

Evaluatie pilots 'langer doorwerken in het onderwijs' en Nestor pilot

Drs. Ramona van der Linden
Drs. Irma van der Neut
m.m.v. Dr. Christa Teurlings

Tilburg, april 2006

IVA Beleidsonderzoek en Advies

Uitgever: IVA
Warandelaan 2, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg
Telefoonnummer: 013-4668466, telefax: 013-4668477
Website: www.iva.nl

© 2006 IVA

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

Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 1

1. Inleiding 9

- 1.1. Aanleiding 9
- 1.2. Onderzoeksvragen 10
- 1.3. Opzet van het onderzoek 11
- 1.4. Opbouw van het rapport 12

2. Werken aan langer doorwerken 13

3. De vijf pilots 15

- 3.1. Arevo 17
- 3.2. Stichting Katholiek Basisonderwijs Gelderland 19
- 3.3. Nestor 21
- 3.4. Stichting Katholiek Onderwijs Leiden 24
- 3.5. Stichting Rosascholen 26

4. Conclusies over de pilots heen 29

- 4.1. Doelen, motieven en opzet van de pilots 29
- 4.2. Ingezette maatregelen en instrumenten 30
- 4.3. Inbedding van maatregelen 34
- 4.4. Belangrijke condities voor de inzet van maatregelen 36
- 4.5. Effecten van maatregelen 37

5. Overdraagbaarheid van maatregelen en instrumenten 39

- 5.1. Realiseerbaarheid, inzetbaarheid en effectiviteit 39
- 5.2. Wijze van overdracht informatie 42

6. Beschouwing 43

Bijlage: Overzicht succesfactoren, knelpunten en randvoorwaarden ingezette maatregelen 51

Bijlage: Overzicht producten pilots 57

Literatuurlijst 59

Managementsamenvatting

Als gevolg van vergrijzing in het primair- en voortgezet onderwijs dreigen de komende jaren capaciteitstekorten. Naast een kwantitatief tekort (onderbezetting) gaat het ook om een kwalitatief tekort als gevolg van het verdwijnen van de kennisinfrastructuur (vakdidactiek en ervaringsdeskundigheid). In de CAO PO VO 2003 is afgesproken om door middel van pilots zicht te krijgen op effectief beleid en maatregelen en instrumenten op schoolniveau ter bevordering en stimulering van de arbeidsdeelname van enerzijds de oudere en ervaren werknemers en anderzijds de jongere werknemers. Hiervoor zijn in oktober 2004 vier pilots 'Langer doorwerken in het onderwijs' gestart¹. Het betreft pilots bij drie stichtingen binnen het primair onderwijs (St. Rosascholen, SKBG en SKOL) en bij één stichting binnen het voortgezet onderwijs (Arevo). Naast deze vier pilots, is separaat (buiten de CAO-afspraken om) een pilot 'Nestor' in het voortgezet onderwijs opgezet. In deze pilot wordt beoogd de oudere docenten in te zetten ten behoeve van de begeleiding van de jongere docenten.

Door middel van een ex-post evaluatie van de pilots rondom het langer doorwerken in het onderwijs en de Nestor pilot is antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke doelen willen scholen bereiken met de pilot 'Langer doorwerken in het onderwijs' of 'Nestor' en waarom?
2. Welke activiteiten ondernemen scholen om deze doelen te bereiken?
3. Hoe verloopt het project (werkwijze, knelpunten, succes- en faalfactoren, condities)?
4. Welke resultaten zijn er bereikt met de pilot?
5. Welke maatregelen zijn overdraagbaar naar andere scholen?
6. Hoe kan een overdracht van in potentie succesvolle en breed te realiseren maatregelen het best plaatsvinden?

In de onderstaande tabel worden per pilot de doelen, maatregelen en effecten gepresenteerd.

De belangrijkste redenen van schoolbesturen/stichtingen om aan de pilot deel te nemen, zijn gelegen in de hoogte van het ziekteverzuim en het feit dat (oudere) medewerkers vastlopen of dreigen vast te lopen in het werk. Verder speelt het dreigende lerarentekort als gevolg van de vergrijzing een rol.

1. Oorspronkelijk waren dit vijf pilots, maar een van de pilots in het primair onderwijs is uiteindelijk niet doorgedaan.

Doelen

Geconcludeerd kan worden dat de doelen van de pilots zich zowel op de korte als op de lange termijn richten. De korte termijn doelen zijn:

- Verbeteren van de motivatie van (oudere) medewerkers.
- Nadenken over de inrichting van de loopbaan en de inzet van kennis en kwaliteiten in de school.
- Ontwikkeling van kennis en vaardigheden.

Op de langere termijn zijn de volgende doelen geformuleerd:

- Het terugdringen of voorkomen van het ziekteverzuim.
- Langer gemotiveerd (door)werken.

Alhoewel er overlap bestaat in de maatregelen om de geformuleerde projectdoelen te bereiken, verschillen de diverse pilots over het algemeen in hun aanpak om medewerkers langer en gemotiveerd te laten door werken.

Maatregelen

Vanuit de theorie kunnen vier categorieën maatregelen onderscheiden worden om gezond en gemotiveerd (door)werken te stimuleren, namelijk personele maatregelen, organisatorische maatregelen, maatregelen op het gebied van management en cultuur en op het gebied van de arbeidsvoorwaarden. Door middel van personele maatregelen kan ingespeeld worden op de ontwikkelings- en loopbaanwensen van de werknemers. Voor wat betreft de organisatorische maatregelen gaat het onder andere om maatregelen die betrekking hebben op het aanpassen van functies van medewerkers. De kwaliteit van het management en de schoolcultuur spelen een belangrijke rol bij de effectiviteit van maatregelen om gemotiveerd en gezond (door)werken te stimuleren. Tot slot kunnen er maatregelen getroffen worden op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

De meeste maatregelen uit de pilots zijn van personele aard. Het gaat hierbij voornamelijk om trainingen, enerzijds gericht op het vergroten van het bewustzijn en het nemen van verantwoordelijkheid op het gebied van de loopbaan en anderzijds op het vergroten van de vaardigheden (coachen). Een andere personele maatregel is de ondersteuning van (startende) docenten door het inzetten van de nestoren. In de pilot is slechts één organisatorische maatregel genomen die ingrijpt op de inhoud van de functie, namelijk een vermindering van het aantal lessen van nestoren ten behoeve van de begeleiding van (startende) docenten. Voor wat betreft de maatregelen op het gebied van management en cultuur gaat het om het vergroten van de bewustwording van schooldirecteuren door middel van een training en conferenties.

Daarnaast zijn er tijdens de pilots ook instrumenten ontwikkeld. Het gaat hierbij onder andere om loopbaanprofielen, persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP), functionerings- en beoordelingsgesprekken en instrumenten op het gebied van de werving en selectie. Deze personeelsinstrumenten kunnen ingezet worden ten behoeve van het gehele personeel.

Naam pilot	Doelen	Maatregelen	Effectiviteit
Arevo	<ul style="list-style-type: none"> Terugdringen ziekteverzuim. 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop 'werk en privé' voor vrouwen tussen de 30 en 40 jaar. Workshop 'senioren in het onderwijs' voor medewerkers rond de 45 jaar. 	<ul style="list-style-type: none"> Enthousiaste deelnemers (ervaringen uitwisselen, bewustwording, keuzes maken en prioriteiten stellen, omgaan met problemen). Deelnemers hebben geen plan van aanpak gemaakt en besproken met hun leidinggevende. Deelnemers hebben vervolgstappen gezet (taak afstoten, nieuwe taak vervullen, kijken naar werken buiten onderwijs), maar vinden het wel lastig om het geleerde steeds toe te passen in de praktijk. Deelnemers melden vooral effect op tevredenheid. Zal naar verwachting niet direct effect hebben op langer doorwerken. Daarvoor zijn andere maatregelen nodig.
SKBG	<ul style="list-style-type: none"> Vorkomen ziekteverzuim en benutten van kennis en ervaring van oudere werknemer in de school. Cultuurverandering en toerusten schoolleiding voor aansturing oudere werknemer. Ontwikkelen ouderenbeleid. 	<ul style="list-style-type: none"> Informatiebijeenkomst voor medewerkers. Training 'bewuste loopbaanontwikkeling' voor medewerkers van 50 jaar en ouder. Training 'leeftijdsbewust coachen' voor directeuren. Ontwikkelen handboek ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. 	<ul style="list-style-type: none"> Training medewerkers: Enthousiasme, bewustzijn, instrumenten/handreikingen om problemen op te lossen en keuzes te maken. Effect op langer doorwerken niet bekend. Training directeuren: Bewustzijn en vaardigheden directeuren vergroot. Meer aandacht voor personeel kan effect hebben op langer doorwerken. Handboek personeelsbeleid: Onbekend, want maatregelen zijn nog niet in uitvoering genomen.
Nestor	<ul style="list-style-type: none"> Oudere docenten langer en zinvoller benutten binnen de school. Oudere docenten kennis laten nemen van onderwijsvernieuwingen via te begeleiden startende docenten, zodat de docenten deze toepassen binnen de eigen onderwijspraktijk. Startende docenten een betere kans geven binnen de school. 	<ul style="list-style-type: none"> Oudere docenten (55 jaar en ouder) opleiden tot nestor. Werken als nestor. Conferentie voor management en nestoren in opleiding. 	<ul style="list-style-type: none"> Positief effect op ontwikkeling oudere medewerkers. Geschikt voor een beperkte groep ouderen, namelijk degenen die coaching zien als een uitdaging en daarvoor geschikt zijn (qua competenties en qua gezondheid). Positief effect op motivatie oudere werknemer mits groot deel taak bestaat uit coachingswerk. Kan effect hebben op langer doorwerken, maar hoeft niet. Zal per persoon verschillen. Positief effect op beeldvorming ten aanzien van ouderen (meer waardering, respect). Jonge medewerkers krijgen begeleiding.
SKOL	<ul style="list-style-type: none"> Motivatie onder 40-plussers verbeteren. 	<ul style="list-style-type: none"> Portfolio van acties voor 40-plussers. Ontwikkelen loopbaanprofielen. 	<ul style="list-style-type: none"> Onbekend, maatregelen worden op dit moment in uitvoering genomen.
St. Rosascholen	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers handvatten geven om zelf actief sturing te geven aan de eigen loopbaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Training op het gebied van loopbaan, vaardigheden, kwaliteiten en wensen voor medewerkers (leerkrachten en directeuren) van alle leeftijden. 	<ul style="list-style-type: none"> Bewustwording. Het is lastig om het plan naar aanleiding van de training ook daadwerkelijk in de praktijk uit te voeren. Effect op langer doorwerken niet bekend/in te schatten.

Inbedding personeelsbeleid en andere condities

Bij de meeste pilots zijn de maatregelen onderdeel van reeds bestaand of te ontwikkelen beleid. Op deze manier vormen de pilots onderdeel van een groter traject van beleidsmaatregelen, zoals het integraal personeelsbeleid (IPB) of het ziekteverzuimbeleid. Doordat de maatregelen in het kader van de pilot niet op zichzelf staan, maar voortvloeien uit reeds bestaand beleid wordt de kans op duurzame implementatie vergroot.

Naast inbedding in het personeelsbeleid is er nog een aantal andere belangrijke condities voor de inzet van maatregelen om gemotiveerd en gezond (door)werken te stimuleren. Enerzijds is het van belang dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaanontwikkeling. Dit betekent dat medewerkers bereid moeten zijn hier in te investeren, zowel qua motivatie/inzet als qua tijd en geld. Anderzijds blijkt de rol en betrokkenheid van leidinggevenden ook een belangrijke conditie voor de mate van succes van (een set van) maatregelen. Het is van belang dat leidinggevenden:

- Een positieve houding hebben ten opzichte van oudere werknemers. Het is belangrijk dat zij dit ten opzichte van het gehele personeel ook als zodanig uitdragen en hier naar handelen.
- Loopbaangesprekken voeren met alle medewerkers en hiervoor voldoende zijn toegerust.
- Medewerkers de mogelijkheid bieden een vervolg te geven aan oplossingen om (weer) gemotiveerd te werken en daarvoor de juiste condities creëren.

Uiteindelijk zullen niet alleen oudere werknemers, maar ook alle andere personeelsleden hiervan profiteren. Wanneer leidinggevenden op structurele basis met medewerkers in gesprek gaan en de resultaten hiervan vastleggen, bestaat de mogelijkheid hier op bestuursniveau trendanalyses uit te halen. Hierdoor is het mogelijk te achterhalen of bepaalde groepen medewerkers tegen dezelfde problemen aanlopen. Door hierop in te spelen kunnen op bestuursniveau preventieve maatregelen geïnitieerd worden

Effecten

Geconcludeerd kan worden dat de korte termijndoelen van de pilots behaald zijn. De maatregelen in de vorm van trainingen voor medewerkers hebben een aantal effecten teweeg gebracht. Ten eerste zijn de medewerkers zich meer bewust geworden van hun eigen kwaliteiten. Door na te denken over de toekomstige loopbaan hebben medewerkers hun wensen en mogelijkheden verkend. Hierdoor maken zij bewuste keuzes voor de toekomst. Dit kan een aantal implicaties hebben. Medewerkers willen zich verder ontwikkelen binnen het onderwijs of daarbuiten of komen tot de conclusie tevreden te zijn met de huidige functie. Ten tweede hebben medewerkers hun vaardigheden uitgebreid. Ze hebben bijvoorbeeld geleerd nee te zeggen of prioriteiten te stellen, waardoor ze beter functioneren en met meer plezier naar hun werk gaan. De opleiding tot nestor heeft tot nieuwe competenties geleid. Hierdoor hebben medewerkers de mogelijkheid nieuwe of andere taken uit te voeren.

De maatregelen hebben tevens tot doel medewerkers (meer) verantwoordelijk te maken voor hun eigen loopbaan. Het verantwoordelijk maken van medewerkers voor de eigen loopbaan is echter niet makkelijk. De pilots hebben dit doel dan ook nog niet volledig behaald. Een training bewuste loopbaansturing voor medewerkers kan hier wel aan

bijdragen, doordat medewerkers zelfbewuster worden en concrete doelen stellen. Het is echter van belang dat leidinggevenden condities creëren om deze doelen te verwezenlijken, zodat er een vervolg aan de training gegeven kan worden. Hiervoor zijn de gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden een belangrijk instrument. Voorwaarde is wel dat de leidinggevenden over coachingsvaardigheden beschikken.

De effecten op de lange termijn, zoals het voorkomen en terugdringen van het ziekteverzuim, zijn (nog) niet bekend. Deze effecten zijn op korte termijn niet merkbaar. Het kost tijd voordat medewerkers gevolg hebben gegeven aan het geleerde. Alhoewel de medewerkers over het algemeen aangeven dat de maatregelen positief bijdragen aan het werk(plezier) betekent dit niet dat ze ook langer blijven doorwerken. Medewerkers die gebruik kunnen maken van de FPU-regeling geven aan dit ook te zullen doen. Om serieus te overwegen langer door te werken, zal een set van maatregelen noodzakelijk zijn.

Overdraagbaarheid

Om de overdraagbaarheid van maatregelen en instrumenten vast te stellen, is naar drie aspecten gekeken:

- Realiseerbaarheid,
- Inzetbaarheid en
- Effectiviteit.

In het algemeen geldt dat de genomen maatregelen breed inzetbaar zijn. Het betreft maatregelen die onderdeel vormen van integraal personeelsbeleid, daar een aanvulling op bieden (loopbaantrainingen/workshop, training tot coach) of condities voor creëren (competenties schoolleiders).

Over de realiseerbaarheid verschillen de respondenten van mening. De een zegt dat het eenvoudig te realiseren is. Anderen wijzen er op dat de genomen maatregelen eenvoudig te realiseren zijn op voorwaarde dat er aan een aantal condities wordt voldaan:

- De maatregelen moeten ingebed worden in het personeelsbeleid.
- Schoolleiders moeten beschikken over de competenties om (loopbaan)gesprekken te voeren met (oudere) medewerkers en om condities te creëren voor het realiseren van ambities/wensen van medewerkers.
- Medewerkers moeten zelf verantwoordelijkheid nemen in het realiseren van ambities (zowel qua inzet/motivatie als het investeren van eigen tijd en geld in ontwikkeling).

Als aan deze condities voldaan is, zijn de maatregelen betrekkelijk eenvoudig te realiseren. Zijn deze condities nog niet vervuld, dan is het een tijdrovend proces om de maatregelen goed uit te voeren.

Of de maatregelen er uiteindelijk toe zullen leiden dat medewerkers ook inderdaad langer gezond zullen doorwerken is niet vastgesteld. Er is wel duidelijk sprake van een korte termijn-effect van de trainingen en workshops (zie 'Effecten').

Om de lessen uit de pilots over te dragen naar het onderwijsveld is aan betrokkenen gevraagd wat de beste manier is om hier de aandacht op te vestigen. De voorkeur gaat daarbij uit naar een mondelinge overdracht. Belangrijk is dat scholen een beeld kunnen krijgen van de mogelijkheden, dat zij ervaringen kunnen uitwisselen en dat zij

geënthousiasmeerd worden. Scholen moeten over de streep getrokken worden en dat lukt, volgens betrokkenen, niet via schriftelijke communicatie.

Beschouwing

Om het belang van de resultaten van de pilots 'Langer doorwerken in het onderwijs' en de Nestor pilot weer te geven, plaatsen we de uitkomsten in een breder kader.

In Nederland is sprake van een sterke vergrijzing. In 2040 zijn er naar verwachting zes 65-plussers op elke tien werkenden (Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid, 2004). Naar verwachting zal de omvang van de beroepsbevolking (tussen 15 en 64 jaar) zijn hoogtepunt bereiken binnen vijf jaar en zal daarna alleen nog dalen (Derks, 2006). De sterke vergrijzing zal op termijn leiden tot kwantitatieve en kwalitatieve tekorten op de arbeidsmarkt. Het kabinet acht verhoging van de arbeidsparticipatie nodig om voldoende gekwalificeerd personeel te houden. Verhoging van de arbeidsparticipatie is onder meer mogelijk door oudere werknemers langer aan het werk te houden, bij voorkeur tot hun 65e levensjaar. Ook in de sterk vergrijzde onderwijssector is verhoging van de arbeidsparticipatie gewenst. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) wil onderwijspersoneel dan ook stimuleren om langer door te werken. De mogelijkheid om gebruik te maken van regelingen voor vroegtijdige uittreding zijn dan ook fiscaal minder aantrekkelijk gemaakt.

