

LOOPBAAN OUDERE MEDEWERKERS IN HET HBO

ANALYSE OP BASIS VAN HET WERKONDERZOEK 2022



Colofon

Het onderzoek is in opdracht van Zestor uitgevoerd door Venster voor medewerkers.

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

Juni 2023

INHOUD

1	INTRODUCTIE	3
2	WERKBELEVING	4
3	INZETBAARHEID VAN OUDERE MEDEWERKERS	9
4	LANGER DOORWERKEN	15
5	SAMENVATTING EN CONCLUSIE	22
	BIJLAGE I	
	Tabellen	24

1 INTRODUCTIE

Oudere medewerkers moeten tegenwoordig langer doorwerken dan in het verleden. Dat geldt ook voor medewerkers van hogescholen. Kon men in het verleden vanaf z'n 65ste van de AOW gaan genieten, nu moeten medewerkers doorwerken tot hun 67ste. En daarbij komt dat de prepensioenregelingen in de loop van de tijd ook zijn afgeschaft. De *eindfase van de arbeidsloopbaan* is daardoor een stuk langer geworden.

In deze notitie gaan we hier nader op in en brengen we de positie van oudere medewerkers in het hbo in kaart. Hoe kijken zij aan tegen hun werk en hoe staat het met hun inzetbaarheid? Willen oudere medewerkers doorwerken tot aan hun 67ste of stoppen ze liever wat eerder met werken? En, niet onbelangrijk, zijn 55-plussers ook fysiek en mentaal in staat om langer door te werken? In het vervolg van dit paper geven we antwoord op deze vragen. We maken daarvoor gebruik van gegevens uit het Werkonderzoek 2022 van het ministerie van BZK (zie kader). Dit betreft het grootste enquête-onderzoek onder medewerkers in de publieke sector. In de analyses maken we systematisch onderscheid tussen het onderwijzend personeel (OP) en het organisatie- en beheerspersoneel (OBP). In de tekst spreken we in dit verband ook wel over docenten en ondersteuners.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties monitort periodiek de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Een belangrijk instrument daarvoor is het [Werkonderzoek](#). Dit onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het programma Venster voor Medewerkers van ICTU. Naast allerlei HR-thema's, wordt er in het Werkonderzoek aandacht besteed aan diverse organisatievraagstukken en aan de sociale veiligheid van medewerkers¹.

Het Werkonderzoek richt zich op medewerkers in de publieke sector. Het hbo maakt daar deel van uit. In 2022 hebben 2.114 medewerkers vanuit het hbo aan het onderzoek meegedaan. Op basis van dit aantal kan een betrouwbaar beeld worden geschetst over de werkbeleving van medewerkers in het hbo. Daarbij is nadere verbijzondering naar functie mogelijk en ook naar allerlei achtergrondkenmerken, zoals leeftijdsklasse, geslacht, migratieachtergrond, etc. In deze notitie richten we ons op medewerkers van 55 jaar en ouder. Van deze groep hebben er 670 aan het Werkonderzoek meegedaan (incl. management).

Als er in deze notitie gesproken wordt over samenhang, is het verband, tenzij expliciet anders aangegeven, ook significant. Wanneer gesproken wordt van medewerkers in het algemeen, dan betreft het zowel het onderwijzend als ondersteunend personeel (resp. OP en OBP). Alleen in het geval van specifieke uitsplitsingen wordt geschreven over de afzonderlijke groepen medewerkers.

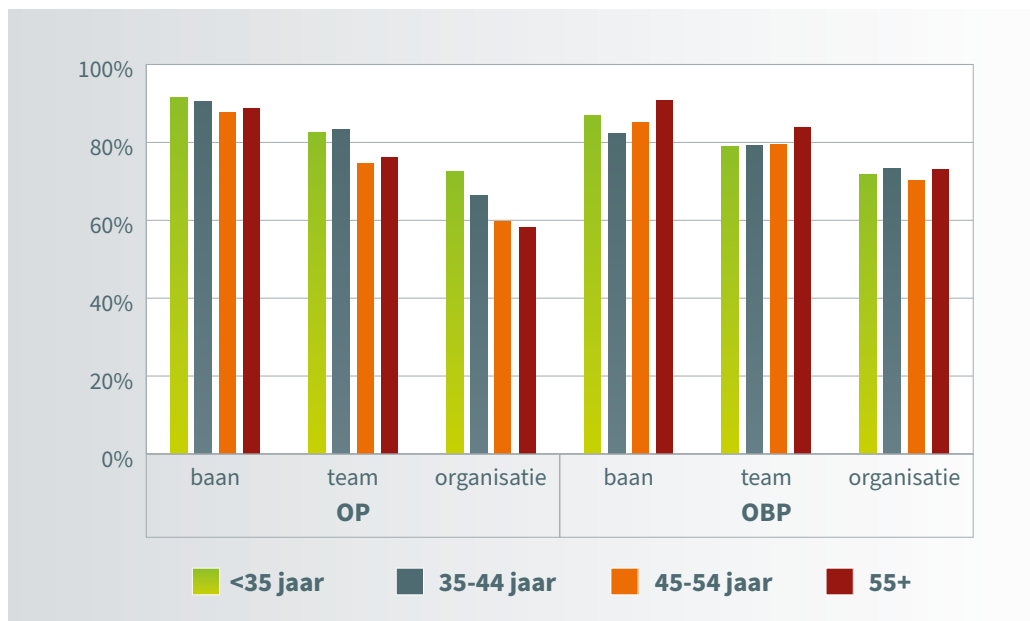
¹ ICTU (2022). [Kernrapport Werkonderzoek 2022](#). In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

2 WERKBELEVING

De meeste medewerkers in het hbo zijn (zeer) tevreden met hun baan en met het team waarin zij werken. Dit geldt zowel voor docenten als voor ondersteuners en voor jonge en oudere medewerkers (zie Figuur 1). Van de medewerkers van 55 jaar of ouder is 89% tevreden of zeer tevreden met z'n baan en 79% (zeer) tevreden met het team waarin men werkt.

Vooraf over de inhoud van het werk, de samenwerking met collega's en de mate van zelfstandigheid zijn oudere medewerkers zeer te spreken (zie Figuur 2). Onvrede is er vooral over de informatie en communicatie binnen de organisatie, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de mate van invloed die men heeft binnen de organisatie. Deze aspecten gaan over de organisatie. Uit Figuur 1 wordt ook duidelijk dat medewerkers in het hbo, waaronder de oudere medewerkers, minder tevreden zijn met de organisatie dan met het team en de baan. Daarnaast zijn oudere docenten ook relatief ontevreden over de loopbaanmogelijkheden en de hoeveelheid werk. Deze bevindingen komen in grote lijnen overeen met de publicatie van Zestor (2023) over de werkbeleving en behoeften van oudere medewerkers².

Figuur 1 Werktevredenheid onder medewerkers in het hbo (%)



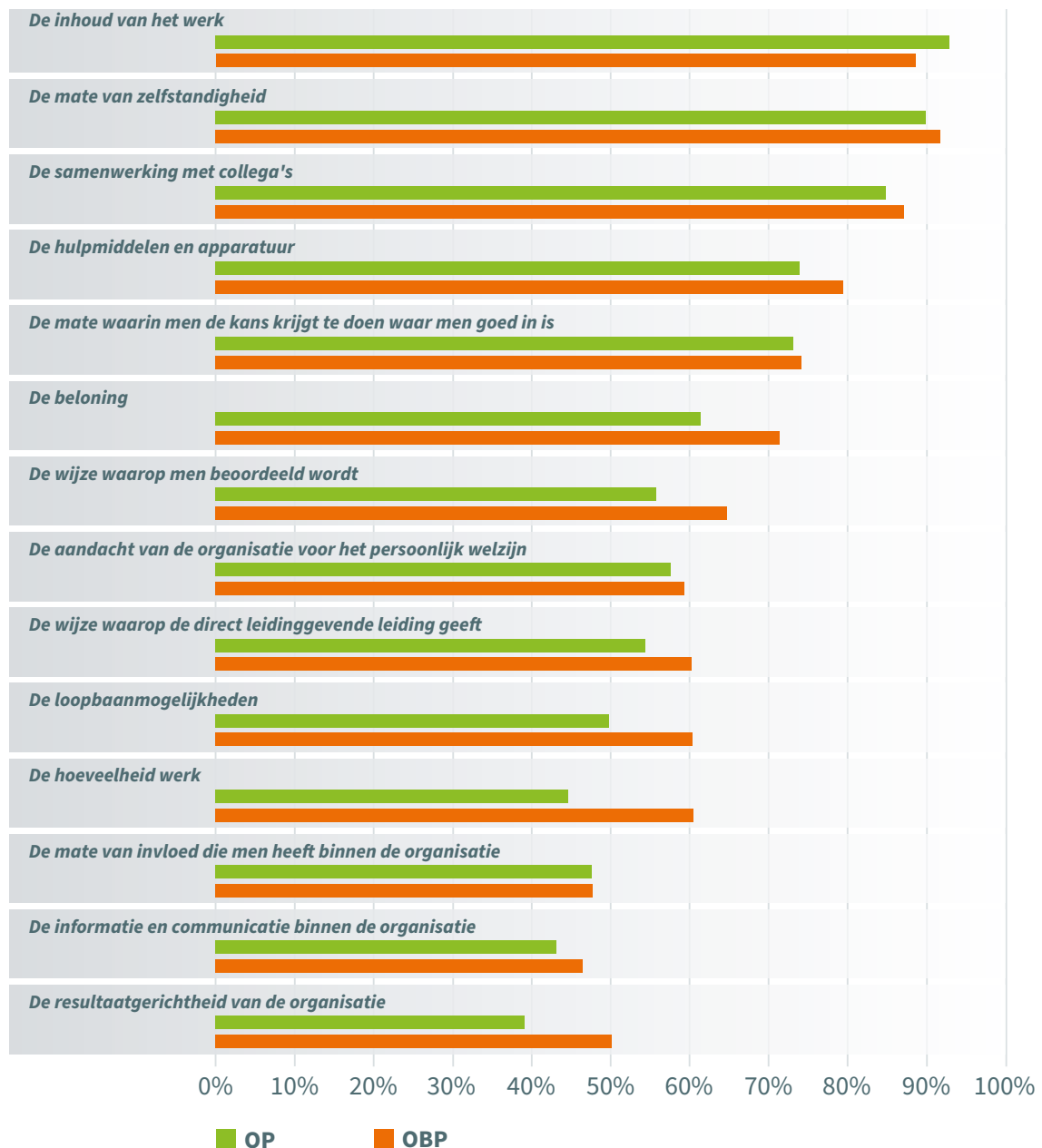
De tevredenheid met de organisatie is de afgelopen drie jaar toegenomen ten opzichte van het Werkonderzoek 2019, maar ligt nog altijd een stuk lager dan de tevredenheid met de baan. Dit geldt in het bijzonder voor oudere docenten. Circa 63% van alle docenten in het hbo is tevreden met de organisatie. Onder 55-plussers ligt dit aandeel lager dan onder jongere docenten. Van de ondersteuners in het hbo is 72% tevreden of zeer tevreden met de organisatie.

