



## **DE TOEKOMSTIGE PERSONEELSVOORZIENING VAN HET HBO IN KWANTITEIT EN KWALITEIT**

### **PAPER VOOR HET MOBILITEITSFONDS HBO**

<i>Contactpersoon</i>	Jaap de Koning
<i>Adres</i>	SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam Postbus 1738 3000 DR ROTTERDAM
<i>Telefoon</i>	+31-10-4082598
<i>Fax</i>	+31-10-4089650
<i>E-mail</i>	dekoning@few.eur.nl

# **INHOUD**

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Kansen en bedreigingen</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>De personeelsbehoefte in kwantitatief opzicht</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>De personeelsbehoefte in kwalitatief opzicht</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Mogelijke beleidsrichtingen</b>	<b>8</b>
	<b>Literatuurverwijzingen</b>	<b>11</b>
	<b>Bijlage</b>	<b>12</b>
	<b>Noten</b>	<b>14</b>

# 1 INLEIDING

Het hbo heeft een strategische agenda ontwikkeld voor de periode tot 2011. Het mobiliteitsfonds hbo is zich aan het bezinnen op het te voeren arbeidsmarkt- en personeelsbeleid in het hbo zodat dit kan bijdragen aan het verwezenlijken van de strategische doelen. De strategische doelen zijn:

- a) toename van het aantal hbo-studenten door meer instroom en vermindering van de uitval;
- b) meer kennisuitwisseling tussen hogescholen, bedrijven en publieke instellingen en verdere ontwikkeling van het toepassingsgerichte onderzoek;
- c) investeren in de professionaliteit van hbo-medewerkers.

Deze hoofddoelen zijn verder gedetailleerd in subdoelen. Wat a) betreft gaat het dan om stimulering van de doorstroming van mbo naar hbo, verhoging van het aantal allochtone studenten, bevordering van het post-initiële onderwijs, verhoging van het aantal hbo-ers met een mastergraad en kwaliteitsverbetering van stages. Achtergrond hierbij is de op EU-niveau geformuleerde doelstelling om het aandeel hoger opgeleiden in de beroepsbevolking fors te laten stijgen en (in het bijzonder via de bevordering van het post-initiële onderwijs) de participatiegraad van ouderen te stimuleren.

Kennisuitwisseling wordt bevorderd door uitbouw van de onderzoeksfunctie van hogescholen, totstandkoming van mkb-kennisclusters, de instelling van een investeringsfonds voor vraaggericht onderzoek en versterking van ondernemerschap in het hbo. Dit moet bijdragen tot de maatschappelijke doelstellingen om de sociale cohesie en de sociale innovatie te versterken.

Investeren in professionaliteit van hbo-medewerkers is noodzakelijk om de beide andere doelen te realiseren. Hierbij wordt onder meer gesproken over verhoging van het aantal gepromoveerde docenten, het scheppen van mogelijkheden om docenten gedurende een bepaalde periode onderzoek te laten doen en toename van het aantal lectoraten.

Dit paper beoogt een overzicht te geven van de belangrijkste ontwikkelingen die van invloed zullen zijn op de vraag naar personeel in het hbo, het aanbod van mensen die in het hbo werken of willen werken en de aansluiting tussen vraag en aanbod. Verder worden opties besproken waarmee de gesignaleerde problemen zouden kunnen worden opgelost. Gelet op het beperkte karakter van de opdracht maken we gebruik van bestaande documentatie. Beleidsopties zullen niet worden uitgewerkt; we volstaan met het aangeven van mogelijke oplossingsrichtingen.

Het paper is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 gaan we in op kansen en bedreigingen. Daarna komt in paragraaf 3 de personeelsbehoefte in kwantitatief opzicht aan de orde, in paragraaf 4 gevolgd door een bespreking van kwalitatieve aspecten van de personeelsbehoefte. Paragraaf 5, ten slotte, gaat in op mogelijke beleidsrichtingen. Een overzicht van kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes en contextuele ontwikkelingen is opgenomen in de bijlage. De bijlage bevat, ter vergelijking met het hbo, ook een tabel met prognoses van de benodigde personeelsinstroom in andere sectoren.

## 2 KANSEN EN BEDREIGINGEN

Voor het hbo biedt de toekomst duidelijk kansen. De behoefte aan hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt zal verder toenemen. Het overgrote deel van de vraag betreft praktijk- en beleidsgerichte functies. Aan te nemen is dus dat er nog een groeiende markt voor het hbo is, dat meer praktijkgericht is dan het wo. Verder is de verwachting dat onder invloed van marktontwikkelingen en ontwikkelingen in de techniek de behoefte aan post-initiële opleidingen en cursussen zal toenemen. Als het hbo een deel van deze vraag voor zijn rekening kan nemen, vormt ook dit een bron voor groei.

### *Onderzoeksfunctie*

De strategische agenda gaat ook uit van een onderzoeksfunctie voor het hbo, die echter in vergelijking met het wo meer toepassingsgericht zou moeten zijn. Aannemende dat onderzoek via de eerste- en tweede geldstromen voorbehouden blijft aan het wo, zou het in het hbo moeten gaan om een nieuwe financieringsstroom vanuit de overheid, derde-geldstroomonderzoek of privaat gefinancierd onderzoek (of een combinatie daarvan). Voor zover het onderzoek uit bestaande geldbronnen moet worden gefinancierd moet hiervoor de concurrentie met andere aanbieders van toegepast onderzoek worden aangegaan. Het valt buiten het bestek van dit paper om na te gaan hoe de markt voor toegepast onderzoek zich zal ontwikkelen en welke mogelijkheden hierop zijn voor het hbo. Maar omdat versterking van de onderzoeksfunctie een belangrijke rol speelt in de plannen voor het hbo willen we toch enige aandacht aan dit punt besteden.

