

Levensfasegericht personeelsbeleid in het primair en voortgezet onderwijs

Onderzoek in opdracht van SBO
Joyce Jacobs
Sil Vrielink
ResearchNed bv Nijmegen, 12 oktober '09

© 2009 ResearchNed Nijmegen in opdracht van het SBO. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoud

1	Managementsamenvatting	4
1.1	Inleiding	4
1.2	Steekproef en respons	4
1.3	Resultaten	4
	Bijlage 1 – steekproef en respons	9
	Bijlage 2 – tabellen	10

1 Managementsamenvatting

1.1 Inleiding

Al een aantal jaar is er sprake van vergrijzing van personeel in overheidsorganisaties, maar vooral in de onderwijssector zorgt dit voor een toename in de vraag naar nieuwe leraren¹. Het verhogen van de arbeidsparticipatie van zowel huidige werknemers als van nieuwe groepen werknemers zou de vraag naar meer personeel in het onderwijs kunnen oplossen. Door de overheid is het initiatief genomen om de inzetbaarheid van jonge en oude werknemers te verhogen door onder andere de stimulering van levensfasegericht personeelsbeleid (LFP). De sociale partners in het primair onderwijs (po) en in het voortgezet onderwijs (vo) hebben zich bij het convenant Actieplan Leerkracht verplicht voor 2010 afspraken te maken over levensfasegericht personeelsbeleid. Daarnaast is de afspraak gemaakt dat het budget dat nu voor de BAPO beschikbaar is, beschikbaar blijft voor levensfasegericht personeelsbeleid.

In 2008 heeft ResearchNed, in opdracht van SBO, onderzoek gedaan naar het levensfasegericht personeelsbeleid vanuit werknemers- en werkgeversperspectief². In dat onderzoek is, naast de fase waarin organisaties zitten wat betreft de ontwikkeling en invoering van LFP, ook gekeken naar activiteiten die onderwijsorganisaties ondernemen om het menselijk kapitaal op peil te houden en te ontwikkelen.

Het huidige onderzoek is gedeeltelijk een herhaling van bovengenoemd onderzoek vanuit het werkgeversperspectief, maar zal ook nieuwe elementen bespreken waaronder de houding en het beleid ten aanzien van oudere werknemers. Allereerst zal de steekproef en de respons van dit onderzoek besproken worden, waarna wordt ingegaan op de belangrijkste resultaten. In Bijlage 1 zijn alle tabellen opgenomen.

1.2 Steekproef en respons

Voor dit onderzoek zijn alle SBO-panelleden in po, vo en mbo (n=3.688) uitgenodigd om de internetenquête in te vullen³. Het SBO-panel is een internetpanel van schoolleiders, managers, bestuurders en P&O-functionarissen in het onderwijs. Er is twee keer elektronisch gerappelleerd. Ondanks deze rappels is de netto-respons in het mbo dermate laag (n=54), dat deze sector in dit rapport buiten beschouwing is gelaten. Van de overige sectoren hebben totaal 762 respondenten de vragenlijst geheel of grotendeels ingevuld, wat neerkomt op een netto-respons van 22 procent. De resultaten in dit onderzoek zijn niet gewogen.

Het veldwerk voor deze rapportage is uitgevoerd in de periode van 24 juni tot 21 juli 2009. Achteraf bekeken, moeten we concluderen dat deze periode ongelukkig gekozen is, zo vlak voor en tijdens de zomervakantie. Het vermoeden is dat de respons hierdoor negatief beïnvloed is.

1.3 Resultaten

Het doel van de meting is om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken omtrent onder meer de invoering van levensfasegericht personeelsbeleid en het huidige beleid gericht op oudere werknemers. Daarnaast dient het onderzoek antwoord te geven op de vraag hoe men tegen de huidige ontzietmaatregelen (zoals BAPO) aankijkt. In het vervolg van deze paragraaf presenteren we de belangrijkste resultaten.

¹ Ministerie van OCW (2009). *Nota Werken in het Onderwijs 2010*. Den Haag.

² Vrieling & Hogeling (2008). *Tevreden blijven werken in het onderwijs: Levensfasegericht personeelsbeleid vanuit werknemers- en werkgeversperspectief*. SBO: Den Haag.

³ Zie bijlage 1 voor een overzicht met de respons naar sector.

