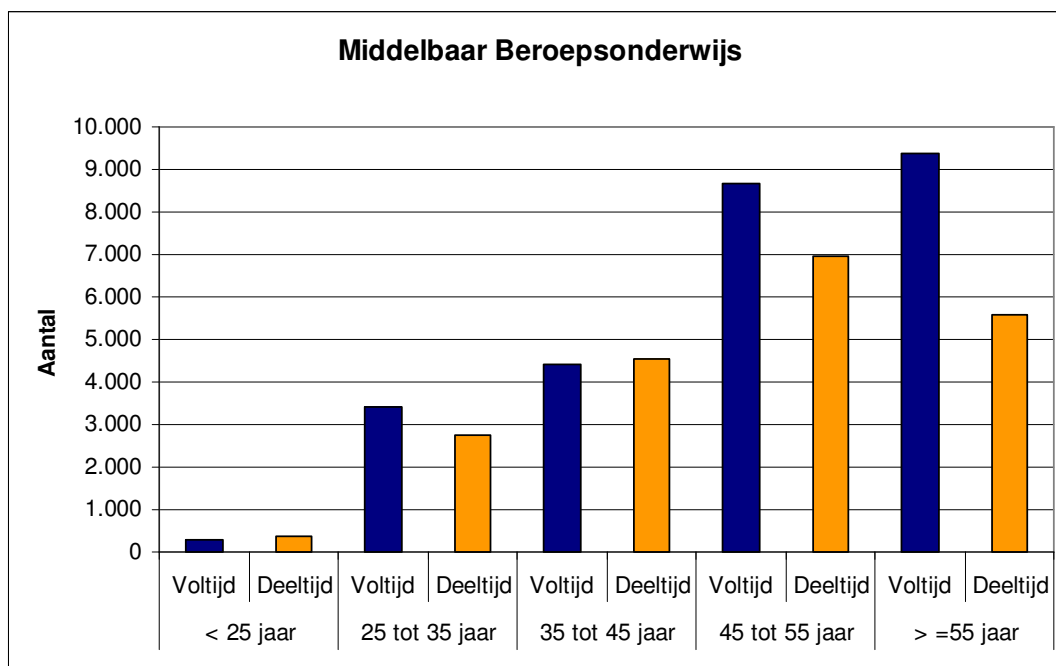
D) Verhouding voltijd-deeltijd



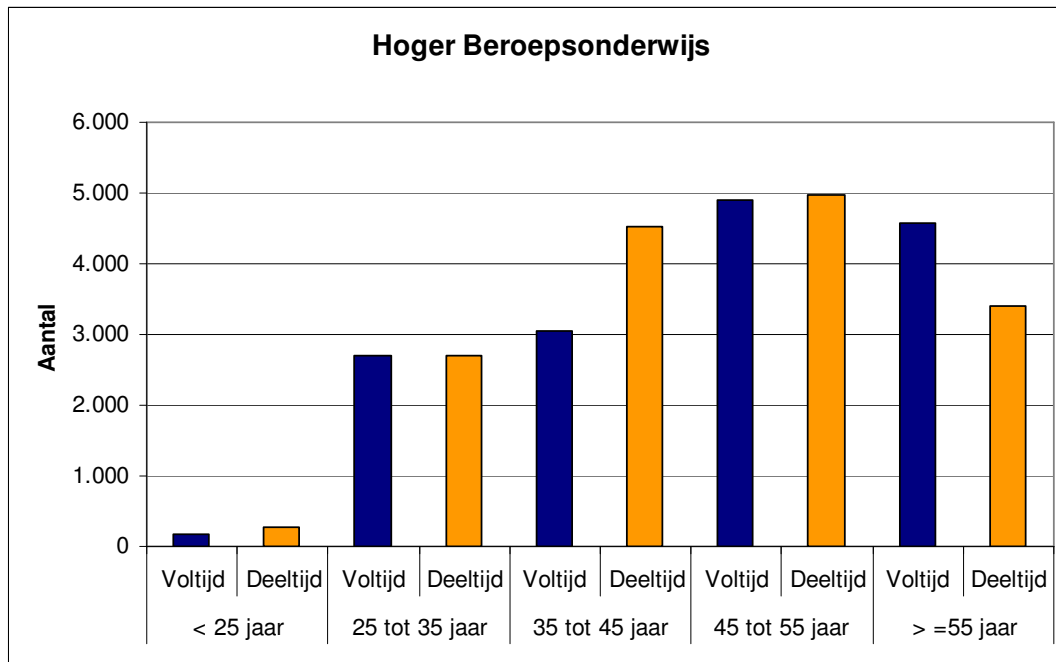
FTE's naar Verslagjaar (2010), Voltijd-Deeltijd, Leeftijd (klassen van 10 jaar)
(Bron: Kerngegevens Werknemers Overheid en Onderwijs)