De onderzoeksfunctie kan een functie vervullen bij de kennisontwikkeling van docenten en zo ten goede komen aan het onderwijs. Studenten zouden ook in directe zin van het onderzoek kunnen profiteren door hierin te participeren. Maar onderzoek door het hbo zou als maatschappelijke dienstverlening ook een zelfstandige betekenis kunnen hebben en tevens als inkomensbron voor het hbo kunnen dienen. De ervaring in het wo leert dat enerzijds onderzoek in het verlengde van het onderwijs en anderzijds contract- en advieswerk op commerciële basis niet eenvoudig te combineren zijn. Het komt wel voor dat de wetenschappelijke staf contractactiviteiten uitvoert, maar het overgrote deel van de contractactiviteiten is georganiseerd in aparte instituten (die bij sommige universiteiten de bv-vorm hebben) waarvan de meeste medewerkers zich vrijwel full-time op deze activiteiten richten. Financiële continuïteit van dergelijke activiteiten vergt een professionele organisatie. Er is een duidelijk verschil in type medewerker tussen deze instituten en het wetenschappelijke corps. Bij het hbo zou dit verschil kleiner kunnen zijn omdat het beoogde onderzoek toepassingsgericht is en daardoor beter aansluit bij het onderwijs. Maar ook voor het hbo geldt waarschijnlijk dat een goede docent niet noodzakelijk ook een goede onderzoeker is. En eveneens geldt dat een goede onderzoeker niet noodzakelijk alle kwaliteiten heeft die nodig zijn voor contractactiviteiten. Wat men precies wil met het onderzoek zal dus relevant zijn voor het profiel van de benodigde medewerkers, wat van belang is voor de vertaling naar het personeelsbeleid. Men kan wel stellen dat de kennismaatschappij een vraag naar kennis uitoefent die mede door het hbo kan worden ingevuld, maar om dit daadwerkelijk te analyseren zullen zowel deze vraag als de wijze waarop het hbo daaraan invulling kan geven nader moeten worden geconcretiseerd.

Een neveneffect van niveauverhoging binnen het hbo zou kunnen zijn dat minder hbo-studenten doorstromen naar het wo. Volgens sommigen heeft het wo door de grote

aanwas van studenten teveel het karakter van beroepsonderwijs gekregen. Denkbaar is dat samenwerking tussen wo- en hbo-instellingen in relatie tot de gewenste niveauverhoging binnen het hbo met behoud van het toegepaste karakter leidt tot een betere taakverdeling tussen hbo en wo. Knelpunt hierbij zou de huidige financieringssystematiek kunnen zijn, volgens welke de ter beschikking te stellen middelen sterk gekoppeld zijn aan studentenaantallen.

De groeiende behoefte aan hoger opgeleiden biedt dus duidelijk kansen. Vele deskundigen gaan uit van een groeiende vraag naar post-initiele vormen van onderwijs en scholing, die dan eveneens kansen biedt. Welke mogelijkheden er voor het hbo zijn op het terrein van onderzoek is minder duidelijk, maar daarmee is zeker niet gezegd dat die mogelijkheden er niet zijn. Dit vergt wellicht nadere analyse en het uitproberen van verschillende opties.

### ***Vergrijzing***

De vergrijzing is enerzijds als bedreiging te zien, maar biedt ook kansen. De bedreiging is dat de vervangingsvraag sterk zal stijgen wat, mede door de verkrappende arbeidsmarkt, de personeelsvoorziening zal bemoeilijken. Maar de vergrijzing zal mogelijk ook leiden tot een groeiende vraag naar post-initiele vormen van onderwijs en scholing. Verder richt het hbo zich in zijn werving op mensen met de nodige werkervaring. Binnen de beroepsbevolking zal het aandeel van laatstgenoemde groep juist toenemen. De vergrijzing is ook te zien als thema voor onderzoek en advies. Eén van de belangrijkste vragen op sociaal-economisch gebied voor de eerstkomende tijd is hoe de participatie van ouderen kan worden verhoogd en welke veranderingen daarvoor nodig zijn in het personeelsbeleid van bedrijven, in het sectorbeleid en in het overheidsbeleid. Maar de vergrijzing zal ook leiden tot een ander consumptiepatroon wat onderwerp kan zijn voor onderzoek en advies.

### ***Privatisering***

Voor een aantal ontwikkelingen (of verwachte ontwikkelingen) geldt dat de effecten op middellange termijn gering zullen zijn, maar op lange termijn aanzienlijk kunnen zijn. Dit geldt in het bijzonder voor de privatisering van het hoger onderwijs. Momenteel gaat het nog om experimenten die in kwantitatief opzicht van beperkte betekenis zijn, maar op langere termijn zou de overheid kunnen besluiten om een markt voor hoger onderwijs te laten ontstaan met vrije toegang van private aanbieders die aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. De ervaring in andere sectoren leert dat dit grote problemen kan opleveren voor publieke aanbieders, zeker als er private aanbieders verschijnen die gelieerd zijn aan grote bedrijven die over de nodige investeringsmogelijkheden beschikken. Sommige andere landen zoals Australië zijn al verder voortgeschreden op het pad van privatisering van het hoger onderwijs. Als men ervan uitgaat dat ook Nederland deze kant zal opgaan, dan zou dit een argument kunnen zijn om contractactiviteiten op het gebied van onderzoek en post-initiële vormen van onderwijs en scholing uit te bouwen om zo meer ervaring te krijgen met acquisitie van private middelen.