Levensfasegericht personeelsbeleid

- Er bestaan zowel tussen als binnen sectoren veel verschillen in de fase waarin het levensfasegericht personeelsbeleid zich bevindt (Tabel B2.2): 15 procent van de directeuren en schoolleiders geeft aan dat levensfasegericht personeelsbeleid een integraal onderdeel uitmaakt van het personeelsbeleid, bijna de helft geeft aan dat LFP op de agenda staat of dat ze al bezig zijn met de ontwikkeling, en iets meer dan 20 procent geeft aan nog helemaal niet met LFP bezig te zijn. In het po en vo zien we dat LFP nog niet op de agenda staat bij respectievelijk 24 en 21 procent van de schoolleiders/directeuren. Bij 27 procent in het po en 17 procent in het vo staat LFP wel op de agenda. Bij 18 procent in het po en 21 procent in het vo is men bezig met het ontwikkelen van LFP. In grote lijnen komt dit beeld overeen met eerder onderzoek⁴.
- Zorgen dat mensen plezier in het werk houden wordt verreweg het meest genoemd als reden om met LFP aan de slag te gaan, zoals in Tabel B2.3 te zien is. Hoewel LFP vanuit de overheid gestimuleerd wordt om zo de huidige werknemers in het onderwijs te houden, geeft slechts een vijfde van de schoolleiders/directeuren aan dat dit ook daadwerkelijk een reden is om LFP in te voeren in de organisatie. Een andere reden om vanuit de overheid LFP te stimuleren, is het behouden of verhogen van de productiviteit van personeel. In het vo⁵ noemt 76 procent deze, waar in het po nog niet de helft van de respondenten zich in deze reden kan vinden. Naast behoud van inzetbaarheid, is ook voorkomen dat mensen vastlopen een belangrijke reden (rond de 50 procent in po en vo).
- In het po geeft 75 procent aan nog geen visie op LFP te hebben ontwikkeld (zie Tabel B2.4). In het vo geldt dit voor 62 procenten van de respondenten. Van de instellingen die wel al een visie op LFP hebben ontwikkeld, geeft ruim 60 procent aan dat er wel doelen zijn geformuleerd. De organisaties die een visie en doelen hebben geformuleerd, zijn voor het merendeel ook bezig met de ontwikkeling van LFP of hebben deze fase al afgerond en LFP geïntegreerd in het personeelsbeleid (Tabel B2.6). Ongeveer een kwart van de instellingen in het po en vo heeft LFP ontwikkeld (Tabel B2.7). Van de instellingen die LFP hebben ontwikkeld, geeft ongeveer één derde aan de resultaten van hun beleid ook te meten (Tabel B2.8). Van de instellingen die nog geen LFP hebben ontwikkeld geeft de overgrote meerderheid aan in de toekomst wel een urgentie te signaleren om met LFP aan de slag te gaan (Tabel B2.9). Over het algemeen blijkt dat over LFP binnen de organisatie nog weinig is gecommuniceerd (Tabel B1.10): slechts 20 procent geeft aan dat de ontwikkelde doelen en het beleid op het gebied van LFP in de organisatie bekend is.
- Het merendeel van de schoolleiders/directeuren in het vo en po geeft aan dat in hun organisatie informatie beschikbaar is over de huidige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand, de opbouw van het personeelsbestand over vijf jaar, de in-, door- en uitstroom van medewerkers, en de vertrekredenen van medewerkers. Alleen informatie over mogelijkheden tot loopbaanstappen en gebruik hiervan is nog in beperkte mate beschikbaar bij instellingen, namelijk bij 41 procent van de instellingen in het po en vo (Tabel B2.12).
- Leeftijd is bij circa driekwart van de scholen en besturen een aandachtspunt in het personeelsbeleid (zie Tabel B2.14). Ruim één derde van de instellingen besteedt incidenteel aandacht aan leeftijd en bijna tweevijfde structureel. Ongeveer een kwart van de instellingen besteedt geen aandacht aan leeftijd in het personeelsbeleid.
- Een grote groep respondenten geeft aan behoefte te hebben aan informatie over LFP (zie Tabel B2.18). Met name heeft men belangstelling voor de manier waarop andere onderwijsinstellingen LFP hebben geïntegreerd in hun personeelsbeleid. Dezelfde behoefte zagen we ook in eerder onderzoek⁶.

⁴ Vrieling & Hogeling (2008). *Tevreden blijven werken in het onderwijs: Levensfasegericht personeelsbeleid vanuit werknemers- en werkgeversperspectief*. SBO: Den Haag.

⁵ Het aantal respondenten in het vo is relatief klein. De resultaten moeten daarom met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

⁶ Vrieling (2007). *SBO Behoeftemeting: Eindrapport*. SBO: Den Haag.

Aandacht voor en het beleid ten aanzien van oudere werknemers

- In alle sectoren wordt door het merendeel van de instellingen in het po en vo, aandacht besteed aan oudere werknemers in het personeelsbeleid (zie Tabel B2.19). Van de instellingen die LFP beleid voeren⁷ of in de ontwikkelingsfase zitten, besteedt meer dan 85 procent ook aandacht aan oudere werknemers in hun personeelsbeleid (zie Tabel B2.20). Wanneer een school nog in de oriëntatiefase zit, dan geeft 72 procent aan dat ook aandacht aan oudere werknemers in het personeelsbeleid wordt besteed.
- In de meeste organisaties wordt taakverlichting ingevoerd om oudere medewerkers zo lang mogelijk aan het werk te laten blijven, hoewel niet iedereen vindt dat deze maatregel ook in de praktijk goed werkt (zie Tabel B2.21). Slechts de helft van degenen die aangeven dat het een maatregel is in hun organisatie, vindt dat deze ook goed werkt (Tabel B2.22). Het aanbieden van een lagere functie is niet gebruikelijk om oudere medewerkers aan het werk te houden, ook geeft slechts 35 procent aan dat dit de juiste uitwerking zal hebben. Maatregelen waarvan schoolleiders en directeurs aangeven dat ze in de praktijk goed werken zijn extra vrije dagen (67 procent geeft aan dat dit goed werkt) en het deeltijdpensioen (64%). Beide maatregelen worden in de vo sector volgens de respondenten vaak genomen. Er is enige indicatie dat men in het vo meer maatregelen onderneemt om oudere werknemers langer binnen de organisatie te houden dan in het po (Tabel B2.21), maar vanwege het geringe aantal responderende vo-scholen (n=84) moeten we voorzichtig zijn hieruit ook daadwerkelijk een conclusie te trekken.
- Kijken we naar andere maatregelen die genomen kunnen worden om oudere werknemers langer te laten doorwerken (Tabel B2.23), dan zien we dat opleidingsmogelijkheden vaak aangeboden worden in zowel po als vo (ruim 80%). Meer dan de helft van de respondenten vindt het aanbieden van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden een goede motivator voor medewerkers (Tabel B2.39). Opmerkelijk is dat slechts eenderde vindt dat dit een goede manier is om ouderen langer te laten werken. Wat hier aan ten grondslag kan liggen, is het idee dat werkgevers hebben over de bereidheid van ouderen tot het volgen van opleidingen: 65 procent is van mening dat ouderen een (veel) lagere bereidheid hebben dan jongeren (Tabel B2.32).
- Andere maatregelen die organisaties vaak nemen om oudere werknemers langer te laten werken zijn loopbaangesprekken en mentortaken (zie Tabel B2.23). Bijna de helft geeft ook aan dat deze in de praktijk goed werken, hoewel het bij mentortaken de vraag is of daadwerkelijk elke oudere werknemer hier gebruik van kan maken. Organisaties met een 'grijs team' zullen niet alle ouderen aan mentortaken kunnen helpen. Wat betreft het hoge aantal maatregelen aangaande loopbaangesprekken: onderzoek onder werknemers wijst uit dat zij niet tevreden zijn over hun loopbaanmogelijkheden en dat hier weinig afspraken over gemaakt worden⁸. Het zou kunnen zijn dat men wel gesprekken heeft (Tabel B2.25), zonder dat daaruit concrete inhoudelijke afspraken voortvloeien over hun verdere loopbaan omdat het erg lastig is om voldoende loopbaanmogelijkheden te bieden. Ruim 40 procent geeft ook aan dat ouderen onvoldoende mogelijkheden hebben wat loopbaan betreft (Tabel B2.27). De school is een vrij platte organisatie waarin je als leraar relatief weinig perspectief hebt. Met de invoering van meer variatie binnen de lerarenfunctie hoopt de overheid hier een oplossing voor te bieden. Nader onderzoek moet uitwijzen of dit het gewenste effect heeft.