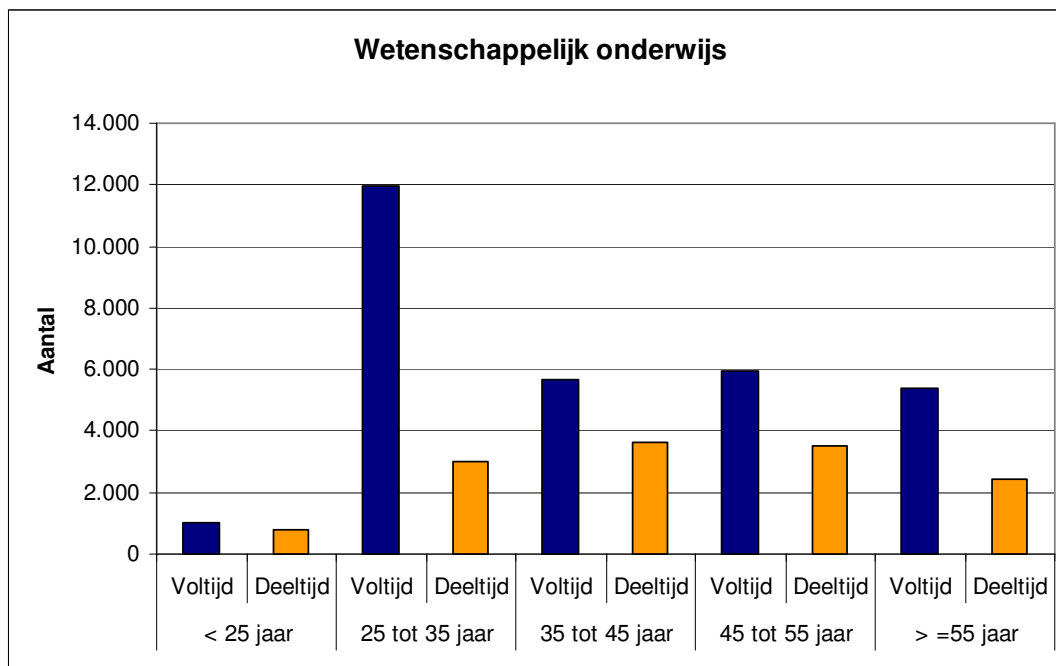
FTE's naar Verslagjaar (2010), Voltijd-Deeltijd, Leeftijd (klassen van 10 jaar)
(Bron: Bewerking Kernegegevens Werknemers Overheid en Onderwijs)



FTE's naar Verslagjaar (2010), Voltijd-Deeltijd, Leeftijd (klassen van 10 jaar)
(Bron: Bewerking Kernegegevens Werknemers Overheid en Onderwijs)



FTE's naar Verslagjaar (2010), Voltijd-Deeltijd, Leeftijd (klassen van 10 jaar)
(Bron: Bewerking Kernegegevens Werknemers Overheid en Onderwijs)



FTE's naar Verslagjaar (2010), Voltijd-Deeltijd, Leeftijd (klassen van 10 jaar)
(Bron: Bewerking Kernegegevens Werknemers Overheid en Onderwijs)

E) Scholing

	Directie	OP	OOP	OBP	Totaal
PO	15,7	11,8	9,6	2,6	11,2
VO	10,7	8,2	5,0	3,1	7,2
MBO	12,4	9,5	8,3	4,5	8,2
HBO	10,9	10,9	7,4	6,5	9,5
Totaal	14,0	10,5	7,9	4,1	9,5

Gemiddeld aantal dagen na- en bijscholing (exclusief volledige opleidingen) afgelopen twee jaar - naar sector en functiecategorie (bron: Bokdam, J. e.a. (2011)Tussentijdse meting Convenant Leerkracht, 2011)

