

Sterk aan het werk tot de AOW

Effectieve ondersteuning
van 55-plusmedewerkers in
het primair onderwijs

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



Sterk aan het werk tot de AOW

Effectieve ondersteuning van 55- plusmedewerkers in het primair onderwijs

Isabel Voets
Tessa van de Rozenberg
Julia Marthaler
Nynke van Miltenburg

April 2026

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, cd, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Samenvatting

1. Inleiding

De gemiddelde pensioenleeftijd in het primair onderwijs (po) lag in 2024 op 65,4 jaar. Hoewel dit gemiddelde is gestegen ten opzichte van voorgaande jaren, ligt het nog steeds onder de wettelijke AOW-leeftijd. Een grote groep medewerkers in het po blijft tot de AOW-leeftijd werken of zelfs tot daarna, maar een deel van de medewerkers gaat dus voor hun AOW-gerechtigde leeftijd met pensioen. Dit wijst op aanzienlijke individuele verschillen in behoeften en belastbaarheid onder oudere medewerkers.

Doel

Het hoofddoel van deze verkenning is om maatregelen in kaart te brengen die schoolorganisaties inzetten om 55-plusmedewerkers te ondersteunen. Door de toepassing van deze maatregelen te illustreren met praktijkervaringen is het onderzoek erop gericht schoolorganisaties te inspireren en knelpunten rondom langer doorwerken te identificeren. De centrale vraag luidt: 'Hoe kunnen medewerkers in het po worden ondersteund om tot aan hun AOW-leeftijd door te werken?'

Daarbij wordt onderzocht:

1. welke maatregelen eraan kunnen bijdragen dat oudere medewerkers gezond en met plezier kunnen blijven werken tot aan hun AOW-leeftijd;
2. in hoeverre ouderenbeleid wordt opgesteld en welke ondersteuning schoolorganisaties bieden aan 55-plusmedewerkers;
3. hoe effectieve ondersteuningsmaatregelen in de praktijk vorm krijgen.

Methoden

We voerden eerst een literatuurverkenning uit naar relevante beleidsmaatregelen voor oudere medewerkers en wat bekend is over de toepassing daarvan in het po. Vervolgens is een vragenlijst uitgezet onder schoolleiders, bestuurders en HRM-professionals om een actueel beeld te krijgen van de ondersteuning van 55-plusmedewerkers in de praktijk. Aan het vragenlijstonderzoek namen 254 respondenten deel. Omdat we in de eerste plaats geïnteresseerd waren in het beleid – waar leidinggevenden en HRM'ers het beste zicht op hebben – zijn 55-plusmedewerkers zelf niet als doelgroep in de vragenlijst meegenomen. Ten slotte zijn interviews afgenomen met betrokkenen van vijf schoolorganisaties om verdiepend inzicht te krijgen in de effectiviteit en de praktische uitwerking van de ingezette maatregelen. Het gaat zowel om 55-plusmedewerkers zelf (drie gesprekken) als bestuurders, schoolleiders en HR-medewerkers, van wie een deel zelf ook 55-plusser is (vijf gesprekken). Gezamenlijk dienen de onderzoeksresultaten als basis voor het formuleren van concrete aanbevelingen voor de sector.

2. Maatregelen om doorwerken tot aan de AOW-leeftijd te ondersteunen

De inzetbaarheid van oudere medewerkers hangt sterk samen met de balans tussen werkvermogen en fysieke of mentale belasting: wat vraagt het werk (eisen) en wat kan de medewerker aan (werkvermogen)? Goede ondersteuning kan oudere medewerkers helpen om gezond en met plezier tot aan de AOW-leeftijd te blijven werken.

Van ontzien naar preventie

In verschillende sectoren, waaronder het po, is de ondersteuning van oudere medewerkers verbreed van traditioneel 'ontziebeleid' naar een meer preventieve benadering, waarin behoudgerichte en ontwikkelingsgerichte maatregelen worden gecombineerd. Behoudgerichte interventies richten zich vooral op het beperken van werkbelasting en hebben een preventief of curatief karakter (bijvoorbeeld het voorkomen of herstellen van verzuim). Ontwikkelingsgerichte interventies stimuleren groei en vitaliteit en dragen preventief bij aan duurzame inzetbaarheid en werkplezier.

Ondersteuningsmaatregelen voor oudere medewerkers

De literatuur beschrijft diverse effectieve ondersteuningsmaatregelen voor oudere medewerkers. Eerder onderzoek laat zien dat een deel van deze maatregelen in het po al wordt ingezet, maar dat de toepassing vaak beperkt blijft door praktische en beleidsmatige hindernissen. Van sommige maatregelen is onbekend in hoeverre zij in het po al worden ingezet. Het onderliggend onderzoek brengt daarom in kaart welke maatregelen worden toegepast, en hoe bestuurders, schoolleiders en HRM'ers de effectiviteit ervan beoordelen. De maatregelen zijn ingedeeld aan de hand van de vier A's – Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsverhoudingen.

Arbeidsinhoud: het aanpassen van het takenpakket en het up-to-date houden van kennis en vaardigheden.

- Werkverlichting door aanpassing van het takenpakket binnen de eigen functie zodat werkzaamheden beter uitvoerbaar worden.
- Werkverlichting door overstap naar een lichtere functie (demotie).
- Scholing en professionalisering in het kader van doorlopende ontwikkeling, of in het kader van specifieke ondersteuning bijvoorbeeld gericht op het gebruik van digitale tools.

Uit de vragenlijst blijkt dat een groot deel van de schoolorganisaties inzet op scholing (77%) en werkverlichting (59%). Eerder onderzoek toonde al aan dat aanpassingen in het takenpakket vaak worden belemmerd door een ervaren gebrek aan mogelijkheden en het vasthouden aan de traditionele jaartaakverdeling.

Arbeidsomstandigheden: de fysieke werkplek en flexibiliteit in werktijden.

- Aanpassingen op de werkplek om fysieke belasting te verminderen.
- Flexibele werktijden en thuiswerkmogelijkheden om de energiebalans beter af te stemmen op het werkvermogen.

De resultaten uit de vragenlijst tonen dat schoolorganisaties in beperkte mate inzetten op aanpassing van arbeidsomstandigheden. Dit komt overeen met uitkomsten uit eerder onderzoek. Mogelijk speelt hierin mee dat mogelijkheden voor thuiswerken in het onderwijs beperkt zijn.

Werkplekaanpassing komen het meest voor en worden door de helft van de schoolorganisaties aangeboden aan oudere medewerkers.

Arbeidsvoorwaarden: financiële regelingen, verlof, en aanvullende regelingen.

- Structurele aanpassingen aan de werktijden en (aanvullend) verlof ten behoeve van werkverlichting.
- Een generatiepact stelt medewerkers in staat minder te werken met gedeeltelijk salarisbehoud en volledige pensioenopbouw.
- Vitaliteitsbevordering door een gezonde werkomgeving en preventieve gezondheidscheck of coaching.

74% van de respondenten geeft aan dat oudere medewerkers in hun school(organisatie) worden gestimuleerd om hun uren voor professionalisering en duurzame inzetbaarheid (PDI) die zijn vastgelegd in de cao te gebruiken, terwijl op circa een kwart van de schoolorganisaties (24%) een generatiepact wordt aangeboden. Eerder onderzoek liet al zien dat het generatiepact in het po nog beperkt wordt ingezet, onder meer vanwege zorgen over financiële risico's, bezettingsproblemen en de associatie met de eerdere als te royaal ervaren BAPO-regeling.

Arbeidsverhoudingen: de dialoog tussen leidinggevende(n) en medewerker.

- Gesprekken over doorwerken tot aan de AOW-leeftijd en het pensioneringsplan van medewerkers.
- Gesprekken over inzetbaarheid met aandacht voor werkbelasting, behoeften en persoonlijke omstandigheden.
- Gesprekken over ontwikkelbehoeften met aandacht voor loopbaanwensen.

Op de meerderheid van de schoolorganisaties waar respondenten werken, wordt ingezet op gespreksvoering als vorm van ondersteuning voor oudere medewerkers. Vooral gesprekken over ontwikkelbehoeften (76%) en inzetbaarheid (76%) worden door respondenten vaak genoemd.

Effectieve ondersteuning combineert ontziebeleid met taakverlichting en aandacht voor werkplezier

De resultaten uit het vragenlijstonderzoek bevestigen een groeiende aandacht voor preventie, waarbij vooral maatregelen op het gebied van arbeidsverhoudingen (gespreksvoering) populair zijn. Toch geven respondenten aan dat zij zelf maatregelen uit de categorie arbeidsvoorwaarden, specifiek het 'ontziebeleid', het effectiefst vinden. Vooral PDI-uren, deeltijdpensioen en werktijdvermindering worden gewaardeerd, omdat ze medewerkers de nodige extra hersteltijd bieden. Daarnaast ziet 29% van de respondenten veel positieve effecten van taakverlichting. Ook is er een groeiende focus op amplitie: het vergroten van de bevologenheid door te kijken naar welke taken werkplezier bevorderen en door expliciet een beroep te doen op de ervaringsdeskundigheid van de oudere medewerker.

Brede ondersteuning voor oudere medewerkers, ook zonder formeel ouderenbeleid

Op een groot deel van de schoolorganisaties worden verschillende ondersteuningsmaatregelen ingezet. Volgens driekwart van de respondenten betreft dit een breed scala van zes tot vijftien verschillende maatregelen. Toch is er volgens respondenten vaak geen sprake van afgebakend ouderenbeleid: iets minder dan de helft (46%) van de respondenten werkt op een school(organisatie)

waar formeel ouderenbeleid is vastgesteld. Een op de zeven schoolleiders weet bovendien niet of de schoolorganisatie formeel ouderenbeleid heeft. Tegelijkertijd zijn er respondenten die aangeven dat er in hun school(organisatie) geen formeel ouderenbeleid bestaat, maar dat toch meerdere ondersteuningsmaatregelen worden aangeboden. Het bestaan van formeel ouderenbeleid en de praktische inzet van ondersteuningsmaatregelen vallen dus niet altijd samen.

Gespreksvoering en preventieve maatregelen centraal in de ondersteuning van oudere medewerkers

Uit de vragenlijst blijkt dat in de meeste schoolorganisaties structureel met alle oudere medewerkers wordt gesproken over het doorwerken tot de AOW-leeftijd. Dit gebeurt meestal tijdens de gesprekscyclus. Tijdens deze gesprekken staan vooral het werkplezier, de benodigde ondersteuning en de privésituatie van de medewerker centraal, terwijl financiële aspecten minder vaak aan bod komen. Hoewel driekwart van de respondenten positief is over de effectiviteit van deze dialoog, wordt benadrukt dat doorwerken een persoonlijke keuze blijft die sterk afhankelijk is van individuele gezondheid en de thuissituatie, waardoor de directe invloed van de schoolorganisatie soms als beperkt wordt ervaren. Eerder onderzoek liet al zien dat de effectiviteit van deze gesprekken afhangt van het moment waarop zij plaatsvinden en de mate waarin leidinggevenden hiervoor zijn toegerust.

3. Voorbeelden van effectieve ondersteuning van oudere medewerkers

De verdiepende gesprekken met bestuurders, HR-medewerkers, schoolleiders en 55-plussers bevestigen dat ondersteuning van oudere medewerkers vaak ad hoc tot stand komt. Een cruciale succesfactor voor het slagen van ondersteuning is volgens deelnemers een open dialoog en een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om hun ondersteuningsbehoefte(n) aan te kaarten. Op basis van de gesprekken zijn acht maatregelen nader verdiept:

1. Aanpassingen van het takenpakket kunnen helpen compenseren voor de lagere belastbaarheid en grotere herstelbehoefte van oudere medewerkers door hen bijvoorbeeld te ontzien van randtaken of door taken binnen het team te herverdelen. Vaak gaat het om individuele, ad-hocaanpassingen waarbij vooral taken die losstaan van het primaire proces worden verminderd.
2. Scholing en professionalisering werkt inspirerend, verhoogt de bevoegdheid en stelt oudere medewerkers in staat om mee te gaan in onderwijsveranderingen en technologische ontwikkelingen. Tegelijkertijd biedt juist het vrijstellen van herhalende scholing soms ruimte voor taakverlichting.
3. Positioneren en benutten van expertise versterkt de organisatiebetrokkenheid door de ervaring van oudere medewerkers een podium te geven en expliciet in te zetten, bijvoorbeeld door hen een rol te geven bij organisatieveranderingen of in te zetten als mentor voor startende collega's.
4. Het generatiepact biedt medewerkers een financieel aantrekkelijke optie om minder te werken met behoud van volledige pensioenopbouw. Het generatiepact wordt op de schoolorganisaties waar dit wordt aangeboden, nog beperkt benut. Mogelijk speelt onbekendheid van de regeling een rol, maar de regeling is ook minder aantrekkelijk voor medewerkers met een kleine aanstelling. Medewerkers die gebruik maken van het generatiepact zijn hierover positief.

5. De inzet van PDI-uren wordt gezien als de meest directe en praktische manier om (vooral) incidentele werktijdvermindering te realiseren. Tegelijkertijd is er veel onduidelijkheid over de precieze regels en toepassing. Scholen die PDI proactief bespreken, bijvoorbeeld tijdens de gesprekscyclus, kunnen beter anticiperen op de benodigde vervanging.
6. Informatievoorziening over beleid en pensioen ondersteunt medewerkers in hun keuzeproces in de laatste loopbaanfase, vermindert onzekerheid over de toekomst en voorkomt gevoelens van teleurstelling achteraf. Op veel schoolorganisaties wordt al succesvol samengewerkt met pensioenfondsen ABP, bijvoorbeeld door het aanbieden van een pensioenadviesgesprek.
7. Extra aandacht van de leidinggevende, ook buiten de gesprekscyclus, maakt vroegtijdig signaleren van knelpunten mogelijk en fungeert als een krachtig signaal van waardering en erkenning. Dit gaat verder dan formele gesprekken: het betreft ook het regelmatig 'inchecken'. Dit biedt oudere medewerkers ruimte om ondersteuningsbehoeften aan te kaarten.
8. Ondersteuning en toerusting van schoolleiders biedt handvatten voor maatwerk en stelt hen in staat regelingen correct en eenduidig toe te lichten. De inzet van bovenschoolse adviseurs als sparringpartner en het organiseren van collectieve sessies waarin schoolleiders gezamenlijk beleidsvraagstukken bespreken, versterkt dit. Dit verkleint ook verschillen tussen scholen.

Wat is volgens deelnemers nodig voor effectief ouderenbeleid?

In reflectie op effectief ouderenbeleid wijzen deelnemers aan de gesprekken op een aantal belangrijke aandachtspunten en voorwaarden voor goede ondersteuning voor 55-plusmedewerkers:

- Werktijdvermindering is vaak de meest voor de hand liggende maatregel, maar leidt zonder aanpassing van taken en verantwoordelijkheden niet automatisch tot een lagere werkbelasting.
- Een integraal, samenhangend aanbod is nodig om alle medewerkers die daar behoefte aan hebben, op tijd te bereiken. Wanneer de ondersteuning versnipperd is, moeten medewerkers vaak zelf het initiatief nemen, waardoor risico's soms te laat of niet worden gesignaleerd.
- Effectieve ondersteuning veronderstelt bereidheid en openheid van de 55-plusmedewerker, terwijl niet alle oudere medewerkers openstaan voor (preventieve) aanpassingen of taakverlichting. Dit bemoeilijkt (preventief) handelen door leidinggevenden.
- Personeelstekorten en vervangingsproblemen beperken de uitvoerbaarheid van ondersteuning, ook wanneer formele regelingen beschikbaar zijn, en zorgen voor spanning tussen individuele behoeften en team- of schoolbelangen.
- Cao-regelingen bieden onvoldoende houvast voor structurele taakverlichting, worden soms als complex en onduidelijk ervaren, en kunnen het lastig maken om werktijdvermindering structureel en preventief in te zetten.
- Organisatorische kaders, zoals het functiehuis, de formatieruimte en arbeidsvoorwaarden beperken de regelruimte op scholen. Vooral functiewisseling of flexibelere inzet van oudere medewerkers is hierdoor lastig, terwijl hier wel behoefte aan bestaat.

4. Conclusies en aanbevelingen

Ontwikkelingen in de ondersteuning van 55-plusmedewerkers

Uit de verkenning blijkt dat de meeste scholen en schoolorganisaties op enige manier aandacht besteden aan de ondersteuning van 55-plusmedewerkers. Drie belangrijke ontwikkelingen vallen op:

1. Er is steeds meer aandacht voor preventie, maar beleid is vaak versnipperd en blijft vooral gericht op ontzien van medewerkers door werktijdvermindering of aanvullend verlof.
2. Het initiatief voor ondersteuning ligt vaak bij medewerkers zelf, terwijl effectieve ondersteuning een meer proactieve aanpak en een gedeelde verantwoordelijkheid vereist.
3. Er is groeiende aandacht voor amplitie. Door oudere medewerkers in te zetten op basis van kwaliteiten worden motivatie, betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid versterkt.

Uitdagingen bij de ondersteuning van 55-plusmedewerkers

Het onderzoek laat zien dat de ondersteuning van 55-plusmedewerkers wordt belemmerd door knelpunten op zowel cao- als organisatieniveau. De drie belangrijkste uitdagingen zijn:

1. Cao-regelingen worden als complex en weinig overzichtelijk ervaren, wat leidt tot incidentele en versnipperde inzet van maatregelen en onduidelijkheid over het doel en gebruik van PDI-uren.
2. Binnen schoolorganisaties ontbreekt vaak integraal ouderenbeleid, waardoor ondersteuning veelal ad hoc en reactief wordt ingericht en bestaande regelingen onvoldoende worden benut.
3. Er bestaat spanning tussen de behoefte aan maatwerk en de beschikbare regelruimte: hoewel proactieve, preventieve en amplitieve ondersteuning wenselijk is, beperken organisatorische, financiële en juridische kaders de mogelijkheden om deze structureel te realiseren.

Aanbevelingen voor verschillende betrokken partijen

Ondersteuning van 55-plusmedewerkers vindt op verschillende niveaus plaats. Zowel landelijke partijen zoals de sociale partners, als partijen binnen de schoolorganisatie en de school spelen hierin een rol. In tabel 1 zijn de aanbevelingen gekoppeld aan verschillende partijen die hiervoor de hoofdverantwoordelijkheid dragen.

Tabel 1. Aanbevelingen voor verschillende partijen in het po

		Sociale partners	Bestuurders	HR-medewerkers	Schoolleiders	55-plusmedewerkers
Verduidelijk beleid en zorg voor actieve informatievoorziening	Zorg dat cao-afspraken en regelingen voor oudere medewerkers, waaronder het aanvullend PDI-budget, duidelijk, consistent en toegankelijk zijn. Communiceer hier actief en doelgroepgericht over naar bestuurders, schoolleiders, HR en medewerkers.	X		X		
Ontwikkel samenhangend ouderenbeleid met ruimte voor maatwerk	Ontwikkel beleid dat preventieve, amplitieve en curatieve ondersteuning combineert. Richt organisatorische kaders (zoals functiehuis en formatiekaders) zodanig in dat flexibiliteit mogelijk is, bijvoorbeeld bij werkverdeling en functie-inrichting. Zorg ervoor dat binnen deze kaders voldoende regelruimte bestaat om maatwerk mogelijk te maken.	X	X	X		
Anticipeer op veranderend medewerkersbestand	Ontwikkel scenario's en beleidskaders die rekening houden met vergrijzing, uitstroom en veranderende medewerkersbehoeften. Dit helpt scholen en schoolleiders proactief plannen en preventieve ondersteuning bieden. Maak gebruik van instrumenten zoals een inzetbaarheidsscan om belastbaarheid, risico's en wensen in beeld te brengen.		X	X		
Stimuleer dialoog en gespreksvoering	Ga tijdig in gesprek over ontwikkelbehoeften en inzetbaarheid van oudere medewerkers. Zorg dat deze gesprekken structureel op de agenda staan en normaliseer het bespreken van dit thema. Dit helpt wensen en mogelijkheden te signaleren en adresseren.		X	X	X	X
Ondersteun schoolleiders	Rust schoolleiders toe door training, advisering en kennisuitwisseling. Dit helpt hen om beleid effectief uit te voeren. Ondersteun hen bij het voeren van gesprekken en het vinden van passende maatwerkoplossingen.		X	X		
Heb aandacht voor amplitie in de organisatie van werk	Organiseer werk zodanig dat de kennis en kwaliteiten van oudere medewerkers optimaal worden benut. Zet hen in op terreinen waarin zij expertise hebben en zet hen waar relevant, en mits zij dat willen, in als (ervarings)deskundigen. Richt een jaarlijks moment in om werkverdeling en taakaanpassing gezamenlijk te bespreken.		X	X	X	
Ontsluit en deel goede praktijkvoorbeelden	Verzamel, ontsluit en verspreid goede praktijkvoorbeelden binnen en tussen schoolorganisaties, en stimuleer regionale samenwerking en kennisuitwisseling zodat effectieve aanpakken duurzaam en organisatiebreed worden toegepast.	X	X	X		
Versterk eigen regie en bevorder actieve houding van de medewerker	Oudere medewerkers nemen eigen regie door zich te informeren over regelingen, tijdig uitdagingen en ondersteuningsbehoeften te signaleren, het gesprek aan te gaan over inzetbaarheid en pensioenwensen en actief bij te dragen aan passende oplossingen.					X X

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Doel en onderzoeksvragen	10
1.3 Aanpak	11
1.4 Leeswijzer	11
2. Literatuurverkenning	12
2.1 55-plusmedewerkers in het po	12
2.2 Ouderenbeleid in het po	14
3. Resultaten vragenlijst	23
3.1 55-plusmedewerkers in de schoolorganisatie en het belang van beleid	23
3.2 Ondersteuningsmaatregelen en gebruik	24
3.3 Gesprekken met 55-plusmedewerkers	30
3.4 Meest effectieve ondersteuningsmaatregelen volgens respondenten	33
4. Ondersteuning van 55-plusmedewerkers in de praktijk	35
4.1 Ouderenbeleid in de praktijk	35
4.2 Voorbeelden van effectieve ondersteuning in de praktijk	36
4.3 Reflectie: wat is nodig voor effectief ouderenbeleid?	46
5. Conclusies en aanbevelingen	49
5.1 Ontwikkelingen en kansen in de ondersteuning van 55-plusmedewerkers	49
5.2 Uitdagingen in de ondersteuning van 55-plusmedewerkers	50
5.3 Aanbevelingen voor verschillende partijen in het po	50
Literatuur	53
Bijlage 1: Respons vragenlijst	57
Bijlage 2: Tabellen bij figuren	58

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Medewerkers in het primair onderwijs (po) verschillen sterk in hoe lang zij kunnen en willen blijven werken. Waar een deel doorwerkt tot de AOW-leeftijd of zelfs daarna, verlaat een andere groep medewerkers het onderwijs al eerder. In 2024 gingen medewerkers in het po gemiddeld met pensioen op 65,4-jarige leeftijd.¹ Dat is hoger dan drie jaar eerder, toen de gemiddelde pensioenleeftijd 65 jaar was, maar nog altijd beduidend lager dan de wettelijke AOW-leeftijd die in 2024 op 67 jaar ligt. Dit wijst erop dat een deel van de medewerkers uitstroomt vóór het bereiken van de AOW-leeftijd.