² Zestor, Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds (2023).

[Inzicht in duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerker \(55+\); Resultaten digitale focusgroepen hbo.](#)

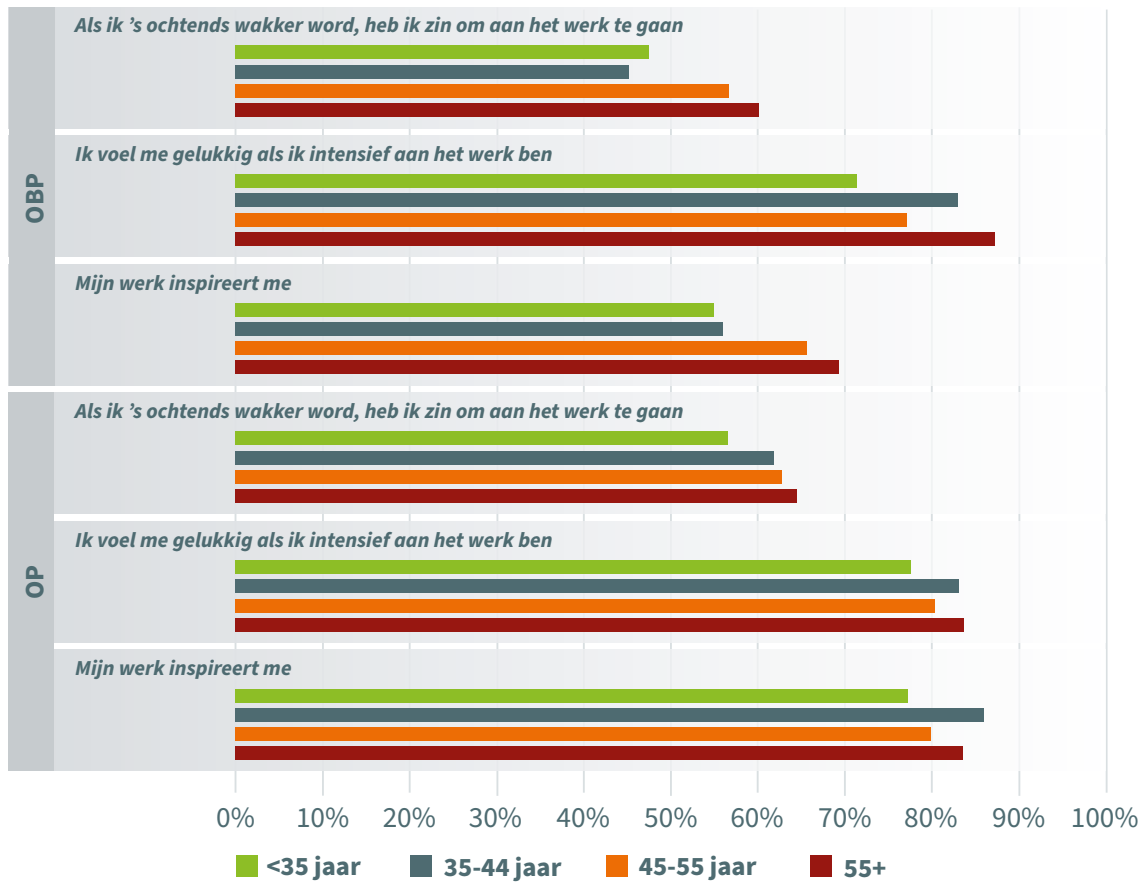
Vergeleken met jonge medewerkers zijn 55-plussers minder tevreden over de resultaatgerichtheid van de organisatie, de aandacht voor het persoonlijk welzijn, de loopbaanmogelijkheden en de wijze waarop hun leidinggevende leiding geeft. Dit geldt zowel voor het onderwijzend als het ondersteunend personeel. Over de inhoud van het werk en de samenwerking met collega's zijn ouderen juist beter te spreken.

Figuur 2 Tevredenheid met aspecten van het werk onder 55-plussers in het hbo (%)



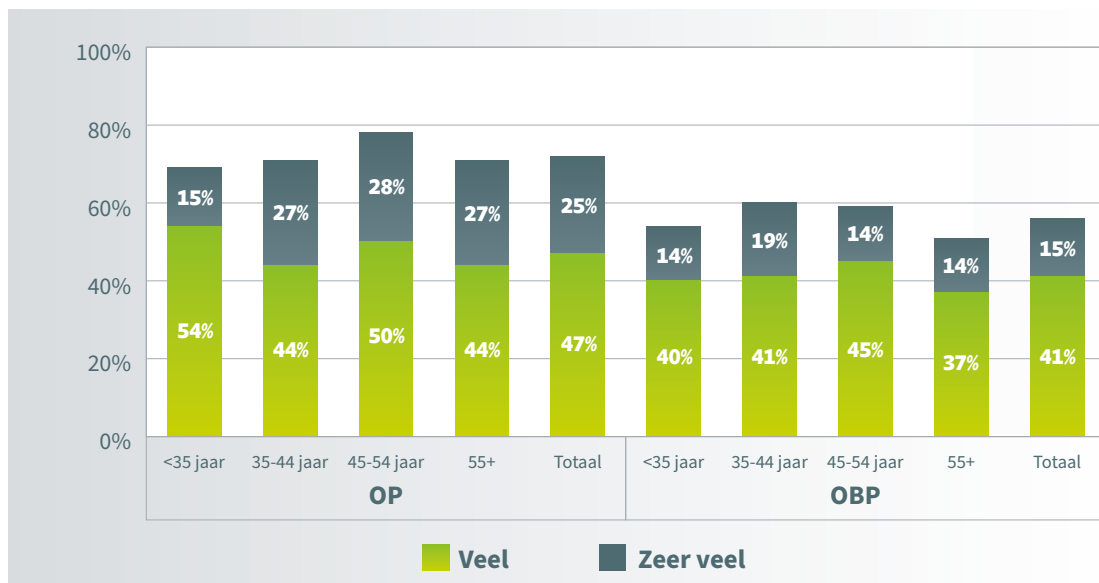
Medewerkers in het hbo zijn niet alleen tevreden over hun baan, maar ook bevlogen over hun vak. Dit geldt in het bijzonder voor docenten (zie Figuur 3). Ruim 80% van alle docenten geeft aan dat het werk hen inspireert en dat zij zich gelukkig voelen als ze intensief aan het werk zijn. Ondersteuners zijn relatief minder bevlogen over hun werk dan docenten, maar de meesten voelen zich wel gelukkig als ze aan het werk zijn. Dit geldt in het bijzonder voor oudere medewerkers (55+).

Figuur 3 Bevlogenheid van medewerkers in hbo over het werk (%)



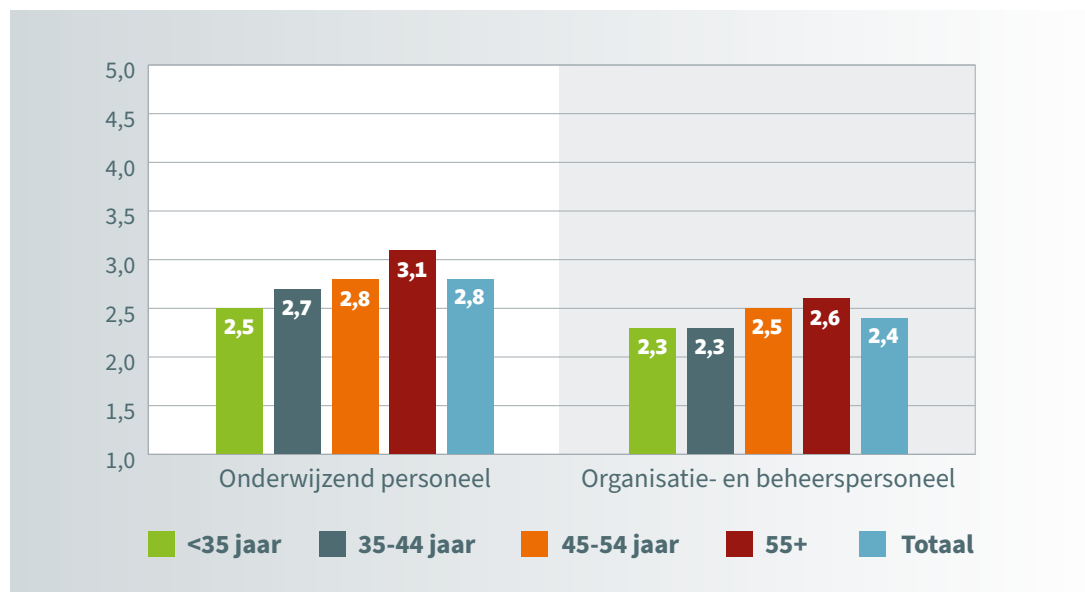
Hoewel de meeste medewerkers tevreden en bevrogen zijn over hun werk, is de ervaren werkdruk wel fors (zie Figuur 4). Bijna driekwart van alle docenten ervaart veel of zeer veel werkdruk op de hogeschool. Onder het ondersteunend personeel ligt dit aandeel, met 56%, een stuk lager. Werkdruk speelt niet alleen bij oudere medewerkers, maar bij alle leeftijdsgroepen. Het is een breed gedragen probleem, dat deels samenhangt met de regeldruk in de organisatie.

