

# WERKEN IN HET HBO: EEN GERUSTSTELLEND OF GEMANKEERDE TOEKOMST?

ESSAY VAN DE HEER COK VROOMAN, HOOFD SECTOR ARBEID EN PUBLIEKE VOORZIENINGEN VAN HET SOCIAAL EN CULTUREEL PLANBUREAU (SCP), TER BEGELEIDING VAN DE ARBEIDSMARKTMONITOR 2014 – OP VERZOEK VAN ZESTOR, ARBEIDSMARKT- EN OPLEIDINGSFONDS HBO

## EEN GERUSTSTELLEND BEELD...

Wie in het hbo werkt mag zich gelukkig prijzen: de interne arbeidsmarkt is er in veel opzichten beter aan toe dan in andere overheidssectoren en het bedrijfsleven, zo blijkt uit de nieuwste Arbeidsmarktmonitor hbo die onderzoeksbureau ITS op verzoek van Zestor opstelde.<sup>1</sup> De werkloosheid is verhoudingsgewijs beperkt, en de verwachting is dat de oplopende studentenaantallen tot 2023 blijven zorgen voor meer werkgelegenheid. Er is minder ziekteverzuim dan in andere onderwijssectoren, en het is nog nooit zo laag geweest als de meest recente cijfers tonen. Verhoudingsgewijs veel salarissen bevinden zich in hogere schalen, al raakten ook daar de cao-lonen de laatste jaren achterop; maar doordat ze in de periode daarvoor verhoudingsgewijs sterk toenamen stegen ze in het hbo sinds het begin van deze eeuw per saldo evenveel als in het bedrijfsleven. Op medewerkerstevredenheid scoort het hbo ruim voldoende, vooral ten aanzien van de inhoud van het werk en de sfeer en omgang met collega's. Dit gaat samen met goede mogelijkheden om werk en zorg te combineren, dankzij de flexibele arbeidstijden; en met veel opleidingsfaciliteiten die enthousiast worden benut – vier op de vijf medewerkers volgde in 2013 scholing, terwijl dat landelijk maar zo'n 40 tot 55% is.<sup>2</sup>

## ... MAAR OOK ONVREDE EN KNELPUNTEN

Volgens de in het rapport gepresenteerde gegevens bestaat er wel enige onvrede onder docerende en ondersteunende medewerkers in het hbo. Daarbij is het echter misschien nog het meest verrassend dat het docentencorps – een beroepsgroep waaraan de reputatie kleeft dat zij nogal snel tot klagen is geneigd – precies de punten noemt die arbeidsmarktonderzoekers ook tegenkomen in andere complexe overheidsorganisaties met veel professionals in dienst: een overmaat aan bureaucratie, een gebrek aan sturing en langetermijnvisie, teveel hiërarchie en te weinig resultaatgerichtheid. Het is wel zorgelijk dat zulke ideeën het sterkst leven bij de groep die de sector het liefst aan zich wil binden, de gepromoveerden en universitair opgeleiden.

Voor de nabije toekomst wijst de *Arbeidsmarktmonitor hbo* bovendien op een aantal knelpunten in de sector. Allereerst heeft de stijgende personeelsbehoefte door het groeiende studentenaanbod niet voor alle hbo-sectoren en opleidingen dezelfde consequenties. De ontwikkeling kan samen gaan met kwantitatieve allocatieproblemen (teveel personeel bij pabo's en lerarenopleidingen, waar de leerlingaantallen dalen; tekorten in de technische opleidingen), maar ook met een kwalitatieve *mismatch* (onvoldoende academisch gekwalificeerd personeel; te weinig kennis over en ervaring met de beroepspraktijk door onvoldoende professionalisering en uitwisseling met de werkvloer). Een tweede probleem is dat de vergrijzing begint op te spelen: een derde van het personeel bereikt de komende tien tot vijftien jaar de pensioenleeftijd. Dat leidt niet alleen tot een hoge vervangingsvraag, maar tast ook de huidige evenwichtige personeelsopbouw naar sekse aan. Vooral mannen gaan met pensioen, terwijl vrouwen in de instroom oververtegenwoordigd zijn. Dit maakt een beleid gericht op duurzame

---

<sup>1</sup> Arbeidsmarktmonitor voor personeel in het hbo 2014; Den Haag: Zestor.