Ondersteunende maatregelen kunnen de veranderende behoeften en het veranderende vermogen van oudere medewerkers adresseren en hen zo lang(er) inzetbaar houden. Toch hebben schoolorganisaties vaak geen (formeel) ouderenbeleid.² Dit roept de vraag op wat schoolorganisaties doen om de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers te versterken en hoe effectieve ondersteuning eruitziet die medewerkers helpt om langer door te kunnen en te willen werken.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Het doel van de verkenning is om inzicht te krijgen in de maatregelen die schoolorganisaties inzetten om oudere medewerkers te ondersteunen om aan het werk te blijven. Met oudere medewerker wordt in dit onderzoek bedoeld op medewerkers van 55 jaar en ouder in alle functiegroepen. Er worden voorbeelden van deze maatregelen verzameld en gedeeld met de sector. Zo worden knelpunten rond langer doorwerken inzichtelijk en worden schoolorganisaties geïnspireerd en gestimuleerd om effectieve ondersteuning te bieden, zodat oudere medewerkers duurzaam inzetbaar blijven. Door voortijdige uitstroom te voorkomen wordt daarmee ook bijgedragen aan het verlichten van de personeelskrapte in de sector.³

De volgende onderzoeksvraag staat centraal in dit onderzoek:

Hoe kunnen medewerkers in het po worden ondersteund om tot aan hun AOW-leeftijd door te werken?

¹ *Cornel et al., 2025*

² *Van Miltenburg et al., 2022*

³ *Adriaens, Elshout & Elshout, 2025*

Daarbij horen de volgende deelvragen:

1. Welke maatregelen kunnen eraan bijdragen dat oudere medewerkers langer aan het werk blijven in het po?
2. Welke maatregelen zetten schoolorganisaties in om doorwerken tot aan de AOW-leeftijd te ondersteunen? Waar is ruimte voor verbetering?
3. Wat zijn goede voorbeelden van effectieve ondersteuning van oudere medewerkers door schoolorganisaties?

1.3 Aanpak

In dit onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd. Eerst is een beknopte verkenning van de literatuur over oudere medewerkers in het (primair) onderwijs uitgevoerd, gericht op het in kaart brengen van mogelijke knelpunten waar oudere onderwijsmedewerkers tegenaanlopen en bijpassende (beleids)maatregelen die doorwerken tot aan de AOW ondersteunen en/of stimuleren (deelvraag 1). Hiervoor is gebruikgemaakt van wetenschappelijke en praktijkgerichte literatuur, relevante regelgeving en beschikbare data, waaronder de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (2024).

Over de specifieke maatregelen die schoolorganisaties al inzetten ter ondersteuning van oudere medewerkers, was minder bekend. Daarom is middels een vragenlijst onder schoolleiders, bestuurders en HRM'ers opgehaald of hun school(organisatie) ouderenbeleid heeft en welke (beleids)maatregelen voor 55-plusmedewerkers worden ingezet (deelvraag 2). Omdat de vragenlijst specifiek als doel had om beleidsmaatregelen in kaart te brengen, is ervoor gekozen om oudere medewerkers zelf niet te bevragen.

Ten slotte zijn gesprekken gevoerd met een aantal respondenten om verdiepend inzicht te verkrijgen in de ingezette maatregelen, de onderliggende overwegingen en de wijze waarop deze in de praktijk uitwerken. Hiervoor is gesproken met schoolleiders, bestuurders, HRM'ers én met de 55-plusmedewerkers op wie de ondersteuning betrekking heeft. De gesprekken vormen de basis voor de toepassing van ondersteuning in de praktijk (deelvraag 3). In totaal zijn acht online gesprekken gevoerd van circa 45 tot 60 minuten.

Het Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf) heeft geadviseerd bij het opstellen van de vragenlijst en gespreksleidraden en bij de conclusie en aanbevelingen van de verkenning.

1.4 Leeswijzer

- Hoofdstuk 2 beschrijft de literatuur over 55-plusmedewerkers en de maatregelen die het doorwerken tot aan de AOW-leeftijd kunnen ondersteunen.
- Hoofdstuk 3 presenteert de resultaten van de vragenlijst en beschrijft onder meer de maatregelen die volgens schoolleiders, bestuurders en HR-medewerkers worden ingezet.
- Hoofdstuk 4 belicht goede voorbeelden uit de praktijk en de ervaringen van schoolleiders, bestuurders en oudere medewerkers zelf met het ondersteuningsaanbod.
- Hoofdstuk 5 vat belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen samen en formuleert hieruit aanbevelingen waarmee ondersteuning van 55-plusmedewerker kan worden versterkt.

2. Literatuurverkenning

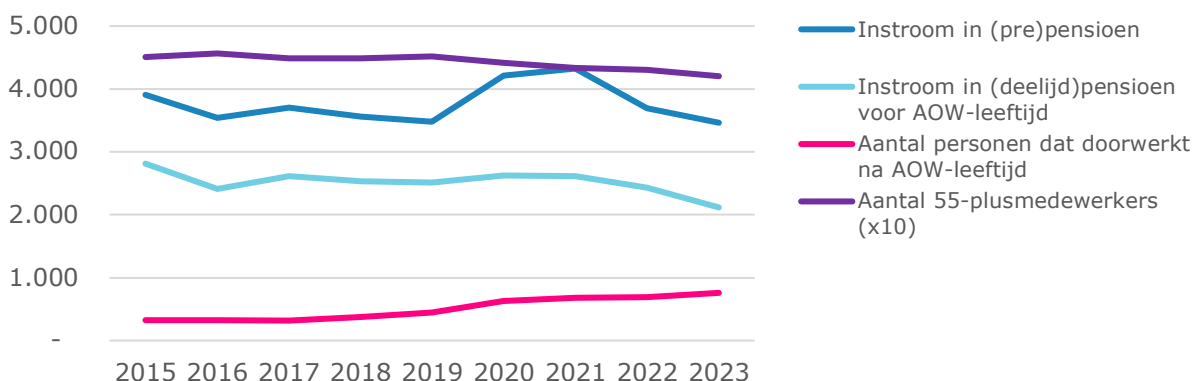
In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de literatuur over oudere medewerkers in het (primair) onderwijs. We beschrijven werkzame interventies en vormen van ondersteuning en gaan, indien bekend, in op hoe het beleid in de onderwijspraktijk wordt vormgegeven en waar kansen liggen voor verbetering.

2.1 55-plusmedewerkers in het po

Een deel van de onderwijsmedewerkers stroomt uit voor de AOW-gerechtigde leeftijd

In 2024 gingen medewerkers in het po gemiddeld met pensioen op 65,4-jarige leeftijd.⁴ Dat is hoger dan drie jaar eerder, toen de gemiddelde pensioenleeftijd nog 65 jaar was, maar nog steeds lager dan de wettelijke AOW-leeftijd (67 jaar in 2024). Een deel van de medewerkers stroomt dus uit voordat zij AOW-gerechtigd zijn. Dat blijkt ook uit de cijfers: in 2023 gingen 2.116 personen voor de AOW-leeftijd met (deeltijd)pensioen.⁵ In de afgelopen jaren is dat aantal per jaar licht gedaald, maar die daling is minimaal in verhouding tot het aantal 55-plussers in het po, dat eveneens is gedaald (figuur 1). Tegelijkertijd werkt een groot deel van de onderwijsmedewerkers wel door tot aan hun AOW-leeftijd, of zelfs tot daarna: het aandeel medewerkers in het po dat ná de AOW-leeftijd doorwerkt, is de afgelopen jaren zelfs toegenomen. Figuur 1 geeft het aantal 55-plusmedewerkers geschaald weer (deling door tien), zodat de trends gezamenlijk zichtbaar zijn.

Figuur 1. Instroom in pensioen (aantal personen), waarbij het aantal 55-plusmedewerkers is geschaald (deling door 10)



Bron: Ministerie van BZK/DUO, 2024

⁴ Ministerie van BZK, 2024; De gemiddelde pensioenleeftijd is berekend over alle personen die voor het eerst gebruik maken van (Keuze)Pensioen.

⁵ Ministerie van BZK, 2024

Juist op oudere leeftijd ontstaan grote verschillen in inzetbaarheid

De verschillen in doorwerken weerspiegelen de variatie in vermogen en/of bereidheid van medewerkers om tot de AOW-leeftijd actief te blijven. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden⁶ blijkt dat medewerkers in het po fysiek of mentaal niet altijd kunnen doorwerken tot de leeftijd die zij zelf zouden willen. Daarbij zijn er duidelijke verschillen tussen functiegroepen (tabel 2). Zo denken leraren gemiddeld minder lang te kunnen werken dan zij zouden willen, terwijl directieleden juist verwachten langer door te kunnen werken dan zij willen.

Tabel 2. Gemiddelde doorwerkintentie van medewerkers in het po, verwachting ten aanzien van kunnen en willen

	Leraar (OP)	OOP	Directie	Totaal
'Tot welke leeftijd denkt u in staat te zijn om uw huidige werk voort te zetten?'	62,8	64,7	65,3	63,4
'Tot welke leeftijd wilt u doorgaan met werken?'	64,6	64,6	65,4	64,7

Bron: TNO, 2025

Tegelijkertijd geven deze gemiddelden een enigszins vertekend beeld: jonge medewerkers verwachten vaak tot een lagere leeftijd te kunnen en willen doorwerken dan oudere medewerkers.⁷ Deze perspectiefverschuiving wordt ten dele toegeschreven aan het 'healthy worker effect': medewerkers met een hoge vitaliteit en goede gezondheid blijven aan het werk, terwijl degenen met een minder goede gezondheid vroegtijdig stoppen.⁸

Werkdruk en fysieke belasting vormen belangrijke belemmerende factoren voor oudere medewerkers om langer werkzaam te blijven. Met het stijgen van de leeftijd neemt bijvoorbeeld het energieniveau af en groeit de behoefte aan herstel.⁹ Dit beeld wordt bevestigd door verzuimcijfers in het po, waaruit blijkt dat de gemiddelde verzuimduur toeneemt naarmate medewerkers ouder worden.¹⁰ Het verminderen van het aantal werkuren of -dagen is dan ook een van de voorwaarden die door po-medewerkers (in alle functiegroepen) het meest wordt genoemd om langer te kunnen doorwerken.¹¹ Ook geeft één op de drie leraren en één op de vijf directieleden van 45 jaar en ouder aan dat (fysiek en/of psychisch) lichter werk noodzakelijk is om door te kunnen werken.

Tegelijkertijd is de relatie tussen leeftijd en werkvermogen niet eenduidig. Hoewel sommige capaciteiten — zoals (fysieke en mentale) gezondheid, energiebalans en informatieverwerking — met leeftijd kunnen afnemen, blijven andere vermogens — waaronder cognitieve vaardigheden, communicatieve kwaliteiten, kennis en ervaring — juist tot op hogere leeftijd groeien.¹² Naarmate medewerkers ouder worden, nemen de verschillen in inzetbaarheid dan ook toe. Dit verklaart mogelijk waarom sommige medewerkers voortijdig uitstromen uit het po, terwijl anderen probleemloos tot aan, of voorbij, de AOW-leeftijd blijven werken.

⁶ TNO, 2025

⁷ Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) blijkt dat werkenden uit alle sectoren in de leeftijd 15-75 jaar gemiddeld door willen werken tot 62,9 jaar, en verwachten door te kunnen werken tot 62,8 jaar. Voor 55-65-jarigen ligt deze verwachting hoger, namelijk op 65,7 jaar (willen) en 66,2 jaar (kunnen).

⁸ Ybema et al., 2011

⁹ Van den Berg et al., 2021a

¹⁰ Cornel et al., 2025; Voets et al., 2026

¹¹ TNO, 2025

¹² Nauta et al., 2010; Ybema et al., 2011; Van Vuuren & Marcelissen, 2013; De Lange & Van der Heijden, 2022

2.2 Ouderenbeleid in het po

Om oudere medewerkers duurzaam inzetbaar te houden kan op verschillende manieren ondersteuning worden geboden. In deze alinea bespreken we eerst hoe (ouderen)beleid kan worden ingezet. Vervolgens wordt op basis van eerder onderzoek geschetst welke maatregelen mogelijk effectief zijn en in hoeverre deze in het po worden toegepast. Daarbij merken we op dat veel onderzoek zich voornamelijk richt op leraren. De bevindingen zijn daarom niet zonder meer generaliseerbaar naar onderwijsmedewerkers in andere functiegroepen.

Behoud- versus ontwikkelingsgericht HRM: preventief, curatief en amplitief

Beleid voor oudere medewerkers kan worden onderverdeeld in behoudgerichte en ontwikkelingsgerichte interventies (tabel 3). Behoudgericht beleid houdt medewerkers op het niveau van functioneren door de werkbelasting te verminderen. Deze maatregelen zijn vooral preventief of curatief¹³ van aard. Voorbeelden zijn extra verlof, deelpensioen en vrijstelling van taken. Ontwikkelingsgerichte interventies zijn gericht op groei en ontwikkeling. Zij hebben deels een preventief karakter, doordat zij risico's voor duurzame inzetbaarheid helpen voorkomen, maar zijn vaak ook amplitief van aard: ze stimuleren vitaliteit, werkplezier en ontwikkeling. Voorbeelden zijn scholing, taakverrijking, intervisie en participatie in besluitvorming.¹⁴

Tabel 3. Beleidsinterventies voor oudere medewerkers

Beleidscategorie	Karakter	Doel
Behoudgericht	Preventief en curatief	Verminderen van belasting en voorkomen van inzetbaarheidsrisico's
Ontwikkelingsgericht	Vooral amplitief, deels preventief	Bevorderen van vitaliteit, werkplezier en inzetbaarheid

Naast behoudgerichte maatregelen is er steeds meer aandacht voor preventie en amplitie

In de (onderwijs)praktijk lag de nadruk lange tijd vooral op behoudgerichte interventies, vaak in de vorm van ontziebeleid, zoals VUT- en prepensioenregelingen.¹⁵ Hoewel ontziebeleid in sommige situaties passend kan zijn, kent het ook beperkingen. Zo laten studies zien dat maatregelen als seniorenverlof en leeftijdsdagen geen aantoonbaar positief effect hebben op duurzame inzetbaarheid en negatieve beeldvorming over oudere medewerkers juist kunnen versterken.¹⁶ Bovendien is ontziebeleid in kleine (school)organisaties vaak lastig toe te passen en sluit een ongedifferentieerde aanpak onvoldoende aan bij de diversiteit onder oudere medewerkers, wat kan leiden tot ongenoegen bij medewerkers die er geen gebruik van kunnen maken.¹⁷

Net als in andere sectoren is in het po een duidelijke beweging zichtbaar van (vooral) ontziebeleid naar meer preventieve maatregelen, die zowel behoud- als ontwikkelingsgericht kunnen zijn.¹⁸ Tegelijkertijd is preventiebeleid vaak nog in ontwikkeling, wordt dit niet altijd actief benut en geven

¹³ Gericht op herstel of ondersteuning bij uitval.

¹⁴ Van Vuuren, 2012; Ouweneel et al., 2009; Veth, 2018; Van den Berg et al., 2021a

¹⁵ Henkens et al., 2007; Van den Berg et al., 2021a; Van den Berg et al., 2021b

¹⁶ Kotiso & Lokhorst, 2009; Van Dam et al., 2016

¹⁷ Henkens et al., 2007; Kotiso & Lokhorst, 2009; Nauta et al., 2010

¹⁸ Van den Berg et al., 2021a

medewerkers aan nog steeds behoefte te hebben aan ontzietmaatregelen.¹⁹ Formeel ouderenbeleid ontbreekt in het po vaak. In plaats daarvan kiezen scholen en schoolorganisaties veelal voor een focus op brede duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers.²⁰

De cao po geeft richting, maar daarnaast zijn context, maatwerk en leiderschap van belang

De maatregelen die schoolorganisaties inzetten zijn deels ingegeven door regelgeving.²¹ De cao po²² bevat een aantal regelingen gericht op oudere medewerkers, waaronder het recht op (aanvullend) budget voor professionalisering en duurzame inzetbaarheid (PDI) (kader 1). Doordat het PDI-budget breed inzetbaar is, biedt dit ruimte voor zowel curatieve, preventieve als amplitieve invulling. Hoe deze regelingen in de praktijk worden toegepast, verschilt per schoolorganisatie; zij stemmen maatregelen af op hun eigen (beleids)context, prioriteiten en middelen.

Kader 1. Relevante regelingen uit de cao po 2024-2025 en 2025-2027

PDI-budget voor alle werknemers

Iedere werknemer in het primair onderwijs heeft recht op een budget voor professionalisering en duurzame inzetbaarheid (PDI), bestaande uit € 525 per jaar²³ en 123 PDI-uren per jaar, naar rato van werktijdfactor. Dit budget kan worden ingezet voor:

- professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid, zoals scholing, vitaliteit en employability. Hiervoor geldt geen eigen bijdrage.
- verlof: bijvoorbeeld sabbatical, extra zorgverlof of recuperatieverlof, onder voorwaarden met eigen bijdrage afhankelijk van de salarisschaal. Voor het opnemen als verlof geldt een eigen bijdrage.

Bijzonder budget voor werknemers van 57 jaar en ouder

Werknemers van 57 jaar en ouder ontvangen jaarlijks een aanvullend PDI-budget van 130 uur per jaar (naar rato van werktijdfactor). Dit bijzonder budget geldt tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd. Indien deze uren als verlof worden opgenomen, geldt een eigen bijdrage.

Werknemers van 57 jaar en ouder kunnen het (bijzonder) PDI-budget in overleg met de werkgever op basis van een vooraf ingediend plan maximaal vijf jaar sparen.

Maximaal 40 uur extra verlof voor werknemers van 57 jaar en ouder

Wanneer een medewerker van 57 jaar of ouder het volledige bijzonder budget van 130 uur inzet voor verlof, mag deze aanvullend tot 40 uur uit het reguliere PDI-budget opnemen zonder daarvoor een eigen bijdrage te hoeven betalen.

Overgangsrecht vanuit grote BAPO (BAPO-overgangsrecht)

Voor werknemers die vóór 1 juli 2015 gebruik maakten van de zogenoemde 'grote BAPO-regeling', blijft het overgangsrecht gelden tot aan de pensioendatum. BAPO-uren kunnen alleen ingezet worden voor verlof.

¹⁹ Arbeidsmarktplatform PO & Vervangingsfonds/Participatiefonds, 2021

²⁰ Van Miltenburg et al., 2022

²¹ Van den Berg et al., 2021a

²² Ten tijde van het vragenlijstonderzoek en een deel van de interviews was de cao 2024-2025 van kracht. In dit onderzoek verwijzen wij daarom naar deze cao én naar de cao 2025-2027. Waar relevant worden wijzigingen uit de cao 2025-2027 expliciet benoemd.

²³ In de cao po 2025-2027 is vastgesteld dat dit bedrag met ingang van 1 augustus 2026 wordt verhoogd naar € 555.

- Zij kunnen jaarlijks tot maximaal 170 uur BAPO-verlof opnemen (naar rato van werktijdfactor). Alleen inzetbaar als verlof, altijd met eigen bijdrage.
- Zij hebben óók recht op het reguliere PDI-budget (€ 525 en 123 uur) en het bijzondere budget voor medewerkers van 57 jaar en ouder (130 uur).

Onderzoek bevestigt tegelijkertijd dat 55-plusmedewerkers in het po sterk verschillen in belastbaarheid, motivatie en belasting in de thussituatie, bijvoorbeeld door mantelzorg.²⁴ Maatwerk wordt dan ook gezien als een belangrijk ingrediënt van goed ouderenbeleid.²⁵ Tegelijkertijd blijkt dat niet alle leidinggevenden hiervoor voldoende zijn toegerust, waardoor extra ondersteuning en training gewenst is om het beleid daadwerkelijk effectief te maken.²⁶

In de volgende alinea's schetsen we welke maatregelen kunnen bijdragen aan effectieve ondersteuning van oudere medewerkers, in hoeverre deze in het po worden toegepast en welke belemmeringen en overwegingen daarbij een rol spelen. Om dit overzicht te structureren maken we gebruik van de vier A's: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, en arbeidsverhoudingen.²⁷ Deze dimensies bieden een kader om te beoordelen hoe oudere medewerkers hun werk ervaren en hoe daarop kan worden ingespeeld.

2.2.1 Arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud verwijst naar het takenpakket, de organisatie van het werk en de vereiste vaardigheden en competenties van medewerkers.