### ***Internationalisering***

Ook de gevolgen van de internationalisering van het hoger onderwijs zullen op korte termijn beperkt zijn. In het wo wordt er wel rekening mee gehouden dat studenten zich meer en meer zullen oriënteren op onderwijsmogelijkheden in het buitenland en dat dit

consequenties kan hebben voor het onderwijsaanbod in Nederland. Er wordt rekening mee gehouden dat sommige opleidingen in Nederland zullen verdwijnen. Verder is denkbaar dat bij privatisering buitenlandse instellingen zich op de Nederlandse markt gaan bewegen. Internationalisering zou een impuls kunnen krijgen door de toenemende mogelijkheden van onderwijs op afstand door de ontwikkelingen op ICT-gebied. Maar vooralsnog is de techniek niet zo ver voortgeschreden dat onderwijs geheel via ICT een goed alternatief is. Voorlopig is voor het hbo aan te nemen dat internationalisering vooral gestalte krijgt in internationale samenwerking en uitwisseling.

### ***Post-initiële vormen van onderwijs en scholing***

Hoewel wordt aangenomen dat de vraag naar post-initiële vormen van onderwijs en scholing zal toenemen, is hiervan in de praktijk nog weinig te merken. In de afgelopen jaren is het percentage van de werknemers dat een opleiding/cursus volgt zelfs afgenomen. Hoewel sommigen verwachten dat in de toekomst meer jongeren aan een hogere opleiding zullen beginnen nadat zij tot de arbeidsmarkt zijn toegetreden, is hiervan momenteel nog niets te merken. We zien bijvoorbeeld geen toename in het gebruik van de duale variant van het hbo. Overigens zou verdere ontwikkeling van deze variant wel van belang kunnen zijn om de doorstroom vanuit het mbo naar het hbo te bevorderen.

### ***ICT***

In het bovenstaande is ICT aan de orde gekomen in relatie tot internationalisering. Van de toepassing van ICT als medium bij onderwijs en scholing zou ook een efficiency-effect kunnen uitgaan. Denkbaar is dat toepassing van ICT een geringere inzet van docenten mogelijk maakt en per saldo tot kostenverlaging leidt naar analogie van technische vooruitgang in andere sectoren. Uit onderzoek naar e-learning blijkt echter dat er weinig aanwijzingen zijn voor een arbeidsbesparend effect van ICT (en overigens evenmin sterke aanwijzingen voor een kwaliteitseffect).

### ***Institutionele veranderingen***

Ten slotte kan worden gewezen op institutionele veranderingen op de arbeidsmarkt. Het overheidsbeleid in de afgelopen tijd heeft ertoe geleid dat:

- vervroegde uittreding aanzienlijk minder aantrekkelijk voor werknemers is geworden;
- de informele route van vervroegde uittreding via een uitkering moeilijker is geworden.

Aan te nemen is dat mede hierdoor de participatiegraad van ouderen zal toenemen, wat ten dele de gevolgen van de vergrijzing voor de macro-participatie compenseert.

Een overzicht van kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes en contextuele ontwikkelingen is opgenomen in de bijlage.

### 3 DE PERSONEELSBEHOEFTE IN KWANTITATIEF OPZICHT

Kan het hbo in de komende periode voldoende personeel krijgen? Om die vraag te beantwoorden kijken we zowel naar de vraag- als naar de aanbodkant.

#### *Vraagkant*

De wervingsbehoefte is de som van de uitbreidingsvraag en de vervangingsvraag.

Zeker tot 2020 is er nog sprake van een aanzienlijke uitbreidingsvraag. Op basis van de referentieramingen valt aan te nemen dat tot 2020 het aantal studenten in het hbo sterk zal toenemen van ca. 340-duizend in 2005 tot 450-duizend in 2020. Deze stijging zal zich naar verwachting voordoen over deze gehele periode met de sterkste groei tot ca. 2013. Als de deeltijdfactor in het hbo en de student-docentverhouding niet veranderen zou in de betrokken periode de personeelsbehoefte in het hbo met ongeveer 2 procent per jaar toenemen.<sup>123</sup> Dit is bijna twee keer zoveel als voor de periode 2006-2012 door CWI/SEOR wordt voorgespeeld voor de gehele economie. Het aantal extra banen in het hbo loopt op van ongeveer 700 per jaar op dit moment tot bijna 800 in 2013.

In de prognoses is geen rekening gehouden met ontwikkelingen die zouden kunnen leiden tot minder (zoals privatisering in het hoger onderwijs) of juist meer (zoals toename life-long learning) vraag naar hbo-onderwijs. Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven is niet te verwachten dat deze ontwikkelingen in de komende jaren al een grote rol zullen spelen. Op langere termijn ligt dit mogelijk anders.

Een bron van groei vormt mogelijk het toegepaste onderzoek, maar vooralsnog wordt aangenomen dat voor de komende jaren de extra personeelsbehoefte die hieruit voortvloeit beperkt zal zijn.

Hierboven is gekeken naar de uitbreidingsvraag. Voor de wervingsbehoefte is echter de vervangingsvraag van meer belang. Deze zal onder invloed van de vergrijzing volgens ramingen van het ministerie van BZK (zoals geciteerd bij Research voor Beleid) oplopen van 800 fte's in 2004 tot 1200 fte's in 2013. In personen zal dit dan in 2013 ongeveer 1600 zijn. De totale jaarlijkse wervingsbehoefte van het hbo als geheel in procenten van de werkgelegenheid zou dan rond 2013 in het hbo ongeveer 2400 bedragen. Op een geschatte personeelsomvang van 40-duizend is dit ongeveer 6 procent, wat niet extreem hoog lijkt.

