

# 24

# Duurzame inzetbaarheid in het hbo

Jo Scheeren

Senior beleidsadviseur, Zestor

Onderzoeker, CAOP

Tom Hoogendoorn

Beleidsadviseur, Zestor

## Inleiding

Omdat werknemers steeds langer doorwerken én de inhoud en aard van het werk continu verandert, ligt er steeds meer nadruk op duurzame inzetbaarheid. Het is belangrijk dat werknemers gezond, vitaal, bekwaam en met plezier aan het werk kunnen blijven. Met ruimte voor professionele ontwikkeling, loopbaanmogelijkheden, maatwerk en flexibiliteit. Dit hoofdstuk behandelt beknopt duurzame inzetbaarheid in het algemeen en gaat specifiek in op de stand van zaken en mogelijke interventies in het hbo. Wij baseren ons voornamelijk op de Zestor-publicatie 'Duurzame inzetbaarheid, sectoranalyse hbo' (2021).<sup>1</sup>

Over het algemeen wordt gesteld dat werknemers duurzaam inzetbaar zijn als zij over de volgende competenties beschikken:

- 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'). De lange(re) termijn staat hierbij centraal (Van Vuuren, 2012).



## Definitie en aspecten van duurzame inzetbaarheid

Overeenkomstig de voorgaande uitleg hanteren we de volgende 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.' (Brouwer et al., 2012)

Dit vraagt niet alleen om een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, maar ook om een houding en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. De definitie benadrukt de verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers; beiden beïnvloeden de inzetbaarheid.

Er zijn vele aspecten die duurzame inzetbaarheid helpen bevorderen. Op grond

---

1 Bii de Zestor-publicatie 'Duurzame inzetbaarheid, sectoranalyse hbo' is gebruikgemaakt van publicaties uit de sector (zoals monitoren, cao-afspraken, vakpublicaties) en databestanden (Werkonderzoek 2019, sectorspiegel ABP).

van literatuur over duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2019) komen we tot de volgende ordening van onderliggende aspecten:

- Veilig, gezond en vitaal werken – Fysieke en mentale gezondheid, leefstijl, intrinsieke motivatie, persoonlijkheidskenmerken, werkeisen of stressoren, energiebronnen (sociale steun van collega's, autonomie, waardering), ziekteverzuim(beleid), welbevinden, veilige werkomgeving.
- Stimuleren van een leven lang ontwikkelen en mobiliteit:
  - Leven lang ontwikkelen: professionaliseringsmogelijkheden, professionele ruimte, competentieontwikkeling, leer en ontwikkelcultuur.
  - Arbeidsmobiliteit: bevorderen van interne en externe mobiliteit.
- 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), bevordering van bewustwording en van de eigen regie van werkenden over hun loopbaan.
  - Goed werknemerschap: verantwoordelijkheid voor employability, eigen regie over loopbaan, bijhouden van vakbekwaamheid, motivatie, bevlogenheid.

## Stand van zaken en uitdagingen wat betreft duurzame inzetbaarheid in het hbo

Welke inspanningen vergt duurzame inzetbaarheid van het beleid van hogescholen en van medewerkers? We beschrijven het hbo aan de hand van bovenstaande ordeningen. Achtereenvolgens bespreken we beknopt de stand van zaken en uitdagingen wat betreft de thema's 'arbeidsmarkt/loopbaan', 'veilig, gezond en vitaal werken', 'goed werkgever- en werknemerschap' en 'een leven lang ontwikkelen en mobiliteit' (Zestor, 2021).

### Arbeidsmarkt/loopbaan

- Op middellange termijn wordt een forse daling van het aantal studenten in het hbo 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, met name door veel medewerkers die een fulltime- of grote deeltijd baan hebben. Zij zullen deels vervangen worden door werknemers met een (minder grote) deeltijd baan in het hbo.
- De kosten voor hogescholen voor oud-werknemers die in de (B)WW zijn hoog

en de kans dat werknemers vanuit de WW re-integreren is laag. Hier ligt een uitdaging voor het creëren van goede re-integratietrajecten bij hogescholen.