Werkverlichting door aanpassing van het takenpakket

Uit onderzoek blijkt dat het takenpakket van leraren gedurende hun loopbaan steeds omvangrijker wordt met allerlei kleine deeltaken.²⁸ Een deel van de oudere onderwijsmedewerkers heeft dan ook behoefte aan lastenverlichting door het anders indelen van taken. Onder meer door taakdifferentiatie of jobcrafting²⁹ kunnen medewerkers hun werkzaamheden zó herstructureren dat het totale pakket betekenisvoller en beter uitvoerbaar wordt.³⁰ Sommige 55-plusleraren zouden bijvoorbeeld iets minder voor de klas willen staan, en zich meer willen richten op de begeleiding van (startende) collega's.³¹ Werkverlichting is soms ook mogelijk bij administratieve taken en voorbereiding, bijvoorbeeld door taken over te nemen of ondersteuning te bieden bij de uitvoering.³²

²⁴ Van Miltenburg et al., 2022; Voets et al., 2026

²⁵ Van den Berg et al., 2021a

²⁶ Van den Berg et al., 2021a; Voets et al., 2026

²⁷ Kompier & Marcelissen, 1990; Van Hoogtegem et al., 2008; Van der Aa et al., 2023

²⁸ Van Vuuren & Dorenbosch, 2018; Dorenbosch, 2021

²⁹ Het proces waarmee medewerkers door kleine acties hun takenpakket in lijn te brengen met hun eigen talenten, behoeftes en interesses.

³⁰ Van Vuuren & Dorenbosch, 2018; Dorenbosch, 2021

³¹ Van den Berg et al., 2021a; Van Miltenburg et al., 2022; Voets et al., 2025

³² Van den Berg et al., 2021a; Van Miltenburg et al., 2022

Het toepassen van taakdifferentiatie of taakrotatie voor oudere medewerkers komt in het po nog niet veel voor. Uit eerder onderzoek blijkt dat scholen niet altijd de mogelijkheden ervaren om taakaanpassingen te doen.³³ Zij lopen er bijvoorbeeld tegenaan dat er in het onderwijs simpelweg niet voldoende verschillende taken zijn naast de kerntaak (lesgeven, in het geval van leraren). Bovendien bestaat er spanning tussen het toebedelen van minder intensieve taken en het salarisniveau van de (ervaren) leraar.

Scholen die wél kijken naar aanpassingen in het takenpakket doen dat vaak voor alle medewerkers, en niet uitsluitend voor oudere medewerkers.³⁴ Het werkverdelingsplan biedt hiervoor bijvoorbeeld kansen.³⁵ In de cao po 2018-2019 is voor het eerst afgesproken dat scholen in het po een werkverdelingsplan opstellen, waarin gezamenlijk een werkverdeling wordt bepaald die aansluit bij zowel de individuele competenties en interesses als bij de gezamenlijke ambities van de school. Voor oudere medewerkers kan dit betekenen dat hun takenpakket – binnen deze afspraken – wordt verlicht of anders wordt ingericht. In de praktijk blijkt echter dat scholen nog regelmatig vasthouden aan de traditionele, genormeerde jaartaakverdeling.³⁶

Overstap naar een (lichtere) functie (demotie)

De mogelijkheid om over te stappen naar een andere – vaak lichtere – functie kan ook bijdragen aan werkverlichting.³⁷ Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van demotie, waarbij de functie wordt gewijzigd met bijpassend (lager) salaris. Op deze manier kan de arbeidsinhoud zo aangepast worden dat de medewerker langer gezond en gemotiveerd kan blijven werken. In de praktijk komt functiewissel als instrument binnen ouderenbeleid in het po echter nog nauwelijks voor.³⁸

Scholing om kennis en vaardigheden op peil te houden en motivatie te bevorderen

Om de inzetbaarheid van oudere medewerkers in het po te ondersteunen, is blijvende investering in hun professionele ontwikkeling van belang.³⁹ Een concrete invulling hiervan is het faciliteren van scholing. Uit onderzoek blijkt dat de ontwikkelbehoeften van oudere medewerkers op het gebied van coaching en loopbaanontwikkeling grotendeels overeenkomen met die van jongere collega's. Wel zijn oudere leraren over het algemeen iets minder gemotiveerd om hun pedagogische vaardigheden (onder meer klassenmanagement) of kennis te verbeteren. Zij hebben vaker leerbehoeften op het gebied van ICT-vaardigheden, het gebruik van leerling- en toetsgegevens, en didactische vaardigheden voor het gebruik van digitale tools en toets- en beoordelingsmethoden.⁴⁰

Onderzoek laat echter zien dat 55-plussers in het po in vergelijking met hun jongere collega's weinig of slechts in beperkte mate deelnemen aan professionalisering.⁴¹ Interventies die specifiek gericht zijn op de ontwikkeling van oudere medewerkers – zoals het stimuleren van scholing of omscholing –

³³ Van den Berg et al., 2021a

³⁴ Van den Berg et al., 2021a

³⁵ Arbeidsmarktplatform PO, 2025

³⁶ Van Miltenburg, Van Hassel & Enny, 2025

³⁷ Van Echtelt, 2019; Van den Berg et al., 2021a

³⁸ Van den Berg et al., 2021a

³⁹ Van den Berg et al., 2021a

⁴⁰ Van den Berg et al., 2021a; Van Miltenburg et al., 2022; Vrielink et al., 2022; Buisman et al., 2025

⁴¹ Van den Berg, Kools & Scheeren, 2020

komen in de praktijk dan ook weinig voor.⁴² Tegelijkertijd biedt het PDI-budget uit de cao po alle medewerkers tijd en middelen voor (onder meer) professionalisering, waarbij medewerkers van 57 jaar en ouder de mogelijkheid hebben om aanvullend PDI-budget aan te vragen.

2.2.2 Arbeidsomstandigheden

Onder arbeidsomstandigheden vallen de fysieke condities waaronder het werk plaatsvindt, zoals omgevingsfactoren, fysieke belasting, veiligheid, en andere aspecten van de werkomgeving.

Aanpassingen op de werkplek

Fysieke belasting vormt voor oudere medewerkers in het po over het algemeen in mindere mate een beperking voor het werkvermogen dan in sommige andere sectoren.⁴³ Van alle po-medewerkers vindt 13% het werk (soms) fysiek zwaar. Onder OOP'ers ligt dit aandeel iets hoger, namelijk op 17%.⁴⁴ Tegelijkertijd bestaan er wel specifieke risico's, met name voor conciërges en andere OOP'ers, en voor medewerkers in de onderbouw die in hun werk relatief veel bukken en tillen.⁴⁵ Uit onderzoek blijkt dat sommige oudere medewerkers behoefte hebben aan ergonomisch meubilair.⁴⁶

Schoolorganisaties zijn als werkgever vanuit de Arbowet verplicht om arbobeleid op te stellen. Dit beleid omvat onder meer preventieve maatregelen ter voorkoming van verzuim, maatregelen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid en overige maatregelen die bijdragen aan een gezonde en veilige werkomgeving. Hoewel arbobeleid in de basis een brede blik op (fysieke) belasting biedt, kan het – naast de bij wet verplichte onderdelen – ook worden ingezet om risicofactoren te identificeren en preventiemaatregelen voor specifieke doelgroepen op te stellen.⁴⁷ Het is onbekend in hoeverre oudere medewerkers specifiek aandacht krijgen in het arbobeleid op schoolorganisaties in het po.

Aanpassingen in de arbeidsinrichting: flexibele werktijden en de mogelijkheid om thuis te werken

Aanpassingen in de arbeidsinrichting ondersteunen oudere medewerkers bij het bewaken van een gezonde balans tussen hun (fysieke) werkvermogen en de eisen die het werk stelt.⁴⁸ Door bijvoorbeeld later te beginnen, eerder te stoppen of deels thuis te werken, kunnen medewerkers in het po hun werktijden beter afstemmen op hun energiebalans.⁴⁹ Onderzoek toont bovendien aan dat (meer) flexibele werktijden, vooral onder oudere medewerkers, positief samenhangen met tevredenheid en betrokkenheid.⁵⁰ Uit eerder onderzoek blijkt dat ook sommige oudere medewerkers in het po behoefte hebben aan flexibele werktijden en de mogelijkheid om (soms) thuis te werken.⁵¹

⁴² Van Echtelt, 2019; Van den Berg et al., 2021a

⁴³ Van Vuuren & Marcelissen, 2013

⁴⁴ TNO, 2025

⁴⁵ Arbocatalogus PO, z.d.; Voets et al., 2026

⁴⁶ Van den Berg et al., 2021a; Van Miltenburg et al., 2022

⁴⁷ Vervangingsfonds/Participatiefonds, z.d.-b

⁴⁸ Van den Heuvel et al., 2012

⁴⁹ Van Hassel & Wisse, 2022

⁵⁰ Kooij et al., 2010

⁵¹ Van Miltenburg et al., 2022

Of er op schoolorganisaties beleid wordt toegepast voor flexibele werktijden, is niet bekend uit eerder onderzoek. Wel is bekend dat (oudere) medewerkers in het po beperkt toegang hebben tot de mogelijkheid om thuis te werken, wat mede samenhangt met de beperkte mogelijkheden voor thuiswerken binnen het onderwijs. Minder dan de helft (47%) van alle onderwijsmedewerkers werkt weleens thuis. Onder OOP'ers is dit aandeel zelfs nog iets lager (43%). Bij medewerkers in het po die wel incidenteel thuiswerken gaat het in de praktijk om een heel klein aantal uren, gemiddeld minder dan 4u per week.⁵² In de cao po 2025-2027 zijn geen vergoedingen voor thuiswerken opgenomen.⁵³

2.2.3 Arbeidsvoorwaarden

Onder arbeidsvoorwaarden vallen onder meer beloning, contractvorm, werktijden en aanvullende regelingen die bepalen onder welke voorwaarden het werk wordt uitgevoerd. Deze afspraken zijn deels vastgelegd in de cao, maar kunnen ook binnen de school(organisatie) worden gemaakt.

Structurele aanpassingen aan de werktijden en (aanvullend) verlof

Het structureel aanpassen van de werktijden, bijvoorbeeld door het verkorten van werkdagen, het verlengen van pauzes of het anders inrichten van de werkweek, kan mogelijk verlichting bieden voor oudere medewerkers.⁵⁴ Het stimuleren van 55-plusmedewerkers om extra verlof te gebruiken (bijvoorbeeld regulier of (mantel)zorgverlof) kan hen mogelijk motiveren om langer door te werken. Op basis van eerder onderzoek wordt verwacht dat dit een positief effect kan hebben op de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers.⁵⁵

Het generatiepact

Het generatiepact is een bredere regeling die zich met name richt op de mogelijkheid om vanaf tien jaar voor het bereiken van de AOW-leeftijd minder uren te gaan werken, met gedeeltelijk behoud van salaris en volledige pensioenopbouw.⁵⁶ Daarnaast biedt het mogelijkheden voor oudere medewerkers om (tijdelijk) andere rollen en taken uit te voeren. Zo kunnen medewerkers hun werkuren verminderen, bijvoorbeeld naar 60% van het oorspronkelijke aantal, terwijl ze 80% van hun salaris blijven ontvangen en volledig pensioen opbouwen. Het sluit goed aan bij de behoefte van oudere medewerkers om geleidelijk af te bouwen zonder volledig uit te treden.⁵⁷

Hoewel het generatiepact niet is opgenomen in de cao po, kunnen schoolbesturen het wel op eigen initiatief invoeren. In de praktijk wordt dit nog beperkt gedaan. Sommige scholen kiezen ervoor om dit niet te doen uit zorgen over financiële consequenties of mogelijke bezettingsproblemen. Daarnaast vinden sommige schoolorganisaties dat het generatiepact te veel overeenkomt met de eerdere BAPO-regeling, die zij als te royaal ervaren. Voor schoolorganisaties die het generatiepact wel invoeren, lijken de eerste signalen positief: de mogelijkheid om hun werkuren te verminderen

⁵² TNO, 2025

⁵³ PO-raad, 2025

⁵⁴ Van den Berg et al., 2021a

⁵⁵ Van Miltenburg et al., 2022

⁵⁶ Vervangingsfonds/Participatiefonds, z.d.-a; Schwartz, 2026

⁵⁷ Van den Berg et al., 2021a; Schwartz, 2022

verhoogt de motivatie van oudere medewerkers en draagt bij aan een lager ziekteverzuim. Ook stimuleert het generatiepact medewerkers en schoolleiders om maatwerkafspraken te maken.⁵⁸

Maatregelen in het kader van vitaliteitsbevordering

Vitaliteit heeft betrekking op de fitheid, energie en motivatie van werknemers.⁵⁹ Oudere medewerkers behouden doorgaans tot op hoge leeftijd een goed werkvermogen en vitaliteit.⁶⁰ Vitaliteitsbevordering is dan ook hoofdzakelijk een preventieve maatregel. Door vitaliteitsbevordering voelen (oudere) medewerkers zich fitter en gemotiveerder, zijn zij minder vaak ziek, kunnen zij meer aan en blijven zij langer inzetbaar.⁶¹ Werkgevers kunnen vitaliteit ondersteunen door een werkomgeving te bieden die ontwikkeling, werkplezier en energie bevordert. Op het gebied van fysieke gezondheid kan dit bijvoorbeeld via gezonde opties in de kantine, het stimuleren van fietsverkeer met een fietsvergoeding,⁶² of door het aanbieden van een gezondheidscheck. Ook mentale vitaliteit kan worden bevorderd, bijvoorbeeld door coaching.⁶³

Voor zover bekend bestaan in het po nog geen coaching- of loopbaantrajecten specifiek voor oudere medewerkers.⁶⁴ Ook zijn in de cao po 2024-2025 geen regelingen opgenomen die expliciet betrekking hebben op vitaliteitsbevordering.⁶⁵ Wel is de school(organisatie) volgens artikel 18 van de Arbowet verplicht om medewerkers in de gelegenheid te stellen een arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) te ondergaan. Medewerkers zijn niet verplicht hier gebruik van te maken. Slechts driekwart van de scholen die gebruik maken van Arbomeester (het branche-instrument voor de uitvoering van de risico-inventarisatie en evaluatie), biedt hun medewerkers een PAGO aan.⁶⁶ Preventief medisch onderzoek (PMO) is breder en omvat naast PAGO-onderdelen ook algemene gezondheid, leefstijl en mentale gesteldheid. PMO is geen wettelijke verplichting; schoolorganisaties kunnen dit aanvullend aanbieden. Eerder onderzoek toont aan dat (oudere) medewerkers op sommige scholen kosteloos een vitaliteits- of gezondheidscheck kunnen doen.⁶⁷

2.2.4 Arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen hebben betrekking op de sociale omgeving: de relaties met collega's en leidinggevenden, samenwerking en communicatie. Hoewel deze geen directe impact hebben op het werk dat oudere medewerkers uitvoeren, zijn goede arbeidsverhoudingen wel van invloed op de ervaren werkdruk, herstelbehoefte en behoud van oudere medewerkers.⁶⁸ Het gaat hierbij in algemene zin om persoonlijke aandacht, waardering en een stimulerend leiderschap, maar ook over risicosignalering en de concrete maatwerkafspraken die worden gemaakt met oudere medewerkers.

⁵⁸ Van den Berg et al., 2021a; Schwartz, 2022

⁵⁹ Van Vuuren, 2012; Van den Berg et al., 2021a

⁶⁰ Van Vuuren & Marcelissen, 2013

⁶¹ Meershoek et al., 2011

⁶² Van der Put & Van der Lippe, 2022

⁶³ Van Miltenburg et al., 2022

⁶⁴ Van den Berg et al., 2021a

⁶⁵ In de cao po 2025-2027 zijn een fiscale fietsprivéregeling en een leasefietsregeling opgenomen.

⁶⁶ Vervangingsfonds/Participatiefonds, z.d.-c

⁶⁷ Van den Berg et al., 2021a

⁶⁸ Van den Berg et al., 2021a

Gesprekken met oudere medewerkers over doorwerken tot aan de AOW-leeftijd

Uit eerdere onderzoeken⁶⁹ blijkt dat het belangrijk is om gesprekken over doorwerken tot aan de AOW-leeftijd tijdig en actief te voeren. Veel 55-plusmedewerkers zijn al bezig met (de beslissing over) hun pensionering en vertonen ‘voorsorteergedrag’, maar dit wordt niet altijd met de werkgever gedeeld. Met name leidinggevendenden kunnen een belangrijke rol spelen bij deze afweging. Zowel arbeidsomstandigheden als de arbeidsinhoud beïnvloeden dit keuzeprocess. Daarnaast spelen financiële overwegingen en de privésituatie een rol; voor sommige medewerkers is deeltijd- of prepensioen niet mogelijk.⁷⁰ Ook hierin kan de werkgever ondersteuning bieden, bijvoorbeeld door inzicht te geven in de (financiële) consequenties van verschillende pensioneringsscenario’s.⁷¹

Gesprekken over pensionering worden in het po niet altijd (tijdig) gevoerd. Vaak wachten leidinggevendenden tot medewerkers hier zelf over beginnen, onder meer omdat zij de beslissing over pensionering als een privézaak van de medewerkers zien.⁷² Oudere medewerkers zijn ondertussen zelf al wel bezig met de voorbereiding op hun pensionering of de eindfase van hun loopbaan. Omgekeerd komt het ook voor dat medewerkers voortijdig (deels) uit moeten treden, bijvoorbeeld vanwege hun gezondheid, terwijl zij hier zelf nog niet aan toe zijn.⁷³ Omdat de inzetbaarheid gedurende het schooljaar kan veranderen, is het belangrijk dat leidinggevendenden hierover regelmatig het gesprek aangaan.⁷⁴

Bij sommige schoolorganisaties wordt de informatievoorziening over met name het financiële aspect van pensionering wel opgepakt. Veelal wordt deze voorlichting uitbesteed, bijvoorbeeld door een pensioencheck aan te bieden bij een externe adviseur of het pensioenfonds.⁷⁵

Gesprekken met oudere medewerkers over hun inzetbaarheid

Door regelmatig met medewerkers in gesprek te gaan over werkbelasting en wensen, bevorderen leidinggevendenden duurzame inzetbaarheid en voorkomen ze uitstroom.⁷⁶ Deze gesprekken helpen om tijdig knelpunten te signaleren en gezamenlijk naar passende oplossingen te zoeken.⁷⁷ Daarbij is het voor oudere medewerkers ook belangrijk dat er ruimte is om met hun leidinggevende te kunnen praten over persoonlijke omstandigheden (bijvoorbeeld mantelzorg of rouwverwerking) en de fysieke en mentale gezondheid (bijvoorbeeld overgangsklachten).⁷⁸

Niet op alle scholen worden regelmatige formele of informele gesprekken gevoerd met medewerkers over hun duurzame inzetbaarheid. Bovendien blijkt dat medewerkers niet altijd goed geïnformeerd zijn over de regelingen en mogelijkheden die hen kunnen ondersteunen bij het langer doorwerken, al zijn oudere medewerkers gemiddeld beter op de hoogte van het aanbod van hun werkgever op het gebied van duurzame inzetbaarheid dan hun jongere collega’s.⁷⁹ Tegelijkertijd geven oudere

⁶⁹ Van Solinge en Henkens, 2003; Van den Berg et al., 2021a; Van den Berg et al., 2021b; Voets et al., 2025

⁷⁰ De Wind et al., 2014

⁷¹ Van Solinge & Henkens, 2003; Voets et al., 2025

⁷² Van den Berg et al., 2021a; Van den Berg et al., 2021b

⁷³ Van Miltenburg et al., 2022

⁷⁴ Van den Berg et al., 2021b

⁷⁵ Van den Berg et al., 2021a

⁷⁶ Van Miltenburg et al., 2022; Vervangingsfonds/Participatiefonds, z.d.-d

⁷⁷ Van den Berg et al., 2021a

⁷⁸ Van Miltenburg et al., 2022

⁷⁹ Van Miltenburg et al., 2022

medewerkers in het po aan behoefte te hebben aan een meer proactieve houding van de schoolleider, die actief het gesprek aangaat over behoeften en uitdagingen.⁸⁰

Gesprekken met oudere medewerkers over hun ontwikkelbehoeften

Naast aandacht voor duurzame inzetbaarheid, is het ook relevant dat in de HR-cyclus expliciet aandacht wordt besteed aan de specifieke behoeften van oudere medewerkers ten aanzien van hun (professionele) ontwikkeling en hun loopbaan.⁸¹ Uit onderzoek blijkt dat met oudere medewerkers doorgaans minder over ontwikkeling wordt gesproken dan met jongere medewerkers, en dat zij gemiddeld minder ontwikkelstimulans ervaren van hun leidinggevenden.⁸² Tegelijkertijd is een lage leeroriëntatie een voorspeller voor de uitstroom naar vroegpensioen.⁸³

Ook in het po hebben oudere medewerkers doorgaans minder formele gesprekken met hun leidinggevende dan jongere collega's. In de gesprekken die ze wel voeren, ligt de nadruk bovendien minder vaak op hun loopbaan en professionele groei.⁸⁴ Oudere medewerkers nemen over het algemeen wel deel aan professionalisering, al hebben zij daar in wisselende mate behoefte aan en zijn zij gemiddeld minder positief over de impact van leeractiviteiten dan hun jongere collega's.⁸⁵ Een deel van de oudere onderwijsmedewerkers heeft behoefte aan het (vaker) bespreken van ontwikkelwensen met hun leidinggevende.⁸⁶

⁸⁰ Van den Berg et al., 2021a

⁸¹ Van den Berg et al., 2021a; Van Miltenburg et al., 2022

⁸² Dalhoeven et al., 2014

⁸³ Van den Heuvel, 2012; De Wind et al., 2014

⁸⁴ Van den Berg et al., 2020; Van den Berg et al., 2021a

⁸⁵ Van den Berg et al., 2020; Van den Berg et al., 2021a; Van Miltenburg et al., 2022; Buisman et al., 2025

⁸⁶ Van den Berg et al., 2021a

3. Resultaten vragenlijst

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van het vragenlijstonderzoek onder bestuurders, schoolleiders en HRM'ers. We gaan onder meer in op hun visie op ouderenbeleid en de maatregelen die in hun school(organisatie) worden aangeboden aan 55-plusmedewerkers.