<sup>2</sup> J.D. Vlasblom, E. Josten en M. De Voogd-Hamelink (2013), Aanbod van arbeid 2012, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. Het Arbeidsaanbodpanel (40% in de laatste twee jaar) leidt tot lagere schattingen van de scholingsgraad dan de Enquête Beroepsbevolking (20% in de laatste twee maanden) en onderzoek van het ROA (55% in de afgelopen twee jaar).

inzetbaarheid urgent, om expertise van ouderen te behouden en kostbare boventaligheid te voorkomen. Een derde knelpunt is dat het lastig blijkt nieuw geschikt personeel langdurig te behouden. Het lukt redelijk vakmensen uit de marktsector die over enige werkervaring beschikken in te laten stromen, maar ze vertrekken ook weer snel. Ten slotte dreigt het personeelsbestand de komende jaren niet alleen te vergrijzen en te feminiseren (zie boven), maar is ook de etnische diversiteit gering. Slechts één op de twintig hbo-personeelsleden is van allochtone komaf, en dat staat in schril contrast tot de studenten van wie één op de vier wortels buiten Nederland heeft (15% is van niet-westerse, 11% van westerse origine). De huidige trend duidt er niet op dat deze etnische scheefheid in de nabije toekomst zal verminderen.

## ONGEMAKKELIJKE VRAGEN

Het doet dan wel weer geruststellend aan dat de meeste knelpunten ook in eerdere edities van de monitor werden gesignaleerd. Uitsluitend het 'imago van het hbo' zou een minder groot probleem zijn dan voorheen, terwijl de 'diversiteit van het personeelsbestand' in sterkere mate als knelpunt wordt benoemd. Maar kennelijk waren de problemen in eerdere jaren niet zo urgent dat ze de hbo-arbeidsmarkt inmiddels hebben ontwricht; en als dat tot nu toe niet gebeurde, waarom dan in de nabije toekomst wel? Op dit geruststellend perspectief valt echter wel wat af te dingen. Indien steeds dezelfde knelpunten boven komen drijven, moet men na verloop van tijd misschien oog krijgen voor enkele ongemakkelijke vragen die in de beschrijvende *Arbeidsmarktmonitor hbo* niet goed beantwoord kunnen worden. Waren de beleidsambities wel toereikend, en stoelden ze op een goede onderliggende beleidstheorie? Zijn ze omgezet in beleidsinspanningen waarvan men voldoende rendement kon verwachten? En zo ja, waarom komen dan dezelfde knelpunten toch steeds weer terug in de *Arbeidsmarktmonitor hbo* – vergt de implementatie van het beleid misschien meer tijd (maar hoelang redelijkerwijs te wachten?), waren de getroffen maatregelen ineffectief door omstandigheden die niet konden worden voorzien, of zijn de problemen misschien 'beleidsresistent'?

