

Duurzame inzetbaarheid in het primair onderwijs

Een verkenning van de behoeften
van medewerkers in verschillende
levensfasen

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



Duurzame inzetbaarheid in het primair onderwijs

**Een verkenning van de behoeften van
medewerkers in verschillende levensfasen**

Inhoudsopgave

Samenvatting, conclusie en aanbevelingen	4
1. Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Doel	11
1.3 Aanpak	12
1.4 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Definitie van duurzame inzetbaarheid	13
2.2 Factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden	14
2.3 Stimuleren van duurzame inzetbaarheid	16
3. Onderzoeksmethoden	20
3.1 Enquête onder onderwijsmedewerkers	20
3.2 Groepsgesprekken	21
3.3 Interviews met post-actieven	22
4. Duurzame inzetbaarheid van onderwijspersoneel	23
4.1 Duurzame inzetbaarheid	24
4.2 Toekomstige inzetbaarheid	26
4.3 Belemmeringen voor duurzame inzetbaarheid	29
4.4 Eigen regie	33
5. Wat heeft onderwijspersoneel nodig om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven?	35
5.1 Bekendheid met duurzame inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheidsuren	36
5.2 Op welke gebieden bestaat behoefte aan maatregelen?	37
5.3 Aan welke maatregelen/activiteiten is behoefte?	37
6. Levensfasen	43
6.1 Jonge starters	45
6.2 Oudere starters	48
6.3 Gezinsfase	50

6.4	Mantelzorgers	52
6.5	Laatste carrièrefase	55
6.6	Post-actieven	57
Bijlage 1: Vragenlijst		60
Bijlage 2: Leidraad groepsgesprekken		65
Bijlage 3: Interviewleidraad post-actieven		67

Samenvatting, conclusie en aanbevelingen

Samenvatting

Door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd werken mensen steeds langer door. Duurzame inzetbaarheid wordt daardoor steeds belangrijker, ook in het primair onderwijs (po). Dit geldt niet alleen voor oudere medewerkers, maar voor alle werkenden. In dit onderzoek inventariseert het Arbeidsmarktplatform PO de behoeften die onderwijsmedewerkers hebben in verschillende levensfasen en de manier waarop eigen regie op duurzame inzetbaarheid kan worden gestimuleerd en gefaciliteerd. De resultaten zijn gebaseerd op een literatuurverkenning, een enquête, groepsgesprekken met onderwijsmedewerkers en een klein aantal interviews met mensen die de sector vanwege ziekte of pensioen hebben verlaten. Het onderzoek is begeleid door een commissie bestaande uit vertegenwoordigers van de Algemene Onderwijsbond (AOB), vakbond CNV, de Federatie van Onderwijsvakorganisaties (FvOv), de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) en het Vervangingsfonds/Participatiefonds (Vf/Pf).

Duurzame inzetbaarheid

In dit onderzoek hanteren we de werkdefinitie van Van der Klink en collega's,¹ die stelt dat duurzame inzetbaarheid betekent dat "werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in hun huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren". Dit vraagt zowel om een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt als ook om een houding en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. Werkenden zijn duurzaam inzetbaar als ze:

- vitaal, energiek en veerkrachtig zijn;
- mentaal en fysiek in goede gezondheid zijn en sociaal in staat zijn om te kunnen werken (dus werkvermogen hebben);
- over de juiste kennis en vaardigheden beschikken en arbeidsmarktwaarde (*employability*) hebben. Oftewel: nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat kunnen blijven vervullen, in de eigen organisatie en indien nodig in een andere organisatie.

Voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid zijn de kernwoorden kunnen, willen en mogen van belang. Aan de medewerkerskant is het belangrijk dat medewerkers het vermogen hebben om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid en de wil hebben om daadwerkelijk actie te nemen. Het is niet alleen essentieel dat werkenden duurzaam

¹ Van der Klink, J., et al. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. Rapport in opdracht van ZonMW.*

gedrag willen en kunnen uitvoeren, maar ook dat ze het gevoel hebben dat ze dit mogen, dus dat werkgevers hen de gelegenheid hiervoor geven. Aan de werkgeverskant is het daarom enerzijds van belang om medewerkers te faciliteren, zodat ze met hun inzetbaarheid aan de slag kunnen, en anderzijds om een veilige cultuur te creëren om hieraan te kunnen werken. Voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid is het belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van het belang en de mogelijkheden ervan. Informatievoorziening vanuit werkgevers speelt hierbij een belangrijke rol.

Welke knelpunten ervaren onderwijsmedewerkers in hun duurzame inzetbaarheid?

Een grote meerderheid van de onderwijsmedewerkers heeft vertrouwen in hun kennis en vaardigheden en is enthousiast over hun baan. Hoge bevoegenheid vormt ook een risico: dankzij hun passie voor hun vak en hun leerlingen houden onderwijsmedewerkers soms te weinig rekening met zichzelf. Gemiddeld willen onderwijsmedewerkers niet tot aan de AOW-leeftijd in de sector blijven werken en verwachten ze dit ook niet vol te houden. De meesten verwachten dat ze het werk in de komende jaren mentaal te zwaar gaan vinden. Investeren in duurzame inzetbaarheid loont: medewerkers die hoger scoren op inzetbaarheid, willen en kunnen langer doorwerken.

Werkdruk en administratiedruk

Onderwijsmedewerkers geven vooral aan dat onnodige administratie en overleggen en vergaderingen hen in de uitvoering van hun werk belemmeren. Ze willen zich kunnen richten op hun kerntaak en door de in hun ogen onnodige administratieve taken hebben ze daar minder tijd voor. Leraren worden vaker belemmerd door administratiedruk dan schoolleiders, onderwijsassistenten en lerarenondersteuners. Het verhoogt hun ervaren werkdruk en gaat sterk ten koste van het werkplezier. Een ander veelgenoemd knelpunt door leraren is het gebrek aan pauzes. Dat heeft te maken met het continuurooster en met het feit dat leraren tijdens pauzes toch taken krijgen, zoals toezicht houden. Een deel van de leraren werkt tijdens pauzes door, zodat ze sneller naar huis kunnen.

Spanningen tussen werk en privé

Ook kenmerken uit de privésfeer spelen een rol bij duurzame inzetbaarheid op het werk. Zo komt een op de acht onderwijsmedewerkers met het werk in de knel vanwege zorgtaken voor kinderen. Bij tien procent vormt het verlenen van mantelzorg een knelpunt en bij respectievelijk acht procent en zeven procent de fysieke en mentale gezondheid. Bovendien heeft ongeveer een vijfde, met name jongeren en onderwijsondersteuners, wel eens last van geldzorgen. Verder geeft dertig procent van de vrouwelijke onderwijsmedewerkers aan in enige mate te worden belemmerd door overgangsklachten. Ze vinden het soms moeilijk om deze klachten en de invloed hiervan op het werk bespreekbaar te maken.

Een deel van de onderwijsmedewerkers vindt het moeilijk om hun knelpunten en behoeftes kenbaar te maken bij de schoolleiding. Daarnaast blijkt uit de groepsgesprekken dat het per school verschilt hoe de schoolleiding knelpunten op het gebied van duurzame inzetbaarheid aanpakt. Zo zijn de ervaringen van onderwijsmedewerkers bij rouwverwerking en mantelzorg wisselend; de een heeft veel belangstelling en flexibiliteit van de leidinggevende ervaren, de ander ervoer weinig begrip en empathie.

Verschillen tussen jongeren en ouderen

Jongere onderwijsmedewerkers hebben op het werk vaker last van spanningen in hun privéleven en van geldzorgen. Oudere medewerkers worden vaker belemmerd door hun fysieke gezondheid of mantelzorgtaken. Hoe meer knelpunten onderwijsmedewerkers ervaren die ervoor zorgen dat ze hun werk minder goed kunnen doen, hoe lager ze scoren op verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid. Ook zorgt het ervoor dat onderwijsmedewerkers minder lang in de sector kunnen of willen blijven werken.

Welke wensen en behoeften zijn er in het primair onderwijs bij medewerkers in verschillende levensfasen?

Behoeftte aan informatie

Uit de enquête en groeps gesprekken komt naar voren dat er in de sector behoefte is aan meer informatie en uitleg over wat duurzame inzetbaarheid in het algemeen inhoudt. Over hoe je als medewerker vitaal, gezond, bekwaam en met plezier het werk kan blijven uitvoeren tot de AOW-leeftijd. Verder is een deel van de onderwijsmedewerkers onbekend met het beleid van hun schoolorganisatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de beschikbare faciliteiten. Ook weten sommige onderwijsmedewerkers niet wanneer ze aan hun duurzame inzetbaarheid kunnen en mogen werken. Ze voelen zich daardoor soms bezwaard om activiteiten onder werktijd uit te voeren.

Flexibiliteit en werkdruk

Leraren en onderwijsondersteuners hebben behoefte aan meer flexibiliteit om werk en privé te combineren. Ze zouden bijvoorbeeld gebaat zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken, op andere tijden te werken of een dag vrij te nemen buiten de schoolvakanties. Ook bestaat behoefte aan werkdrukverlagende maatregelen, zoals meer tijd voor administratieve taken en de gelegenheid voor pauze. Daarnaast wordt de behoefte genoemd aan activiteiten op het gebied van loopbaan en coaching, sport, mindfulness, omgaan met (mentale) belasting en het behouden van een gezonde werk-privébalans.

Levensfasen

Werk- en privésituatie verschillen van persoon tot persoon. Duurzame inzetbaarheidsmaatregelen zijn daarom altijd maatwerk en moeten in samenspraak tussen leidinggevend en medewerkers worden genomen. Toch zien we in het onderzoek een aantal aanwijzingen dat medewerkers in verschillende levensfasen gemiddeld gezien verschillende behoeften hebben.

- Jonge starters kunnen behoefte hebben aan extra ondersteuning om hen te laten groeien in hun functie, bijvoorbeeld coaching. Ook kunnen ze het nog lastig vinden om bij hun werkgever aan te geven wat ze nodig hebben. Bij deze groep is het belangrijk om, naast aanvullende ondersteuning, extra alert te zijn op leefstijl, spanningen in hun privéleven, mentale gezondheid en geldzorgen. Ook kunnen ze behoefte hebben aan een aanbod op het gebied van sport en ontspanning.
- Medewerkers die niet jong meer zijn, maar wel in een nieuwe functie werkzaam zijn, zijn vaak enthousiast en scoren goed op duurzame inzetbaarheid. Met name nieuwe schoolleiders kunnen behoefte hebben aan coaching.
- Medewerkers met thuiswonende kinderen kunnen het lastig vinden om werk en gezin te combineren. Ze zijn niet altijd bewust bezig met hun eigen inzetbaarheid, met het risico dat hun eigen behoeften ondergesneeuwd raken. Ze hebben behoefte aan loopbaanontwikkeling, maar voor sommigen is het een voorwaarde dat bijvoorbeeld trainingen onder werktijd plaats kunnen vinden.

- Mantelzorgtaken worden overwegend door oudere medewerkers uitgevoerd; die taken kunnen diverse aspecten van duurzame inzetbaarheid negatief beïnvloeden. Steun en begrip van de leidinggevende zijn cruciaal. Mantelzorgers kunnen bijvoorbeeld behoefte hebben aan hulp bij het behouden van hun werk-privébalans, veerkracht en mentale gezondheid.
- Oudere medewerkers kunnen moeite hebben met de lichamelijke belasting van het werk. Een deel heeft bovendien te maken met mantelzorg, rouw of overgangsklachten. Sommigen hebben behoefte aan lastenverlichting. Oudere medewerkers hebben sterke pedagogisch-didactische vaardigheden opgebouwd, maar kunnen behoefte hebben aan hulp bij het omgaan met vernieuwingen, bijvoorbeeld op het gebied van ICT.

Op welke wijze nemen medewerkers in de verschillende levensfasen eigen regie over hun duurzame inzetbaarheid en welke faciliteiten hebben ze hiervoor nodig?

Een overgrote meerderheid van de medewerkers vindt het belangrijk om aan hun eigen duurzame inzetbaarheid te werken. Oudere medewerkers zijn over het algemeen beter op de hoogte van het aanbod rondom duurzame inzetbaarheid dan jongeren, zijn bewuster met hun inzetbaarheid bezig en maken vaker kenbaar wat ze nodig hebben. Ook de relatief hoge deelname van ouderen aan de enquête is een indicatie dat het onderwerp meer leeft onder ouderen dan jongeren.

Niet iedereen heeft echter het gevoel dat hun werkgever belang hecht aan hun duurzame inzetbaarheid en het nemen van regie over eigen inzetbaarheid voldoende faciliteert. Dit geldt voor zowel jongeren als ouderen. Hier speelt opnieuw de noodzaak om duidelijk te maken wat duurzame inzetbaarheid is en welke activiteiten er (tijdens werktijd) onder vallen. Dat is voor medewerkers een signaal dat ze zelf de regie mogen nemen over hun inzetbaarheid.

Ook schoolleiders hebben een belangrijke rol in het faciliteren van eigen regie. Een deel van de onderwijsmedewerkers vindt het moeilijk om uit eigen beweging aan te geven wat ze nodig hebben. Het zou ze helpen als hun schoolleider ze actief zou benaderen om behoeften en knelpunten te bespreken. Schoolleiders zijn zelf juist vaker geneigd om eigen regie te nemen en bijvoorbeeld strategieën toe te passen om hun werk-privébalans te behouden. Bovendien biedt de functie van schoolleider meer autonomie en flexibiliteit dan andere onderwijsfuncties, wat het nemen van eigen regie bevordert.

In welke mate, op welke manier en met welk doel wordt de duurzame inzetbaarheidsregeling uit de cao ingezet?

In de sector bestaat onduidelijkheid rondom de inzetbaarheidsuren uit de cao. Een deel van de onderwijsmedewerkers, ook schoolleiders, weten niet welke activiteiten ze onder duurzame inzetbaarheid mogen rekenen en hoe ze de uren kunnen gebruiken om inzetbaarheid te bevorderen. Hierdoor ontstaat willekeur en worden de uren niet door iedereen gebruikt. Opnieuw zien we dat sommige medewerkers een drempel voelen om onder werktijd aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. Ze zetten de uren daarom in voor bijvoorbeeld scholing, terwijl ze misschien meer behoefte zouden hebben aan ontspannende activiteiten.

Welke behoeften zijn er bij mensen die na hun pensioen nog activiteiten willen uitvoeren voor het onderwijs?

Gepensioneerden noemen de steeds hogere werkdruk (ook in combinatie met ouderdomsklachten), verandermoeheid en moeite met het bijbenen van veranderingen als oorzaken om de sector vóór de AOW-leeftijd te verlaten. Als ze zich weer voor de sector zouden inzetten, zien ze voor zichzelf bijvoorbeeld een rol als coach voor startende leraren. Ook zouden ze kunnen bijdragen als onderwijsondersteuner, voorleeshulp of begeleider van leerlingen. Om terug te keren is het van belang dat de school of sector contact met ze houdt, dat de inmiddels ontstane afstand tot de werkvloer overbrugd kan worden, dat ze op school geen verhoogde gezondheidsrisico's lopen, dat de werkdruk niet te hoog is en dat ze gehoord worden.

Aanbevelingen

Uit dit onderzoek komen verschillende aanbevelingen naar voren.

Sociale partners

Voorzie in de informatiebehoefte van onderwijsmedewerkers

Formuleer een eenduidige definitie of visie: wat betekent het om in het primair onderwijs duurzaam inzetbaar te zijn? Bied hiervoor handvatten of voorbeelden en benadruk het belang. Kijk kritisch naar de cao-tekst over inzetbaarheidsuren. Formuleer de tekst zo, dat voor de sector duidelijk is wat het doel van de uren is en dat het gesprek over inzetbaarheid op gang komt. Mogelijk bieden de componenten vitaliteit, werkvermogen en arbeidsmarktwaarde aanknopingspunten. Communiceer veranderingen in de cao met de sector.

Stimuleer werkgevers nog meer om duurzame inzetbaarheid en eigen regie te stimuleren

Ondersteun werkgevers door bijvoorbeeld initiatieven (ten dele) te subsidiëren. Of door actief meetinstrumenten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid onder hun aandacht te brengen.

Inventariseer geldzorgen onder ondersteunend personeel en jongeren

Een deel van de onderwijsmedewerkers ervaart geldzorgen, met name onderwijsondersteuners en jongeren. Mede in het licht van de huidige inflatie vormt dit mogelijk een risico op uitstroom naar sectoren waar ze een hoger salaris kunnen realiseren of meer uren kunnen werken. Bied ondersteuning aan personeel met geldzorgen en inventariseer ondertussen de reikwijdte, oorzaken en mogelijke oplossingsrichtingen van geldzorgen in de sector. Specifiek bij logopedisten lijkt in dit onderzoek bovendien onvrede te bestaan over onder andere salariëring.

Bestuurders en schoolleiders

Geef voorlichting over duurzame inzetbaarheid

Creëer een plek op het werk met informatie over duurzame inzetbaarheid en het beleid van de schoolorganisatie op dit gebied (onder andere de duurzame inzetbaarheidsuren). Er zijn meer mogelijkheden dan onderwijsmedewerkers vaak denken. Eventueel kan er

gebruik worden gemaakt van e-learningmodules over duurzame inzetbaarheid. Geef bijvoorbeeld voorlichting over (keuze)pensioen en generatieregeling.

Ondersteun schoolleiders bij het voeren van beleid

Schoolleiders spelen een cruciale rol, maar weten niet altijd hoe ze hun personeel het beste kunnen ondersteunen. Zorg er vanuit het bestuur voor dat schoolleiders voldoende ondersteund worden door HR en onderling ervaringen kunnen uitwisselen.

Maak duurzame inzetbaarheid onderdeel van de gesprekkencyclus

Een goede dialoog tussen werkgever en medewerker kan de duurzame inzetbaarheid van onderwijsmedewerkers bevorderen. Het is van belang medewerkers te prikkelen en te stimuleren na te denken over hun behoeften. Dit kan onder andere door duurzame inzetbaarheid onderwerp te maken van de gesprekkencyclus. Kies hierbij voor een positieve insteek, bijvoorbeeld vanuit werkgeluk. Blijf je ervan bewust dat niet iedereen zijn/haar behoeften proactief aangeeft. Met name jongere medewerkers geven nog niet altijd aan wat ze nodig hebben. Om medewerkers effectief aan de slag te krijgen met duurzame inzetbaarheid kunnen werkgevers volgens de theorie en praktijk bijvoorbeeld communiceren over:²

- successen van bijvoorbeeld collega's op het gebied van duurzame inzetbaarheid;
- de ernst van het probleem en daarbij tegelijkertijd oplossingen en mogelijkheden geven; dat maakt de urgentie duidelijk.

Het is belangrijk om de boodschap via verschillende kanalen en medewerkers en vanuit verschillende invalshoeken te herhalen. Zorg ook voor interactieve manieren van communiceren met voldoende mogelijkheden voor feedback.

Om bewustwording van medewerkers te vergroten helpt het als ze meer inzicht krijgen in de eigen duurzame inzetbaarheid. Met een zelfscan, medewerkers-APK en/of scan vitaliteit krijgen individuele medewerkers meer inzicht hoe ze er voorstaan. Er zijn al verschillende materialen en een gespreksleidraad beschikbaar, bijvoorbeeld op de website van het Vf/Pf. Vervolgens kan samen met de medewerkers het gesprek worden gevoerd over de vervolgacties.

Zorg er ook voor dat de administratie rondom duurzame inzetbaarheid zo is ingericht dat het gesprek wordt gestimuleerd. Tel ongebruikte duurzame inzetbaarheidsuren bijvoorbeeld niet automatisch op bij de normjaartaak, maar zorg ervoor dat ze zichtbaar open blijven staan.

Voer het gesprek over duurzame inzetbaarheid ook op teamniveau

Flexibiliteit of takenverlichting voor de een kan hogere werkdruk betekenen voor de ander. Ga daarom het gesprek aan met het team als geheel: hoe zorgen we er samen voor dat iedereen duurzaam inzetbaar blijft zonder dat het ten koste gaat van collega's? Dit kan bijvoorbeeld een onderwerp zijn bij de bespreking van het werkverdelingsplan.

Bied maatwerk

Waar medewerkers behoefte aan hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid, verschilt per levensfase en persoon. Zorg daarom voor maatwerk. Leeftijd, wel of geen kinderen en wel of geen mantelzorg bieden blijken in het kader van duurzame

² De Lange, A. & Van der Heijden, B. (2022). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid*. Zeist: B+B Vakmedianet B.V.

inzetbaarheid van belang. Neem hierin gedeelde verantwoordelijkheid en zoek samen naar maatwerkoplossingen.

Houd rekening met oudere medewerkers

Specifiek beleid voor medewerkers van 55 jaar en ouder is gewenst. Veel 55-plussers hebben behoefte aan taakverlichting (minder lichamelijke belasting, minder eindverantwoordelijkheid, hulp met digitale lesmethoden). Sommigen zouden graag de rol van coach willen hebben voor jongere collega's. Ook hier is maatwerk belangrijk: kalenderleeftijd zegt niet altijd iets over iemands duurzame inzetbaarheid. We hebben ook ouderen gesproken die van hun organisatie een stap terug moesten doen, terwijl ze hier zelf nog niet aan toe waren.

Een beroep doen op post-actieven

Blijf post-actieven betrekken, bijvoorbeeld door regelmatig activiteiten voor hen te organiseren en ze te informeren over wat ze nog kunnen betekenen voor het onderwijs, bijvoorbeeld begeleiden van groepjes leerlingen of coachen van jongere collega's.

Onderwijsmedewerkers

Kaart problemen aan, maak wensen kenbaar

Onderwijsmedewerkers zijn veelal zeer bevlogen en gaan daardoor snel over hun eigen grenzen heen. Dit is op langere termijn onhoudbaar. Kaart het bij de leidinggevende aan als de inzetbaarheid in de knel komt, zodat samen naar een oplossing kan worden gezocht. Doe dat ook als het gaat om andere privé- of werkproblemen die het uitvoeren van het werk kunnen belemmeren.