De resultaten in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op vragenlijstrespons van 254 deelnemers.⁸⁷

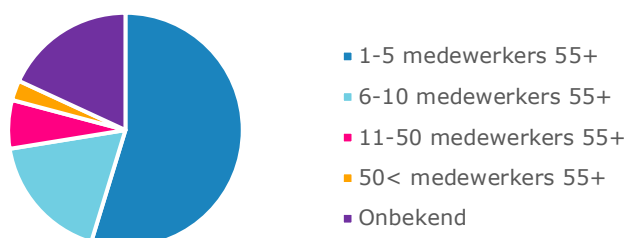
- 80% van de respondenten is schoolleider. De overige respondenten zijn bestuurder (12%) of HRM'er (8%).
- Zo'n 10% van de respondenten is werkzaam bij een eenpitter. 31% werkt voor een schoolorganisatie met meer dan twintig aangesloten scholen.
- Schoolleiders vullen de vragenlijst vrijwel allemaal (97%) in voor de schoollocatie waar zij werkzaam zijn. De meeste bestuurders (83%) en alle HRM-functionarissen (100%) deden dit voor de schoolorganisatie waar zij werkzaam zijn. Het gaat hier uitsluitend om respondenten die werken voor een schoolorganisatie met twee of meer aangesloten scholen.

3.1 55-plusmedewerkers in de schoolorganisatie en het belang van beleid

Het aantal 55-plus medewerkers in de schoolorganisatie loopt sterk uiteen

Het aantal oudere medewerkers (55+) dat werkzaam is op schoolorganisatie waar respondenten werken, loopt uiteen van een enkele 55-plusmedewerker in de school tot ongeveer 230 medewerkers van 55 jaar en ouder binnen de gehele schoolorganisatie (figuur 2). Er zijn hierin nauwelijks verschillen tussen grotere en kleine schoolorganisaties: er zijn zowel eenpitters met relatief veel oudere medewerkers als grote schoolorganisaties waar heel weinig oudere medewerkers werkzaam zijn. Ook tussen scholen met en zonder (aanzienlijk) personeelstekort zijn op dit vlak geen opmerkelijke verschillen.

Figuur 2. Aantal 55-plussers dat werkzaam is in de schoolorganisatie



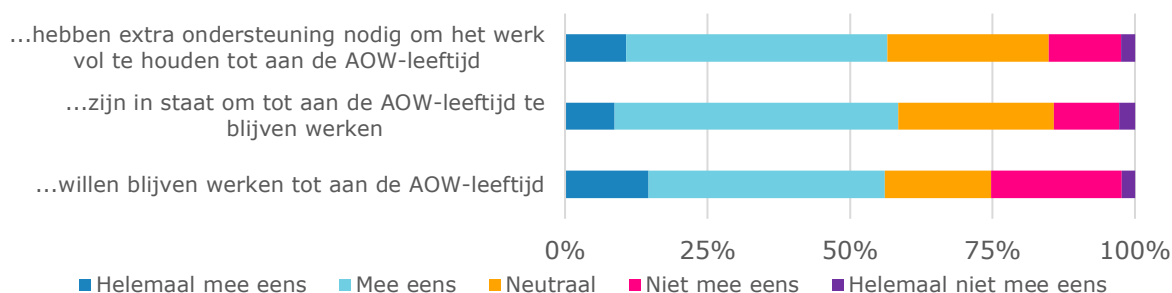
⁸⁷ Zie bijlage 1 voor een volledige beschrijving van de respons en tabellen bij de figuren

Wel is binnen schoolorganisaties waar meer 55-plusmedewerkers werken, iets vaker sprake van (een vorm van) formeel ouderenbeleid: bij zo'n 42% van de schoolorganisaties waar minder dan zes 55-plussers werken, is er formeel beleid opgesteld. Op schoolorganisaties waar zes of meer 55-plussers werken, is in meer dan de helft van de gevallen (55%) ouderenbeleid opgesteld.

Volgens de meerderheid van de respondenten hebben oudere medewerkers ondersteuning nodig

Iets meer dan de helft (58%) van de respondenten is van mening dat oudere medewerkers in hun schoolorganisatie door zouden kunnen werken tot aan de AOW-leeftijd (figuur 3). Op de vraag of oudere medewerkers in hun schoolorganisatie ook door willen werken tot aan de AOW-leeftijd antwoordt eveneens meer dan de helft van de respondenten (56%) positief. Toch is ook een kwart (25%) van de respondenten van mening dat oudere medewerkers niet door willen blijven werken. Hoewel de meerderheid positief is over het vermogen en de motivatie van oudere medewerkers om te blijven werken, is 56% van de respondenten van mening dat zij wel extra ondersteuning nodig hebben om het werk vol te kunnen houden.

Figuur 3. 'Oudere medewerkers in mijn schoolorganisatie...' (N=253)



Schoolleiders zijn gemiddeld iets minder optimistisch over de motivatie en het vermogen van 55-plusmedewerkers om te blijven werken. Meer dan een kwart (28%) van hen schat in dat oudere medewerkers niet door willen werken tot aan de AOW-leeftijd, terwijl gemiddeld 16% van de HRM'ers en bestuurders dit vindt. HRM'ers en bestuurders zijn dan ook iets sterker overtuigd van de noodzaak van extra ondersteuning: twee derde van hen (67%) is het er (helemaal) mee eens dat oudere medewerkers ondersteuning nodig hebben tegenover 53% van de schoolleiders. HRM'ers zijn ook positiever over het vermogen van oudere medewerkers om door te werken tot de AOW-leeftijd: 81% van de HRM'ers denkt dat oudere medewerkers in hun schoolorganisatie hiertoe in staat zijn.

3.2 Ondersteuningsmaatregelen en gebruik

3.2.1 Ouderenbeleid in de school(organisatie)

46% van de respondenten werkt op een school(organisatie) waar formeel ouderenbeleid is

Iets minder dan de helft van de respondenten (46%) geeft aan dat er in hun school(organisatie) formeel beleid bestaat voor oudere medewerkers (figuur 4). Een iets kleiner aandeel (42%) geeft aan dat er geen ouderenbeleid is. Uit de open antwoorden blijkt dat er uiteenlopende opvattingen bestaan over wat precies onder formeel beleid valt. Sommige respondenten rekenen bijvoorbeeld ook de regelingen uit de cao, met name PDI-uren, hieronder. Dit kan leiden tot een over- of

onderschatting van de daadwerkelijke aanwezigheid van formeel beleid binnen de school of organisatie.

Figuur 4. 'Is er op uw schoolorganisatie sprake van formeel beleid om te stimuleren dat oudere medewerkers kunnen en willen doorwerken tot aan de AOW-leeftijd?' (N=254)



Voor respondenten die aangeven dat er formeel ouderenbeleid binnen hun school of schoolorganisatie bestaat, geldt dat dit vrijwel altijd gericht is op alle oudere medewerkers. In enkele gevallen is het beleid bedoeld voor een meer specifieke groep oudere medewerkers, bijvoorbeeld 57-plussers. Ook hier is het niet duidelijk of dit gaat om toepassing van de cao-regelingen voor 57-plussers, of dat de school(organisatie) de leeftijdsgrens in het eigen beleid gelijk heeft getrokken met die uit de cao. In andere gevallen wordt een andere leeftijdsgrens gehanteerd (bijvoorbeeld 60+) of worden aanvullende voorwaarden gesteld, zoals een minimum van vijf dienstjaren bij de school(organisatie) om gebruik te kunnen maken van regelingen.

Bijna één op de zeven schoolleiders weet niet of er binnen de schoolorganisatie ouderenbeleid is

Een deel van de respondenten (12%) geeft aan niet te weten of er binnen de school(organisatie) sprake is van formeel ouderenbeleid. Dit geldt in relatief grotere mate voor schoolleiders die de vragenlijst hebben ingevuld: bijna één op de zeven schoolleiders (14%) weet niet of er binnen de school(organisatie) formeel ouderenbeleid is. Tegelijkertijd geeft ook een klein deel (10%) van de HRM'ers aan dit niet te weten. Onder bestuurders geeft juist een opvallend groot deel (57%) aan dat er géén ouderenbeleid is in hun organisatie.

Op kleine en middelgrote schoolorganisaties is relatief vaak formeel ouderenbeleid vastgelegd

We zien dat er enkele verschillen tussen grote en kleine schoolorganisaties bestaan omtrent formeel ouderenbeleid. Juist op kleine (2-5 scholen) en middelgrote schoolorganisaties (5-10 scholen) is volgens respondenten relatief vaak formeel ouderenbeleid vastgelegd. Meer dan de helft van de respondenten die werkzaam zijn voor schoolorganisaties met 2-5 scholen (52%) of 5-10 scholen (61%) geeft aan dat dit op hun school het geval is. Onder respondenten die werkzaam zijn voor eenpitters geeft juist een relatief groot deel (54%) aan dat er op hun school geen ouderenbeleid is vastgelegd. Voor middelgrote schoolorganisaties (11-20 scholen) is het beeld wisselender. Bijna één op de vijf respondenten (18%) die voor grote schoolorganisatie (20+ scholen) werkt, weet niet of er formeel ouderenbeleid is.

Personeelstekorten geen aanleiding voor ouderenbeleid, wel aandacht voor verzuim

De mate waarin de school(organisatie) kampt met personeelstekorten, lijkt niet sterk bepalend voor het al dan niet hebben van ouderenbeleid. 45% van de respondenten die werkzaam zijn in een school(organisatie) waar geen tekort aan onderwijspersoneel wordt ervaren, geeft aan dat er formeel ouderenbeleid is, tegenover 43% van de respondenten die werken voor een

school(organisatie) waar een (aanzienlijk) tekort aan onderwijspersoneel is. Wel blijkt uit de open antwoorden dat het voorkomen van verzuim soms een aanleiding kan vormen om ondersteuning van oudere medewerkers te organiseren.

3.2.2 Aanbod van maatregelen

Vaak breed aanbod aan maatregelen, ongeacht aanwezigheid formeel beleid

Aan respondenten zijn achttien verschillende ondersteuningsmaatregelen voorgelegd (tabel 4). Vaak worden op een school(organisatie) verschillende maatregelen ingezet. In driekwart van de gevallen gaat het om een breed pakket van zes tot vijftien verschillende maatregelen. Slechts een klein deel van de respondenten (2%) werkt voor een school(organisatie) waar geen van de genoemde maatregelen worden ingezet of niet specifiek voor oudere medewerkers. Een vergelijkbaar klein aandeel (2%) werkt juist op een school(organisatie) waar vrijwel alle genoemde maatregelen worden ingezet.

Op schoolorganisaties waar volgens respondenten sprake is van formeel ouderenbeleid worden gemiddeld tien van de genoemde ondersteuningsmaatregelen ingezet. Toch zijn er ook respondenten die aangeven dat er geen formeel ouderenbeleid is maar dat er wel (tot vijftien) verschillende maatregelen worden ingezet. Voor respondenten bestaat er dus een verschil tussen expliciet ouderenbeleid en het aanbieden van verschillende (losse) ondersteuningsmaatregelen.

Tabel 4. 'Kunt u aangeven of de volgende maatregelen in uw school(organisatie) worden aangeboden aan oudere medewerkers?' – gegeven antwoord is 'ja'. (N=254)

Maatregel	Vier A's*	%
Scholing om kennis en vaardigheden op peil te houden	I	77%
Gesprekken met oudere medewerkers over hun inzetbaarheid	VH	76%
Gesprekken met oudere medewerkers over hun ontwikkelbehoeften	VH	76%
Stimuleren om extra PDI-uren te gebruiken	VW	74%
Gesprekken met oudere medewerkers over doorwerken tot aan de AOW-leeftijd	VH	59%
Aanpassing van het takenpakket	I	59%
Coaching	VW	58%
Aanpassingen aan de werkplek	O	50%
Hulpmiddelen om het werk fysiek uit te kunnen voeren	O	49%
Ondersteuning (bijvoorbeeld met administratie of digitale werkzaamheden)	I	47%
Stimuleren om minder uren te gaan werken	VW	47%
Deeltijdpensioen	VW	44%
Extra verlof (bijvoorbeeld regulier verlof of (mantel)zorgverlof)	VW	38%
Overstap naar lichtere functie (demotie)	I	26%
Een gezondheidscheck	VW	26%
Een generatiepact	VW	24%
Aanpassingen aan de werktijden (bijvoorbeeld kortere werkdagen, verlengde pauzes)	VW	22%
Mogelijkheid om thuis te werken	O	15%

* I = Arbeidsinhoud, O = Arbeidsomstandigheden, VW = Arbeidsvoorwaarden, VH = Arbeidsverhoudingen

Gesprekken over ontwikkelbehoeften en inzetbaarheid zijn veelgenoemde vorm van ondersteuning

De meest genoemde maatregelen zijn scholing om kennis en vaardigheden op peil te houden (77%), en gesprekken met oudere medewerkers over hun inzetbaarheid (76%) en over hun ontwikkelbehoeften (76%). Doorwerken tot aan de AOW-leeftijd komt volgens een iets kleiner deel van de respondenten (59%) ook expliciet aan de orde in gesprekken met oudere medewerkers. Ook het stimuleren van het gebruik van extra PDI-uren wordt veelvuldig gedaan: bijna driekwart van de respondenten (74%) geeft aan dat dit binnen hun (school)organisatie gebeurt.

Het generatiepact wordt nog weinig ingezet

Maatregelen die volgens respondenten minder worden ingezet zijn het generatiepact, aanpassingen aan werktijden, en de mogelijkheid om thuis te werken. Het generatiepact wordt volgens minder dan een kwart van de respondenten (24%) binnen hun school(organisatie) ingezet. Dit komt overeen met eerder onderzoek uit 2021 naar het gebruik van het generatiepact in het po.⁸⁸ Ook de mogelijkheid om thuis te werken wordt volgens relatief weinig respondenten (15%) op hun (school)organisatie

⁸⁸ Van den Berg et al., 2021a

ingezet ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Ook dit komt overeen met bevindingen uit eerder onderzoek onder po-medewerkers.⁸⁹

Het is ook mogelijk dat sommige maatregelen minder bekend zijn, of onder een andere noemer worden aangeboden. Zo weet 14% van de respondenten niet of binnen hun school(organisatie) een generatiepact voor oudere medewerkers bestaat. Ook voor deeltijdpensioen (18%) en het aanbieden van een gezondheidscheck (11%) geldt dat relatief veel respondenten aangeven niet te weten of deze maatregel wordt aangeboden. Vooral onder schoolleiders is de bekendheid met deze maatregelen relatief laag: ongeveer één op de vijf schoolleiders (20%) weet niet of binnen hun school(organisatie) een gezondheidscheck wordt aangeboden aan oudere medewerkers en ongeveer één op de zes schoolleiders (17%) weet niet of binnen hun school(organisatie) een generatiepact bestaat.

Verschuiving naar preventie: vooral maatregelen in het kader van arbeidsverhoudingen populair

Maatregelen in het kader van arbeidsverhoudingen – gesprekken met oudere medewerkers over inzetbaarheid, ontwikkelbehoeften en doorwerken – worden veel ingezet. Daarmee lijkt de verschuiving van ontzie- naar preventiemaatregelen te worden bevestigd, al is vaak sprake van een combinatie van beide. Ontziemaatregelen die wel veel worden genoemd, lijken zich vooral te richten op de arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Meer structurele ontziemaatregelen zoals extra verlof, demotie, en deeltijdpensioen worden volgens respondenten minder ingezet.

Bij eenpitters worden vaker aanpassingen in het takenpakket en de werktijden gedaan

We zien een aantal statistisch significante verschillen⁹⁰ in de antwoorden die zijn gegeven door respondenten die werkzaam zijn bij eenpitters en respondenten die werken voor een schoolorganisatie met twee of meer scholen. Zo geeft 81% van de respondenten werkzaam voor een eenpitter aan dat aanpassingen van het takenpakket worden gedaan voor (sommige) oudere medewerkers, tegenover 57% van de respondenten op (middel)grote schoolorganisaties. Voor scholing om kennis en vaardigheden op peil te houden geldt dat dit op veel schoolorganisaties – ongeacht grootte – wordt ingezet, maar dat dit vaker wordt ingezet naarmate de organisatiegrootte toeneemt. Ook zien we een verschil als het gaat om het aanpassen van de werktijden van oudere medewerkers. Van de respondenten die werkzaam zijn bij een eenpitter geeft iets minder dan de helft (46%) aan dat dit gebeurt voor oudere medewerkers. Veel minder van de respondenten die werken voor een grotere stichting (20%) geeft aan dat dit binnen hun school(organisatie) gebeurt.

Wanneer we de maatregelen indelen naar de vier A's dan zien we dat op eenpitters relatief iets vaker wordt ingezet op maatregelen gerelateerd aan de arbeidsinhoud. Sommige maatregelen in het kader van arbeidsvoorwaarden, zoals het aanbod van coaching of het stimuleren van het gebruik van PDI-uren, worden juist vaker aangeboden op middelgrote en grote schoolorganisaties.

Overige maatregelen: voorlichting en communicatie en passende keuzes in de formatie

Naast de voorgelegde maatregelen noemen respondenten enkele aanvullende beleidsmaatregelen die binnen hun school(organisatie) worden aangeboden aan oudere medewerkers:

⁸⁹ TNO, 2025

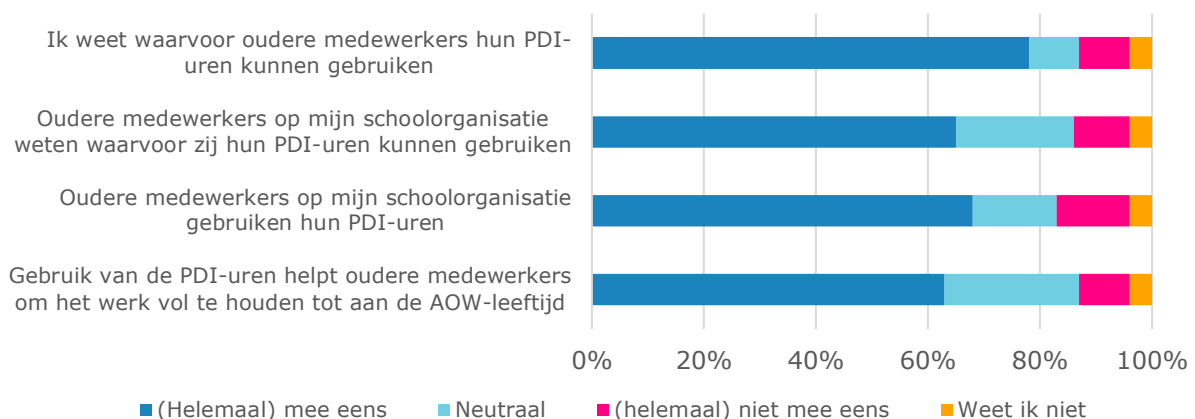
⁹⁰ Significant ($p < 0.05$) bij groepsvergelijking d.m.v. Fisher-test.

- meer frequente, laagdrempelige gesprekken, waarin ook maatwerkafspraken besproken worden die buiten het formele beleid vallen;
- voorlichting over pensioenmogelijkheden, soms in samenwerking met pensioenfonds ABP;
- afspraken over samenwerking en ondersteuning binnen het team, bijvoorbeeld co-teaching of duo-opstellingen, waarbij expliciet gelet wordt op koppeling tussen oudere en jongere medewerkers;
- inzet op motivatie, vitaliteit en werkplezier, waaronder het uitspreken van waardering en het expliciet inzetten van de ervaringsdeskundigheid van oudere medewerkers, bijvoorbeeld door hun hierbij passende taken toe te wijzen;
- aanpassingen in het takenpakket, bijvoorbeeld door oudere medewerkers minder uitdagende groepen of minder coachleerlingen toe te wijzen.

3.2.3 Bekendheid en benutting PDI-uren

Ongeveer zes op de tien respondenten (63%) is van mening dat gebruik van de PDI-uren oudere medewerkers helpt om het werk vol te houden tot aan de AOW-leeftijd (figuur 5). HRM'ers zijn hierover iets positiever: 81% van hen is het hier (helemaal) mee eens, tegenover 73% van de bestuurders en 59% van de schoolleiders.

Figuur 5. 'In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?' (N=254)



Bekendheid en benutting van PDI-uren door oudere medewerkers wordt laag ingeschat

Over het algemeen schatten bestuurders, schoolleiders en HRM'ers in dat zij zelf en de meeste oudere medewerkers weten waar oudere medewerkers hun PDI-uren voor kunnen gebruiken. 78% van de respondenten is het (helemaal) eens met de stelling 'ik weet waarvoor oudere medewerkers hun PDI-uren kunnen gebruiken' (figuur 5). Op de stelling of oudere medewerkers dit zelf ook weten antwoordt 65% van de respondenten positief. Onder HRM'ers is deze inschatting zelfs nog iets lager: 52% van de HRM'ers is het er (helemaal) mee eens dat oudere medewerkers in hun school(organisatie) weten waar zij hun PDI-uren voor kunnen inzetten. Ook de benutting van de PDI-uren wordt door respondenten in verschillende functiegroepen anders ingeschat. 90% van de bestuurders antwoordt dat oudere medewerkers in hun schoolorganisatie hun PDI-uren gebruiken, tegenover 71% van de HRM'ers, en 65% van de schoolleiders.