## VERDER DENKEN OVER DE TOEKOMST

De beantwoording van zulke vragen vergt meer studie, en ook meer ruimte dan dit korte essay toelaat. Het is echter wel belangrijk na te denken over toekomstige ontwikkelingen die van invloed zijn op de arbeidsmarkt in het hbo. In een samenleving waar het gewicht van praktisch toepasbare hoogwaardige kennis alleen maar lijkt te groeien, is het hbo in potentie de 'hub' bij uitstek.<sup>3</sup> Om dit te doordenken kies ik niet voor de gemakkelijke rol van 'toekomstvorser' – een specialisme dat dichter staat bij wat de *augures* van de klassieke oudheid in vogelvluchten boven Rome meenden waar te nemen dan bij arbeidsmarktvisies met empirische evidentie. Ik zal het in het vervolg dus niet hebben over wereldveranderende megatrends (de opkomst van China en andere BRICS-landen; het dominant worden van de virtuele wereld; robotisering en 3D-printen als structureel andere productiemethode; het fluide worden van oude klassenonderscheiden in een egalitaire netwerksamenleving...) waaruit onafwendbaar volgt dat het hbo in 2025 een bepaalde weg moet zijn ingeslagen. Zeker, sommige autonome trends zijn redelijk voorspelbaar – al kennen zelfs 'harde' ramingen, zoals demografische trends op de lange termijn, vaak grotere marges dan velen denken, vanwege onvoorspelbare exogene factoren (bijv. migratie, politieke ontwikkelingen, technologie) en onvoorziene gedragsveranderingen. Maar de toekomst blijft plastisch, en kan zowel geruststellend als gemankeerd uitpakken. De wijze waarop we nu vorm geven aan het hbo kan van grote betekenis zijn voor de toekomst van de Nederlandse economie en samenleving.

---

<sup>3</sup> Zie bijvoorbeeld Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel [Commissie Veerman](2010), *Differentiëren in drievoud; Omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs*, Den Haag: CTHO; Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2014), *Naar een lerende economie*, Den Haag: WRR; K. Putters (2014), *De hogeschool als 'kennis-hub' in de participatiesamenleving*, Den Haag: Vereniging Hogescholen (Strategieproject #hbo2025).

Voortbouwend op wat we weten uit de Arbeidsmarktmonitor hbo en het sectorbeleid dat al in gang is gezet, vallen wel alvast een aantal toekomstobservaties te maken. Ik spits dit toe op vier vragen: Dreigen er structurele aansluitingsproblemen op de arbeidsmarkt van het hbo? Is een internationale of regionale oriëntatie van het hbo het meest kansrijk? Is het hbo als arbeidsorganisatie in de toekomst inclusief genoeg? En is de duurzame inzetbaarheid van werkenden in het hbo in voldoende mate verzekerd? Als er problemen worden gesignaleerd, geef ik waar mogelijk ook een aanzet voor oplossingen.

## KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE AANSLUITINGSPROBLEMEN OP DE HBO-ARBEIDSMARKT

Het grote aantal factoren dat invloed heeft op vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en de open Nederlandse economie maakt het lastig een langetermijnprognose op te stellen voor de aansluiting tussen beschikbare banen en werkzoekenden. Zelfs de ramingen die het ROA ieder jaar uitbrengt, met een beperkte tijdshorizon van vijf jaar, komen vaak niet uit – en dat is beslist niet doordat beleidsmakers er zo voortvarend op reageren dat ze gewoonlijk het karakter van een *self-denying prophecy* krijgen. Laten we daarom uitgaan van een vrij extreem scenario, waarbij de technologische ontwikkeling zo snel gaat dat het middensegment op de arbeidsmarkt slinkt (routinematig werk op dit niveau wordt geautomatiseerd of gerobotiseerd), het lagere segment redelijk stabiel blijft (er blijven handen nodig voor schoonmaakwerk en onderhoud), en de groei vooral aan de bovenkant plaatsvindt (er komt meer complexe, snel veranderende, niet-routinematige hoofdarbeid). Zo'n tendens is overigens niet zichtbaar in de arbeidsmarkttramingen naar opleidingsniveau van het CPB; maar die zijn enigszins gedateerd, en er lijkt inmiddels wel sprake van enige polarisatie tussen de hoogopgeleiden en de rest in termen van lonen en werkloosheidsniveaus. De OESO heeft herhaaldelijk betoogd dat een dergelijke tendens in zou houden dat de traditionele opleidingspiramide in de toekomst op zijn kop zal worden gezet: de vele hoogopgeleiden die op de arbeidsmarkt nodig zijn zullen niet langer een smalle top zijn, maar vormen de grootste groep.<sup>4</sup>