Over het algemeen leeft er onder werknemers een sterke wens tot vervroegd uittreden. Dit geldt ook voor medewerkers in het onderwijs. Minder dan 10% van de medewerkers in het onderwijs wil na zijn 62e nog werken (Zwart e.a., 2005).

Redenen om eerder te willen stoppen, hebben te maken met de aantrekkelijkheid van regelingen, de zwaarte van het werk en de behoefte aan vrije tijd. Daarnaast speelt de mentaliteit ten opzichte van oudere werknemers een rol. Werkgevers vinden oudere werknemers te duur en onvoldoende productief. Verder worden er onvoldoende maatregelen genomen gericht op het bevorderen van de inzetbaarheid van ouderen (Ministerie van SZW, 2004).

Uit onderzoek van Zwarts e.a. (2005) blijkt dat de helft van het onderwijspersoneel onder bepaalde voorwaarden langer wil doorwerken. Het gaat hierbij om maatregelen gericht op de vermindering van de arbeidsbelasting (deeltijdwerk en meer compensatiedagen) en op het belonen van langer doorwerken (hoger loon, hoger pensioen). In het licht hiervan zou beleid ten aanzien van het stimuleren van langer doorwerken zich kunnen richten op:

- Verdere vermindering van de aantrekkelijkheid van regelingen om vervroegd te stoppen.
- Belonen van langer doorwerken.
- Vermindering van de arbeidsbelasting (bijvoorbeeld minder uren, werken in deeltijd).
- Verhoging van de inzetbaarheid en vergroting van de aantrekkelijkheid van het werk.
- Bestrijding negatieve beeldvorming en vergroting van de competenties van leidinggevenden om leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren.

Zowel het ministerie van OCW als het ministerie van SZW nemen in dit kader verschillende typen maatregelen. Dit heeft onder meer tot gevolg gehad dat scholen meer aandacht besteden aan personeelsbeleid; de meeste scholen in het primair onderwijs (73%) en in het voortgezet onderwijs (65%) hebben een integraal personeelsbeleidsplan (Van der Veen e.a., 2005). De aandacht voor leeftijdsbewust

personeelsbeleid staat binnen veel scholen nog in de kinderschoenen. Daarvoor is gestart met de pilots 'Langer doorwerken in het onderwijs' en de Nestor pilot. Zij zouden zich vooral moeten richten op de verhoging van de inzetbaarheid en de vergroting van de aantrekkelijkheid van het werk via leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Binnen de pilots 'Langer doorwerken in het onderwijs' en Nestor is een aantal maatregelen uitgetest op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid:

- Personele maatregelen gericht op bewustwording, motivatie en loopbaanplanning.
- Scholing ter verkrijging van nieuwe competenties.
- Trainingen gericht op bewustwording managers ter verkrijging van een positieve cultuur met betrekking tot ouderen.

Deze maatregelen hebben zeker effect op de motivatie van oudere werknemers en de opvattingen van leidinggevenden en personeel. Het is echter nog niet duidelijk of de maatregelen uiteindelijk zullen leiden tot langer doorwerken.

Uit bovenstaande komt naar voren dat participatie van ouderen alleen bevorderd kan worden als er een complex aan maatregelen genomen wordt. Integraal en leeftijdsbewust personeelsbeleid is een belangrijk onderdeel van deze set van maatregelen. Het ministerie van OCW kan in samenspraak met werkgevers- en werknemersorganisaties de scholen via regelingen en gezamenlijke afspraken stimuleren hieraan aandacht te besteden. Daarnaast berust er een verantwoordelijkheid bij scholen, de leidinggevenden en de werknemers. Werknemers moeten de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan in eigen hand nemen. Leidinggevenden moeten hierover met hen in gesprek gaan en scholen en leidinggevenden moeten condities creëren die werknemers in staat stellen te werken aan de verdere ontwikkeling van hun loopbaan.

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1. Aanleiding

Als gevolg van vergrijzing in het primair- en voortgezet onderwijs dreigen de komende jaren capaciteitstekorten. Naast een kwantitatief tekort (onderbezetting) gaat het ook om een kwalitatief tekort als gevolg van het verdwijnen van de kennisinfrastructuur (vakdidactiek en ervaringsdeskundigheid). Het is dan ook van belang dat het personeel zo lang mogelijk gezond en gemotiveerd aan het werk blijft en daarmee competent en behouden blijft voor de onderwijsorganisatie.

In de CAO PO VO 2003 is afgesproken om door middel van pilots zicht te krijgen op effectief beleid, maatregelen en instrumenten ter bevordering en stimulering van de arbeidsdeelname van enerzijds de oudere en ervaren werknemers en anderzijds de jongere werknemers. Hiervoor zijn in oktober 2004 vier pilots 'Langer doorwerken in het onderwijs' gestart². Het betreft pilots bij drie stichtingen binnen het primair onderwijs en bij één stichting binnen het voortgezet onderwijs.

Naast deze vier pilots, is separaat (buiten de CAO-afspraken om) een pilot 'Nestor' in het voortgezet onderwijs opgezet. In deze pilot wordt beoogd de oudere docenten in te zetten ten behoeve van de begeleiding van de jongere docenten.

De CAO-partijen hebben afgesproken dat zij nadere afspraken maken over het vervolg. Het gaat daarbij om:

- het inventariseren en selecteren van concrete initiatieven, projecten, instrumenten en beleid bij scholen;
- het toegankelijk maken van deze producten voor alle scholen in het primair- (PO) en voortgezet onderwijs (VO).

Ook in de CAO PO VO 2005 zijn afspraken gemaakt over de bevordering en stimulering van de arbeidsdeelname van zowel oudere als jongere werknemers. De thematiek is dan ook actueel en van blijvend belang voor het onderwijsveld.

2. Oorspronkelijk waren dit vijf pilots, maar een van de pilots in het primair onderwijs is uiteindelijk niet doorgegaan.

In de tabel is een overzicht gegeven van de vijf pilots.

Tabel 1. *Overzicht van deelnemende stichtingen en scholen*

Stichtingen	Sector	Grootte
St. Rosascholen	PO	17 basisscholen en 1 school voor speciaal onderwijs in Nijmegen
Stichting Katholiek Basisonderwijs Gelderland (SKBG)	PO	16 scholen verspreid in Gelderland
Stichting Katholiek Onderwijs Leiden (SKOL)	PO	12 scholen in Leiden
AREVO	VO	5 scholen(groepen) in Arnhem
Nestor	VO	9 scholen onder verschillende stichtingen, waaronder Perspectief (in Gouda), NUOVO (openbaar voortgezet onderwijs Utrecht) en Iris (christelijk voortgezet onderwijs in het zuiden van Noord-Holland)

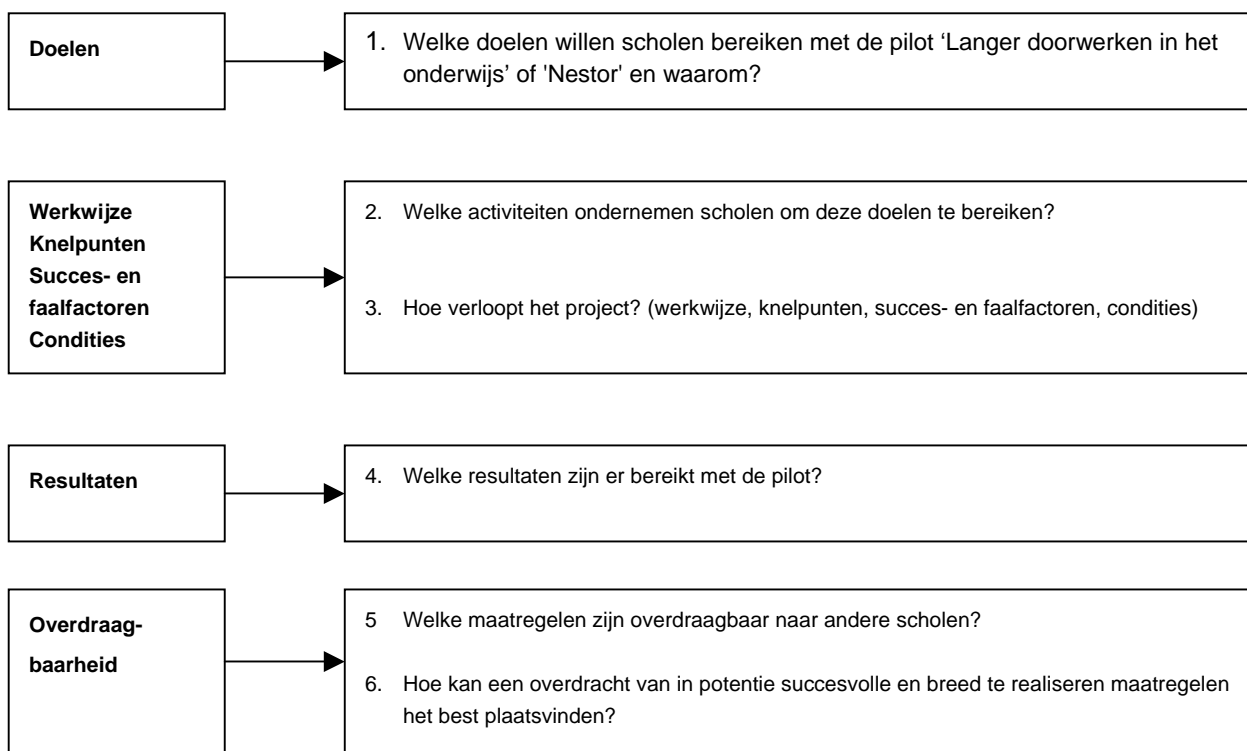
De directie Arbeidsmarkt en Personeelsbeleid (AP) van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft IVA Beleidsonderzoek en advies gevraagd een ex-post evaluatie van de pilots rondom het langer doorwerken in het onderwijs en de Nestor pilot uit te voeren.

1.2. Onderzoeksvragen

Met het onderzoek dient meer zicht gekregen te worden op de doelen van de pilots, de ervaringen met de genomen maatregelen, activiteiten en instrumenten, het effect en de overdraagbaarheid. We hebben een antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvragen.

Inzicht krijgen in:

Onderzoeksvragen



1.3. Opzet van het onderzoek

De onderzoeksvragen zijn beantwoord door middel van een tweetal onderzoeksactiviteiten, namelijk een documentenstudie en interviews.

Documentenstudie

Aan het begin van het onderzoek is een documentenstudie uitgevoerd. De contactpersonen van de vijf pilots zijn benaderd voor het opvragen van projectplannen, tussentijdse rapportages en een eventuele eindrapportage. Aan de hand hiervan is per pilot het volgende in kaart gebracht:

- Motieven;
- Doelen;
- Betrokkenen;
- Voorgenomen maatregelen/activiteiten;
- Instrumenten;
- Verwachte resultaten/opbrengsten;
- Organisatorische inbedding in het personeelsbeleid;
- Wijze van (interne/externe) verspreiding resultaten.

Interviews

Per pilot is er door middel van face tot face en telefonische interviews op drie niveaus informatie verzameld:

1. bovenschools management (bestuur/stichting);
2. management van betrokken scholen;
3. het personeel.

Om een goed antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen is - waar mogelijk - per pilot een interview gehouden met:

- een vertegenwoordiger van het bovenschools management (bestuur/stichting);
- drie schoolleiders (van drie verschillende pilotscholen);
- zes medewerkers verdeeld over drie verschillende pilotscholen.

Daarnaast is bij vier pilots vanwege de grote betrokkenheid bij de opzet en uitvoering van de pilot gesproken met een (externe) adviseur.

In de gesprekken met het bovenschools management, de schoolleiders van de pilotscholen en externe adviseur is ingegaan op doelen, werkwijze, knelpunten, condities, resultaten en overdraagbaarheid. Voor wat betreft overdraagbaarheid is in kaart gebracht of de maatregelen makkelijk dan wel moeilijk te realiseren zijn en welk effect (hoog vs. laag) er verwacht wordt.

In het gesprek met de medewerkers hebben we ons met name gericht op de ervaringen met het project, de genomen (set van) maatregelen en het ingeschatte effect hiervan.

1.4. Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 schetsen we een beeld van de categorieën maatregelen die - in theorie - genomen kunnen worden om medewerkers zo lang mogelijk gezond en gemotiveerd aan het werk te houden. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de verschillende pilots gepresenteerd. Per pilot worden de motieven, de doelen, de opzet en het verloop van de pilot en de effecten van de maatregelen beschreven. In hoofdstuk 4 wordt voor dezelfde aspecten een overkoepelend beeld van de pilots geschetst. Hiermee geven we tevens een antwoord op de onderzoeksvragen. Hoofdstuk 5 geeft inzicht in de overdraagbaarheid van de resultaten. Het rapport wordt afgesloten met een beschouwend hoofdstuk, waarin we de uitkomsten van de pilots in een breder kader plaatsen.

Hoofdstuk 2

Werken aan langer doorwerken

In het algemeen hebben de pilots 'Langer doorwerken in het onderwijs' en 'Nestor' tot doel om werknemers zo lang mogelijk gemotiveerd, vitaal en inzetbaar te houden. In de CAO PO VO 2003 en 2005 is tot doel gesteld langer doorwerken in het onderwijs te stimuleren. Door middel van de pilots wil men zicht krijgen op effectief beleid, maatregelen en instrumenten ter bevordering en stimulering van de arbeidsdeelname van enerzijds de oudere en ervaren werknemers en anderzijds de jongere werknemers.

Maatregelen die scholen daartoe kunnen nemen, kunnen zich enerzijds richten op de oudere werknemer. De maatregelen spelen zo veel mogelijk in op de behoeftes van deze groep werknemers, zodat zij langer zullen doorwerken in het onderwijs en aldus voor de school behouden blijven. Anderzijds kunnen die maatregelen zich ook richten op medewerkers in andere leeftijdscategorieën in de school. Men speelt dan zoveel mogelijk in op de wensen, behoeftes en capaciteiten van alle werknemers. De maatregelen, die scholen treffen, dienen de capaciteiten van het personeel te ondersteunen, te ontwikkelen en te benutten. Hiermee wordt er gewerkt aan duurzame resultaten in de vorm van een lange termijn oplossing, namelijk de ontwikkeling en blijvende inzetbaarheid van medewerkers. Belangrijk hierbij is dat maatregelen aansluiten bij de levensfase van de werknemer. Werknemers hebben namelijk in verschillende fases van loopbaan en leven verschillende wensen ten aanzien van het werk en de eigen ontwikkeling. Dit wordt ook wel leeftijdsbewust personeelsbeleid genoemd. Daarbij is het van belang dat de wensen van medewerkers en de belangen en doelen van de organisatie op elkaar afgestemd worden (integraal personeelsbeleid).

Er is een breed scala aan maatregelen dat ingezet kan worden om op de wensen van werknemers en de doelen van de schoolorganisatie in te spelen. Wij onderscheiden hierbij vier categorieën van maatregelen, namelijk personele maatregelen, organisatorische maatregelen, maatregelen op het gebied van management en cultuur en op het gebied van de arbeidsvoorwaarden.

Personele maatregelen

Door middel van personele maatregelen kan ingespeeld worden op de ontwikkelings- en loopbaanwensen van de werknemers. Instrumenten die daarbij ingezet kunnen worden zijn: functionerings- en beoordelingsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen,

scholing en training³, promotie (hogere functie, andere taken), job rotation, werken in projecten (waarin bijvoorbeeld ouderen hun expertise overdragen op jongeren), detachering en outplacement.

Organisatorische maatregelen

Hierbij gaat het onder andere om maatregelen die betrekking hebben op het aanpassen van functies van medewerkers. Het kan hierbij gaan om functieherontwerp (samenvoeging van functies van eenzelfde niveau, samenvoeging van taken van verschillend niveau), aanpassing van functies aan de specifieke mogelijkheden en capaciteiten van de werknemer en eventueel vrijwillige overplaatsing naar een minder belastende functie. Een ander type maatregel is het werken in (zelfsturende) teams, die bijvoorbeeld worden samengesteld op basis van een diversiteit aan competenties en een verschil in leeftijden.

Maatregelen op het gebied van management en cultuur

Het slagen van leeftijdsbewust personeelsbeleid is in belangrijke mate afhankelijk van de cultuur in de school. Belangrijk is dat leidinggevenden belang hechten aan leeftijdsbewust personeelsbeleid en dat zij oudere werknemers waarderen. Uit onderzoek blijkt dat dit lang niet altijd het geval is. In veel organisaties zal er dan ook een cultuurverandering op gang gebracht moeten worden. Er kan gestart worden met maatregelen gericht op leidinggevenden, zoals informeren, zorgen voor financiële en organisatorische middelen, scholen en trainen, belonen van goed presterende managers, functionerings- en loopbaangesprekken voeren met managers. Ook de opvattingen en houding van collega's en de buitenwereld ten opzichte van oudere werknemers speelt een belangrijke rol in de schoolcultuur.

Maatregelen op het gebied van arbeidsvoorwaarden

Ook op het gebied van arbeidsvoorwaarden kunnen maatregelen getroffen worden, te denken valt bijvoorbeeld aan: maatregelen die het werknemers mogelijk maken om werk en zorgtaken met elkaar te combineren (kinderopvangvoorzieningen, zorgverlof, ouderschapsverlof, de nieuwe levensloopregeling), arbeidsvoorwaarden à la carte, variatie in arbeidsduur en aanpassing van werktijden. Daarnaast kan het minder aantrekkelijk maken van het stoppen met werken langer doorwerken stimuleren. Hierbij gaat het om de volgende maatregelen: de afschaffing van de regeling Flexibel Pensioen en Uittreden (FPU), het verhogen van de FPU leeftijd.

Afhankelijk van het doel van een school kan een set van (onderling samenhangende) maatregelen een passend antwoord vormen op de problemen en uitdagingen waarvoor zij staat en er uiteindelijk toe leiden dat het personeel zo lang mogelijk competent, gemotiveerd, vitaal en inzetbaar blijft.

3. Het gaat daarbij zowel om formele leeractiviteiten (cursussen, congressen, workshops en trainingen) als om informele leeractiviteiten (werkbegeleiding, stage en zelfstudie).