Kennis over en gebruik van PDI-uren wordt lager geschat in grote schoolorganisaties

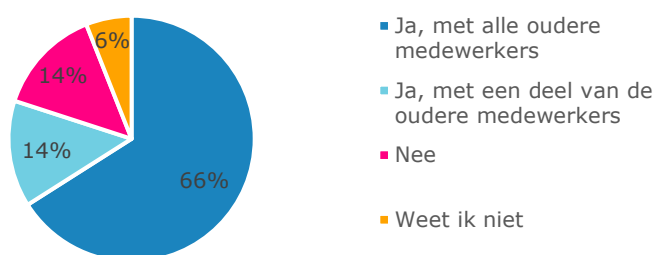
De bestuurders, schoolleiders en HRM'ers die werkzaam zijn voor grote schoolorganisaties zijn gemiddeld iets minder bekend met PDI-uren en zijn minder positief over het nut van PDI-uren om oudere medewerkers te ondersteunen om door te werken tot aan hun AOW-leeftijd. De bekendheid en benutting van PDI-uren door medewerkers wordt door hen ook lager geschat. Bijna een kwart (23%) van de respondenten die werkzaam zijn op een schoolorganisatie met meer dan twintig scholen geeft aan dat medewerkers de uren niet benutten. Medewerkers bij eenpitters zijn juist positiever over de kennis over en gebruik van PDI-uren in de schoolorganisatie (zowel zichzelf als oudere medewerkers) en het nut daarvan als ondersteuningsmaatregel.

3.3 Gesprekken met 55-plusmedewerkers

In de meeste schoolorganisaties wordt met 55-plussers gesproken over doorwerken tot de AOW

De meeste bestuurders, schoolleiders en HRM'ers geven aan dat met alle (66%) of een deel (14%) van de oudere medewerkers gesprekken worden gevoerd over het willen en kunnen doorwerken tot de AOW-leeftijd (figuur 6). Bij 14% vinden deze gesprekken niet plaats. Een klein deel weet niet of er gesprekken plaatsvinden met (een deel van de) oudere medewerkers. Wanneer niet met alle oudere medewerkers gesprekken worden gevoerd, gebeurt dit volgens respondenten gericht met medewerkers die dit nodig hebben of die daar zelf om vragen. In sommige gevallen is een specifieke leeftijd vastgesteld vanaf wanneer deze gesprekken worden gevoerd, bijvoorbeeld vanaf 60 jaar. Een schoolleider ziet het als mogelijk beledigend om dit gesprek te initiëren met een vitale, trotse en professionele medewerker en vraagt zich af wat het voeren van zo'n gesprek kan opwekken. In deze school wordt daarom alleen een gesprek gevoerd met oudere medewerkers die hier zelf om vragen.

Figuur 6. 'Worden op uw schoolorganisatie gesprekken gevoerd met oudere medewerkers over willen en kunnen doorwerken tot aan de AOW-leeftijd?'. (N= 254)



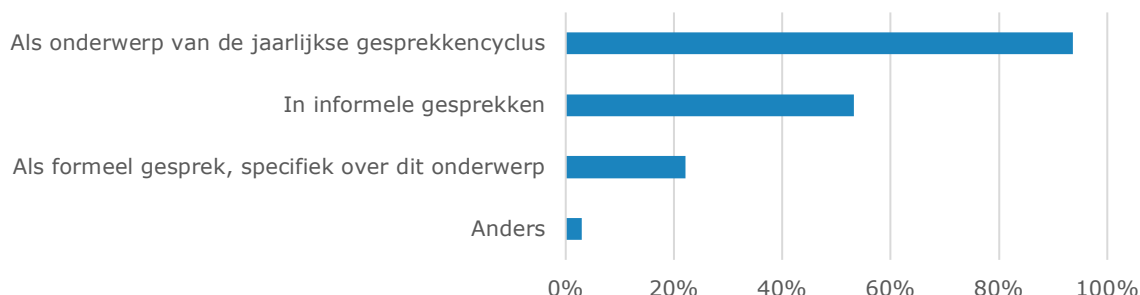
Wanneer we de antwoorden tussen respondenten uit verschillende functiegroepen vergelijken, zien we dat HRM'ers relatief vaak aangeven dat gesprekken met een deel van de oudere medewerkers worden gevoerd, terwijl de meeste bestuurders en schoolleiders aangeven dat met alle oudere medewerkers wordt gesproken over doorwerken tot aan de AOW-leeftijd.

Gesprekken met oudere medewerkers vinden vooral plaats binnen de jaarlijkse gesprekscyclus

Van de respondenten die aangeven dat in hun schoolorganisatie met ten minste een deel van de oudere medewerkers wordt gesproken over doorwerken tot de AOW-leeftijd, geeft het merendeel (94%) aan dat dit gebeurt tijdens de jaarlijkse gesprekscyclus. In veel gevallen vinden ook informele gesprekken plaats (53%). Ongeveer één op de vijf respondenten (22%) geeft aan dat formele gesprekken worden gevoerd over dit specifieke onderwerp. Enkele respondenten geven aan dat

gesprekken plaatsvinden wanneer een medewerker een signaal afgeeft, tijdens gesprekken over taakbeleid en werkverdeling, of vanaf drie jaar voor de AOW-leeftijd.

Figuur 7. 'Wanneer gaat u met oudere medewerkers in gesprek over willen en kunnen doorwerken tot aan de AOW-leeftijd?'. (N=203)

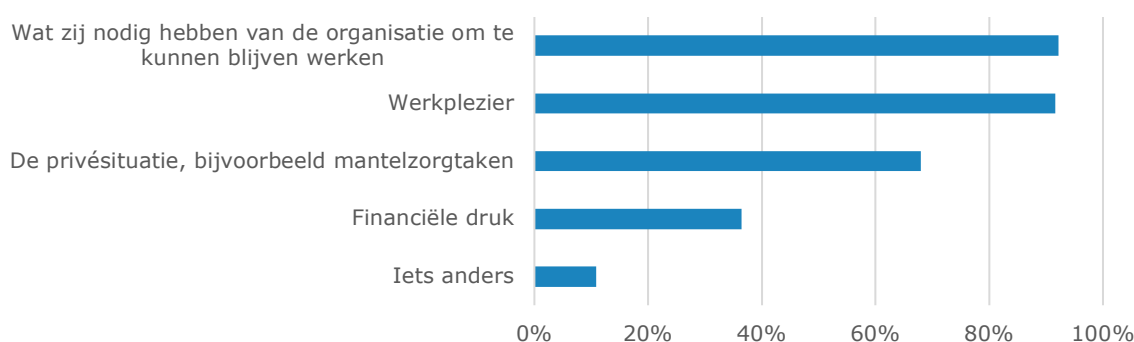


In veel school(organisaties) is er geen exclusief moment waarop gesprekken over dit onderwerp worden gevoerd. Meer dan de helft van de respondenten (58%) geeft aan dat dit op meerdere momenten gebeurt. Zo geeft 36% aan dat zowel tijdens de jaarlijkse gesprekscyclus als in informele gesprekken met oudere medewerkers wordt gesproken over doorwerken tot de AOW-leeftijd. Ook een combinatie van gesprekscyclus, informele en formele gesprekken wordt regelmatig genoemd (13%). Wanneer gesprekken slechts op één moment plaatsvinden, gebeurt dit vrijwel altijd binnen de jaarlijkse gesprekscyclus.

Vooraf aandacht voor ondersteuningsbehoeften en werkplezier van oudere medewerkers

Tijdens de gesprekken met oudere medewerkers staat volgens respondenten vooral centraal wat zij van de organisatie nodig hebben om te kunnen blijven werken en hun werkplezier te behouden (figuur 8). Ook de privésituatie, zoals eventuele mantelzorgtaken, komt regelmatig aan bod. Financiële druk om door te werken wordt daarentegen veel minder vaak besproken. Onder 'iets anders' worden onder andere de fysieke belastbaarheid en de fysieke gezondheid van de medewerker genoemd.

Figuur 8. 'Welke onderwerpen bespreekt u met oudere medewerkers in een gesprek over willen en kunnen doorwerken tot aan de AOW-leeftijd?'. (N=203)



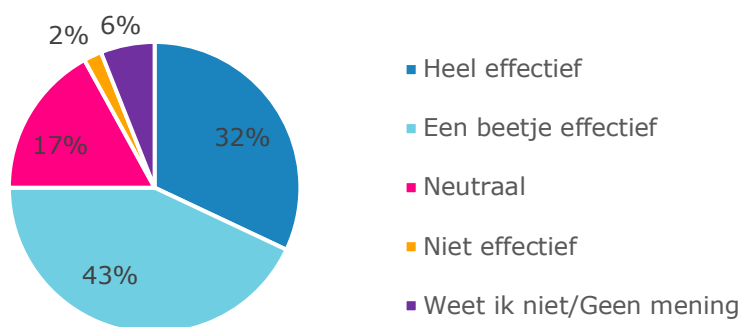
Ook hier geldt dat tijdens de meeste gesprekken meerdere onderwerpen aan bod komen. In 36% van de gesprekken is er aandacht voor wat de oudere medewerker nodig heeft om te blijven werken, de privésituatie en het werkplezier. De financiële situatie wordt minder vaak besproken, maar HRM'ers geven vaker aan dat dit thema wel aan bod komt. Mogelijk vinden deze gesprekken vaker uitsluitend

met HRM plaats, waardoor bestuurders en schoolleiders hier minder zicht op hebben. Ook is dit thema bij eenpitters en kleine schoolorganisaties (2-10 scholen) iets vaker onderwerp van gesprek.

Driekwart van de respondenten is positief over de effectiviteit van gespreksvoering

Driekwart van de bestuurders, schoolleiders en HRM'ers is positief over de effectiviteit van de gesprekken die binnen hun school(organisatie) met oudere medewerkers worden gevoerd (figuur 9). HRM'ers geven relatief vaak aan dat ze niet weten of de gesprekken effectief zijn. Mogelijk komt dit doordat zij vaak niet degene zijn die deze gesprekken voeren. Ook valt op dat respondenten die werkzaam zijn bij eenpitters gesprekken met oudere medewerkers het vaakst als (zeer) effectief beoordelen (90%). Naarmate de grootte van de schoolorganisatie toeneemt, neemt dit aandeel af. Bij grote schoolorganisaties (meer dan twintig scholen) beoordeelt een kwart van de respondenten de gesprekken als neutraal (23%) of niet effectief (2%).

Figuur 9. 'Zijn de gesprekken over willen en kunnen doorwerken tot aan de AOW-leeftijd volgens u effectief?'. (N=203)



Gespreksvoering is effectief, maar doorwerken tot aan de AOW blijft een persoonlijke keuze

In de toelichting op de gegeven antwoorden benadrukken respondenten dat wat nodig is en welke aanpak het beste werkt, sterk afhangt van de individuele medewerker. Daarmee wordt de grote variatie in inzetbaarheid van oudere medewerkers, zoals ook in de literatuur beschreven, bevestigd. Tegelijkertijd valt op dat de toelichtingen zich vooral richten op de effectiviteit van gesprekken in relatie tot het al dan niet doorwerken tot de AOW-leeftijd, en minder op aanpassingen in het werk.

Respondenten geven aan dat medewerkers vaak zelf aangeven wat voor hen mogelijk is en keuzes maken ten aanzien van doorwerken tot aan de AOW-leeftijd. Het initiatief om dit thema aan te kaarten ligt dan ook grotendeels bij de medewerker zelf. Omdat ook de privésituatie, de gezondheid en financiële overwegingen een belangrijke rol spelen in de beslissing van oudere medewerkers om al dan niet door te werken, ervaren respondenten soms dat hun invloed beperkt is, ook wanneer zij denken dat volledig doorwerken tot aan de AOW-leeftijd niet haalbaar of wenselijk is.

'Uiteindelijk bepalen werknemers zelf of ze doorwerken. Het lijkt erop dat gesprekken daar geen invloed op hebben.' [Schoolleider]

'Vaak speelt de thuissituatie een belangrijke rol, de mate van fitheid van de medewerker en of hij/ zij nog kan meebewegen met de veranderingen in de organisatie, dat laatste is toch vaak niet het geval.' [Schoolleider]

‘Soms kiezen medewerkers ervoor langer te werken, terwijl gezondheid dit eigenlijk niet goed toelaat en er geen bereidwilligheid is om iets financieel in te leveren.’
[Bestuurder]

Tegelijkertijd geven meerdere bestuurders, schoolleiders en HRM’ers aan dat het expliciet laten blijken dat de medewerker echt wordt gehoord al veel kan betekenen. Het voeren van gesprekken en het meedenken over de persoonlijke situatie draagt in hun ervaring vaak bij aan de motivatie en betrokkenheid van oudere medewerkers, ook wanneer de ruimte voor sturing beperkt is.

3.4 Meest effectieve ondersteuningsmaatregelen volgens respondenten

In de vragenlijst is ten slotte aan bestuurders, schoolleiders en HRM’ers gevraagd van welke maatregelen zij in hun school(organisatie) het meeste resultaat zien, en waarom. Hieruit komt een wisselend beeld naar voren.

Ontziebeleid wordt meest effectief bevonden om 55-plusmedewerkers gemotiveerd te houden

De meerderheid van de in totaal 225 respondenten die deze vraag hebben beantwoord (53%) geeft aan dat maatregelen in de categorie arbeidsvoorwaarden volgens hen het meest effectief zijn om oudere medewerkers te stimuleren door te werken tot aan de AOW-leeftijd. Zij zijn vooral positief over het effect van maatregelen die ervoor zorgen dat oudere medewerkers minder kunnen gaan werken. Dit gaat vooral om maatregelen uit de cao po, zoals de inzet van PDI-uren voor extra verlof, deeltijdpensioen en het BAPO-overgangsrecht. Volgens hen helpt dit medewerkers om ‘op adem’ te komen zodat zij beter gemotiveerd blijven, meer hersteltijd hebben, en het werk langer volhouden.

‘Het werken met kinderen kost veel energie. Als er minder uur wordt gewerkt, kunnen mensen het langer volhouden.’ [Schoolleider]

In sommige gevallen zijn juist structurele werktijdaanpassingen zoals een verkorte werkdag, of een werkweekindeling waardoor medewerkers meer om-en-om werken effectief gebleken. In andere gevallen wordt het juist nodig geacht om terug te gaan in het aantal werkdagen, omdat dit medewerkers duidelijkheid geeft en omdat dit beter praktisch te realiseren is dan incidenteel verlof.

Taakverlichting wordt effectief bevonden, vaak in combinatie met werktijdvermindering

Ook maatregelen die gericht zijn op de arbeidsinhoud worden effectief bevonden door een groot deel van de respondenten (29%). Het gaat vooral om aanpassingen in het takenpakket, bijvoorbeeld door administratieve taken weg te nemen, medewerkers te ontzien van nascholing, of in brede zin te kijken naar de verhouding tussen lesgebonden en andere taken.

‘Het werk kan niet ‘half’ gedaan worden en moet geborgd worden in doorgaande lijn. Om dat te realiseren is maatwerk nodig om de oudere medewerker aangehaakt te houden. Dit zit in extra ondersteuning of minder andere taken (zoals werkgroepen) en meer focus op het primaire proces in de klas.’ [Schoolleider]

Meerdere deelnemers zijn positief over de combinatie van 55-plusleraren met een ervaren duo, inzet op minder zware of grote klassen, of in de middenbouw in plaats van de kleuters omdat dat minder

fysiek belastend is. In enkele gevallen wordt ook een gedeeltelijke overgang naar een meer ondersteunende rol, al dan niet door middel van demotie, effectief bevonden. Het valt op dat veel van de deelnemers een combinatie van taakverlichting en werktijdvermindering effectief achten.

Deelnemers onderstrepen het belang van regelmatige gespreksvoering en maatwerk

Deelnemers onderstrepen het belang van maatwerk en het in gesprek gaan met oudere medewerkers. Volgens 22% van de deelnemers is dit zelfs de belangrijkste en meest effectieve maatregel. Door in gesprek te blijven met medewerkers en samen met hen te verkennen welke behoeften en mogelijkheden er zijn, voelt de medewerker zelf zich gehoord en gezien en kunnen afspraken worden gemaakt die passen bij de individuele belastbaarheid. Het is volgens deelnemers van belang om de levensfase en persoonlijke situatie van de medewerker te erkennen en vanuit hier een eerlijk gesprek te hebben over draagkracht en perspectief. Hierbij hoort volgens deelnemers ook het goed informeren van medewerkers en leidinggevenden over de verschillende mogelijkheden en de consequenties die hieraan verbonden zijn, bijvoorbeeld op financieel gebied.

Steeds meer aandacht voor amplitie ten behoeve van bevoegheid en motivatie

Maatregelen op het gebied van arbeidsomstandigheden worden weliswaar gezien als helpend, maar worden door weinig deelnemers gezien als het meest effectief. Wat wel opvallend vaak genoemd wordt als onderdeel van een effectieve aanpak is een specifieke focus op het stimuleren en motiveren van oudere medewerkers om juist dat te doen waar zij energie van krijgen. Deze amplitie-gerichte maatregelen variëren van aandacht voor werkplezier binnen de gesprekken die met oudere medewerkers gevoerd worden tot het rekening houden met voorkeuren voor klassen en taken en het stimuleren van kennisverbreding door middel van scholing. Ook het uitspreken van waardering en het expliciet beroep doen op ervaringsdeskundigheid, bijvoorbeeld door hen een mentorrol aan te bieden, wordt gezien als een effectief middel om oudere medewerkers bevoegen en gemotiveerd te houden, waardoor zij het werk ook langer volhouden.

‘Amplitief werkgeverschap is horen en zien, denken in mogelijkheden, en ruimte geven.’ [HR-medewerker]

4. Ondersteuning van 55-plusmedewerkers in de praktijk

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe ondersteuning van 55-plusmedewerkers in de praktijk vorm krijgt. De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op verdiepende interviews met betrokkenen van vijf verschillende schoolorganisaties. Eerst zijn drie schoolleiders, een bestuurder en een hoofd HRM geïnterviewd. Vier van hen zijn zelf ook 55-plusser. Vervolgens zijn drie 55-plusmedewerkers geïnterviewd op wie de ondersteuning betrekking heeft. Zij zijn alle drie leraar. We bespreken hoe zij de ondersteuning ervaren en hoe effectieve ondersteuning er voor hen uitziet. De gesprekken maken het mogelijk om eerder geïdentificeerde maatregelen verder te verdiepen, te illustreren en te contextualiseren. Voordat we ingaan op de toegepaste ondersteuning schetsen we eerst globaal hoe deze ondersteuning volgens de deelnemers tot stand komt in hun organisatie.

4.1 Ouderenbeleid in de praktijk

Vaak geen integraal ouderenbeleid, inzetbaarheid van oudere medewerkers varieert sterk

De gesprekken bevestigen het beeld uit de vragenlijst dat schoolorganisaties doorgaans geen integraal ouderenbeleid voeren, maar vooral losse (maatwerk)oplossingen toepassen. Het gaat vaak om een combinatie van ontzie- en preventieve maatregelen. Daarbij valt op dat voor betrokkenen niet altijd duidelijk is wat onderdeel is van het organisatiebeleid en wat in de cao is afgesproken. Ook is het niet altijd mogelijk om beleid voor oudere medewerkers te onderscheiden van maatregelen die voor alle medewerkers gelden. Veel algemene maatregelen hebben volgens betrokkenen vooral, of ook, een positief effect voor 55-plussers.

Sterke verschillen in inzetbaarheid onder 55-plusmedewerkers

Opvallend is dat vier van de vijf geïnterviewde bestuurders, schoolleiders en HR-medewerkers zelf ook 55-plusser is. Sommige van hen geven aan dat zij hierdoor mogelijk extra bewust zijn (geworden) voor uitdagingen die juist voor oudere medewerkers gelden. Tegelijkertijd benadrukken alle deelnemers dat oudere medewerkers sterk verschillen in hun inzetbaarheid en behoeften. Terwijl duurzame inzetbaarheid voor sommige 55-plussers duidelijk een uitdaging vormt, kennen zij ook allen voorbeelden van medewerkers die na de AOW-leeftijd doorwerken of zelfs terugkeren.

Ondersteuning wordt vaak ad hoc ingericht naar aanleiding van een individuele ondersteuningsvraag

Deelnemers geven aan dat er meestal geen directe aanleiding is om ondersteuningsmaatregelen voor oudere medewerkers te introduceren. Op de scholen en schoolorganisaties waar de deelnemers

werken, is het aantal 55-plussers bijvoorbeeld niet opvallend hoog. Ook ligt verzuim niet merkbaar hoger onder 55-plusmedewerkers, al noemen bijna alle deelnemers voorbeelden van langdurig verzuim onder oudere medewerkers. Wel wordt de gemiddelde veroudering van het medewerkersbestand gezien als stimulus voor beleidsvorming, omdat dit dwingt tot anticiperen op te verwachte uitstroom:

‘We moeten daar wel iets mee, want anders ben je ze straks allemaal kwijt en dat is ook niet wat je wil.’ [Bestuurder]

Mede vanwege de nadruk op maatwerk komt ondersteuning vaak tot stand vanuit concrete, ad-hocvraagstukken of uitdagingen. Alle deelnemers benadrukken het belang van een open dialoog, zowel formeel als informeel, en een cultuur waarin oudere medewerkers ruimte voelen om zelf initiatief te nemen om hun ondersteuningsbehoefte aan te kaarten.

4.2 Voorbeelden van effectieve ondersteuning in de praktijk

Tijdens de gesprekken met bestuurders, schoolleiders en HR-medewerkers komt een aantal voorbeelden naar voren van maatregelen die zij als effectief beschouwen. In totaal worden in dit hoofdstuk acht voorbeelden uitgelicht, eveneens ingedeeld aan de hand van de vier A's (zie tabel 5). Zoals al uit de vragenlijst bleek, wordt beperkt ingezet op aanpassing van de arbeidsomstandigheden.