- De leeftijd waarop medewerkers in het hbo met pensioen gaan, stijgt gestaag. Ook hier ligt een uitdaging voor scholen, direct leidinggevend en HRM om, in samenwerking met de oudere werknemers, deze zinvol, bekwaam en met plezier te laten doorwerken tot aan het pensioen.

### Veilig, gezond en vitaal werken

- Veel medewerkers van hogescholen vinden dat de werkdruk hoog is. Ruim de helft van de medewerkers (53%) ervaart de werkdruk in het algemeen als goed. Echter, 45% van de medewerkers vindt de werkdruk (veel) te hoog. Ongeveer zes van de tien medewerkers (62%) ervaart de piekbelastingen als (veel) te hoog. De emotionele belasting in het werk is voor ongeveer een op de vijf medewerkers (veel) te hoog (Zestor, 2022). Redenen daarvoor zijn:
  - De tijd die beschikbaar is om het werk te doen.
  - Een verstoorde balans in de werk- en privésituatie (thuiswerken, jonge kinderen). Belangrijke factoren die van invloed zijn op de werk-privébalans 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).
  - De betrokkenheid van docenten en een groot verantwoordelijkheidsgevoel naar studenten.
  - Docenten die een hoge werkdruk ervaren omdat ze onvoldoende zijn toegerust voor onlineonderwijs.
  - De veranderingen die plaatsvinden door de steeds veranderende coronasituatie. Deze veranderingen in het kader van hybride werken vragen continu aanpassingen van het onderwijs, daarbij verloopt de communicatie niet altijd optimaal.
- Als gevolg hiervan is er vaak onvoldoende tijd voor professionalisering en ontwikkeling of om door te groeien naar een andere functie
- De herstelbehoefte van hogeschoolmedewerkers is hoog. Het gevoel van vermoeidheid en uitputting bij de hogeschoolmedewerkers is meer aanwezig dan bij medewerkers binnen andere overheidssectoren (Zestor, 2022).
- Een kwart van de medewerkers van hogescholen is van mening dat er op hun hogeschool geen of slechts beperkte aandacht is voor het bevorderen van gezondheid en vitaliteit. Medewerkers met gezondheidsproblemen geven



aan dat zij vooral de aandacht van leidinggevenden als te beperkt ervaren. Leidinggevenden brengen 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.

- Uitdagingen vormen ook de nieuwe vraagstukken rond hybride werken en het bieden van meer maatwerk door leidinggevenden en HR bij het bevorderen van gezondheid en voorkomen van gezondheidsklachten van individuele werknemers, het actief informeren over ondersteuningsmogelijkheden en samen zoeken naar oplossingen.

### Goed werkgever- en werknemerschap

- Werknemers in het hbo ervaren het werken bij hun organisatie doorgaans als positief. Het gemiddelde rapportcijfer voor de hbo-sector bedraagt 7,6. (Zestor, 2022)
- Werknemers zijn over het algemeen tevreden over hun leidinggevende. Ze geven een waardering van 7,6 van 10 punten (ministerie van BZK en CBS, 2020).
- Werknemers in het hbo zijn (zeer) tevreden over de eigen baan: 87% van de hbo-medewerkers geeft dit in het Werkonderzoek 2019 aan.
- Werknemers zijn ook tevreden over de mogelijkheden voor professionalisering in hun baan. Zij beoordelen hun mogelijkheden om in het werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen met een 7,5. De tevredenheid over resultaat- en ontwikkelafspraken is met 6,8 lager.
- Veel werknemers in het hbo (83%) zijn niet op zoek naar een andere functie (ministerie van BZK en CBS, 2020).
- Er zijn een aantal opvallende aspecten die mogelijk invloed hebben op vertrekredenen. Medewerkers op zoek naar een andere baan zijn in meerderheid ontevreden over de organisatie bij de hogeschool en minder tevreden over het team en de baan. Medewerkers die geen andere functie zoeken hebben een heel hoge baantevredenheid (92%) (ministerie van BZK en CBS, 2020).
- Medewerkers die een andere baan zoeken zijn ook veel minder tevreden over de mate waarin zij de kans krijgen te doen waar zij goed in zijn en schatten de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en de mate van invloed op de organisatie veel lager in dan de overige medewerkers.
- De rol van leidinggevenden in de professionele en persoonlijke ontwikkeling is volgens veel medewerkers nog bescheiden. Rond 50% van de leidinggevenden:
  - helpt mee bij hun verdere ontwikkeling;
  - moedigt aan om talenten te gebruiken;
  - zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers.
 Op deze punten is dus nog een grotere inzet van leidinggevenden mogelijk.