Figuur 4 Ervaren werkdruk onder hbo-medewerkers (%)



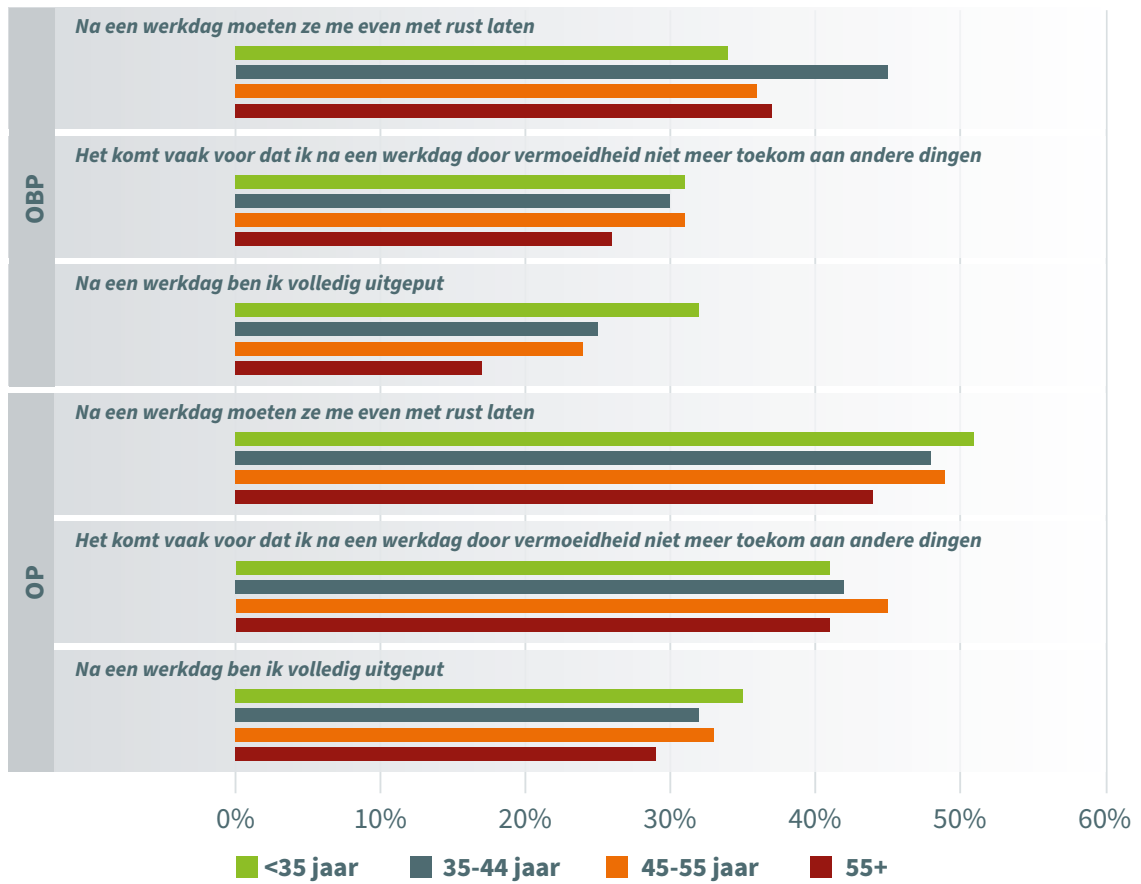
In het Werkonderzoek is aan respondenten een vijftal stellingen voorgelegd over de ervaren regeldruk (zie Bijlage I, Tabel 1). Deze stellingen vormen samen een goede meetschaal en laten zien dat vooral docenten last van regeldruk hebben. Ongeveer de helft van alle docenten in het hbo geeft aan dat het invullen van formulieren en systemen hen veel tijd kost en twee op de vijf geeft aan dat het hen veel tijd kost om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen de organisatie. Vooral oudere docenten ervaren een hoge regeldruk (zie Figuur 5). Op een schaal van 1 tot 5 scoren zij een 3,1. Ondersteuners ervaren duidelijk minder regeldruk.

Figuur 5 Ervaren regeldruk onder hbo-medewerkers, naar leeftijdsklasse (schaalscore)



Naast een hoge werkdruk, vindt een aanzienlijk deel van de medewerkers het werk ook mentaal belastend. Vooral onder docenten is er een aanzienlijke groep die mentale uitputting ervaart. Zij geven aan dat ze na een werkdag even met rust gelaten moeten worden en door vermoeidheid niet meer toekomen aan andere dingen (zie Figuur 6). Ongeveer een derde van de docenten geeft aan na een werkdag volledig uitgeput te zijn, al ligt dit aandeel onder oudere docenten wel lager dan onder jongeren. Onder ondersteuners is de mentale uitputting kleiner dan onder docenten, en dat geldt in het bijzonder voor oudere medewerkers die minder uitgeput zijn dan hun jongere collega's.

Figuur 6 Mentale uitputting onder hbo-medewerkers, naar leeftijdsklasse (%)



Uit voorgaande analyse komt een vrij positief beeld naar voren. De meeste medewerkers in het hbo zijn tevreden over hun baan en bevolgen over hun vak. Dit geldt zowel voor jonge medewerkers als voor oudere medewerkers. Ondanks de hoge werkdruk, zijn de meeste medewerkers wel tevreden. Opvallend is wel dat oudere medewerkers (55+) meer regeldruk ervaren dan jongere collega's, maar juist minder uitputting. Dit geldt zowel voor docenten als voor ondersteuners.

3 INZETBAARHEID VAN OUDERE MEDEWERKERS

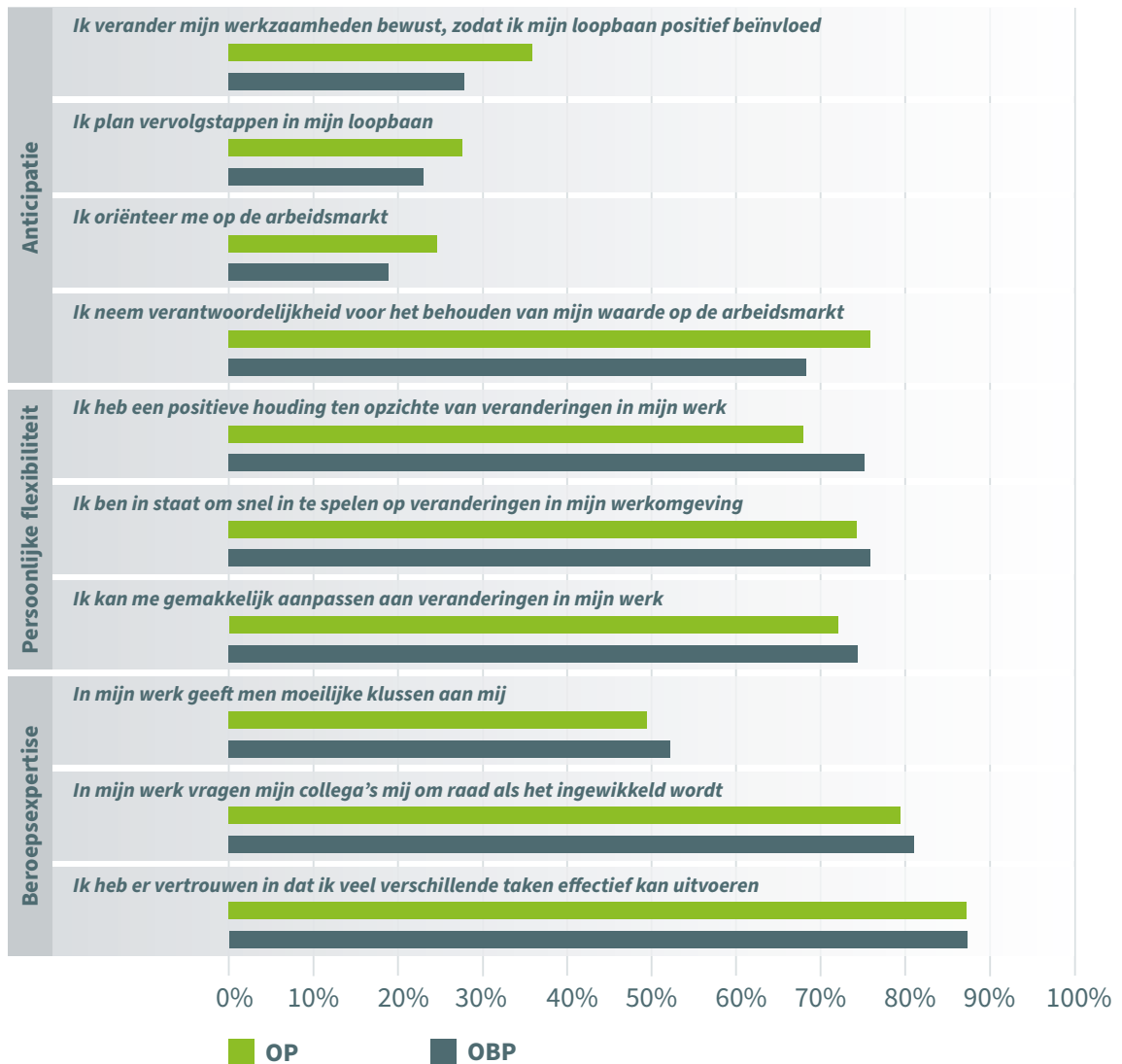
Tegenwoordig moeten oudere medewerkers tot hun 67ste doorwerken en zijn de mogelijkheden om eerder uit te treden beperkt. Het is daarom van groot belang dat 55-plussers gezond, vitaal en inzetbaar blijven. In het vervolg van deze notitie gaan we hier nader op in.

Om *duurzaam inzetbaar* te blijven, is het van belang dat medewerkers beschikken over diverse employability-competenties. Dit betreft vaardigheden die medewerkers in staat stellen om hun huidige baan te behouden en/of een nieuwe baan te vinden. In het Werkonderzoek zijn drie van deze competenties in beschouwing genomen: beroepsexpertise, persoonlijke flexibiliteit en anticipatie en optimalisatie. Bij beroepsexpertise gaat het om de kennis en vaardigheden om een functie uit te voeren, bij persoonlijke flexibiliteit om het aanpassingsvermogen en bij anticipatie om de mate waarin werknemers zich voorbereiden op toekomstige veranderingen in hun werksituatie. Het gaat hierbij om drie belangrijke voorspellers voor de inzetbaarheid van medewerkers, zo blijkt uit onderzoek van Van der Heijden en Vermeeren (2023)³.