Tabel 5. Voorbeelden van effectieve ondersteuningsmaatregelen voor oudere medewerkers

Ondersteuningsmaatregel(en)	(Beoogd) effect	vier A's*
1. Aanpassing van het takenpakket	Compensatie voor lagere belastbaarheid en grotere herstelbehoefte (behoud; preventie)	I
2. Bevorderen bevlogenheid door scholing	Stimuleren en inspireren, bevorderen werkplezier, omgaan met verandering (ontwikkeling; amplitie)	I
3. Positioneren oudere medewerker en expertisebenutting	Benutten expertise, stimuleren organisatiebetrokkenheid en bevlogenheid (ontwikkeling; amplitie)	I
4. Het generatiepact	Werktijdvermindering met (gedeeltelijk) behoud salaris en pensioen (behoud; preventie)	VW
5. In gesprek over PDI-uren	Beter begrip en benutting van PDI-uren (behoud, preventie)	VW
6. Informatievoorziening over beleid en pensioen	Ondersteuning keuzeprocess richting pensionering (behoud; preventie)	VW
7. Extra aandacht van leidinggevenden, ook buiten de gesprekscyclus	Vroegtijdig signaleren, vinger aan de pols (behoud; preventie)	VH
8. Ondersteunen en toerusten scholen en schoolleiders	Toerusting leidinggevenden; faciliteren maatwerk (behoud; preventie; amplitie)	VH

* I = Arbeidsinhoud, O = Arbeidsomstandigheden, VW = Arbeidsvoorwaarden, VH = Arbeidsverhoudingen

4.2.1 Ondersteuning gericht op de arbeidsinhoud

1. Aanpassing van het takenpakket

Taakverlichting vooral via individuele en ad hoc aanpassingen

Alle deelnemers noemen dat in hun school(organisatie) een vorm van taakverlichting of taakvermindering wordt toegepast voor oudere medewerkers. Wel zijn er verschillen in de manier waarop dit wordt toegepast, en vooral de mate waarin dit structureel of juist meer ad hoc gebeurt. Binnen één schoolorganisatie is bijvoorbeeld bij het maken van het werkverdelingsplan op scholen expliciet aandacht voor welke taken passend zijn bij de belastbaarheid van de medewerker:

‘Zoals we ook naar zwangere leerkrachten kijken die op een gegeven moment niet meer met een groep kinderen over straat naar de gymzaal kunnen lopen (...), zo kijken we natuurlijk ook wel naar hun oudere collega’s.’ [Bestuurder]

Vaker nog wordt taakvermindering meer individueel ingezet om oudere medewerkers te ontlasten. In plaats van een meer structurele herverdeling van taken in het team wordt met oudere medewerkers gekeken naar manieren om hun eigen takenpakket aan te passen naar hun belastbaarheid. Vooral randtaken, zoals deelname aan werkgroepen of de medezeggenschapsraad, worden in overleg vaak niet langer bij oudere medewerkers belegd.

Oudere medewerkers kijken zelf ook naar welke taken ze oppakken, vooral in de laatste fase van hun loopbaan. Daarbij denken zij ook aan het belang van de school en van hun collega’s:

‘Er is nu bijvoorbeeld een vacature voor de MR, maar toen dacht ik: ja, ik heb ook niet zo lang meer te gaan hier. (...) Ik moet wel afwegen van is dit nou iets waar ik dan voor die periode nog echt hard voor moet gaan? Want dan moet ik het stokje ook weer doorgeven, en daar zitten ze misschien ook niet op te wachten.’ [55-plusmedewerker]

Individuele taakaanpassing vraagt afstemming binnen het team

Tegelijkertijd benoemen deelnemers dat deze aanpak wel degelijk consequenties kan hebben voor de rest van het team. Het werk dat bij de een wordt weggehaald komt per definitie op de schouders van anderen terecht. Ook voor 55-plusmedewerkers zelf vormt dit een drempel om taakvermindering aan te kaarten. Een medewerker merkt op dat starters meer vanzelfsprekend van bepaalde taken worden vrijgesteld, terwijl dit voor oudere medewerkers niet zo is:

‘Er wordt heel veel gedaan voor de startende leerkracht. (...) [Ze] worden in de luwte gehouden, er zijn allemaal taken die ze nog niet hoeven te doen. Maar wat is er nu eigenlijk voor de oudere werknemer?’ [55-plusmedewerker]

Een schoolleider benadrukt dat het daarom belangrijk is om ook het team te betrekken bij beslissingen over taakverlichting, en om daarbij niet alleen te kijken naar de belastbaarheid maar juist ook naar welke (neven)taken positief bijdragen aan het werkplezier. Wanneer er ruimte is voor een open gesprek over wat niet goed meer lukt en wat juist wel goed past, kan dit volgens deelnemers resulteren in een win-winsituatie voor de school en het team.

Informele onderverdeling van taken waarbij leraren taken ‘ruilen’ is ook erg waardevol. Dit kan helpen om te voorkomen dat aanpassingen in het takenpakket van de een ten koste gaan van de belastbaarheid van de andere medewerker. In een cultuur waar deze uitwisseling van taken vanzelfsprekend is, is het ook gemakkelijker voor (oudere) medewerkers om hulp te vragen.

‘Er is een cultuur van we doen het samen. (...) [Oudere medewerkers] hebben weer andere dingen die zij snel en vlot doen omdat ze het al jaren doen.’ [Schoolleider]

Deelnemers delen onder meer voorbeelden van oudere medewerkers die taken op zich nemen bij vieringen en gelegenheden. Omdat deze vaak buiten reguliere schooltijden plaatsvinden, kunnen zij collega’s met jonge gezinnen hiermee ontlasten. Ook wordt genoemd dat sommige administratieve taken, zoals het registreren van leerlinggegevens in het Elektronisch Loket Kernprocedure,⁹¹ bij uitstek geschikt zijn voor (sommige) oudere medewerkers. Door hun ervaring kennen zij dit systeem goed, en deze taak is bovendien ook makkelijk vanuit huis uit te voeren. Tegelijkertijd geven deelnemers aan dat het werken met digitale systemen voor andere 55-plusmedewerkers juist minder vanzelfsprekend is en dus juist iets is dat wordt belegd bij jongere collega’s.

Taakaanpassingen blijven vooral binnen bestaande functie, demotie wordt zelden toegepast

De mate waarin taakverlichting wordt toegepast blijft in de meeste gevallen beperkt tot kleine wijzigingen binnen de functie. Van demotie is zeer zelden sprake, zoals ook uit de vragenlijst bleek. Volgens deelnemers heeft dit onder andere te maken met de beperkte formatieruimte – scholen hebben bijvoorbeeld beperkt plek voor ondersteunende functies – maar ook oudere medewerkers zelf vragen hier minder naar. Dit heeft ook te maken met het salaris: het salarisverschil tussen een leraar en een ondersteuner is vrij groot, en juist in de laatste jaren voor het pensioen willen veel oudere medewerkers geen salaris inleveren. Dit wordt beaamd door de geïnterviewde 55-plusmedewerkers. Een HR-medewerker suggereert dat het zou helpen als in het functiehuis onderscheid gemaakt wordt tussen ondersteuners met en zonder lesbevoegdheid.

2. Bevorderen bevlogenheid door scholing

Scholing kan motivatie, bevlogenheid en werkplezier bij ouderen versterken

Alle deelnemers, inclusief de gesproken 55-plusmedewerkers zelf, erkennen dat de behoefte om zich te professionaliseren over het algemeen wat lager is onder oudere medewerkers. Toch zien deelnemers dat scholing in sommige gevallen een effectieve ondersteuningsmaatregel kan zijn. Het opdoen van nieuwe kennis kan inspireren, waardoor medewerkers gemotiveerd blijven voor hun werk en een grotere bevlogenheid ervaren. Dit beaamt ook de geïnterviewde 55-plusmedewerkers. Volgens de deelnemers is het dus raadzaam dat leidinggevendenden niet aannemen dat gesprekken over ontwikkelbehoeften met de leeftijd minder relevant worden, maar juist een ondersteunende rol vervullen door oudere medewerkers te stimuleren zich actief te blijven ontwikkelen.

‘Je merkt ook dat ze op een gegeven moment zoiets hebben van nou, het hoeft voor mij niet meer en tegelijkertijd... als iedere keer weer die hersenen worden geprikkeld om toch een opleiding te doen, dan raken ze toch weer geïnspireerd.’ [Bestuurder]

⁹¹ Het Elektronisch Loket Kernprocedure (ELK) regelt in Amsterdam de aanmelding van groep 8-leerlingen voor de middelbare school.

Ook geven deelnemers aan dat scholing soms ook een voorwaarde vormt om (met plezier) te kunnen blijven werken. Scholing stelt (oudere) medewerkers in staat om hun kennis op peil te houden en om mee te gaan in veranderingen in het onderwijs en de school. Volgens deelnemers vormt dit voor sommige oudere medewerkers een belemmering om met plezier te kunnen blijven werken, al worden daarin wederom grote individuele verschillen opgemerkt.

‘Het is ook afhankelijk van hoe mensen in hun werk staan en bijblijven met de technologische ontwikkelingen. Ik zie soms al leerkrachten tussen de 40 en 50 waarvan ik denk “nou, gaan die het wel redden tot 67?” want die hebben er nu al moeite mee.’ [Schoolleider]

Tijd voor scholing biedt ook kansen voor taakverlichting

Tegelijkertijd geven sommige deelnemers aan dat juist de tijd die voor scholing wordt gereserveerd, ruimte kan bieden voor taakverlichting. Sommige schoolleiders gaan bijvoorbeeld met oudere medewerkers het gesprek aan over verplichte studiedagen. Zeker wanneer op deze dagen thema’s worden besproken waar meer ervaren leraren al vaker scholing over hebben gehad, is het een voor de hand liggende optie om hen hiervan vrij te stellen en daarmee de werklast te verminderen.

‘Hoe ga je met ouders om en oudergesprekken oefenen en dat soort dingen (...) Dan denk ik “ja, jongens, dat hebben zij echt al zes keer gehad”.’ [Schoolleider]

Anderzijds geven oudere medewerkers zelf aan dat zij deze dagen vaak inspirerend blijven vinden en juist ook de uitwisseling met collega’s op deze momenten erg waarderen.

‘Bijscholen moet je doen, want zodra je dat niet meer doet dan ja, in mijn optiek sta je dan stil. Dat komt het onderwijs niet ten goede. (...) Als je dat niet meer wil, dan sta je stil binnen je school en je school gaat wel verder.’ [55-plusmedewerker]

3. Positioneren oudere medewerker en expertisebenutting Erkenning en benutting van expertise van oudere medewerkers

Naast het stimuleren van doorlopende professionalisering kunnen scholen zich ook op andere manieren inzetten om de motivatie en bevoegdheid van oudere medewerkers te bevorderen. Een manier waarop scholen dit volgens de deelnemers kunnen doen, is door oudere medewerkers zo te positioneren in de school dat hun deskundigheid en expertise wordt (h)erkend en benut.

‘Ik denk dat je vooral de oudere medewerker moet eren. Eren in dat wat ze weten dat wat ze al kunnen, wat ze al honderd keer hebben meegemaakt. (...) geef ze dus ook daarmee een podium.’ [Bestuurder]

Sommige deelnemers benadrukken dat dit ook reflectie vraagt op hoe naar oudere medewerkers wordt gekeken. Ze erkennen dat bij oudere medewerkers vaak sprake is van vertraging en een grotere herstelbehoefte, en dat sommige medewerkers geleidelijk aan meer behoudend worden, bijvoorbeeld ten aanzien van veranderingen. Ook oudere medewerkers zelf merken dit op. Meerdere deelnemers geven aan dat het wenselijk is deze veranderingen beter bespreekbaar te maken, om (wederzijdse) frustratie te voorkomen. Vanuit werkgeversperspectief biedt dit bovendien de kans om

meer te kijken naar de meerwaarde die oudere medewerkers voor de organisatie hebben, in plaats van vertraging als ballast te zien:

‘De krenten uit de pap, die moet je ze ook gunnen (...) Je moet ook bedenken: oudere medewerkers worden trager, maar ze hebben wel een hoop kennis. En dat is wat ook schoolleiders moeten blijven zien, want als die relatie misloopt, dan gaat het mis.’
[Bestuurder]

Op sommige scholen wordt expliciet een beroep gedaan op de ervaringsdeskundigheid van oudere medewerkers, bijvoorbeeld bij organisatieverandering. Deelnemers geven aan dat dit wederzijdse voordelen oplevert: de school profiteert van hun kennis en ervaring, terwijl de betrokkenheid en bevologenheid van de medewerker worden versterkt.

Balans vinden: inzet van ervaring versus veranderend werkvermogen

Tegelijkertijd wijzen bestuurders, schoolleiders en HR-medewerkers erop dat oudere medewerkers zelf ook moeten accepteren dat de manier waarop zij hun werk uitvoeren verandert. Het zoeken naar een goede balans en, waar nodig, een stapje terugzetten kan ook een manier zijn waarop werkgevers oudere medewerkers ondersteunen bij het vinden van hun (nieuwe) positie binnen de school.

‘Het voornaamste is dat jij als persoon gewoon plezier hebt in je werk (...) Ik bedoel, het heeft alles te maken met hoe je zelf erin staat. (...) [Als schoolleider kun je] mensen motiveren om te laten zien dat werken een gezonde bezigheid is.’
[Schoolleider]

4.2.2 Ondersteuning gericht op de arbeidsvoorwaarden

4. Het generatiepact

Bij één middelgrote schoolorganisatie waar we met betrokkenen spraken, kunnen medewerkers van 61 jaar en ouder gebruik maken van een generatiepact. Het gaat om een 80/90/100-regeling, waarbij medewerkers 80% van hun uren werken, 90% salaris ontvangen, en 100% pensioenopbouw behouden. De regeling kent bij de organisatie een aantal voorwaarden. Zo kunnen alleen medewerkers die minimaal vijf jaar bij de schoolorganisatie in dienst zijn, gebruik maken van de regeling. Ook kunnen medewerkers wanneer zij gebruik maken van het generatiepact, geen gebruik maken van PDI-uren.

Generatiepact biedt voordelig compromis tussen werktijdvermindering en financiële continuïteit, maar wordt nog beperkt benut binnen de organisatie

Hoewel de regeling al enkele jaren wordt aangeboden, wordt het generatiepact binnen de stichting beperkt benut. Dit kan deels te maken hebben met de informatievoorziening en de relatieve onbekendheid van de regeling. Informatie over de regeling wordt vooral via intranet gedeeld. Daarnaast wordt geprobeerd om vanuit Management en Organisatie (M&O) schoolleiders hier meer op te wijzen. Een andere mogelijke verklaring voor het beperkte gebruik van de regeling is dat veel oudere medewerkers al deeltijd werken, waardoor het generatiepact minder aantrekkelijk is: wie

fulltime werkt kan een volledige dag vrij krijgen, maar bij een kleinere aanstelling is dit vaak niet voldoende om de regeling interessant te maken.

De geïnterviewde 55-plusmedewerker die zelf gebruikmaakt van de regeling is hierover positief, met name vanwege de voortzetting van de pensioenopbouw. Voor oudere medewerkers die minder willen werken, vormt de lagere beloning én de verminderde pensioenopbouw in de laatste loopbaanfase een bezwaar. Het generatiepact biedt hiervoor een passend compromis. Ook het uitwerken van verschillende scenario's en het bijbehorende financiële plaatje vanuit HR helpt bij het maken van een goede keuze. Tegelijkertijd merkt de medewerker op dat het generatiepact nog weinig bekend is binnen de organisatie en vooral via collega's onderling wordt gedeeld. Het kan volgens de medewerker helpen om de regeling meer proactief onder de aandacht te brengen, ook bij medewerkers die nog niet in aanmerking komen, maar die wel al nadenken over hun naderende laatste loopbaanfase.

5. In gesprek over PDI-uren

PDI-uren als belangrijkste middel voor taakontlasting, maar kennis over regeling ontbreekt soms

Op de meeste scholen en schoolorganisaties waar deelnemers werkzaam zijn, wordt door oudere medewerkers gebruik gemaakt van PDI-uren.⁹² Volgens veel van de geïnterviewden is dit de meest voor de hand liggende manier om oudere medewerkers te ontlasten. Oudere medewerkers zijn volgens hen vooral gebaat bij ontziebeleid en (al dan niet structurele) werktijdvermindering, zodat zij meer tijd hebben voor herstel. Hiermee worden de bevindingen uit de vragenlijst bevestigd.

Toch verschilt de mate waarin PDI-uren worden benut – en de mate waarin dit wordt gestimuleerd – sterk per school en per medewerker. Deelnemers geven aan dat er op sommige scholen kennis ontbreekt over de mogelijkheden voor het inzetten van PDI-uren, en de aanvullende rechten voor medewerkers van 57 jaar en ouder. Men weet vaak niet precies wat het budget inhoudt, waar het voor bedoeld is en hoe het werkt. Dit geldt zowel voor de bestuurder, schoolleiders en HR-medewerker als voor 55-plusmedewerkers zelf. Ook de mogelijkheid om PDI-uren te sparen voor medewerkers van 57 jaar en ouder, is niet bij alle oudere medewerkers bekend.

Actief informeren over PDI-uren helpt scholen beter anticiperen op inzet en vervanging

Op een school is ervoor gekozen om proactief met medewerkers in gesprek te gaan over PDI-uren. Dit initiatief ontstond nadat de schoolleider vanuit eigen ervaring meer duidelijkheid zocht:

'Toen ik de uren zelf wilde gaan inzetten heb ik contact met het bestuur opgenomen. Hoe werkt het dan? En hoeveel uur kan ik opnemen? Op die manier ben ik er enthousiast over geworden en heb ik het opgenomen. Ik heb het met mijn team gedeeld en die werden ook enthousiast. Mijn eigen ureninzet had een voorbeeldwerking op collega's.' [Schoolleider]

Volgens deelnemers heeft het voor de school ook een praktisch voordeel om PDI-uren actief bespreekbaar te maken. Op een andere school wordt de inzet van PDI-uren bijvoorbeeld

⁹² In de gesprekken wordt soms verwezen naar DI-uren of 'DuZi'-uren. Deze termen stammen uit de periode voor 1 oktober 2024 (ingangsdatum cao po 2024-2025), toen de cao-budgetten voor professionalisering en duurzame inzetbaarheid nog gescheiden waren.

standaard aangekaart tijdens het formatiegesprek. Zo kan de school beter anticiperen op hoe en wanneer medewerkers hun PDI-uren willen inzetten, en wanneer hiervoor vervanging nodig is.

‘Het had [er] heel erg mee te maken dat wij dat overzicht ook gewoon wilden hebben en dat je dat dan ook echt voor 1 augustus moet aanvragen, niet nog halverwege het jaar.’ [HR-medewerker]

Inzet van PDI-uren voor werktijdvermindering gaat soms ten koste van professionalisering

Belangrijk om op te merken is dat het PDI-budget volgens de cao kan worden ingezet voor zowel professionalisering (P) als duurzame inzetbaarheid (DI). In de praktijk is volgens deelnemers de behoefte aan werktijdvermindering voor oudere medewerkers echter groter, waardoor het budget meestal niet aan professionalisering wordt besteed. Doordat professionalisering en duurzame inzetbaarheid zijn samengenomen, wordt het voor oudere medewerkers minder aantrekkelijk om te professionaliseren, omdat dit ten koste gaat van de mogelijkheid om uren te verminderen.

4.2.3 Ondersteuning gericht op de arbeidsverhoudingen

6. Informatievoorziening over beleid en pensioen

Onvoldoende structurele informatievoorziening over ondersteuningsmaatregelen

Doordat ondersteuning in de praktijk vaak een ad-hoc karakter heeft, bestaat een sterke afhankelijkheid van het initiatief van individuele medewerkers. Hoewel deze benadering ruimte biedt voor maatwerk, ontbreekt het volgens deelnemers geregeld aan proactieve en transparante communicatie over de beschikbare mogelijkheden. De beperkte informatievoorziening vormt dan ook een belangrijke kanttekening bij de huidige maatwerkaanpak.

Maatwerk veronderstelt impliciet dat medewerkers voldoende geïnformeerd zijn om hun behoeften kenbaar te maken. In de praktijk is dit volgens deelnemers niet altijd het geval. Sommige medewerkers ervaren achteraf gevoelens van ongelijkheid of teleurstelling wanneer zij ontdekken welke regelingen mogelijk waren. Dit geldt bijvoorbeeld bij het gebruik of sparen van PDI-uren, wat vaak tijdig moet worden aangevraagd. Zowel schoolleiders als HR-medewerkers geven aan dat betere informatievoorziening kan bijdragen aan meer tevredenheid en effectiever gebruik van regelingen. Ook oudere medewerkers zelf erkennen dat zij soms niet, of pas laat, om ondersteuning vragen, mede doordat zij onvoldoende zicht hebben op beschikbare regelingen en faciliteiten. Hierdoor blijven ondersteuningsmogelijkheden onbenut of worden zij (te) laat ingezet.

Actief informeren: gedeelde verantwoordelijkheid van school(organisatie) en medewerker

Naast een duidelijke rol voor schoolleiding en HR in het proactief informeren en faciliteren van medewerkers, wordt ook een verantwoordelijkheid gezien bij oudere medewerkers om tijdig het gesprek aan te gaan over hun behoeften en mogelijkheden. Deze gedeelde verantwoordelijkheid wordt eveneens bevestigd door de geïnterviewde 55-plusmedewerkers.

‘[Medewerkers] hebben natuurlijk wel de plicht om zichzelf te informeren over alle mogelijkheden maar ja, zo wordt dat niet altijd ervaren.’ [HR-medewerker]

‘We hebben zo’n leerkrachtensite, daar wordt volgens mij ook wel wat op gemeld. Daar moet ik ook gewoon vaker op kijken. (...) Maar ik zou ook wel een soort reminders willen hebben of zo, een soort lijstje van: dit en dit is er.’ [55-plusmedewerker]

Een concreet thema waarover medewerkers op sommige scholen wel al actief worden geïnformeerd, is het pensioen. Op een aantal schoolorganisaties wordt hiervoor samengewerkt met pensioenfondsen ABP. Medewerkers die aangeven mogelijk minder te willen gaan werken worden soms ook rechtstreeks doorverwezen naar het ABP voor aanvullende informatie en advies.