Voor het hbo is een mogelijke implicatie daarvan dat het huidige beleid, dat zich o.a. richt op strengere selectie op kwaliteit, het bevorderen van een keuze voor de juiste arbeidsmarktrelevante richting, en een versnelde studievoortgang, op termijn contraproductief zou kunnen blijken. Op die manier wordt, als dit scenario uitkomt, mogelijk onvoldoende gewaarborgd dat er genoeg werknemers van het gewenste hoge niveau zullen zijn. Om in de hypothetische gepolariseerde arbeidsmarkt van de toekomst voldoende aanbod te creëren, moeten er dan misschien andere accenten worden gelegd. Het kan bijvoorbeeld vergen dat de hbo-instroom vanuit het mbo (nu nog geen derde van het totaal) gaat toenemen, om hen naar het in de toekomst vereiste hogere niveau te tillen. Dat zal niet gemakkelijk zijn, onder andere omdat er iets moet worden verzonnen om de huidige aansluitingsproblematiek

<sup>4</sup> Zie bijvoorbeeld D. van Damme (2014), *Hoger onderwijs: een systeem met wankelende grondvesten*, Den Haag: Vereniging Hogescholen (Strategieproject #hbo2025).

(men volgt geen hbo in de mbo-richting waar men vandaan komt) en de hoge uitval van ex-mbo'ers in het hbo tegen te gaan. Als de arbeidsmarkt in de toekomst polariseert, is het vermoedelijk ook wenselijk dat het hbo zich serieus gaat manifesteren op de 'markt' van het levenslang leren in het hogere segment, hetgeen tot nu toe niet erg van de grond komt. Als men zulke omslagen omwille van de polariserende ontwikkelingen op de toekomstige arbeidsmarkt nastreeft, stelt het vermoedelijk andere eisen aan het aantal docenten in het hbo en hun vaardigheden. Maar het kan natuurlijk ook zo zijn dat de polarisatie uiteindelijk meevalt. In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw voorzagen arbeidsmarktdeskundigen een sterke afname van de vraag naar laaggeschoolde arbeid door de teloorgang van de zware industrie in Nederland. Die uitval werd echter goedge maakt doordat er in de dienstensector meer winkelpersoneel, schoonmakers en serveersters nodig waren. Er waren wel sector- en geslachtseffecten, maar die werden gedempt via de vut- en arbeidsongeschiktheidsregelingen, wat uiteindelijk een vrij kostbare oplossing ten laste van de (semi-)publieke middelen bleek.

In de *Arbeidsmarktmonitor hbo* wordt geconstateerd dat de meest gewilde groep – jonge, wetenschappelijk opgeleide docenten met werkervaring – wel wordt geworven, maar niet lang blijft. Het valt moeilijk hier geen verband te leggen met het hoge en groeiende aandeel flexarbeid: de flexibele schil omvat inmiddels meer dan 35% van de banen in het hbo, waarvan twee derde 'echte' flexwerkers en een derde zelfstandigen zonder personeel. Dit is beduidend meer dan het landelijk gemiddelde<sup>5</sup>, en des te opmerkelijker gezien de sterke vergrijzingsgraad in het hbo (bij ouderen domineren vaste contracten en zzp-schap). Het grote aandeel flexwerk kan impliceren dat de meest gewilde groep een zwak psychologisch contract met de werkgever ervaart, en opstapt zodra zich elders een betere gelegenheid met meer vastigheid aandient. Het lijkt toch veelzeggend dat 55% van de uitstroom bij onderwijzend personeel en 71% van de ondersteunende medewerkers vertrok omdat het tijdelijk contract afliep of men zelf ontslag nam. Als men deze groep wil behouden moeten wellicht toch gerichte maatregelen worden overwogen, bijvoorbeeld in de vorm van *tenure tracks* (trajecten naar een vaste aanstelling, op voorwaarde van het leveren van bepaalde prestaties). Ook deeltijdconstructies, waarbij hbo-docenten tevens aan universiteiten verbonden zijn, kunnen vooral voor mensen met een masteropleiding en gepromoveerden bindend en uitdagend zijn, en mogelijk een natuurlijke brug tussen theoretische en praktisch toepasbare kennis vormen. Inductieprogramma's, waarbij het accent meer ligt op het bevorderen van professionaliteit, emotionele ondersteuning en klassenmanagement (en minder op pedagogiek en vakdidactiek), zouden in het hbo misschien ook een centraler plaats kunnen krijgen.<sup>6</sup>