Bovengenoemde cijfers betreffen vervanging in verband met vertrek uit de hbo-sector. In deze cijfers is de interne mobiliteit binnen het hbo niet opgenomen. Ook is niet helemaal duidelijk of in de door Research voor Beleid genoemde cijfers de vervangingsvraag door vertrek van tijdelijke krachten is meegenomen. Houden we hiermee rekening dat is de totale wervingsbehoefte van alle hbo-instellingen bij elkaar aanzienlijk hoger. In de periode 2001-2005 bedroeg de instroom als percentage van het personeelsbestand ongeveer 12 procent. Dit kan als een redelijke indicatie van de personeelsbehoefte van hbo-instellingen worden gezien.<sup>4</sup> Voor 2013 schatten we de wervingsbehoefte van alle hbo-instellingen bij elkaar als percentage van het totale personeelsbestand in het hbo op ongeveer 17 procent. Voor deze indicator zijn vergelijkbare cijfers beschikbaar voor andere sectoren. In tabel B.2 uit de bijlage is het geprognosticeerde instroompercentage

voor een aantal sectoren weergegeven voor de periode 2009-2012. Deze prognoses zijn afkomstig van CWI/SEOR. Hieruit blijkt dat de wervingsbehoefte van het hbo eerder lager dan hoger is dan die van andere sectoren en vergelijkbaar is met het onderwijs als geheel en de zorgsector.

Gelet op het bereiken van de strategische doelstellingen is mogelijk een kwalitatieve verschuiving binnen het personeelsbestand nodig. Men wil immers een groter aandeel van docenten die over onderzoeksvaardigheden beschikken. Als we uitgaan van de benodigde instroom van 2400 voor het hbo als geheel (waarin mobiliteit tussen hbo-instellingen dus niet is meegenomen), dan lijkt dit voldoende om binnen een redelijke termijn de gewenste veranderingen door te voeren.

#### *Aanbodzijde en aansluiting vraag/aanbod*

Alle beschikbare arbeidsmarktprognoses wijzen op een verkrappende arbeidsmarkt bij vooral hoger opgeleiden in elk geval tot 2013 (Ecorys/SEOR, CWI/SEOR, ROA). In sommige richtingen (bijvoorbeeld techniek) zullen de personeelsknelpunten groter zijn dan in andere (bijvoorbeeld economie). Ook het hbo zal onder invloed van de verkrappende arbeidsmarkt steeds meer problemen ondervinden bij de invulling van zijn personeelsvoorziening. Daar staat tegenover dat het hbo zich meer dan andere sectoren richt op mensen die al werkervaring hebben. De terugloop in het aanbod vindt vooral onder jongeren plaats. Dit is dan voor het hbo niet ongunstig. Mocht men de opbouw van het personeelsbestand in vrij korte tijd ingrijpend willen veranderen vanuit de strategische doelen (niveauverhoging, meer onderzoekers), en in samenhang daarmee het aandeel jongeren sterk willen verhogen, dan zou dat wel een probleem kunnen zijn.

De verwachting is dat door het gevoerde overheidsbeleid de al bestaande trend tot toenemende participatie in de groep ouder dan 50 jaar zich zal voortzetten. Sectoren kunnen daaraan nog een verdere impuls geven door middel van hun personeelsbeleid. In de prognoses is hiermee geen rekening gehouden. Daarom zou het ook in de komende jaren mogelijk moeten zijn in de personeelsbehoefte van het hbo te voorzien zolang men geen ingrijpende verschuivingen in de samenstelling van het personeelsbestand nastreeft. Streeft men een dergelijke verandering wel na, dan zijn aanzienlijk meer inspanningen nodig.

De verwachting is dat de verkrapping van de arbeidsmarkt over de gehele linie zal leiden tot loonstijging. Ook het hbo zal er rekening mee moeten houden dat de beloning zal moeten stijgen om concurrerend te blijven met andere sectoren.<sup>5</sup>

## **4 DE PERSONEELSBEHOEFTE IN KWALITATIEF OPZICHT**

In het verleden is in rapporten voor en van het Mobiliteitsfonds gewezen op een zeker gebrek aan dynamiek in het personeelsbestand. Daardoor was er onvoldoende aansluiting op de beroepspraktijk. Meer mobiliteit werd wenselijk geacht. In de huidige arbeidsmarkt wordt juist het behoud van oudere werknemers bepleit om zo de gevolgen van de vergrijzing en de ontgroening te beperken. En inderdaad lijkt moeilijk te voorkomen dat in de komende jaren het personeelsaandeel zal toenemen van de oudere groep werknemers, die voorheen werd geassocieerd met een zekere verstarring. Dit zou kunnen

betekenen dat we een verouderend personeelsbestand krijgen, gepaard gaande met kwalitatieve problemen in de beroepsuitoefening. We kunnen niet beoordelen in hoeverre door beleidsmaatregelen deze problemen in de afgelopen jaren effectief zijn aangepakt en een verouderend personeelsbestand in de komende jaren in feite geen probleem is. In het verleden werd mobiliteitsbevordering als een van de oplossingen gezien, maar mobiliteitsbevordering vergroot de wervingsbehoefte wat op grond van de verkrappende arbeidsmarkt niet zonder problemen is.