- Een uitdaging is dat hogescholen door de voorgaande aspecten te verbeteren nog veel invloed kunnen hebben op de tevredenheid van hun werknemers en het terugdringen van het vertrek.

### Een leven lang ontwikkelen en mobiliteit

- Werknemers die minimaal tien jaar in dienst zijn bij de hogeschool volgen minder vaak een langere opleiding of cursus en maken minder vaak gebruik van coaching of andere vormen van feedback dan de werknemers die korter in dienst zijn. Werknemers die tot twee jaar in dienst zijn bij de huidige werkgever volgen vaker dan andere werknemers een cursus die langer dan zes maanden duurt.
- Een 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 actief oriënteert op de arbeidsmarkt dan wel vervolgstappen plant in de eigen loopbaan is geringer.
- In vergelijking met andere onderwijssectoren stromen in het hbo veel werknemers ouder dan 35 jaar in. Velen van hen hebben al ruime beroepservaring wanneer ze docent worden, maar doorgaans nog weinig pedagogisch-didactische vaardigheden.
- 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 grote uitstroom bij mannen en vrouwen tussen 20 en 30 jaar en tussen 35 en 45 jaar. De uitstroom in de lagere ondersteunende functies in het hbo is traditioneel hoog, hoger dan die van onderwijzend personeel en hogeropgeleid ondersteunend personeel.
- Bovendien verlaten relatief veel docenten van jonge en middelbare leeftijd het hbo. Vaak zijn dit beginnende docenten, ook van middelbare leeftijd, omdat in het hbo veel docenten instromen die al een beroepsleven achter de rug hebben. Verklaringen zijn:
  - tijdelijke contracten;
  - de hoge werkdruk in de eerste maanden;
  - onrealistische verwachtingen van docentschap;
  - moeite met het combineren van meerdere banen.
- Een uitdaging is het nog vaak ontbreken aan voldoende professionele ondersteuning van startende docenten. Hieraan kunnen hogescholen nog meer aandacht besteden, zodat het verloop afneemt.



## Mogelijke beleidsinterventies

Hieronder gaan we in op mogelijke beleidsinterventies in theorie om duurzame inzetbaarheid optimaal te bewerkstelligen, voordat we aanbevelingen doen voor beleidsinterventies van toonaangevende lectoren in het hbo. Zowel landelijk, sectoraal als op het niveau van de individuele werkgever en werknemer zijn (beleids)interventies mogelijk (Brouwer et al., 2012). Interventies kunnen vanuit verschillende doelstellingen ingezet worden. Bijvoorbeeld vanwege wettelijke verplichtingen, om gezondheidsproblemen op te lossen, om de motivatie van ouderen te stimuleren of omdat organisaties of andere betrokkenen er een algemeen voordeel in zien.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt in verschillende stadia waarop interventies kunnen plaatsvinden:

- Preventie: voorkomen van verminderde inzetbaarheid.
- Curatie: behandelen van een lage inzetbaarheid, bijvoorbeeld bij gezondheidsklachten of verzuim.
- Amplitie: zich richten op alle medewerkers ter bevordering of versterking van een goede inzetbaarheid. Positieve aspecten zijn bijvoorbeeld werkgeluk, bevlogenheid, welzijn en vitaliteit (Van Vuuren, 2012).