## INBEDDING VAN HET HBO: NIET INTERNATIONAAL, MAAR REGIONAAL

Het hbo is ingebed in de totale Nederlandse kennisinfrastructuur, en moet zich dus afvragen welke toekomstige positie men daarbinnen nastreeft: hoe verhoudt men zich tot andere instituten, waar bevindt zich de doelgroep? Zolang het hoger onderwijs een binaire structuur kent, is het de vraag of het hbo sterk moet inzetten op internationalisering. Het ROA wijst er op dat de instroom van buitenlandse studenten maar langzaam groeit, en dat hbo-leerlingen weliswaar vaker een deel van de studie in het buitenland doorbrengen, maar daar na hun afstuderen niet frequenter gaan werken. Gezien de sterke internationale concurrentie in het hoger onderwijs, waarbij het welslagen mede afhangt van de reputatie die een instituut opbouwt via *peer reviewed* onderzoekspublicaties in wetenschappelijk tijdschriften, ligt het misschien meer voor de hand het voortouw hier te laten aan de universiteiten. Internationalisering lijkt in het hbo, structureel gesproken, vooral een onderwerp dat speelt binnen de opleidingen voor toerisme, kunsten en horeca. Veel perspectiefvoller kan het blijven

---

<sup>5</sup> Medio 2014 omvatte de totale beroepsbevolking volgens het CBS 7,2 miljoen personen. Daarvan was 67% in vaste dienst, 5% 'gewone' zelfstandige, en 28% flexwerker of ZZP'er (respectievelijk 17% en 11%).

<sup>6</sup> Bij inductieprogramma's worden beginnende docenten gekoppeld aan ervaren mentoren, laat men hen samenwerken met andere beginnende docenten, worden zij aangemoedigd tot zelfreflectie en intervisie, en krijgen zij minder lesuren en andere faciliteiten toebedeeld. De effecten ervan zijn vooralsnog onduidelijk.

in te zetten op regionalisering. De praktische inslag maakt het hbo een aantrekkelijke partner voor het lokale bedrijfsleven, en daarbij ligt regionale specialisatie voor de hand. Het hbo kan de plaatselijke structuur versterken door gericht in te zetten op die vormen van 'een leven lang leren' waar regionaal behoefte aan bestaat. Dit kan variëren van reparatie van te weinig initiële opleiding, tot omscholing van mensen die met werkloosheid worden bedreigd (in lijn met de doelstellingen van de nieuwe Participatiewet), het oprispen van kennis en competenties, en het bevorderen van persoonlijke ontwikkeling die mensen beter in staat stelt deel te nemen aan de steeds complexere samenleving. Regionale innovatie kan worden bevorderd door het stichten van brede 'local learning communities', waarvan succesvolle voorbeelden onder andere in de VS, Zweden, Denemarken en Spanje bestaan. Hierbij wordt kennis van bedrijven, lokale organisaties, middelbaar en hoger beroepsonderwijs en universiteiten fysiek of via ICT samengebracht en gericht op concrete doelen – geheel in lijn met de gedachte van een 'participatiesamenleving'. Het hbo zou hierin een voortrekkersrol kunnen vervullen door disciplines (alfa, bèta en gammabenederingen), talenten (analytisch, creatief, praktisch) en opleidingsniveaus (mbo'ers met hbo'ers) bijeen te brengen.