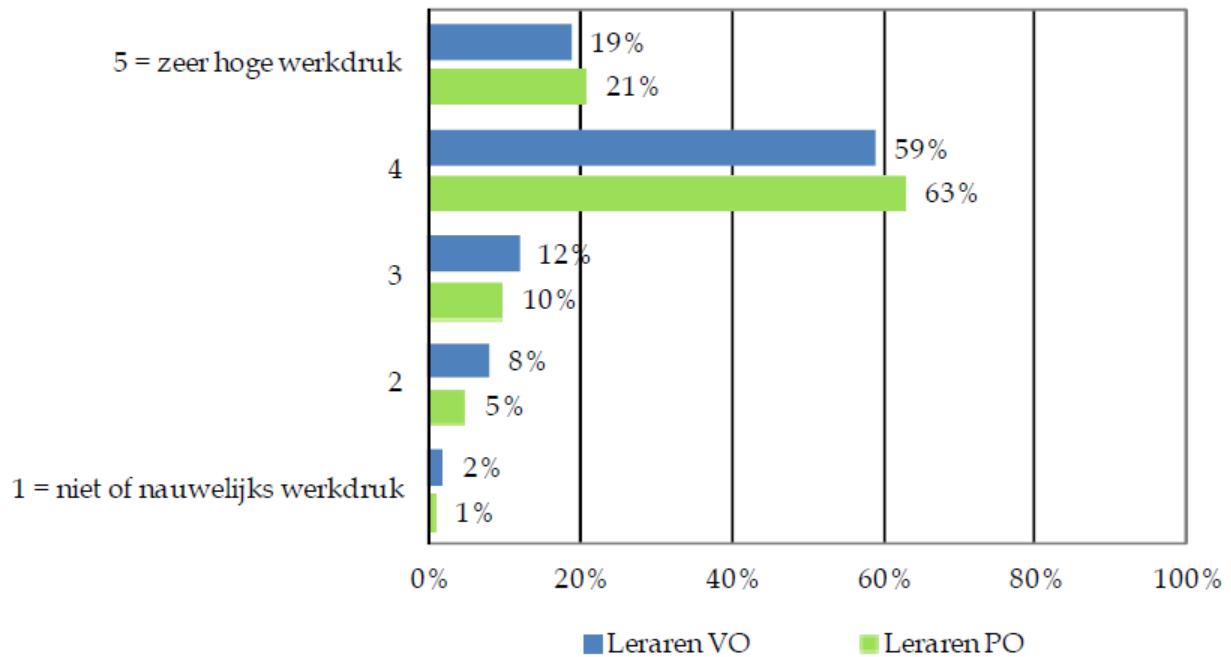
“Als we de hoeveelheid na- en bijscholing vergelijken voor verschillende leeftijdsgroepen, dan blijkt er nauwelijks een verband te zijn. Jongeren volgen iets vaker scholing dan ouderen, maar het verschil is nauwelijks waarneembaar.” (bron: Bokdam, J. e.a. (2011)Tussentijdse meting Convenant Leerkracht, 2011)

F) Werkdruk en werkstress

	PO	VO	MBO	HBO	totaal
Ik heb inhoudelijk leuk werk	96%	93%	90%	91%	94%
Ik heb voldoende invloed op de inhoud van mijn werk	82%	83%	74%	79%	81%
Er heerst een prettige sfeer op het werk	83%	78%	74%	77%	80%
Ik heb voldoende loopbaanperspectieven op mijn werk	39%	32%	28%	40%	36%
Ik kan mijn werktijden goed laten aansluiten bij mijn thuissituatie	68%	70%	71%	76%	70%
Ik heb het gevoel gewaardeerd te worden door mijn leidinggevende	73%	67%	64%	68%	69%
Mijn leidinggevende laat weten of hij/zij tevreden is over mijn werk	64%	58%	56%	63%	61%
Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende	58%	55%	50%	53%	56%
Ik werk onder hoge tijdsdruk	57%	51%	51%	57%	54%
Ik heb vaak het gevoel dat ik tijd tekort kom	69%	54%	54%	56%	62%
Ik kan zelf in grote mate uitmaken hoe ik mijn werk inricht	68%	73%	69%	78%	71%
Ik kan zelf mijn werktempo bepalen	47%	51%	51%	56%	50%
Ik voel me opgebrand door mijn werk	22%	20%	20%	18%	21%
Ik voel me vermoeid als ik opsta en er weer een werkdag voor me ligt	18%	18%	18%	17%	18%
Ik kan zelf beslissen in welke volgorde ik mijn werk verricht	52%	50%	56%	65%	54%
Ik kan mij ontplooiën / ontwikkelen in mijn werk	60%	50%	46%	62%	56%
Ik voel mij binnen mijn school / instelling gestimuleerd om mijn functies te verbeteren	57%	43%	37%	47%	49%