De vraag of het personeelsbestand kwalitatief aansluit op de behoefte van de hbo-instellingen komt sterk naar voren in relatie tot de wens tot niveauverhoging en een groter accent op onderzoek. Je kunt je voorstellen dat het door gericht personeelsbeleid mogelijk is de kwaliteit van docenten te verbeteren (bijvoorbeeld in relatie tot ontwikkelingen op het gebied van het ICT in het onderwijs) en hen langer inzetbaar te houden voor het hbo. Lastiger lijkt het bij oudere werknemers een significante niveauverhoging te bewerkstelligen. Ook lijkt het minder eenvoudig om mensen die geen ervaring met onderzoek hebben, hiervoor geen opleiding hebben en er mogelijk ook geen affiniteit mee hebben onderzoek te laten doen. Het is eenvoudiger om hiervoor jongeren aan te trekken (of ouderen die een achtergrond hebben in onderzoek). Op zichzelf biedt de geconstateerde wervingsbehoefte hiervoor wel enige ruimte, maar hele ambitieuze doelstellingen wat onderzoek en niveauverhoging betreft lijken moeilijk haalbaar.

Over de vraag of hbo-medewerkers kwalitatief voldoen aan de door de instellingen gestelde eisen hebben we weinig documentatie kunnen vinden. Er is meer bekend over wat de medewerkers in het hbo vinden van hun werksituatie en hun werkgevers. De beschikbare studies wijzen op een aantal knelpunten. Zo blijkt dat ondanks het in 2000 door sociale partners, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het ministerie van OCW afgesloten deelconvenant 'Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) hoger onderwijs en wetenschappelijke onderzoek (HOO)' de risicogroep onder de hbo-medewerkers met een te hoge werkdruk en teveel werkstress te zijn toegenomen (Regioplan 2005). Inmiddels behoort één op de drie medewerkers tot de risicogroep. De problemen doen zich voor in alle personeelcategorieën, waarbij management en onderwijzend personeel een nog grotere risicogroep kennen dan het onderwijsondersteunend personeel. De meest voorkomende gevolgen van werkdruk en werkstress zijn: minder goed functioneren, het verliezen van het plezier in het werk en het serieus overwegen om van baan te veranderen.

Het grootste deel van het hbo-personeel denkt dat werkdruk geen belangrijk thema is in het werkdrukbeleid van de eigen werkgever en een meerderheid is van mening dat de werkgever onvoldoende aandacht heeft voor de werkdruk van het personeel. Tussen de 80 en 88 procent van het hbo-personeel zegt niets te merken van een actief werkdrukbeleid van de eigen hogeschool. Vooral bij het onderwijzend personeel zegt maar een klein deel (12%) iets van het beleid te merken; in de beide andere geledingen (management en oop) is dit (iets) hoger. Slechts één op de vijf hbo-personeelsleden denkt dat het werkdrukbeleid van de hogeschool effect heeft. Uit onderzoek in andere sectoren komt naar voren dat juist voor oudere werknemers hoge werkdruk een probleem vormt. Uitgaande van een verdere vergrijzing van het hbo-personeelsbestand zou dit dus een toenemend probleem kunnen geven.<sup>6</sup>

Andere bevindingen uit het Regioplan-onderzoek zijn:

- Het management is meer tevreden over de communicatie op de hogescholen dan het onderwijzend en het onderwijsondersteunend personeel (oop);

- Docenten zijn minder positief over hun eigen loopbaanmogelijkheden dan het oop en het management;
- Ten opzichte van de meting in 2000 heeft zowel het onderwijzend, het oop als het management minder plezier in het werk gekregen;
- In 2005 is de tevredenheid onder het personeel van hogescholen waarmee vacatures worden vervuld iets hoger dan in 2000;
- Naar het oordeel van het hbo-personeel wordt vervanging bij ziekte iets beter geregeld dan in 2000;
- Opvallend veel meer hbo-personeelsleden geven in 2005 ten opzichte van 2000 aan dat er nooit functioneringsgesprekken plaatsvinden (13,2% in 2005 t.o.v. 3,2% in 2000).

Dit alles lijkt de nodige aanleiding te bieden voor verbetering van het personeelsbeleid.

In de nabije toekomst zijn er veel nieuwe docenten nodig, niet alleen vanwege de vergrijzing, maar ook door een (toenemende) behoefte aan docenten met praktijkkennis en –ervaring (Mobiliteitsfonds hbo, 2006). Deze zij-instromers hebben geen ervaring in het onderwijs. Voor een kwalitatief goede personeelsvoorziening en voor de kwaliteit van het onderwijs is het belangrijk om deze starters te begeleiden en op te leiden tot bekwame en ervaren docenten. In genoemd onderzoek wordt geconcludeerd dat er nog onvoldoende sprake is van een krachtige leer-/werkomgeving voor startende docenten. Om te voorkomen dat deze startende docenten binnen korte tijd de onderwijssector weer verlaten en om de professionalisering van deze groep docenten te versterken komt men tot de volgende aanbevelingen:

- Een langer durend en uitgebreider introductie- en inwerktraject van minimaal zes maanden en maximaal één jaar;
- Maatwerk, zodat er beter wordt aangesloten bij individuele behoeftes en competenties;
- Faciliteren van leren in de praktijk;
- Versterken van de relatie met het strategisch beleid van de organisatie;
- Verankeren van leren en ontwikkeling in de organisatie.