⁷ Respondenten die hebben aangegeven dat LFP een integraal onderdeel van het personeelsbeleid is, worden tot de uitvoeringsfase gerekend; Tot de oriëntatiefase worden respondenten gerekend die aangeven dat LFP op de agenda van bestuur en management of van MR en personeel staat, bezig zijn met het verkennen van de noodzaak van LFP of waarbij het nog ontbreekt aan de juiste instrumenten en ideeën om LFP te voeren. Tot de ontwikkelingsfase worden respondenten gerekend die aangeven bezig te zijn met de ontwikkeling van LFP en degenen die in een pilot ervaring hebben opgedaan met LFP. Wanneer respondenten aangeven dat LFP een integraal onderdeel van het personeelsbeleid is, worden ze tot de uitvoeringsfase gerekend.

⁸ Vrieling & Hogeling (2008). *Tevreden blijven werken in het onderwijs: Levensfasegericht personeelsbeleid vanuit werknemers- en werkgeversperspectief*. SBO: Den Haag.

- Hoewel de meeste scholen en besturen maatregelen treffen om oudere werknemers te stimuleren langer aan het werk te blijven, geeft maar 31 procent van de respondenten aan dat hiervoor veel moeite wordt gedaan (Tabel B2.27). Ook is het nog niet overal mogelijk om na het bereiken van de pensioenleeftijd door te werken (dat geldt vooral voor po en bg, zie Tabel B2.26).
- Het levensfasegericht personeelsbeleid is bedoeld om zowel jong als oud te motiveren om langer in het onderwijs te blijven. Werkgevers zijn het echter niet eens met de stelling dat werknemers in het onderwijs door moeten werken tot 65 jaar (zie Tabel B2.29). Bijna de helft van alle respondenten vindt het prima dat oudere docenten rond hun 62^{ste} stoppen met werken. Verder blijkt dat de BAPO-regeling op veel steun kan rekenen; slechts 10 procent is van mening dat deze maatregel averechts werkt en het voor oudere werknemers te aantrekkelijk maakt om eerder te stoppen met werken. Het is daarom ook niet verwonderlijk dat het merendeel van de werkgevers (69%) tegen een versobering van de BAPO-regeling is (Tabel B2.31). Ook het afschaffen van de mogelijkheid om BAPO-verlof te sparen om eerder het onderwijs te kunnen verlaten⁹, ziet 52 procent van de werkgevers niet zitten. Dat de BAPO alleen gericht is op het creëren van vrije tijd voor ouderen, daar zijn de meningen over verdeeld.
- Werkgevers vinden op veel aspecten (onder meer op productiviteit, laag ziekteverzuim en betrouwbaarheid, zie Tabel B2.32) dat ouderen niet onderdoen voor jongeren. Wel vinden werkgevers dat arbeidskosten voor ouderen hoger zijn dan jongeren. Loonkosten zijn voor een groot deel bepalend voor de totale arbeidskosten van medewerkers. In de onderwijs-CAO¹⁰ is vastgelegd dat werknemers die langer in dienst zijn, meer loon betaald krijgen. Hoge arbeidskosten zijn daarom inherent aan de leeftijd van werknemers. Hoewel de helft van de werkgevers vindt dat de loyaliteit, nauwkeurigheid, sociale vaardigheden en vermogen tot overdracht van kennis en informatie niet verschilt tussen jongere en oudere werknemers, vindt daarnaast een groot aantal werkgevers dat ouderen het juist beter doen op deze aspecten dan jongeren. Zo vindt 45 procent dat ouderen loyaler zijn, 43 procent vindt het vermogen tot overdracht van kennis en informatie bij ouderen hoger, 39 procent vindt ouderen sociaal vaardiger dan jongeren, en 37 procent vindt ouderen nauwkeuriger dan jongere werknemers. Wel worden ouderen minder bereid gevonden tot het volgen van opleidingen en ook wat het vermogen tot omgaan met veranderingen betreft scoren ze, volgens werkgevers, lager dan jongeren.