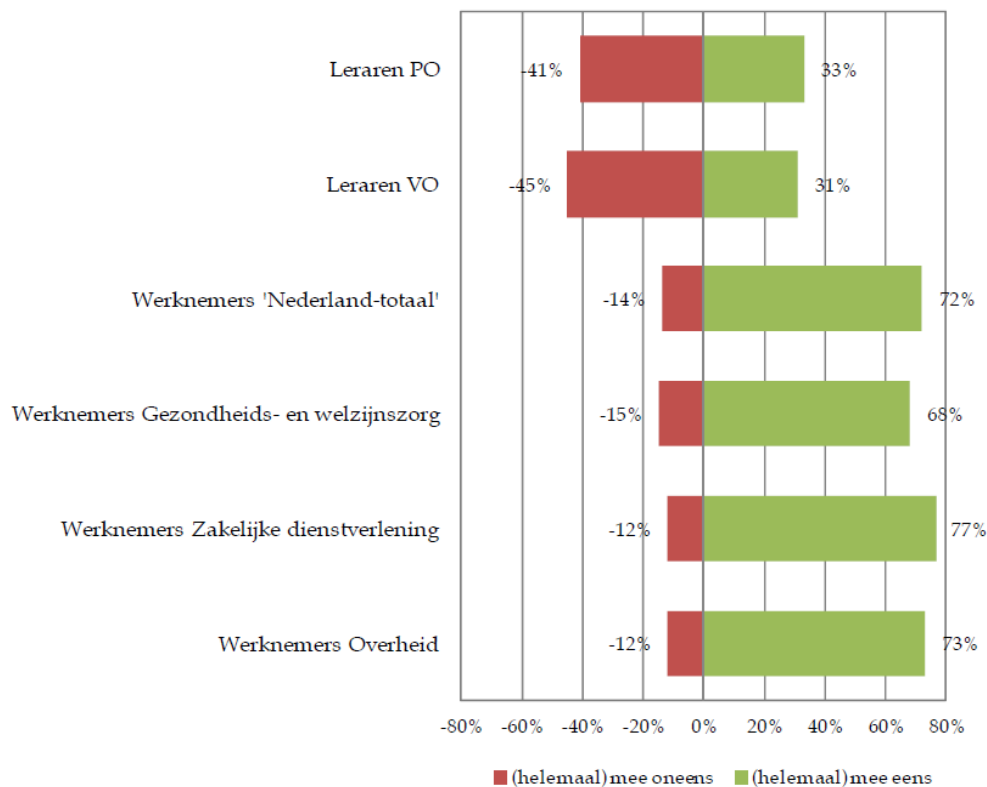
Stellingen rondom werk, waardering en stress - % (zeer) mee eens naar sector (bron: Bokdam, J. e.a. (2011)Tussentijdse meting Convenant Leerkracht, 2011)

Hoe ervaart u in het algemeen uw eigen werkdruk op school?



Bron: DUO Onderwijsonderzoek (2012) *Werkdruk in het primair en voortgezet onderwijs.*

Ik vind mijn werkdruk acceptabel.