## EEN WEINIG INCLUSIEVE ARBEIDSORGANISATIE

Doordat vrouwen er massaal een *safe haven* vonden die 'taakcombineren op niveau' mogelijk maakt, is het hbo historisch gesproken overgegaan van een wittemannen- naar een wittevrouwenorganisatie; thans is 53% vrouw, en dat wordt de komende jaren alleen maar meer. Deze metamorfose is begrijpelijk en stellig een emancipatiesucces, maar de uitkomsten van de monitor roepen toch ook vragen op over de mate waarin het hbo openstaat voor buitenstaanders. In de arbeidskundige literatuur spreekt men van een inclusieve arbeidsorganisatie wanneer een bedrijf mensen met een arbeidsbeperking duurzaam en naar vermogen laat werken, en de daarvoor benodigde aanpassingen realiseert.<sup>7</sup> Voor wie de *Arbeidsmarktmonitor hbo* zorgvuldig leest, valt de mate van inclusiviteit niet mee. Van 28 hogescholen die deelnamen aan een inventarisatie, heeft slechts de helft Wajongers in dienst, met een maximum van vijf werknemers en incidenteel nog een enkele stage- of werkervaringsplaats. Voor alle hogescholen blijft het totaal beneden de honderd – op een personeelsbestand van 43.000 werknemers geen getal dat erg tot de verbeelding spreekt. De Wajongers die bij het hbo in dienst zijn, belanden bovendien vooral in de ondersteunende diensten, en het actieve beleid van de hogeschool die in de monitor als *best practice* wordt opgevoerd (en onder het personeel maar liefst acht Wajongers telt), bestaat uit een intensieve begeleiding aan het begin, veel praten, en een *meet and greet* om zicht te krijgen op de inzetbaarheid van Wajongers. Het is een schrale troost dat we hetzelfde ook aantreffen in andere sectoren<sup>8</sup>; maar voorlopig lijkt het hbo voor mensen met een arbeidsbeperking allerm minst een inclusieve organisatie. Wel bestaat het streven het aantal Wajongers jaarlijks op te voeren, zodat er over tien jaar ongeveer duizend in het hbo werkzaam zullen zijn. Er moet echter veel werk worden verzet om daarop uit te komen; en hoewel het nuttig is dat Zestor een handreiking heeft ontwikkeld om Wajongers<sup>9</sup> in dienst te nemen, zal dit misschien niet afdoende blijken en is meer beleidsambitie vermoedelijk gewenst.

Ook het gebrek aan etnische diversiteit in het hbo is niet heel uitzonderlijk, want dat komt in veel bedrijven en instellingen voor. De combinatie met grote aantallen allochtone studenten maakt de situatie echter wel bijzonder. Het is niet gezegd dat dit in het hbo onmiddellijk zal leiden tot het uitbreken van *culture wars*, al valt wel te verwachten dat maatschappelijke spanningen tussen etnische groepen (radicalisering, groeiend verzet autochtonen tegen gepercipieerde aantasting van

---

<sup>7</sup> M. Versantvoort en P. van Echtelt (2012), Belemmerd aan het werk; Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname personen met gezondheidsbeperkingen. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (p. 124-144).

<sup>8</sup> P. van Echtelt, J.D. Vlasblom en M. de Voogd (2014), Vraag naar Arbeid 2013; Opvattingen en gedrag van werkgevers ten aanzien van actuele arbeidsmarktthema's. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

<sup>9</sup> In de geraadpleegde Zestor-publicaties spreekt men consequent van 'Wajongeren'. Dit draagt bij aan het wijdverbreide misverstand dat het hier per definitie om jonge mensen gaat. Echter, volgens het CBS was van de 244.000 mensen die in juni 2014 een Wajong-uitkering ontvingen 40% ouder dan 35 jaar, en bijna een kwart ouder dan 45.