Hoofdstuk 3

De vijf pilots

Om zicht te krijgen op effectief beleid, maatregelen en instrumenten ter bevordering en stimulering van de arbeidsdeelname van enerzijds de oudere en ervaren werknemers en anderzijds de jongere werknemers zijn vijf pilots uitgevoerd. Voorafgaand aan de uitvoering van de pilots, zijn projectplannen geschreven. Deze plannen vormen het uitgangspunt voor de uitvoering van de pilots. In dit hoofdstuk wordt per pilot het volgende beschreven:

- Motieven;
- Doelen;
- Opzet van de pilot;
- Planning en uitvoering project(plan);
- Verloop van de pilot;
- Effecten van maatregelen uit de pilot.

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de motieven, de doelen, de doelgroep en de maatregelen uit de pilot. In de bijlage is voor elke maatregel een overzicht opgenomen van de succesfactoren, knelpunten en randvoorwaarden.

Tabel 2: *Overzicht motieven, doelen, doelgroep en maatregelen per pilot*

Naam pilot	Motieven	Doelen	Doelgroep	Maatregelen
Arevo	Verhoogd risico op langdurig ziekteverzuim	Terugdringen ziekteverzuim	Vrouwelijke docenten tussen de 30-40 jaar Voornamelijk mannelijke docenten rond de 45 jaar	Workshop 'balans werk en privé' Workshop 'senioren in het onderwijs'
SKBG	Blokking vluchtwegen zoals WW en WAO Een grote groep oudere medewerkers binnen SKBG	Voorkomen ziekteverzuim en benutten van kennis en ervaring van oudere werknemer in de school Cultuurverandering en toerusten schoolleiding voor aansturing oudere werknemer Ontwikkelen ouderenbeleid	Docenten van 50 jaar en ouder Scholldirecteuren	Informatiebijeenkomst en training bewuste loopbaansturing Training levensfasebewust coachen Opstellen handboek ontwikkelingsgericht personeelseleid
Nestor	Dreigend lerarentekort Percentage ziekteverzuim	Oudere docenten langer en zinvoller benutten binnen de school Oudere docenten kennis laten nemen van onderwijsvernieuwingen via te begeleiden startende docenten, zodat de docenten deze toepassen binnen de eigen onderwijspraktijk Startende docenten een betere kans geven binnen de school	Docenten van 55 jaar en ouder Startende docenten	Opleiding tot nestor (coach) Begeleiding door nestor
SKOL	Toename groep 40-plussers Stijging ziekteverzuim Gesignaleerde knelpunten	Motivatie onder 40-plussers verbeteren	Docenten van 40 jaar en ouder	Opstellen loopbaanprofielen Portfolio van acties
St. Rosa-scholen	Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan	Medewerkers handvatten geven om zelf actief sturing te geven aan de eigen loopbaan	Docenten van alle leeftijden	Informatiebijeenkomst en training loopbaanontwikkeling

3.1. Arevo

Motieven

In 1999/2000 lag het ziekteverzuimpercentage bij Arevo op 11-13%. Sindsdien is er veel tijd en aandacht besteed aan het terugdringen van het verzuim. Uit een analyse van de ziekteverzuimcijfers kwam naar voren dat met name bij twee leeftijdscategorieën, namelijk vrouwelijke medewerkers tussen de 30-40 jaar en voornamelijk mannelijke medewerkers rond hun 45-ste jaar, een verhoogd risico aanwezig is op langdurig verzuim. Naar aanleiding van deze analyse zijn, in een nota met als titel 'de tweede en derde fase van je loopbaan', voorstellen uitgewerkt ter preventie van het ziekteverzuim. Omdat de pilot 'langer doorwerken in het onderwijs' hierop aansloot heeft Arevo het projectvoorstel 'verzuimpreventie' ingediend. Het projectplan is geschreven door de personeelsconsulent van Arevo. Dit is besproken in de werkgroep 'personeel', waarin de verschillende scholengemeenschappen vertegenwoordigd zijn en ter goedkeuring voorgelegd aan het directorium.

Doel

Door middel van het project wil Arevo een bijdrage leveren aan het welzijn van de medewerkers, ziekteverzuim voorkomen en toekomstig ziekteverzuim terugdringen. Om deze doelen te bereiken wil de stichting door middel van de pilot experimenteren met workshops voor de eerdergenoemde risicogroepen. Hiermee wil Arevo haar instrumenten om het ziekteverzuim nog verder terug te dringen, uitbreiden.

Opzet van de pilot

In het kader van de pilot zijn een tweetal workshops ontwikkeld. De eerste is de workshop 'werk en privé' voor vrouwen tussen de 30 en 40 jaar zijn, waaraan zeven medewerksters hebben deelgenomen. De workshop omvat twee individuele gesprekken en vier cursusdagen, waarvan één terugkomdag na drie maanden. Het doel van de workshop is:

- bewustmaken van de eigen mogelijkheden en onmogelijkheden;
- bevordering werkplezier;
- persoonlijke effectiviteit.

Aan de tweede workshop 'senioren in het onderwijs', hebben twaalf medewerkers deelgenomen. De workshop omvat een intakegesprek, twee coachingsgesprekken en vier cursusdagen, waarvan één terugkomdag na drie maanden. De workshop heeft de volgende doelen:

- anders omgaan met stress en werkdruk (revitalisering);
- meer voldoening halen uit je werk;
- motivatie en inspiratie helder krijgen en aanscherpen;
- de derde fase van de loopbaan nader invullen.

Voor de uitvoering van beide workshops zijn externe trainers ingeschakeld. De coördinatie van het project lag in handen van de personeelsconsulent.

Planning en uitvoering project(plan)

De pilot is op één aspect na uitgevoerd volgens het projectplan, zowel qua inhoud als qua tijdsplan. In het projectplan is opgenomen dat de afdelingsdirecteuren aan het einde van de workshops met de betrokken deelnemer(s) stilstaan bij toekomstige

ontwikkelingen binnen de school en het bespreken van mogelijkheden in het kader van verdere onderwijskundige ontwikkelingen, inzet en mogelijkheden. Dit onderdeel is echter niet uitgevoerd.

Verloop van de pilot

De workshops zijn door de deelnemers als positief ervaren. De mogelijkheid om ervaringen en oplossingen uit te wisselen met collega's (van verschillende scholen) wordt erg gewaardeerd. Door de deelname aan de workshops komen de deelnemers er ook achter dat zij niet de enigen zijn die met bepaalde problemen kampen. De deelnemers hebben handvatten gekregen om met de werksituatie om te gaan. De daadwerkelijke toepassing in de praktijk is echter moeilijk. Het feit dat er naar aanleiding van de workshops geen gesprek met de leidinggevende heeft plaatsgevonden, is door de deelnemers als een gemis ervaren is. Hierdoor was er binnen de school geen ondersteuning en aandacht om een vervolg aan de training te geven. De rol van de directie was voor de deelnemers onduidelijk en er werd te weinig betrokkenheid ervaren. Steun van de leidinggevende wordt dan ook als een belangrijke randvoorwaarde voor het succes van de pilot beschouwd. Daarnaast geven de deelnemers nog een aantal andere randvoorwaarden: een vertrouwensband tussen de deelnemers, niet te grote groepen en neutrale en open cursusleiders.

De schooldirecteuren geven aan dat ze in de toekomst meer betrokken zouden moeten zijn bij het proces en de ondersteuning. Een plan van aanpak zou de leidinggevenden de mogelijkheid bieden vinger aan de pols te houden en met de medewerkers in gesprek te gaan. Een van de schoolleiders geeft aan dat de resultaten ook op stichtingsniveau teruggekoppeld zouden moeten worden, zodat er ook op stichtingsniveau maatregelen genomen kunnen worden voor groepen medewerkers. Het is echter van belang dat de workshops aansluiten bij het schoolbeleid. Het moet onderdeel vormen van een consistent beleid, zonder al te veel tegenstrijdigheden.

Effecten van de maatregelen

De medewerkers hebben door de workshop meer zicht gekregen op de eigen mogelijkheden en onmogelijkheden in het werk en hoe ze daarmee het beste om kunnen gaan. Een van de deelnemers gaf aan de problemen beter aan te kunnen pakken doordat ze in de workshop benoemd zijn. Deelnemers hebben bijvoorbeeld geleerd de dingen meer op afstand te bekijken, prioriteiten te stellen, nee te zeggen, makkelijker te relativiseren, feedback te geven en te ontvangen, pro-actief te zijn, niet te mopperen maar te opereren. Daarnaast is er bewustwording ontstaan over werk en toekomst. Een aantal deelnemers heeft naar aanleiding van de training bewuste keuzes gemaakt. Zo is een van de deelnemers bijvoorbeeld gestopt als bouwcoördinator. Na een gesprek met de leidinggevende heeft een andere deelnemer de mogelijkheid gekregen een reünie te organiseren. Een aantal deelnemers kijkt ook naar mogelijkheden buiten het onderwijsveld. Alhoewel de meeste medewerkers hun baan als leraar niet zullen opzeggen, hebben ze door de training wel een bewuste keuze gemaakt door alle mogelijkheden te bekijken en tegen elkaar af te wegen. Dit bewustwordingsproces is echter niet altijd merkbaar voor buitenstaanders. Over het algemeen geven de medewerkers aan dat ze door de training niet langer zullen doorwerken, maar wel dat ze gemotiveerder aan het werk blijven. De deelnemers die de mogelijkheid hebben via de 58+-regeling vervroegd uit te treden, geven aan hiervan gebruik te maken.

De schooldirecteuren geven aan dat de medewerkers over het algemeen enthousiast waren over de workshops. Ze hebben tips gekregen om met problemen om te gaan en zijn gestimuleerd om zaken aan te pakken. Deelnemers zijn ook meer gaan accepteren dat ze in een bepaalde leeftijdsfase zitten en welke (on)mogelijkheden hierbij horen.

3.2. Stichting Katholiek Basisonderwijs Gelderland

Motieven

In de afgelopen jaren is de noodzaak van een personeelsbeleid dat zich inzet voor het behoud van de kwaliteiten van de oudere medewerker steeds duidelijker geworden aan Stichting Katholiek Basisonderwijs Gelderland (SKBG). Mede doordat vluchtwegen zoals WW, WAO en vervroegde uittreding geblokkeerd raken, moet het personeelsbeleid zich richten op het zo lang mogelijk vitaal, gemotiveerd en inzetbaar houden van medewerkers. Bij de medewerkers van 50 jaar en ouder ontstaan problemen waardoor een deel teleurgesteld en gedemotiveerd afhaakt. Door de leeftijdsopbouw binnen SKBG vraagt dit specifieke aandacht; 68% van de medewerkers is 40 jaar en ouder. In het kader hiervan heeft SKBG in samenwerking met een externe adviseur het projectvoorstel 'De oudere leerkracht, mij een zorg? Het ontwikkelen en implementeren van seniorenbeleid' geschreven.

Doelen

SKBG heeft doelen geformuleerd op het niveau van de stichting, de schoolleiding en de oudere medewerker. Door middel van het project wil SKBG dat de schoolleiding inzicht krijgt in de problematiek en karakteristieken van de oudere werknemer. Daarnaast wil ze de schoolleiding toerusten met instrumenten voor het adequater omgaan met en aansturen van deze oudere leerkrachten. Verder wil SKBG ziekte-uitval bij oudere medewerkers voorkomen en wil ze de inzet van kennis en ervaring en flexibiliteit en creativiteit van medewerkers voor de organisatie verhogen. Op stichtingsniveau heeft SKBG tot doel gesteld binnen het personeelsbeleid een helder en gedegen ouderenbeleid te ontwikkelen; een ouderenbeleid dat professioneel en adequaat wordt gerealiseerd door de directies en de locatieleiding, waarbij oudere werknemers zich welbevinden en beter kunnen functioneren en dat gedragen wordt door medewerkers.

Opzet van de pilot

Om deze doelen te bereiken heeft SKBG een externe adviseur ingeschakeld voor het verzorgen van trainingen voor zowel schooldirecteuren als medewerkers. De schooldirecteuren hebben een training levensfasebewust coachen gevolgd, waarin ze coachingsvaardigheden hebben ontwikkeld en meer zicht hebben gekregen in de problematiek en karakteristieken van de oudere werknemer. Met uitzondering van twee hebben alle schooldirecteuren van SKBG aan de training deelgenomen. De reden waarom deze twee directeuren niet hebben deelgenomen, is gelegen in het feit dat ze eerder een coachingstraject hadden gevolgd. Voor wat betreft de medewerkers heeft er een training bewuste loopbaanontwikkeling plaatsgevonden. Hieraan hebben zes medewerkers deelgenomen, waarvan er twee halverwege zijn gestopt vanwege redenen in de privé-sfeer. De training moet ertoe leiden dat leerkrachten die 50 jaar en ouder zijn nieuwe perspectieven ontwikkelen en een actieplan voor de realisatie ervan. Voorafgaand aan de training voor de medewerkers heeft er een informatiebijeenkomst

voor de medewerkers van 50 jaar en ouder plaatsgevonden. Van de zestig medewerkers heeft ongeveer de helft de bijeenkomst bijgewoond. Tijdens de bijeenkomst is het doel van de training toegelicht en konden medewerkers zich inschrijven voor de training. In het kader van het te ontwikkelen ouderenbeleid is door de werkgroep personeel en management, die bestaat uit een aantal directeuren, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (gmr), de bovenschools directeur en de externe adviseur, een handboek ontwikkelingsgericht personeelsbeleid ontwikkeld.

Planning en uitvoering project(plan)

Het project is uitgevoerd volgens het projectplan, zowel qua inhoud als qua tijdsplanning. Het te ontwikkelen ouderenbeleid is breder getrokken naar een handboek ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Dit handboek is in eerste concept klaar.

Verloop van de pilot

Voorafgaand aan de training bewuste loopbaanontwikkeling zijn de medewerkers geïnformeerd in een plenaire bijeenkomst. De medewerkers geven aan dat deze informatiebijeenkomst misleidend was. De verwachting was dat de training handvatten zou bieden om met werkdruk om te gaan. Hierdoor sloten de verwachtingen niet aan bij de inhoud van de training. Daarnaast leidde de focus op het ouderenbeleid tot een stigmatisering. Tijdens de bijeenkomst had ongeveer eenderde deel van de medewerkers kritiek. Ze gaven aan "niet zielig te zijn" of dat "het geld beter op een andere manier besteed kon worden. Door bijvoorbeeld de inzet van klassenassistenten". Deze reacties hebben tot een beperkte aanmelding van het aantal deelnemers geleid. Verder hebben deze reacties er toe geleid dat de focus binnen SKBG van het ouderenbeleid is verlegd naar ontwikkelingsgericht personeelsbeleid.

Ondanks de kritiek voorafgaand aan de training is ook binnen SKBG de training op het gebied van loopbaanontwikkeling over het algemeen als positief ervaren. De open sfeer, waarin ervaringen en oplossingen uitgewisseld konden worden, is ook hier een van de succesfactoren. Omdat er in de training persoonlijke dingen besproken worden, kan het belemmerend zijn als er bekenden in de trainingsgroep zitten. Dit bleek bij één van de geïnterviewde deelnemers het geval te zijn.

Als randvoorwaarden voor het welslagen van de training geven de deelnemers aan dat er geen valse verwachtingen gewekt moeten worden en dat de maatregel aansluit bij de behoeften van de medewerkers. Daarnaast is het van belang dat de training gefaciliteerd wordt door de school. Een van de medewerkers geeft aan dat het belangrijk is om een vervolg aan de training te kunnen geven. Hiervoor moeten op schoolniveau middelen beschikbaar zijn.

Daarnaast is uit het interview met de trainer naar voren gekomen dat het belangrijk is dat de training aansluit bij de problematiek van de medewerkers. Daarvoor is een intakegesprek voorafgaand aan de groepsgesprekken gewenst. Hierdoor ontstaat meer inzicht in de problematiek en heeft de trainer meer sturingsmogelijkheid tijdens de trainingsbijeenkomsten zelf.

De schooldirecteuren binnen SKBG hebben een training gevolgd, waarin coachingsvaardigheden zijn getraind en aandacht is besteed aan leeftijdsfasen. De directeuren geven aan dat het van belang is dat er ook na afloop van de training ruimte moet zijn om eventuele vragen of knelpunten te bespreken. Hierdoor kunnen de

directeuren zich verder ontwikkelen in het voeren van de gesprekken. Een knelpunt was het inplannen van de bijeenkomsten, vanwege de drukte op school.

Als derde maatregel is er binnen SKBG een handboek personeelsbeleid ontwikkeld, waarin de visie op het beleid en instrumenten zijn vastgelegd. Een knelpunt is echter de implementatie. Het beleid op papier moet omgezet worden naar toepassing en uitvoering in de scholen. Dit vergt echter tijd en energie van zowel het bovenschoolmanagement, de schooldirecteuren en de medewerkers zelf.

Effecten van de maatregelen

Medewerkers kijken door de training bewuster naar zichzelf. Net als de medewerkers van Arevo hebben ze zicht gekregen op hun mogelijkheden en onmogelijkheden. Daarnaast krijgen de medewerkers door de training handvatten en praktische tips om met de eigen (werk)situatie om te gaan. De medewerkers hebben zich de vraag gesteld hoe ze het plezier in het werk kunnen behouden. Door deze bewustwording en door het bespreekbaar maken van wensen en mogelijkheden geeft een aantal deelnemers aan meer plezier te beleven aan het werk. Een van de deelnemers geeft aan dat de toegenomen arbeidsvreugde ook een positief effect heeft op de kinderen in de klas. Aan de andere kant geeft een aantal deelnemers echter aan dat het werk zwaar blijft en dat de training daar niets in kan veranderen. Een van de deelnemers geeft aan dat het door de training wat beter gaat, maar nog onvoldoende. Een ander zegt in de training geleerd te hebben zich neer te leggen bij het feit dat er in het onderwijs weinig veranderd.