Scholingsbeleid

- Bijna alle instellingen (90%) hebben een scholingsbeleid voor leraren. Onduidelijk is of dit specifiek gericht is op ouderen of op alle leraren. Dit beleid wordt, volgens de respondenten, in overleg tussen de leidinggevende en de leraar opgesteld (Tabel B2.35). In het po zien we dat slechts 14 procent van de schoolleiders aangeeft dat leraren beschikken over een individueel scholingsbudget. In het vo is het aandeel dat zegt een individueel scholingsbudget aan te bieden hoger, namelijk 43 procent. Leraren in het vo hebben naast hun didactische vaardigheden ook vakinhoudelijke kennis welke ze up-to-date moeten houden. Deze verschilt per vakgebied, en daarom is het niet verwonderlijk dat we juist bij deze sector vaker een individueel scholingsbudget tegenkomen.
- Het scholingsbudget per leraar per jaar is in het po en vo vrijwel gelijk: de meeste directeuren en schoolleiders geven aan dat dit budget 500 euro per jaar of minder bedraagt; volgens 50 procent ligt het budget tussen de 251 en 500 euro per jaar, en volgens 23 procent onder de 251 euro per jaar.

Human Resource Management en personeelsbeleid

- Scholen en besturen zetten diverse HRM-instrumenten in om medewerkers langer gemotiveerd te houden (zie Tabel B2.38). De meest genoemde maatregelen zijn het aanbieden van verlofmogelijkheden, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en verandering van takkenpakket en/of functie.

⁹ Het sparen van de BAPO is op dit moment alleen mogelijk in de leeftijdsklasse van 52 tot 56 jaar. Oudere werknemers kunnen dit thans niet meer.

¹⁰ Zie bijvoorbeeld <http://www.werkeninhetonderwijs.nl>

Daarnaast noemen veel respondenten de mogelijkheden voor vervroegd pensioen. Tussen de sectoren bestaan hierin geen noemenswaardige verschillen. Alleen bij aanpassingen in werktijden en thuiswerkmogelijkheden zien we een kleiner aandeel po dan vo. In het po is men gebonden aan schooltijden en niet aan lestijden zoals in het vo. Ook thuiswerkmogelijkheden zijn er in het po weinig, wat inherent aan de sector is. In het vo kunnen leraren thuis huiswerk nakijken of lesstof voorbereiden. Opvallend is dat voorzieningen niet alleen op veel instellingen aangeboden worden, volgens de werkgever werken ze ook (bijna) allemaal goed om mensen gemotiveerd te houden (Tabel B2.39). Dat geldt het meest voor verlofmogelijkheden (werkt goed volgens 74 procent) en prepensioen (werkt goed volgens 64 procent).

- In de afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in het personeelsbeleid op scholen en instellingen in het onderwijs. Wanneer we afgaan op de antwoorden van schoolleiders en managers heeft dit ertoe geleid dat op bijna alle scholen functioneringsgesprekken worden gehouden met medewerkers. Daarnaast hebben veel medewerkers een persoonlijk ontwikkelplan, en wordt het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijsdoelen (Tabel B2.40).
- Ruim 90 procent van de respondenten heeft behoefte aan informatie over HRM-beleid. Dit komt overeen met eerder onderzoek¹¹. Bijna de helft van de schoolleiders/directeuren geeft aan behoefte te hebben aan goede voorbeelden van HRM-beleid van andere scholen/onderwijs. Daarnaast bestaat veel behoefte aan informatie over het verlagen van de werkdruk (40%), hoe personeel gestimuleerd kan worden om zichzelf te professionaliseren (39%), het opstellen van bekwaamheidsdossiers (36%) en consequenties van de Wet BIO 34%). Aan informatie over 'investors in people' bestaat, nog steeds, weinig behoefte (8%).

¹¹ Zie ook Vrieling (2007). *SBO Behoeftemeting: Eindrapport*. SBO: Den Haag.

Bijlage 1 – steekproef en respons

De resultaten in dit rapport zijn gebaseerd op gegevens uit de Enquête Levensfasegericht personeelsbeleid die medio 2009 voor het SBO is uitgevoerd. Voor deze enquête zijn 3.688 panelleden uitgenodigd in po, vo en mbo om de internetvragenlijst in te vullen. Het SBO-panel is een internetpanel van schoolleiders, managers, bestuurders en P&O-functionarissen in het onderwijs.

Onder de netto-respons zijn alle panelleden gerekend die het merendeel van de vragen of alle vragen hebben ingevuld. In totaal hebben 800 respondenten de enquête grotendeels of helemaal ingevuld.

Tabel B1.1 Steekproef en respons naar doelgroep

	steekproef	respons	
	n	n	%
po	2.525	492	19,4%
vo	388	84	21,6%
bg, po/vo	621	186	29,9%
mbo	154	38	24,6%
totaal	3.688	800	21,7%

Bijlage 2 – tabellen

Levensfasegericht personeelsbeleid

Tabel B2.2 In welke fase is het levensfasegericht personeelsbeleid bij uw organisatie? (%)

	po	vo	bg*	totaal
Het staat nog niet op de agenda / we zijn er nog niet mee bezig	24	21	15	22
Het staat op de agenda van bestuur en management	27	17	17	24
Het staat op de agenda van MR en het personeel	1	5	1	1
We zijn op dit moment het nut en de noodzaak van LFP aan het verkennen	7	14	8	8
Het ontbreekt ons nog aan de juiste instrumenten en ideeën om LFP te voeren	7	6	5	6
We zijn bezig met de ontwikkeling van LFP	18	21	25	20
We hebben in een pilot ervaring opgedaan met LFP	1	1	3	2
LFP vormt een integraal onderdeel van het personeelsbeleid	11	12	27	15
Weet niet	3	2	-	2
Totaal (n)	492	84	186	762

* Dit betreft besturen po/vo.

Tabel B2.3 Redenen om met levensfasegericht personeelsbeleid aan de slag te gaan (%)*

	po	vo	bg	Totaal
Zorgen dat mensen plezier in het werk houden	80	75	78	79
Voorkomen dat mensen vastlopen	51	54	63	55
Behoud van inzetbaarheid/productiviteit van het personeel	47	76	61	54
Betere benutting van kennis en ervaring	41	30	26	36
Terugdringen van het ziekteverzuim	33	27	34	32
Voorkomen van voortijdig vertrek van personeel	22	18	16	20
Andere reden	2	-	4	2
Weet niet/geen mening	2	-	1	1
Totaal (n)	492	84	186	762

* Maximaal 3 antwoorden mogelijk.