Bron: DUO Onderwijsonderzoek (2012) *Werkdruk in het primair en voortgezet onderwijs.*

G) Ziekteverzuim

“De afgelopen jaren is er meer aandacht gekomen voor beleid rond ziekteverzuim en re-integratie (het zogenoemde AVR-beleid). Het ministerie van OCW ondersteunt het AVR-beleid voor het primair onderwijs via de Stichting Vervangingsfonds, en voor het voortgezet onderwijs via het Arboservicepunt (Arbo-VO). Deze organisaties ontwikkelen en implementeren het arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid en verrichten daarnaast landelijke adviestaken voor de eigen sector. Dit doen ze met succes. Zo is het ziekteverzuim in het basisonderwijs, speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs de afgelopen jaren gedaald (zie tabel 5.5). De ontwikkeling van het ziekteverzuim kent over het algemeen een lichte daling ten opzichte van 2009.” (bron: nota Werken in het Onderwijs 2012)

Tabel 5.5 Ziekteverzuim** in het onderwijs, 2002-2010 (in procenten)

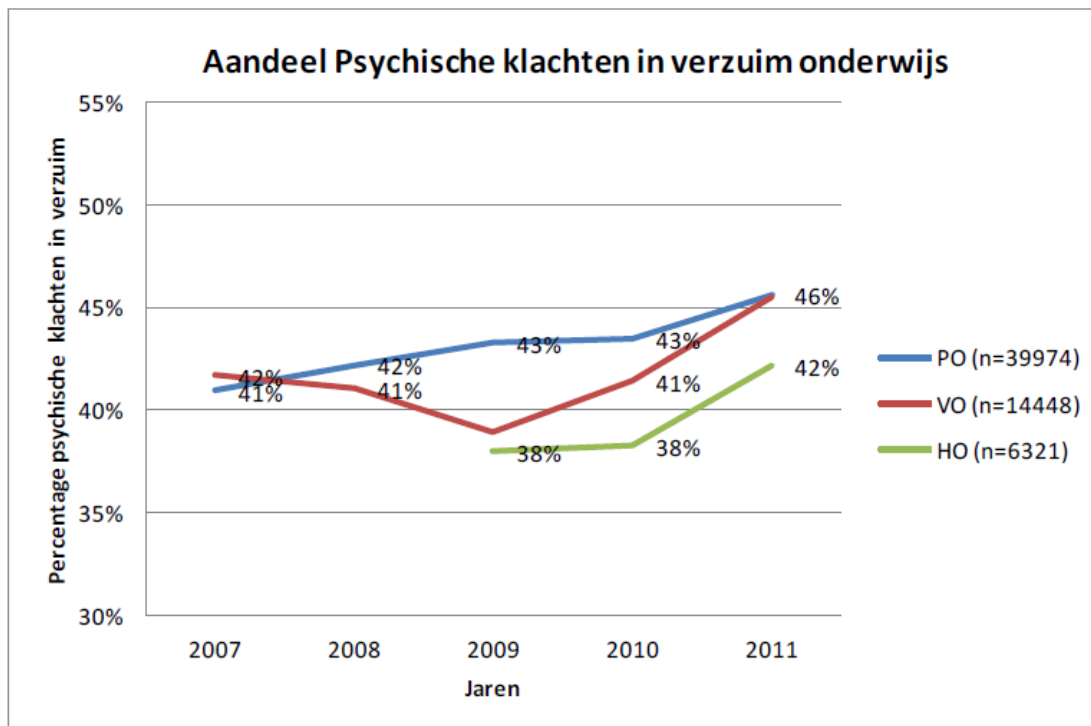
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Basisonderwijs	7,6	6,8	6,5	5,9	5,8	5,9	6,0	6,0	6,1 [†]
Speciaal onderwijs	8,7	7,6	7,2	6,4	6,3	6,8	6,7	6,7	6,5 [†]
Voortgezet onderwijs	7,0	5,8	5,6	5,4	5,0	5,1	5,1	5,1	4,9 [†]
Middelbaar beroepsonderwijs	7,3	7,2	5,7	5,9	5,8	5,7	5,8	5,8	5,9
Hoger beroepsonderwijs	5,1	4,9	4,7	4,5	4,5	4,5	4,7	4,3	4,2
Wetenschappelijk onderwijs	3,5	2,9	2,9	3,4	3,2	3,1	3,1	3,0	3,0
Onderzoeksinstellingen	3,6	2,9	3,0	2,9	2,7	3,0	3,1	3,2	2,7

Bron: Regioplan Beleidsonderzoek, VO-raad, het Arboservicepunt BVE, HBO-raad (Zestor), VSNU en WVOI.

* Deze gegevens zijn gebaseerd op basis van het Programma van Eisen op grond waarvan de instellingen aan DUO aanleveren. De cijfers hebben een voorlopig karakter. Dekking in het primair onderwijs is 97,5 procent van de instellingen en voor het voortgezet onderwijs 82,5 procent.