De training van de directeuren heeft als opbrengst gehad dat er communicatie plaatsvindt en ze met elkaar in gesprek komen en elkaar bevragen. De directeuren hebben hierdoor een andere beeld gekregen van oudere werknemers. Naar voren komt dat ouder worden niet negatief hoeft te zijn en dat je gebruik kunt maken van sterke punten. En dat het belangrijk is om hier ook met het beleid op in te spelen. Door de training zijn de directeuren meer het belang in gaan zien van het ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. De meeste directeuren geven aan dat hun coachingsvaardigheden door de training zijn toegenomen. Hierdoor hebben ze onder andere geleerd hoe ze medewerkers kunnen stimuleren over hun eigen loopbaan na te denken en te zoeken naar oplossingen. De directeuren geven aan dat de sfeer in de school meer open is geworden door de training van zowel de medewerkers als de directeuren. Daarnaast is er door de training meer openheid en samenwerking ontstaan tussen de directeuren onderling. Hierdoor kijken de directeuren meer bij elkaar in de keuken.

Voor wat betreft het ontwikkelen van het handboek personeelsbeleid zijn er nog geen effecten merkbaar, omdat de concrete toepassing van maatregelen in de school nog niet heeft plaatsgevonden.

3.3. Nestor

Motieven

De komende jaren ontstaat een lerarentekort, onder andere als gevolg van vergrijzing. Hiermee dreigt een belangrijk deel van de kennisinfrastructuur te verdwijnen. Verder is er een geringe instroom van nieuwe docenten en een hoog percentage ziekteverzuim. Dit is

de aanleiding voor het initiatief tot de pilot om oudere docenten langer voor het onderwijs te behouden door o.a. de directe lestaken te verminderen en ze in te zetten als begeleiders voor docenten. Door hun ervaring actief in te zetten in het kader van begeleidende activiteiten blijven medewerkers zich gemotiveerd voelen en blijven ze zich inzetten voor de school. Ook zal het bijdragen aan het terugdringen van het lerarentekort. Dit idee is beschreven in het projectplan 'Maatwerk met oudere docenten'. Het project is opgezet door de directeur van een van de scholen van stichting Perspectief en de lerarenopleidingen IVLOS en Archimedes. Alle partijen zijn ook nauw betrokken geweest bij de coördinatie en uitvoering van het project.

Doelen

De kern van het project is om de oudere docenten (55 jaar en ouder) op te leiden en in te zetten als begeleiders van startende docenten, met als doel de oudere docenten langer en zinvoller te benutten binnen de scholen en om de starter een betere kans te geven binnen de school.

Kenmerken van het experiment zijn:

- streven naar behoud van oudere docenten via opleiding, taakverrijking en bredere benutting van aanwezige vak- en pedagogische kennis en vaardigheden, naast persoonlijke kwaliteiten;
- transformatie van ervaringsdeskundigheid tot overdraagbare kennis en vaardigheid ten behoeve van begeleiding;
- opbouw van schoolinterne ondersteuning in samenhang en -werking met de opleidingstrajecten, verzorgd door een lerarenopleiding;
- beïnvloeding van de schoolcultuur door erkenning en benutting van oudere docenten binnen team;
- brede benutting van de aanwezige expertise bij oudere docenten;
- brede en schoolinterne aanpak van het lerarentekort en begeleiding door en voor docenten;
- kennis en methodieken die breed toepasbaar zijn in alle scholen en overdraagbaar zijn.

Opzet van de pilot

De opleiding tot nestor bestaat uit elf dagdelen waarin de begeleiders getraind worden in begeleidings- en gespreksvaardigheden. Er wordt tijdens de opleiding ook daadwerkelijk gestart met de begeleiding van (startende) docenten in de school. Naast de opleiding zijn in het projectplan ook conferenties en werksessies opgenomen om de verschillende opvattingen en werkwijzen te presenteren en om scholen te enthousiasmeren voor een dergelijke manier van werken en met opvang van nieuwe docenten. Tot slot wordt het resultaat en de aanpak van het project neergelegd in de vorm van een eenvoudige publicatie die ter beschikking komt voor scholen in het land. De pilot is uitgevoerd binnen het voortgezet onderwijs. De nestorentraining kan in alle onderwijssectoren worden toegepast.

In totaal hebben achtendertig nestoren zich aangemeld. Hiervan zijn er zesentwintig daadwerkelijk opgeleid tot nestor. Deze nestoren zijn afkomstig van negen scholen verdeeld over verschillende stichtingen. In een tussenrapportage wordt aangegeven dat de redenen voor het grote aantal afgehaakte medewerkers niet eenduidig is. Een aantal

potentiële deelnemers werd echter door de beelden van de direct leidinggevende verhinderd aan de opleiding deel te nemen. Argumenten als “slechte invloed op jonge docenten”, “niet geschikt om te coachen” etc. werden gebruikt. Een enkele deelnemer die zich in eerste instantie opgaf haakte af door de vermeende belasting of achtte na de eerste cursusdagen zich niet geschikt om anderen te begeleiden. De opzet van de opleiding tot nestor en de ervaringen zijn beschreven in een overdrachtsdocument ‘Nestorproject: Grijs verzilvert’.

Planning en uitvoering project(plan)

De pilot is in grote lijnen uitgevoerd volgens het projectplan. Terwijl het in de eerste instantie de bedoeling was dat de nestoren startende docenten gingen begeleiden, bleek in de praktijk dat dit niet altijd mogelijk was. Daarom is de training verbreed en gericht op het begeleiden en coachen van meerdere doelgroepen. Daarnaast is het doel en de inhoud van de conferenties gedurende de pilot bijgesteld. Voor wat betreft de planning heeft de fase waarin de werving van de nestoren heeft plaatsgevonden langer geduurd dan gepland. Een groep nestoren heeft de opleiding een aantal maanden later afgerond vanwege de tijdelijke afwezigheid van een van de trainers.

Verloop van de pilot

Voor wat betreft de opleiding tot nestor is er een aantal succesfactoren. De deelnemers waren over het algemeen erg enthousiast over de opleiding. De kwaliteit van de trainers werd als positief ervaren en ook de uitwisseling van ervaringen met docenten van andere scholen. De ondersteuning van de leidinggevenden is ook een belangrijke succesfactor. Zeker bij de opleiding tot nestor is het belangrijk dat medewerkers het geleerde kunnen toepassen binnen de school. Zowel tijdens de training als daarna moeten de medewerkers de mogelijkheid krijgen (startende) collega docenten te coachen. Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers in de school gefaciliteerd worden. Niet elke deelnemer had echter een te begeleiden docent en kon daardoor het geleerde niet goed in de praktijk brengen. Om de rol van nestor binnen de school te kunnen vervullen, is er een aantal belangrijke randvoorwaarden. Enerzijds is het van belang dat er op de school al sprake is van openheid oftewel een coachende cultuur. Dat wil zeggen dat medewerkers gewend zijn met elkaar te praten over hun werkwijzen. Anderzijds moet het schoolmanagement de opleiding tot nestor ondersteunen. Belangrijk hierbij is dat leidinggevenden de oudere werknemers beschouwen als leraren die hun ervaring kunnen inzetten ter ondersteuning van collega’s. En dat een opleiding tot nestor een mogelijkheid is om oudere werknemers gemotiveerd aan het werk te houden. Aan de andere kant is het van belang dat nestoren zich pro-actief opstellen en hun wensen en eisen bij de leidinggevende neerleggen.

De lage prioriteit die aan de oudere werknemers werd toegekend bleek een knelpunt voor de organisatie van de pilot. Hierdoor was het moeilijk nestoren te werven. Vanuit de benaderde scholen werden geen of minder mensen aangemeld of werden mensen aangemeld die niet geschikt waren voor het nestorentraject, doordat ze bijvoorbeeld in een reïntegratietraject zaten. Tijdens de opleiding kregen sommige deelnemers een gebrekkige respons van hun schoolleider. De trainers hebben de deelnemers geholpen hiermee om te gaan. Bij de invoering van het nestorentraject in de school is het van belang dat de schoolleiding uitdraagt dat ouderen potentie hebben en dat hun kwaliteiten worden ingezet. Omdat het belang van de opleiding tot nestor en de beeldvorming

rondom oudere werknemers een knelpunt bleek, is besloten om een tweetal conferenties voor de nestoren en de schooldirecteuren te organiseren. Door middel van deze conferenties hebben de schooldirecteuren een realistischer beeld gekregen van de oudere werknemer en is de betrokkenheid toegenomen. Daarnaast boden de conferenties de mogelijkheid ervaringen met andere scholen uit te wisselen.

Effecten van de maatregelen

Het effect van de opleiding tot nestor is dat de coachingsvaardigheden van medewerkers toenemen. Medewerkers worden door de training meer bewust van hun eigen kwaliteiten en valkuilen. Doordat medewerkers hun kwaliteiten binnen de school kunnen inzetten, zijn ze ook meer betrokken bij hun team. De status van de medewerker in de school verandert door het vervullen van de rol van nestor. Ze krijgen meer waardering van hun collega-docenten. Daarnaast krijgen oudere docenten toegang tot hun kwaliteiten, die sommigen ook breder zijn gaan inzetten binnen de school. De nestoren vervullen een meer pro-actieve rol binnen de school, waardoor ze een betere aansluiting vinden bij onderwijsvernieuwingen in de school. Alhoewel uit de interviews naar voren komt dat sommige docenten de opleiding tot nestor niet hebben gevolgd omdat ze vastliepen in hun werk, maar juist omdat ze al met coaching bezig waren. Een aantal docenten geeft aan dat de omvang van de huidige coachingstaak te klein is om te overwegen langer door te werken. Een grotere rol als coach die gepaard gaat met een significante vermindering van het aantal lessen zou hiervoor een belangrijke voorwaarde zijn. Maar ook van deze groep medewerkers geven diegenen die de mogelijkheid hebben gebruik te maken van de regeling vervroegd uit te treden aan hier waarschijnlijk gebruik van te maken.

Door het organiseren van de conferenties voor schooldirecteuren en nestoren zijn de schooldirecteuren meer het belang gaan inzien van coaching door oudere werknemers en voor startende docenten. Daarnaast zijn ook de kwaliteiten van oudere werknemers duidelijker geworden voor de schoolleiders, waardoor zij een meer volwaardige rol krijgen binnen de school. Hierdoor is er meer draagvlak ontstaan.

Onder andere op basis van de ervaringen met de Nestor pilot is de nestortraining verder ontwikkeld. Het gaat hierbij om trainingen ('de uitdaging') voor docenten van 40 jaar en ouder. Daarnaast is er ook een training voor nestoren ontwikkeld waarbij minder de nadruk ligt op coaching, maar meer op persoonlijke trajecten binnen de school ('de grijze uitdaging').

3.4. Stichting Katholiek Onderwijs Leiden

Motieven

Stichting Katholiek Onderwijs Leiden (SKOL) heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het vernieuwen van het personeelsbeleid. In 2004 is gestart met een groot intergraal personeelsbeleid (IPB) project (strategisch personeelsbeleid op bestuursniveau) om mobiliteit binnen, maar ook tussen de verschillende scholen te stimuleren. De toename van de groep 40-plussers (56%, in 2004), de stijging van het ziekteverzuim en een aantal door schoolleiders gesignaleerde specifieke knelpunten heeft bij SKOL geleid tot ongerustheid. Voor een deel van de 40-plussers spelen specifieke wensen en

verwachtingen een rol. Doordat hier vaak niet aan voldaan kan worden, raken ze mentaal en fysiek uit hun evenwicht. Om een neerwaartse spiraal te doorbreken, is het seniorenbeleid tot speerpunt gemaakt. Hiervoor zijn binnen het IPB beleid al maatregelen getroffen, waaronder het voeren van jaargesprekken en het opstellen van een individueel werkdoossier. Het besef heerst dat talenten en expertise van alle medewerkers optimaal benut moeten worden om de toenemende eisen binnen het onderwijs te kunnen realiseren. De verwachting is dat IPB maatregelen met name op de lange termijn zullen renderen. Voor de snelle toename 40-plussers en de specifieke knelpunten voor deze groep is gerichte aandacht noodzakelijk. In het kader hiervan is het projectplan 'Senioriteit als topprestatie' geschreven.

Doelen

De kernvraag is met welke concrete maatregelen SKOL de motivatie onder de groep 40-plussers kan verbeteren, zodat zij met meer eigen initiatief invulling gaan geven aan hun carrière binnen het onderwijs. SKOL heeft in het project de volgende doelen geformuleerd:

- I.s.m. medewerkers binnen SKOL nader uitwerken van de basis rol- en competentieprofielen⁴ uit het IPB project in verschillende loopbaanprofielen.
- Met de loopbaanprofielen kan SKOL de competenties van ervaren medewerkers optimaal benutten door in (een nog in te richten) expertisecentrum competenties van alle medewerkers in kaart te brengen. Op deze manier is bekend welke competenties er per school zijn en welke ontbreken.
- Competenties van (senior) medewerkers breder inzetten dan alleen op de eigen school ten gunste van junior of medior collega's van andere scholen.
- In samenwerking met de medewerkers acties die bijdragen aan de inspiratie en motivatie inventariseren en vastleggen.

Opzet van de pilot

Concreet is er gestart met het opstellen van loopbaanprofielen door middel van gesprekken met medewerkers variërend in ervaringsjaren. Vervolgens is er door middel van discussiebijeenkomsten met medewerkers van 40 jaar en ouder een portfolio van acties samengesteld. Het portfolio van ondersteunende acties dient als bron van inspiratie voor zowel medewerkers als management. Het bevat adviezen op het niveau van de individuele medewerker, de school en het bestuur. De resultaten van de pilot zijn vastgelegd in een eindrapport.

De activiteiten uit de pilot zijn door externe adviseurs uitgevoerd. De bovenschools directeur heeft gefungeerd als projectadviseur en draagt tevens zorg voor de interne communicatie.

Planning en uitvoering project(plan)

De pilot is volgens planning uitgevoerd. Twee van de vier doelen strekken echter verder dan de periode waarin de pilot is uitgevoerd. Het gaat hierbij om het optimaal benutten van de competenties van ervaren medewerkers door in (een nog in te richten)

4. Vanuit het reeds ingezette IPB-traject zijn rol- en competentieprofielen opgesteld. Op basis hiervan wil SKOL in depilot loopbaanprofielen opstellen, waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen junior-mediator en senior. Het onderscheid in junior-mediator-senior hangt samen met de verworven competenties van individuele medewerkers en is niet direct gekoppeld aan het aantal ervaringsjaren.

expertisecentrum competenties van alle medewerkers in kaart te brengen. En het breder inzetten van competenties van (senior) medewerkers dan alleen op de eigen school ten gunste van junior of medior collega's van andere scholen. Deze doelen zullen met name in de toekomst verder vorm krijgen onder andere op basis van de opgestelde loopbaanprofielen.

Verloop van de pilot

Bij SKOL zijn loopbaanprofielen opgesteld. De loopbaanprofielen zijn een belangrijk hulpmiddel bij het bieden van gerichte management- en collegiale ondersteuning van alle medewerkers. De profielen moeten bijdragen aan het bewustzijn dat seniorschap samenhangt met verworven competenties en niet alleen met het aantal ervaringsjaren. Voorwaarde hiervoor is echter wel dat medewerkers hierover geïnformeerd worden en dat gebeurt nog in onvoldoende mate. Daarnaast blijken de geformuleerde loopbaanpaden slechts aan te sluiten bij de ambities van een deel van de medewerkers. Niet alle medewerkers hebben bijvoorbeeld de ambitie om directeur te worden of IB'er. En verder is het belangrijk dat medewerkers de mogelijkheid krijgen zich volgens deze loopbaanpaden te ontwikkelen. De directie moet bereid zijn hiervoor de juiste condities te scheppen. Hiervoor kan het nodig zijn dat er ook over de grenzen van de eigen school heen gekeken wordt. Dit is echter niet altijd makkelijk omdat het niet altijd aansluit bij de belangen van de eigen schoolorganisatie en het budget. Net als de andere activiteiten gericht op de medewerkers zijn de discussiebijeenkomsten met medewerkers ook als positief ervaren vanwege de aandacht voor de groep oudere medewerkers.

Effecten van de maatregelen

De discussiebijeenkomsten die hebben geleid tot een portfolio van acties zijn uitgevoerd in het kader van beleidsontwikkeling. Daarnaast worden momenteel (voorjaar 2006) de loopbaanprofielen binnen de IPB jaargesprekken door de directeuren met de medewerkers besproken (gezien het feit dat de communicatie nog onvoldoende was). Omdat de implementatie van de maatregelen op dit moment plaatsvindt, is nog niet aan te geven wat de effecten zijn.

3.5. Stichting Rosascholen

Motieven

St. Rosascholen is van mening dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid dienen te nemen voor hun loopbaanontwikkeling en de inrichting van hun leven. Het streefdoel is dat medewerkers plezier hebben in hun werk en op 'de juiste plek' zitten. Het project richt zich op bewustwording van de eigen kwaliteiten en wensen van medewerkers. Het kan daarbij ook zijn dat die wensen buiten het onderwijs liggen en dat een medewerker besluit zijn/haar loopbaan bij de stichting Rosascholen te beëindigen.

Doelen

Door middel van de pilot 'langer doorwerken in het onderwijs' wil de stichting ervoor zorgen dat medewerkers handvatten hebben om actief sturing te geven aan hun eigen werkzame leven, om werken een positief en uitdagende rol te laten houden in het leven van medewerkers. Er moet een manier van denken en doen ontstaan die ervoor zorgt dat "opbranden" geen verwacht station is voor leerkrachten binnen het onderwijs. Het

hoofddoel is het stimuleren van de cultuuromslag dat medewerkers zich verantwoordelijk (leren) voelen voor hun eigen ontwikkeling. Een afgeleid doel is dat de organisatie inzicht krijgt in de werkbeleving en motivatie van medewerkers op schoolniveau. Het is de bedoeling om de pilot op te nemen in het personeelsbeleid in een cyclus, waarbij iedere medewerker met enige regelmaat (eens per 5 jaar) wordt uitgenodigd om over zijn/haar loopbaan na te denken.

Opzet van de pilot

De pilot bestaat uit een tweedaagse training voor medewerkers en een training voor leidinggevenden. De training voor leidinggevenden moet zich richten op vaardigheden die leidinggevenden nodig hebben om voor de medewerkers een rol als adviseur (coach), faciliteerder (tijd, alternatieve functies, geldmiddelen etc) en spiegel te kunnen vervullen. De training voor de leidinggevenden is gedurende de pilot niet doorgegaan, maar staat nog steeds op het wensenlijstje van de stichting.