Curatieve en preventieve maatregelen zijn gericht op het oplossen of voorkomen van specifieke problemen, zoals ziekteverzuim of ongewenste vervroegde uitstroom. Amplitie-maatregelen zijn daarentegen gericht op het bevorderen van het welbevinden en functioneren van werknemers. Het doel daarvan is dus niet om problemen te voorkomen of op te lossen, maar positieve uitkomsten te stimuleren. Denk hierbij aan het stimuleren van de continue ontwikkeling van werknemers door middel van formele en informele ontwikkelingsmogelijkheden en taakrotatie (Niks, Van den Heuvel & Sander, 2020).

Ook worden beleidsinterventies ingedeeld op basis van het thema waarop zij gericht zijn:

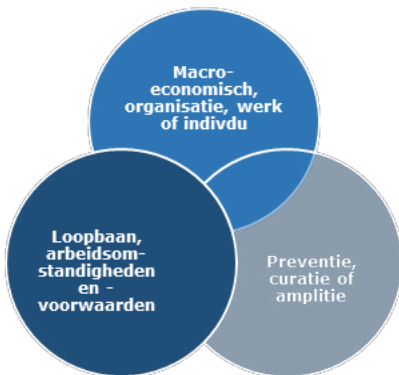
- Loopbaanbeleid: deze interventies richten zich over het algemeen op het behoud van flexibiliteit en inzetbaarheid voor de organisatie. Te denken valt aan opleidingen, functioneringsgesprekken of interne mobiliteit.
- Arbeidsomstandighedenbeleid, inclusief gezondheidsbeleid: deze interventies richten zich op aanpassingen in de belasting van het werken en vergroting 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, aanpassingen in beleidsmogelijkheden of het type arbeid. Te denken valt aan deeltijdpensioen, overbruggingsbanen of financiële bonussen. (Brouwer et al., 2012).

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

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

Schematisch ziet de indeling van mogelijke beleidsinterventies er als volgt uit:



De indeling laat zien dat de verantwoordelijkheid voor interventies ligt bij de organisatie, de werkvloer (leidinggevende), de individuele werknemer, maar ook bij de maatschappij als geheel (Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2016). Interventies kunnen volgen uit generiek beleid, al dan niet op basis van landelijke wet- en regelgeving of cao-afspraken, maar ook uit maatwerkafspraken op organisatieniveau, bijvoorbeeld via i-deals (afspraken die gunstig zijn voor zowel werknemer als werkgever). Te denken valt aan maatwerkafspraken over de ontwikkeling van ouderen en mogelijkheden voor flexibel werken.



### Lectoren: bevindingen en mogelijke interventies

In het kader van de sectoranalyse Duurzame inzetbaarheid van Zestor is lectoren uit het hbo gevraagd naar duurzame inzetbaarheid in het hbo en mogelijke interventies<sup>2</sup>:

- Lectoren houden een pleidooi voor amplitieve interventies. Maatregelen en interventies dienen gericht te zijn op het bevorderen van positieve indicatoren, zoals gezondheid en vitaliteit, welbevinden en bevlogenheid van werknemers.
- Het leveren van maatwerk dient de regel te zijn. 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 en op maat aan te passen regelingen.
- 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 zich verder in ontwikkelen? Hoe ziet de medewerker zijn of haar verdere loopbaan of toekomst.
- Ook het tegengaan van stereotypering van oudere werknemers is belangrijk. Weinig verwachtingen hebben van oudere werknemers, en oudere werknemers ook zelf dat gevoel geven, is negatief voor de inzet van oudere werknemers.
- Gewezen wordt op het gegeven dat functieduur bepalend is voor employability. Niet de leeftijd maar de functieduur is bepalend voor de 'adaptability', het kunnen aanpassen aan nieuwe vereisten en omstandigheden in het werk.
- Ook wordt het belang van meer ruimte voor ontwikkeling onderstreept, het belang om meer onderwijsvrije ruimte en een leercultuur te creëren voor innovatie en bijscholing. Dat verhoogt de intrinsiek motivatie van medewerkers.
- Sommige lectoren vinden dat de focus verlegt dient te worden van draaglast naar het motivationele proces. Maatregelen om het werk van medewerkers te verlichten werken vaak onvoldoende. Er valt meer winst te boeken met meer aandacht voor het motivationele proces: leuke collega's, een goede relatie met de leidinggevende, meer autonomie en variëteit in het werk.