** De cijfers voor het basisonderwijs, speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs geven het totaal van het ziekteverzuim over de eerste twee ziektejaren. De cijfers voor het hoger beroepsonderwijs en onderzoeksinstellingen laten alle verzuim langer dan een jaar buiten beschouwing.

(Ontleend aan: Ministerie van Onderwijs (2011) Nota Werken in het Onderwijs 2012)



Toelichting grafiek:

PO= Primair Onderwijs, onderzoek onder 39.974 werknemers

VO= Voortgezet Onderwijs, onderzoek onder 14.448 werknemers

HO= Hoger Onderwijs, onderzoek onder 6.321 werknemers

Bron: Persbericht Arbounie: Flinkte stijging psychische klachten bij werknemers in het onderwijs. (12 april 2012)

H) Overzicht gebruik generieke ontzieteregelingen in het onderwijs in 2010

	Po	Vo	Bve	Hbo	Wo
Intredeleeftijd	52/56	52/56	55/59	55/57/60	59
Verlofuren	170/340	170/340	170/340	170/340/425	149
Eigen bijdrage*	25-35%	10-35%	25-35%	24-53%	0%
Deelnemers**	19,2%	24,5%	22,8%	Nb	2,5%
Bereik***	51,3%	59,2%	47,6%	Nb	26,7%
Omvang****	3,4%	4,7%	4,1%	Nb	0,26%
Gebruikers	m.n. op/dir	Oop/op/dir	Nb	Nb	m.n. obp

* deel van de verlofuren die niet betaald zijn

** deelnemers als deel van totaal aantal werknemers in de sector

*** deelnemers als deel van totaal aantal gerechtigden in de sector

**** totaal aantal verlofuren als deel totaal fte in de sector

Bron: ResearchNed, Feitenonderzoek generieke oudereregelingen in het onderwijs, 2011

BIJLAGE 3. Beeldvorming rond oudere werknemers in het onderwijs

In 2007 heeft SBO een literatuuronderzoek gedaan naar de beeldvorming rond oudere werknemers in het onderwijs. Het bleek niet best gesteld met het imago van de oudere werknemer. SBO heeft voor de meeste vooroordelen gekeken of onderzoek de vooroordelen kon staven. Het tegendeel bleek. Hieronder staan hun bevindingen over de beelden en feiten rond oudere werknemers weergegeven.

Beelden en feiten over de gezondheid en de inzetbaarheid van ouderen blijken niet met elkaar te stroken. De feiten wijzen uit dat het overgrote deel van de ouderen lichamelijk en geestelijk gezond is en het werk goed aankan. De veranderingen die bij ouderen optreden, zijn ook niet altijd negatief en al helemaal geen wetmatigheden. Deze veranderingen zijn ook (deels) te beïnvloeden door goed personeelsbeleid. Hieronder is beschreven in hoeverre deze beelden kloppen.

Veel mensen zijn nog tot op hoge leeftijd lichamelijk gezond

Met de leeftijd gaat de lichamelijke gezondheid wel achteruit, maar de snelheid waarmee de lichamelijke gezondheid achteruit gaat is voor iedereen anders. De gezondheid is niet alleen afhankelijk van leeftijd, maar ook van leefstijl (roken, drinken, beweging) en van werkfactoren (functieduur, fysiek belastende arbeid). De achteruitgang in gezondheid is meestal zo gering dat ouderen hierdoor niet worden beperkt in hun functioneren op het werk. Ouderen blijken de achteruitgang in lichamelijke en/of mentale gezondheid meestal gemakkelijk te kunnen compenseren met slimme werkstrategieën of hulpmiddelen, waardoor zij niet beperkt zijn in hun functioneren.

De psychische gezondheid neemt juist toe met de leeftijd

Psychische problemen komen minder voor bij ouderen dan bij jongeren.