Voorafgaand aan de training voor de medewerkers is een informatiebijeenkomst georganiseerd waarin op hoofdlijnen is gesproken over loopbanen en de gevaren van afbranden. De training zelf bestaat uit twee dagen, waarin werd ingegaan op de loopbaan, op vaardigheden, kwaliteiten en wensen. Het resultaat van de training is een eigen portfolio van competenties, kwaliteiten en ervaringen en de vertaling daarvan in het eigen werk. Aan het eind van de tweede dag maakt iedere deelnemer een stappenplan dat leidt naar het bereiken van een zelf gekozen wensdoel. In het stappenplan benoemt de deelnemer welke hulpbronnen (personen of materie) hij/zij gaat aanboren om het stappenplan uit te voeren.

Planning en uitvoering project(plan)

De opzet van het projectplan is aangepast. De training voor de leidinggevenden is niet doorgegaan. Aan de uiteindelijke training hebben tien mensen deelgenomen van verschillende leeftijden en functies (leerkrachten en directeuren). De training is ontwikkeld en uitgevoerd door het hoofd P&O, in samenwerking met een adviseur van de ArboUnie. Door het vertrek van het voormalige hoofd P&O is het projectplan bijgesteld en is de pilot later gestart dan gepland.

Verloop van de pilot

Succesfactoren waren de intensiteit van de training en de sfeer van veiligheid en vertrouwen. Alle deelnemers geven aan dat ze veel aan de training hebben gehad. Het is de kunst om een optimum te vinden tussen veiligheid en vrijblijvendheid. De veiligheid kun je bereiken door de training te geven binnen het eigen schoolbestuur maar van verschillende scholen/teams. Door de leidinggevenden een rol te geven in de follow-up wordt de training minder vrijblijvend. De plannen die de deelnemers maken kunnen bijvoorbeeld worden opgenomen in een POP.

Faalfactoren zijn gelegen in de 'nazorg' na de training: het moet heel duidelijk zijn wat de rol van leidinggevenden is als medewerkers terugkomen van de training. Ook de deelnemers zelf missen een follow-up. Een ander knelpunt kan zijn dat de plannen waarmee een medewerker terugkomt bosten met de belangen van de school. Het slagen van het project staat of valt met de bereidwilligheid van leidinggevenden (en de regelruimte die zij krijgen van het schoolbestuur): een medewerker die in de training leert

om gebruik te maken van regelruimte moet daarin ondersteund worden. Als je medewerkers de verantwoordelijkheid geeft moet dat ook waargemaakt kunnen worden.

Effecten van maatregelen

De deelnemers geven aan dat zij de training als zinvol hebben ervaren: het heeft in elk geval geleid tot bewustwording en verheldering van de eigen wensen. De deelnemers waardeerden de veilige sfeer in de training en de gebruikte theorieën en instrumenten (360 graden feedback, levens-c.v, kernkwadranten, circle of influence, etcetera). Eén van de deelnemers zegt zich door het mogen deelnemen aan deze training ook gewaardeerd te voelen als medewerker, dat de werkgever laat merken het belangrijk te vinden om je op een positieve manier in dienst te houden.

Alle geïnterviewde deelnemers hebben aangegeven behoefte te hebben aan een follow-up, bijvoorbeeld in de vorm van een terugkomdag(deel) of een 'maatje' dat helpt om je doelen scherper te houden. In de huidige trainingsopzet is hier niet in voorzien. Hoewel het uitvoeren van het stappenplan nadrukkelijk de eigen verantwoordelijkheid is, dreigt het risico van te grote vrijblijvendheid. Een tip die deelnemers zelf hebben is dat het belangrijk is om kleine, haalbare stapjes te benoemen, dat bevordert de kans op succes. De geïnterviewde leidinggevenden van de deelnemers gaven aan dat het hen niet helemaal duidelijk was wat er van hen verwacht werd en welke rol er voor hen was in dit traject. De onduidelijkheid heeft zowel betrekking op de regelruimte (wat kan ik de medewerker bieden als hij/zij vraagt om faciliteiten?) als op de rol naar de medewerker (coachend, ondersteunend, sturend?). De leidinggevenden hebben behoefte aan de training zoals die in het oorspronkelijke plan ook voorzien was, om te leren omgaan met de vragen van de getrainde medewerkers.

Hoofdstuk 4

Conclusies over de pilots heen

4.1. Doelen, motieven en opzet van de pilots

De belangrijkste redenen om aan de pilot deel te nemen, zijn gelegen in de hoogte van het ziekteverzuim en het feit dat (oudere) medewerkers vastlopen of dreigen vast te lopen in het werk. Verder speelt het dreigende lerarentekort als gevolg van de vergrijzing een rol. De pilots hebben over het algemeen tot doel het ziekteverzuim terug te dringen of te voorkomen, de motivatie van (oudere) medewerkers te verbeteren door hun kennis en kwaliteiten zinvoller in te zetten binnen de school. Niet alle scholen binnen de verschillende stichtingen hebben aan de pilot deelgenomen. De scholen is over het algemeen wel de mogelijkheid geboden aan de pilot deel te nemen. Degenen die uiteindelijk hebben geparticipeerd, hebben dit gedaan op basis van interesse.

Alhoewel er overlap bestaat in de maatregelen om de geformuleerde projectdoelen te bereiken, verschillen de diverse pilots over het algemeen in hun aanpak om medewerkers langer en gemotiveerd te laten doorwerken. Zo is er bij SKOL en SKBG nagedacht over mogelijk te nemen maatregelen en zijn er instrumenten ontwikkeld. Bij de overige projecten zijn er daadwerkelijk maatregelen ondernomen om medewerkers gezond en gemotiveerd aan het werk te houden. Bij SKBG, Arevo en St. Rosascholen worden medewerkers getraind om actief sturing te geven aan hun loopbaan. En bij de Nestor pilot worden medewerkers opgeleid tot nestor en worden er maatregelen genomen zodat de nestoren in de school (startende) docenten kunnen gaan begeleiden. In de volgende paragraaf wordt er nader ingegaan op de verschillende type maatregelen die vanuit de pilots genomen zijn. De pilots verschillen in de activiteiten die worden ondernomen, maar ook in de doelgroep waarvoor de activiteiten bestemd zijn. De doelgroepen variëren zowel in functie als leeftijd, namelijk oudere leerkrachten, startende leerkrachten, docenten van alle leeftijden, vrouwelijke docenten rond de dertig jaar en schooldirecteuren. Maar ook wat betreft de oudere leerkracht bestaat er tussen de pilots een verschil in definitie. Terwijl de ene pilot de leeftijdsgrens legt bij 40 jaar en ouder, legt de andere pilot de grens bij 45 jaar of 55 jaar en ouder.

Voor de uitvoering van de maatregelen zijn bij de meeste pilots (externe) adviseurs betrokken. De trainingen voor medewerkers en management zijn uitgevoerd door gespecialiseerde (trainings)bureaus. Bij stichting Rosascholen is de training uitgevoerd in

samenwerking met het hoofd P&O. De opleiding tot nestor is opgezet en uitgevoerd door lerarenopleidingen. Ook voor de ontwikkeling van het personeelsbeleid is externe ondersteuning ingeschakeld. De coördinatie van de pilots ligt veelal bij de stichtingen zelf en deze taak wordt vervuld door de bovenschools manager of de personeelsadviseur. Deze zijn in meer of mindere mate betrokken geweest bij de ontwikkeling van de opzet van de pilot. Opvallend is dat de schooldirecteuren in de meeste gevallen aan de zijlijn betrokken zijn bij de pilots. Bij SKBG zijn zij onderdeel van de pilot door bijvoorbeeld het volgen van een training. Bij bijvoorbeeld de Nestor pilot zijn de schoolleiders door middel van conferenties bij het project betrokken geweest.

De pilots zijn over het algemeen volgens de tijdplanning uitgevoerd. Bij twee pilots is er ophoud geweest. De redenen hiervoor zijn interne problemen (St. Rosascholen) en knelpunten in de organisatie van de pilot en de afwezigheid van een trainer (Nestor).

4.2. Ingezette maatregelen en instrumenten

In de onderstaande tabel worden de doelen en maatregelen vanuit de pilots gepresenteerd. De maatregelen worden uitgesplitst naar het type maatregel (zie hoofdstuk 2); personele en organisatorische maatregelen en maatregelen gericht op management en cultuur en arbeidsvoorwaarden. De maatregel met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden is weggelaten omdat geen enkele maatregel vanuit de pilots hierop gericht is. Niet bij alle pilots worden er al concrete maatregelen ondernomen. Bij een tweetal pilots worden er namelijk maatregelen geïnventariseerd of instrumenten ontwikkeld.

Tabel 3: ingezette maatregelen en instrumenten

Doelen	Ontwikkeling maatregelen en instrumenten	Maatregelen		
		Personele maatregelen	Organisatorische maatregelen	Management en cultuur
Preventie ziekteverzuim		Training medewerkers (Arevo; medewerkers 30-40 jaar en medewerkers rond 45 jaar, SKBG; medewerkers van 50 jaar en ouder)		
Ontwikkelperspectieven ouderen		Training medewerkers (SKBG, St Rosascholen; alle leeftijden) Opleiding tot nestor voor 55-plussers (Nestor)		
Inzetten kwaliteiten en ervaringen oudere werknemers		Opleiding tot nestor voor 55-plussers (Nestor)	Werken als nestor (minder lesuren) (Nestor)	
Verhogen motivatie	Portfolio van acties voor 40-plussers (SKOL)			
Inzetten kennis, ervaring en competenties medewerkers en loopbaanontwikkeling	Ontwikkelen loopbaanprofielen (SKOL)			
Ontwikkelen ouderenbeleid	Ontwikkelen handboek ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid (SKBG)			
Informereren en bewustwording medewerkers				Informatiebijeenkomst medewerkers (SKBG, St. Rosascholen)
Cultuurverandering		Training medewerkers (St. Rosascholen) Opleiding tot nestor voor 55-plussers (Nestor)		Conferentie voor management en nestoren in opleiding (Nestor)
Toerusten schoolleiding voor omgaan met en aansturen van oudere leerkracht		Scholing management (SKBG)		Scholing management (SKBG)

Personele maatregelen

Binnen de pilots worden vooral personele maatregelen genomen. Er kunnen drie typen personele maatregelen onderscheiden worden. Het eerste type personele maatregel is een training voor (oudere) medewerkers met als doel het verhogen van de motivatie, het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan (cultuurverandering) en het vergroten van de inzet van de kennis en vaardigheden. Zowel bij stichting Rosascholen als bij SKBG en Arevo is een dergelijke training opgezet. Daarnaast is er bij Arevo een training opgezet die specifiek gericht is op jongere medewerkers, namelijk medewerkers rond de 30 jaar die kampen met problemen rondom de balans tussen werk en privé. Een tweede personele maatregel is bij de Nestor pilot genomen. Hier worden (startende) docenten in hun werk ondersteund door middel van het verkrijgen van begeleiding. Deze begeleiding wordt door de nestoren verzorgd. De inzet van nestoren in de school heeft tevens tot doel de beeldvorming rondom oudere docenten (benutting van hun kwaliteiten) positief te beïnvloeden. Een derde maatregel is gericht op de schooldirecteuren. De directeuren van de scholen die onder SKBG vallen hebben een training levensfasebewust coachen gevolgd, waarin hun vaardigheden zijn getraind.

Organisatorische maatregelen

De opleiding tot nestor is een personele maatregel. De toepassing van de maatregel in de school is echter een organisatorische maatregel, namelijk dat medewerkers na de opleiding als nestor aan de slag kunnen. Zij worden dan binnen de school ingezet voor de begeleiding van (startende) docenten. Dit wordt ook wel taakdifferentiatie genoemd. Het werken als nestor gaat gepaard met een aanpassing van de inhoud van de functie door een vermindering van het aantal lessen. De vrijgekomen uren kunnen ingezet worden voor de begeleiding van (startende) docenten.

Management en cultuur

Drie van de genomen maatregelen waren gericht op management en cultuur. Zo is binnen SKBG een training voor het management georganiseerd. Om de bewustwording te vergroten is er tijdens de training aandacht besteed aan de problematieken en karakteristieken van werknemers in verschillende leeftijdsfasen. Verder zijn hun coachingsvaardigheden getraind, zodat ze die kunnen inzetten in hun gesprekken met (oudere) werknemers.

De tweede maatregel is een conferentie voor nestoren in opleiding en de schooldirecteuren, waarin onder andere is gesproken over de beeldvorming rondom oudere docenten. Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven is het doel van deze maatregel in de loop van de pilot bijgesteld.

De derde maatregel is gericht op een bewustwordingsproces bij de medewerkers. Hiervoor is zowel bij SKBG als bij stichting Rosascholen een informatiebijeenkomst georganiseerd, waarin is gesproken over loopbanen en de problematiek van met name oudere medewerkers (bijvoorbeeld psychosociale problemen).

Ontwikkeling maatregelen en instrumenten

Behalve dat er concrete maatregelen zijn uitgevoerd, zijn er bij twee pilots ook initiatieven ondernomen om maatregelen te bedenken en te ontwikkelen. Daarnaast zijn er ook instrumenten ontwikkeld die ingezet (kunnen) worden in de school. Bij Arevo zijn ze als

onderdeel van de pilot aan de slag gegaan met het ontwikkelen van het (personeels)beleid op stichtingsniveau. Zo is er een handboek ontwikkelingsgericht personeelsbeleid ontwikkeld. Hierin is op bovenschools niveau een visie op ontwikkelingsgericht personeelsbeleid uitgewerkt en zijn instrumenten ontwikkeld. Ten behoeve van het handboek is geïnventariseerd wat er bij de verschillende (fusie)scholen aanwezig is en wordt bekeken wat er nog ontwikkeld moet worden. Na afloop van de pilot is er een eerste concept van de visie op het ontwikkelingsgericht personeelsbeleid en zijn de eerste instrumenten (functionerings- en beoordelingsgesprekken, POP, wandelganggesprek, werving en selectie) ontwikkeld. Het handboek is een ontwikkelstuk, dat op basis van de ervaringen steeds verder wordt aangepast.

Bij SKOL zijn voor de groep 40-plussers discussiebijeenkomsten georganiseerd om acties ter verbetering en ondersteuning van de werkmotivatie te inventariseren. Op basis hiervan is een portfolio van acties op bestuurs-, school- en individueel niveau die in het kader van het integraal personeelsbeleid in de toekomst ingezet kunnen worden. Verder zijn samen met medewerkers loopbaanprofielen opgesteld. Hierdoor krijgen medewerkers zicht op hun loopbaanmogelijkheden en de eisen die hieraan gesteld worden. Zowel op het niveau van de individuele scholen als op stichtingsniveau kunnen de competenties van medewerkers optimaal benut worden door in een (nog in te richten) expertisecentrum de competenties van alle medewerkers in kaart te brengen. Op deze manier wordt bekend welke competenties er in de scholen aanwezig zijn en welke ontbreken.

De meeste maatregelen uit de pilots zijn van personele aard. Het gaat hierbij voornamelijk om trainingen, enerzijds gericht op het vergroten van het bewustzijn en het nemen van verantwoordelijkheid op het gebied van de loopbaan en anderzijds op het vergroten van de vaardigheden (coachen). Een andere personele maatregel is de ondersteuning van (startende) docenten door het inzetten van de nestoren. In de pilot is slechts één organisatorische maatregel genomen die ingrijpt op de inhoud van de functie. Het gaat hierbij om een vermindering van het aantal lessen ten behoeve van de begeleiding van (startende) docenten. Voor wat betreft de maatregelen op het gebied van management en cultuur gaat het om het vergroten van de bewustwording van schooldirecteuren door middel van een training en conferenties.

Daarnaast zijn er tijdens de pilots ook maatregelen en instrumenten ontwikkeld. Het gaat hierbij onder andere om loopbaanprofielen, POP's, functionerings- en beoordelingsgesprekken en instrumenten op het gebied van de werving en selectie. Deze instrumenten kunnen ingezet worden ten behoeven van het gehele personeel.

Zowel de maatregelen binnen Arevo, SKBG als binnen de Nestor pilot vormen een set van onderling samenhangende maatregelen. Een aantal medewerkers worden opgeleid tot nestor ten behoeve van de begeleiding van (startende) docenten. Om deze nieuwe taak te kunnen uitvoeren wordt het aantal lessen verminderd. Binnen SKBG volgen zowel de medewerkers als schooldirecteuren een training. Door het trainen van de schooldirecteuren kunnen de medewerkers ondersteund worden in het realiseren van hun doelen. Bijkomend voordeel is dat de schooldirecteuren deze vaardigheden ook in de gesprekken met andere medewerkers in kunnen zetten. Behalve dat de medewerkers binnen Arevo een training bewuste loopbaansturing volgen, wordt er parallel hieraan een handboek ontwikkelingsgericht personeelsbeleid ontwikkeld. De instrumenten die hierin

worden opgenomen, kunnen worden ingezet ten behoeve van de ontwikkeling van medewerkers.

4.3. Inbedding van maatregelen

Geconcludeerd kan worden dat de pilots niet op zichzelf staan. Binnen de verschillende stichtingen en op de meeste scholen vinden maatregelen plaats die buiten de pilot vallen, maar bijdragen aan het behalen van de doelstelling om medewerkers gezond en gemotiveerd te laten werken. Op deze manier vormen de pilots onderdeel van een groter traject van beleidsmaatregelen, zoals het IPB-beleid of het ziekteverzuimbeleid.