---

2 Josje Dijkers, lector Organiseren van Waardig werk; Annet de Lange, lector Human Resource Management; Klaske Veth, lector Duurzaam HRM; Daniël van Middelkoop, lector Teamprofessionalisering in veranderende organisaties.

- De inzet van duurzame-inzetbaarheidsuren moet gericht. Het is belangrijk om de duurzame-inzetbaarheidsuren gericht in te zetten en te koppelen aan het ontwikkelgesprek/het 'goede' gesprek. Hoe wil de werknemer inzetbaar blijven en wat zijn de toekomstplannen?
- Ook is er een pleidooi voor ontwikkelgericht leiderschap, met name belangrijk voor startende professionals. Het bieden van regelruimte, ontwikkeling en innovatie kan het vertrek of een burn-out van beginnende professionals tegengaan.
- Tevens wordt gepleit voor het creëren en faciliteren van experimenteerruimte. Er zijn bijvoorbeeld prachtige werkdruginstrumenten ontwikkeld. Faciliteer in de sector de inzet daarvan.
- Het werken na corona vraagt om aanpassingen. Creëer ruimte om met divers samengestelde teams te verkennen hoe het onderwijs op termijn het beste kan worden ingericht. Neem daarvoor de tijd 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 van rekening om onderwijskwaliteit.

### Bevindingen en mogelijke interventies uit andere sectoren

Onderstaand nog enkele belangrijke interventiemogelijkheden in het kader van duurzame inzetbaarheid uit andere sectoren:



- Onderzoek naar de tijdsinvestering van taken van docenten in het primair onderwijs (Van der Aa, Van den Berg et al., 2020) laat zien dat het terugdringen van bepaalde taken, zoals administratie, de weg vrijmaakt om meer tijd te besteden aan taken als lesvoorbereiding en professionalisering. Dit komt ten goede van de onderwijskwaliteit, werktevredenheid/werkplezier en werkdruk.
- In de sectoren po, vo en mbo is recent uitgebreid onderzoek gedaan naar de inzetbaarheid van oudere leraren/docenten (CAOP, MOOZ & Centerdata, 2021). Enkele bevindingen:
- Stimuleringsmaatregelen gericht op scholing en mobiliteit 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 beslissingen rond het al dan niet uittreden van oudere docenten. Aandacht en maatwerk op het terrein van werk-privésituatie van oudere docenten is cruciaal.

## Conclusie

De werknemers in het hbo zijn doorgaans (heel) tevreden met hun baan, maar de vele uitdagingen wat betreft duurzame inzetbaarheid laten zien dat er zowel landelijk, sectoraal als op het niveau van de individuele werkgever en werknemer nog legio (beleids)interventies mogelijk zijn om de duurzame inzetbaarheid van werknemers in het hbo te optimaliseren.

## Literatuur

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

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020). *Werkonderzoek 2019*. Den Haag: ministerie van BZK, CBS.

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

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

Van den Berg, D, Bendig, J., Scheeren, J., & Vrielink, S. (2021). *Vitaal naar pensioen. De (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren in het primair onderwijs en oudere docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in beeld*. Den Haag: CAOP, Tilburg: Centerdata, Utrecht: MOOZ Onderzoek.

Van der Aa, R., Van den Berg, D., Scheeren, J., Stevenson, S., Vermeulen, M., Vrielink, S., & Van Zijtveld, S. (2020). *Onderwijstijd: meer of minder? Internationaal vergelijkend onderzoek naar de urennorm en onderwijstijd in het primair onderwijs*. (In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap). Den Haag: CAOP.

Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag & Organisatie*, 25(4).

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

Zestor. (2021). *Duurzame inzetbaarheid, sectoranalyse hbo*. Den Haag: Zestor.

Zestor. (2022). *Werkbeleving in hogescholen. Benchmark 2020-2021*. Den Haag: Zestor