De cognitieve vermogens veranderen met de leeftijd

Bepaalde aspecten van het cognitieve vermogen nemen af, anderen nemen juist toe. Veel functies blijven tot op hoge leeftijd intact, zoals intelligentie en automatisch informatieverwerking. De kennis, ervaring en vaardigheden nemen toe. Ouderen zijn vaak beter in het toepassen van gestructureerde kennis; praktische intelligentie ontwikkelt zich door ervaring. Met de jaren neemt de levenservaring toe en nemen daardoor een aantal mentale vermogens toe. Het gaat hier om het vermogen om situaties en mogelijke risico's in te schatten en zaken te overzien en te prioriteren, waarmee men grotere projecten kan aanpakken en begeleiden in kortere tijd. Cognitieve functies zoals geheugen, concentratie en reactiesnelheid gaan inderdaad achteruit met de leeftijd. De snelheid van informatieverwerking gaat achteruit; ouderen kunnen minder snel en analytisch denken en problemen oplossen. Mentale stimulatie van de hersenen gaat cognitief verval tegen. Training kan dit verlies dus weer compenseren. De veranderingen in het cognitieve vermogen resulteren niet automatisch in een verminderde inzetbaarheid. Met het vorderen van de leeftijd beschikken mensen over complexere cognitieve schema's die kunnen compenseren voor achteruitgang van sommige cognitieve functies. En juist die cognitieve functies die nodig zijn voor de functie gaan meestal niet achteruit, omdat mensen ze zo vaak toepassen.

De mentale belastbaarheid neemt af bij het ouder worden

Dit komt door veranderingen in de hersenen, die onder andere leiden tot een afname van de reactiesnelheid en de geheugencapaciteit. Een van de gevolgen is dat oudere werknemers vaak minder goed tegen stress en werkdruk kunnen. Klachten rond werktempo, hoeveelheid werk en emotionele belasting vertonen een piek tussen de 45 en 55 jaar. Ouderen hebben wel een grotere herstelbehoefte dan jongeren. Ze moeten langer rusten na een dag hard werken. Het herstel na

ziekte of een ongeval duurt vaak ook langer. De afname van de mentale belastbaarheid heeft vaak weinig effect op het werk. Ook hier geldt dat bijna nooit de maximale belastbaarheid bereikt zal worden. De afname in mentale belastbaarheid wordt bovendien gecompenseerd door vaardigheden die juist groter worden met het stijgen van de leeftijd, omdat er meer ervaring is opgedaan. Hierbij valt te denken aan sociale vaardigheden en probleemoplossend vermogen. De mentale belastbaarheid neemt minder snel af als mensen veel denkwerk doen.

Ouderen leren even goed als jongere collega's

De leerstijl van ouderen is wel anders. De leerstof moet concreter aansluiten bij bestaande kennis van oudere leraren en docenten en bij hun dagelijkse werkzaamheden. Ouderen hebben meer dan jongeren moeite met abstracte en contextloze kennis. Het leervermogen van mensen loopt terug als mensen lange tijd niets meer leren. Het blijft op peil bij mensen die in training blijven, die steeds nieuwe dingen blijven leren.

Ervaringsconcentratie is niet het gevolg van ouder worden

Ervaringsconcentratie ontstaat wanneer de hoeveelheid ervaringen op een beperkt gebied toeneemt, terwijl de verscheidenheid aan ervaring juist afneemt. Mensen worden hierdoor beperkt inzetbaar. Dat bij veel ouderen sprake is van ervaringsconcentratie komt niet door hun leeftijd, maar doordat ze lang hetzelfde werk doen. Een goed personeelsbeleid moet ervoor zorgen dat mensen op diverse gebieden ervaring opdoen en hierdoor ook breed en goed inzetbaar zijn en blijven.

Ouderen zijn even flexibel en veranderingsbereid

Het gaat vaak maar om een beperkt deel van de groep oudere leraren die minder flexibel en veranderingsbereid zijn. Niet zozeer de biologische leeftijd, als wel de opgedane ervaring en houding verklaart de verschillen in flexibiliteit en de veranderingsbereidheid tussen medewerkers. Wanneer een medewerker al lang eenzelfde functie uitvoert en weinig scholing heeft gevolgd is de kans groter dat iemand is 'vastgeroest' en vasthoudt aan de eigen manier van lesgeven. De alertheid en nieuwsgierige houding ontbreekt en daarmee ook de anticipatie op vernieuwing. Wanneer mensen zijn 'vastgeroest' is het doorvoeren van onderwijsvernieuwingen niet gemakkelijk. Ook zijn zij eerder opgebrand. Een verminderde bereidheid om te veranderen kan tevens te maken hebben met veranderingsmoeheid. Ouderen hebben vaak al veel veranderingen meegemaakt, terwijl dit niet altijd heeft geleid tot positieve effecten. Ondanks een mogelijk vertragende werking die hiervan uitgaat beschouwen managers en jongeren de kritische inbreng van hun oudere collega's vaak als waardevol voor het succesvol doorvoeren van deze veranderingen. Op basis van eerdere ervaringen kunnen oudere leraren aangeven wat mogelijke valkuilen zijn bij organisatieveranderingen en de invoering van onderwijsinnovaties, zodat daar rekening mee gehouden kan worden.