Figuur 7 toont de uitkomsten voor oudere medewerkers in het hbo. Uit de figuur blijkt dat 55-plussers over het algemeen positief oordelen over de eigen expertise en flexibiliteit. De meeste medewerkers geven aan dat zij verschillende taken effectief kunnen uitvoeren en zich gemakkelijk kunnen aanpassen aan veranderingen in het werk. De mate van anticipatie op toekomstige loopbaanontwikkelingen wordt duidelijk minder beoordeeld. Oudere medewerkers zeggen wel verantwoordelijkheid te nemen voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt, maar dit blijkt niet direct uit hun gedrag. Het aandeel oudere medewerkers dat zich oriënteert op de arbeidsmarkt en/of vervolgstappen in de loopbaan plant, is beperkt (20 à 30%). Vergeleken met jongere medewerkers anticiperen oudere medewerkers (55+) significant minder op veranderingen in hun loopbaan (zie Figuur 8). Slechts één op de vijf oudere medewerkers oriënteert zich op de arbeidsmarkt en niet meer dan een kwart plant vervolgstappen in de loopbaan. Onder jongeren (< 35 jaar) doet respectievelijk 54 en 61 procent dat.

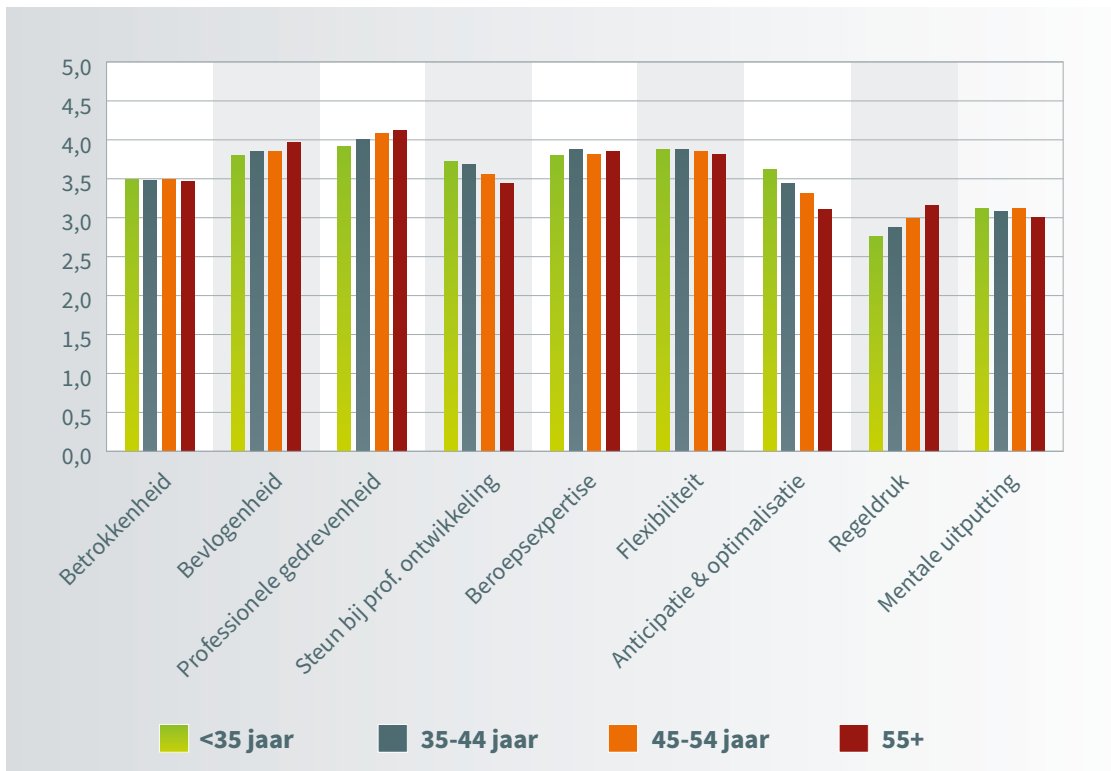
³ Van der Heijden & Vermeeren (2023). *Gezond, gelukkig en productief naar de eindstreep!*

Figuur 7 Percentage 55-plussers dat het (helemaal) eens is met stellingen over employability-competenties



Figuur 8 laat zien dat de werkbeleving en inzetbaarheid onder docenten in het hbo op onderdelen duidelijk verschilt naar leeftijd. Oudere docenten zijn gemiddeld genomen meer bevlogen over hun werk en ook meer gedreven om zich professioneel verder te ontwikkelen. Tegelijkertijd zien we dat oudere medewerkers (55+) minder anticiperen op veranderingen in hun loopbaan en ook minder worden ondersteund in hun professionele ontwikkeling. Hetzelfde zien we bij het ondersteunend personeel (OBP).

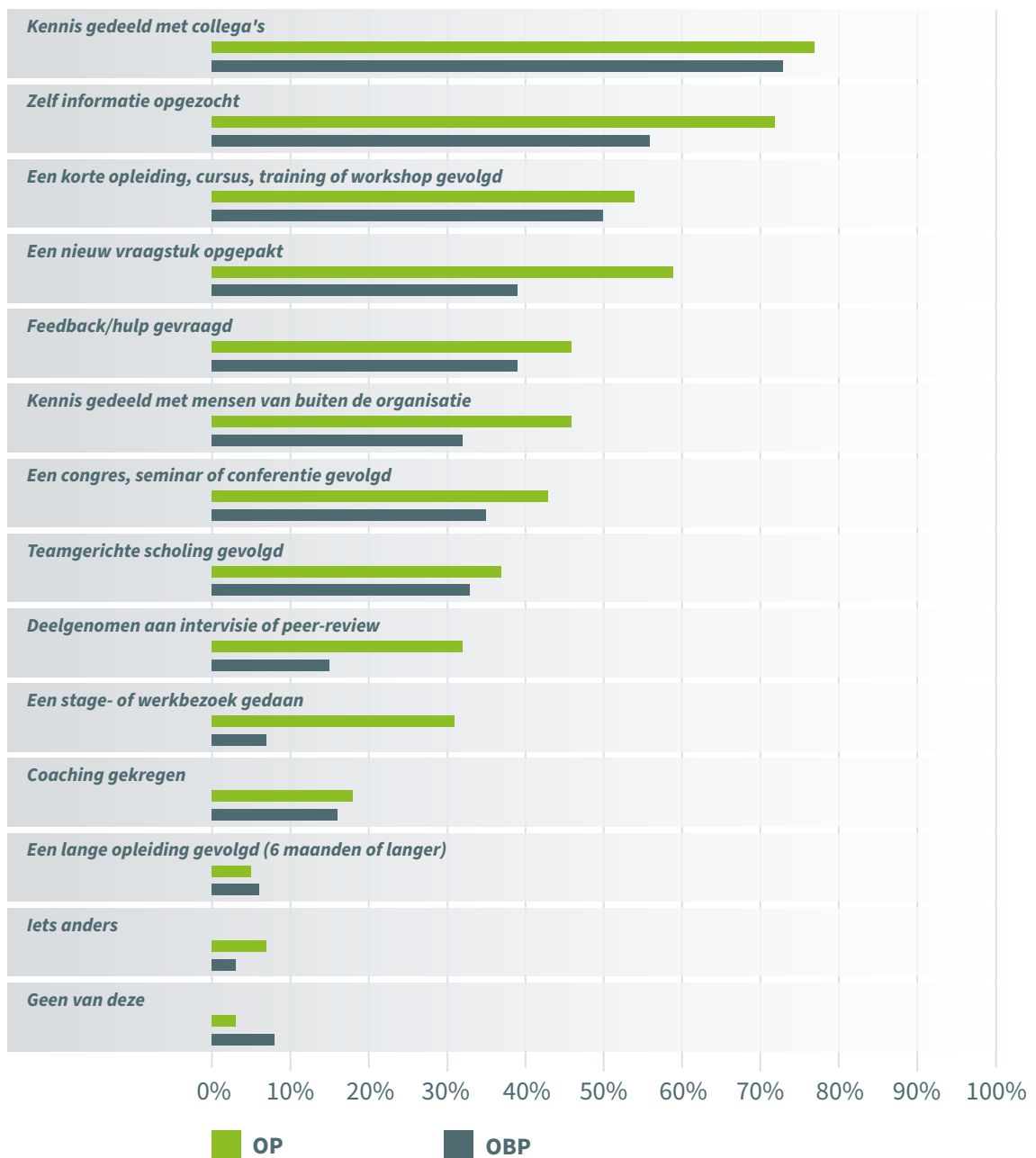
Figuur 8 Betrokkenheid, bevoegenheid en employability onder docenten in het hbo (schaalscores)



De meeste 55-plussers nemen deel aan leeractiviteiten om hun huidige werk beter te kunnen doen of om ander werk te kunnen gaan doen (zie Figuur 9). Het gaat daarbij vooral om informele leeractiviteiten, zoals kennis delen met collega's, zelf informatie opzoeken en het oppakken van een nieuw vraagstuk. Daarnaast wordt ook regelmatig deelgenomen aan kortdurende opleidingen, cursussen en trainingen. Oudere docenten nemen daarnaast ook deel aan congressen, intervisie en werkbezoek.

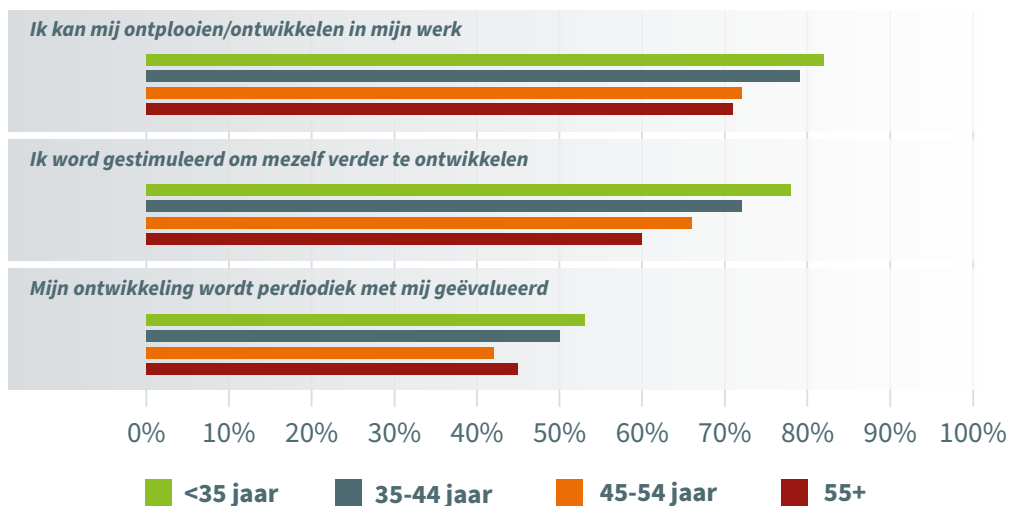
Vergeleken met jonge medewerkers volgen oudere medewerkers minder vaak een langdurige opleiding en ook krijgen zij minder vaak coaching aangeboden. Ondanks deze verschillen zijn 55-plussers wel tevreden over de leeropbrengsten. Een ruime meerderheid van de oudere medewerkers geeft aan dat hun kennis en vaardigheden zijn toegenomen en dat de opleiding, cursus of training een nuttige investering is geweest voor het uitoefenen van hun werk. Daarnaast geeft ongeveer driekwart van de oudere medewerkers aan dat de opleiding/cursus/training aansloot bij hun eigen wensen en ambities en bij de opgave(n) van de organisatie.