verworvenheden als Zwarte Piet) er enige weerklank zullen vinden; en de grootschaligheid van de instellingen kan ze een broedplek maken voor netwerkvorming en organisatie langs culturele lijnen. Aan de andere kant zijn hogeropgeleiden gemiddeld gesproken toleranter voor cultureel verschil, hetgeen het conflictpotentieel tussen leerlingen en docenten en tussen leerlingen onderling vermoedelijk minder groot maakt dan op ROC's. Het lijkt echter verstandig de diversiteit onder het personeel in de toekomst gericht te bevorderen. Een voor de hand liggend traject kan zijn de vele etnische alumni van het hbo te volgen als zij de arbeidsmarkt betreden, hen te stimuleren een master te behalen, en ze terug te halen nadat ze een aantal jaren werkervaring hebben opgedaan. Het moet dan wel aantrekkelijk voor hen zijn ook in het hbo te komen en te blijven werken.

## DUURZAAM INZETBAAR?

Een opmerkelijk resultaat uit de *Arbeidsmarktmonitor hbo* is de zeer hoge mate waarin het personeel zelf opleidingen volgt: anderhalf á twee maal zoveel als het landelijk gemiddelde. Deels kan dat voortkomen uit het gegeven dat men wil blijven voldoen aan de formele eisen voor de beoefening van het eigen vak. Zo verliezen hbo-docenten fysiotherapie en verpleegkunde hun BIG-registratie indien zij het vak niet actief uitoefenen en zich niet voldoende bijscholen. Die hoge bijscholingsgraad laat zich misschien ook verklaren door de sterke gerichtheid van docenten op het verwerven van cultureel kapitaal – iets dat er bijvoorbeeld ook voor zorgt dat leraarskinderen het in het onderwijs vaak ver schoppen. Ten slotte kunnen ook de prestatieafspraken en de facilitering via de lerarenbeurs (waardoor in 2016 80% van de docenten in het hbo over een masterdiploma zou moeten beschikken) een rol spelen, maar het effect van die maatregelen wordt uit de monitor niet zo duidelijk.

Het hbo-personeel geeft zelf in ieder geval aan hard te werken aan de eigen professionalisering. Bijna driekwart zegt verantwoordelijkheid te nemen voor het behouden van de waarde op de arbeidsmarkt. Dat cijfer is misschien wat aan de hoge kant (de vraagstelling werkt sociaal wenselijke antwoorden in de hand), maar 40 tot 50% van de managers en docenten<sup>10</sup> stelt regelmatig de loopbaaninteresses aan te kaarten bij belangrijke personen, zich te oriënteren op de loopbaan en vervolgstappen te plannen. Een even grote groep geeft aan van werkzaamheden te veranderen en te onderhandelen, met als doel de eigen loopbaan te bevorderen. Die combinatie van veel bijscholing en bewuste carrièreplanning doet vermoeden dat het met de duurzame inzetbaarheid in het hbo wel meevalt, en dat het knelpunt waarvan de monitor rept beperkt blijft tot oudere docenten die vanwege verouderde vakkennis en geringe voeling met het veld boventalig dreigen te geraken.

Toch wordt het probleem op die manier misschien gebagatelliseerd. Duurzame inzetbaarheid heeft theoretisch betrekking op de combinatie van *employability* en gezondheidsbevordering.<sup>11</sup> Het eerste begrip verwijst naar de mogelijkheid en wens blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt, door te reageren en te anticiperen op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving. Dat kan door scholing te volgen, informeel te leren op de werkplek, en veranderingen van baan of functie waardoor men een bredere werkervaring opdoet. Het tweede begrip heeft betrekking op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van bedrijven en personeel om ervoor te zorgen dat de laatste fysiek en mentaal in staat is het werk uit te voeren, door het treffen van preventieve maatregelen (bijv. leefstijl) of compenserende voorzieningen (bijv. aanpassingen in werktempo of van de arbeidsplek). De overheid ziet duurzame inzetbaarheid primair als een verantwoordelijkheid van de sociale partners en individuele werkgevers en werknemers, omdat die er een direct belang bij hebben. Er is echter ook een collectief element in het geding vanwege de koppeling aan een aantal overheidsdoelstellingen: het bevorderen van de kenniseconomie, het vergroten van het financieel draagvlak vanwege de kosten van de vergrijzing, het tegengaan van langdurige werkloosheid en arbeidsongeschiktheid, en de wens ouderen langer door te laten werken.