Ga ook het gesprek aan met je leidinggevende en collega's over wat je nodig hebt om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Zowel jongere als oudere medewerkers kunnen hier zelf actief invulling geven en nadenken over hun duurzame inzetbaarheid. Het is niet alleen iets voor oudere medewerkers. Er zijn meer mogelijkheden dan vaak wordt gedacht. Wat heb je nodig in deze fase van je loopbaan? Zijn dit activiteiten op het gebied van gezondheid, motivatie of bekwaamheden? Ga hierover in gesprek met de leidinggevende en stuur zelf aan op afspraken en vervolgactiviteiten.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Door de verhoging van de AOW-leeftijd werken mensen steeds langer door. De regering heeft duurzame inzetbaarheid als een belangrijk speerpunt in het beleid opgenomen. Duurzame inzetbaarheid wordt daardoor steeds belangrijker, ook in het primair onderwijs (po). Dit geldt niet alleen voor oudere medewerkers, maar voor alle werkenden. Duurzame inzetbaarheid betekent dat werkenden gezond, vitaal en met plezier aan het werk kunnen blijven. Met ruimte voor professionele ontwikkeling, loopbaanmogelijkheden, maatwerk en flexibiliteit.

Om meerjarige opgaven op het gebied van duurzame inzetbaarheid in het po in kaart te brengen heeft het Arbeidsmarktplatform PO in samenwerking met het Vervangingsfonds /Participatiefonds (Vf/Pf) in 2021 een sectoranalyse uitgevoerd.³ In het verlengde hiervan doet het Arbeidsmarktplatform PO onderzoek naar de behoeften die onderwijsmedewerkers hebben in verschillende levensfasen en naar het stimuleren en faciliteren van eigen regie op duurzame inzetbaarheid. De resultaten helpen schoolbesturen om onderbouwde inzetbaarheidsmaatregelen te treffen op schoolniveau en sociale partners om passende regelingen op te nemen in de cao. Het onderzoek is begeleid door een commissie bestaande uit vertegenwoordigers van de Algemene Onderwijsbond (AOB), vakbond CNV, de Federatie van Onderwijsvakorganisaties (FvOv), de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) en het Vf/Pf.

1.2 Doel

In dit onderzoek brengen we in kaart wat al bekend is uit het po en uit andere sectoren over duurzame inzetbaarheid, eigen regie en de behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen. Daarnaast onderzoeken we:

- waar knelpunten optreden in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het primair onderwijs;
- welke wensen en behoeften er in het primair onderwijs zijn bij medewerkers in verschillende levensfasen;
- op welke wijze medewerkers in de verschillende levensfasen eigen regie nemen over hun duurzame inzetbaarheid en welke faciliteiten ze hiervoor nodig hebben;
- in welke mate, op welke manier en met welk doel de duurzame inzetbaarheidsregeling uit de cao wordt ingezet;
- welke behoeften er zijn bij mensen die na hun pensioen nog activiteiten willen uitvoeren voor het onderwijs.

³ Van den Berg, D., D. van den Berg, S. Koehler en M. Stuijvenberg (2021). *Sectoranalyse primair onderwijs*. Zwolle: Vervangingsfonds/Participatiefonds; Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

1.3 Aanpak

Om bovenstaande vragen te beantwoorden maken we gebruik van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Ten eerste komen we op basis van literatuuronderzoek tot een definitie van duurzame inzetbaarheid. Ook onderzoeken we welke kenmerken duurzame inzetbaarheid kunnen beïnvloeden, welke factoren ervoor zorgen dat mensen wel of geen eigen regie nemen over hun inzetbaarheid en welke relevante levensfasen onderscheiden kunnen worden. Naast het literatuuronderzoek hebben we een enquête en groepsgesprekken gehouden onder personeel in het po. Hiermee zijn de behoeften en ervaren knelpunten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en het nemen van eigen regie in kaart gebracht. Ten slotte hebben we interviews gevoerd met mensen die in het po hebben gewerkt, maar inmiddels met pensioen zijn of door ziekte zijn uitgevallen. Uit de interviews komt naar voren of en op welke manier deze post-actieven nog een rol kunnen en willen spelen in de sector.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretisch kader van het onderzoek, gebaseerd op de deskresearch. In Hoofdstuk 3 beschrijven we de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn voor de enquête, groepsgesprekken en interviews. Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten op het gebied van duurzame inzetbaarheid: hoe inzetbaar is onderwijspersoneel, waar ontstaan knelpunten en in hoeverre neemt onderwijspersoneel eigen regie? Hoofdstuk 5 gaat in op de resultaten met betrekking tot behoeften van diverse groepen onderwijspersoneel. In Hoofdstuk 6 komen de inzetbaarheid, knelpunten en behoeften van medewerkers in diverse levensfasen aan de orde.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk geven we de resultaten van het literatuuronderzoek weer. Eerst gaan we in op wat in de literatuur onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan (paragraaf 2.1) en vervolgens op factoren die daarop van invloed zijn (paragraaf 2.2). Paragraaf 2.3 geeft inzicht in wat werkgevers kunnen doen om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te vergroten en paragraaf 2.4 laat zien hoe eigen regie kan worden gestimuleerd.

2.1 Definitie van duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip. In dit onderzoek hanteren we de werkdefinitie van Van der Klink en collega's,⁴ waar in de literatuur groeiende overeenstemming over lijkt te bestaan. Volgens deze definitie betekent duurzame inzetbaarheid dat "werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in hun huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren". Dit vraagt zowel om een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, als ook om een houding en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. Daarnaast wordt in de literatuur gesteld dat werkenden duurzaam inzetbaar zijn als zij:⁵

- vitaal, energiek en veerkrachtig zijn;⁶
- mentaal en fysiek in goede gezondheid zijn en sociaal in staat zijn om te kunnen werken (dus werkvermogen hebben);⁷
- over de juiste kennis en vaardigheden beschikken en arbeidsmarktwaarde (*employability*) hebben. Oftewel: nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat kunnen blijven vervullen, in de eigen organisatie en indien nodig in een andere organisatie.⁸

Kortom, werkenden zijn duurzaam inzetbaar als ze gezond en gemotiveerd zijn en blijven tot aan hun pensioen en beschikken over de juiste kennis en vaardigheden voor hun

⁴ Van der Klink, J., et al. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. Rapport in opdracht van ZonMW.*

⁵ SER, 2019; Peters, P. (2021). *Leren, balanceren, met werk en privé: belangrijker dan ooit! Tijdschrift voor HRM, (1), 99-123.*

⁶ Schaufeli, W.B., A.B. Bakker & M. Salanova (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire. Educational and Psychology Measurement, 66:4.*

⁷ Ilmarinen, J., K. Tuomi & J. Seitsamo (2005). *New dimension of work ability, in G. Costa, W.J.A. Goedhard, & J. Ilmarinen (Eds.). Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-Being of Ageing Workers. International Congress Series. No. 1280. Amsterdam: Elsevier.*

⁸ Van der Heijde, C.M., & B.I.J.M., Van der Heijden (2006). *In search for suitable age management practices for lifelong employability and career success, in T.S. Rocco & J.G.L. Thijssen (Eds.), Older workers, new directions. Employment and development in an ageing labor market. Miami: Center for Labor Research and Studies, Florida International University.*

werk.⁹ Vitaliteit, werkvermogen en arbeidsmarktwaarde zijn geen stabiele aspecten; ze kunnen door veranderingen in de privé- of werkcontext onder druk komen te staan.

2.2 Factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden

In de literatuur is veel aandacht voor werkkenmerken die invloed hebben op de huidige en toekomstige inzetbaarheid van werknemers. De kenmerken zijn te omvattend om ze allemaal te benoemen. Hieronder noemen wij een aantal belangrijke determinanten die uit de literatuur naar voren komen.¹⁰

Determinanten	
Persoonskenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Leeftijd • Geslacht • Opleidingsniveau • Financiële situatie • Leefstijl • Persoonlijkheid
Familiekenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Burgerlijke staat • Wel/geen werkende en gezonde partner • Wel/geen kinderen
Werkenkenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Regel-, controle- of sturingsmogelijkheden • Fysieke belasting • Doorgroei- en scholingsmogelijkheden • Leiderschapstijl • Taakeisen • Betekenis van het werk • Autonomie • Sociale steun • Rol- en taakduidelijkheid • Toekomstperspectief werk (inclusief baan zekerheid) • Financiële beloning • Veilige werkomgeving
Organisatiekenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • HRM en levensbewust personeelsbeleid • POP-gesprekken • Open aanspreekcultuur

Hieronder belichten we een aantal determinanten beknopt.

Persoonskenmerken

Uit onderzoek komt naar voren dat de kalenderleeftijd van werkenden negatief samenhangt met inzetbaarheid.¹¹ Naarmate men ouder wordt, functioneert het lichaam minder goed: de energetische en aandachtcapaciteit verminderen en mentaal gaat de informatievoorziening trager.¹² Met het stijgen van de leeftijd neemt het maximale werkvermogen dus af.¹³ Ook de overgang, een fase waar elke vrouw doorheen gaat, kan invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid.¹⁴ Sommige vrouwen merken er weinig van en andere krijgen ernstige klachten, zoals concentratieproblemen, prikkelbaarheid of fysieke klachten, zoals gewrichtspijnen of migraine. Bij jongere medewerkers kan hun levensstijl (weinig slaap, ongezond eten, alcohol) invloed hebben op hun inzetbaarheid.¹⁵ Ook de organisatieleeftijd - hoe lang iemand werkzaam is - is van belang. Er kan onderscheid worden gemaakt naar verschillende fasen, zie kader 2.1.

⁹ Koopmans, L., M., Van der Klauw & E. de Vroome (2021). *Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX)*. Leiden: TNO.

¹⁰ De Lange, A. & Van der Heijden, B. (2022). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid*. Zeist: B+B Vakmedianet.

¹¹ Ibid.

¹² STECR.nl

¹³ De Lange, A. & B., Van der Heijden (2022). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid*. Zeist: B+B Vakmedianet.

¹⁴ Verburgh, M. et al. (2017). "I Get That Spirit in Me"—Mentally Empowering Workplace Health Promotion for Female Workers in Low-Paid Jobs during Menopause and Midlife. *International Journal Environment and Public Health*, 17(18).

¹⁵ https://levensfase.zoetwaren.nl/sites/levensfase.zoetwaren.nl/files/Levensfase%20en%20duurzame%20inzetbaarheid_0.pdf; <https://www.thewolfpackcompany.nl/wp-content/uploads/2015/06/LEVENSFASEN-EN-DUURZAME-INZETBAARHEID-WERKNEMERS.pdf>

De financiële situatie blijkt een belangrijke rol te spelen bij de besluitvorming tot uittrede.¹⁶ Werknemers die het zich financieel kunnen veroorloven, blijken eerder uit te treden. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat een slechte financiële situatie kan leiden tot minder werkvermogen, lagere productiviteit, hoger verzuim en een slechtere arbeidsmarktpositie.¹⁷ Ook de rol van mantelzorger heeft invloed op de duurzame inzetbaarheid van werkenden. Werknemers die meer dan 9 uur per week mantelzorg geven, blijken relatief vaker te verzuimen en minder werkvermogen te hebben dan mantelzorgers die gemiddeld minder dan 9 uur per week mantelzorg geven. Mantelzorgers zijn er relatief veel in de leeftijdsgroep 50 tot en met 59 jaar.

Kader 2.1 Onderscheid naar carrièrefasen en generatie

Niet alleen leeftijd kan een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid, ook de carrièrefase kan van invloed zijn. Verschillende modellen onderscheiden een aantal carrièrefasen, onder andere die van leraren.¹⁸ Deze modellen beginnen met een inductiefase waarin leraren zichzelf, de school en het beroep leren kennen (0-3 jaar werkervaring). Daarna volgen verschillende mogelijkheden, bijvoorbeeld: enthousiasme en groei in de organisatie; stabiliteit, gemak en berusting; frustratie of heroverwegen van de keuze voor het onderwijs. Ten slotte eindigt de onderwijscarrière met een geleidelijke voorbereiding op het verlaten van de arbeidsmarkt (meer dan 30 jaar werkervaring, 55+). Welke fasen een medewerker doorloopt en in welke volgorde, verschilt per persoon. Wanneer ervaren medewerkers starten op een nieuwe school, kan het bijvoorbeeld zijn dat ze weer (deels) in de inductiefase terecht komen. Ook de fasen tussen begin en eind van de carrière wisselen elkaar af.

Bontekoning¹⁹ maakt onderscheid tussen generaties en geeft aan hoe de carrières van deze generaties zijn gevormd en hoe de generatiegenoten nu in hun werk staan. Hij onderscheidt vijf generaties: de vooroorlogse generatie (1910-1925), de stille generatie (1925-1940), de protestgeneratie (1940-1955), de verbindende generatie X (1955-1970), de pragmatische generatie (1970-1985), de authentieke generatie Y (1985-2000) en de heldere generatie Z (2000-2015).

Familiekenmerken

Gedurende hun levensloop kunnen werkenden belangrijke veranderingen buiten het werk ervaren. Denk aan aanpassingen in partnerrelatie, scheiding, ziekte en dood van naasten, geboorten van kinderen. Betekenisvolle veranderingen over de levensloop hebben invloed op motivatie, capaciteiten, gezondheid en functionele vermogens. Werkenden tussen de 30 en 40 jaar zitten bijvoorbeeld vaak in een zogenaamde 'spitsuurfase', waarin ze werk en mogelijke zorgtaken (voor kinderen) zoveel mogelijk willen combineren.²⁰ Het is voor deze leeftijdsgroep een uitdaging om werk en privé in balans te houden. Bij oudere werknemers blijken privéafwegingen, zoals de pensionering van de partner of inkomen van de partner, invloed te hebben op hun inzetbaarheid.

¹⁶ De Lange, A. & B., Van der Heijden (2022). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid*. Zeist: B + B Vakmedianet.

¹⁷ TNO (2017). *Wat bepaalt duurzame inzetbaarheid. Resultaten van vijf jaar STREAM*. Leiden: TNO.

¹⁸ Louws, M. & J. Meijerink (2020). *Professionalisering van ervaren leraren*, in Snoek, M., B. De Wit en J. Degenrink (Eds.) *Leraar: een professie met perspectief 1: een veelzijdig beroepsbeeld*. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

¹⁹ Bontekoning, A. (2021) *Aantrekkelijk primair onderwijs, voor 'jong en oud'*. Zet generatiemanagement in voor vernieuwing van binnenuit. Rotterdam: Stichting Participatiefonds voor het Onderwijs.

²⁰https://levensfase.zoetwaren.nl/sites/levensfase.zoetwaren.nl/files/Levensfase%20en%20duurzame%20inzetbaarheid_0.pdf; <https://www.thewolfpackcompany.nl/wp-content/uploads/2015/06/LEVENSFASSEN-EN-DUURZAME-INZETBAARHEID-WERKNEMERS.pdf>

Werkenmerken

Een hoog kennisniveau blijkt positief samen te hangen met de duurzame inzetbaarheid in de huidige functie.²¹ Vernieuwingen op technologisch, sociaal en maatschappelijk gebied kunnen zorgen voor disbalans bij medewerkers, omdat het voor werkenden niet altijd even makkelijk is om de nieuw benodigde kwalificaties te verwerven. Het stimuleren van kennisoverdracht tussen jongere en oudere werkenden heeft een positieve invloed op de arbeidsparticipatie. Ook komt uit onderzoeken naar voren dat beslis- en regelruimte, een lage ervaren werkdruk, uitdagend werk en steun en waardering van de leidinggevende positief samenhangen met de arbeidsparticipatie en de motivatie om door te werken tot het pensioen.²² Daarnaast hangen tevredenheid met de werkinhoud, doorgroei- en scholingsmogelijkheden positief samen met duurzame inzetbaarheid. Verder zijn sociale netwerken en relatie op het werk van belang. Sociale steun maakt het makkelijker om het werk te kunnen doen, maar ook om met de emotionele belasting van het werk om te kunnen gaan. Bovendien zorgt gerichte feedback ervoor dat werkenden nieuwe dingen leren.²³

Organisatiekenmerken

Uit de literatuur blijkt dat op organisatieniveau HRM- en personeelsbeleid van belang is voor de inzetbaarheid van werkenden.²⁴ Maatwerk hangt hier positief mee samen, net als het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) en de gesprekken erover. Verder blijkt een open aanspreekcultuur bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

2.3 Stimuleren van duurzame inzetbaarheid

Werkgevers en medewerkers zijn samen verantwoordelijk voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en de randvoorwaarden die nodig zijn om dit te ondersteunen en te versterken.²⁵ Dat vraagt om gedragsverandering van werkenden, zodat ze vanuit zichzelf aan de slag kunnen gaan met hun duurzame inzetbaarheid. Op het gebied van vitaliteit en werkvermogen kunnen medewerkers bijvoorbeeld zorg dragen voor hun eigen fysieke en mentale gezondheid door voldoende te bewegen, gezond te eten en voldoende te slapen.²⁶ Op het gebied van arbeidsmarktwaarde kunnen medewerkers bijvoorbeeld informatie verzamelen over loopbaanmogelijkheden, zich laten omscholen of coachen, feedback vragen of een professioneel netwerk opbouwen.²⁷ Oudere medewerkers kunnen eigen regie nemen om met leeftijdsgerelateerde veranderingen om te gaan. Ze kunnen bijvoorbeeld op eigen initiatief hun takenpakket aanpassen aan hun capaciteiten en ambities (jobcrafting), hulpmiddelen gebruiken of taken delegeren.²⁸ Of ze dit daadwerkelijk doen is afhankelijk van hun zelfleiderschap: jezelf zo sturen dat het goed met je gaat en dat je goed functioneert.

²¹ De Lange, A. & B., Van der Heijden (2022). Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid. Zeist: B+B Vakmedianet.

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Van Vuuren, T. & T., Marcelissen (2022). Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid: Een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers. Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde, 25(8), 364-367.

²⁶ Van Vuuren, T., M., Lub, & F., Marcelissen (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: een noodzakelijke paradox. Tijdschrift voor HRM, 9.

²⁷ De Vos, A., K., Dewettinck, & D., Buyens (2012). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology, 18:1.

²⁸ De Lange, A., J., Dijkers & D., Kooij (2022). Succesvol ouder worden. Een kwestie van zelfmanagement en werk-privébalans?, n: A. De Lange & B., Van der Heijden (eds.) Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid. Zeist: B+B Vakmedianet.

Eigen regie omvat zowel cognitieve, affectieve als gedragsmatige aspecten. Het vereist zelfreflectief vermogen en veerkracht van medewerkers en het vermogen om concrete, toekomstgerichte stappen te zetten om hun inzetbaarheid te verbeteren. Dit vergt tijd, aandacht en energie. De WRR concludeert dan ook dat veel werknemers in Nederland ondersteuning nodig hebben bij het nemen van eigen regie, ongeacht leeftijd of opleiding.²⁹ Van Vuuren geeft ook aan dat niet iedere werkende daar even goed in is. Dat is mede afhankelijk van bepaalde persoonskenmerken. Verschillende onderzoeken tonen aan dat een aantal persoonlijke eigenschappen eigen regie positief beïnvloeden. Medewerkers die extravert en consciëntieus zijn,³⁰ zichzelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen succes of falen, nieuwsgierig zijn en geloven in hun eigen kunnen, kunnen reflecteren op hun eigen aanpak en prestaties en veerkrachtig zijn,³¹ nemen volgens deze onderzoeken eerder de regie over hun inzetbaarheid. Ook heeft het nemen van eigen regie een zelfversterkend effect. Wanneer medewerkers positieve ervaringen hebben met eigen regie, zijn ze eerder geneigd om eigen regie ook op andere gebieden toe te passen, zoals op hun inzetbaarheid.³²

Hoewel zelfleiderschap samenhangt met persoonskenmerken, geeft Van Vuuren aan dat het wel te trainen en verder te ontwikkelen is. Bovendien is het de taak van werkgevers om gedragsverandering bij werkenden te bewerkstelligen. Kunnen, willen en mogen zijn hierbij kernwoorden. Het is van belang dat HR-praktijken eraan bijdragen dat werkenden het gewenste gedrag kunnen en willen vertonen en de gelegenheid daarvoor hebben. Het Eigen Regiemodel van Van Vuuren geeft de vier kwadranten weer die van invloed zijn op de eigen regie: de houding en het vermogen op individueel niveau en de faciliteiten en de cultuur op organisatieniveau.

²⁹ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2017). *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

³⁰ Van Vuuren, T., & F., Marcelissen (2017). *Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid: een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor werkgevers en werknemers*. tbv 25:8.

³¹ Roelse, V., D., Rouwenhorst, M., Xavier, A., Van der Horst, I., Van Nispen, M., Vos, W. Van der Torre, & L. Koopmans (2020). *Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

³² *Ibid.*

Figuur 2.1 Model eigen regie



Eigen Regie Model: ontwikkeld in opdracht van Zilveren Kruis, door prof. Tinka van Vuuren, drs. Mathilde Lub en drs. Lotte Mintjes. © Zilveren Kruis (2016)

90EES-0004

Het vermogen gaat over het kunnen, de verwachtingen die werkenden van zichzelf hebben of ze in staat zijn bepaald gedrag te laten zien. De houding is de wil om iets te gaan doen, om daadwerkelijk actie te durven nemen. De faciliteiten zijn de maatregelen die werkgevers nemen en de informatie die ze geven om duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te bevorderen. Om werkenden daadwerkelijk in beweging te krijgen is nog meer nodig dan alleen de faciliteiten. Werkgevers kunnen duurzame inzetbaarheid stimuleren door medewerkers bewust te maken van het belang van duurzame inzetbaarheid. Ook de cultuur is van belang, vooral de ruimte in de organisatie die medewerkers krijgen om het duurzame gedrag te laten zien. Een veilige cultuur verhoogt de motivatie van werkenden om aan duurzame inzetbaarheid te werken. Wanneer medewerkers weinig regelruimte hebben in hun dagelijkse werkzaamheden, zijn ze minder geneigd om eigen regie te tonen in het werk en doen ze dit ook niet op andere gebieden zoals hun inzetbaarheid.³³ Een cultuur waarin 'leren' en 'zelf regie nemen' gestimuleerd wordt is ook een belangrijke randvoorwaarde. Schoolorganisaties kunnen een dergelijke cultuur bevorderen door:

1. Ruimte te geven om zelf beslissingen te nemen en werknemers te empoweren, ook als ze fouten maken.
2. Informatie te delen over hoe het werk van de individuele werknemer past in de missie en strategie van de organisatie. Werknemers moeten het grotere plaatje kennen.
3. Medewerkers respectvol te bejegenen. Werknemers mogen niet bang zijn dat ze belachelijk gemaakt worden als ze fouten maken.

³³ Roelse, V., D., Rouwenhorst, M., Xavier, A., Van der Horst, I., Van Nispen, M., Vos, W., Van der Torre, & L., Koopmans (2020). *Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

4. Constant feedback te geven over de prestaties van de medewerker. Als dat op een respectvolle manier gebeurt, geeft het energie en bevordert het leren en groei.