Figuur 9 Deelname aan leeractiviteiten door 55-plussers in het hbo (%)



Hoewel oudere medewerkers zeer gedreven zijn om zichzelf verder te ontplooiën en daartoe ook aan allerlei leeractiviteiten deelnemen, moeten we constateren dat de steun hiervoor minder is dan bij jongere medewerkers (zie Figuur 10). Circa 60% van de 55-plussers wordt gestimuleerd om zichzelf verder te ontwikkelen. Onder jongeren (< 35 jaar) ligt dat aandeel met 78% substantieel hoger. De (professionele) ontwikkeling van oudere medewerkers wordt bovendien ook minder vaak met hen geëvalueerd. Gegevens over de inhoud van formele gesprekken bevestigen dit beeld. Oudere medewerkers voeren ongeveer even vaak een formeel gesprek met hun leidinggevende als jongeren, maar er wordt met hen minder vaak gesproken over de loopbaan en de persoonlijke ontwikkeling (zie Bijlage I, Tabel 2). Dit is opmerkelijk omdat dit de inzetbaarheid van oudere medewerkers ten goede komt.

Figuur 10 Steun voor professionele ontwikkeling (%)

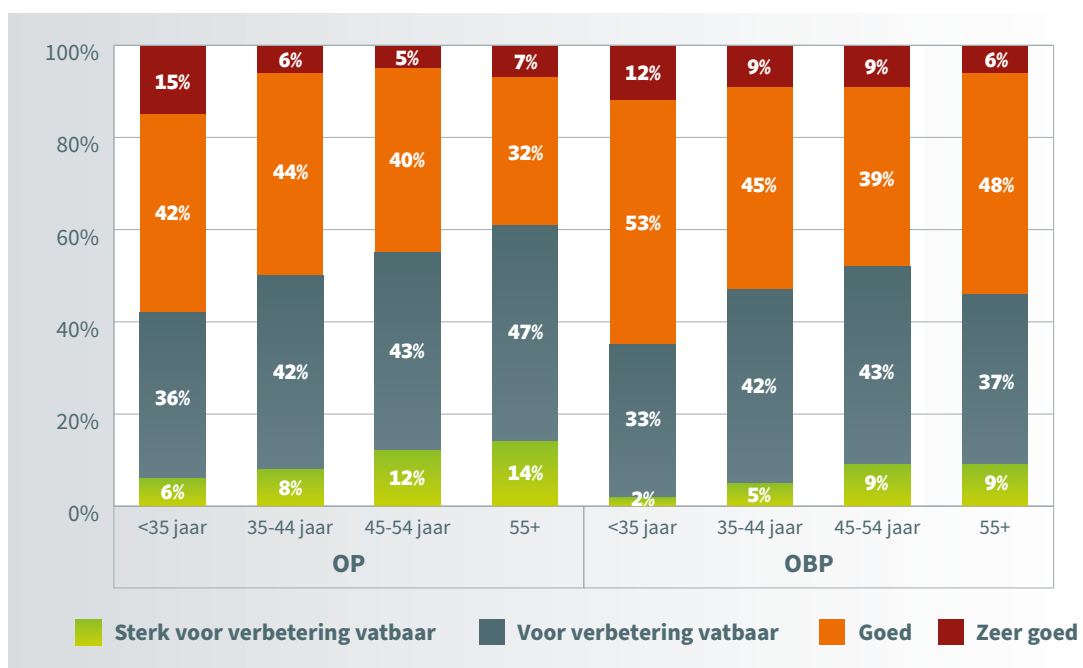


Oordeel over het personeelsbeleid

Oudere medewerkers worden minder gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen en zijn relatief ontevreden over de loopbaanmogelijkheden, de wijze van leidinggeven en de informatie en communicatie binnen de organisatie. Daarnaast oordelen zij ook kritisch over het personeelsbeleid van de organisatie (zie Figuur 11). Dit geldt in het bijzonder voor docenten.

Ongeveer de helft van alle respondenten beoordeelt het personeelsbeleid van de hogeschool als goed of zeer goed. De rest is van mening dat het personeelsbeleid (sterk) voor verbetering vatbaar is. Oudere docenten beoordelen het personeelsbeleid significant minder (zie Figuur 11). Slechts 39% vindt het personeelsbeleid goed of zeer goed. Ondersteuners oordelen iets positiever; van hen vindt circa 54% het personeelsbeleid (zeer) goed.

Figuur 11 Opinies over de kwaliteit van het personeelsbeleid (%)



Met behulp van regressieanalyse is onderzocht welke factoren van invloed zijn op de (gepercipieerde) kwaliteit van het personeelsbeleid. Daarbij is gekeken naar het effect van transformationeel leiderschap en diverse HR-praktijken. Uit de analyse komen vijf factoren naar voren die bepalend zijn voor de gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid. Het gaat daarbij om:

- Leiderschap (de mate van transformationeel leiderschap⁴)
- Een sociaal veilig werkklimaat
- De informatie en communicatie binnen de organisatie
- De aandacht voor het persoonlijk welzijn, en
- De ervaren regeldruk

Transformationeel leiderschap gaat (geheel in lijn met de HR-literatuur) samen met een betere beoordeling van het personeelsbeleid. En hetzelfde geldt voor een veilig werkklimaat, goede informatie en communicatie en aandacht voor het persoonlijk welzijn van (oudere) medewerkers. Regeldruk heeft een omgekeerd effect op de gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid: naar mate medewerkers meer regeldruk ervaren beoordelen zij het personeelsbeleid minder. Gezien de kritische oordelen over het personeelsbeleid, geeft dit een aantal belangrijke aanknopingspunten voor verbetering. Het gaat dan vooral om zaken die de werkomstandigheden raken, zoals het werkklimaat, de regeldruk en de interne communicatie. In de HR-literatuur wordt in dit verband ook wel gesproken over *opportunities to perform*. Het omvat contextuele of omgevingsfactoren die buiten de directe controle van een individu liggen⁵, maar die wel van invloed zijn op de mogelijkheden die een individu heeft in de taakuitvoering. Dat wil zeggen, randvoorwaarden om het werk goed te kunnen doen. Hogescholen die hun personeelsbeleid willen verbeteren, zouden vooral moeten investeren in deze randvoorwaardelijke aspecten van het werk en de ‘kwaliteit van leidinggeven’.

4 Een leidinggevende met een *transformationele leiderschapsstijl* staat open voor input vanuit medewerkers, is open over plannen, stimuleert tot samenwerking en inspireert medewerkers met zijn of haar toekomstvisie (Vrieling, Janssen en Van der Velde, 2023)

5 Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023) [Examining the Ability, Motivation and Opportunity \(AMO\) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions](#). *International Journal of Management Reviews*, 00, 1– 15.

4 LANGER DOORWERKEN

Zoals gezegd, moeten oudere medewerkers tegenwoordig langer doorwerken dan in het verleden. De pensioenregeling in het hbo biedt weliswaar de mogelijkheid om eerder te stoppen met werken, maar dat heeft negatieve consequenties voor de pensioenuitkering. Het aantal medewerkers dat voortijdig stopt, is daarom ook beperkt, zo blijkt uit cijfers van BZK6.

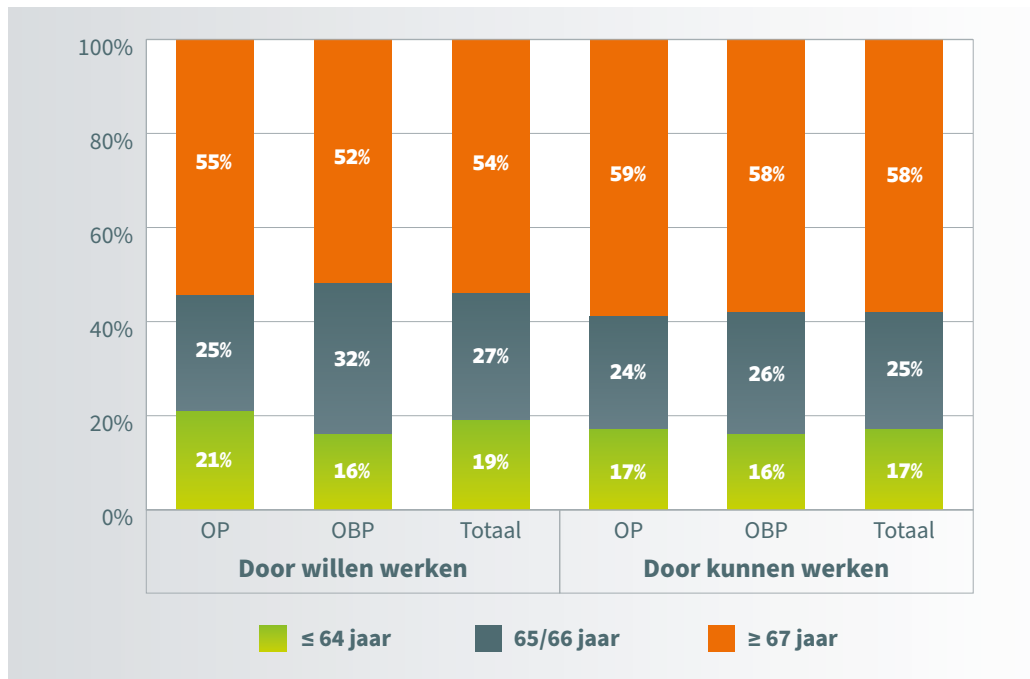
Uit het Werkonderzoek blijkt dat 54% van de oudere medewerkers in het hbo tot de pensioengerechtigde leeftijd van 67 wil doorwerken. De rest wil graag eerder stoppen (zie figuur 12). Naar functiegroep zijn er geen wezenlijke verschillen, maar de bereidheid om door te werken verschilt wel naar geslacht, opleidingsniveau en type huishouden (zie Tabel 3 in de bijlage). Mannen willen relatief vaker doorwerken tot de AOW-leeftijd van 67 dan vrouwen en hoger opgeleiden willen dit vaker dan medewerkers met een middelbare of lagere opleiding. Daarnaast blijkt dat medewerkers met een partner minder vaak willen doorwerken dan medewerkers zonder.