---

<sup>10</sup> Bij het ondersteunend personeel is dit ongeveer 10 procentpunt minder.

<sup>11</sup> Zie P. van Echtelt en E. Josten (2012), *Werken voor je geld*. In: V. Veldheer, J.J. Jonker, L. van Noije en C. Vrooman (red.), *Een beroep op de burger - minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid?* Sociaal en Cultureel Rapport 2012. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (p. 95-115).

Vanuit dit simpele kader kunnen de volgende kanttekeningen bij duurzame inzetbaarheid in het hbo worden gemaakt:

- het accent lijkt nu sterk te liggen op *employability*, terwijl een integratie daarvan met gezondheidsproblemen perspectiefvoller kan zijn, vooral waar het ouderen betreft. Duurzame inzetbaarheid is juist bij die groep meer dan een kwalitatieve *mismatch* tussen gewenste competenties en feitelijke vaardigheden;
- veel scholing betekent niet automatisch dat de *employability* van het totale personeel wordt geoptimaliseerd. Dat komt doordat het Mattheüseffect<sup>12</sup> op de loer ligt: de kansrijke groep profiteert vaak het meest van scholing via de werkgever, degenen die dit vanwege hun hogere arbeidsmarktrisico's het meest nodig hebben het minst. In het hbo kan dit vooral spelen bij het ondersteunend personeel (zeker als zij een flexibel dienstverband hebben) en zzp'ers, voor wie het moeilijk kan zijn toegang te krijgen tot het opleidingsaanbod van de werkgever<sup>13</sup>;
- op de totale arbeidsmarkt is de gevolgde scholing in termen van duurzame inzetbaarheid niet altijd optimaal; het is onduidelijk of dit ook voor werkenden in het hbo geldt. In het algemeen krijgen werknemers vaak bijscholing die op de korte termijn van belang is voor het vervullen van de *huidige* functie (zoals de invoering van een nieuw administratiepakket), niet voor het structureel verhogen van het functieniveau of voor het verrichten van ander werk. Overigens speelt dit bij werkenden met een hbo-opleiding doorgaans minder dan bij academici, die vanuit hun baan vaker korte cursussen op mbo-niveau volgen.

## ALLES AFWEGEND

Alles afwegend zijn, indien men structurele ontwikkelingen die zich nu al aftekenen beschouwt, de conclusies van de *Arbeidsmarktmonitor hbo* misschien toch wat te geruststellend. Om te voorkomen dat de toekomst van de hbo-arbeidsmarkt gemankeerd uit zal pakken, is herbezinning gewenst op de aansluitingsproblemen, de mate van inclusiviteit van de arbeidsorganisatie en het realiseren van duurzame inzetbaarheid bij het personeel. Ook lijkt het de moeite waard te doordenken hoe het hbo regionaal effectief kan zijn, en welke eisen dat stelt aan de opbouw en competenties van het personeelsbestand.

---

<sup>12</sup> Vergelijk Mattheüs 25, vers 29: "Want wie heeft zal nog meer krijgen, en wel in overvloed, maar wie niets heeft, hem zal zelfs wat hij heeft nog worden ontnomen". De socioloog Merton voerde de term in 1968 op als metafoor om de cumulatie van kapitaal en kansen bij groepen met een hoge sociale status aan te duiden.

<sup>13</sup> Jongere docenten met een flexibel dienstverband hebben in het hbo vermoedelijk minder problemen met *employability*: zij voltooiden kortgeleden een hogere opleiding en beschikken vaak over recente werkervaring.