3. Onderzoeksmethoden

De resultaten in de volgende hoofdstukken zijn gebaseerd op drie methoden: een vragenlijstonderzoek onder onderwijsmedewerkers, groepsgesprekken met onderwijsmedewerkers en interviews met post-actieven uit de sector.

3.1 Enquête onder onderwijsmedewerkers

Om kwantitatieve uitspraken over de onderzoeksvragen te kunnen doen, hebben we een enquête uitgevoerd onder onderwijsmedewerkers (zie bijlage 1 voor de gehanteerde vragenlijst).

Verspreiding

De enquête stond open tussen 9 mei en 1 juni 2022. De vragenlijst is geprogrammeerd en verspreid door DUO Onderwijsonderzoek onder een panel van schoolleiders, een panel van leraren en een panel van overig onderwijspersoneel. Daarnaast hebben de sociale partners en het Arbeidsmarktplatform PO in nieuwsbrieven en op sociale media een open link naar de enquête verspreid. Dit heeft geleid tot een respons van in totaal 1.837 deelnemers, waarvan 1.338 deelnemers via een van de DUO-panelen en 499 deelnemers via de open link. Tabel 3.1 toont de demografische kenmerken van de respondenten van de enquête.

Tabel 3.1 Demografische kenmerken van de respondenten van de enquête

Functie	
Schoolleider	347 (18,9%)
Leraar	771 (42,0%)
Intern begeleider	74 (4,0%)
Leraarondersteuner	95 (5,2%)
Onderwijsassistent	358 (19,5%)
Vakdocent	31 (1,7%)
Logopedist ³⁴	75 (4,1%)
Anders	86 (4,7%)
Geslacht	
Vrouw	1.541 (83,9%)
Man	296 (16,1%)
Leeftijd	
Gemiddelde schoolleiders	51,05

³⁴ Een onverwacht groot aantal van 75 logopedisten heeft aan de enquête deelgenomen. Hoewel het niet de focus is van dit onderzoek, blijkt uit hun antwoorden op de open vragen dat onder logopedisten op een aantal punten onvrede bestaat. Zo zijn ze ontevreden over de loonkloof tussen logopedisten en leraren, ervaren logopedisten hoge werkdruk en hebben ze niet dezelfde bekostigde opleidingsmogelijkheden als leraren. Ook ervaren logopedisten in de sector onvoldoende waardering en onvoldoende inzicht in wat hun werk behelst.

Gemiddelde leraren	45,78
Gemiddelde onderwijsondersteunend personeel	46,31
Gezinssituatie	
Met thuiswonende kinderen	1.054 (57,4 %)
Zonder thuiswonende kinderen	783 (42,6 %)
Gemiddelde leeftijd jongste thuiswonende kind	11,59

Representativiteit

Voor leraren en onderwijsondersteunend personeel geldt dat het aantal respondenten voldoende is om met een betrouwbaarheid van 95 procent binnen een marge van 5 procent representatieve uitspraken te doen over de sector als geheel. Als bijvoorbeeld 10 procent van de leraren een bepaald antwoord kiest in de enquête, zijn we er 95 procent zeker van dat het werkelijke aantal leraren in Nederland dat dit antwoord kiest tussen de 5 procent en 15 procent ligt. Voor schoolleiders is het aantal respondenten voldoende om representatieve uitspraken binnen een marge van 5 procent doen met 90 procent betrouwbaarheid.

De man-vrouwverdeling onder respondenten wijkt niet significant af van de man-vrouwverdeling in de sector. Voor zowel schoolleiders als leraren en onderwijsondersteunend personeel geldt echter dat de deelnemers aan de enquête gemiddeld significant ouder zijn dan in de sector als geheel. Dit is mogelijk een indicatie dat het onderwerp duurzame inzetbaarheid vooral speelt onder ouderen en dat het belang bij jongeren nog onvoldoende is doorgedrongen. De oververtegenwoordiging van ouderen betekent dat onze bevindingen meer de ervaringen van ouderen dan van jongeren in de sector reflecteren. In de beschrijving van de resultaten geven we telkens aan waar jongeren significant verschillen van ouderen.

Analysemethode

De analyse van de enquête is er primair op gericht om de duurzame inzetbaarheid, knelpunten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en behoeften van onderwijspersoneel (in verschillende levensfasen) in kaart te brengen. Daarom geven we per aspect een overzicht van de antwoorden op enquêtevragen. Daarnaast vergelijken we verschillende groepen met elkaar, bijvoorbeeld mannen en vrouwen, jongeren en ouderen of onderwijspersoneel in diverse functies. Om de gemiddelde scores van verschillende groepen met elkaar te vergelijken gebruiken we independent sample t-tests en one-way ANOVA's. Wanneer we kijken hoe verschillende groepen over categorieën verdeeld zijn, gebruiken we Chi²-toetsen. Om de invloed van leeftijd te analyseren gebruiken we Pearson's correlaties. Alle resultaten die we in de tekst rapporteren, zijn volgens deze statistische tests significant ($p < 0.05$).

De vragen waarmee we duurzame inzetbaarheid meten, hangen sterk met elkaar samen (Cronbach's Alpha = 0,82) en vertegenwoordigen één onderliggend concept. Daarom gebruiken we de gemiddelde antwoorden op deze vragen als meting van het begrip duurzame inzetbaarheid.

3.2 Groepsgesprekken

Om resultaten van de enquête te duiden en aanvullende informatie op te halen hebben we groepsgesprekken gevoerd met schoolleiders, leraren, onderwijsondersteunend

personeel en een P&O-medewerker. De gesprekken duurden een uur en vonden online plaats via Microsoft Teams.

In totaal zijn zeven groepsgesprekken gevoerd: twee gesprekken met schoolleiders en vijf gesprekken met personeel in overige functies. In de gesprekken met schoolleiders gingen we in op zowel hun eigen duurzame inzetbaarheid als het duurzame inzetbaarheidsbeleid van hun school. De gesprekken met niet-schoolleiders gingen alleen over de eigen duurzame inzetbaarheid (zie bijlage 2 voor de gespreksleidraden).

Het aantal deelnemers per groepsgesprek varieerde tussen de twee en vijf personen. De deelnemers zijn geworven door respondenten aan het einde van de enquête te vragen om hun contactgegevens achter te laten als ze wilden meedoen aan een groepsgesprek. In totaal 71 respondenten hebben hun contactgegevens achtergelaten, waarvan er uiteindelijk 26 hebben deelgenomen. Onder de deelnemers waren vier mannen en 22 vrouwen.

3.3 Interviews met post-actieven

Om te weten te komen of en op welke manier post-actieven nu nog iets kunnen betekenen voor de sector, hebben we interviews gevoerd met mensen uit deze doelgroep. Het gaat hierbij om mensen die in het primair onderwijs hebben gewerkt, maar met (vroeg)pensioen zijn gegaan of zijn uitgevallen vanwege bijvoorbeeld een burn-out of ziekte. Omdat deze doelgroep lastig te bereiken is, hebben we gekozen voor individuele interviews in plaats van groepsgesprekken. Kandidaten zijn geworven via een e-mailcampagne van de AOb, via een socialemediacampagne van het Arbeidsmarktplatform PO en via deelnemers aan eerdere interviews en groepsgesprekken. De interviews vonden plaats via Microsoft Teams en duurden gemiddeld een half uur. In totaal zijn zes interviews gevoerd met voormalig leraren en onderwijsondersteuners (zie bijlage 3 voor de interviewleidraad).

4. Duurzame inzetbaarheid van onderwijspersoneel

In dit hoofdstuk beschrijven we de duurzame inzetbaarheid van onderwijsmedewerkers en de knelpunten die ze op dit gebied ervaren. We maken hierbij onderscheid naar verschillende achtergrondkenmerken. Ten eerste brengen we beknopt in kaart hoe de onderwijsmedewerkers scoren op gezondheid, vitaliteit en arbeidsmarktwaarde (paragraaf 4.1). Vervolgens kijken naar de toekomst: hoe zien onderwijsmedewerkers hun inzetbaarheid over drie jaar? En tot welke leeftijd willen en kunnen ze in de sector blijven werken? (paragraaf 4.2). Daarna geven we inzicht in welke factoren onderwijsmedewerkers belemmeren om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven (paragraaf 4.3). Ten slotte gaan we in op de mate waarin onderwijsmedewerkers eigen regie nemen (paragraaf 4.4).

Samenvatting

Een grote meerderheid van de onderwijsmedewerkers heeft vertrouwen in hun kennis en vaardigheden en is enthousiast over hun baan. Hoge bevoegenheid vormt overigens ook een risico: dankzij hun passie voor hun vak en hun leerlingen houden onderwijsmedewerkers soms te weinig rekening met zichzelf. Schoolleiders voelen zich veerkrachtiger dan andere functiegroepen en kunnen hun werk fysiek en mentaal gemakkelijker aan. Onderwijsondersteunend personeel ervaart een betere werk-privébalans dan personeel in andere functies. Naarmate onderwijsmedewerkers ouder worden, krijgen ze meer vertrouwen in hun kennis en vaardigheden, maar ervaren ze de fysieke belasting van het werk steeds meer als struikelblok. Ook wordt het voor ouderen lastiger om ontwikkelingen op ICT-gebied bij te houden.

Gemiddeld willen onderwijsmedewerkers niet tot aan de AOW-leeftijd in de sector blijven werken en verwachten ze dit ook niet vol te houden. De meesten verwachten dat ze het werk in de komende jaren mentaal te zwaar gaan vinden. Investeren in duurzame inzetbaarheid loont: medewerkers die hoger scoren op inzetbaarheid, willen en kunnen langer doorwerken.

Onnodige administratie en vergaderingen vormen, met name voor leraren, een van de grootste knelpunten. Administratieve taken verhogen de werkdruk, nemen werkplezier weg, zorgen voor overwerk, zetten kerntaken onder druk en worden ervaren als onnodig en als een gebrek aan vertrouwen. Ook werkdruk vormt een knelpunt. Onderwijsmedewerkers moeten vaak extra veel werk doen en ervaren onvoldoende gelegenheid voor pauze. Met name wanneer in een continuooster gewerkt wordt, heeft personeel behoefte aan een ongestoorde lunchpauze. Leraren hebben er

bovendien behoefte aan het klaslokaal onder schooltijd kort te kunnen verlaten om bijvoorbeeld naar het toilet te gaan.

Ook aspecten van de privésfeer, zoals zorg voor kinderen, mantelzorgtaken of rouw, vormen voor onderwijsmedewerkers knelpunten op het werk. Bovendien heeft ongeveer een vijfde, met name jongeren en onderwijsondersteuners, last van geldzorgen. Ruim de helft van de vrouwen in de leeftijd 45-54 jaar voelt zich belemmerd door overgangsklachten. Leidinggevendenden gaan verschillend om met de privésituatie van hun medewerkers. Sommige medewerkers voelen zich gesteund en komen met hun leidinggevende tot maatwerkoplossingen wanneer dat nodig is; anderen voelen zich niet gesteund en gehoord.

De overgrote meerderheid van de onderwijsmedewerkers vindt het belangrijk om aan hun eigen inzetbaarheid te werken. Niet iedereen ervaart echter dat ze aan hun inzetbaarheid kunnen en mogen werken. Een deel weet niet hoe ze hun inzetbaarheid kunnen verbeteren of geven onvoldoende aan wat ze nodig hebben. Ook is een deel van de onderwijsmedewerkers van mening dat ze van hun werkgever onvoldoende gelegenheid krijgen om aan hun inzetbaarheid te werken, of dat de werkgever dit niet belangrijk vindt. Schoolleiders en bestuurders hebben de belangrijke taak om hun medewerkers actief te stimuleren om aan inzetbaarheid te werken en om hier de gelegenheid voor te creëren.

4.1 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid meten we in dit onderzoek met enkele items over vitaliteit, werkvermogen en arbeidsmarktwaarde. Figuur 4.1 laat zien dat onderwijsmedewerkers het meest positief zijn over hun eigen kennis en vaardigheden (een aspect van arbeidsmarktwaarde): ruim 95 procent geeft aan over voldoende kennis en vaardigheden te beschikken om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Ook geeft de ruime meerderheid aan het werk lichamelijk (85 procent) en mentaal (76 procent) gemakkelijk aan te kunnen (aspecten van werkvermogen). Nog eens driekwart kan werk en privéleven goed combineren. Van alle componenten scoren onderwijsmedewerkers het laagst op veerkrachtigheid (een aspect van vitaliteit): rond de 64 procent geeft aan goed om te kunnen gaan met spanning of tegenslagen op het werk, rond de 10 procent geeft aan hier niet mee om te kunnen gaan.

Figuur 4.1 Duurzame inzetbaarheid van onderwijspersoneel (n=1.836)



Schoolleiders kunnen het werk mentaal gemakkelijker aan dan leraren

Als we kijken naar significante³⁵ verschillen tussen onderwijsmedewerkers, zien we dat schoolleiders gemiddeld veerkrachtiger zijn dan leraren, leraarondersteuners en onderwijsassistenten. Voor zowel spanning als tegenslagen geldt dat gemiddeld 61 procent van de leraren, leraarondersteuners en onderwijsassistenten hier goed mee om kunnen gaan, tegenover 77 procent (spanning) en 75 procent (tegenslagen) van de schoolleiders. Ook in de groepsgesprekken vallen schoolleiders op door hun veerkrachtigheid.

"Ons werk gekenmerkt wordt door crises die zich met enige regelmaat voordoen. Als je je daardoor laat leiden of laat afleiden en in paniek raakt, ja, dan is het gauw gebeurd met je duurzame inzetbaarheid."

Schoolleiders geven in de groepsgesprekken aan dat het hen helpt om te relativeren en tijd vrij te houden voor calamiteiten. Een schoolleider vertelt:

"Ik heb heel erg geleerd om een niet de week bomvol te plannen, maar 80 procent te plannen en 20 procent vrij te houden voor calamiteiten en voor eigen tijd. Er komt altijd iets onverwachts in een week voorbij. Dus dan heb je er altijd tijd voor."

Ook geven schoolleiders in vergelijking met de leraren vaker aan het werk fysiek en mentaal gemakkelijk aan te kunnen (93 tegenover 78 procent (fysiek); 81 tegenover 70 procent (mentaal)). Lerarenondersteuners en onderwijsassistenten geven daarentegen vaker aan werk en privé goed te kunnen combineren (85 procent) dan schoolleiders en leraren (68 en 69 procent). Uit de groepsgesprekken komt naar voren dat onderwijsmedewerkers zeer bevlogen zijn. Dat kan ervoor zorgen dat ze hun grenzen onvoldoende aangeven en op hun vrije dagen nog relatief veel met werk bezig zijn.

Werk-privébalans gelijk voor mannen en vrouwen

Mannen scoren gemiddeld genomen hoger op de verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid dan vrouwen, met name op het gebied van veerkracht en het lichamelijk

³⁵ Wanneer een resultaat significant is, betekent dit dat we er ten minste 95 procent zeker van zijn dat dit resultaat niet op toeval berust. Bij een niet-significant resultaat hebben we deze zekerheid niet. Daarom baseren we de conclusies van dit onderzoek alleen op de significante resultaten.

aankunnen van het werk. Zo geeft bijvoorbeeld 72 procent van de mannen en 62 procent van de vrouwen aan goed te kunnen omgaan met tegenslagen. We zien geen verschil tussen mannen en vrouwen in werk-privébalans: van beide groepen kan ongeveer driekwart het werk en privéleven goed combineren. Verder komt naar voren dat hoe ouder onderwijsmedewerkers zijn, hoe positiever ze zijn over hun kennis en vaardigheden, maar hoe minder goed ze het werk lichamenlijk aankunnen.

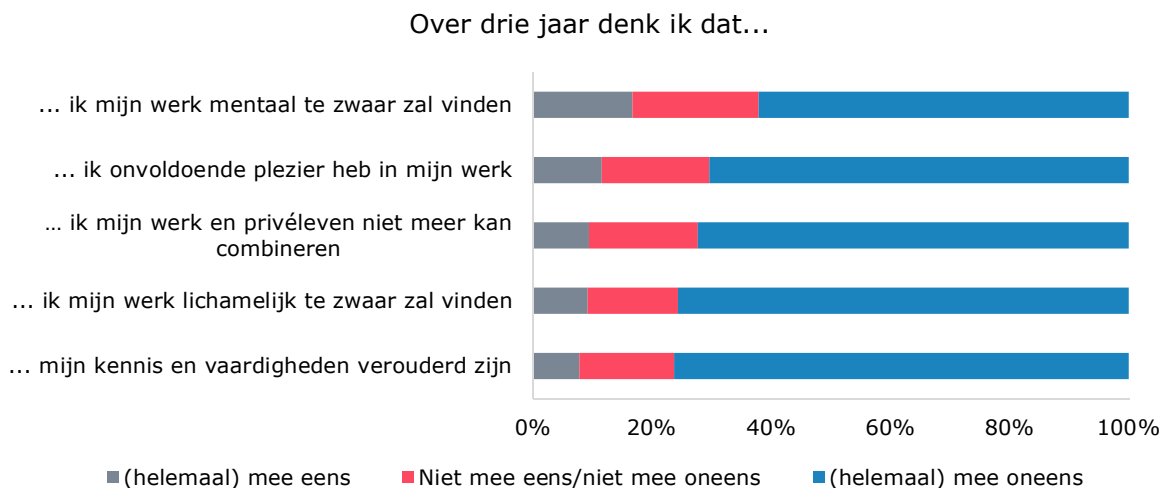
4.2 Toekomstige inzetbaarheid

Het is niet alleen van belang dat onderwijsmedewerkers nu duurzaam inzetbaar zijn, maar ook dat ze dat blijven in de toekomst. In deze paragraaf geven we inzicht in hoe duurzaam inzetbaar onderwijsmedewerkers zichzelf over drie jaar achten en tot welke leeftijd ze willen en kunnen doorwerken.

4.2.1 Duurzame inzetbaarheid in de nabije toekomst

In de enquête vroegen we onderwijsmedewerkers of ze in de komende drie jaar problemen voorzien met hun duurzame inzetbaarheid. Een ruime meerderheid (71 procent) verwacht in de komende drie jaar geen problemen. Dit betekent dat de overige 29 procent van de onderwijsmedewerkers op één of meerdere gebieden wel problemen verwacht. Het grootste probleem dat deze onderwijsmedewerkers over drie jaar verwachten is dat ze het werk mentaal te zwaar zullen vinden (17 procent; Figuur 4.2). Zo'n 12 procent verwacht onvoldoende plezier in het werk te zullen hebben. Verder verwacht rond de 9 procent werk en privé niet meer te kunnen combineren en het werk lichamenlijk te zwaar te vinden.

Figuur 4.2 Percentage onderwijsmedewerkers dat in de komende drie jaar problemen verwacht op het gebied van duurzame inzetbaarheid (n=1.863)



Als we kijken naar verschillen tussen de onderwijsmedewerkers zien we dat:

- Leraren en onderwijsassistenten significant vaker dan schoolleiders verwachten dat ze hun werk over drie jaar lichamelijk te zwaar vinden (13 procent leraren; 10 procent onderwijsassistenten tegenover 5 procent schoolleiders).
- Leraren en ondersteuners vaker dan schoolleiders verwachten dat hun kennis en vaardigheden verouderd zullen zijn (9 procent leraren en lerarenondersteuners; 7 procent onderwijsassistenten tegenover 5 procent schoolleiders).
- Leraren in vergelijking met onderwijsassistenten vaker verwachten dat ze hun werk over drie jaar mentaal te zwaar zullen vinden (21 procent leraren tegenover 7 procent van de leraarondersteuners en 10 procent van de onderwijsassistenten).

Voor alle knelpunten op het gebied van duurzame inzetbaarheid geldt dat oudere onderwijsmedewerkers vaker verwachten er binnen drie jaar last van te krijgen dan jongere onderwijsmedewerkers. De groepsgesprekken bevestigen dit beeld. Oudere deelnemers geven vooral aan te kampen met verminderde energie en afname van fysieke kracht. Een oudere leraar en schoolleider geven aan:

"Als je 50 bent, denk je 'dit werk kan ik nog prima aan', maar rond je 60^e ben je er qua hoeveelheid energie toch echt wel anders aan toe."

"Ik kan als schoolleider heel veel aan, hoe groter het probleem, hoe beter. Maar op een gegeven moment houdt dat wel op, merk ik."

Als het gaat om kennis en vaardigheden noemen leraren ICT als struikelblok. ze geven aan dat ontwikkelingen op dit gebied snel gaan en ze deze niet altijd bij kunnen bijbenen.

"Er wordt tegenwoordig meer van je geëist dan vroeger, door alle mails en alles met computers waar je niet zoveel verstand van hebt."

"Meer en intensievere begeleiding om als 'senior' meegenomen te worden in alle nieuwe ontwikkelingen, met name op het gebied van digitalisering. Uitleg, maar ook begeleiding in het eigen maken van dit soort zaken."

4.2.2 Willen en kunnen doorwerken

In de vragenlijst konden onderwijsmedewerkers ook aangeven tot welke leeftijd ze in de sector willen blijven werken en tot welke leeftijd ze in staat denken te zijn om hun huidige werk vol te houden. Gemiddeld willen onderwijsmedewerkers tot 63,1 jaar in de sector blijven werken, maar ze denken hun werk tot 62,9 jaar vol te kunnen houden.³⁶ Over het algemeen willen ze vóór hun AOW-gerechtigde leeftijd stoppen en denken ze hun werk niet tot hun pensioen te kunnen uitvoeren. Onderwijsmedewerkers die hoger

³⁶ Als we de resultaten vergelijken met de bevindingen van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2021 (NEA) van TNO zien we dat de onderwijsmedewerkers aangeven een jaar door te willen werken tot gemiddeld 64,1 jaar (let op: dit is ongeacht sector, terwijl we in het huidige onderzoek specifiek vragen naar werken in het po) en het huidige werk voort te kunnen zetten tot gemiddeld 63,2 jaar. Ook worden in de NEA dezelfde verschillen tussen functiegroepen gevonden. Deze zijn echter kleiner dan de verschillen in dit onderzoek. Zie: <https://repository.tno.nl/islandora/object/uuid:7cbd2603-16ce-4dbd-ae05-1a4e2d61f781>

scoren op duurzame inzetbaarheid willen en kunnen tot een hogere leeftijd in de sector blijven werken dan medewerkers die hier lager op scoren.