## **5 MOGELIJKE BELEIDSRICHTINGEN**

Gelet op de demografische ontwikkeling valt er veel voor te zeggen om beleid te voeren gericht op vermindering van de uitstroom van oudere werknemers, toename van de instroom van deze categorie (of de leeftijdscategorie hier juist onder) en verbetering van het functioneren van deze categorie. Dit sluit aan bij de aanbevelingen van Korver (2007) en Research voor Beleid (2006). Dit betreft overigens maatregelen die niet specifiek voor het hbo zijn zoals het financieel verder aantrekkelijk maken van participatie op oudere leeftijd, taakverlichting, werktijdverkorting, preventieve maatregelen op jongere leeftijd (regelmatige scholing en wisseling van baan/functie) en regelmatig te houden functioneringsgesprekken. Korver wijst verder op het toenemende aantal hoger opgeleide vrouwen in de hogere leeftijdsgroepen binnen de beroepsbevolking waaruit het hbo kan werven. Daarnaast kan beleid gevoerd worden om te voorkomen dat zij-instromers weer snel uitstromen.

Op grond van de internationale wetenschappelijke literatuur kan worden gesteld dat in het type werk dat bij het hbo een rol speelt, het functioneren niet achteruit hoeft te gaan met de leeftijd. Wel wordt in de literatuur geconstateerd dat oudere werknemers gevoeliger zijn voor hoge werkdruk en stress. Maar op zichzelf lijkt dit te kunnen worden opgevangen door een adequate organisatie en adequaat personeelsbeleid. Hoewel hierin reeds initiatieven zijn genomen zoals het pilot project 'Strategische personeelsplanning in relatie tot vergrijzing en ontgroening', dat wordt begeleid door de OSA, lijkt op grond van uitgevoerd onderzoek nog de nodige verbetering mogelijk.

Eén van de doelstellingen van het hbo is een grotere mate van uitwisseling tussen docenten en de beroepspraktijk. Hier leidt een vergrijzend personeelsbestand mogelijk tot een knelpunt, omdat bedrijven nog steeds terughoudend zijn in het aannemen van oudere werknemers. Sommigen verwachten dat een versoepeling van het ontslagrecht dit verandert, maar of dit werkelijk zo zal zijn is nog maar de vraag.<sup>7</sup> Realistischer lijkt een strategie waarbij docenten reeds op iets jongere leeftijd een deeltijd-hbo-baan gaan combineren met een baan in het bedrijfsleven en dit als oudere werknemer voortzetten. Verder is denkbaar dat binnen bedrijven een groep hoger opgeleide oudere werknemers aanwezig is die (uit eigen beweging of onder druk van hun werkgever) uitzien naar een andere baan en met hun ervaring interessant zijn voor het hbo.

De mogelijkheden om de personeelsvoorziening in een verkrappende arbeidsmarkt te waarborgen door middel van verhoging van de gemiddelde arbeidsduur lijken beperkt. Eerder lijkt op grond van de vergrijzing van het docentencorps rekening te moeten worden gehouden met een verlaging van de gemiddelde arbeidsduur wat tot een grotere wervingsbehoefte zou leiden dan in dit paper is aangegeven. Ook de mogelijkheden om de wervingsbehoefte te verminderen door efficiencyverbetering lijken gering. Verder investeren in ICT-kennis bij docenten is nodig uit een oogpunt van kwaliteit van het onderwijs, maar toenemend gebruik van ICT als medium in het onderwijs zal zeker op middellange termijn niet tot arbeidsbesparing in het onderwijs leiden.

Door Korver wordt erop gewezen dat het aandeel van alloctonen binnen de studentenpopulatie sterk toeneemt, maar dat het docentencorps nog voornamelijk 'wit' is. Hij merkt terecht op dat een betere vertegenwoordiging van allochtone docenten gunstig zou zijn voor een verdere toename van het aantal allochtone studenten en voor de studieprestaties van deze studenten. Het aantal hogere opgeleide alloctonen in de (wat) hogere leeftijdscategorieën waaruit het hbo rekruteert is echter nog beperkt. Verhoging van het aandeel allochtone docenten zal een doelstelling voor de middellange en lange termijn moeten zijn. Mogelijk zou voor de invulling van de onderzoekersfuncties gestreefd kunnen worden naar een meer dan evenredige vertegenwoordiging van alloctonen; dit zal immers vooral jongeren betreffen.

De wervingsbehoefte van het hbo in de komende jaren zal niet groter, eerder kleiner zijn dan in andere sectoren. Op zichzelf moet het mogelijk zijn voldoende personeel te behouden en aan te trekken. We hebben geen aanwijzingen gezien voor knelpunten vanuit de arbeidsvoorwaarden, al moet op middellange termijn wel rekening worden gehouden met stijgende lonen door de verkrappende arbeidsmarkt, waarin het hbo zal moeten meegaan.

Wel kan er een spanning ontstaan tussen het vergrijzende personeelsbestand en de doelstelling van kwaliteitsverhoging en uitbreiding van de onderzoeksfunctie. Het lijkt nog niet zo eenvoudig om de onderzoeksfunctie in te vullen met oudere docenten die hiermee geen ervaring en wellicht ook geen affiniteit hebben. Ook onderwijs voor

masteropleidingen zal andere competenties vragen dan waarover docenten thans beschikken. Overigens is het voor invulling van de onderzoeksfunctie niet nodig zich uitsluitend te richten op jongeren. Men kan ook denken aan mensen die uit de consultancyhoek komen of enige jaren in het onderzoek hebben gewerkt, al is dit geen grote groep.