Diverse stichtingen zijn bezig met de ontwikkeling en implementatie van IPB, waarvan de gesprekkencyclus eventueel op basis van competenties een onderdeel vormt. Over het algemeen worden of zijn er op bovenschools niveau kaders ontwikkeld op het gebied van het (integraal) personeelsbeleid. Terwijl de kaders richtinggevend zijn, hebben de directeuren de verantwoordelijkheid hier op schoolniveau invulling aan te geven. Zo worden de scholen binnen SKBG geacht in de toekomst een schoolondernemersplan te schrijven. Hiervoor moeten de kansen en de bedreigingen van de school in kaart gebracht worden en moet geformuleerd worden waar de school over vijf jaar wil staan. Op basis hiervan moeten keuzes gemaakt worden voor bijvoorbeeld personeel, middelen en huisvesting. Dit bepaalt tevens de invulling van het personeelsbeleid. Verder voeren de directeuren POP-gesprekken met de bovenschools manager. Hierin worden onder andere afspraken gemaakt met betrekking tot het personeelsbeleid. In een later stadium zullen ook POP-gesprekken met medewerkers worden gevoerd waardoor er afspraken over de persoonlijke ontwikkeling worden gemaakt. De schoolleiders die deze gesprekken voeren, zijn als onderdeel van de pilot getraind in leeftijdsbewust coachen. Bij SKOL zijn de ondernomen activiteiten beleidsmatig van aard en vormen een nadere aanscherping van het IPB-beleid binnen de organisatie. Parallel aan de pilot zijn er individuele werkdoSSIERS (IWD) ontwikkeld in combinatie met jaargesprekken, waarbij de jaargesprekken elk jaar een ander karakter - functioneringsgesprek, loopbaangesprek, beoordelingsgesprek - kunnen hebben. Iedere werknemer heeft elk jaar een gesprek dat aan de hand van het IWD en een gespreksleidraad wordt gevoerd. Tijdens het gesprek worden afspraken gemaakt waarop in een volgend gesprek wordt teruggekomen. Met dit systeem - dat op dit moment wordt geïmplementeerd - worden medewerkers meer verantwoordelijk gemaakt voor hun eigen (ontwikkeling van) bekwaamheid en loopbaan. Niet bij alle stichtingen is al beleid ontwikkeld. Zo is een van de stichtingen bezig met het schrijven van een strategisch meerjarenbeleidplan waarvan levensfasebewust personeelsbeleid onderdeel zal vormen. Ondanks dat het beleid op stichtingsniveau in veel gevallen nog geïmplementeerd moet worden, ondernemen de individuele scholen zelf ook actie. Zo komt uit een van de pilots naar voren dat een van de scholen door een gebrek aan plaats in de training voor medewerkers zelf naar oplossingen heeft gezocht. Deze school heeft in plaats van deelname aan de pilot bewust zelf aandacht besteed aan problemen van medewerkers tijdens de gesprekkencyclus. Naar aanleiding hiervan zijn directie en medewerkers samen naar oplossingen gaan zoeken.

Om langer gezond en gemotiveerd doorwerken te stimuleren worden er binnen de verschillende stichtingen behalve de maatregelen uit de pilot ook andere concrete maatregelen genomen. Grofweg gaat het om maatregelen om de oudere werknemer te ontlasten en om maatregelen die gericht zijn op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in het algemeen.

Binnen Arevo is er bijvoorbeeld een bestuursmaatregel, waarin is vastgelegd dat oudere medewerkers gebruik kunnen maken van bijvoorbeeld een reductie van het aantal lesgevende taken en lokalen- en roosterwensen. Ook op de scholen die aan de Nestor pilot hebben deelgenomen komen soortgelijke maatregelen voor. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een aansluitend rooster, niet meer surveilleren, minder verschillende vakken geven (maximaal twee vakken), minder invallen voor afwezige collega's. Daarnaast zijn er ook scholen of stichtingen die 58-plussers de mogelijkheid bieden vervroegd uit te treden via de FPU-regeling. Hierbij gaat het om een overgangsregeling en deze is van toepassing voor een beperkte groep medewerkers⁵.

Binnen een aantal stichtingen worden er concrete maatregelen geboden voor de persoonlijke ontwikkeling, zoals klassenroulatie, flexibele inzetbaarheid, specialisatie voor 40-plussers, een opleiding tot coach, cursus omgaan met status voor startende docenten, coaching en intervisie. Daarnaast biedt een aantal stichtingen mogelijkheden om deel te nemen aan een kweekvijvertraject en is er een promotieregeling.

Veel van de maatregelen uit de pilots zijn gericht op de ontwikkeling en blijvende inzetbaarheid van medewerkers. Hiermee wordt gewerkt aan een lange termijn oplossing. Dat komt zowel ten goede aan het totale onderwijsveld als de individuele school of stichting (R. Pijpers, 2004).

Uit de interviews blijkt dat de meeste stichtingen de pilots hebben uitgevoerd als onderdeel van reeds bestaand of te ontwikkelen beleid. In een aantal gevallen bestaat de pilot uit een set van maatregelen waardoor de inbedding wordt gewaarborgd. Een voorbeeld is de Nestor pilot, waarbij het takenpakket wordt aangepast om docenten te begeleiden. De succesvolle implementatie van nestoren in de school hangt ook samen met een coachende cultuur. Bij SKBG worden de directeuren getraind in levensfasebewust coachen. Ook dit vergroot de kans op het succes en de inbedding van de training van de medewerkers. Daarnaast wordt de inbedding van de maatregelen gestimuleerd door ze aan te laten sluiten bij het IPB-beleid of ziekteverzuimbeleid. Doordat de maatregelen in het kader van de pilot niet op zichzelf staan, maar voortvloeien uit reeds bestaand beleid wordt de kans op duurzame implementatie vergroot. Een voorbeeld zijn de workshops binnen Arevo die onderdeel vormen van de maatregelen in het kader van de preventie van het ziekteverzuim. Om het lange termijn succes van de maatregelen veilig te stellen, is echter meer nodig. Op het moment van het onderzoek is er voornamelijk beleid op stichtingsniveau ontwikkeld. De implementatie in de scholen is de vervolgstap. De vertaling en toepassing van het beleid in de praktijk van de school moet over het algemeen nog plaatsvinden. De directeuren spelen hier in eerste instantie een belangrijke rol.

5. Op dit moment geldt de FPU-regeling voor medewerkers van 61 jaar en ouder.

4.4. Belangrijke condities voor de inzet van maatregelen

In hoofdstuk 3 is per pilot een overzicht gegeven van de verschillende succesfactoren, knelpunten en randvoorwaarden. Op basis hiervan kunnen conclusies worden getrokken ten aanzien van een aantal belangrijke condities voor de inzet van maatregelen om gemotiveerd en gezond (door)werken te stimuleren. Deze condities hebben betrekking op het gehele pilottraject, namelijk vanaf de beeldvorming tot het nemen van maatregelen en het geven van een vervolg hieraan. De betrokkenheid van leidinggevenden blijkt hier als een rode draad door heen te lopen en is dan ook een belangrijke conditie voor de mate van succes van (een set van) maatregelen.

Beeldvorming

Op basis van de interviews komt naar voren dat de medewerkers het over het algemeen waarderen als er aandacht wordt besteed aan het ouderenbeleid in de vorm van bijvoorbeeld een training. De wijze waarop erover gecommuniceerd wordt, blijkt van essentieel belang te zijn voor het enthousiasme van de medewerkers. Het is belangrijk dat de doelen en de verwachtingen rondom de training duidelijk gecommuniceerd worden naar de medewerkers. Daarnaast kwam uit één van de pilots naar voren dat de nadruk op ouderen en problemen stigmatiserend kan werken en dat medewerkers zich hiermee niet willen associëren. Het enthousiasme voor deelname aan de training was daardoor niet groot. Door op de school aandacht te besteden aan levensfasen wordt het onderwerp 'normaler' en minder of niet stigmatiserend. Hiervoor is het van belang om met het totale personeel in gesprek te gaan. Belangrijk is dan wel dat leidinggevenden de oudere werknemers op de juiste waarde weten te schatten en dit ook als zodanig uitdragen en hier naar handelen.

Individuele maatregelen en vervolgtraject

Een training loopbaanontwikkeling is geen standaardoplossing, waardoor medewerkers weer gemotiveerd aan het werk kunnen. Het is dan ook van belang om per individu te zoeken naar een passende oplossing. Hiervoor moeten leidinggevenden met medewerkers in gesprek gaan. Wanneer een passende oplossing is gevonden, is het van belang hier vervolg aan te kunnen geven.

Betrokkenheid van leidinggevenden is een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit van (een set van) maatregelen. Betrokkenheid kan verkregen worden door leidinggevenden goed te informeren en te scholen.

Voor het vervolgtraject is een aantal aspecten van belang. Ten eerste is het belangrijk dat de training aansluit bij het bestaande beleid van de school. Facilitering om deel te nemen aan een opleiding of training vormt hier een onderdeel van. Ten tweede is het bij het vervolg van de training ook belangrijk dat leidinggevenden voldoende zijn toegerust om met medewerkers in gesprek te gaan over hun loopbaanontwikkeling. Wanneer dit niet het geval is, strekt een training (levensfasebewuste) coachingsvaardigheden tot de aanbeveling. Deze coachingsvaardigheden kunnen worden ingezet ten behoeve van het gehele personeel. De school moet daarnaast de mogelijkheid bieden om binnen de school, de stichting of zelfs daarbuiten vervolg te geven aan de training. Verder is het ook belangrijk om de verwachtingen van de medewerkers te managen door middel van het communiceren van de mogelijkheden en onmogelijkheden ten aanzien van het vervolg binnen de school of de stichting. Aan de andere kant moeten ook de medewerkers zelf

leren problemen in het werk aan te kaarten. Op deze manier kan voorkomen worden dat medewerkers vastlopen in hun werk. Naast de ontwikkeling van vaardigheden speelt de cultuur op school ook een belangrijke rol.

Wanneer leidinggevenden op structurele basis met medewerkers in gesprek gaan en de resultaten hiervan vastleggen, bestaat de mogelijkheid hier op bestuursniveau trendanalyses uit halen. Hierdoor is het mogelijk te achterhalen of bepaalde groepen medewerkers tegen dezelfde problemen aanlopen. Door hierop in te spelen kunnen op bestuursniveau preventieve maatregelen geïnitieerd worden.

4.5. Effecten van maatregelen

In deze paragraaf worden de effecten van de maatregelen besproken. Geconcludeerd kan worden dat de korte termijndoelen van de pilots behaald zijn. De instrumenten zijn ontwikkeld en ingezet bij een deel van de medewerkers. De effecten op de lange termijn, zoals het voorkomen en terugdringen van het ziekteverzuim, zijn echter niet bekend. Enerzijds doordat deze effecten op korte termijn nog niet merkbaar zijn. Het kost tijd voordat medewerkers gevolg hebben gegeven aan het geleerde. En daarbij hadden niet alle deelnemers zichtbare problemen. Het kan zijn dat trainingen ook een preventieve werking hebben gehad, waardoor de effecten moeilijk vast te stellen zijn. Anderzijds zijn de pilots slechts op een klein deel van de medewerkers, namelijk enkele medewerkers per school, gericht.

De maatregelen in de vorm van trainingen voor medewerkers hebben een aantal effecten teweeg gebracht. Ten eerste zijn de medewerkers zich meer bewust geworden van hun eigen kwaliteiten. Door na te denken over de toekomstige loopbaan hebben medewerkers hun wensen en mogelijkheden verkend. Hierdoor maken zij bewuste keuzes voor de toekomst. Dit kan een aantal implicaties hebben. Medewerkers willen zich verder ontwikkelen binnen het onderwijs of daarbuiten of komen tot de conclusie tevreden te zijn met de huidige functie. Ten tweede hebben medewerkers hun vaardigheden uitgebreid. Ze hebben bijvoorbeeld geleerd nee te zeggen of prioriteiten te stellen, waardoor ze beter functioneren en met meer plezier naar hun werk gaan. De opleiding tot nestor heeft tot nieuwe competenties geleid. Hierdoor hebben medewerkers de mogelijkheid nieuwe of andere taken uit te voeren.

De maatregelen hebben tevens tot doel medewerkers (meer) verantwoordelijk te maken voor hun eigen loopbaan. De verschillende stichtingen variëren in de mate waarin ze medewerkers zelfverantwoordelijk (willen) maken. Het verantwoordelijk maken van medewerkers voor de eigen loopbaan is echter niet makkelijk. De pilots hebben dit doel dan ook nog niet volledig behaald. Een training bewuste loopbaansturing voor medewerkers kan hier wel aan bijdragen, doordat medewerkers zelfbewuster worden en concrete doelen stellen.

Alhoewel de medewerkers over het algemeen aangeven dat de maatregelen positief bijdragen aan het werk(plezier) betekent dit niet dat ze ook langer blijven doorwerken. Medewerkers die gebruik kunnen maken van de FPU-regeling geven aan dit ook te zullen doen. Om serieus te overwegen langer door te werken, zal een set van maatregelen noodzakelijk zijn. Hier wordt in hoofdstuk 6, de beschouwing, dieper op in gegaan. Een aantal geïnterviewde medewerkers van de Nestor pilot geeft aan dat ze zouden

overwegen langer door te werken wanneer de inhoud van het takenpakket in grotere mate aangepast zou worden. Zij geven aan dat de huidige omvang van de coachingstaak daarvoor te beperkt is. Zij geven de voorkeur aan een overwegend coachende taak met een klein aantal lesgevende uren.

Geconcludeerd kan worden dat de pilots op dit moment met name korte termijn effecten hebben. Deze effecten zijn overwegend positief van aard. Medewerkers hebben meer zicht gekregen op hun kwaliteiten en hebben vaardigheden en competenties ontwikkeld. Ze nemen in grotere mate verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan.

Levensfasebewust personeelsbeleid is duidelijker op de agenda van de scholen gekomen, waardoor er meer aandacht aan wordt besteed. De effecten op de lange termijn zijn echter minder duidelijk. De inbedding van de maatregelen uit de pilot in het personeelsbeleid en de daadwerkelijke implementatie van het personeelsbeleid zijn belangrijke voorwaarden.

Hoofdstuk 5

Overdraagbaarheid van maatregelen en instrumenten

Aan de betrokkenen binnen de projecten is gevraagd in hoeverre de door hen ontwikkelde en/of genomen maatregelen overdraagbaar zijn naar andere scholen. Bij overdraagbaarheid is gekeken naar de mate waarin het realiseerbaar is (kunnen andere scholen het eenvoudig overnemen?) en of het breed (op veel scholen) dan wel smal (op enkele scholen) inzetbaar is. Daarnaast is gekeken naar het effect van de maatregelen. Op deze wijze kunnen maatregelen opgespoord worden die breed inzetbaar zijn, makkelijk te realiseren en veel effect hebben.

Aan de respondenten is eveneens gevraagd hoe de uitkomsten uit de projecten het best overgedragen kunnen worden aan andere scholen. Wat is de beste manier om hier de aandacht op te vestigen?

5.1. Realiseerbaarheid, inzetbaarheid en effectiviteit

In het algemeen geldt dat:

- De genomen maatregelen zijn breed inzetbaar. Het betreft maatregelen die onderdeel vormen van integraal personeelsbeleid, daar een aanvulling op bieden (loopbaantrainingen/workshop, training tot coach) of condities voor creëren (competenties schoolleiders). Veel scholen in het primair (73%) en voortgezet onderwijs (80%) hebben reeds een integraal personeelsbeleidsplan en zijn bezig met het uitvoeren en verder ontwikkelen van dit integrale personeelsbeleid (Van der Veen e.a., 2005).
- Over de realiseerbaarheid verschillen de respondenten van mening. De een zegt dat het eenvoudig te realiseren is. Zo kan een training bijvoorbeeld worden ingekocht en kun je “gewoon” starten met het voeren van loopbaangesprekken. In de optiek van deze respondenten is het een kwestie van “gewoon beginnen”. Anderen wijzen er op dat de genomen maatregelen eenvoudig te realiseren zijn op voorwaarde dat er aan een aantal condities wordt voldaan. De maatregelen moeten ingebed worden in het personeelsbeleid en schoolleiders moeten beschikken over de competenties om (loopbaan)gesprekken te voeren met (oudere) medewerkers en om condities te creëren voor het realiseren van ambities/wensen van medewerkers. Schoolleiders moeten daarvoor ook over de grenzen van de eigen organisatie, het eigen bestuur en soms zelfs van de sector heen kijken. Het nemen van maatregelen alleen is immers niet voldoende; er dient ook een vervolg aan gegeven te worden. Een schoolleider

kan dit niet alleen, maar heeft ondersteuning nodig van het bestuur. Een enkele keer wordt hier ook gewezen op de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf in het realiseren van ambities. En daarmee wordt niet alleen gedoeld op inzet/motivatie, maar ook op het steken van eigen tijd en geld in ontwikkeling. Als aan deze condities voldaan is, zijn de maatregelen betrekkelijk eenvoudig te realiseren. Zijn deze condities nog niet vervuld, dan is het een tijdrovend proces om de maatregelen goed uit te voeren.

- Over het lange termijneffect van de maatregelen is weinig bekend. Of de maatregelen er uiteindelijk toe zullen leiden dat medewerkers ook inderdaad langer gezond zullen doorwerken (tot hun 65e levensjaar) is niet vastgesteld. Sommige betrokkenen denken dat het wel kan leiden tot langer doorwerken (met name maatregelen gericht op de loopbaan van ouderen en meer aandacht voor ouderen), maar dit zal per persoon verschillen. Anderen denken niet dat het effect zal hebben of kunnen dit niet inschatten. Uit de reacties wordt wel duidelijk dat de maatregelen alleen effect kunnen hebben als ze zijn ingebed in beleid en als er een vervolg aan wordt gegeven (creëren van condities om ambities/wensen te realiseren). Er is wel duidelijk sprake van een korte termijneffect van de trainingen en workshops. Het heeft een goed effect op de motivatie (enthousiasme), bewustwording en heeft mensen instrumenten in handen gegeven.

In onderstaande tabel geven wij per maatregel aan hoe de betrokkenen oordelen over realiseerbaarheid, inzetbaarheid en effectiviteit. In deze tabel zijn uitsluitend maatregelen opgenomen die al in de praktijk zijn uitgevoerd.