Tabel B2.4 Heeft u organisatie een visie op levensfasegericht personeelsbeleid geformuleerd? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	25	38	41	30
Nee	75	62	59	70
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.5 Indien een visie op LFP geformuleerd: Heeft u als organisatie doelen op het gebied van levensfasegericht personeelsbeleid geformuleerd? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	65	69	59	64
Nee	35	31	41	36
Totaal (n)	124	32	76	232

Tabel B2.6 In welke fase van LFP zit de organisatie, als ze aangeven doelen geformuleerd te hebben? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Het staat nog niet op de agenda / we zijn er nog niet mee bezig	-	-	2	1
Het staat op de agenda van bestuur en management	23	23	11	20
Het staat op de agenda van MR en het personeel	-	9	2	2
We zijn op dit moment het nut en de noodzaak van LFP aan het verkennen	-	5	-	1
Het ontbreekt ons nog aan de juiste instrumenten en ideeën om LFP te voeren	-	14	-	2
We zijn bezig met de ontwikkeling van LFP	32	23	24	28
We hebben in een pilot ervaring opgedaan met LFP	2	-	2	2
LFP vormt een integraal onderdeel van het personeelsbeleid	41	27	58	44
Weet niet	1	-	-	1
Totaal (n)	81	22	45	148

Tabel B2.7 Heeft u als organisatie levensfasegericht personeelsbeleid ontwikkeld? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	23	29	35	27
Nee	77	71	65	73
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.8 Indien LFP ontwikkeld: Meet u de resultaten van uw beleid? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	30	25	38	65
Nee	70	75	62	139
Totaal (n)	115	24	65	204

Tabel B2.9 Indien geen LFP ontwikkeld: Signaleert u voor de toekomst een urgentie om met LFP in uw organisatie aan de slag te gaan? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	83	83	92	474
Nee	17	17	8	84
Totaal (n)	377	60	121	558

Tabel B1.10 Zijn uw visie, doelen en/of uw beleid op het gebied van LFP in de hele organisatie bekend? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	18	17	25	20
Nee	82	83	75	80
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.11 In welke fase van LFP zit de organisatie, als is aangegeven dat visie, doelen en/of beleid bekend zijn in hele organisatie? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Het staat nog niet op de agenda / we zijn er nog niet mee bezig	12	-	6	9
Het staat op de agenda van bestuur en management	17	-	6	12
Het staat op de agenda van MR en het personeel	-	14	-	1
We zijn op dit moment het nut en de noodzaak van LFP aan het verkennen	4	7	-	3
Het ontbreekt ons nog aan de juiste instrumenten en ideeën om LFP te voeren	1	-	2	1
We zijn bezig met de ontwikkeling van LFP	25	43	13	23
We hebben in een pilot ervaring opgedaan met LFP	1	-	-	1
LFP vormt een integraal onderdeel van ons personeelsbeleid	39	36	72	49
Weet niet	-	-	-	-
Totaal (n)	89	14	47	150

Tabel B2.12 Beschikt u binnen uw organisatie over (cijfer)informatie over: (% ja)

	po	vo	bg	Totaal
Leeftijdsopbouw van personeelsbestand	99	98	100	99
In-, door-, en uitstroom van medewerkers	89	92	92	90
Hoe leeftijdsopbouw van personeelsbestand over 5 jaar is	90	89	92	90
Vertrekredenen van medewerkers	85	88	78	83
Mogelijkheden tot loopbaanstappen en hoeveel er gebruik van wordt gemaakt	42	48	33	41
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.13 Is binnen uw organisatie leeftijd een specifiek aandachtspunt in: (% ja)

	po	vo	bg	Totaal
Het aannamebeleid	78	77	72	76
Het wervings en selectiebeleid	72	66	65	69
De loopbaanontwikkeling van medewerkers	74	70	75	74
Het beleid gericht op het verhogen van de inzetbaarheid/employability van medewerkers	78	78	73	77
Het beleid gericht op het verhogen van de inzet van medewerkers	75	75	70	74
Preventieve maatregelen voor uitval van personeel	85	83	83	84
Medewerkerstevredenheidsonderzoek	71	67	66	69
Het beleid bij uittrading	52	59	51	52
Opleidings- en scholingsbeleid	75	69	65	72
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.14 Is binnen uw organisatie leeftijd een specifiek aandachtspunt in: (% , n=762*)

	nee	ja, incidenteel	ja, structureel
Het aannamebeleid	24	46	31
Het wervings en selectiebeleid	30	39	31
De loopbaanontwikkeling van medewerkers	25	38	37
Het beleid gericht op het verhogen van de inzetbaarheid/employability van medewerkers	22	38	40
Het beleid gericht op het verhogen van de inzet van medewerkers	25	37	39
Preventieve maatregelen voor uitval van personeel	15	42	43
Medewerkerstevredenheidsonderzoek	28	21	51
Het beleid bij uitstroom	43	30	27
Opleidings- en scholingsbeleid	28	32	39

* Inclusief respondenten waarvan niet bekend is of binnen hun organisatie leeftijd een specifiek aandachtspunt is (weet niet/onbekend).