Vragen ten aanzien van de invulling van de onderzoeksfunctie en de niveauverhoging zijn:

- Gaat men ervan uit dat in principe iedere docent onderzoek gaat doen als deelactiviteit naast en ten dienste van het onderwijs of denkt men aan contractonderzoek als professionele activiteit?
- Waar denkt men aan wat betreft de kwantitatieve betekenis van de onderzoeksfunctie? Hoeveel docenten moeten in, zeg 2011, onderzoek verrichten en/of hoeveel onderzoekers moeten contractonderzoek doen?
- Hoeveel docenten op een hoger niveau gericht op masteropleidingen is, in zeg, 2011 nodig?
- Wat is de inzetbaarheid van het zittend personeelsbestand in relatie tot de gewenste niveauverhoging en realisatie van de onderzoeksfunctie?
- Wat betekent dit concreet voor de omvang en aard van de wervingsbehoefte en het te voeren personeelsbeleid?

Overwogen kan worden via een cohortbenadering een prognose te maken van het personeelsbestand en de leeftijdsopbouw daarvan, alsmede van de personeelsstromen.<sup>8</sup> Gecombineerd met kwalitatieve informatie over het functioneren van de medewerkers en kwantitatieve indicaties met betrekking tot niveauverhoging en onderzoek, zou dan een meer gefundeerd beeld kunnen worden gegeven van omvang en aard van de wervingsbehoefte en mogelijke kwalitatieve discrepanties tussen vraag en aanbod.

Zaken als privatisering en internationalisering zullen op korte termijn nog niet zo'n rol spelen, maar zouden op langere termijn ingrijpende gevolgen kunnen hebben. De vraag is of in het personeelsbeleid in komende jaren reeds of deze ontwikkelingen gepreludeerd moet worden. Ervaringen in andere sectoren leren dat het maken een omslag van personeel uit een collectieve-sectoromgeving naar een marktomgeving de nodige tijd vergt.

Ook voor de duale onderwijsvorm in het hbo geldt dat grote veranderingen op korte termijn onwaarschijnlijk zijn. Wij denken wel dat deze vorm in de toekomst belangrijker zal worden en op kortere termijn van waarde kan zijn om meer mbo-studenten naar het hbo te laten doorstromen. Momenteel ontbreekt voor het hbo grotendeels een infrastructuur met kennisinstellingen zoals in het mbo die een intermediaire rol naar het bedrijfsleven vervullen. Samenwerking met de bestaande kennisinstellingen in het mbo lijkt hier voor de hand te liggen.

## LITERATUURVERWIJZINGEN

- W. Advokaat, J. van Cruchten, J. Gouweleeuw, E. Schulte Nordholt en W. Weltens, Loon naar beroep en opleidingsniveau: het Loonstructuuronderzoek 2002, in: CBS, Sociaal-economische trends, 2<sup>e</sup> kwartaal 2005
- CWI/SEORBureau Louter, Arbeidsmarktpogoses 2007, 2007
- M.P.M. Huijben, M.P.P. van Rosmalen, Rapportage Benchmark overhead universiteiten en hogescholen, Berenschoy, i.o.v. VSNU, hbo-raad, Utrecht, 14 februari 2007
- J. de Koning, A. Gelderblom, H. Kroes, M. Spijkerman, F. Offerhaus en E. Kappe, Vervangingsvraag maakindustrie, SEOR, Rotterdam, 2006
- T. Korver, Onderwijs en vergrijzing, SBO, essayreeks, mei 2007
- Mobiliteitsfonds hbo, Beleidsonderzoek en Advies, Startende docenten. Resultaten van een onderzoek naar de professionalisering van startende docenten in het hbo, in opdracht van SBO en Stichting Mobiliteitsfonds hbo, 2006
- Research voor Beleid, Senior power: werken met ervaring. Vergrijzingsscenario Hoger Beroeps Onderwijs, mei 2006
- O. Verheij en M. Gemmeke, Werkdruk in het Hoger Beroepsonderwijs. Werkdrukmeting en werkdrukbeleid – eindrapport, Regioplan, in opdracht van het Arboservicepunt Hoger Onderwijs en Onderzoek, december 2005.

## BIJLAGE

Tabel B.1 Overzicht van contextuele ontwikkelingen, kansen en bedreigingen voor het hbo en sterktes en zwaktes van het hbo

<b>Contextuele veranderingen relevant voor het hbo</b>		
<i>Ontwikkelingen</i>	<i>Mogelijke consequenties ontwikkelingen</i>	<i>Termijn waarop ontwikkeling speelt</i>
ICT/technologie	Arbeidsbesparend effect in het onderwijs  Andere invulling van en andere eisen aan docentschap  Technologische ontwikkeling vergroot vraag naar post-initiële vormen van onderwijs/scholing	Niet eerder dan op middellange termijn
	Groeiende behoefte aan kennis/innovatie in het bedrijfsleven	Korte en lange termijn
Versobering sociale voorzieningen	Positieve effecten op arbeidsparticipatie in het bijzonder ook van ouderen	Korte termijn
Tendens tot privatisering	Privatisering hoger onderwijs	Langere termijn
Tendens tot internationalisering	Grotere concurrentie in het hoger onderwijs	Langere termijn
	Groeiende behoefte aan kennis/innovatie in het bedrijfsleven (ihb ook MKB)	Korte en lange termijn
Demografische ontwikkelingen (vergrijzing, toenemend aandeel minderheden)	Verschuiving onderwijsvraag van initieel naar post-initieel	Korte en lange termijn
	Veranderende samenstelling studentenpopulatie  Veranderende samenstelling potentiële beroepsbevolking	
<b>Kansen en bedreigingen voor het hbo</b>		
<i>Kansen</i>	<i>Bedreigingen</i>	
Groeiende behoefte aan hoger opgeleiden met toegepaste/beleidsgericht profiel	Kwalitatieve discrepanties bij post-initiële vormen van onderwijs tussen aanbod hbo en private vraag	
Toenemende doorstroom minderheden naar hoger onderwijs	Verlies marktaandeel door privatisering van het hoger onderwijs	
Groeiende behoefte aan post-initiële vormen van onderwijs	Verlies marktaandeel door internationalisering	