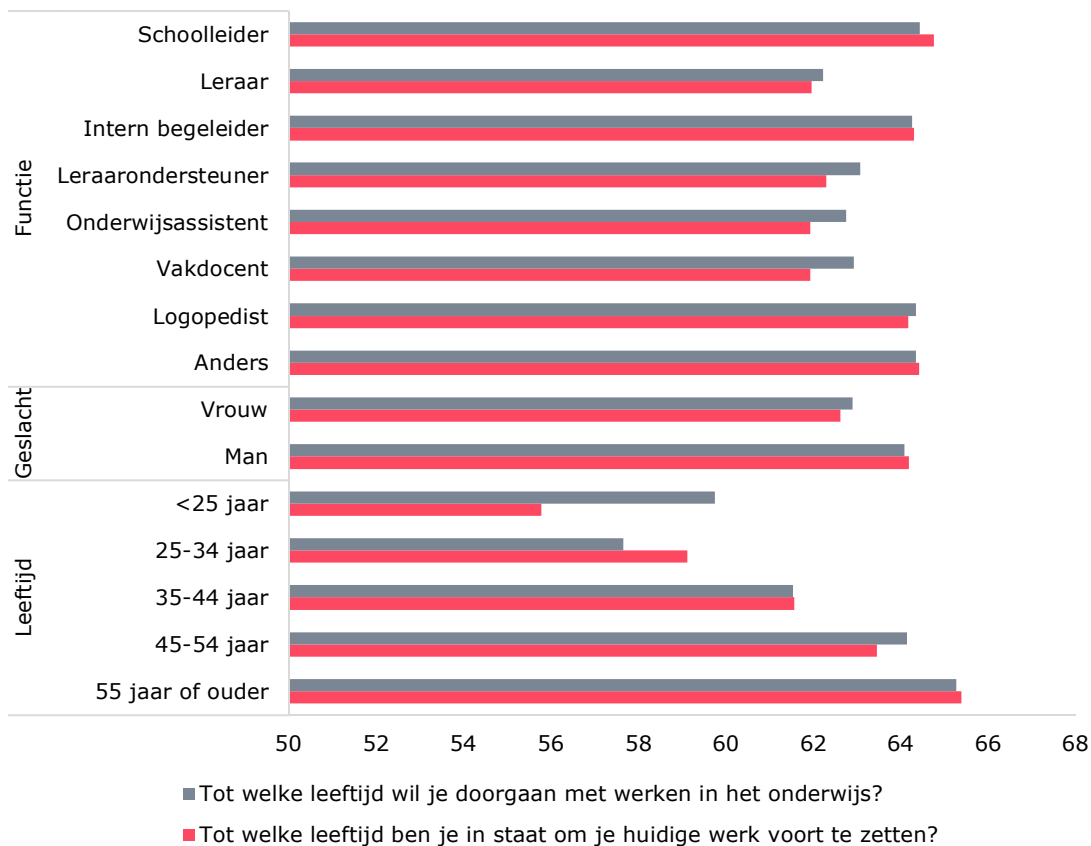
Schoolleiders, intern begeleiders en logopedisten verwachten langer door te kunnen werken dan leraren

Er bestaan significante verschillen tussen groepen onderwijsmedewerkers (Figuur 4.3).

- Schoolleiders *willen* ongeveer twee jaar, en *kunnen* bijna drie jaar langer doorwerken dan leraren en onderwijsassistenten.
- Intern begeleiders en logopedisten verwachten hun werk gemiddeld ruim twee jaar langer te kunnen uitvoeren dan leraren.
- Mannen willen ruim een jaar langer doorwerken dan vrouwen. Mannen geven aan hun huidige werk ruim anderhalf jaar langer te kunnen volhouden dan vrouwen.

Opvallend is dat hoe ouder een onderwijsmedewerker is, des te *hoger* de leeftijd tot waarop hij of zij wil en kan doorwerken in de sector. Veel jonge respondenten geven aan dat ze niet weten tot op welke leeftijd ze kunnen en willen doorwerken. De onderwijsmedewerkers die op jonge leeftijd al wél een inschatting kunnen maken, zijn mogelijk ook degenen die zich niet bereid of in staat voelen om hun werk tot aan hun pensioen te blijven doen. Ook treden er selectie-effecten op: juist de medewerkers die op hogere leeftijd nog werkzaam zijn in het onderwijs, zijn degenen die het werk op de lange termijn denken te kunnen volhouden.

Figuur 4.3 Leeftijd tot wanneer onderwijspersoneel denkt te willen en kunnen doorwerken naar functie, geslacht en leeftijd (n=1.836)



4.3 Belemmeringen voor duurzame inzetbaarheid

In de literatuur komen diverse factoren naar voren die ertoe leiden dat medewerkers minder goed kunnen functioneren en op termijn minder duurzaam inzetbaar kunnen zijn. In deze paragraaf gaan we in op de factoren die onderwijsmedewerkers in hun werk belemmeren. In de enquête vroegen we de medewerkers welke aspecten van hun werk of privéleven ervoor zorgen dat ze soms minder goed hun werk kunnen doen. Wat het vaakst genoemd wordt als belemmerend is de volgens onderwijsmedewerkers onnodige administratie en overleggen op het werk; 44 procent geeft aan dat dit hun dagelijks functioneren vaak/altijd belemmert (Figuur 4.4).

Ook geeft een op de acht medewerkers aan vaak/altijd belemmerd te worden door zorgtaken voor hun kinderen en 10 procent door mantelzorg. Geldzorgen spelen bij een deel van de onderwijsmedewerkers een rol: een vijfde heeft hier soms, en 4 procent vaak/altijd last van. Ongeveer 30 procent van de vrouwen heeft ten minste soms last van overgangsklachten en vijf procent vaak. In de leeftijdscategorie 45-54 jaar heeft zelfs 45 procent soms last van overgangsklachten en 10 procent vaak. In de groepsgesprekken geven de vrouwelijke onderwijsmedewerkers aan dat ze het moeilijk vinden om klachten die gerelateerd zijn aan de overgang met hun leidinggevende te bespreken. Een leraar licht toe waarom.

"Ik heb best wel nachten dat ik gewoon niet kan slapen en dan gewoon bekaf ben de volgende dag. De drempel is voor mij wel heel hoog om dat bespreekbaar te maken. Je bent niet ziek. Het wordt ook niet zo gezien en je wil er dan niet weer erover zeuren en je collega's ermee opzadelen."

Zes procent van de onderwijsmedewerkers geeft aan vaak/altijd hun werk minder goed te kunnen doen door rouw om het verlies van een naaste. In de groepsgesprekken geven medewerkers aan niet altijd steun te ervaren voor de verdrietige en zware situatie waarin ze door ziekte of het overlijden van een naaste verkeren. Ook voor mantelzorg en andere knelpunten in de privésfeer is niet altijd begrip. Dit heeft er vooral mee te maken dat leidinggevendenden te weinig begrip tonen en onvoldoende met medewerkers in gesprek gaan over hun behoeften. Een deelnemster illustreert dat.

"Ik ben mijn man zes jaar geleden verloren. Een paar maanden later hadden wij een leerling die zijn vader verloor. Dan komt je eigen verdriet ook weer boven en dan laat je een keer je emoties zien. Mijn leidinggevende zei toen: 'je kan het werk niet meer aan'. Ik dacht: 'hey, ik heb net mijn man verloren, het is toch logisch dat je dan nog weleens in je emotie schiet?' Dat was heel onaangenaam."

Een andere deelnemster reageert met een tegenvoorbeeld.

"Ik heb een hele andere ervaring. Bij ons wordt gewoon gevraagd: wat heb je nodig om je werk te kunnen blijven doen op dit moment? Zowel door collega's als door de directie."

Een leraar die op verschillende scholen gewerkt heeft, geeft aan:

"De steun is heel afhankelijk van jouw leidinggevende op de plek waar je werkt. De ene heeft dat van nature al. Daar heb je het gevoel bij van 'ja, hier kan ik dingen aangeven'. En bij de ander geef je dingen aan en dan wordt dat later tegen je gebruikt."

Figuur 4.4 Belemmeringen voor het dagelijks functioneren van onderwijsmedewerkers (n=1.836)



*alleen voorgelegd aan vrouwen

Alle in de enquête gemeten belemmeringen hangen significant negatief samen met duurzame inzetbaarheid: hoe vaker de belemmeringen maken dat iemand zijn of haar werk niet goed kan doen, hoe lager deze medewerker scoort op inzetbaarheid en hoe minder lang ze in de sector kunnen of willen blijven werken.

Leraren voelen zich vaker belemmerd in hun dagelijks functioneren door onnodig ervaren administratie en overleggen

Van alle onderwijsmedewerkers voelen leraren zich het vaakst belemmerd in hun dagelijks functioneren door onnodige administratie en vergaderingen: 14,5 procent van de leraren geeft aan het werk "altijd" minder goed te kunnen doen door onnodig ervaren administratie en zo'n 7 procent door onnodige vergaderingen. In de groepsgesprekken geven de leraren aan doorgaans veel energie te krijgen van de kinderen waarmee ze werken, maar dat de administratie ervoor zorgt dat ze minder tijd hebben voor lesgebonden taken, zoals lesvoorbereiding. Vooral als de leraren het gevoel hebben dat weinig tot niks met de administratie wordt gedaan, levert dit frustratie op. Zo zegt een leraar in een groepsgesprek:

"Voor elk kind moet een behoefte huppeldepup ingevuld worden. Dan denk ik, maak je druk om die kinderen die het echt nodig hebben en zet in op de grote groep die je het beste kunt helpen. Als ik het vergelijk met 20 jaar geleden vind ik dat het opschrijven om het op te schrijven is toegenomen. Terwijl: niemand kijkt er meer naar."

Een ondersteuner ziet administratiedruk als reden dat leraren vaak deeltijd werken.

"Ze kiezen voor een aanstelling van drie dagen, zodat ze op hun vrije donderdag en vrijdag de administratie kunnen doen. Ze werken wel vijf of zes"

dagen, maar krijgen daarvoor niet betaald. Dat vind ik heel droevig. (...) Leerkrachten die ik vraag of ze fulltime willen werken, zeggen: 'natuurlijk! Op voorwaarde dat ik naast het lesgeven dan niet ook nog die administratie hoeft te doen, waardoor ik in het weekend echt vrij heb.'

Ook de schoolleiders geven aan dat onnodige administratie hen in hun werk belemmert. Administratie wordt als gebrek aan vertrouwen ervaren. Een schoolleider vertelt in een groeps gesprek:

"Alle documenten en alle verantwoordingen die je maar constant moet aanleveren en schrijven. Terwijl ik denk: de 'core business' is om hier met je team iets moois neer te zetten, iets goeds neer te zetten, zodat je die kinderen in de eerste plaats daar kunt brengen waar ze naartoe moeten vanuit mijn kracht, hun mogelijkheden. Een deel is noodzakelijk en een deel is voor mij echt ballast."

Leraren worden ook vaker belemmerd door hun fysieke en mentale gezondheid

Verder hebben leraren significant vaker last van beperkte motivatie (56 procent soms of vaker) dan schoolleiders (44 procent) en onderwijsassistenten (43 procent). Daarnaast voelen leraren zich vaker belemmerd door hun fysieke (65 procent soms of vaker tegenover 43 procent van schoolleiders) en mentale gezondheid (58 procent soms of vaker tegenover 45 procent van schoolleiders).

Onderwijsassistenten en leraarondersteuners worden vaker belemmerd door geldzorgen

Onderwijsassistenten en leraarondersteuners geven significant vaker aan belemmerd te worden door geldzorgen dan leraren en schoolleiders. Bij 37 procent van de leraarondersteuners en 33 procent van de onderwijsassistenten komt het ten minste soms voor dat ze door geldzorgen hun werk minder goed kunnen doen.

Jongere medewerkers hebben vooral spanningen in hun privéleven en geldzorgen

Vrouwen worden op het werk significant vaker gehinderd door spanningen in het privéleven (65 procent), zorgtaken voor kinderen (55 procent) en mantelzorg (47 procent) dan mannen (respectievelijk 53 procent, 44 procent en 33 procent). Ook hebben vrouwen significant vaker dan mannen last van rouw om het verlies van een naaste (55 procent tegenover 48 procent) en van hun fysieke (58 procent tegenover 51 procent) en mentale gezondheid (55 tegenover 50 procent). Hoe jonger medewerkers zijn, hoe vaker ze te maken hebben met spanningen in hun privéleven en met geldzorgen. Ouderen worden juist significant vaker gehinderd door hun fysieke gezondheid of mantelzorgtaken.

Ongunstige arbeidsomstandigheden

Ongunstige arbeidsomstandigheden kunnen een negatief effect hebben op duurzame inzetbaarheid. Met name een hoge ervaren werkdruk is een bekend knelpunt in het primair onderwijs. In de enquête geeft 66 procent van de onderwijsmedewerkers aan vaak of altijd heel veel werk te moeten doen; de helft (49 procent) moet vaak of altijd extra hard werken (Figuur 4.5).³⁷ Opvallend is dat 42 procent vaak of altijd onvoldoende gelegenheid heeft om pauze te nemen. Tegenover de hoge werkdruk staat een redelijke hoeveelheid regelruimte: driekwart van het onderwijspersoneel kan vaak of altijd zelf beslissen hoe ze hun werk doen. Hierin bestaan echter verschillen tussen functies:

³⁷ In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO zijn deze percentages lager: 61 procent van de medewerkers in het primair onderwijs moet vaak of altijd heel veel werk doen; 44 procent moet vaak of altijd extra hard werken. Ervaren autonomie is juist lager in de NEA dan in het huidige onderzoek: slechts 55 procent van de onderwijsmedewerkers kan in de NEA vaak of altijd beslissen hoe ze hun werk uitvoeren. Zie: <https://repository.tno.nl/islandora/object/uuid:7cbd2603-16ce-4dbd-ae05-1a4e2d61f781>

schoolleiders ervaren de hoogste werkdruk en de minste gelegenheid voor pauze, maar kunnen het vaakst zelf beslissen hoe ze hun werk uitvoeren.

Medewerkers die in de enquête aangeven dat ze een hoge werkdruk ervaren, weinig regelruimte hebben en onvoldoende gelegenheid krijgen om pauze te nemen, scoren lager op duurzame inzetbaarheid en verwachten minder lang te kunnen doorwerken. Onvoldoende regelruimte en hogere werkdruk zijn ook redenen waarom onderwijsmedewerkers minder lang *willen* doorwerken.

Figuur 4.5 Ervaren regelruimte en werkdruk van onderwijspersoneel (n=1.836)



In de open antwoorden van de enquête legt een aantal respondenten een verband tussen de ervaren werkdruk en personeelstekorten. Ze geven aan vooral behoefte te hebben aan kleinere klassen en voldoende vervangers. Een leraar illustreert:

"Dat er vervanging is als dat nodig is, zodat je niet moet blijven doorlopen bij ziekte of als je een keer ergens heen moet onder schooltijd."

En een onderwijsassistent:

"Doordat ik als onderwijsassistent steeds vaker voor de klas sta, blijft mijn werk liggen. Dit is nog steeds werk wat gedaan moet worden. Hier worden onderwijsassistenten niet in tegemoet gekomen."

In de groepsgesprekken lichten deelnemers bovendien toe waarom ze onvoldoende rustmomenten ervaren op hun werkdagen. Een aantal geeft aan dat dit te maken heeft met het continuooster, waarmee de scholen werken.

"Wij zijn dit jaar overgestapt naar het continuooster en dan eet je tussen de middag met de kinderen en heb je pas pauze om 14:15 uur. Eerst hadden we tussen de middag meer tijd, maar die tijd is nu ingezet voor een aantal bovenbouwgroepen waar ze met 32 kinderen zitten."

Een lerares geeft in een groepsgesprek aan hoe middagpauzes binnen een continurooster wél goed georganiseerd kunnen worden.

"Wij hebben ook een continurooster tot twee uur en wij hebben allemaal een half uur pauze tussen de middag om te gaan eten. Een deel van de leraren is erbij als de kinderen eten. Daarna hebben we het zo georganiseerd dat de andere leraren met de kinderen mee naar buiten gaan. Zo wisselen we elkaar af. Dus we hebben echt een half uur pauze, wat ik ook echt heel fijn vind."

Niet alleen de middagpauze wordt als knelpunt gezien. Ook geven sommige leraren aan dat ze onder lestijd behoefte hebben aan de mogelijkheid om de klas kort te verlaten om bijvoorbeeld koffie te halen of naar het toilet te gaan.

"Als ik met die pittige groep naar de wc moest, dan moest ik eerst een intern begeleider of de directeur appen, want die klas kon ik dus niet alleen laten."

Medewerkers die onvoldoende pauzemomenten ervaren, geven aan dat dit ook komt doordat ze tijdens pauzes ingezet worden om toezicht te houden. Hierdoor is een deel van de pauze pleinwacht. Ze ervaren dit niet als pauze. Verder komt het voor dat pauzes wegvallen door onvolledige bezetting. Ook geeft een aantal medewerkers aan dat het vaak een eigen keuze is om geen pauze te nemen, bijvoorbeeld om eerder naar huis te kunnen. Maar ook werkdruk speelt een rol, zo geeft een leraar aan.

"Het ligt ook aan jezelf, dat je maar doorgaat en geen pauze neemt omdat er zoveel op je afkomt en je denkt 'dit moet nog en dit moet nog'."

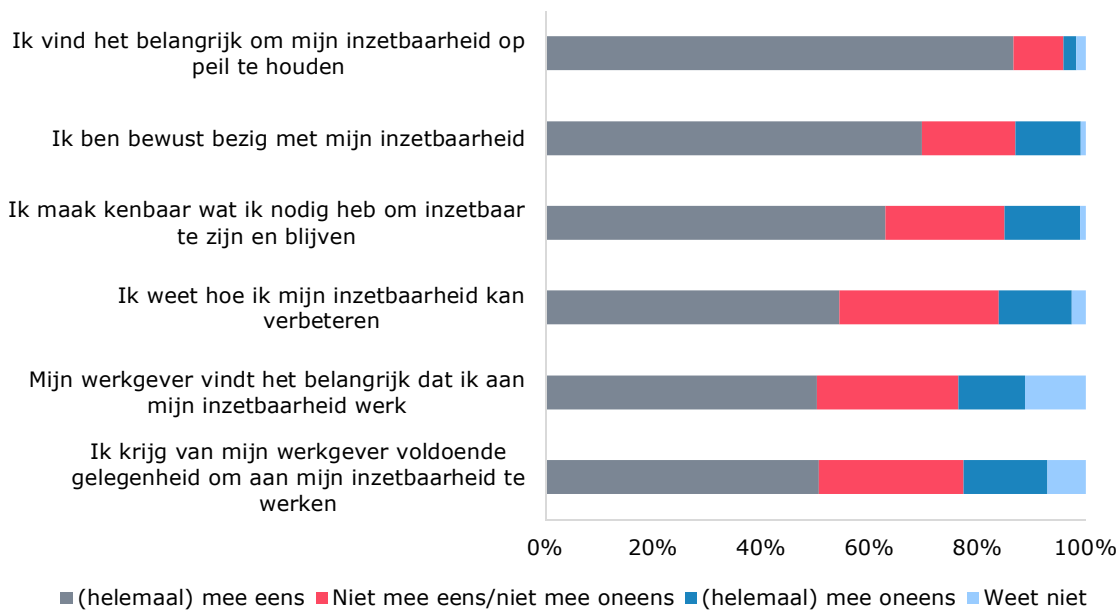
Schoolleiders geven in de groepsgesprekken aan het moeilijk te vinden het gesprek aan te gaan met leraren die geen pauzes nemen, mede omdat ze hun autonomie respecteren. Zo licht een schoolleider toe:

"We werken met een continurooster en hebben overdag een kwartier pauze geregeld en na schooltijd de formele pauze. Maar veel leerkrachten kiezen er dan voor om door te werken zodat ze eerder naar huis kunnen. En dan wordt er gezegd 'We hebben het zo druk en ik ben zo moe'. Dat vind ik wel ingewikkeld, want vervolgens wordt er gezegd 'ik zie mijn collega's niet zo vaak' en 'de directeur moet zorgen voor extra pauze'. Nee, je hebt recht op je pauze, maar je neemt hem niet. Dat vind ik wel een ingewikkeld gesprek."

4.4 Eigen regie

Uit de enquête blijkt dat de meerderheid van de onderwijsmedewerkers aan hun duurzame inzetbaarheid *wil* werken: 87 procent vindt het belangrijk om hun inzetbaarheid op peil te houden (Figuur 4.6). Een kleiner deel onderneemt daadwerkelijk activiteiten om aan hun inzetbaarheid te werken: 70 procent is bewust bezig met de eigen inzetbaarheid en 63 procent maakt kenbaar wat ze nodig hebben. Slechts 54 procent weet hoe ze hun inzetbaarheid kunnen verbeteren. Ongeveer de helft van de onderwijsmedewerkers ervaart dat ze van hun werkgever aan hun inzetbaarheid *mogen* werken: dat de werkgever hun inzetbaarheid belangrijk vindt en ook voldoende gelegenheid geeft om hieraan te werken. Opvallend is dat een relatief groot aandeel (tussen en de 17 en 27 procent) aangeeft het niet eens of oneens te zijn met de stellingen.

Figuur 4.6 Mate waarin onderwijsmedewerkers eigen regie nemen en zich door de werkgever gestimuleerd voelt om eigen regie te nemen (n=1.836)



Medewerkers die meer eigen regie nemen en zich meer gefaciliteerd voelen door hun werkgever, scoren hoger op duurzame inzetbaarheid dan medewerkers die dit minder doen. Ook kunnen en willen ze tot een hogere leeftijd doorgaan met werken in het primair onderwijs. Opvallend is dat er een significant positieve relatie bestaat tussen eigen regie en leeftijd: oudere medewerkers zijn vaker bewust bezig met hun inzetbaarheid, vinden inzetbaarheid belangrijker, weten vaker hoe ze hun inzetbaarheid verbeteren en maken vaker kenbaar wat ze nodig hebben. Ouderen voelen zich echter niet meer of minder gefaciliteerd door hun werkgever in het werken aan hun inzetbaarheid dan jongere onderwijsmedewerkers.

Behoeften kenbaar maken

Een deel van de leraren geeft in de groepsgesprekken aan dat ze het moeilijk vinden om op de schoolleider af te stappen om zaken op het gebied van duurzame inzetbaarheid te bespreken. Een aantal geeft aan dat ze er daarom behoefte aan hebben dat de schoolleider het initiatief neemt in gesprekken erover. Zo zegt een gepensioneerde leraar die het moeilijk vond om eigen regie te nemen:

"Ik had een directeur die in de gaten had hoe moeilijk het voor mij was om in te breken in verhalen van anderen die veel dominanter waren. Die heeft mij daar expliciet bij geholpen. Zo leer je dat op de opleiding al, hè? Ieder kind heb je in de smiezen en juist de rustige kinderen, die trek je uit hun schulp."