Tabel B2.15 Wordt door het bestuur van uw organisatie uitgedragen dat rekening houden met leeftijd van medewerkers van belang is voor de toekomst van uw organisatie? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	59	55	69	61
Nee	41	45	31	39
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.16 Vragen over uw rol als leidinggevende binnen uw organisatie tav LFP (% ja)

	po	vo	bg	Totaal
Stimuleert medewerkers in organisatie om zelf sturing te geven aan hun loopbaan	97	89	95	96
Voelt zich binnen organisatie (mede)verantwoordelijk voor levensfasegericht personeelsbeleid	92	95	96	94
Direct leidinggevendenden voeren periodiek een (functionerings)gesprek met medewerkers	99	81	83	93
Bekend met aspiraties van werknemers in organisatie	93	71	70	85
Bekend met de specifieke risicofactoren in de verschillende levensfasen	66	82	89	73
Cursus/training gevolgd over levensfasegericht personeelsbeleid	13	35	39	22
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.17 Mate waarin stellingen van toepassing zijn op de organisatie (% , n=762)

	Niet of nauwelijks	In redelijke mate	In hoge mate
Er vindt structurele uitwisseling plaats tussen werknemers met veel en weinig werkervaring	15	66	19
Er wordt rekening gehouden met een goede balans tussen werk en privé van medewerkers	4	72	24
Het continue ontwikkelingen van talent wordt als noodzakelijk gezien	4	43	53
In het loopbaanbeleid wordt rekening gehouden met een gezonde functieduur voor medewerkers	28	54	18
Mogelijkheden voor mobiliteit op hetzelfde functieniveau binnen de organisatie zijn hoog	31	49	20
Demotie van medewerkers wordt geaccepteerd	48	47	5

Tabel B2.18 Aan wat voor soort informatie over levensfasegericht personeelsbeleid heeft u vooral behoefte? (% ja)*

	po	vo	bg	Totaal
Voorbeelden van levensfasegericht personeelsbeleid in andere onderwijsinstellingen	70	78	77	72
Informatie over de implementatie van levensfasegericht personeelsbeleid	59	57	57	59
Informatie over wat levensfasegericht personeelsbeleid eigenlijk is	35	16	18	28
Voorbeelden van levensfasegericht personeelsbeleid in andere arbeidsmarktsectoren	25	27	36	28
Cijfers over leeftijdsopbouw en ontwikkelingen daarin	19	17	27	21
Cijfers over het ziekteverzuim naar leeftijd	18	27	25	21
Cijfers over uitstroom naar (pre)pensioen	13	17	22	16
Andere informatie	2	1	3	2
Ik heb geen behoefte aan informatie over dit onderwerp	10	12	7	9
Totaal (n)	492	84	186	762

* Meerdere antwoorden mogelijk.

Aandacht voor en het beleid ten aanzien van oudere werknemers

Tabel B2.19 Wordt er in het personeelsbeleid in uw organisatie aandacht besteed aan oudere werknemers? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	72	85	78	75
Nee	28	15	22	25
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.20 Wordt er in het personeelsbeleid in uw organisatie aandacht besteed aan oudere werknemers? (naar % fase van LFP)

	Nog niet mee bezig	Oriëntatiefase	Ontwikkelingsfase	Uitvoeringsfase
Ja	52	72	86	97
Nee	48	28	14	3
Totaal (n)*	164	299	165	116

* Exclusief respondenten waarvan onbekend is of zij met LFP bezig zijn (weet niet/onbekend).

Tabel B2.21 Welke maatregelen worden binnen uw organisatie gebruikt om ervoor te zorgen dat oudere medewerkers zo lang mogelijk aan het werk blijven? (% gebruikt)

	po	vo	bg	Totaal
Taakverlichting	89	92	90	89
Deeltijdpensioen	49	78	77	59
Ouderen ontzien bij overwerk	54	60	52	55
Extra vrije dagen	49	71	57	53
Kortere werktijden	36	48	51	41
Geen onregelmatige werktijden voor ouderen	27	42	34	31
Een lagere functie (demotie)	20	28	48	28
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.22 Werken deze maatregelen in de praktijk? (%)*

	Nee	In geringe mate	Goed
Taakverlichting	6	45	48
Deeltijdpensioen	4	32	64
Ouderen ontzien bij overwerk	20	50	30
Extra vrije dagen	7	26	67
Kortere werktijden	10	37	53
Geen onregelmatige werktijden voor ouderen	15	49	36
Een lagere functie (demotie)	13	52	35

* Alleen diegenen die aangeven dat maatregelen gebruikt worden.

Tabel B2.23 Welke andere maatregelen worden gebruikt om te zorgen dat oudere medewerkers aan het werk te blijven? (% gebruikt)

	po	vo	bg	Totaal
Opleidingsmogelijkheden	83	87	92	86
Loopbaangesprekken	83	80	89	84
Mentortaken	80	77	88	82
Meer verantwoordelijkheden	69	75	72	71
Loopbaancoaching	64	77	81	70
Functiemobiliteit (mogelijkheid om van functie te wisselen)	60	57	67	62
Doorgroeimogelijkheden	55	63	65	59
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.24 Werken deze andere maatregelen ook in de praktijk? (%)*

	Nee	In geringe mate	Goed
Opleidingsmogelijkheden	8	56	36
Loopbaangesprekken	4	50	46
Mentortaken	5	44	51
Meer verantwoordelijkheden	7	53	40
Loopbaancoaching	6	52	42
Functiemobiliteit (mogelijkheid om van functie te wisselen)	13	57	29
Doorgroeimogelijkheden	11	60	29

* Alleen diegenen die aangeven dat maatregelen gebruikt worden.