‘Daar creëren we dan ook wel weer gesprekken over met de ABP, zodat mensen ook echt weten wat ze kunnen doen.’ [Bestuurder]

Ten slotte delen enkele deelnemers ook voorbeelden van collectieve informatiebijeenkomsten over relevante thema’s. Een bestuurder geeft bijvoorbeeld aan dat binnen de stichting via de personeelsvereniging bijeenkomsten worden georganiseerd. Deze bijeenkomsten worden soms begeleid door externe partijen, met name wanneer specifieke of gevoelige thema’s aan de orde zijn.

7. Extra aandacht van leidinggevenden, ook buiten de gesprekscyclus

Proactief schoolleiderschap en gesprekscyclus vormt basis voor effectieve ondersteuning

Diverse deelnemers geven aan dat (pro)actief schoolleiderschap bijdraagt aan effectieve ondersteuning van oudere medewerkers. De gesprekscyclus biedt hiervoor een belangrijke basis. De geïnterviewde bestuurder, schoolleiders en HR-medewerker geven aan dat in deze gesprekken aandacht is voor de wensen en behoeften van oudere medewerkers. De wijze waarop dit gebeurt, verschilt echter per school. Op sommige scholen worden binnen de gesprekscyclus expliciet onderwerpen geagendeerd om duurzame inzetbaarheid bespreekbaar te maken. Op andere scholen ligt het initiatief vooral bij de schoolleider, die deze onderwerpen naar eigen inzicht inbrengt.

‘De gesprekscyclus is er altijd. Bij oudere werknemers neem je er punten bij, bijvoorbeeld fysiek en mentaal. Hoe kan je mensen ontlasten in bepaalde taken?’
[Schoolleider]

Anderzijds merken deelnemers op dat verschillende schoolleiders vaak hun eigen format hanteren voor de gesprekscyclus. Om ervoor te zorgen dat duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers voldoende aandacht krijgt, is het volgens hen wenselijk dat schoolorganisaties nadenken over standaardisering van onderwerpen die in ieder geval aan bod moeten komen.

Een specifiek thema dat deelnemers hierbij noemen, en waar bij schoolorganisaties over wordt nagedacht, is de overgang. Hoewel de overgang bij de meeste vrouwen al vóór hun 55^e een rol gaat spelen, heeft deze fase ook invloed op de belastbaarheid, motivatie en inschatting van het eigen kunnen van 55-plusvrouwen. Wanneer overgangsklachten de belastbaarheid verminderen, kunnen medewerkers het gevoel krijgen dat zij hun werk niet vol kunnen houden. Het bespreekbaar maken van de overgang kan volgens deelnemers dan ook een ingang bieden om het gesprek te voeren over behoeften, mogelijkheden en ondersteuning bij het doorwerken tot aan de AOW-leeftijd.

Persoonlijke aandacht en frequente check-ins ondersteunen signalering risico's én versterken motivatie, erkenning en werkplezier

Tegelijkertijd benadrukken deelnemers dat aandacht voor de (duurzame inzetbaarheid van) oudere medewerkers niet beperkt moet blijven tot de formele gesprekscyclus. Zij geven aan dat sommige medewerkers baat hebben bij frequenter contact met hun leidinggevende. Dit geldt niet alleen voor oudere medewerkers, maar bijvoorbeeld ook voor medewerkers die re-integreren na (langdurige) uitval. Korte lijnen zijn daarbij volgens hen essentieel: medewerkers moeten de ruimte voelen om naar de schoolleider toe te stappen wanneer er iets speelt. Van de schoolleider vraagt dit dat deze vertrouwen uitstraalt in het vermogen van medewerkers om zelf aan te geven wat nodig is, terwijl tegelijkertijd wordt gestimuleerd dat medewerkers hun eigen grenzen bewaken.

'Mensen hebben liefde en aandacht nodig. Ook dagelijks voor en na schooltijd. Dan kun je merken hoe iemand erin staat, hoe het gaat. (...). Als je mensen goed kent, heb je dat eerder door.' [Schoolleider]

Een proactieve schoolleider die regelmatig bij medewerkers incheckt, helpt zowel de school als de medewerker om mogelijke risico's tijdig te signaleren en voorkomt dat problemen zich ongemerkt opstapelen. Een deelnemer benadrukt dat de schoolleider hierin juist voor oudere medewerkers een cruciale rol vervult. Andere ondersteunende personen binnen de schoolorganisatie hebben soms juist minder contact met deze groep. Zo wordt coaching volgens haar relatief weinig benut door 55-plusmedewerkers. Hierdoor komt extra verantwoordelijkheid bij de schoolleider te liggen om signalen op te vangen en ondersteuning bespreekbaar te maken.

Deelnemers benadrukken dat persoonlijke aandacht niet alleen van belang is om mogelijke problemen te signaleren, maar ook zelf fungeert als een krachtig signaal van waardering. Aandacht van leidinggevendenden versterkt het gevoel van erkenning en ondersteunt daarmee de motivatie en bevologenheid van medewerkers. Dit geldt voor alle medewerkers, maar is in het bijzonder relevant voor oudere medewerkers, voor wie het belangrijk is te ervaren dat zij worden gezien en gewaardeerd. De schoolleider speelt hierin een centrale rol in de dagelijkse praktijk, maar ook het bestuur kan hier actief aan bijdragen. Zo geeft een bestuurder aan bij ingrijpende gebeurtenissen of mijlpalen, zoals een dienstjubileum, altijd een attentie te sturen. Dit wordt door oudere medewerkers nadrukkelijk gewaardeerd.

Schoolleiders begeleiden keuzeprocess rond pensionering

Ten slotte geven enkele deelnemers aan dat schoolleiders ook een ondersteunende rol kunnen spelen in het keuzeprocess rond pensionering. Door dit onderwerp niet te vermijden, kunnen schoolleiders oudere medewerkers helpen om actiever na te denken over hun pensioendatum en over wat zij nodig hebben om die goed en gezond te bereiken. Schoolleiders geven aan dat de nadruk in gesprekken over pensionering per medewerker kan verschillen. Sommige medewerkers hebben baat bij een schoolleider die met hen vooruitblijkt en hen voorbereidt op het leven na het werk.

Tegelijkertijd merken meerdere deelnemers op dat andere medewerkers juist langer willen doorwerken, tot ná de AOW-leeftijd. Ook met hen kan de schoolleider in gesprek gaan over wat daarvoor nodig is. De manieren en mogelijkheden om (door) te werken na de AOW zijn volgens deelnemers zeer divers, wat het belang van deze gesprekken vergroot. Zo worden voorbeelden genoemd van medewerkers die in een parttime, ondersteunende functie met flexibele werktijden

blijven werken of als vrijwilliger bij de school betrokken blijven, en van medewerkers die na pensionering (tijdelijk) terugkeren, bijvoorbeeld vanwege een personeelstekort of vervangingsvraag.

8. Ondersteunen en toerusten scholen en schoolleiders

Externe advisering en scholing helpt schoolleiders 55-plusmedewerkers effectief te ondersteunen

Deelnemers geven aan dat, gezien de centrale rol van de schoolleider, goede ondersteuning en toerusting van leidinggevend indirect ook kan worden beschouwd als een ondersteuningsmaatregel voor 55-plusmedewerkers. Wanneer schoolleiders goed zijn toegerust, kunnen zij signalen beter herkennen en medewerkers gericht begeleiden.

Een deelnemer merkt op dat schoolleiders vaak onbedoeld een soort expert worden op het gebied van regelingen, bijvoorbeeld rondom uitval en re-integratie, terwijl dit niet hun primaire expertise is. In dat licht wordt de inzet van een onafhankelijke, bovenscholse adviseur als helpend ervaren. Zo'n adviseur kan fungeren als sparringpartner, bijvoorbeeld bij dreigende uitval. Ook ondersteuning bij de communicatie over beleid en cao-afspraken is waardevol.

'Ik vind de regeling van PDI-uren lastig om uit te leggen, er zit een ingewikkeld rekenmodel achter. Gelukkig komt er iemand van het bureau die me komt helpen.'
[Schoolleider]

Bij een andere schoolorganisatie worden vanuit HRM collectieve bijeenkomsten gehouden voor leidinggevend. Het gaat zowel om gerichte scholing, bijvoorbeeld over gesprekken voeren met medewerkers, als om algemene informatiebijeenkomsten. Ook hier wordt de omgang met PDI-uren als voorbeeld aangedragen:

'Dat is gewoon voor iedereen ingewikkeld, dus daarover hebben we laatst ook weer een sessie met alle schoolleiders gehad. Van hoe werkt dat nou precies? Wat is het uitgangspunt daarvan? En hoe geef je dat dan vorm?' Op die manier is het ook top of mind bij schoolleiders.' [HR-medewerker]

Inspraak en beslisruimte helpen schoolleiders oudere medewerkers gericht te ondersteunen

Volgens de bestuurder met wie is gesproken, is het ook zinvol om schoolleiders zelf te betrekken bij beleidsvorming en mee te laten denken over vraagstukken rondom (oudere) medewerkers.

'We hebben schoolleiders in de domeingroepen, die gaan dus met elkaar daarover stoeien en daar iets over bedenken. (...) Het heeft geen zin als we het op gaan leggen, want dan gaan ze het niet doen.' [Bestuurder]

Een schoolleider merkt op dat het positief is dat binnen de schoolorganisatie meer aandacht is voor de grote groep leraren die richting AOW gaat, maar dat oudere medewerkers hier zelf nog nauwelijks bij worden betrokken. Een andere deelnemer benadrukt dat het ondersteunen van oudere medewerkers soms ook vraagt om een eerlijk gesprek over de behoeften van de organisatie. Veranderende inzetbaarheid of behoudendheid kan bijvoorbeeld botsen met wat de organisatie nodig heeft en ook dat moet openlijk met medewerkers worden besproken.

Ten slotte geven schoolleiders aan dat zij vooral baat hebben bij autonomie en beslisruimte om oudere medewerkers goed te ondersteunen. Voor maatwerk vinden zij het belangrijk niet te worden beperkt door rigide kaders vanuit de schoolorganisatie. In plaats daarvan waarderen zij het wanneer ondersteuning beschikbaar is wanneer dat nodig is.

4.3 Reflectie: wat is nodig voor effectief ouderenbeleid?

Werktijdvermindering is belangrijk voor veel 55-plussers, maar verlaagt niet altijd de werkbelasting

De drie geïnterviewde 55-plusmedewerkers delen hun eigen ervaringen, maar reflecteren daarnaast ook op die van hun collega's. Hoewel het aantal gesprekken beperkt is, schetsen de ervaringen een beeld dat veel 55-plussers gemotiveerd zijn om te blijven werken en uitval of voortijdige uitstroom te voorkomen. Werktijdvermindering wordt ook door hen als de meest voor de hand liggende manier gezien om de werkbelasting te verlagen. Tegelijkertijd ervaren zij het als lastig om overzicht te krijgen van de beschikbare opties en de gevolgen daarvan. De keuze om minder te werken is volgens hen complex: naast financiële effecten op salaris en pensioen spelen ook persoonlijke omstandigheden, zoals de thuissituatie en een eventuele partner, een rol. Dit maakt het ook voor bestuurders, schoolleiders en HRM'ers lastig in te schatten hoe zij hierin passend kunnen ondersteunen.

Tegelijkertijd geven de gesproken 55-plusmedewerkers aan dat minder werken óók om aanpassing vraagt, en daarmee belastend kan zijn. Zij merken dat de intensiteit van het werk niet automatisch vermindert wanneer zij minder dagen lesgeven. Vier dagen voor de klas in plaats van vijf betekent nog steeds eindverantwoordelijkheid en weinig verlaging van de werkdruk. Bij drie dagen voor de klas is het noodzakelijk om taken duidelijk af te bakenen en over te dragen, waarbij de ervaring van de duo-collega veel uitmaakt voor de mate waarin dat mogelijk is. Wel wijzen 55-plusmedewerkers op individuele verschillen: sommige oudere leraren die deeltijd in verschillende klassen werken ervaren dit juist als zeer intensief door het voortdurende schakelen, terwijl een 'vliegende keep'-functie andere oudere medewerkers juist helpt om verantwoordelijkheden te verminderen.

Deze overwegingen laten zien dat werktijdvermindering een logische keuze lijkt, maar ook vraagt om een bredere aanpak die rekening houdt met taakverdeling, samenwerking, individuele omstandigheden en aanvullende vormen van ondersteuning. Dat oudere medewerkers vaak eerst aan werktijdvermindering denken, is indicatief voor de brede bevinding dat van integraal ouderenbeleid vaak nog geen sprake is of onvoldoende gekend wordt.

Randvoorwaarde voor effectief ouderenbeleid: de medewerker moet wel willen

De bestuurder, schoolleiders en HR-medewerker die voor dit onderzoek gesproken zijn, wijzen ook op een belangrijke voorwaarde voor effectief ouderenbeleid: de oudere medewerker moet zelf wel ondersteuning willen. Ook in de vragenlijst werd dit door respondenten benoemd. Niet elke oudere medewerker zit te wachten op (preventieve) ondersteuning of taakverlichting, en sommige oudere medewerkers zijn juist terughoudend over mogelijke veranderingen in hun werk. Als schoolleider of HR-medewerker is het soms lastig om deze medewerkers effectief te ondersteunen, ook wanneer zij wel risico's omtrent inzetbaarheid (denken te) zien. Dat maakt vooral preventief handelen lastig.

‘Ik zie soms ook aan mensen (...) waarvan ik bijvoorbeeld denk thuis gaat het ook niet helemaal lekker en dan ook nog een pittige klas. Hoe ga ik die overeind houden?’
[Schoolleider]

Een deelnemer wijst ook op mogelijke verschillen tussen medewerkers die binnen de organisatie ouder worden en medewerkers die op latere leeftijd bij de organisatie komen werken. Voor laatstgenoemden is het aanpassen aan de organisatie een grotere uitdaging: de vertraging en behoudendheid die bij veel oudere medewerkers optreden, vormen dan een groter obstakel. Medewerkers die ouder worden binnen de organisatie ervaren deze uitdaging minder, omdat hun bekendheid met de organisatie, collega's en leidinggevenden makkelijker aanknopingspunten biedt voor laagdrempelige ondersteuning.

Personeel en regelruimte vormen belemmering voor ondersteuning oudere medewerkers

Volgens de gesproken bestuurders, schoolleiders en HR-medewerkers vormt de beschikbaarheid van personeel regelmatig een belemmering voor de ondersteuning van oudere medewerkers, met name als het gaat om werktijdvermindering. Omdat het werk, bijvoorbeeld van leraren, niet flexibel kan worden ingedeeld, vraagt extra verlof of aanpassing van werktijden om het regelen van vervanging. Ook oudere medewerkers ervaren die spanning. Zij voelen sterke loyaliteit naar collega's en leerlingen en wegen de gevolgen voor hen mee, wanneer zij gebruik maken van regelingen.

‘Als ik DI-uren inzet, wie neemt er dan de klas over op mijn ineens vrije middag? Is er wel genoeg bezetting om hier gebruik van te kunnen maken?’ [55-plusmedewerker]

Vervanging vormt ook een uitdaging door de beperkte formatieruimte. Een schoolleider merkt op dat er voorheen veel meer medewerkers met een aanstelling waren, waardoor taken – ook ad hoc – makkelijker konden worden overgenomen. Dat dit nu niet meer het geval is, bemoeilijkt ook preventie: op het moment dat vervanging geregeld moet worden, is er vaak al een probleem.

Cao is onvoldoende duidelijk en bevordert structurele taakverlichting onvoldoende

Deelnemers zijn enigszins kritisch op de kaders die de cao biedt voor de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers, met name waar het gaat om mogelijkheden voor structurele ondersteuning van langer doorwerken. Volgens bestuurders, schoolleiders en HR-medewerkers biedt de cao wel ruimte voor incidentele ‘sprokkeluurtjes’, maar niet voor structurele taakverlichting terwijl juist dat genoemd wordt (ook in de vragenlijst) als een van de effectievere ondersteuningsmaatregelen. Daarnaast is het moeilijk te overzien wat de inzet van PDI-uren op langere termijn betekent voor de inzetbaarheid van medewerkers, waardoor schoolleiders hier slechts beperkt op kunnen bijsturen. Bovendien is de cao voor zowel bestuurders, schoolleiders, HR-medewerkers als voor 55-plusmedewerkers zelf niet altijd even duidelijk, bijvoorbeeld over het doel en de toepassing van PDI-uren. Vooral over de mogelijkheid om verlof te sparen bestaat onder medewerkers geregeld verwarring, wat leidt tot misverstanden en frustratie.

Tegelijkertijd merkt een bestuurder op dat de cao niet leidend moet zijn in de ondersteuning van oudere medewerkers. Het is belangrijker dat in de school(organisatie) proactief gekeken wordt naar passende ondersteuning:

‘Als de cao erin gaat voorzien, dan hebben we al een probleem. Dat moeten we vooral niet willen.’ [Bestuurder]

Regelruimte wordt beperkt door organisatorische kaders, functiehuis en arbeidsvoorwaarden

De gesproken bestuurder, schoolleiders en HR-medewerker geven aan dat hun mogelijkheden om 55-plusmedewerkers te ondersteunen worden begrensd door organisatorische kaders. Een deelnemer merkt op dat andere vormen van inzet soms goed mogelijk zouden zijn, maar niet passen binnen de huidige aanstelling van de medewerker. Daardoor worden medewerkers soms gedwongen de WW in te gaan, terwijl zij graag losse taken binnen de school zouden blijven oppakken – eventueel op vrijwillige basis. Ook voor gepensioneerde medewerkers die na hun AOW-leeftijd terugkeren, blijkt vaak veel meer mogelijk qua inzet.

Deelnemers vinden het dan ook jammer dat oude regelingen, bijvoorbeeld rondom vroegpensioen, zijn verdwenen, terwijl er weinig nieuwe opties voor oudere medewerkers zijn bijgekomen. Volgens hen geeft dit medewerkers het gevoel dat zij nog heel lang door ‘moeten’. Volgens de deelnemers zou het wenselijk zijn om het makkelijker te maken om van functie te wisselen of om meer structurele flexibiliteit in te bouwen. Daarbij speelt financiering een belangrijke rol: omdat deze vooral gebaseerd is op leerlingenaantallen en niet op medewerkers, hangt het nu af van de school of er voldoende budget, middelen en personeel is om 55-plusmedewerkers goed te ondersteunen en passende alternatieven te bieden wanneer zij hun werk niet meer in dezelfde rol of met dezelfde intensiteit kunnen uitvoeren.

5. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksbevindingen komen belangrijke trends, ontwikkelingen en uitdagingen naar voren. In dit hoofdstuk worden deze bevindingen kernachtig samengevat en vertaald naar concrete aanbevelingen voor de verschillende actorgroepen in het primair onderwijs.

5.1 Ontwikkelingen en kansen in de ondersteuning van 55-plusmedewerkers

De meeste scholen en schoolorganisaties blijken op enige wijze aandacht besteden aan de duurzame inzetbaarheid van 55-plusmedewerkers. Daarbij tekenen zich drie ontwikkelingen af.

1. Toenemende aandacht voor preventie, maar integraal ouderenbeleid ontbreekt

Uit de vragenlijst en de gesprekken blijkt dat op de meeste scholen ondersteuning wordt geboden aan 55-plusmedewerkers. Wel verschilt de vorm en mate van formalisering sterk per school(organisatie). Vaak worden meerdere vormen van ondersteuning aangeboden, ook wanneer geen sprake is van expliciet of formeel ouderenbeleid. In lijn met eerdere onderzoeken blijkt in de verkenning dat in het po aandacht voor preventie toeneemt, maar dat ondersteuning vooral gericht blijft op behoud en in mindere mate op ontwikkeling. Relatief veel aandacht gaat uit naar het ontzien van medewerkers, vooral door werktijdvermindering of aanvullend verlof.

2. Initiatief voor ondersteuning ligt vaak bij medewerker, maar vergt gedeelde verantwoordelijkheid

Op veel scholen ligt het initiatief voor aanpassing of ondersteuning bij oudere medewerkers. Eigen regie wordt belangrijk gevonden, maar medewerkers zijn niet altijd goed op de hoogte van de mogelijkheden. Effectieve ondersteuning vraagt daarom om gedeelde verantwoordelijkheid: medewerkers die hun behoeften tijdig kenbaar maken, en schoolleiders, bestuurders en HRM'ers die proactief ondersteuning bieden. De voorbeelden uit de praktijk laten zien dat dit mogelijk is, maar ook dat de aanpak sterk verschilt tussen – en soms binnen – schoolorganisaties.

3. Naast een (meer) preventieve benadering is ook steeds meer aandacht voor amplitie

Het onderzoek bevestigt de verbreding van een vooral curatieve benadering naar preventie en toont daarnaast ook een groeiende (behoefte aan) aandacht voor amplitie. Deze positieve benadering gaat uit van wat medewerkers willen en waar zij energie van krijgen. Deelnemers geven aan dat goede ondersteuning medewerkers kan ontlasten en tegelijkertijd het werkplezier kan vergroten. Het inzetten van oudere medewerkers als (ervarings)deskundigen

versterkt bovendien hun motivatie, betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid, en kan bijdragen aan een win-winsituatie voor het team.

5.2 Uitdagingen in de ondersteuning van 55-plusmedewerkers

Tegelijkertijd komen uit het onderzoek ook een aantal uitdagingen naar voren. De ondersteuning van 55-plusmedewerkers vindt plaats op meerdere niveaus: naast sectorbrede cao-regelingen bestaan ook school- of organisatiegerichte voorzieningen. Beide niveaus kennen beperkingen.