In de groepsgesprekken vertellen de schoolleiders hoe ze hun medewerkers stimuleren om behoeften op het gebied van duurzame inzetbaarheid kenbaar te maken. Sommige schoolleiders delen bewust zaken uit hun privéleven die van invloed zijn op hun werk met hun medewerkers om zo kenbaar te maken dat medewerkers kunnen delen wat hun bezighoudt. Ook houden ze bewust de deur van hun werkkamer open zodat medewerkers zich welkom voelen of kiezen ze voor een werkkamer op een centrale plek in de school. Daarnaast worden op scholen metingen verricht naar het welbevinden van de medewerkers. Die gegevens vormen het startpunt voor gesprekken waarin schoolleiders onder andere de vraag stellen: 'Wat heb jij nodig om je werk-privébalans goed te krijgen? Wat kun je zelf doen en hoe kan ik daarbij helpen?'

5. Wat heeft onderwijspersoneel nodig om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven?

Dit hoofdstuk beschrijft wat onderwijsmedewerkers in de enquête en groepsgesprekken aangeven nodig te hebben om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Wat als eerste opvalt, is een grote informatiebehoefte rondom duurzame inzetbaarheid. In paragraaf 5.1 gaan we hier eerst verder op in. In paragraaf 5.2 beschrijven we op welke gebieden er behoefte bestaat aan mogelijkheden. In paragraaf 5.3 zoomen we in op de specifieke activiteiten en maatregelen waar onderwijsmedewerkers behoefte aan hebben.

Samenvatting

Opvallend is de grote behoefte van onderwijsmedewerkers aan informatie over duurzame inzetbaarheid. Veel onderwijsmedewerkers, waaronder schoolleiders, geven aan niet goed te weten wat duurzame inzetbaarheid betekent en wat ze kunnen doen om aan inzetbaarheid te werken. Ook is vaak onbekend hoe de duurzame inzetbaarheidsuren uit de cao kunnen en mogen worden ingezet. Dit leidt ertoe dat scholen verschillend met de uren omgaan en dat de uren niet altijd worden gebruikt waarvoor ze bedoeld zijn of helemaal niet worden ingezet. Bovendien voelen sommige onderwijsmedewerkers zich oncomfortabel bij het idee om onder werktijd aan hun inzetbaarheid te werken.

Onderwijsmedewerkers hebben met name interesse in activiteiten op het gebied van professionele ontwikkeling, bijvoorbeeld loopbaanontwikkeling en coaching. Ook bestaat behoefte aan werkdrukverlagende maatregelen, zoals meer tijd voor administratieve taken en de gelegenheid voor pauze. Daarnaast wordt de behoefte genoemd aan activiteiten op het gebied van sport, mindfulness, omgaan met (mentale) belasting en het behouden van een gezonde werk-privébalans. Met name oudere medewerkers hebben behoefte aan lastenverlichting.

Veel onderwijsmedewerkers hebben behoefte aan meer flexibiliteit om werk en privé beter te kunnen combineren. Ze zouden bijvoorbeeld thuis willen werken, hun werktijden aan willen passen of de mogelijkheid willen hebben om vrije dagen op te nemen buiten de schoolvakanties.

Behoeften verschillen van persoon tot persoon. Onderwijsmedewerkers benadrukken dan ook het belang van maatwerk. De dialoog met de leidinggevende, waarin samen met de medewerker naar passende maatregelen wordt gezocht, is cruciaal. Hiervoor is het belangrijk dat leidinggevendenden begrip tonen voor de situatie en behoeften van medewerkers.

5.1 Bekendheid met duurzame inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheidsuren

Uit de open antwoorden van de enquête en de groepsgesprekken blijkt dat onder onderwijsmedewerkers veel onduidelijkheid bestaat over wat duurzame inzetbaarheid inhoudt. Zo geeft een leraar aan:

"Ik blijf het een vaag begrip vinden. Wat valt er dan onder? We hebben hier al zoveel gesprekken over gevoerd in het team en met de directie. Niemand snapt het. En als wij het op één manier uitleggen, dan hoor je bij andere scholen weer iets anders."

In de groepsgesprekken komt hetzelfde beeld naar voren. Een aantal leraren geeft aan regelmatig bij hun schoolleider te hebben gevraagd wat onder duurzame inzetbaarheid valt, maar dat hun schoolleider dit ook niet altijd weet. Het gebrek aan een gedeelde definitie uit zich in onduidelijkheid rondom de duurzame inzetbaarheidsuren³⁸ uit de cao po. Uit de groepsgesprekken komt naar voren dat er veel onbekendheid is over hoe de onderwijsmedewerkers hun duurzame inzetbaarheidsuren kunnen inzetten. Een deel van de deelnemers had zich zelfs opgegeven voor de groepsgesprekken met als doel hier meer over te weten te komen. Ook bestaan er grote verschillen tussen schoolorganisaties in hoe ze met de uren omgaan. De volgende fragmenten uit de groepsgesprekken illustreren de onduidelijkheid rondom de inzetbaarheidsuren.

Leraar - *"Als ik dan bijvoorbeeld aangeef van: joh, ik loop best wel over qua taken, hoe pak ik dit aan? Dan wordt gezegd: ja, maar jij hebt toch 80 uur duurzame inzetbaarheid? Oftewel: je mag er niet over klagen, want je hebt al meer van dat soort uren. Bij ons wordt er voor mijn gevoel vooral zo een beetje mee omgegaan."*

Schoolleider - *"Ik had wel iemand die zei van: ik ga iedere vrijdag om vier uur naar huis en daar zet ik dan de duurzame inzetbaarheidsuren voor in. Een ander zei: ik ga een uurtje een opleiding volgen, en een ander is gaan sporten. Heel veel gebruikten de uren ook niet. En dan streepte ik ze weg bij de taakuren, zodat iemand in ieder geval minder taakuren kreeg."*

Onderwijsassistent - *"Wat ik begrepen heb: zodra ik over een jaar of vijf een sabbatical wil nemen, dan kan ik daar die uren voor opnemen en dan betaal ik 50 procent of iets dergelijks."*

Leraar - *"Ik weet wel dat die weg er is en ik weet ook dat ouderen het mogen inzetten voor vrije tijd. En ik dacht dat wij, omdat wij jonger zijn, het niet zomaar mogen inzetten voor vrije tijd ofzo. Nou ja, eigenlijk weet ik er niks van."*

³⁸ Medewerkers in het po hebben op basis van artikel 8A van de cao po recht op 40 uur duurzaaminzetbaarheidsbudget naar rato van de benoemingsomvang. Daarnaast krijgen starters een bijzonder duurzaamheidsbudget van 40 uur (8A5) en heeft iedere werknemer van 57 jaar en ouder naast het basisbudget jaarlijks recht op een bijzonder budget van 130 uur voor duurzame inzetbaarheid (8A6).

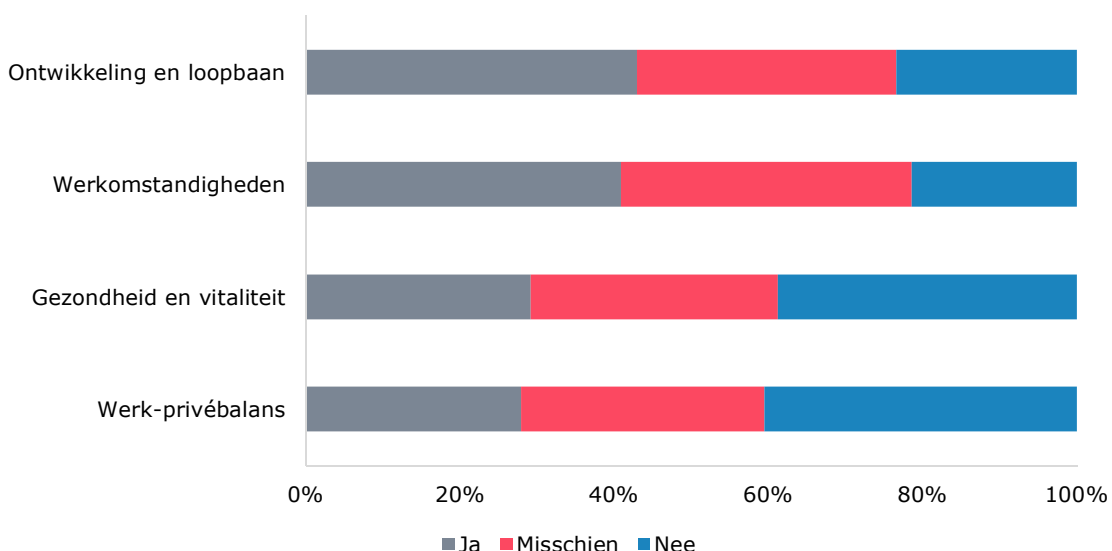
Leraar – "Ik heb gemerkt dat ik het [de duurzame inzetbaarheidsuren] zelf heel vaak toch inzet om iets te leren of een boek te lezen. Dus dat valt eigenlijk meer onder professionalisering dan onder duurzame inzetbaarheid. Ik vind het zelf heel moeilijk om dan te zeggen dat ik de uren bijvoorbeeld aan yoga wil besteden. Omdat ik dan het gevoel heb dat ik niet aan het werk ben."

De deelnemers aan de groepsgesprekken geven aan dat ze duurzame inzetbaarheid graag structureel op de agenda willen hebben binnen hun schoolorganisatie en dat bijvoorbeeld bij nieuwe cao's een update wordt gegeven van de belangrijkste wijzigingen op dit gebied.

5.2 Op welke gebieden bestaat behoefte aan maatregelen?

In de enquête is aan onderwijsmedewerkers gevraagd of ze behoefte hebben aan activiteiten op het gebied van gezondheid en vitaliteit, ontwikkeling en loopbaan, werkomstandigheden en werk-privébalans. Onderwijsmedewerkers geven het vaakst aan behoefte te hebben aan activiteiten op het gebied van ontwikkeling en loopbaan: 43 procent heeft zeker behoefte aan activiteiten op dit gebied en 34 procent misschien (Figuur 5.1). Ook op het gebied van werkomstandigheden bestaat een grote behoefte aan activiteiten: 41 procent heeft hier zeker behoefte aan en 38 procent misschien. Als het gaat activiteiten rondom gezondheid en vitaliteit en werk-privébalans, geeft ongeveer 30 procent aan hier behoefte aan te hebben en 30 procent misschien.

Figuur 5.1 Gebieden waarop onderwijsmedewerkers behoefte hebben aan activiteiten om hun duurzame inzetbaarheid te vergroten (n=1.836)



5.3 Aan welke maatregelen/activiteiten is behoefte?

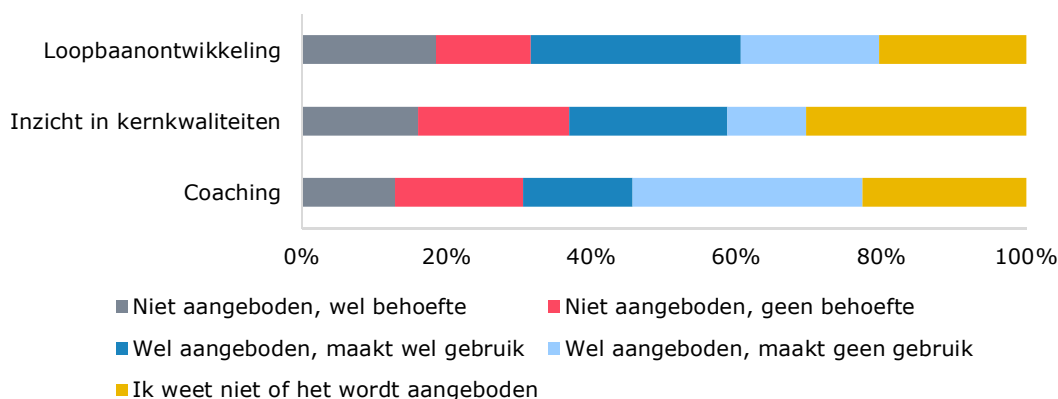
Om de resultaten uit de vorige paragraaf concreter te maken legden we in de enquête per deelgebied een aantal type activiteiten voor. Per type activiteit vroegen we aan de respondenten of hun schoolorganisatie die wel of niet aanbiedt. Wanneer de

schoolorganisatie een bepaald type activiteit aanbiedt, vroegen we of de onderwijsmedewerkers van het aanbod gebruikmaken. Wanneer de schoolorganisatie een bepaald type activiteit niet aanbiedt, vroegen we de onderwijsmedewerkers of ze er wel behoefte aan hebben.

Ontwikkeling en loopbaan

Als het gaat om ontwikkeling en loopbaan, geeft een groot deel van de onderwijsmedewerkers aan dat hun schoolorganisatie activiteiten aanbiedt rondom loopbaanontwikkeling (48 procent) en coaching (47 procent) (Figuur 5.2). Hulp bij het verkrijgen van inzicht in de eigen kernkwaliteiten wordt door een kleiner deel (33 procent) aangeboden. Wanneer loopbaanontwikkeling en inzicht in kernkwaliteiten wordt aangeboden, wordt er relatief vaak gebruik van gemaakt: 67 procent van de onderwijsmedewerkers maakt gebruik van het aanbod om inzicht te verkrijgen in de eigen kernkwaliteiten, 60 procent maakt gebruik van persoonlijke loopbaanontwikkeling wanneer dit wordt aangeboden. Ongeveer 32 procent maakt gebruik van een loopbaancoach wanneer deze beschikbaar is. Wanneer loopbaanontwikkeling niet wordt aangeboden, zou 59 procent hier wel behoefte aan hebben. Tussen de 20 en 30 procent van de onderwijsmedewerkers weet niet of hun schoolorganisatie loopbaanontwikkeling, inzicht in kernkwaliteiten of coaching aanbiedt. Opvallend is dat een groot deel van de onderwijsmedewerkers hier niet van op de hoogte is.

Figuur 5.2 Aanbod van en behoefte aan diverse typen activiteiten op het gebied van ontwikkeling en loopbaan (n=1.836)



Ook in de open antwoorden en groeps gesprekken geven onderwijsmedewerkers aan behoefte te hebben aan tijd en ruimte voor ontwikkeling. Een aantal respondenten geeft expliciet aan behoefte te hebben aan bekostigde opleidingen, die ze onder werktijd kunnen volgen. Een leraar illustreert hoe dit door personeelstekorten voor haar niet mogelijk is.

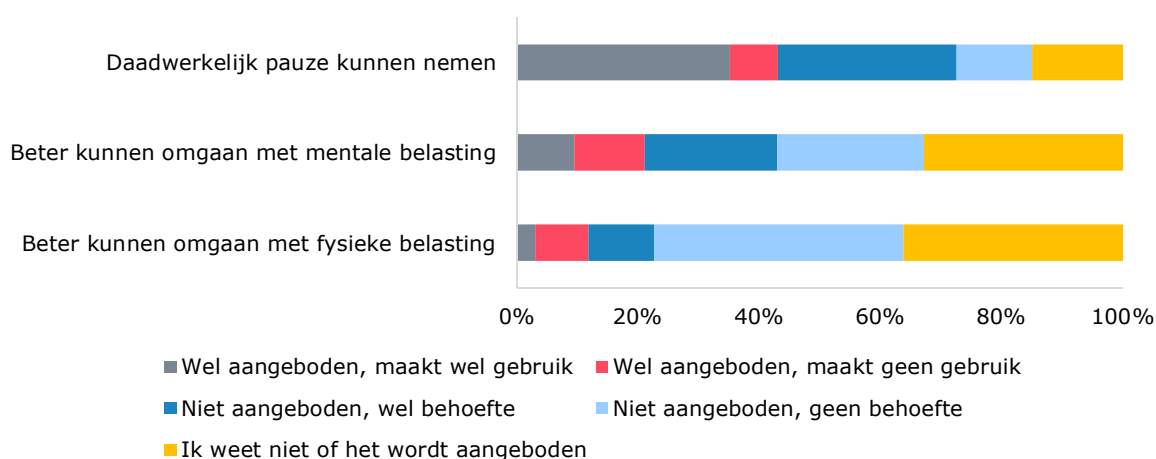
"Ik volg nu een opleiding die onder werktijd gegeven zou worden. Door een tekort aan leraren is het nu ná werktijd. Ik ben nu van 8:00 tot 14:15 aan het lesgeven en van 15:00 tot 21:30 de opleiding aan het volgen. Dit is erg intensief en lijkt mij niet helemaal de bedoeling."

Ook geeft een deel van de respondenten in de open antwoorden dat ze er behoefte aan hebben om informeel te leren van collega's, door bijvoorbeeld bij hen in de les te kijken zodat ze van hen kunnen leren.

Werkomstandigheden

Op het gebied van werkomstandigheden hebben onderwijsmedewerkers er vooral behoefte aan dat ze daadwerkelijk pauze kunnen nemen. Ongeveer 82 procent maakt gebruik van pauzes wanneer deze worden aangeboden, 70 procent heeft behoefte aan pauzemomenten als die niet worden aangeboden. Slechts 43 procent is van mening dat de mogelijkheid om daadwerkelijk pauze te nemen in hun schoolorganisatie wordt aangeboden. Activiteiten om beter met mentale of fysieke belasting om te kunnen gaan worden door de meerderheid van de schoolorganisaties niet aangeboden. Wanneer dergelijke activiteiten niet worden aangeboden, heeft 48 procent behoefte aan activiteiten om beter om te gaan met mentale belasting en 21 procent aan activiteiten om beter om te gaan met fysieke belasting. Bovendien weet ongeveer een derde niet of activiteiten op deze gebieden worden aangeboden.

Figuur 5.3 Aanbod van en behoefte aan diverse typen activiteiten op het gebied van werkomstandigheden (n=1.836)



Behoeftte aan pauze is een terugkerend thema in de open antwoorden van de enquête en tijdens de groeps gesprekken, zoals beschreven in Hoofdstuk 4.

In de open antwoorden wordt behoefte aan maatregelen op het gebied van fysieke en mentale belasting vaak in verband gebracht met taakverlichting voor ouderen. In de open antwoorden en groeps gesprekken geven onderwijsmedewerkers bijvoorbeeld aan:

"Naarmate ik ouder word, heb ik behoefte aan de mogelijkheid van een lager werktempo."

"Voor mij zou twee keer per jaar recuperatieverlof voor oudere werknemers helpend zijn. En ook - bij gelijke aanstelling - een andere verdeling van de 'workload' tussen jongere en oudere collega's."

"Oudere collega's krijgen bij ons de kans om losse dagen op te vangen van de parttimers in plaats van fulltime voor een klas te staan. En je hebt een aantal collega's die de laatste drie, vier jaar van hun loopbaan geen eindverantwoordelijkheid meer hebben voor een klas, geen administratie, geen oudergesprekken, geen rapporten meer hoeven opstellen."

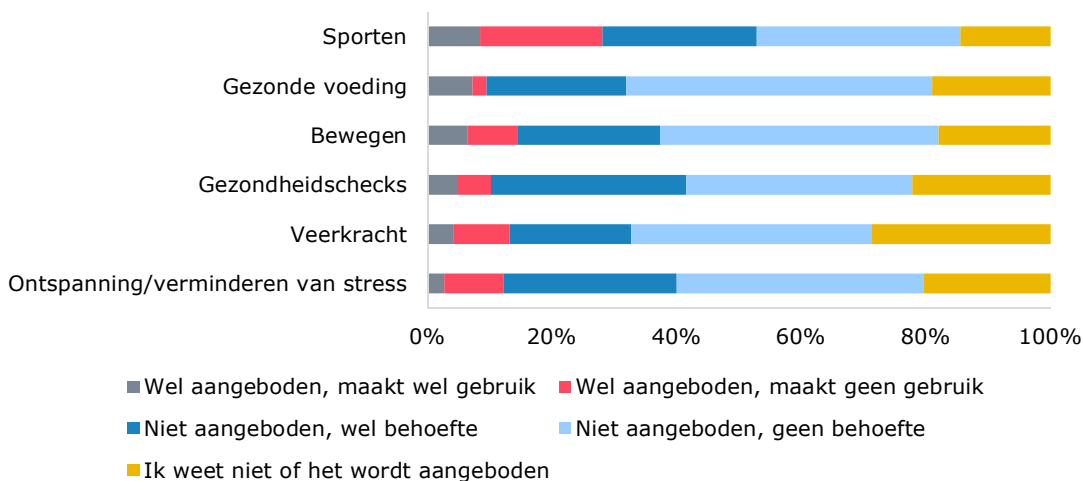
"In ons werkverdelingsplan houden we er rekening mee als je het zwaar hebt. Oudere leerkrachten kunnen uren van hun normjaartaak afhalen. Ook kijken we naar de zorgzwaarte van de groep: hoe zwaarder, hoe meer uren"

je ervoor krijgt, en dan draai je bijvoorbeeld niet mee in tal van commissies.”

Gezondheid en vitaliteit

Op het gebied van gezondheid en vitaliteit bieden schoolorganisaties over het algemeen weinig aan van de in de enquête bevroegde activiteiten (Figuur 5.4). Bovendien weet ongeveer 20 procent van de respondenten niet of dergelijke activiteiten worden aangeboden. Het vaakst worden activiteiten aangeboden op het gebied van sport (28 procent). Wanneer schoolorganisaties sportactiviteiten bieden, geeft 30 procent van de onderwijsmedewerkers aan er gebruik van te maken. Voor activiteiten die worden aangeboden op het gebied van veerkracht en ontspanning, geldt dat respectievelijk 33 procent en 22 procent er gebruik van maakt. Wanneer activiteiten rondom gezondheid en vitaliteit niet worden aangeboden, bestaat de meeste behoefte aan gezondheidschecks: 46 procent van de onderwijsmedewerkers die geen gezondheidschecks krijgt aangeboden, zou hier wel behoefte aan hebben.

Figuur 5.4 Aanbod van en behoefte aan diverse typen activiteiten op het gebied van gezondheid en vitaliteit (n=1.836)



Relatief veel respondenten geven in de open antwoorden van de enquête aan behoefte te hebben aan activiteiten op het gebied van sport en mindfulness. Uit de antwoorden blijkt dat sommige medewerkers er moeite mee hebben om onder werktijd aan dergelijke activiteiten deel te nemen.

“Door sommige collega’s wordt onder werktijd gesport, buiten school (dus je hebt er geen zicht op of ze daadwerkelijk sporten). Ik wil dat ook wel, maar ga daarvoor niet eerder stoppen met werken. Dat voelt niet goed. Zouden ze collectief iets aanbieden, waardoor ze weten dat ik sport, dan zou ik het wel doen. Scholen mogen meer stimuleren om te gaan sporten.”