Los van de vraag tot welke leeftijd men wil doorwerken, is aan respondenten ook gevraagd tot welke leeftijd men fysiek en mentaal in staat is om het werk voort te zetten. Het blijkt dat 58% van de oudere medewerkers in het hbo denkt door te kunnen werken tot de pensioenleeftijd. De rest acht zichzelf hiertoe niet in staat. Ook hier zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen en tussen hoog en laag opgeleiden. Mannen denken verhoudingsgewijs vaker tot hun 67ste door te kunnen werken dan vrouwen en hoog opgeleiden vaker dan lager opgeleiden (zie Bijlage I, Tabel 4). Daarnaast denken medewerkers met een tijdelijk contract langer door te kunnen werken dan collega's met een vast contract.

Opmerkelijk is overigens dat een deel van de 55-plussers ook na z'n 67ste wil doorwerken. Het gaat hierbij om ongeveer één op de tien oudere medewerkers.

6 Ministerie van BZK (2022). [Trends & Cijfers 2022](#)

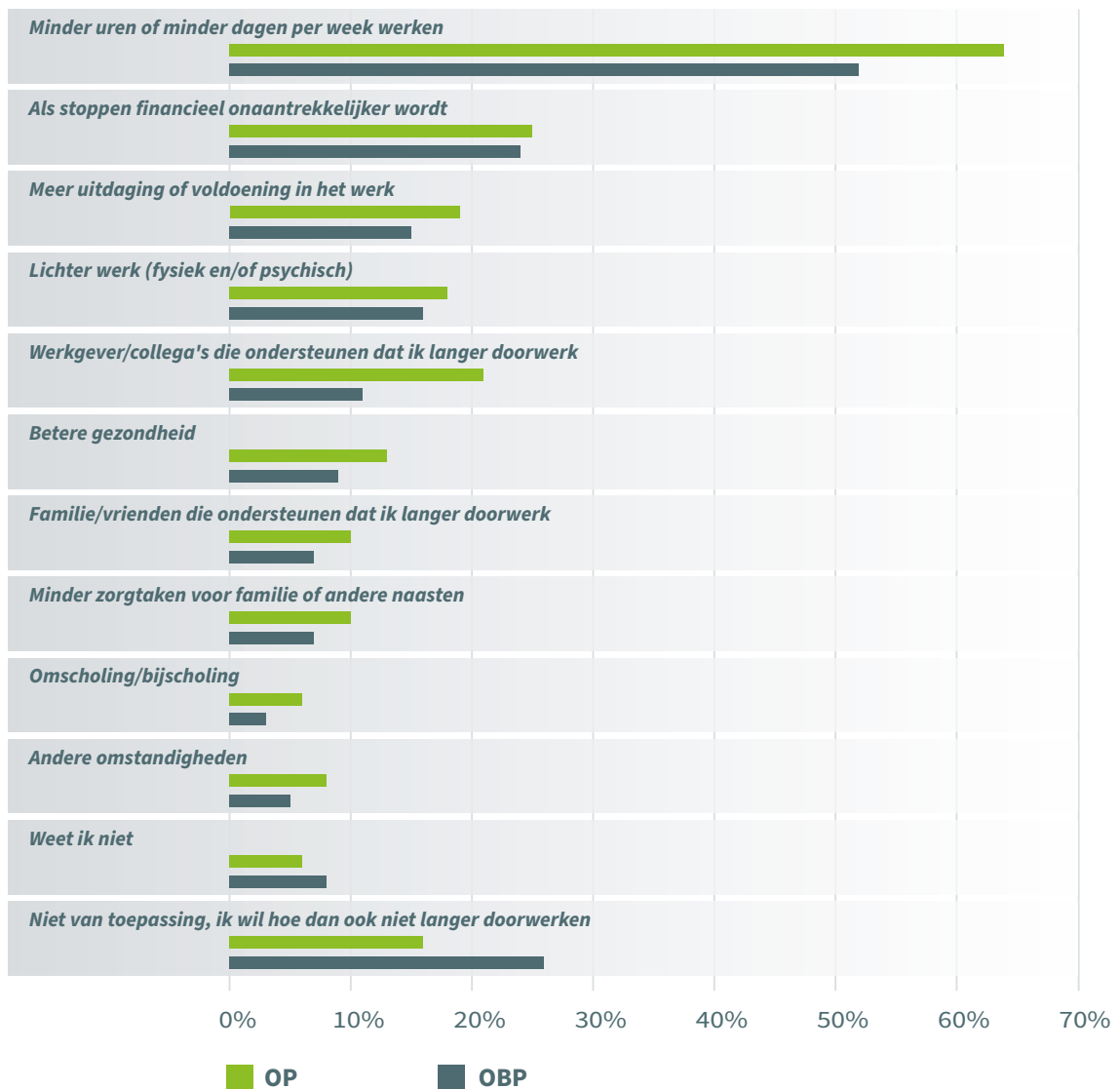
Figuur 12 Leeftijd tot waar oudere medewerkers (55+) willen en kunnen doorwerken



Hoewel oudere medewerkers tegenwoordig langer moeten doorwerken dan in het verleden, blijkt dit niet voor iedereen even makkelijk. Een aanzienlijk deel van de oudere medewerkers wil eigenlijk eerder stoppen met werken en daarnaast is er ook een groep die fysiek en mentaal niet in staat is om door te werken. Zonder passende maatregelen dreigt een deel van de oudere medewerkers dan ook voortijdig uit te vallen. Om na te gaan wat werkgevers hieraan kunnen doen, is in de enquête gevraagd onder welke omstandigheden oudere medewerkers langer zouden willen doorwerken. Figuur 13 toont de uitkomsten hiervan.

De meest genoemde voorwaarde om langer door te werken, betreft een vermindering van het aantal uren of dagen per week. Ruim de helft van de oudere medewerkers noemt dit als randvoorwaarde om langer door te willen werken. Daarnaast wordt ook gewezen op: de financiën, meer uitdagend werk, lichter werk en ondersteuning door werkgever en/of collega's. De voorwaarden om tot een hogere leeftijd door te werken, komen in grote lijnen overeen tussen docenten en ondersteunend personeel. In beide gevallen gaat het vooral om taakvermindering (minder uren of dagen per week werken) en lichter werk.

Figuur 13 Omstandigheden waaronder oudere medewerkers (55+) langer zouden willen doorwerken



Factoren van invloed op langer doorwerken

Uit voorgaande analyse blijkt dat het merendeel van de 55-plussers tot de pensioengerechtigde leeftijd (67) wil doorwerken en dat zij dat fysiek en mentaal ook denken te kunnen. Dit geldt echter niet voor iedereen. Een groot deel van de oudere medewerkers wil eerder stoppen met werken of ze zijn niet in staat om hun huidige werk tot hun 67ste voort te zetten.

In het vervolg van deze notitie gaan we na welke factoren van invloed zijn op deze verschillen. In navolging van eerder onderzoek⁷ kijken we daarbij vooral naar het effect van 5 indicatoren voor een *duurzame loopbaan*. Het gaat hierbij om indicatoren voor *gelukkige, gezonde en productieve medewerkers*:

- Bevlogenheid (als indicator voor geluk)
- Mentale uitputting (als indicator voor gezondheid)
- De 3 employability-competenties (beroepsexpertise, flexibiliteit en anticipatie, als indicator voor productiviteit)

⁷ Van der Heijden & Vermeeren (2023). *Gezond, gelukkig en productief naar de eindstreep!*

Figuur 14 toont de uitkomsten van de regressieanalyses gericht op het langer *willen* en *kunnen* doorwerken⁸. In de analyses zijn alle medewerkers uit het hbo meegenomen (jong en oud) en is onder meer gecontroleerd op verschillen naar leeftijd, geslacht, functiegroep, aanstellingsomvang en type contract. De voornaamste reden voor deze aanpak is dat we meer cases in de analyse meenemen en robuustere uitspraken kunnen doen over de bereidheid om langer door te werken.

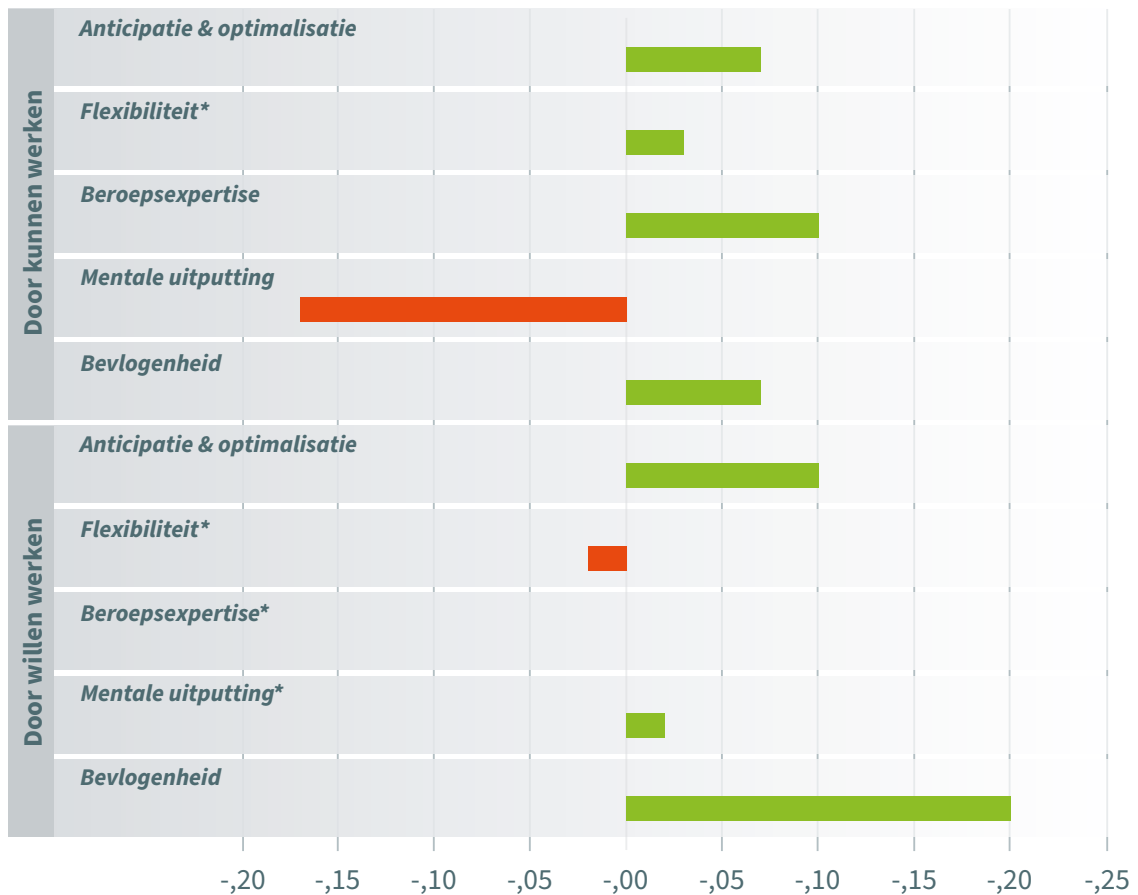
Uit de analyse blijkt dat de bevlogenheid van medewerkers zeer bepalend is voor hun bereidheid om langer door te werken. Naarmate medewerkers meer bevlogen zijn over hun werk, willen zij ook langer doorwerken. Daarnaast speelt ook de anticipatie een rol van betekenis. Medewerkers die anticiperen op toekomstige loopbaanveranderingen zijn meer genegen om langer door te werken dan degenen die dat niet doen. De overige factoren (expertise, flexibiliteit en uitputting) spelen geen wezenlijke rol van betekenis bij de bereidheid om door te werken/willen door werken.