<p>en scholing op hoger niveau</p> <p>Mogelijkheden om content initiële onderwijs toe te passen bij post-initiële vormen van onderwijs en scholing</p> <p>Groeiende behoefte aan toegepaste kennis in het bedrijfsleven</p> <p>Vergrijzing</p>	<p>onderwijsmarkt</p> <p>Vergrijzing van personeelsbestand</p> <p>Sterke gevestigde concurrentie op onderzoeksmarkt</p> <p>Krimpemde overheidsbudgetten voor contractonderzoek</p> <p>Verkrapping arbeidsmarkt hoger opgeleiden</p>
<b>Sterktes en zwaktes van het hbo</b>	
<b><i>Sterktes</i></b>	<b><i>Zwaktes</i></b>
<p>Toegepaste karakter</p> <p>Ervaring docenten in bedrijfsleven</p> <p>Relatieve aandeel groep waaruit hbo werft zal toenemen</p>	<p>Beperkte dynamiek in personeelsbestand</p> <p>Weinig ervaring met onderzoek</p> <p>Geringe aantrekkingskracht voor studenten met affiniteit voor onderzoek</p> <p>Beperkte aandeel docenten uit minderheidsgroepen</p> <p>Relatief hoge aandeel oudere werknemers</p>

Tabel B.2 Prognose instroompercentage (instroom als percentage van het aantal banen) voor geselecteerde sectoren en voor de arbeidsmarkt als geheel: jaargemiddelden over 2009-2012

Sector	Jaargemiddelde over 2009-2012
aardolie-/splijtstoffen/chemie en rubber	10.6
Metaalnijverheid	10.8
Nutsbedrijven	12.0
banken en verzekeringswezen	15.9
Informatie en communicatietechnologie	21.8
Schoonmaak	30.7
verhuur en handel roerend en onroerend goed	22.1
R&D, advocaten, accountants etc.	19.4
Openbaar bestuur	9.3
Onderwijs	18.9
gezondheidszorg	16.1
Welzijn	20.5
toerisme en recreatie	21.6
Totaal (inclusief niet vermelde sectoren)	20.9

Bron: CWI/SEOR

## NOTEN

<sup>1</sup> Over de periode 2001-2005 is de verhouding fte's-personen vrijwel constant en bedraagt deze ongeveer  $\frac{3}{4}$ . De verdeling voltijd/deeltijd is wel heel anders: twee op de drie werknemers in het hbo werkt in deeltijd (61,6%, van het totale overheids personeel werkt 42,5% in deeltijd, in het WO bijna 42%). Opvallend is dat ook relatief veel deeltijders in het hbo mannen zijn (dit geldt in nog sterkere mate voor het WO). Ook opvallend is dat ten opzichte van het totale overheids personeelsbestand in het hbo veel kleine deeltijdbaantjes zijn: 1 op de drie deeltijders heeft een baan van minder dan 50% per week (dit geldt ook voor het WO).

<sup>2</sup> Het aandeel ondersteunend personeel is iets toegenomen, wat enigszins onverwacht is, want je verwacht bij schaalvergroting efficiencyverhoging juist bij de ondersteuning. Uit een onderzoek van Berenschot blijkt echter dat het hbo binnen de collectieve sector gemiddeld scoort waar het de relatieve omvang van de overhead sector betreft. Mede daarom hebben we geen rekening gehouden met toekomstige efficiëncyslagen die tot een vermindering van de personeelsbehoefte zouden kunnen leiden. Bij privatisering van het hoger onderwijs zou dit overigens wel een rol kunnen gaan spelen.

---

<sup>3</sup> De verhouding tussen aantal studenten en aantal medewerkers is in de periode 2001-2005 vrijwel constant geweest. De inzet van uitzendkrachten is niet meegenomen in de cijfers, wat een vertekend beeld zou kunnen geven.

<sup>4</sup> De totale wervingsbehoefte kan hiervan wat afwijken voorzover vacatures niet kunnen worden vervuld.

<sup>5</sup> Uit een artikel van Cruchten e.a. (2005) blijkt dat na correctie voor verschillende kenmerken de beloning in het onderwijs iets lager ligt dan gemiddeld in de andere sectoren. Het hbo wordt hierin niet apart onderscheiden. Waarschijnlijk ligt vooral in het basisonderwijs de beloning relatief laag, wat zou kunnen betekenen dat de beloning in het hbo momenteel niet lager is dan gemiddeld elders op de arbeidsmarkt.

<sup>6</sup> Ter relativering moet worden opgemerkt dat deze problemen waarschijnlijk niet groter zijn dan in andere dienstverlenende sectoren waar veel hoger opgeleiden werken.

<sup>7</sup> In internationaal vergelijkend onderzoek naar de invloed van arbeidsmarktinstuties op de arbeidsmarktprestaties wordt zelden een effect gevonden van de striktheid van de arbeidswetgeving.

<sup>8</sup> Een dergelijke benadering is door SEOR toegepast voor de maakindustrie.