Tabel 4: *realiseerbaarheid, inzetbaarheid en effectiviteit maatregelen*

Maatregel/ project	Realiseerbaarheid	Inzetbaarheid	Effectiviteit
Workshop / training (Arevo)	Makkelijk Voorwaarden: inbedding in personeelsbeleid, betrokkenheid leidinggevenden en houding t.o.v. ouderen; actieve houding medewerkers, goed georganiseerde gesprekscyclus (vervolg geven aan afspraken); competenties schoolleiders voldoende financiën.	Breed (ook voor jongeren)	Enthousiaste deelnemers (ervaringen uitwisselen, bewustwording, keuzes maken en prioriteiten stellen, omgaan met problemen). Deelnemers hebben geen plan van aanpak gemaakt en besproken met hun leidinggevende. Deelnemers hebben vervolgstappen gezet (taak afstoten, nieuwe taak vervullen, kijken naar werken buiten onderwijs), maar vinden het wel lastig om het geleerde steeds toe te passen in de praktijk. Deelnemers melden vooral effect op tevredenheid. Zal naar verwachting niet direct effect hebben op langer doorwerken. Daarvoor zijn andere maatregelen nodig.
Training personeel (SKBG) *	Makkelijk	Breed	Enthousiasme, bewustzijn, instrumenten/handreikingen om problemen op te lossen en keuzes te maken. Effect op langer doorwerken niet bekend.
Training leeftijdsbewust coachen directeuren (SKBG)	Makkelijk	Breed	Bewustzijn en vaardigheden directeuren vergroot. Meer aandacht voor personeel kan effect hebben op langer doorwerken.
Handboek personeelsbeleid (SKBG)	Niet een op een overdraagbaar, want toegesneden op de school.	Breed	Onbekend, want maatregelen zijn nog niet in uitvoering genomen.
Opleiding tot Nestor	Makkelijk Voorwaarden: open cultuur, werken met collegiale intervisie, inbedding in beleid school.	Breed	Positief effect op ontwikkeling oudere medewerkers. Geschikt voor een beperkte groep ouderen, namelijk degenen die coaching zien als een uitdaging en daarvoor geschikt zijn (qua competenties en qua gezondheid). Positief effect op motivatie oudere werknemer mits groot deel taak bestaat uit coachingswerk. Kan effect hebben op langer doorwerken, maar hoeft niet. Zal per persoon verschillen. Positief effect op beeldvorming ten aanzien van ouderen (meer waardering, respect). Jonge medewerkers krijgen begeleiding.
Loopbaanprofielen en portfolio van acties (SKOL)	Makkelijk, mits voorwaarden gerealiseerd zijn. Voorwaarden: inbedding in personeelsbeleid (individueel werkdoosier, gesprekscyclus), werken met competentieprofielen, andere houding t.a.v. senioriteit (senior = competent en niet oud), competenties directeuren en personeel.	Breed	Onbekend, maatregelen worden op dit moment in uitvoering genomen.
Informatiebijeenkomst en tweedaagse training gericht op loopbaan (Stichting Rosa-scholen)	Makkelijk, mits bestuur achter visie staat en ook bereid is consequenties van trainingen te aanvaarden (mensen die met plan komen moeten ook de mogelijkheden krijgen dit in de praktijk te realiseren).	Breed	Bewustwording. Het is lastig om het plan naar aanleiding van de training ook daadwerkelijk in de praktijk uit te voeren. Effect op langer doorwerken niet bekend/in te schatten.

* Met betrekking tot het handboek ontwikkelingsgericht personeelsbeleid zijn geen uitspraken gedaan over inzetbaarheid, realiseerbaarheid en effectiviteiten.

5.2. Wijze van overdracht informatie

Aan de betrokkenen is gevraagd hoe de lessen uit de projecten het best kunnen worden overgedragen aan andere scholen. Daarbij valt op dat 'het geschreven woord' (rapporten, good practices) niet de voorkeur geniet. De directeuren en docenten zien veel meer heil in een mondelinge overdracht. Dit kan door middel van werkconferenties, doordat betrokkenen uit de pilots participeren in netwerken waarin zij hun ervaringen met anderen kunnen delen, doordat de pilot-scholen fungeren als contactschool, etc. Belangrijk is dat scholen een beeld kunnen krijgen van de mogelijkheden, dat zij ervaringen kunnen uitwisselen en dat zij geënthousiasmeerd worden. Scholen moeten over de streep getrokken worden en dat lukt, volgens betrokkenen, niet via schriftelijke communicatie.

In onderstaande tabel worden de tips per project weergegeven.

Maatregel/project	Wijze van overdracht
Workshop/training (Arevo)	Werkconferentie, waarin resultaten onderzoek worden toegelicht en pilots workshops verzorgen. Via uitwisseling op de voorlichtingsbijeenkomsten voor personeelsconsulenten/netwerken.
Trainingen (SKBG)	Mondelinge overdracht, bijvoorbeeld via gesprek tussen deelnemers pilot en geïnteresseerden, via workshop. Schriftelijke overdracht via artikelen.
Opleiding tot Nestor	Mondeling/face-to-face, bijvoorbeeld tijdens workshop, congres of via netwerken. Laat deelnemers vertellen over hun ervaringen. Website waar 'nestoren' elkaar kunnen vinden.
Loopbaanprofielen en portfolio van acties (SKOL)	Schriftelijk via boekje met good practices of via website. Pilotschool is contactschool (ervaringen uitwisselen met andere scholen). Mondeling: "andere scholen moeten geënthousiasmeerd worden en dat lukt niet als je het schriftelijk doet".
Informatiebijeenkomst en training	Geen uitspraken over gedaan.

Hoofdstuk 6

Beschouwing

In deze beschouwing plaatsen we de uitkomsten van de pilots 'Langer doorwerken in het onderwijs' en Nestor in een breder kader. De volgende onderwerpen komen daarbij aan bod:

- De huidige stand van zaken met betrekking tot langer doorwerken van ouderen (bereidheid om langer door te werken, oorzaken voor lage arbeidsparticipatie, aangrijpingspunten om arbeidsparticipatie te verhogen)
- Maatregelen om de arbeidsparticipatie te bevorderen (uittreedroutes minder aantrekkelijk maken, langer doorwerken belonen, verminderen arbeidsbelasting, verhogen inzetbaarheid, mentaliteitsverandering)
- De resultaten van de pilots.

We besluiten dit hoofdstuk met een aantal beschouwende opmerkingen.

Het belang van langer doorwerken

In Nederland is sprake van een sterke vergrijzing. Van 2004 tot 2040 zal het aandeel 65-plussers verdubbelen van 2 miljoen tot 4 miljoen. In 2040 zijn er naar verwachting zes 65-plussers op elke tien werkenden (Ministerie van SZW, 2004). Naar verwachting zal de omvang van de beroepsbevolking (tussen 15 en 64 jaar) zijn hoogtepunt bereiken binnen vijf jaar en zal daarna alleen nog dalen (Derks, 2006).

De sterke vergrijzing zal op termijn leiden tot kwantitatieve en kwalitatieve tekorten op de arbeidsmarkt. Het kabinet acht verhoging van de arbeidsparticipatie nodig om voldoende gekwalificeerd personeel te houden. Verhoging van de arbeidsparticipatie is onder meer mogelijk door oudere werknemers langer aan het werk te houden, bij voorkeur tot hun 65e levensjaar. Onder ouderen is de arbeidsparticipatie erg laag. In 2005 werkte 40 procent van de ouderen (55-64 jaar) meer dan 12 uur per week. Door de arbeidsparticipatie van ouderen tot 65 jaar te verhogen kan het potentieel aan arbeidskrachten sterk vergroot worden.

Ook in de sterk vergrijzde onderwijssector is verhoging van de arbeidsparticipatie gewenst. Het ministerie van OCW wil onderwijspersoneel dan ook stimuleren om langer door te werken. Daarnaast zijn de mogelijkheden om gebruik te maken van regelingen voor vroegtijdige uittreding minder aantrekkelijk gemaakt.

Uit een onderzoek (Adams e.a., 2005) blijkt dat de potentiële beroepsbevolking en werkgevers de noodzaak van arbeidsparticipatie van ouderen niet zo hoog vinden.

Gemiddeld willen werknemers doorwerken totdat zij 61,5 jaar oud zijn. Hoger opgeleiden⁶ willen gemiddeld tot 63,6 jaar doorwerken. Vrouwen en parttimers willen gemiddeld minder lang doorwerken. Ook onder medewerkers in het onderwijs leeft een sterke wens tot vervroegde uittreding, met een 'spilleeftijd' rond de 61/62 jaar. Minder dan 10% van de medewerkers wil na zijn 62e nog werken (Zwart e.a., 2005).

Oorzaken voor lage arbeidsparticipatie

Redenen om eerder te willen stoppen hebben te maken met de aantrekkelijkheid van de regelingen en de behoefte aan vrije tijd. In het onderwijs spelen daarnaast een hoge arbeidsbelasting, vermindering van de individuele arbeidscapaciteit en een toenemende generatiekloof met leerlingen en ouders een rol (Adams e.a., 2005; Zwart e.a., 2005). Daarnaast zijn er ook andere oorzaken voor de lage arbeidsparticipatie (Ministerie van SZW, 2004), te weten:

- mentaliteit ten aanzien van oudere werknemers
Werkgevers vinden oudere werknemers te duur en onvoldoende productief. Over het algemeen zijn de kosten voor oudere werknemers inderdaad hoger (hoger salaris; kosten voor secundaire arbeidsvoorwaarden gericht op het ontlasten van oudere werknemers; groter risico op instroom in Ziektewet, WAO en WW). Daarnaast zijn werkgevers minder bereid om oudere werknemers te laten participeren in scholingsactiviteiten, omdat de periode waarin de tijdsinvestering in oudere werknemers terugverdiend kan worden, korter is dan bij jongere werknemers⁷. Ook attitudes en vooroordelen van leidinggevenden, o.a. over de gezondheid en inzetbaarheid van ouderen spelen hierbij een rol (de Koning e.a., 2003). Zo zijn de loopbaanmogelijkheden van ouderen veelal ongunstig doordat leidinggevenden het niet vanzelfsprekend vinden dat ouderen nog promotie maken, doordat zij negatieve verwachtingen hebben over het functioneren van ouderen en doordat zij denken dat ouderen zich niet verder willen ontwikkelen.
- maatregelen gericht op inzetbaar houden van oudere werknemers
Er worden onvoldoende maatregelen genomen gericht op het bevorderen van de inzetbaarheid van ouderen. Zo blijft de scholingsdeelname van ouderen achter vergeleken bij die van jongeren, terwijl scholing kan bijdragen aan het voorkomen van economische veroudering als gevolg van vernieuwingen (nieuwe technologieën, onderwijsvernieuwing) en andere/hogere kwalificatie-eisen. Ook wordt er onvoldoende gebruik gemaakt van aanpassingsmogelijkheden in het werk: aanpassing/verandering van arbeidsduur, arbeidsinhoud en baan (mobiliteit) en deeltijdpensioen. Aanpassing aan de capaciteiten van de oudere werknemer gebeurt vrijwel altijd door middel van reductie in werktijd, maar niet functie-inhoudelijk. Verder is er weinig aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarbij het werk wordt afgestemd op de capaciteiten en wensen van de werknemer. Ook zijn er vaak geringe loopbaanmogelijkheden voor oudere werknemers.

Bereidheid om langer door te werken en condities daarvoor

Als werknemers gevraagd wordt waarom zij langer willen doorwerken noemen zij redenen die te maken hebben met de aantrekkelijkheid van het werk (de voldoening die

6. Mensen met een afgeronde wo-opleiding.

7. Overigens is de mobiliteit onder oudere werknemers veel minder groot dan bij jongere werknemers waardoor de werkgever langer kan profiteren van de investering.

zij er uit halen, het plezier, de sociale contacten, het ritme en het nut) en met financiën. Ten aanzien van de financiën spelen twee verschillende overwegingen een rol: enerzijds het feit dat het financieel aantrekkelijker is om door te werken, anderzijds het feit dat het financieel noodzakelijk is om door te werken (Adams e.a., 2005, Zwart e.a., 2005). Lang niet alle werknemers zijn bereid om langer door te werken. Uit onderzoek onder de potentiële beroepsbevolking (Adams e.a., 2005) komt naar voren dat bijna de helft van de 45-plussers wel langer zou willen doorwerken. Voor een kwart van de 45-plussers moet hiervoor wel aan bepaalde voorwaarden voldaan worden. In het onderwijs wil circa de helft van het onderwijspersoneel –onder bepaalde voorwaarden- wel langer doorwerken (Zwart e.a., 2005). Mensen willen langer doorwerken als ze in deeltijd (minder uren) kunnen werken, als ze meer compensatiedagen krijgen en als ze meer geld krijgen (hoger pensioen, hoger loon). Enerzijds gaat het dus om maatregelen gericht op de vermindering van arbeidsbelasting en anderzijds op maatregelen gericht op het belonen van langer doorwerken.

Uit het onderzoek onder de potentiële beroepsbevolking blijkt verder dat werknemers veel minder geïnteresseerd zijn in maatregelen als een minder zware functie tegen lager salaris ('een stapje opzij'), mentortaken en meer opleidingsmogelijkheden. Dit zijn maatregelen gericht op de verhoging van de inzetbaarheid en het vergroten van de aantrekkelijkheid van het werk. De geringe belangstelling van medewerkers voor deze maatregelen wordt mogelijk veroorzaakt door onbekendheid met (het effect van) deze maatregelen.

Beleid gericht op verhoging van de arbeidsparticipatie

Rekening houdend met de oorzaken voor lage arbeidsparticipatie en de redenen en voorwaarden die werknemers noemen om langer door te willen werken, zou beleid ten aanzien van het stimuleren van langer doorwerken zich kunnen richten op:

- Verdere vermindering van de aantrekkelijkheid van regelingen om vervroegd te stoppen.
- Belonen van langer doorwerken.
- Vermindering van de arbeidsbelasting (bijvoorbeeld minder uren, werken in deeltijd)
- Verhoging van de inzetbaarheid en vergroting van de aantrekkelijkheid van het werk.
- Bestrijding negatieve beeldvorming en vergroting van de competenties van leidinggevenden om leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren.

Het belang van deze maatregelen wordt onderkend door het Kabinet en is ook speerpunt van het beleid van het ministerie van OCW. Overheidsbreed wordt de *aantrekkelijkheid van uitstroomroutes verminderd* (dit geldt zowel regelingen voor vervroegde pensionering als uitstroom naar WIA, WAO en WW). Mensen die langer volledig of in deeltijd doorwerken krijgen een hoger pensioen. Daarnaast wil het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) via een gericht communicatiebeleid *een omslag realiseren in het denken en handelen ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen*. Arbeidsparticipatie van ouderen moet vanzelfsprekend worden voor de potentiële beroepsbevolking en werkgevers en zij moeten uiteindelijk zelf een bijdrage leveren aan de verhoging van de arbeidsparticipatie. Verder stimuleert het ministerie van SZW het voeren van *leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Doel hiervan is om ouderen te behouden voor het arbeidsproces. Voor de regeling is tot 2007 21 miljoen euro beschikbaar.

Het ministerie van OCW heeft met de Bapo-regeling⁸ een belangrijk instrument om de *werkbelasting te verminderen*. Een groot aantal werknemers van 52 jaar en ouder maakt dan ook gebruik van de regeling, onder andere om hun werkbelasting te verminderen en ruimte te hebben voor herstel. In het algemeen zijn medewerkers van mening dat het Bapo-verlof bijdraagt aan de verbetering van de inzetbaarheid van oudere medewerkers in het onderwijs en verlaging van het risico op verminderde inzetbaarheid wegens arbeidsongeschiktheid. Ook de levensloopregeling zou hiervoor ingezet kunnen worden. Uit onderzoek blijkt echter dat het onderwijspersoneel de levensloopregeling vooral wil gebruiken om eerder te stoppen met werken (Zwart e.a., 2005).

Verder heeft het ministerie van OCW beleid ingezet om scholen te stimuleren om *maatregelen te nemen die van invloed kunnen zijn op de inzetbaarheid van werknemers en de aantrekkelijkheid van het werk*. Allereerst is eind jaren negentig afgesproken dat alle scholen in 2005 een integraal personeelsbeleid voeren. Daarnaast moeten alle vo- en bve-scholen en 50 procent van de po-scholen 2007 over een meerjarige personeelsplanning beschikken. Verder is in 2004 de Wet Beroepen in het Onderwijs (BIO) aangenomen. Uitgangspunt van deze wet is dat docenten en ander onderwijspersoneel de kans moeten krijgen om hun bekwaamheden te onderhouden en verder te ontwikkelen. Deze wet kan een impuls geven aan de ontwikkeling en scholing van onderwijspersoneel. De invoering van meerjarige personeelsplanning en het bekwaamheidsdossier als gevolg van de wet BIO wordt ondersteund door pilots Strategisch personeelsbeleid. Tot slot wordt er in augustus 2008 een nieuw stelsel voor vervangingsuitgaven ingevoerd in het primair onderwijs. Schoolbesturen krijgen dan zelf de (financiële) verantwoordelijkheid voor vervanging bij afwezigheid van personeel. De nieuwe financieringssystematiek kan een impuls zijn voor scholen om beleid te voeren gericht op de vermindering van belasting en verhoging van de inzetbaarheid (Ministerie van OCW, 2005). Ook wil het ministerie de aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid vergroten. Hiertoe zijn onder meer de pilots 'langer doorwerken in het onderwijs' en Nestor uitgevoerd.

Al deze aandacht is niet voor niets. Zo blijkt dat de groeiende aandacht voor het thema vergrijzing en leeftijdsbewust personeelsbeleid met name in het onderwijs een reden is om aandacht te besteden aan oudere werknemers (Adams e.a., 2005). Toch is de situatie nog verre van ideaal.

De stand van zaken rond integraal en leeftijdsbewust personeelsbeleid in het onderwijs
In 2004 hebben de meeste scholen in het primair onderwijs (73 procent) en in het voortgezet onderwijs (65 procent) een integraal personeelsbeleidsplan. Circa 80 procent van de directeuren in deze sectoren voelt zich voldoende toegerust om integraal personeelsbeleid in te voeren. Ook hebben steeds meer scholen competentieprofielen. In het voortgezet onderwijs heeft 44 procent van de scholen competentieprofielen opgesteld voor het voltallige personeel en 11 procent voor een deel van het personeel. Het primair onderwijs blijft daarbij achter met respectievelijk 28 en 13 procent. De competentieprofielen worden over het algemeen nog niet zo vaak gebruikt in functioneringsgesprekken (op iets meer dan 30 procent van de po- en vo-scholen). Ook werken steeds meer scholen in po (51 procent) en vo (32 procent) met persoonlijke ontwikkelingsplannen. Een belangrijk deel van de scholen doet dit echter nog niet.

8.. Bapo staat voor Bevordering arbeidsparticipatie ouderen.

Er wordt gesproken van integraal personeelsbeleid wanneer er sprake is van verticale integratie (afstemming van de verschillende personeelsinstrumenten op elkaar) en horizontale integratie (afstemming van het personeelsbeleid op de organisatiedoelen). Op een belangrijk deel van de scholen (zeker de helft) is dit nog geen realiteit (Van der Veen e.a., 2005).