In een aantal antwoorden wordt, aanvullend op de hierboven besproken activiteiten, verbeteringen aan de fysieke werkplek genoemd als behoefte genoemd.

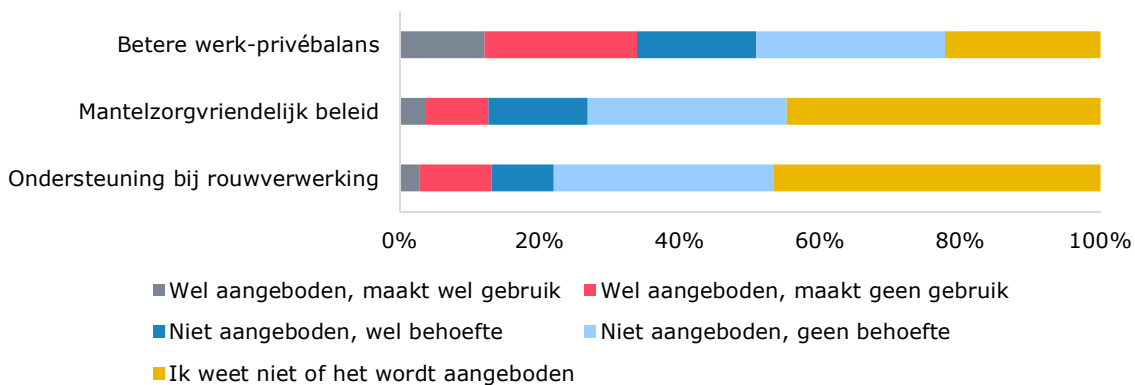
“Ik heb te lang gewerkt in een slechte houding waardoor nu chronische rugklachten heb. Uiteindelijk heb ik nu wel goed meubilair door eigen

initiatief. Ik heb behoefte aan meer informatie en ondersteuning over de vraag hoe je fysiek geen klachten krijgt ondanks zittend beroep."

Werk-privébalans

Op het gebied van werk-privébalans geeft 34 procent van de respondenten aan dat hun schoolorganisatie activiteiten aanbiedt om een betere werk-privébalans te realiseren (Figuur 5.5). Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om een gesprek met de leidinggevende of bedrijfsarts of om het aanpassen van het aantal werkuren. Wanneer dergelijke activiteiten worden aangeboden, maakt 36 procent er gebruik van. Ongeveer 39 procent heeft behoefte aan activiteiten op het gebied van werk-privébalans wanneer deze niet worden aangeboden. Ongeveer 45 procent van de onderwijsmedewerkers weet niet of hun organisatie steun biedt bij mantelzorg of rouwverwerking. Voor mantelzorgvriendelijk beleid geldt dat ongeveer 30 procent hier gebruik van maakt of behoefte aan heeft; voor rouwverwerking gaat het om ongeveer 20 procent.

Figuur 5.5 Aanbod van en behoefte aan diverse typen activiteiten op het gebied van werk en privébalans (n=1.836)



In de open antwoorden en in de groepsgesprekken geven de respondenten aan dat flexibiliteit belangrijk is om een goede werk-privébalans te kunnen behouden. Het gaat hierbij om de mogelijkheid om thuis te werken, om op flexibele tijden te werken en om ook buiten de schoolvakanties om vrije dagen te kunnen nemen. Zo zouden ze teamoverleggen of administratie bijvoorbeeld thuis willen doen. Een remedial teacher illustreert in een groepsgesprek wat flexibiliteit kan betekenen.

"Ik denk dat als iedereen die ruimte heeft om een stukje eigen tijd in te kunnen plannen, dat dat al lucht geeft. En het kan volgens mij ook. Ik zie het op deze school gebeuren dat mensen daadwerkelijk gewoon een dagdeel of een paar uurtjes naar eigen inzicht mogen indelen. Ze mogen zelfs thuiswerken na corona. En daarin speelt ook het stuk vertrouwen."

In de open antwoorden van de enquête geven leraren aan behoefte te hebben aan:

"Minder onnodige administratie, meer vrijheid in zelf bepalen van werkuren na schooltijd. Bijvoorbeeld eerder weg en dan thuiswerken."

"Verlof buiten de schoolvakantieperiode, is een must vind ik. Vroeger had je de ADV-dagen en toen waren ze weg. Ook meer thuiswerken moet flexibeler worden."

"Het aantal vrije dagen in het onderwijs is aanzienlijk. Deze liggen echter altijd vast en leerkrachten moeten dus hun hele werkende leven lang verplicht al hun vakantiedagen in de schoolvakanties opnemen. Hierdoor heb je soms erg lang vakantie, terwijl je er op dat moment geen behoefte aan had en er zijn lange vakantie-vrije periodes waarin je misschien wel een of twee vrije dagen had kunnen gebruiken. De mogelijkheid om een deel van de vakantiedagen vrij in te kunnen zetten zou mijn duurzame inzetbaarheid absoluut ten goede komen."

Sociale steun en maatwerk

In aanvulling op de behoeften die in de enquête zijn bevraagd, komt uit de open antwoorden en groepsgesprekken de behoefte aan sociale steun en maatwerk naar voren. Veel antwoorden gaan over de relatie met de leidinggevende. Medewerkers hebben behoefte aan een luisterend oor, duidelijke communicatie, waardering en maatwerk. Een leraar schrijft:

"Waar ik behoefte aan heb is een regelmatig gesprekje over hoe het met mij gaat en wat ik nodig heb. Als het MT daarvan op de hoogte is, is de drempel om bijvoorbeeld ondersteuning te vragen lager."

Verschillen tussen onderwijsmedewerkers

Er zijn significante verschillen tussen groepen onderwijsmedewerkers in de mate waarin ze behoefte hebben aan of gebruik maken van verschillende activiteiten.

- Schoolleiders hebben over het algemeen minder behoeften en maken minder gebruik van activiteiten dan medewerkers in andere functies. Hierbij gaat het met name om activiteiten rondom gezonde voeding, ontspanning, werk-privébalans, steun bij rouwverwerking, omgaan met fysieke belasting en de mogelijkheid om daadwerkelijk pauze te kunnen nemen.
- De groep die behoefte heeft aan of gebruik maakt van een mantelzorgvriendelijk beleid, steun bij rouwverwerking en hulp bij omgaan met fysieke belasting, is gemiddeld ouder dan degenen die hier geen behoefte aan hebben of gebruik van maken.
- De groep die behoefte heeft aan of gebruik maakt van activiteiten op het gebied van bewegen, sporten, gezonde voeding, ontspanning, veerkracht, inzicht in kwaliteiten, loopbaan en coaching is gemiddeld jonger.
- Vrouwen maken vaker gebruik van of hebben vaker behoefte aan activiteiten op het gebied van gezondheid en vitaliteit, werk-privébalans en werkomstandigheden dan mannen.

6. Levensfasen

In dit hoofdstuk beschrijven we de knelpunten op het gebied van duurzame inzetbaarheid die verschillende levensfasen met zich meebrengen en de behoeften die onderwijsmedewerkers per fase hebben. Daarnaast besteden we aandacht aan de groep post-actieven: welke bijdrage kunnen ze nog leveren aan de sector en wat hebben ze hiervoor nodig?

Op basis van de literatuur en de groeps gesprekken onderscheiden we de volgende levensfasen³⁹:

- Jonge starters: medewerkers jonger dan 30 jaar zonder thuiswonende kinderen.
- Oudere starters: medewerkers die ouder zijn dan 30 jaar en minder dan drie jaar in hun huidige functie werken.
- Gezinsfase: medewerkers met thuiswonende kinderen, waarvan het jongste thuiswonende kind jonger is dan 18 jaar.
- Mantelzorgers: medewerkers die structureel mantelzorgtaken verrichten.
- Laatste carrièrefase: medewerkers van 55 jaar of ouder.

Deze fasen overlappen deels: iemand kan bijvoorbeeld zowel oudere starter zijn als mantelzorger. Bovendien is levensfase slechts een van de vele kenmerken die behoeften op het gebied van duurzame inzetbaarheid kunnen beïnvloeden (Hoofdstuk 5). Ook binnen een levensfase verschillen behoeften van persoon tot persoon en blijft maatwerk cruciaal. De steekproef per levensfase is bovendien niet representatief voor de sector. In de jongestartersfase zijn bijvoorbeeld leraren en ondersteuners sterk vertegenwoordigd, terwijl ervaren starters vaak schoolleiders zijn. Resultaten zijn daarom **indicatief van aard**.

Bij het bespreken van de resultaten focussen we telkens op hoe een levensfase zich gemiddeld *onderscheidt* van andere fasen. Dit zijn de gebieden waarop respondenten die in een bepaalde levensfase vallen, significant verschillen van respondenten die niet in deze levensfase zitten. We beschrijven dus niet de *grootste* behoeften en knelpunten per levensfase, omdat deze grotendeels overlappen met wat al in Hoofdstuk 4 en 5 is beschreven.

³⁹ In de analyse is ook een "overige" fase meegenomen van medewerkers die zich in geen van de genoemde fasen bevinden. Medewerkers in deze groep zijn van middelbare leeftijd, hebben ervaring in hun baan en vermoedelijk weinig zorgtaken. Op de geanalyseerde factoren bleek deze groep zich niet significant van andere groepen te onderscheiden. Daarom rapporteren we de resultaten van de "overige" groep niet.

Samenvatting

Dit hoofdstuk geeft een indicatie van de knelpunten en behoeften die kenmerkend zijn voor medewerkers in een bepaalde levensfase.

- **Jonge starters** zijn onder de 30 jaar oud en hebben (nog) geen kinderen in hun huishouden. Ze kunnen het nog lastig vinden om bij hun werkgever aan te geven wat ze nodig hebben. Ze hebben vaker dan anderen last van spanningen in hun privéleven, hun mentale gezondheid of geldzorgen. Ook hebben ze vaker een ongezonde leefstijl. Jonge starters hebben vaker behoefte aan coaching en loopbaanbegeleiding, veerkracht, ontspanning en sport.
- **Oudere starters** zijn ouder dan 30 jaar, maar wel nieuw in hun functie, vaak als onderwijsondersteuner of schoolleider. Ze zijn vaak enthousiast en scoren goed op duurzame inzetbaarheid. Nieuwe schoolleiders ervaren een hogere werkdruk, maar ook meer autonomie. Ze hebben vaker dan anderen behoefte aan coaching. Startende onderwijsondersteuners ervaren minder werkdruk en meer loopbaanmogelijkheden dan anderen. Dit is opvallend, omdat ondersteuners gemiddeld vaker beperkte loopbaanmogelijkheden ervaren.
- **Medewerkers in de gezinsfase** hebben thuiswonende kinderen. Ze hebben vaker dan anderen moeite om werk en privé te combineren, met name wanneer de kinderen nog niet naar school gaan. Ook zijn ze minder vaak bewust bezig met hun duurzame inzetbaarheid. Ze hebben vaker dan anderen behoefte aan activiteiten rondom loopbaanontwikkeling, mits ze dit met hun gezinstaken kunnen combineren.
- **Mantelzorgers** worden in hun werk vaak of altijd belemmerd door mantelzorgtaken. Gemiddeld is deze groep ouder dan niet-mantelzorgers. Ze scoren over het algemeen lager dan anderen op duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld als het gaat om het combineren van werk en privé, mentale belasting en veerkracht. Ze voelen minder sociale steun en ervaren minder vaak dat ze van hun werkgever aan hun inzetbaarheid mogen werken. Ze hebben vaker dan anderen behoeften aan activiteiten op het gebied van veerkracht, werk-privébalans, coaching en omgang met fysieke belasting.
- **Medewerkers van 55 jaar of ouder zitten in de laatste carrièrefase.** Voor deze groep wordt het moeilijker om aan de lichamelijke eisen van het werk te voldoen. Wel weten ze beter dan anderen wat ze moeten doen om inzetbaar te blijven en zijn ze hier vaker bewust mee bezig. Een deel van deze groep worstelt met mantelzorg, rouw of overgangsklachten. Ook ervaren ze minder vaak sociale steun. Ze hebben vaker dan anderen behoefte aan gezondheidschecks, mantelzorgbeleid, steun bij rouwverwerking of hulp bij omgaan met fysieke belasting.

Post-actieven noemen de steeds hogere werkdruk (ook in combinatie met ouderdomsklachten), verandermoeheid en moeite met het bijbenen van veranderingen (gepensioneerd) als oorzaken om de sector vóór de AOW-leeftijd te verlaten. Als ze zich weer voor de sector zouden inzetten, zien ze voor zichzelf een rol als coach voor startende leraren. Ook zouden ze kunnen bijdragen als onderwijsondersteuner, voorleeshulp of begeleider van leerlingen. Om terug te keren is het van belang dat de school/sector contact met ze houdt, dat de inmiddels ontstane afstand tot de werkvloer overbrugd kan worden, dat ze op school geen verhoogde gezondheidsrisico's lopen, dat de werkdruk niet te hoog is en dat ze gehoord worden.

6.1 Jonge starters

Onder de respondenten van de enquête zijn 114 starters. Ze zijn jonger dan 30 jaar en hebben geen thuiswonende kinderen. Meer dan de helft van deze respondenten (51 procent) is onderwijsassistent en zo'n 34 procent is leraar. De overige respondenten zijn werkzaam in andere onderwijsondersteunende functies. De jonge starters die hebben deelgenomen aan de enquête, hebben significant minder vaak een vast contract dan de onderwijsmedewerkers in de andere levensfasen (69 procent tegenover 94 procent).

Inzetbaarheid

Als we kijken naar de duurzame inzetbaarheid van de respondenten in de startersfase (Figuur 6.1) zien we dat zij iets minder vertrouwen hebben in hun kennis en vaardigheden (93 procent) dan onderwijsmedewerkers in andere levensfasen (96 procent). In een groepsgesprek noemt een ervaren leraar als een van de oorzaken dat starters snel veel verantwoordelijkheden krijgen.

"Vroeger deed je 5, 6 jaar invalwerk voordat je een vaste aanstelling kreeg en een vaste groep. In die tijd kwam je op heel veel verschillende scholen, met verschillende klassen en verschillende methodes, en bouwde je een heel grote basis op. Nu komen ze van de pabo af, vallen een jaar in en krijgen meteen een vast contract met een vaste klas. Ik heb het idee dat ze daardoor minder bagage hebben om het goed draaiende te houden, waardoor ze ook weer tegen problemen aanlopen."

Ook geeft in de enquête een lager aandeel van de jonge starters aan het werk mentaal goed aan te kunnen en met spanning om te kunnen gaan (respectievelijk 65 procent en 51 procent tegenover 76 procent en 66 procent in andere levensfasen). Een startende leraar illustreert dat in een groepsgesprek.

"Ik sta nu twee jaar voor de groep en vind het best wel heftig. Wel heel leuk, maar wel echt heel heftig en dan vooral het mentale stukje. Je wordt gewoon in het diepe gegooid. Hoe hou je je staande met ouders? Hoe hou je je staande met heel veel taken na school? Hoe hou je je staande met praten met de directie? Dat heb ik echt als iets heel erg groots en meeslepends ervaren."

Verder komt uit de enquête naar voren dat de deelgenomen starters minder vaak bij hun werkgever aangeven wat ze nodig hebben (44 procent tegenover 64 procent in andere levensfasen).

Belemmeringen

In vergelijking met andere levensfasen, worden respondenten in de startersfase vaker belemmerd door:

- spanningen in hun privéleven (bij 11 procent van de jonge starters zorgt dit er vaak of altijd voor dat ze hun werk minder goed kunnen doen, tegenover 5 procent in andere levensfasen);
- een ongezonde leefstijl (34 procent tegenover 25 procent);
- mentale gezondheid (20 procent tegenover 6 procent);
- geldzorgen (10 procent tegenover 3 procent).

Verder ervaren respondenten in de startersfase minder autonomie dan de andere levensfasen, maar ook minder werkdruk. Dit kan te maken hebben met de

oververtegenwoordiging van ondersteuners. Jonge starters verschillen niet van medewerkers in andere levensfasen als het gaat om ervaren sociale steun of ervaren loopbaanmogelijkheden.

Behoeften

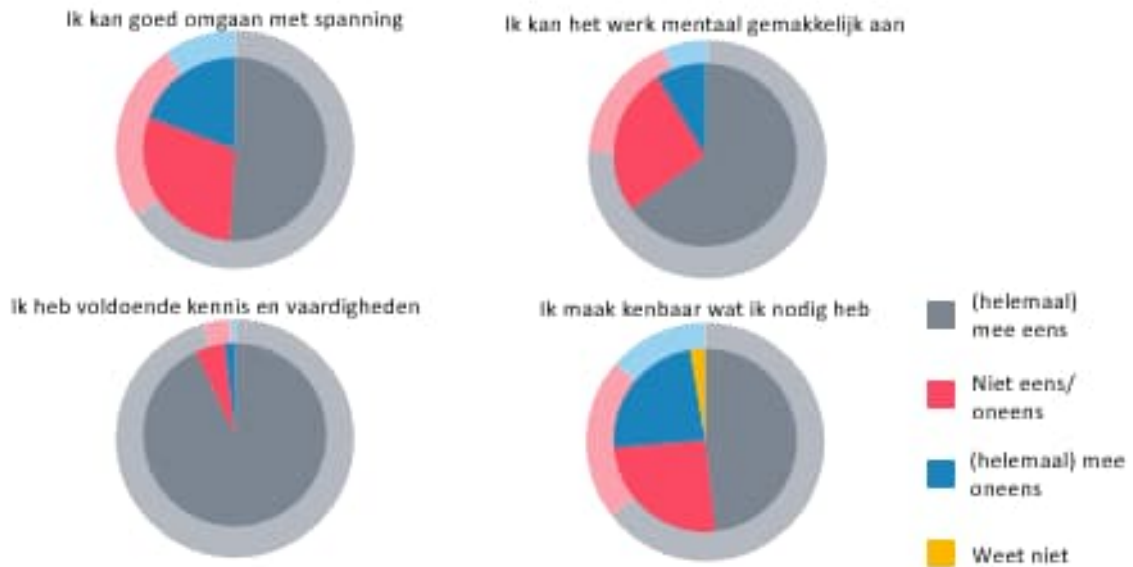
In vergelijking met medewerkers in andere levensfasen zijn respondenten in de startersfase minder goed op de hoogte van het aanbod op het gebied van duurzame inzetbaarheid van hun schoolorganisatie. Respondenten in de startersfase hebben vaker dan anderen behoefte aan activiteiten rondom:

- loopbaanbeleid (78 procent tegenover 58 in andere levensfasen);
- gezonde voeding (61 procent tegenover 35 procent);
- coaching (51 procent tegenover 35 procent);
- ontspanning (51 procent tegenover 37 procent);
- sportfaciliteiten (51 procent tegenover 38 procent);
- veerkracht (49 procent tegenover 32 procent).

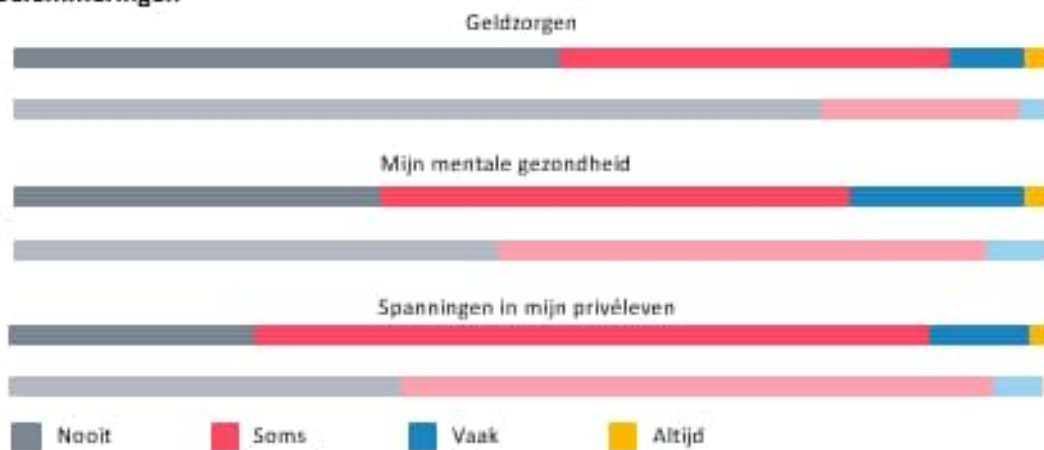
Ook maken ze hier vaker gebruik van wanneer het wordt aangeboden.

Figuur 6.1 Inzetbaarheid, ervaren belemmeringen en behoeften van jonge starters (selectie); donkergekleurde resultaten hebben betrekking op jonge starters (n=114), lichtgekleurde resultaten hebben betrekking op respondenten in overige levensfasen (n=1.714)

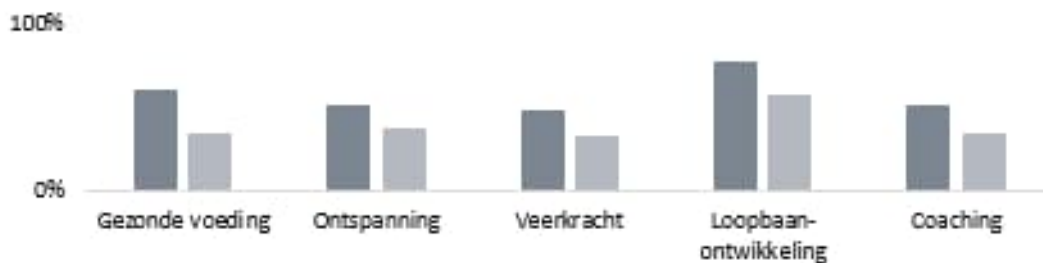
Inzetbaarheid



Belemmeringen



Behoeften



6.2 Oudere starters

In totaal 261 respondenten van de enquête zijn ouder dan 30 jaar en minder dan drie jaar werkzaam in hun huidige functie. Doorgaans hebben ze een nieuwe functie als schoolleider (28 procent), leraarondersteuner (19 procent) of onderwijsassistent (24 procent). Slechts 7 procent werkt als leraar. Ongeveer 84 procent heeft een vast contract (94 procent in andere levensfasen).

Inzetbaarheid

De oudere starters die hebben deelgenomen aan de enquête, scoren significant hoger op vrijwel alle aspecten van duurzame inzetbaarheid dan medewerkers in andere levensfasen (Figuur 6.2). Zo is 96 procent enthousiast over hun baan (89 procent in andere levensfasen) en kan 85 procent het werk mentaal gemakkelijk aan (74 procent in andere levensfasen). Hoewel oudere starters over het algemeen niet vaker of minder vaak eigen regie nemen, vinden met name de nieuwe schoolleiders vaker dat ze van hun werkgever voldoende gelegenheid krijgen om aan hun inzetbaarheid te werken (61 procent tegenover 49 procent in andere levensfasen).