Tabel B2.25 Worden binnen uw organisatie gesprekken gevoerd met oudere werknemers over de invulling van de laatste jaren van hun loopbaan? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja, regelmatig	35	40	39	36
Ja, soms	48	48	50	49
Nee	14	12	9	13
Weet niet	3	-	2	2
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.26 Is het binnen uw organisatie mogelijk voor werknemers om door te blijven werken na het bereiken van de pensioenleeftijd? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	40	80	55	48
Nee	22	13	34	24
weet niet	37	7	11	28
Totaal (n)	492	84	186	762

**Tabel B2.27 In welke mate zijn onderstaande stellingen van toepassing op uw organisatie? (%
n=762)**

	Niet of nauwe- lijks	In redelijke mate	In hoge mate
In organisatie wordt kennis overgedragen van oudere op jongere werknemers	9	69	22
In organisatie wordt voldoende geïnvesteerd in kennis en vaardigheden van oudere medewerkers	10	68	22
In organisatie wordt veel moeite gedaan om oudere medewerkers zo lang mogelijk aan het werk te houden	15	54	31
Organisatie biedt oudere werknemers voldoende mogelijkheden voor scholing gericht op blijvende inzetbaarheid	12	52	36
In organisatie hebben oudere werknemers voldoende loopbaanmogelijkheden	43	46	11

Tabel B2.28 Stellingen over levensfasegericht personeelsbeleid (% [helemaal] eens)

	po	vo	bg	Totaal
Werknemers in het onderwijs moeten doorwerken tot 65 jaar	11	27	15	14
Maatregelen waarbij ouderen worden ontzien, maken het beroep voor de leeftijdsgroep onder de 50 te zwaar	46	39	53	47
Bestaande regelingen en ontziemaatregelen (zoals BAPO) werken averechts: het wordt voor oudere werknemers te aantrekkelijk gemaakt om eerder te stoppen met werken	8	21	19	12
De CAO biedt onvoldoende ruimte om een goed levensfasegericht personeelsbeleid te voeren	51	55	50	51
Het is goed dat veel oudere docenten rond hun 62e stoppen. Het beroep is zo zwaar dat het vanaf die leeftijd niet meer te doen is	65	36	50	58
Totaal (n)	492	84	186	762

**Tabel B2.29 Stellingen over levensfasegericht personeelsbeleid (%
n=762*)**

	(helemaal) oneens	neutraal	(helemaal) eens
Werknemers in het onderwijs moeten doorwerken tot 65 jaar	61	28	12
Maatregelen waarbij ouderen worden ontzien, maken het beroep voor de leeftijdsgroep onder de 50 te zwaar	41	19	40
Bestaande regelingen en ontziemaatregelen (zoals BAPO) werken averechts: het wordt voor oudere werknemers te aantrekkelijk gemaakt om eerder te stoppen met werken	81	9	10
De CAO biedt onvoldoende ruimte om een goed levensfasegericht personeelsbeleid te voeren	27	26	47
Het is goed dat veel oudere docenten rond hun 62e stoppen. Het beroep is zo zwaar dat het vanaf die leeftijd niet meer te doen is	25	26	49

* Inclusief weet niet/geen mening.

Tabel B2.30 Stellingen over BAPO regeling (% [helemaal] eens)

	po	vo	bg	Totaal
Het is goed als de huidige regelingen voor ouderen in de BAPO versoerd worden om meer financiële ruimte te creëren voor personeelbeleid gericht op andere leeftijdsgroepen (onder de 50 jaar)	22	28	41	28
De BAPO zou niet meer ingezet mogen worden om eerder het onderwijs te verlaten (BAPO opsparen). Daarvoor hebben we de leraren te hard nodig	40	58	54	46
De BAPO is alleen gericht op het creëren van meer vrije tijd voor ouderen. Dat is een te simplistische opvatting van ouderenbeleid, andere zaken kunnen belangrijker zijn	50	59	66	55
De BAPO kan nu ingezet worden vanaf 52 jaar. Die leeftijd is veel te laag	42	61	51	46
Een regeling in de vorm van de BAPO zou voor iedereen gedurende een deel van de carrière beschikbaar moeten zijn. Mensen moeten dan zelf kiezen wanneer ze het in willen zetten	56	56	56	56
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.31 Stellingen over BAPO regeling (% n=762*)

	(helemaal) oneens	neutraal	(helemaal) eens
Het is goed als de huidige regelingen voor ouderen in de BAPO versoerd worden om meer financiële ruimte te creëren voor personeelbeleid gericht op andere leeftijdsgroepen (onder de 50 jaar)	69	9	22
De BAPO zou niet meer ingezet mogen worden om eerder het onderwijs te verlaten (BAPO opsparen). Daarvoor hebben we de leraren te hard nodig	52	12	37
De BAPO is alleen gericht op het creëren van meer vrije tijd voor ouderen. Dat is een te simplistische opvatting van ouderenbeleid, andere zaken kunnen belangrijker zijn	42	14	44
De BAPO kan nu ingezet worden vanaf 52 jaar. Die leeftijd is veel te laag	48	15	37
Een regeling in de vorm van de BAPO zou voor iedereen gedurende een deel van de carrière beschikbaar moeten zijn. Mensen moeten dan zelf kiezen wanneer ze het in willen zetten	41	14	45

* Inclusief weet niet/geen mening.

Tabel B2.32 Hoe verhouden oudere werknemers zich ten opzichte van jongere werknemers op verschillende aspecten? (% n=762)

	Ouderen (veel) lager	Geen verschil	Ouderen (veel) hoger
Arbeidskosten	2	10	88
Productiviteit	29	57	14
Ziekteverzuim	22	50	29
Loyaliteit	5	50	45
Nauwkeurigheid	5	58	37
Betrouwbaarheid	2	71	27
Sociale vaardigheden	9	52	39
Bereidheid tot volgen van opleidingen	65	31	4
Vermogen tot overdracht van kennis en informatie	8	50	43
Vermogen tot omgaan met veranderingen	72	25	3
Stressbestendigheid	28	49	24

Scholingsbeleid

Tabel B2.33 Heeft uw instelling een scholingsbeleid voor leraren? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	92	87	89	90
Nee	8	13	11	10
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.34 Hoe is uw scholingbeleid voor leraren het beste te typeren? (%)*

	po	vo	bg	Totaal
Actief - in overleg tussen leidinggevende en leraar wordt scholingsplan opgesteld, voornamelijk nav functionerings- en beoordelingsgesprekken	84	73	90	82
Passief - scholing van leraren vindt voornamelijk plaats op eigen initiatief c.q. op verzoek van leraren	16	27	10	18
Totaal (n)	450	73	165	688

* Alleen diegenen die aangeven dat instelling een scholingsbeleid heeft.