Kijken we naar de factoren van invloed op het langer kunnen doorwerken, dan zien we een ander beeld. De *mentale uitputting* van medewerkers blijkt hiervoor de belangrijkste determinant. Dit is op zich natuurlijk niet vreemd. Het bevestigt eigenlijk vooral dat medewerkers die het werk erg belastend vinden minder goed in staat zijn om langer door te werken dan degene die weinig mentale uitputting ervaren. Beleidsmatig betekent dit dat vermindering van de werklust waarschijnlijk ook bijdraagt aan het behoud van oudere medewerkers en vroegtijdige uitval voorkomt.

Naast mentale uitputting, hebben ook de andere indicatoren voor een duurzame loopbaan effect op het langer kunnen doorwerken (zie Figuur 14). Het gaat dan om de bevlogenheid van medewerkers, de expertise en de anticipatie op toekomstige veranderingen. Medewerkers die meer bevlogen zijn over hun werk, willen niet alleen langer doorwerken, maar kunnen dat (naar eigen zeggen) ook. Verder blijkt dat naarmate medewerkers over meer expertise beschikken, zij hun werk langer denken vol te houden. Van alle effecten valt op dat de bevlogenheid in positieve zin en de mentale uitputting in negatieve zin, het grootste effect hebben op het langer door *willen* en *kunnen* werken.

⁸ Figuur 14 toont de bèta coëfficiënten van het regressiemodel, waarbij naast genoemde indicatoren ook diverse persoons-, baan- en huishoudkenmerken zijn opgenomen (functiegroep, geslacht, leeftijdsklasse, vast/tijdelijk contract, voltijd/deeltijd baan, w/n hoofdkostwinner, etc.). In de analyse zijn alle medewerkers (jong én oud) meegenomen en is met behulp van een dummy 'gecontroleerd' voor leeftijdsverschillen. In aanvulling is een logistische regressieanalyse uitgevoerd voor de kans op doorwerken t/m 67 jaar. Hieruit komen soortgelijke resultaten.

Figuur 14 Factoren van invloed op het langer willen en kunnen doorwerken (bèta coëfficiënten | hbo)

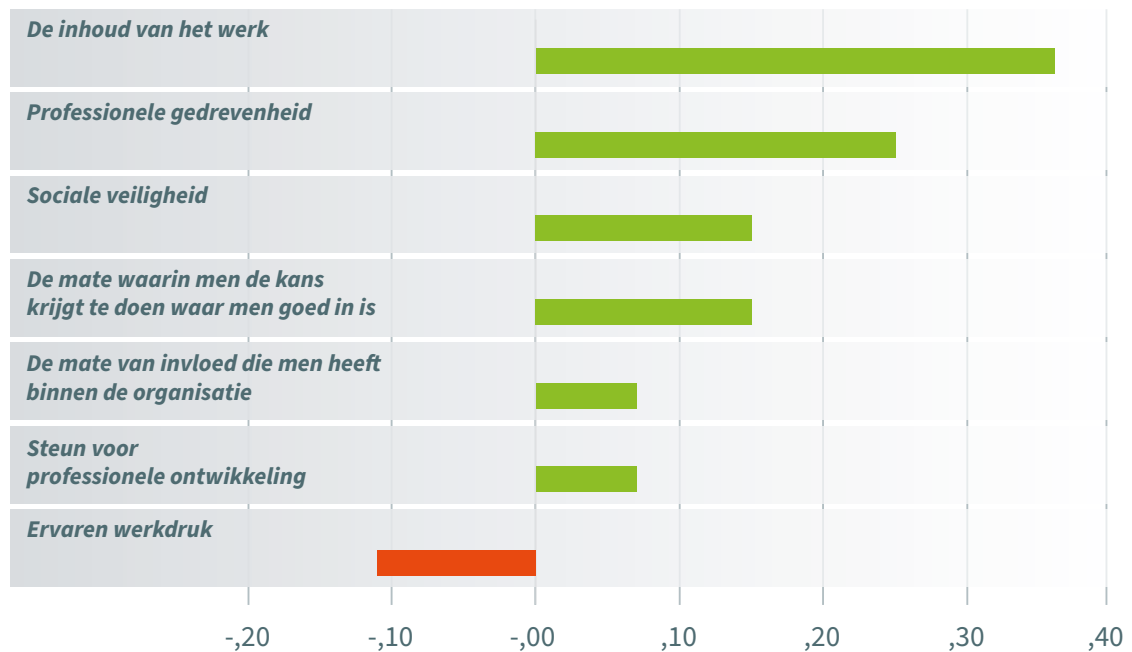


* Effect is niet significant.

Uit voorgaande analyses blijkt dat de bevolegenheid van medewerker sterk bepalend is voor de bereidheid om langer door te werken en dat de mentale uitputting in belangrijke mate van invloed is op het kunnen doorwerken. Dit roept de vraag op in hoeverre deze twee factoren beïnvloed kunnen worden door beleid. Of, anders gezegd, in hoeverre is de bevolegenheid en de uitputting van (oudere) medewerkers beïnvloedbaar, en wat zijn dan de knoppen om aan te draaien? Om deze vraag te beantwoorden is een tweetal verklarende analyses uitgevoerd, waarbij is onderzocht welke factoren van invloed zijn op de bevolegenheid van medewerkers en de mentale uitputting.

Figuur 15 toont de uitkomsten van de eerste analyse. Hieruit blijkt dat de bevolegenheid van medewerkers in het hbo sterk samenhangt met de inhoud van het werk en de professionele gedrevenheid van medewerkers. Hoe meer tevreden men is met de inhoud van het werk, des te meer bevolegen men ook is over het werk. Daarnaast spelen ook de sociale veiligheid en de mate waarin men kan doen waar men goed in is (de person-job fit) een rol, evenals de invloed die men heeft binnen de organisatie en de ondersteuning bij professionele ontwikkeling. Medewerkers die zich veilig voelen op hun werk en de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn, zijn meer bevolegen over hun werk. Een hoge werkdruk leidt daarentegen tot minder bevolegenheid.

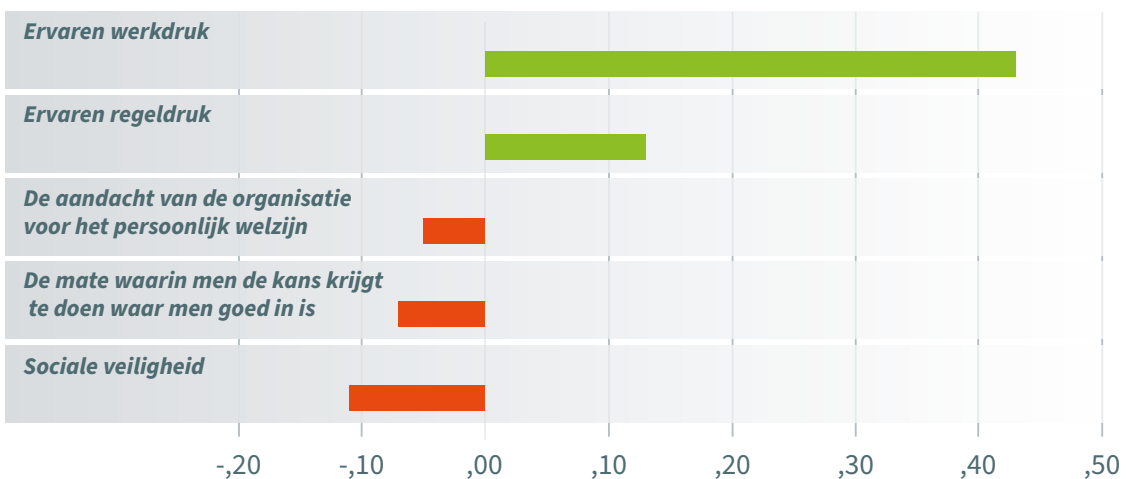
Figuur 15 Factoren van invloed op bevlogenheid (hbo)



Kijken we naar de factoren van invloed op mentale uitputting, dan blijken vooral de ervaren werk- en regeldruk van belang (zie Figuur 16). Medewerkers die veel werkdruk ervaren lopen meer risico op uitputtingsverschijnselen, en hetzelfde geldt voor een hoge regeldruk. Omgekeerd betekent dit dat vermindering van de werk- en regeldruk bijdraagt aan een duurzamere loopbaan en daarmee de kans op langer doorwerken vergroot.

Naast werkdruk spelen ook enkele andere factoren een rol. Het gaat dan om: de aandacht voor het persoonlijk welzijn, de sociale veiligheid op de werkvloer en de kans om te doen waar men goed in is (ook wel person-job fit genoemd). Medewerkers die hier positief over oordelen ervaren minder mentale uitputting dan medewerkers die dat niet zijn.