Belemmeringen

De groep oudere starters als geheel ervaart weinig andere belemmeringen voor hun duurzame inzetbaarheid dan respondenten in overige levensfasen. Wanneer we de nieuwe schoolleiders en nieuwe ondersteuners echter separaat bekijken, zien we met name belemmeringen die typisch zijn voor de functies (Hoofdstuk 4). Zo ervaren *alle* nieuwe schoolleiders een hoge werkdruk, maar ook veel autonomie. Nieuwe onderwijsondersteuners hebben significant minder vaak last van onnodige administratie (30 procent wordt hier nooit door gehinderd tegenover 14 procent in andere levensfasen) of hoge werkdruk (12 procent tegenover 4 procent in andere levensfasen die nooit extra hard hoeft te werken). Ook zien oudere startende onderwijsondersteuners meer loopbaanmogelijkheden dan medewerkers in overige levensfasen (48 procent heeft voldoende loopbaanmogelijkheden tegenover 37 procent in andere levensfasen).

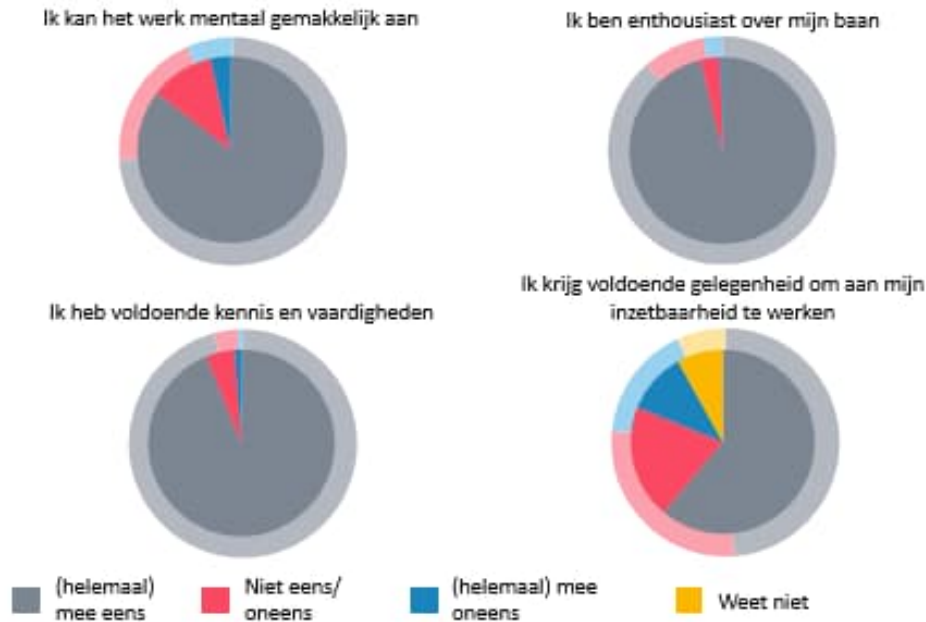
Behoeften

Over het algemeen hebben oudere starters weinig andere behoeften dan medewerkers in andere levensfasen. Alleen op het gebied van ontwikkeling en werkomstandigheden hebben ze meer behoefte aan activiteiten. Ze maken echter niet vaker gebruik van of hebben niet meer behoefte aan concrete voorbeeldactiviteiten die op deze gebieden genomen kunnen worden. Wel hebben startende schoolleiders significant vaker behoefte aan coaching (50 procent tegenover 35 procent in andere levensfasen). In de groepsgesprekken illustreert een schoolleider hoe coaching haar helpt.

"Om in mijn rol van directeur te groeien en te sparren met iemand buiten de organisatie heb ik regelmatig coachgesprekken. In de gesprekken denk ik bijvoorbeeld over: wat is mijn aandeel? Wat is het aandeel van het team? Hoe kan ik met de bovenschoolse directeur communiceren? Ik heb daar heel veel ruimte in gekregen. Dat is iets waar ik de stichting dankbaar voor ben."

Figuur 6.2 Inzetbaarheid, ervaren belemmeringen en behoeften van ervaren starters (selectie); donkergekleurde resultaten hebben betrekking op respondenten in de ervaren startersfase (n=261, waarvan 74 schoolleiders), lichtgekleurde resultaten hebben betrekking op respondenten in overige levensfasen (n=1.572)

Inzetbaarheid



Belemmeringen



Behoeften



6.3 Gezinsfase

In totaal 787 respondenten in de enquête hebben thuiswonende kinderen jonger dan 18 jaar. Bij 30 procent van deze groep gaat het (jongste) kind nog niet naar school, bij 44 procent heeft het (jongste) kind de basisschoolleeftijd en bij 26 procent is het (jongste) kind ouder dan 12 jaar. Respondenten in de gezinsfase werken gemiddeld 28,3 uur per week. Dit is significant minder dan respondenten in andere levensfasen (gemiddeld 32 uur per week). Respondenten in de gezinsfase zijn gemiddeld 41,5 jaar oud. Het grootste deel (45 procent) werkt als leraar.

Inzetbaarheid

Respondenten in de gezinsfase zijn iets minder vaak in staat om werk en privé te combineren (72 procent tegenover 77 procent van de medewerkers in andere levensfasen). Daarentegen geven ze vaker aan lichamelijk en mentaal het werk gemakkelijk aan te kunnen (respectievelijk 92 procent en 79 procent tegenover 80 procent en 73 procent). Ook is zo'n 64 procent bewust bezig met zijn of haar inzetbaarheid. In andere levensfasen is dit hoger, gemiddeld 74 procent.

Belemmeringen

In vergelijking met respondenten in andere levensfasen worden degenen in de gezinsfase vaker belemmerd door spanningen in hun privéleven (7 procent wordt hier vaak/altijd door belemmerd tegenover 2 procent van de onderwijsmedewerkers in de andere levensfasen). Een lerares geeft in een groepsgesprek aan:

"Ik heb net een baby'tje en aan het eind van het schooljaar zit je toch weer met die rapporten, die zit je dan in het weekend te doen. Maar met een baby'tje kan dat helemaal niet!"

Zorgtaken voor kinderen vormen een belemmering voor een deel van de respondenten in de gezinsfase (18 procent wordt hier altijd/ vaak door belemmerd tegenover 6 procent in andere levensfasen). Opvallend is dat vrouwen in de gezinsfase significant vaker hun werk niet goed kunnen doen vanwege werk-privéspanningen of zorgtaken dan mannen in de gezinsfase. Deelnemers aan de enquête in de gezinsfase ervaren veel steun van hun leidinggevende, collega's en familie en vrienden. Zo vindt bijvoorbeeld 82 procent van de medewerkers in de gezinsfase dat ze bij hun leidinggevende terecht kunnen tegenover 78 procent van de medewerkers in andere fasen.

Behoeften

De behoeften van respondenten in de gezinsfase verschillen niet veel van behoeften van onderwijsmedewerkers in andere levensfasen. Wel hebben respondenten in de gezinsfase vaker behoefte aan maatregelen op het gebied van loopbaan: 65 procent heeft behoefte of neemt deel aan activiteiten rondom loopbaanontwikkeling; 59 procent aan activiteiten om inzicht te verkrijgen in de eigen kwaliteiten (respectievelijk 55 procent en 50 procent in andere levensfasen). Een P&O-medewerker illustreert dat in de groepsgesprekken.

"In de middengroepen heb je medewerkers waarvan de kinderen op de basisschool zitten of zelfs al wat ouder zijn. Deze leerkrachten zijn vaak uitblinkers, die zetten nog even een extra project op, gaan een samenwerkingsverband aan. Dat zijn de collega's die extra stappen kunnen en willen zetten, omdat hun levensfase dat toelaat."

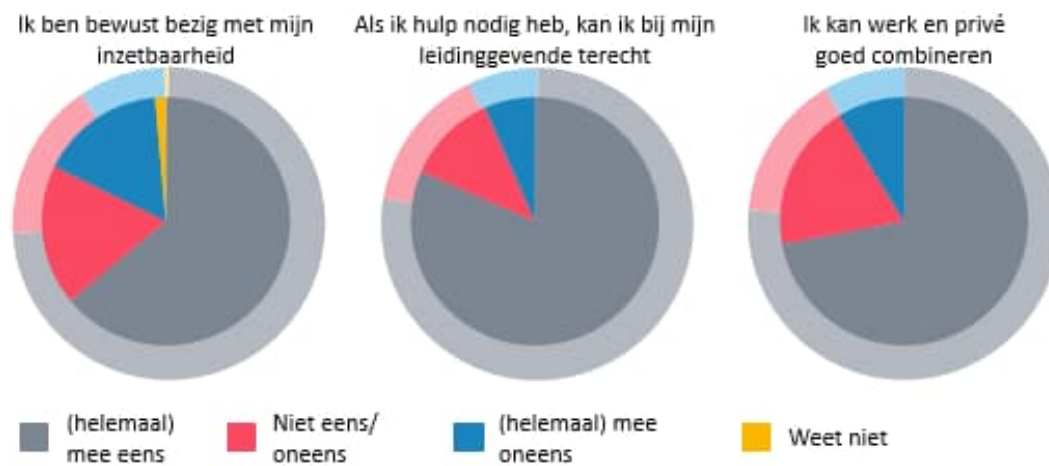
Tegelijkertijd schetsen deelnemers in de groepsgesprekken hoe loopbaanontwikkeling juist in de gezinsfase op een lager pitje kan staan als hier vrije tijd voor moet worden opgegeven.

"Ik werk drie dagen. De twee dagen dat ik niet werk, heb ik mijn jongste thuis en moet ik echt bijkomen. Dan denk ik niet 'zal ik nu nog ergens bijscholing gaan doen?'"

"Toen ik nog vrijgezel was, werkte ik nog heel lang door op school en deed ik mee aan het schoolvoetbal. Niets was te gek. Nu met een jong gezin maak ik andere keuzes. Ik heb eerder een managementopleiding gedaan, maar daar doe ik nu bewust niets mee. Ik ga op tijd naar huis zodat ik de kinderen kan oppikken en bepaal zelf wanneer ik mijn werk doe. Die ruimte krijg ik ook."

Figuur 6.3 Inzetbaarheid, ervaren belemmeringen en behoeften van medewerkers in de gezinsfase (selectie); donkergekleurde resultaten hebben betrekking op respondenten in de gezinsfase (n=787), lichtgekleurde resultaten hebben betrekking op respondenten in overige levensfasen (n=1.050)

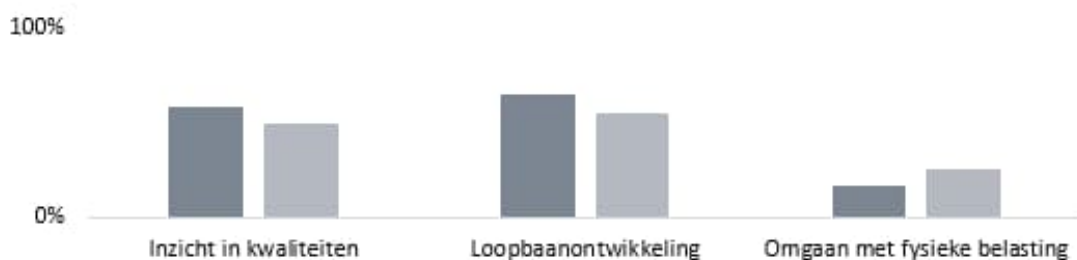
Inzetbaarheid



Belemmeringen



Behoeften



6.4 Mantelzorgers

In totaal geven 176 deelnemers in de enquête aan dat ze hun dagelijkse werkzaamheden vaak of altijd minder goed uit kunnen voeren door mantelzorgtaken. Hun leeftijd is significant hoger (gemiddeld bijna 50 jaar) dan die van medewerkers in andere levensfasen (46,6 jaar). Ook is het aandeel vrouwen onder de mantelzorgers significant hoger (89 procent) dan in de andere levensfasen (83 procent). De mantelzorgers werken gemiddeld iets minder uren per week (29 uur) dan respondenten in andere levensfasen (30,5 uur). Op andere gebieden, zoals gezinssituatie en functie, verschillen mantelzorgers niet significant van respondenten in andere levensfasen.

Inzetbaarheid

In vergelijking met respondenten in de andere levensfasen scoren mantelzorgers lager op alle aspecten van duurzame inzetbaarheid, behalve kennis en vaardigheden (Figuur 6.4).⁴⁰ De mantelzorgers hebben meer moeite met het combineren van werk en privé: 58 procent kan dit combineren tegenover gemiddeld 77 procent in andere levensfasen. Ook geven ze vaker aan het werk mentaal minder goed aan te kunnen (62 procent tegenover 77 procent). Respondenten die mantelzorger zijn, voelen zich minder veerkrachtig: zo'n 49 procent geeft aan goed om te kunnen gaan met tegenslagen tegenover 65 procent in andere levensfasen.

Respondenten met mantelzorgtaken nemen niet vaker of minder vaak eigen regie over hun inzetbaarheid dan medewerkers in andere levensfasen. Wel weten ze minder goed hoe ze hun inzetbaarheid moeten verbeteren en voelen ze zich minder goed gefaciliteerd door hun werkgever. Zo vindt 44 procent van de mantelzorgers dat ze van hun werkgever voldoende gelegenheid krijgen om aan hun inzetbaarheid te werken. In andere levensfasen is dit 51 procent.

Belemmeringen

Respondenten in de mantelzorgfase hebben meer last van belemmeringen voor hun duurzame inzetbaarheid dan medewerkers in andere levensfasen. Zo wordt 82 procent in hun werkzaamheden soms of vaker gehinderd door spanningen in hun privéleven. In andere levensfasen geldt dit voor gemiddeld 61 procent. Ook hebben mantelzorgers vaker last van bijvoorbeeld rouw (78 procent tegenover 51 procent) of beperkte motivatie (64 procent tegenover 48 procent). Respondenten met mantelzorgtaken ervaren een hogere werkdruk en minder sociale steun van leidinggevende, collega's en hun persoonlijke netwerk. Zo'n 69 procent van de mantelzorgers vindt bijvoorbeeld dat ze bij hun leidinggevende terecht kunnen als ze hulp nodig hebben tegenover 80 procent in andere levensfasen.

In de groepsgesprekken geven sommige deelnemers voorbeelden van hoe ze wél gesteund werden door hun leidinggevende en collega's bij het verlenen van mantelzorg, vaak in de vorm van flexibele werktijden of de mogelijkheid tot thuiswerken. Een lerares illustreert hoe belangrijk het was om als (onder andere) mantelzorger het gesprek aan te gaan.

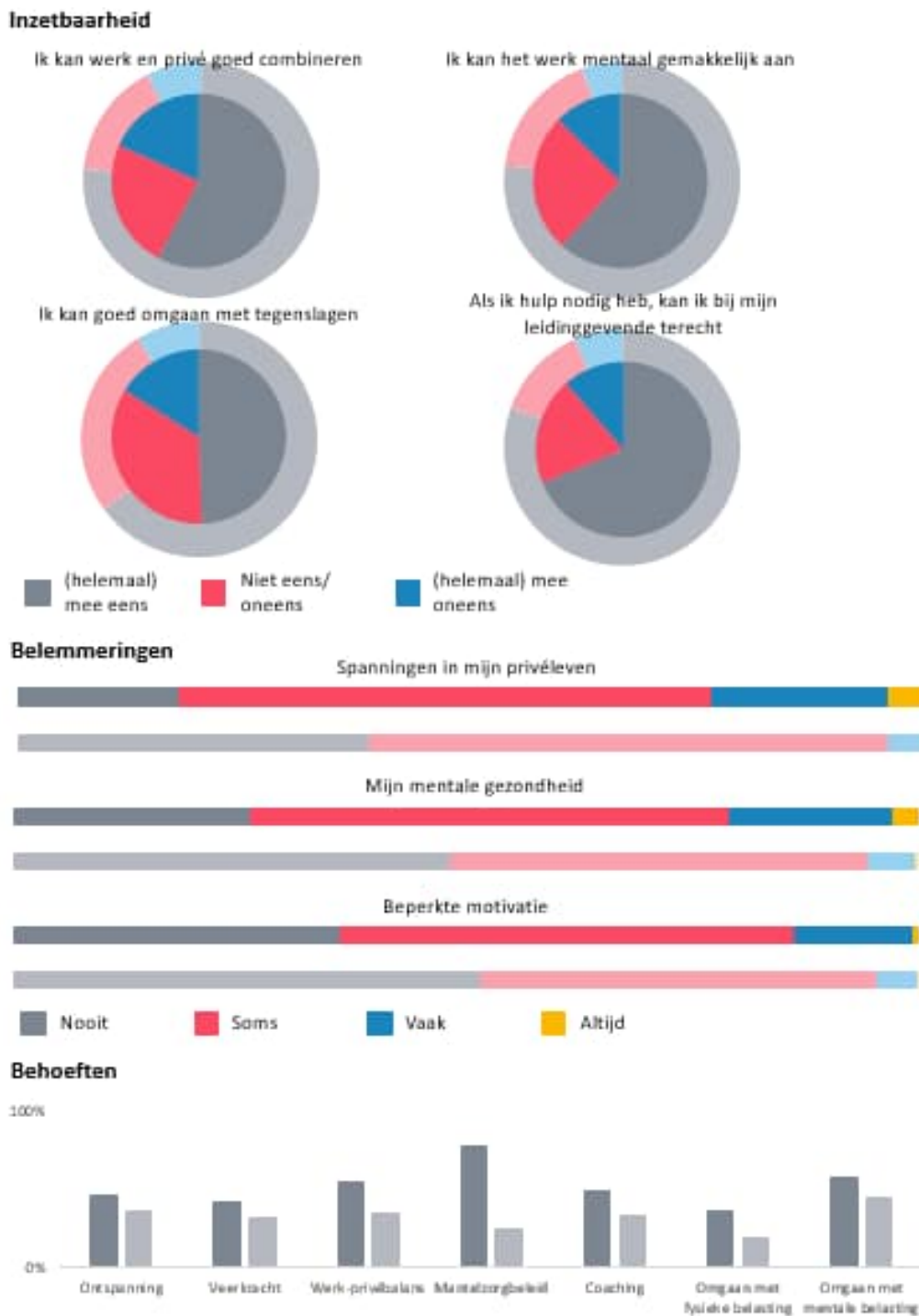
"Ik had in negen maanden veel voor mijn kiezen gehad en mijn directeur zag dat ook. Zijn worsteling was: als ik jou buiten het kader iets toeken, dan heb ik straks ook anderen op de stoep. En die snap ik ook wel. Daar hebben we goed over kunnen praten en we hebben daarin een weg gevonden. Dus ik heb me gezien, gehoord en gefaciliteerd gevoeld."

⁴⁰ Gerapporteerde resultaten blijven significant wanneer we controleren voor het effect van leeftijd.

Behoeften

Mantelzorgers zijn gemiddeld beter op de hoogte van het aanbod van hun werkgever op het gebied van duurzame inzetbaarheid dan medewerkers in andere levensfasen. Ze hebben over het algemeen meer behoefte aan of maken vaker gebruik van een reeks aan activiteiten. Dat zijn uiteraard activiteiten op het gebied van mantelzorgbeleid (79 procent heeft hier behoefte aan of maakt er gebruik van tegenover 25 procent in andere levensfasen), maar bijvoorbeeld ook activiteiten op het gebied van veerkracht (43 procent tegenover 32 procent), werk-privébalans (56 procent tegenover 35 procent), coaching (50 procent tegenover 34 procent) en omgaan met fysieke belasting (37 procent tegenover 19 procent).

Figuur 6.4 Inzetbaarheid, ervaren belemmeringen en behoeften van mantelzorgers (selectie); donkergekleurde resultaten hebben betrekking op mantelzorgers (n=176), lichtgekleurde resultaten hebben betrekking op respondenten in overige levensfasen (n=1.642)



6.5 Laatste carrièrefase

In totaal zijn 596 respondenten van de enquête 55 jaar of ouder. Zij zitten in de laatste fase van hun carrière. Gemiddeld werken respondenten in de laatste carrièrefase al lange tijd op hun huidige school (bijna 16 jaar, in andere levensfasen is dit bijna 9 jaar) en in hun huidige functie (22 jaar tegenover 11,6 jaar in andere levensfasen). De respondenten in de laatste carrièrefase zijn vaker dan gemiddeld schoolleider en minder vaak leraar.

Inzetbaarheid

Respondenten in de laatste carrièrefase kunnen vaker hun werk en privéleven goed combineren (79 procent tegenover 72 procent in andere levensfasen; Figuur 6.5). Daar staat tegenover dat ze minder vaak vinden dat ze hun werk lichamelijk gemakkelijk aankunnen (76 procent tegenover 89 procent). Ook in de groeps gesprekken komt fysieke belasting van ouderen terug.

"De gymtoestellen zijn zwaar en het kost me heel veel kracht om de zware matten voor in de gymles in mijn eentje weg te rollen. Ik vraag me af hoe dat over een paar jaar zal gaan."

Respondenten in de laatste carrièrefase willen en kunnen tot ruim 65 jaar in de sector werken. Dit is significant langer dan respondenten in andere levensfasen (gemiddeld zo'n 62 jaar). De respondenten in de laatste fase van hun carrière nemen meer eigen regie over hun inzetbaarheid dan medewerkers in andere levensfasen en weten beter wat ze moeten doen om inzetbaar te blijven. Zo is 78 procent bewust bezig met de eigen inzetbaarheid; in andere levensfasen is dit gemiddeld 66 procent. Respondenten in de laatste carrièrefase voelen zich niet significant meer of minder gefaciliteerd door hun werkgever om aan hun inzetbaarheid te werken.

Belemmeringen

In vergelijking met respondenten in de andere levensfasen geven respondenten in de laatste carrièrefase minder vaak aan gehinderd te worden door spanningen in hun privéleven (58 procent heeft hier ten minste soms last van tegenover gemiddeld 66 procent in andere levensfasen) of geldzorgen (19 procent tegenover 25 procent). Wel worden ze vaker gehinderd door mantelzorgtaken (60 procent tegenover 38 procent), rouw om het verlies van een naaste (61 procent tegenover 50 procent) en de eigen fysieke gezondheid (66 tegenover 52 procent). Zo'n 38 procent van de vrouwen in de laatste carrièrefase wordt ten minste soms gehinderd door overgangsklachten. Respondenten in de laatste carrièrefase ervaren minder sociale steun van hun leidinggevende, collega's en persoonlijke netwerk. Zo vindt 76 procent van de medewerkers in de laatste carrièrefase dat ze bij hun leidinggevende terecht kunnen tegenover gemiddeld 81 procent van de medewerkers in andere levensfasen.