Het verzuimpatroon van mensen verandert met de leeftijd

Ouderen blijken minder vaak te verzuimen, maar wanneer ze zich ziek melden, is het verzuim wel langduriger. Hierdoor is het ziekteverzuimpercentage van ouderen hoger dan van jongeren. Ook is er een verband tussen ziekteverzuim en de functieverblijftijd: ziekteverzuim stijgt naarmate men langer een zelfde functie heeft.

Ouderen blijven gemotiveerd

Oudere leraren en docenten zoeken wel naar andere dingen in het werk dan hun jongere collega's. In de loop van het leven ontstaan er veranderingen in de manier waarop iemand in het leven staat. Ook verandert de rol die werk hierin speelt. De werkbeleving is voortdurend in verandering. Bij oudere medewerkers neemt bijvoorbeeld het belang van zingeving van het werk toe en ontstaat de wens om de eigen kennis en ervaring over te dragen. Door hier rekening mee te houden blijft de arbeidsmotivatie op peil.

De productiviteit van medewerkers neemt toe

Uit onderzoek blijkt dat de productiviteit stijgt tot ongeveer 55 jaar en daarna stabiliseert. Het afnemen van de productiviteit hangt vooral af van de mate waarin de organisatie een actief personeelsbeleid voert.

Het leeftijdsverschil met leerlingen heeft ook voordelen

Het generatieverschil tussen leraren/docenten en leerlingen/studenten neemt toe met de jaren. Dit kan het werk in bepaalde opzichten moeilijker maken; docenten kunnen zich minder makkelijk inleven in de belevingswereld van de leerlingen en spreken minder dezelfde taal. Hierdoor kan het lastiger worden om leerlingen te motiveren en heeft dit mogelijk gevolgen voor het houden van orde. Aan de andere kant kan een hogere leertijd ook gepaard gaan met meer gezag.

Oudere leerkrachten zijn niet per definitie duurder dan jongere collega's

De salariskosten zijn gekoppeld aan leeftijd. Hierdoor zijn de salariskosten van oudere leerkrachten hoger dan van jongere collega's. Een goed levensfasegericht personeelsbeleid moet ervoor zorgen dat ouderen langer optimaal inzetbaar blijven en minder een beroep doen op sociale voorzieningen. Wanneer de salariskosten evenredig stijgen met de arbeidsproductiviteit zijn oudere leraren of docenten niet duurder dan hun jongere collega's.

Voor sommige soorten werk lijken oudere leerkrachten zelfs meer geschikt dan jongeren

Ouderen hebben vaak meer kennis en ervaring dan jongeren. Met hun jarenlange ervaring kunnen oudere leerkrachten door hun routine gemakkelijk lesgeven. Ze hebben een goed inzicht in de werkprocessen, een goed organisatorisch vermogen en hebben zelf een efficiënte en effectieve werkstijl ontwikkeld. Ook vinden ze het prettig om hun kennis en vaardigheden over te dragen. Ze kunnen dus goed als coach of mentor optreden en ertoe bijdragen dat allerlei kennis binnen de school bewaard blijft. Hierdoor wordt optimaal gebruik gemaakt van hun expertise, wat weer extra motiveert. Tenslotte hebben oudere leraren en docenten vaak meer verantwoordelijkheidsgevoel dan jongeren en zijn ze zeer trouw en gemotiveerd. Zij kunnen een voorbeeldfunctie vervullen voor de overige personeelsleden. Tevens hebben ouderen vaak geen zorgtaken meer thuis. Hierdoor kunnen ze zich volledig op het werk richten.

Bron: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (2007) Beeldvorming.