1. Cao-regelingen bevorderen onvoldoende structurele ondersteuning van 55-plussers

De cao wordt door deelnemers als complex en weinig overzichtelijk ervaren, wat het gebruik van regelingen bemoeilijkt. Het (aanvullend) PDI-budget bevordert bovendien met name incidentele werkverlichting en lijkt daarmee de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers niet altijd (voldoende) structureel te versterken. Ook bestaat onduidelijkheid over het doel en gebruik van PDI-uren, waardoor deze niet altijd worden benut.

2. Onvoldoende integraal beleid en beperkte benutting van bestaande regelingen

Binnen de school(organisatie) ontbreekt vaak een integraal, samenhangend ouderenbeleid. Ondersteuning wordt in plaats daarvan ad hoc geboden, op basis van individuele behoeften en hulpvragen. Hoewel maatwerk belangrijk wordt bevonden, blijft de aanpak daardoor voornamelijk reactief. Bovendien zijn medewerkers soms onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheden, waardoor beleid dat er wel is, onvoldoende wordt benut.

3. Spanning tussen maatwerkoplossingen en de beschikbare regelruimte

Generiek beleid sluit niet altijd aan bij de uiteenlopende behoeften en mogelijkheden van oudere medewerkers. Proactieve ondersteuning op maat is daarom nodig, waarbij vooral schoolleiders een centrale rol spelen en daarnaast eigen regie van medewerkers belangrijk blijft. Tegelijkertijd wordt deze maatwerkaanpak begrensd door bestaande organisatorische, financiële en juridische kaders, wat het realiseren van preventieve en amplitieve ondersteuning bemoeilijkt.

5.3 Aanbevelingen voor verschillende partijen in het po

Omdat de ondersteuning van 55-plusmedewerkers op meerdere niveaus plaatsvindt, worden in deze sectie per hoofdverantwoordelijke partij de bijbehorende handelingsperspectieven onderscheiden.

Sociale partners

Sociale partners kunnen de bekendheid en benutting van ondersteuningsmogelijkheden vanuit de cao verbeteren door regelingen te verduidelijken en hierover actief te communiceren naar zowel bestuurders, schoolleiders en HRM'ers als naar (55-plus)medewerkers. Daarnaast kunnen zij praktijkvoorbeelden gericht delen om scholen en schoolorganisaties te stimuleren om van elkaar te leren en bewezen effectieve aanpakken duurzaam en organisatiebreed te implementeren.

Schoolorganisaties

Schoolorganisaties kunnen ondersteuning bieden door samen met schoolleiders te anticiperen op personeelsveranderingen via strategische personeelsplanning, en door scenario's en beleidskaders te ontwikkelen die inspelen op vergrijzing en uitstroom.⁹³ Zo kan binnen scholen tijdig preventieve ondersteuning worden georganiseerd. Een inzetbaarheidsscan kan ook helpen om belastbaarheid, risico's en wensen van 55-plussers in beeld te brengen en gerichte beleidskeuzes te maken. Door maatregelen in samenhang te bekijken en communicatie af te stemmen, kan bovendien consistent ouderenbeleid worden gerealiseerd. Dit helpt verschillen tussen scholen verkleinen, borgt maatwerk binnen een breder kader en voorkomt dat ondersteuning steeds opnieuw wordt ingericht.

Daarnaast speelt de schoolorganisatie een belangrijke rol in het ondersteunen van schoolleiders, onder meer door advies te geven en kennisuitwisseling te faciliteren. Het is belangrijk dat organisatorische kaders – zoals het functiehuis en de formatiekaders – zodanig worden ingericht dat ze flexibiliteit bieden bij werkverdeling, taakaanpassing en functiewisseling of -combinatie, waardoor de handelingsruimte van schoolleiders wordt vergroot. Ook vanuit amplitie is het belangrijk ruimte te creëren voor het ontwikkelen van structurele rollen die aansluiten bij de expertise van 55-plusmedewerkers, zoals die van opleidingsmentor of procesbegeleider.

HR

HR kan ondersteuningsmaatregelen helder formuleren en toegankelijk maken, zodat schoolleiders en medewerkers weten welke mogelijkheden en rechten er zijn. Belangrijk is deze maatregelen te verbinden in een samenhangend en meer geformaliseerd ouderenbeleid, dat duidelijkheid en consistentie biedt en waarin curatieve, preventieve en amplitieve ondersteuning met elkaar in balans zijn. De ondersteuning van 55-plusmedewerkers staat bovendien niet op zichzelf, maar kan vanuit HR juist goed gepositioneerd worden binnen het bredere beleid rond duurzame inzetbaarheid.

HR heeft ook een rol in de informatievoorziening over organisatiebeleid, cao-regelingen en andere ondersteuning. Hiervoor kunnen bestaande middelen⁹⁴ worden benut of, waar nodig, nieuwe instrumenten ontwikkeld. HR ondersteunt ook schoolleiders bij het voeren van gesprekken met medewerkers, bijvoorbeeld door het aanbieden van richtlijnen, trainingen of advisering en door mee te denken over maatwerkoplossingen. Ook hierbij kunnen bestaande instrumenten worden benut.⁹⁵

Schoolleiders

Schoolleiders kunnen structureel met oudere medewerkers in gesprek gaan over hun ontwikkelbehoeften, hun inzetbaarheid en de uitdagingen waarmee zij te maken hebben. Ook spanningen rond het ouder worden kunnen zij daarbij expliciet bespreekbaar maken. Uit de verkenning blijkt dat op veel scholen al gesprekken worden gevoerd, maar dat er nog mogelijkheden zijn om dit structureel in te zetten. Bovendien wordt soms te lang gewacht met het aangaan van deze gesprekken. Ook voor medewerkers die na de AOW-leeftijd willen doorwerken, is het van belang dat behoeften en mogelijkheden tijdig gezamenlijk worden verkend.

Daarnaast kunnen schoolleiders stimuleren dat het werk binnen de school zo wordt georganiseerd dat de kwaliteiten van oudere medewerkers optimaal worden benut, bijvoorbeeld door flexibele taakverdeling of aangepaste verantwoordelijkheden. Door een jaarlijks moment in te richten om

⁹³ Hierbij kunnen zij bijvoorbeeld gebruik maken van het [Scenariomodel PO](#) van het Arbeidsmarktplatform PO

⁹⁴ Bijvoorbeeld de inspiratiefolder [‘De regeling professionalisering en duurzame inzetbaarheid: hoe zit het ook alweer?’](#) van VfPf (2024).

⁹⁵ Bijvoorbeeld de [gesprekstoets over het ‘Huis van Werkvermogen’](#) (Ilmarinen, 2009; 2019) van VfPf.

gezamenlijk de werkverdeling te bespreken kunnen zij ervoor zorgen dat taakverlichting voor oudere medewerkers minder ad hoc verloopt.⁹⁶ Schoolleiders kunnen daarmee ook een amplitie bevorderen: door oudere medewerkers als deskundigen in te zetten of taken te geven die aansluiten bij hun kwaliteiten wordt hun motivatie, betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid versterkt.

55-plusmedewerkers

55-plusmedewerkers zijn tot slot ook zelf medeverantwoordelijk door op de hoogte te blijven van regelingen en ondersteuningsinstrumenten, tijdig uitdagingen te signaleren en actief om hulp te vragen. Eigen regie houdt in dat zij bewust keuzes maken, verantwoordelijkheid nemen en actief bijdragen aan hun eigen loopbaan en welzijn. Ook het gesprek aangaan over wensen en behoeften rond pensioen en/of langer doorwerken hoort hierbij. Door proactief keuzes te maken en initiatief te nemen, kunnen zij hun werkbelasting beter sturen en tegelijkertijd met plezier blijven werken.

⁹⁶ Zie bijvoorbeeld de [infographic over het werkverdelingsplan](#) van het Arbeidsmarktplatform PO (2025).

Literatuur

- Adriaens, H., Elshout, M., & Elshout, S. (2025). *Personeelstekorten primair onderwijs – peildatum 1 oktober 2025*. Tilburg: Centerdata.
- Arbeidsmarktplatform PO. (2021). *Ervaring van oudere leraren verzilveren met de Zilverpool*. Geraadpleegd op 7 augustus 2025, van <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/praktijkverhaal/ervaring-van-oudere-leraren-verzilveren-met-de-zilverpool/>
- Arbeidsmarktplatform PO. (2025). *Het werkverdelingsplan – Met het team in gesprek over de werkverdeling*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO. <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2025/06/het-werkverdelingsplan-2025-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>
- Arbocatalogus PO. (z.d.). Personeel en gezondheid. <https://arbocataloguspo.nl/themas/personeel-en-gezondheid>
- Brouwer, S., de Lange, A. H., Wessels, M., Vries, H. D., Koolhaas, W., van der Heijden, B. I. J. M., & Klink, J. (2022). *Integrale benadering van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers*. In: de Lange, A.H., & van der Heijden, B.I.J.M. (ed.). Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid, 67-91.
- Buisman, M., Krepel, A., Mariën, H., van der Lans, R., Diepstraten, I., Stronkhorst, E., & Farzan, K. (2025). TALIS 2024: De werk- en leeromgeving op school in beeld. Nederlandse resultaten van de internationale TALIS-survey. Kohnstamm Instituut. <https://open.overheid.nl/documenten/b7ea5a30-d72f-4279-90c9-3c2bfe8aa2f9/file>
- Cornel, S., Mienis, E., & Van Miltenburg, N. (2025). *Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2025*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Dalhoeven, B., van Vianen, A., & De Pater, I. (2014). Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort. *Gedrag & Organisatie*, 27(3).
- De Lange, A., & van der Heijden, B. I. J. M. (2022). *Een leven lang inzetbaar?: duurzame inzetbaarheid*. VMN Media.
- De Wind, A., Geuskens, G. A., Ybema, J. F., Blatter, B. M., Burdorf, A., Bongers, P. M., & Van der Beek, A. J. (2014). Health, job characteristics, skills, and social and financial factors in relation to early retirement-results from a longitudinal study in the Netherlands. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 186-194.
- Dorenbosch, L. (2021). *Een leukere baan zonder weg te gaan? Jobcrafting laat zien hoe!* [Whitepaper]. Rotterdam: Vervangingsfonds/Participatiefonds.

- Henkens, K., Schippers, J. J., & van Dalen, H. P. (2007). Afzien van ontzien-Werkgevers willen af van voorkeursbeleid vitale vijftigers. *Gids voor Personeelsmanagement*, 86(7/8), 12-16.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 35(1), 1-5.
- Ilmarinen, J. (2019). From work ability research to implementation. *International journal of environmental research and public health*, 16(16), 2882.
- Kompier, M. A. J., & Marcelissen, F. H. G. (1990). *Handboek werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*. Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 32(2), 197-225.
- Kotiso, A., & Lokhorst, B. (2009). 'Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen': alternatieven voor seniorenregelingen in CAO's. Expertisecentrum LEEFtijd.
- Meershoek, A., Bartolomee, Y., Aarden, E., Van Hoyweghen, I., & Horstman, K. (2011). *Vitaal en bevlogen. Vermarketing van gezondheid van werknemers*. WRR-Project Markt, Staat en Samenleving.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2024). *Trends & Cijfers onderwijspersoneel*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap. (2024). *Trendrapportage Arbeidsmarkt Leraren po, vo en mbo*. OCW in cijfers. Geraadpleegd van <https://www.ocwincijfers.nl/themas/arbeidsmarkt-en-leraren/trendrapportage-arbeidsmarkt/overzicht>
- Nauta, A., H. de Lange, A., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2).
- Ouweneel, E., Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2009). Van Preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & organisatie*, 22(2).
- PO-Raad. (2024). *Collectieve arbeidsovereenkomst Primair Onderwijs 2024-2025*. Utrecht: PO-Raad.
- PO-Raad. (2025). *Collectieve arbeidsovereenkomst voor het primair onderwijs 2025-2027*. Utrecht: PO-Raad.
- Schwartz, H. (2022). *Handreiking generatiepact: Duurzame inzetbaarheid voor alle generaties in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Schwartz, H. (2026). *Handreiking generatiepact. Duurzame inzetbaarheid voor alle generaties in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- TNO. (2025). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2024. Tabellen Sector Onderwijs*. Monitor Arbeid.
- Van Beurden, J., Pak, K., Kooij, D. T., & de Lange, A. (2024). How to commit aging workers: the role of HR bundles. *The International Journal of human resource management*, 35(16), 2815-2838.
- Van Dam, K., van Vuuren, T., & van der Heijden, B.I.J.M. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. *Gedrag & Organisatie*, 29(1).

- Van den Berg, D., Bendig, J., Scheeren, J. & Vrieling, S. (2021a). *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*. CAOP/MOOZ/CentERdata.
- Van den Berg, D., Kools, M., & Scheeren, J. (2020). *Op weg naar gedifferentieerd loopbaanbeleid. Verkenning naar (de mogelijkheden van) gedifferentieerd loopbaanbeleid in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Van den Berg, D., Van den Berg, D., Koehler, S., & Stuivenberg, M. (2021b). *Sectoranalyse primair onderwijs in het kader van de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Van den Heuvel, S., Ybema, J. F., Leijten, F., & De Wind, A. (2013). *Duurzame inzetbaarheid van ouderen: resultaten van de eerste twee meting van STREAM*. TNO.
- Van der Aa, R., van Rijn, M., & Brinkman, W. (2023). Betekenisvol werk en kwaliteit van arbeid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 39(4), 430-461.
- Van der Put, A., & Van der Lippe, T. (2022). Vitaliteitsbeleid helpt oudere werknemers gezond te blijven. *Demos: bulletin over bevolking en samenleving* 38(7).
- Van Echtelt, P. (2019). *Hoe gaan werkgevers om met oudere werknemers?* In: Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 2. Geraadpleegd op 2 december 2025 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/hoe-gaan-werkgevers-om-met-oudere-werknemers>
- Van Hassel, D., & Wisse, R. (2022). *Deeltijdwerken in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Van Hoogtegem, G., van Amelsvoort, P., van Beek, G., & Huys, R. (2008). *Anders organiseren en beter werken*. Handboek sociale innovatie en verandermanagement. Acco.
- Van Miltenburg, N., van den Berg, D., & Vermeulen, J. (2022). *Verkenning duurzame inzetbaarheid in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Van Miltenburg, N., van Hassel, D., & Enny, R. (2025). *Het werkverdelingsplan in het primair onderwijs. Hoe komt het tot stand, wat staat erin, werkt het en wat vindt de sector*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Van Solinge, H., & Henkens, K. (2003). *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Den Haag: Van Gorcum.
- Van Vuuren, M. & Dorenbosch, L. (2018). *Mooier Werk: slim sleutelen aan een baan op maat*. Amsterdam: Uitgeverij Boom
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, 25(4).
- Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*, 16(2), 45-62.
- Veltmeijer, H. (2025). *Onderzoekers: doorbreek het ontziebeleid en benut kwaliteit oudere medewerker voor meer betrokkenheid*. HR Praktijk.
<https://www.hrpraktijk.nl/medewerker/duurzame-inzetbaarheid/ontziebeleid-doorbreken/>

- Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf). (2024). Verzuimrapport PO en VO – 2023. <https://cms.vfpf.nl/sites/default/files/2024-11/Verzuimrapport%20PO%20en%20VO%20-%202023.pdf>
- Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf). (2024). *De regeling professionalisering en duurzame inzetbaarheid: hoe zit het ook alweer?* [Inspiratiefolder].
- Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf). (z.d.-a). *Factsheet generatiepact in het onderwijs*. <https://www.vfpf.nl/generatiepact>
- Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf). (z.d.-b). *Arbobeleid in het primair onderwijs*. <https://www.vfpf.nl/arbobeleid-primair-onderwijs>
- Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf). (z.d.-c). *Aanbieden van Preventief Medisch Onderzoek (PMO)*. <https://www.vfpf.nl/actueel/aanbieden-van-preventief-medisch-onderzoek-pmo>
- Vervangingsfonds/Participatiefonds (VfPf). (z.d.-d). *4 thema's die helpen om het goede gesprek over duurzame inzetbaarheid vorm te geven*. <https://www.vfpf.nl/duurzame-inzetbaarheid/4-themas-die-helpen-om-het-goede-gesprek-over-duurzame-inzetbaarheid-vorm-te>
- Veth, K. (2018). De drijvende kracht van ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 21(1), 1-17.
- Voets, I., Mienis, E., & van der Aa, R. (2025). *AOW-gerechtigde medewerkers in het voortgezet onderwijs. Inzicht in kernmerken, motieven en kansen om arbeidspotentieel te verzilveren*. Den Haag: Voion.
- Voets, I., Van den Berg, D., de Rooij, H., & Mienis, E. (2026). *Levens- en loopbaanfasebewust personeelsbeleid in het primair onderwijs. Een gedifferentieerde blik op behoud en inzetbaarheid*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Vrieling, S., Bendig, J., Wartenbergh, F., Scheeren, J., Van den Berg, D., & De Vos, K. (2022). *Professionalisering van leraren en docenten: Onderzoek naar professionalisering in brede zin en evaluatie van de Lerarenbeurs*. CAOP/MOOZ/Centerdata.
- Ybema, J. F., Geuskens, G., & Heuvel, S. (2011). *Duurzame inzetbaarheid van ouderen: resultaten van de eerste meting van STREAM*. Hoofddorp: TNO.

Bijlage 1: Respons vragenlijst

Tabel 6. Respondenten naar functiegroep

	n	%
Bestuurders	30	11,8
HRM'ers	21	8,3
Schoolleider	203	79,9
Totaal	254	100,0

Tabel 9. 'In hoeverre ervaart uw schoolorganisatie momenteel een tekort aan onderwijspersoneel?'

	n	%
Geen tekort	108	42,5
Enig tekort	129	50,8
Aanzienlijk tekort	17	6,7
Totaal	254	100,0

Tabel 7. Respondenten naar organisatiegrootte

	n	%
Eenpitter	26	10,2
Klein (2-10 scholen)	58	22,8
Middelgroot (11-20 scholen)	91	35,8
Groot (meer dan 20 scholen)	78	30,7
Weet ik niet	1	0,4
Totaal	254	100,0

Tabel 10. Aantal 55-plusmedewerkers dat de afgelopen 3 jaar in dienst was van de schoolorganisatie

	n	%
1-5 medewerkers	139	54,7
6-10 medewerkers	45	17,7
11-50 medewerkers	17	6,7
50< medewerkers	7	2,8
Weet ik niet	46	18,1
Totaal	254	100,0

Tabel 8. 'Kunt u aangeven hoe deze vragenlijst voor u het beste te beantwoorden is?' (excl. eenpitters, N=228)

	Bestuurder	HRM'er	Schoolleider
Voor de school waar ik werkzaam ben	16,7%	0%	96,8%
Voor de schoolorganisatie waar ik werkzaam ben	83,3%	100%	3,2%

Bijlage 2: Tabellen bij figuren

Tabel 11. 'Oudere medewerkers in mijn schoolorganisatie...'

	Helemaal mee eens		Mee eens		Neutraal		Niet mee eens		Helemaal niet mee eens		Weet ik niet	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
...willen blijven werken tot aan de AOW-leeftijd	37	14,6	105	41,3	47	18,5	58	22,8	6	2,4	1	0,4
...zijn in staat om tot aan de AOW-leeftijd te blijven werken	22	8,7	126	49,6	69	27,2	29	11,4	7	2,8	1	0,4
...hebben extra ondersteuning nodig om het werk vol te houden tot aan de AOW-leeftijd	27	10,6	115	45,3	71	28,0	32	12,6	6	2,4	3	1,2

Tabel 12. 'In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?', excl. antwoord 'Weet niet'. (N=215)

	(Helemaal) mee eens		Neutraal		(Helemaal) niet mee eens	
	n	%	n	%	n	%
Ik weet waarvoor oudere medewerkers hun PDI-uren kunnen gebruiken	198	78,0	24	9,4	22	8,7
Oudere medewerkers op mijn schoolorganisatie weten waarvoor zij hun PDI-uren kunnen gebruiken	165	65,0	54	21,3	26	10,2
Oudere medewerkers op mijn schoolorganisatie gebruiken hun PDI-uren	173	68,1	39	15,4	32	12,6
Gebruik van de PDI-uren helpt oudere medewerkers om het werk vol te houden tot aan de AOW-leeftijd	159	62,6	61	24,0	24	9,4

Tabel 13. 'Worden op uw schoolorganisatie gesprekken gevoerd met oudere medewerkers over willen kunnen doorwerken tot aan de AOW-leeftijd?' (N=254)

	n	%
Ja, met alle oudere medewerkers	167	65,7
Ja, met een deel van de oudere medewerkers	36	14,2
Nee	35	13,8
Weet ik niet	16	6,3
Totaal	254	100,0

Tabel 14. 'Wanneer gaat u met oudere medewerkers in gesprek over willen en kunnen doorwerken tot aan de AOW-leeftijd?' (N=203)

	n	%
Als onderwerp van de jaarlijkse gesprekkencyclus	190	93,6
In informele gesprekken	108	53,2
Als formeel gesprek, specifiek over dit onderwerp	45	22,2
Anders	6	3,0
Weet ik niet	1	0,5

Tabel 15. 'Welke onderwerpen bespreekt u met oudere medewerkers in een gesprek over willen en kunnen doorwerken tot aan de AOW-leeftijd?' (N=203)

	n	%
Wat zij nodig hebben van de organisatie om te kunnen blijven werken	187	32,1
Werkplezier	186	31,6
De privésituatie, bijvoorbeeld mantelzorgtaken	138	68,0
Financiële druk	74	36,5
Iets anders	22	10,8

ARBEIDSMARKT PLATFORM PRIMAIR ONDERWIJS

Contact

Postadres

Postbus 556

2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13

2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

info@arbeidsmarktplatformpo.nl