Leeftijdsbewust personeelsbeleid staat binnen veel scholen nog in de kinderschoenen. Er is vooral sprake van seniorenbeleid, gericht op het ontzien van de groep 50-plussers. Veel maatregelen die daarbij worden getroffen beperken zich tot de zogenaamde 'ontziemaatregelen' op individueel niveau: Bapo-regeling en aanvullende verlofvormen, maatregelen gericht op arbeidsomstandigheden (invulling lesroosters, vast lokaal), arbeidstaken en –inhoud (aanpassen van de lestaken, verschuiven van lestaken naar meer voorbereidende en begeleidende taken, vrijstellen van medewerkers van bepaalde taken), arbeidsverhoudingen (uittredingsbeleid gericht op het vroegtijdig uittreden van oudere medewerkers) (Ministerie van OCW, 2005; Zwart e.a., 2006). In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid worden derhalve nog weinig maatregelen genomen die zijn gericht op vergroting van de inzetbaarheid van medewerkers en aantrekkelijker onderwijs.

Als beperkende factoren om beleid met betrekking tot oudere werknemers te voeren noemt men: de beperkte mogelijkheden op het gebied van taakdifferentiatie binnen kleinere instellingen, het ontbreken van financiële middelen om ouderen vrij te maken van hun lesuren en in te zetten op andere taken binnen de instelling, het ontbreken van kennis en vaardigheden bij management en leidinggevenden voor het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid of ouderenbeleid (Zwart e.a., 2006).

De pilots 'Langer doorwerken in het onderwijs' en Nestor

De pilots 'Langer doorwerken in het onderwijs' en Nestor zijn gestart om zicht te krijgen op effectief beleid, maatregelen en instrumenten ter bevordering en stimulering van de arbeidsdeelname van de oudere en ervaren werknemers. In de CAO 2003⁹ is gesteld dat de pilots 'Langer doorwerken in het onderwijs' zich daarnaast ook zouden kunnen richten op het behoud van jongere werknemers voor het onderwijs.

In sommige pilots is nagedacht over mogelijk te nemen maatregelen. Deze zijn echter nog niet in de praktijk uitgetest. In andere projecten zijn maatregelen reeds in de praktijk uitgevoerd.

1. Inventarisatie en ontwikkeling van mogelijke maatregelen

In twee pilots is nagedacht over mogelijk te nemen maatregelen gericht op bevordering en stimulering van de arbeidsdeelname van oudere en ervaren werknemers. De bedachte maatregelen zijn over het algemeen niet nieuw, maar maken deel uit van maatregelen die genomen kunnen worden in het kader van *integraal personeelsbeleid*. Het gaat om maatregelen, gericht op de ontwikkeling van personeel: werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen/individuele werkdoSSIERS, functionerings- en beoordelingsgesprekken, jaargesprekken, loopbaangesprekken, sollicitatiegesprekken en taakbeleid. Het betreft geen maatregelen die specifiek gericht zijn op de oudere werknemer, maar maatregelen die voor alle werknemers genomen worden. De maatregelen zijn binnen de pilots nog niet in uitvoering genomen.

9. Onderhandelaarsakkoord CAO sector onderwijs (PO en VO) 2003.

2. Uitgevoerde maatregelen

In de pilots zijn bepaalde maatregelen al uitgevoerd. Het gaat dan grofweg om vier typen maatregelen:

- *Personele maatregelen gericht op bewustwording, motivatie en planning loopbaan.*

Het gaat om trainingen voor personeel waarin aandacht wordt besteed aan bovengenoemde onderwerpen. In de meeste trainingen wordt aandacht besteed aan de ambities van de werknemers met betrekking tot hun loopbaan. Deze kunnen variëren van het ontwikkelen van competenties om het huidige werk beter uit te kunnen voeren tot het maken van een loopbaanswitch. De trainingen zijn verzorgd door externe bureaus. Over het algemeen worden deze trainingen als zeer positief ervaren en hebben ze ook effect. Beter bewustzijn, grotere motivatie en meer aandacht voor de loopbaan. Bij enkele werknemers heeft het al geleid tot het nemen van stappen. Belangrijk is wel dat alle oudere werknemers aan een dergelijke training (kunnen) meedoen. In de pilots ging het tot nu toe om een deel van het oudere personeel. En verder is het cruciaal dat er een vervolg wordt gegeven aan de trainingen, dat wil zeggen dat werknemers ook in staat worden gesteld om hun ambities te realiseren. Ten derde moeten schoolleiders beschikken over de competenties om met werknemers in gesprek te gaan over de loopbaan en in staat zijn om condities te creëren om te werken aan ambities.

- *Scholing ter verkrijging van nieuwe competenties.*

Hiervan zijn twee voorbeelden gevonden: (1) training van oudere werknemers in het coachen van collega's en (2) training van managers in het begeleiden van (oudere) werknemers. De omscholing van oudere werknemers tot coach is positief verlopen en zal volgens de betrokkenen zeker effect hebben op het gemotiveerd werken. Voorwaarde is wel dat zij een substantieel deel van hun tijd aan coaching kunnen besteden. Het is aan de schoolleiders hiervoor de condities te creëren. Dit betekent het nemen van maatregelen gericht op *taak- of functiedifferentiatie*, maar ook over de grenzen van de school heen kijken omdat er binnen de school vaak onvoldoende formatieve en/of financiële ruimte is om een werknemer een dergelijke taak te laten uitvoeren. Of de omgeschoolde oudere werknemers ook werkelijk langer door zullen werken is dubieus. De ondervraagde ouderen geven aan dat, hoewel zij gemotiveerd zijn voor het coachingswerk, zij toch gebruik zullen maken van vervroegde uittredingsmogelijkheden. De scholing van managers heeft er toe geleid dat deze beter weten hoe zij met oudere werknemers moeten omgaan. Een belangrijke conditie voor maatregelen gericht op oudere werknemers (zie ook hierboven) is daarmee gecreëerd.

- *Trainingen gericht op bewustwording managers ter verkrijging van een positieve cultuur met betrekking tot ouderen.*

Deze trainingen worden verzorgd door externen en hebben geleid tot meer bewustwording en een positiever beeld van ouderen. Een belangrijke conditie is daarmee gerealiseerd.

Of de maatregelen uiteindelijk zullen leiden tot langer doorwerken is niet binnen de pilots vastgesteld en de ondervraagde directeuren en personeelsleden konden ook geen inschatting geven van het verwachte effect.

Beschouwende opmerkingen

In het licht van het voorgaande wordt hier een aantal beschouwende opmerkingen geplaatst over het bevorderen van de arbeidsparticipatie van ouderen.

- Zolang er aantrekkelijke regelingen zijn om voortijdig het arbeidsproces te verlaten, zal het onderwijspersoneel hiervan gebruik maken, zelfs als de inzetbaarheid vergroot wordt en de aantrekkelijkheid van het werk toeneemt. De behoefte om eerder te stoppen is immers groot. Naarmate de uittreedroutes minder aantrekkelijk worden, zal het onderwijspersoneel hier minder gebruik van maken. Minder gebruik van uittreedroutes kan tot gevolg hebben dat organisaties meer genoodzaakt zijn leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren om aldus de inzetbaarheid van personeel en de aantrekkelijkheid van het werk te vergroten.
- Er kan winst geboekt worden met het belonen van langer doorwerken. Werknemers krijgen nu al een hoger pensioen wanneer zij langer doorwerken. Ook het werken in deeltijd behoort al tot de mogelijkheden. Een werknemer kan zijn loopbaan in maximaal tien stappen afbouwen en met FPU gaan. Een hoger loon en meer compensatiedagen voor werknemers die langer doorwerken zou mogelijk extra kunnen bijdragen aan langer doorwerken.
- Er kan eveneens winst geboekt worden met vermindering van de werkbelasting, verhoging van de inzetbaarheid van werknemers en vergroting van de kwaliteit van het werk.
- Belangrijke instrumenten om deze doelen te bereiken zijn integraal personeelsbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Via gericht beleid zet het ministerie deze onderwerpen op de agenda van scholen en dat werpt vruchten af. Veel onderwijsinstellingen zijn bezig met de invoering van integraal personeelsbeleid en ook leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft de aandacht. Ook via subsidieregelingen kunnen scholen gestimuleerd worden tot beleidsontwikkeling. De subsidieregeling van SZW is voor bedrijven een belangrijke stimulans om aandacht te besteden aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Omdat leeftijdsbewust personeelsbeleid nog in de kinderschoenen staat, is het zinvol om na te denken over instrumenten om dit meer te stimuleren.
- Integraal personeelsbeleid kan al een belangrijk middel zijn om de arbeidsparticipatie van ouderen te bevorderen. Voorwaarde is dan wel dat leidinggevenden dit personeelsbeleid ook toepassen voor ouderen. Ook ouderen werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen en dienen zich verder te ontplooien. Leeftijdsbewust personeelsbeleid kan daarop voortbouwen door gericht aandacht te besteden aan ambities en wensen van personeel in de verschillende leeftijdsfasen. Maatwerk lijkt daarbij de beste oplossing. Uit de pilots komt het belang van aandacht voor de ontwikkeling van de loopbaan en het realiseren van ambities naar voren.
- Om goed leeftijdsbewust personeelsbeleid met aandacht voor de loopbaan en het realiseren van ambities te voeren, is het noodzakelijk dat schoolleiders en bestuurders beschikken over de benodigde competenties. Enerzijds gaat het daarbij om beeldvorming (positief denken over de inzetbaarheid en competenties van ouderen) en anderzijds om het kunnen voeren van loopbaangesprekken en het creëren van condities om de ambities te realiseren. Binnen de schoolorganisatie zijn deze condities lang niet altijd te realiseren (beperkte mogelijkheden voor functiedifferentiatie, geringe financiële ruimte). Overigens zijn er op dit punt ook verschillen tussen schoolleiders/bestuurders (de ene creëert makkelijker mogelijkheden dan de ander), maar er is ook sprake van feitelijke beperkingen. Het is dan ook van belang dat de schoolleider/bestuurder over de grenzen van de schoolorganisatie, het eigen bestuur en zelfs van de eigen onderwijssector heen kan

kijken. Deze condities zijn nog niet gerealiseerd. In het primair onderwijs voert 60 procent van de schoolleiders een extern mobiliteitsbeleid binnen het eigen bestuur en kijkt 13 procent ook buiten de grenzen van het eigen bestuur. In het voortgezet onderwijs hebben de meeste scholen geen extern mobiliteitsbeleid (Van der Veen e.a., 2005). Daarnaast is het interessant om te kijken wat de feitelijke beperkingen zijn om ambities te realiseren en welke acties er ondernomen kunnen worden om meer mogelijkheden te creëren voor het realiseren van ambities.

Bijlage

**Overzicht succesfactoren, knelpunten en
randvoorwaarden ingezette maatregelen**

Instrumenten	Successen	Knelpunten	Randvoorwaarden
Informatiebijeenkomst medewerkers		<ul style="list-style-type: none"> • Stigmatisering oudere medewerkers (met als gevolg beperkte aanmelding voor cursus) • Uiteenlopende verwachtingen van medewerkers en doelen management 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid van bestuur (bovenschools manager)
Training medewerkers - Arevo	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor de doelgroep • Ervaringen uitwisselen, open sfeer • Handvatten om anders met de situatie om te gaan • Docenten van verschillende scholen in 1 groep 	<ul style="list-style-type: none"> • Lastig om het geleerde in de praktijk te brengen • Onvoldoende betrokkenheid leidinggevende • Ontbreken van een vervolg op de training 	<ul style="list-style-type: none"> • Training moet aansluiten bij het bestaande beleid in de school • Steun van leidinggevende en vertaling naar de werksituatie (zowel vanuit medewerkers als leidinggevende) • Neutrale en open cursusleiders • Niet te grote cursusgroep • Sfeer van vertrouwen tijdens de cursus
Training medewerkers - SKBG	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaringen uitwisselen, open sfeer • Handvatten om anders met de situatie om te gaan • Kwaliteit trainer(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Er kan een onveilige sfeer ontstaan, doordat deelnemers elkaar kennen en er daardoor geen sprake is van een open sfeer 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitering door de school • Aansluiting van cursus op de behoefte van medewerkers • Combinatie van training voor medewerkers met training voor leidinggevenden • Training moet aansluiten bij problematiek werknemer
Training medewerkers - St Rosascholen	<ul style="list-style-type: none"> • Intensiteit van de training • Sfeer van veiligheid en vertrouwen 	<ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijkheid over de rol van leidinggevenden na de training van medewerkers • Plannen van medewerkers die botsen met de schoolbelangen 	<ul style="list-style-type: none"> • Een balans vinden tussen veiligheid en vrijblijvendheid • Leidinggevenden een rol geven in de follow-up van de training • Steun van leidinggevende en vertaling naar de werksituatie (zowel vanuit de leidinggevende als de medewerkers) • Plannen van deelnemers opnemen in een POP

Instrumenten	Successen	Knelpunten	Randvoorwaarden
Opleiding tot nestor	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning leidinggevende • Kwaliteit trainers • Enthousiasme deelnemers • Uitwisseling ervaringen met docenten van andere scholen 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie van de pilot • Prioriteit voor problematiek oudere werknemer / nestor van het middenmanagement in de school • Betrokkenheid van en beeldvorming door middenmanagement • Communicatie vooraf aan deelnemers • Facilitering 	<ul style="list-style-type: none"> • Koppeling van training en toepassing in de school • Flexibele opzet training (aansluiten bij de coachingsmogelijkheden in de school en de behoeften van deelnemers) • Pro-actieve instelling van nestoren ten opzichte van de leidinggevende • Contact tussen deelnemers en schoolleiders • Inbedding in de school (levensfasebewust personeelsbeleid en coachende cultuur in de school) • Positieve houding van schoolleiders ten opzichte van oudere werknemers en inzet van kwaliteiten in de school • Facilitering van training en coaching • Introductie en communicatie binnen de school (continuïteit en bekendheid) • Aanleg coachingsvaardigheden deelnemers

Instrumenten	Successen	Knelpunten	Randvoorwaarden
Scholing management		<ul style="list-style-type: none"> Inplannen cursus door schooldirecteuren 	<ul style="list-style-type: none"> Training tijdens werktijd Sfeer van vertrouwen Voldoende tijd tussen bijeenkomsten voor uitvoeren huiswerkopdrachten Follow-up, bieden van intervisiemogelijkheden na afloop van de cursus
Conferentie voor management en nestoren in opleiding	<ul style="list-style-type: none"> Toegenomen betrokkenheid schooldirecteuren Realistisch beeld van de oudere werknemer Delen van ervaringen m.b.t. organisatie en opleiding tot nestor 		
Loopbaanprofielen ontwikkelen		<ul style="list-style-type: none"> Geformuleerde loopbaanpaden sluiten voor een deel van de medewerkers niet aan bij de ambities Onduidelijkheid voor medewerkers rondom resultaten pilot 	<ul style="list-style-type: none"> Als school de juiste condities scheppen en over de grenzen van de eigen school heen kijken

Beleidsontwikkeling	Successen	Knelpunten	Randvoorwaarden
Ontwikkelen handboek ontwikkelingsgericht personeelsbeleid		<ul style="list-style-type: none"> • Toepassing van beleid in de praktijk (implementatie) 	
Portfolio van acties	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor de groep senioren 	<ul style="list-style-type: none"> • Geformuleerde acties zijn niet voor alle oudere werknemers geschikt • Omzetten van portfolio met acties in concreet beleid kost veel tijd 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeren van maatregelen; koppeling aan IPB

Bijlage

Overzicht producten pilots

Pilot	Contactpersonen	Samenwerkingspartners	Producten
Arevo	Dhr. T. Gerritsen, personeelsconsulent	Weusten en Hoonstra, te Nijmegen Aeon Loopbaanadvies, te Arnhem	Programma workshop 'senioren in het onderwijs' Programma workshop 'combineren werk en privé'
SKBG	Dhr. P. Bos, bovenschools manager	Bureau Weerzien, te Vragender	Programma training 'levensfasebewust coachen' Programma training 'bewuste loopbaanontwikkeling' Handboek ontwikkelingsgericht personeelsbeleid
Nestor	Dhr. A. Holster, voorzitter College van Bestuur scholengemeenschap Goudse Waarden	IVLOS Instituut Archimedes, lerarenopleiding vo/bve Hogeschool Utrecht	Overdrachtsdocument Achterberg, F. (2005). Nestorproject: Grijs verzilverd. Programma nestorentreaining Artikelen: Achterberg, F. (2005). Het Nestorproject: vruchten plukken van ervaring. Schoolmanagers VO, 5 maart, p. 12-15. Interview Ad Holster. Support, februari 2005.
SKOL	Mw. L. van Aubel, bovenschools directeur	TNO Kwaliteit van Leven, te Hoofddorp	Rapport Korver, Frielink en van Ling (2005). Senioriteit als topprestatie. In dit rapport zijn de loopbaanprofielen en het portfolio van acties opgenomen
St. Rosascholen	Dhr. V. Peters, hoofd P&O	ArboUnie	Opzet training loopbaanontwikkeling

Literatuurlijst

- Adams, F., M. Arents, M. Pat, M. Versantvoort (2005),
Werkt grijs door? Nulmeting houding en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen. ECORYS Nederland BV: Rotterdam.
- Derks, W. (2006),
Structurele bevolkingsdaling, een urgente nieuwe invalshoek voor beleidsmakers. Universiteit Maastricht. Uit: de Volkskrant, 15 maart 2006.
- Koning, de, et al (2003),
Meer vrouwen en ouderen aan het werk: wat zijn de randvoorwaarden voor werkgevers? SEOR: Rotterdam.
- Ministerie van OCW (2005),
Nota werken in het onderwijs 2006. DeltaHage: Den Haag.
- Ministerie van SZW (2004),
Kabinetsstandpunt "stimuleren langer werken van ouderen". Ministerie van SZW: Den Haag.
- Pijpers, R. (2004),
Van ouderenbeleid naar jongerenbeleid. ArboNed Noord Holland.
- Veen, J. van der, T. Klein (2005),
Monitor Integraal Personeelsbeleid in het PO en VO. Vierde meting. Research voor Beleid: Leiden.
- Zwart, B.C.H. de, W.M. Heijdel (2006),
Vroegtijdig uittreden of door tot 65 in het onderwijs? Verdiepend onderzoek in het kader van de monitor Arbeid, Zorg en Levensloop in het onderwijs 2005. Bureau AStri: Leiden. CONCEPT