Tabel B2.35 Welke beleidslijnen worden toegepast bij uw instelling? (%)

	po	vo	bg	Totaal
De leidinggevende stelt in een functioneringsgesprek dat leraar scholing zou kunnen volgen om functioneren te verbeteren	81	80	82	81
De leidinggevende of een collega suggereert terloops dat een scholing de leraar goed zou kunnen doen	7	2	3	5
Het wordt aan de leraar zelf overgelaten of hij een scholing aanvraagt	4	12	4	5
De leidinggevende verplicht de leraar scholing te gaan volgen, anders loopt zijn baan gevaar	2	1	7	3
Andere beleidslijn	7	5	4	6
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.36 Beschikken leraren binnen uw instellingen individueel over een vast scholingsbudget? (%)

	po	vo	bg	Totaal
Ja	14	43	19	19
Nee	86	57	81	81
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.37 Hoe hoog is dit scholingsbudget dit schooljaar per leraar? (%)*

	po	vo	bg	Totaal
250 euro of minder	20	25	25	23
Tussen 251 en 500 euro	49	53	50	50
Tussen 501 en 1000 euro	20	22	11	18
Meer dan 1000 euro	10	0	14	9
Totaal (n)	69	36	36	141

* Alleen diegenen die aangeven dat leraren binnen hun organisatie individueel beschikken over een vast scholingsbudget.

Tabel B2.38 Welke HRM-voorzieningen /maatregelen worden binnen uw organisatie gebruikt om medewerkers gemotiveerd te houden? (% ja)

	po	vo	bg	Totaal
Verlofmogelijkheden	96	99	97	96
Opleiding en ontwikkeling	94	99	93	94
Verandering van takenpakket of functie	86	90	93	88
Prepensioen	80	90	94	84
Aanpassingen in werktijden	43	79	64	52
Thuiswerkmogelijkheden	46	61	60	51
Totaal (n)	492	84	186	762

Tabel B2.39 Werken deze HRM-voorzieningen /maatregelen in de praktijk? (%)*

	Nee	In geringe mate	Goed
Verlofmogelijkheden	1	24	74
Opleiding en ontwikkeling	2	43	55
Verandering van takenpakket of functie	3	51	46
Prepensioen	3	34	64
Aanpassingen in werktijden	7	41	52
Thuiswerkmogelijkheden	6	45	49

* Alleen diegenen die aangeven dat een HRM-voorziening/maatregel binnen hun organisatie wordt gebruikt.

Tabel B2.40 Welke HRM-voorzieningen /maatregelen worden in uw organisatie toegepast? (% ja)*

	po	vo	bg	Totaal
Met de medewerkers worden functioneringsgesprekken gevoerd	100	96	100	99
(Bijna) alle medewerkers hebben een persoonlijk ontwikkelplan	78	54	79	76
Het personeelsbeleid wordt afgestemd op de onderwijsdoelen	66	62	78	69
Met de medewerkers worden beoordelingsgesprekken gevoerd	59	59	71	62
Voor (bijna) alle medewerkers is een competentieprofiel opgesteld	50	50	58	52
(Bijna) alle medewerkers hebben een bekwaamheidsdossier	47	43	61	50
Docenten kijken regelmatig bij elkaar in de klas	45	37	44	44
Bij werving voor vacatures kijken we eerst welke competitie we nog missen in het team	45	23	35	40
We hebben een systeem van intervisie/supervisie voor onze docenten	23	61	32	29
Anders	2	4	1	2
Geen	-	-	-	-
Totaal (n)	492	84	186	762

* Meerdere antwoorden mogelijk.

Tabel B2.41 Aan welke informatie heeft u vooral behoefte rond HRM? (% ja)*

	po	vo	bg	Totaal
Goede voorbeelden van HRM-beleid van andere scholen/onderwijs	40	56	48	44
Het verlagen van de werkdruk	44	23	38	40
Het stimuleren van personeel om zichzelf te professionaliseren	37	40	44	39
Het opstellen van bekwaamheidsdossiers	40	38	25	36
De consequenties van de Wet BIO	34	38	31	34
Het afstemmen van personeelsbeleid op de onderwijsdoelen	26	26	35	28
Welke instrumenten er zijn voor erkenning van verworven competenties (EVC)	19	20	27	21
Over het leggen van de verantwoordelijkheid voor scholing en ontwikkeling bij docenten zelf	18	22	25	20
Over het opzetten van een vorm van interne scholing (docenten scholen elkaar)	18	17	27	20
Het organiseren van opleiden en professionaliseren op de werkplek	17	22	23	19
Hoe voor ervaren docenten meer tijd vrijgemaakt kan worden voor ontwikkeling en onderzoek	17	7	22	17
Voorbeelden hoe teams zelf scholingsbudgetten kunnen beheren	17	12	19	17
Het versterken van het vertrouwen tussen docenten en management	12	30	16	15
Een overzicht van goede scholingsmogelijkheden voor het personeel	11	25	20	15
Over het verder terugdringen van ziekteverzuim in organisatie	11	23	21	15
Over 'Investors in people'	7	5	13	8
Andere informatie	1	-	1	1
Ik heb geen behoefte aan informatie over HRM/Personeelsbeleid	10	5	5	8
Weet niet/geen mening	2	1	2	2
Totaal (n)	492	84	186	762

* Meerdere antwoorden mogelijk.