Figuur 16 Factoren van invloed op mentale uitputting (hbo)



Om ervoor te zorgen dat medewerkers meer bevlogen en minder uitgeput zijn door hun werk, is het dus van belang om:

- de werk- en regeldruk te verminderen
- te zorgen voor een sociaal veilig werkklimaat
- medewerkers in hun kracht te zetten (te werken aan een goede person-job fit)
- aandacht te hebben voor het persoonlijk welzijn van medewerkers
- medewerkers te ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling

Inzet van het HR-beleid op deze punten leidt tot meer bevlogenheid en minder uitputting en vergroot daarmee de kans dat oudere medewerkers langer willen en kunnen doorwerken.

5 SAMENVATTING EN CONCLUSIE

Oudere medewerkers moeten tegenwoordig langer doorwerken dan in het verleden. De mogelijkheden voor prepensioen zijn in de loop van de tijd afgeschaft en door de stapsgewijze verhoging van de pensioenleeftijd moeten medewerkers nu tot hun 67ste doorwerken. De *eindfase van de arbeidsloopbaan* is daardoor een stuk langer geworden. In deze notitie is hierop ingegaan en is onderzocht hoe oudere medewerkers in het hbo tegen hun werk aankijken en of zij tot hun 67ste willen doorwerken of liever wat eerder willen stoppen.

Uit de analyses komt een positief beeld naar voren. De meeste medewerkers in het hbo zijn tevreden met hun baan en bevlogen over hun vak. Dit geldt zowel voor de jongere als de oudere medewerkers. Vooral over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's zijn oudere medewerkers (zeer) tevreden. Onvrede is er bij deze groep vooral over de informatie en communicatie binnen de organisatie, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de mate van invloed die men heeft. Daarnaast zijn oudere medewerkers minder tevreden over aandacht voor het persoonlijk welzijn en de loopbaanmogelijkheden.

Docenten in het hbo ervaren relatief veel werkdruk, maar zijn desondanks tevreden met hun baan. Dit geldt zowel voor jong als oud. Er is wat dit betreft geen wezenlijk verschil in werkbeleving. Wel blijkt dat oudere docenten meer regeldruk ervaren.

Wat betreft de inzetbaarheid van oudere medewerkers, toont het onderzoek een aantal opmerkelijke uitkomsten, die ook relevant zijn voor het HR-beleid van hogescholen. We vatten deze hier puntsgewijs samen:

- Oudere medewerkers zijn gemiddeld genomen meer bevlogen over hun werk dan jongere medewerkers en ook meer gedreven om zich professioneel verder te ontwikkelen. Tegelijkertijd zien we dat oudere medewerkers (55+) minder anticiperen op veranderingen in hun loopbaan en ook minder worden ondersteund in hun professionele ontwikkeling.
- De bevlogenheid kan worden bevorderd en hangt sterk samen met de inhoud van het werk, de professionele gedrevenheid de sociale veiligheid en de person job-fit, de invloed op de organisatie en de steun voor professionele ontwikkeling. Een hoge werkdruk daarentegen leidt tot minder bevlogenheid.
- De meeste 55-plussers nemen deel aan leeractiviteiten om hun huidige werk beter te kunnen doen of om ander werk te kunnen gaan doen. Het gaat daarbij vooral om *informele leeractiviteiten* en om kortdurende opleidingen, cursussen en trainingen.
- De inzetbaarheid van oudere medewerkers wijkt niet wezenlijk af van die van jongere medewerkers wat betreft expertise en flexibiliteit. Wel anticiperen oudere medewerkers minder op toekomstige loopbaanveranderingen. Dit betekent dat de focus meer gericht is op de eigen ontwikkeling binnen de hogeschool.

- Oudere medewerkers worden minder gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen en zijn relatief ontevreden over de loopbaanmogelijkheden, de wijze van leidinggeven⁹ en de informatie en communicatie binnen de organisatie. Daarnaast zijn zij ook niet erg te spreken over het personeelsbeleid van de organisatie.
- De gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid hangt nauw samen met stijl van leidinggeven en met opportuniteiten to perform, zoals het werkklimaat, de regeldruk en de interne communicatie. Daarnaast speelt ook de aandacht voor het persoonlijk welzijn een rol.

Oudere medewerkers moeten tegenwoordig langer doorwerken dan vroeger. Dit is echter niet iedereen gegeven, zo blijkt uit het onderzoek. Van de 55-plussers wil 54% tot z'n 67ste doorwerken en 58% is daar naar eigen zeggen fysiek en mentaal ook toe in staat. De rest van de medewerkers acht zichzelf niet in staat om z'n huidige werk zo lang voort te zetten. Zonder passende maatregelen dreigt in elk geval een deel van de oudere medewerkers dus voortijdig uit te vallen. Om dit te voorkomen, willen oudere medewerkers vooral minder uren of dagen per week werken.

Uit verdiepende analyses blijkt dat de mentale uitputting die medewerkers ervaren sterk van invloed is op het vermogen om langer te kunnen doorwerken, en dat deze uitputting in belangrijke mate wordt bepaald door de ervaren werk- en regeldruk. Vermindering daarvan vergroot daarmee (indirect) dus ook de kans op langer doorwerken. Daarnaast is het in dit verband ook van belang om te zorgen voor een sociaal veilig werkklimaat, een goede person-job fit, voldoende aandacht voor het persoonlijk welzijn en ondersteuning van de professionele ontwikkeling. Al deze punten dragen bij aan een vermindering van de werkbelasting (uitputting) en helpen zodoende voortijdige uitval te voorkomen.

⁹ Dit kan samenhangen met de bevinding in een eerdere notitie over sociale veiligheid in het hbo (Vrieling, Janssen en Van der Velde, 2023) over de mate waarin transformationeel leiderschap wordt ervaren in het hbo. Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl staat open voor input vanuit medewerkers, is open over plannen, stimuleert tot samenwerking en inspireert medewerkers met zijn of haar toekomstvisie. Medewerkers in het hbo beoordelen de leiderschapsstijl van hun leidinggevende gemiddeld met een 3,4 op een schaal van 1 tot en met 5. Dat is een vrij gemiddelde score en de spreiding van antwoorden is groot. Dit betekent dat er medewerkers zijn die hun leidinggevende een lage beoordeling geven en medewerkers die hun leidinggevende een hoge beoordeling geven. Ter illustratie: slechts een op de vijf medewerkers in het hbo geeft zijn/haar leidinggevende gemiddeld een 4 of hoger op een schaal van 1-5.

BIJLAGE I

TABELLEN

Tabel 1 Ervaren regeldruk, naar functiegroep en leeftijdsklasse

		< 35 JAAR	35-44 JAAR	45-54 JAAR	55+	TOTAAL
OP	Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd.	42%	48%	50%	54%	49%
	Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie.	36%	35%	42%	48%	41%
	Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie.	20%	23%	32%	39%	29%
	Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen.	20%	22%	25%	32%	26%
	Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen.	12%	12%	16%	20%	15%
OBP	Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd.	25%	34%	37%	34%	33%
	Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie.	23%	21%	20%	28%	23%
	Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie.	24%	20%	23%	28%	24%
	Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen.	15%	20%	21%	19%	19%
	Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen.	8%	7%	10%	11%	9%

Tabel 2 Gespreksonderwerpen tijdens formeel gesprek met de leidinggevende

	OP					OBP				
	< 35 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55+	Totaal	< 35 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55+	Totaal
Uw werkresultaten	87%	86%	88%	85%	86%	93%	92%	88%	93%	91%
Werkafspraken voor de komende periode	85%	89%	90%	92%	89%	92%	89%	86%	91%	89%
De taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team	79%	81%	81%	78%	80%	84%	81%	82%	82%	82%
Uw beloning	52%	44%	37%	24%	38%	45%	45%	40%	31%	39%
Uw persoonlijke omstandigheden	70%	76%	71%	70%	72%	72%	74%	69%	70%	71%
Uw persoonlijke ontwikkeling	80%	87%	77%	74%	79%	86%	88%	84%	81%	84%
Uw loopbaan	72%	68%	60%	60%	64%	73%	65%	68%	62%	66%

Tabel 3 Leeftijd tot waar 55-plussers willen doorwerken, naar achtergrondkenmerken

	≤ 64 JAAR	65/66 JAAR	≥ 67 JAAR
OP	21%	25%	55%
OBP	16%	32%	52%
55 tot 60 jaar	26%	23%	52%
60 tot 65 jaar	13%	31%	56%
Man	14%	28%	58%
Vrouw	24%	27%	49%
Laag opgeleid	33%	23%	44%
Middelbaar opgeleid	18%	31%	51%
Hoog opgeleid	19%	27%	55%
Hoofdkostwinner	18%	27%	56%
Niet-hoofdkostwinner	23%	29%	49%
Partner	20%	29%	51%
Geen partner	16%	21%	63%
Kinderen	19%	25%	56%
Geen kinderen	19%	28%	52%
Bepaalde tijd (tijdelijk contract)	10%	32%	59%
Onbepaalde tijd (vast contract)	20%	27%	53%
Voltijd	14%	29%	57%
Deeltijd	22%	26%	52%
Totaal	19%	27%	54%

Tabel 4 Leeftijd tot waar 55-plussers fysiek en mentaal in staat zijn om hun werk voort te zetten

	≤ 64 JAAR	65/66 JAAR	≥67 JAAR
OP	17%	24%	59%
OBP	16%	26%	58%
55 tot 60 jaar	23%	22%	55%
60 tot 65 jaar	11%	27%	62%
Man	12%	20%	69%
Vrouw	22%	30%	48%
Laag opgeleid	45%	6%	49%
Middelbaar opgeleid	16%	36%	48%
Hoog opgeleid	16%	23%	61%
Hoofdkostwinner	18%	23%	59%
Niet-hoofdkostwinner	15%	28%	57%
Partner	17%	25%	58%
Geen partner	16%	22%	62%
Kinderen	16%	24%	59%
Geen kinderen	17%	25%	58%
Bepaalde tijd (tijdelijk contract)	9%	21%	70%
Onbepaalde tijd (vast contract)	17%	25%	58%
Voltijd	14%	22%	64%
Deeltijd	18%	26%	55%
Totaal	17%	25%	58%

ZESTOR

arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

info@zestor.nl
ZESTOR.NL

Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



AOB Algemene Onderwijsbond