Behoeften

Respondenten in de laatste carrièrefase zijn beter op de hoogte van het aanbod van hun werkgever op het gebied van duurzame inzetbaarheid dan medewerkers in andere levensfasen. Ze hebben minder behoefte aan activiteiten op het gebied van ontwikkeling en loopbaan, gezonde voeding en ontspanning of maken hier minder gebruik van als het wordt aangeboden. Dit betekent niet dat ze hier *geen* behoefte aan hebben, alleen dat de groep die behoefte heeft kleiner is dan in andere levensfasen. Zo heeft bijvoorbeeld 28 procent van de ouderen behoefte aan maatregelen op het gebied van (loopbaan)ontwikkeling, tegenover 50 procent in andere levensfasen. Een logopedist geeft in de open antwoorden aan dat ook ouderen nog behoefte aan scholing kunnen hebben.

"Een scholingsplan voor ook de oudere werknemer om het plezier in het werken te behouden en nog te kunnen ontwikkelen in het vak ook al heb je al veel basiskennis. Nu gaat veel budget naar de jongere werknemer om die de basisscholing te kunnen laten doen."

Respondenten in de laatste carrièrefase hebben vaker behoefte aan gezondheidschecks (50 procent tegenover 44 procent in andere levensfasen), mantelzorgbeleid (44 procent tegenover 25 procent), steun bij rouwverwerking (28 procent tegenover 18 procent) en het omgaan met fysieke belasting (28 procent tegenover 18 procent) of maken hier vaker gebruik van wanneer het wordt aangeboden.

Figuur 6.5 Inzetbaarheid, ervaren belemmeringen en behoeften van medewerkers in de laatste carrièrefase (selectie); donkergekleurde resultaten hebben betrekking op medewerkers in de laatste carrièrefase (n=596), lichtgekleurde resultaten hebben betrekking op respondenten in overige levensfasen (n=1.232)



6.6 Post-actieven

Naast de enquête en groeps gesprekken onder werkenden voerden we zes individuele interviews met mensen die in het verleden in het po hebben gewerkt. Vier van de zes geïnterviewden zijn inmiddels met pensioen, de andere twee hebben het po verlaten en zijn momenteel in een andere sector werkzaam. Vier van de zes geïnterviewden hebben de sector (kort) vóór de AOW-leeftijd vrijwillig verlaten. Omdat hun ervaringen inzicht

geven in knelpunten op het gebied van duurzame inzetbaarheid, beschrijven we eerst hun motieven om te vertrekken. Vervolgens gaan we in op de rol die post-actieven volgens de geïnterviewden nog kunnen spelen in de sector.

Redenen om de sector te verlaten

De geïnterviewden hebben de sector verlaten vóórdat de huidige personeelstekorten een rol speelden. Een aantal geeft dan ook aan dat ze door hun werkgever gestimuleerd zijn om te vertrekken.

"Onze stichting zei: 'Als je er belangstelling voor hebt, dan mag je eruit'. Dat was heel erg royaal, maar ze wilden ons ook wel kwijt, denk ik. Hoe ouder je bent, hoe meer risico immers op langdurig ziek zijn."

Geïnterviewden geven diverse redenen waarom ze de sector wilden verlaten. Hoge werkdruk heeft in alle gevallen een belangrijke rol gespeeld. Men ervaart dat de werkdruk in de sector de afgelopen decennia is toegenomen. Geïnterviewden schetsen hoe klassen steeds groter zijn geworden en de administratieve taken zijn toegenomen. Ook de komst van passend onderwijs wordt genoemd als zeer belastend. In sommige open antwoorden van de enquête wordt eerder stoppen met werken ook met werkdruk in verband gebracht.

"Na mijn burn-out van 4 jaar geleden bewaak ik mijn werk-privébalans veel beter. Het zou fijn zijn als mijn werkgever dit ook zou doen; dan zou ik misschien wel door willen werken tot mijn pensioenleeftijd. Nu merk ik dat veel collega's eerder met pensioen gaan. De klas vinden ze nog steeds leuk maar alle rompslomp eromheen niet. Jammer, want zo gaat veel kennis verloren en het lerarentekort wordt alleen maar groter."

Op hogere leeftijd kregen geïnterviewden bovendien te maken met lichamelijke en mentale klachten, ziekte of de zorg voor een naaste, waardoor het uiteindelijk te veel werd. Voor een leraar die na achttien jaar lesgeven rond haar veertigste het po verliet, was het gebrek aan ontwikkelmogelijkheden de belangrijkste reden voor haar vertrek. Bij de keuze uit te treden spelen ook veranderingen in het onderwijs (landelijk of alleen op de eigen school) een rol, zeker als men het idee heeft hier zelf geen invloed op te hebben. Een geïnterviewde illustreert hoe er meer weerstand tegen veranderingen ontstaat naarmate men langer in het po werkt.

"Dat is het nadeel dat je hebt als oudere leerkracht, dat je al zoveel golven van verandering hebt meegemaakt (...) En dan moeten we weer met z'n allen, hè? Alle koppen die kant op en dan weer moeten we met zijn allen compleet die andere kant op. (...) Dat wordt dan gedropt. Nou en dan doen we het maar, hè."

Gepensioneerden geven aan moeite te hebben met het bijbenen van veranderingen, met name op het gebied van digitale vaardigheden. Het afstandsonderwijs dat tijdens de coronacrisis noodzakelijk was, heeft dan ook voor enkele geïnterviewden bijgedragen aan hun beslissing om te stoppen.

Wat kunnen post-actieven betekenen voor de sector?

Een aantal gepensioneerde geïnterviewden staat niet onwelwillend tegenover het idee nog een rol te vervullen in het po.⁴¹ Dat hoeft niet per se in hun oude functie te zijn. Ze zien bijvoorbeeld een rol voor zich als onderwijsondersteuner, voorleeshulp, begeleider van kleinere groepjes (zorg)leerlingen of als coach van (jongere) leraren. Dergelijke rollen zijn niet te belastend voor de post-actieven en kunnen tegelijkertijd de werkdruk van het onderwijspersoneel verlagen.

Met name de rol van coach voor startende leraren wordt door twee gepensioneerde geïnterviewden benadrukt als kansrijk. Ze signaleren dat startende leraren snel veel verantwoordelijkheden krijgen en vaak nog moeten groeien op het gebied van pedagogisch-didactische vaardigheden of bijvoorbeeld het voeren van oudergesprekken. Tegelijkertijd willen geïnterviewden hun eigen ervaring graag doorgeven aan een nieuwe generatie. De rol van coach komt zo aan de behoeften van beide groepen tegemoet.

Uit de interviews komen een aantal randvoorwaarden naar voren voor de terugkeer van post-actieven.

- Gepensioneerden benadrukken het belang van contact onderhouden. Ze noemen voorbeelden van scholen die post-actieven op de hoogte houden via WhatsApp-groepen of hen uitnodigen voor personeelsfeesten. Hoe intensiever een school contact houdt met post-actieven, hoe lager de drempel om een beroep op hen te doen wanneer dat nodig is.
- Een van de geïnterviewden merkt op dat de afstand tot de werkvloer een paar jaar na uitdiensttreding groot kan zijn, wat aansluiting bij de doelgroep en ontwikkelingen in het onderwijs betreft. Hoe langer geleden post-actieven zijn uitgetreden, hoe belangrijker het is om hier rekening mee te houden.
- Gepensioneerden lopen vanwege hun leeftijd meer gezondheidsrisico's. Een voldoende bescherming tegen covid-19 is daarom een voorwaarde om een veilige werkomgeving te creëren voor post-actieven.
- Verlaging van de werkdruk komt telkens terug. Dat is mogelijk door kleinere klassen, ondersteuning in of buiten de klas, een lesvrije dag voor administratie, minder administratie en voldoende pauzes.
- Verschillende geïnterviewden merkten op dat het interview voor hen de eerste keer is dat ze hun verhaal hebben kunnen doen over hun ervaringen in het po. Ze hebben zich door de sector niet gehoord gevoeld. Door medewerkers bij uitdiensttreding te vragen naar hun ervaringen en feedback, kan mogelijk een betere relatie worden onderhouden en is de kans groter dat ze nog actief willen zijn.

⁴¹ Uit een inventarisatie van het Vervangingsfonds/Participatiefonds in het 4^e kwartaal van 2021 onder 1852 uitkeringsgerechtigden is gebleken dat slechts een klein deel van de bijna-gepensioneerden interesse heeft om zich weer in te gaan zetten voor het onderwijs. De benodigde digitale vaardigheden en het risico op een coronabesmetting worden vaak als belemmering gezien.

Bijlage 1: Vragenlijst

1. In welke functie ben je werkzaam in het primair onderwijs?

- Schoolleider
- Leraar
- Intern begeleider
- Leraarondersteuner
- Onderwijsassistent
- Vakdocent
- Anders, namelijk [open]

2. Ik ben...

- Vrouw
- Man
- Non-binair

3. Wat is je leeftijd?

... jaar

4. In hoeverre ben je het eens met onderstaande uitspraken?

[helemaal mee oneens; mee oneens; niet mee eens/ niet mee oneens; mee eens; helemaal mee eens]

- Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed te doen
- Ik ben enthousiast over mijn baan
- Ik kan mijn werk en privéleven goed combineren
- Ik kan het werk lichamelijk gemakkelijk aan
- Ik kan het werk mentaal gemakkelijk aan
- Ik kan goed omgaan met spanning op het werk
- Ik kan goed omgaan met tegenslagen op het werk

5. Tot welke leeftijd wil je doorgaan met werken in het onderwijs? Geef een inschatting:

- ... jaar
- Weet ik niet

6. Tot welke leeftijd denk je - lichamelijk en geestelijk - in staat te zijn om je huidige werk voort te zetten?

- ... jaar
- Weet ik niet

7. Over 3 jaar denk ik dat ...

[helemaal mee oneens; mee oneens; niet mee eens/ niet mee oneens; mee eens; helemaal mee eens; weet niet/niet van toepassing]

- ... ik mijn werk lichamelijk te zwaar zal vinden
- ... ik mijn werk mentaal te zwaar zal vinden
- ... mijn kennis en vaardigheden verouderd zijn
- ... ik onvoldoende plezier heb in mijn werk
- ... ik mijn werk en privéleven niet meer kan combineren

8. Geef aan hoe vaak de volgende situaties ervoor zorgen dat jij je werk minder goed kunt doen.

[nooit; soms; vaak; altijd]

[Toelichting: mantelzorg is de zorg die je verleent aan een bekende uit je omgeving, zoals je partner, ouders, kind, buren of vrienden, als deze persoon voor langere tijd ziek, hulpbehoevend is, of een beperking heeft. Deze zorg kan bestaan uit het huishouden doen, wassen en aankleden, gezelschap houden, vervoer, geldzaken regelen, enzovoorts]

- Spanningen in mijn privéleven
- Een ongezonde leefstijl
- Zorgtaken voor kind(eren)
- Mantelzorg
- Overgangsklachten [vraag alleen voor vrouwen]
- Rouw om het verlies van een naaste
- Files, vertragingen in het verkeer of lange woon-werkafstand
- Geldzorgen
- Mijn fysieke gezondheid
- Mijn mentale gezondheid
- Beperkte motivatie
- Onnodig overleg/vergaderen
- Onnodige administratie

9. Heb je één of meerdere thuiswonende kinderen?

- Ja
- Nee [door naar vraag 11]

10. Wat is de leeftijd van je (jongste) thuiswonende kind?

... jaar

11. Wat is je hoogst voltooide opleiding?

- Lbo, vso (lts, leao, vbo, huishoudschool, ambachtsschool)
- Vmbo, lwoo (inclusief theoretische leerweg)
- Mavo (ulo, mulo)
- Havo (mms)
- Vwo, gymnasium, atheneum (hbs, lyceum)
- Mbo (mts, meao, middenstandsdiploma, pdb, mba)
- Hbo associate degree
- Hbo-bachelor (PABO)
- Hbo-master
- Universiteit (bachelor, master of promotie)

12. Hoe lang werk je op jouw huidige school?

... jaar

13. Hoe lang werk je in de functie van [functie]?

... jaar

14. Heb je voorafgaand aan je onderwijsbaan gewerkt in een andere sector? (Ben je een "zij-instromer"?)

- Nee
- Ja

15. Wat voor soort dienstverband heb je?

- Vast dienstverband
- Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband
- Tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast dienstverband
- Anders, namelijk [open]

16. Hoeveel uur werk je contractueel volgens jouw aanstelling? Het gaat om klokuren. [Indien je meerdere aanstellingen in het onderwijs hebt, vul dan het totaal aantal uren in]

Aantal uren ...

17. Hoeveel scholen vallen onder het schoolbestuur waar je werkzaam bent?

[Indien je bij meerdere besturen werkzaam bent, beantwoord de vragen dan voor de organisatie waarvoor je de meeste uren werkt]

... scholen

18. Hoeveel medewerkers heeft de school waar je werkzaam bent? Geef een schatting: [Indien je bij meerdere scholen werkzaam bent, beantwoord de vragen dan voor de school waarvoor je de meeste uren werkt]

... medewerkers

19. Hoe vaak...

[nooit; soms; vaak; altijd]

- Heb je de vrijheid om zelf te beslissen hoe je jouw werk uitvoert?
- Moet je heel veel werk doen?
- Moet je extra hard werken?
- Heb je tijdens het werk onvoldoende gelegenheid om pauze te nemen?

20. In hoeverre ben je het eens met onderstaande uitspraken?

[helemaal mee oneens; mee oneens; niet mee eens/niet mee oneens; mee eens; helemaal mee eens]

- Mijn huidige functie als [functie] heeft voldoende doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden
- Ik heb de gelegenheid om mij te ontplooien/ontwikkelen in mijn werk
- Mijn leidinggevende helpt me om mezelf verder te ontwikkelen
- Als ik hulp nodig heb, kan ik bij mijn leidinggevende terecht
- Als ik hulp nodig heb, kan ik bij mijn collega's terecht
- Als ik hulp nodig heb, kan ik bij mijn partner, familie of vrienden terecht

21. In hoeverre ben je het eens met onderstaande uitspraken? [Met inzetbaarheid bedoelen we, dat je nu en later je werk goed en met plezier kan (blijven) doen.]

[helemaal mee oneens; mee oneens; niet mee eens/ niet mee oneens; mee eens, helemaal mee eens; weet niet]

- Ik ben bewust bezig met mijn inzetbaarheid
- Ik vind het belangrijk om mijn inzetbaarheid op peil te houden
- Ik maak kenbaar wat ik nodig heb om inzetbaar te zijn en te blijven
- Ik weet hoe ik mijn inzetbaarheid kan verbeteren
- Mijn werkgever vindt het belangrijk dat ik aan mijn inzetbaarheid werk
- Ik krijg van mijn werkgever voldoende gelegenheid om aan mijn inzetbaarheid te werken

22. Wat heb je nodig van je school/-bestuur om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven? [Met inzetbaarheid bedoelen we, dat je nu en later je werk goed en met plezier kan (blijven) doen.]

23. Heb je behoefte aan activiteiten gericht op de volgende gebieden, als die door jouw school/-bestuur aangeboden worden? [Met werkomstandigheden bedoelen we de condities waaronder je je werk uitvoert, zoals lichamelijke en geestelijke belasting.]

[ja; misschien; nee]

- Creëren of behouden van een goede werk-privé balans
- Gezondheid en vitaliteit
- Ontwikkeling en loopbaan
- Werkomstandigheden

24. Wat wordt door je school-/bestuur aangeboden, waar maak je gebruik van en waar heb je behoefte aan als het gaat om duurzame inzetbaarheid?

[wordt niet aangeboden, maar wil ik ook niet; wordt niet aan aangeboden, maar wil ik wel; wordt aangeboden, maak ik gebruik van; wordt aangeboden, maak ik geen gebruik van; weet niet of het wordt aangeboden]

Mogelijkheden gericht op...

...Bewegen (laagdrempelige activiteiten zoals wandelen of fietsen)

...Sporten (bijvoorbeeld fitness)

...Gezonde voeding

...Ontspanning en verminderen van stress (bijvoorbeeld mindfulness)

...Gezondheidschecks

...Veerkracht (bijvoorbeeld hulp bij omgaan met tegenslag)

...Een betere werk-privébalans (bijvoorbeeld gesprek met leidinggevende of bedrijfsarts, aanpassen van werkuren/-tijden)

...Mantelzorg-vriendelijk beleid

...Ondersteuning bij rouwverwerking

...Inzicht verkrijgen in eigen (kern)kwaliteiten

...Persoonlijke (loopbaan) ontwikkeling

...Individuele coaching

...Beter om kunnen gaan met de fysieke belasting van het werk (bijvoorbeeld met bukken en tillen)

...Beter om kunnen gaan met de mentale belasting van het werk (bijvoorbeeld omgaan met ontevreden ouders, zorgen over leerlingen)

...Tijdens het werk daadwerkelijk pauze kunnen nemen

25. Wat wil je graag terugzien in het duurzame inzetbaarheidsbeleid van jouw school/-bestuur?

Bijlage 2: Leidraad groepsgesprekken

Gespreksleidraad schoolleiders

Het expertisecentrum van en voor werknemers in het primair onderwijs, het Arbeidsmarktplatform PO, brengt in kaart wat medewerkers in het po nodig hebben om duurzaam inzetbaar te zijn. Onder duurzaam inzetbaar verstaan we dat je met plezier, energiek en vitaal je werk kunt (blijven) doen. U heeft al een vragenlijst ingevuld; waarvoor hartelijk dank, vandaag willen we dieper op het onderwerp ingaan. Om niets te missen willen we het gesprek graag opnemen. Gaat u akkoord met deze opname?

- Wat heeft u als schoolleider nodig in het kader van DI? En wat heeft u nodig om uw team te kunnen ondersteunen?

EIGEN INZETBAARHEID

- Wat heeft u persoonlijk nodig om uw werk tot aan uw pensioen goed, in goede gezondheid, met plezier en energiek te blijven doen? (fysiek, mentaal, kennis, vaardigheden, taken, organisatie, leiding, werkomstandigheden, balans werk-privé.....)
- Wat is daarbij voor u het allerbelangrijkst voor uw DI? Waarom?
- Kan/zal uw antwoord op de vorige vragen over 5 jaar heel anders zijn? Waarom wel/niet? (situatie, leeftijd, dienstjaren, functie, organisatie)
- Kunt u aangeven waar de organisatie in moet/zou kunnen voorzien? En wat beschouwt u als uw eigen aandeel als schoolleider?
- Maakt u gebruik van de DI- uren zoals deze afgesproken zijn in de cao (hfdst 8)? Zo ja, hoe gebruikt u deze uren?

INZETBAARHEID PERSONEEL

- Wat doet u (uw organisatie) om bij te dragen aan de DI van het personeel? Wat werkt volgens u het beste?
- Wat zou er nog meer gedaan kunnen worden, waarom gebeurt dat nog niet?
- Wat ziet u als het aandeel van leraren etc, als het gaat om hun DI? Op welke wijze worden ze gestimuleerd om zelf de regie te nemen?
- Stimuleert u uw team gebruik te maken van de DI-uren uit de cao? Voor welke activiteiten zet uw team de DI-uren in?
- Hoezeer is het van belang om bij DI-beleid onderscheid te maken tussen de levensfasen waarin medewerkers verkeren? Welke levensfasen ziet u in uw dagelijkse praktijk? In welk opzicht verschillen behoeften, en dus het DI-beleid in die levensfasen?
- Evt. terugkomen op onderwerp waar deelnemer het graag over wilde hebben. Vragen, opmerkingen?

Gespreksleidraad onderwijsmedewerkers

Het expertisecentrum van en voor werknemers in het primair onderwijs, het Arbeidsmarktplatform PO, brengt in kaart wat medewerkers in het po nodig hebben om duurzaam inzetbaar te zijn. Onder duurzaam inzetbaar verstaan we dat je met plezier, energiek en vitaal je werk kunt (blijven) doen. Je hebt al een vragenlijst ingevuld; waarvoor hartelijk dank, vandaag willen we dieper op het onderwerp ingaan. Om niets te missen willen we het gesprek graag opnemen. Ga je akkoord met deze opname?

- Hoelang en in welke functie werk je in het po?
- Maak je gebruik van de DI-uren? Voor welke activiteiten zet je de DI-uren in?
- Wat heb je nodig om je werk tot aan je pensioen goed, in goede gezondheid, met plezier en energiek te blijven doen? (bapo, fysiek; gezondheidschecks, mentaal, kennis, vaardigheden, taken, organisatie, leiding, werkomstandigheden; ruimte om werktijd en werkplek deels zelf te kiezen, balans werk-privé; rol wg hierbij, overheidsbeleid, privé-omstandigheden.....)
- Kan/zal je antwoord op de vorige vragen over 5 jaar heel anders zijn/ was antwoord 5 jaar geleden heel anders? Waarom wel/niet? (situatie, leeftijd, dienstjaren, functie, organisatie). Welke levensfasen zie jij gedurende je loopbaan? Wat is in deze verschillende fasen voor jou het allerbelangrijkst voor je inzetbaarheid? Waarom?
- Kun je aangeven waar de werkgever/organisatie in moet/zou kunnen voorzien? Wat zou je zelf kunnen doen om bij te dragen aan je eigen DI (assertief, zaken aankaarten, prioriteren, praten met loopbaancoach, leidinggevende, specialiseren, mindfulness, flexibeler werktijden)
- Doet de werkgever wat nodig is? Doe je zelf wat nodig is? Hoe komt dat?
- Evt. terugkomen op onderwerp waar deelnemer het graag over wilde hebben. Vragen, opmerkingen?

Bijlage 3: Interviewleidraad post-actieven

Het expertisecentrum van en voor werknemers in het primair onderwijs, het Arbeidsmarktplatform PO, brengt in kaart wat medewerkers in het po nodig hebben om duurzaam inzetbaar te zijn. Onder duurzaam inzetbaar verstaan we dat je met plezier, energiek en vitaal je werk kunt (blijven) doen [gezondheid, energie, kennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid, werk-privébalans, huidig en toekomstig functioneren, eigen ontwikkeling]. We spreken hierover met mensen die in het po werken en met mensen die in het po gewerkt *hebben*, maar nu dus niet meer. U heeft al een vragenlijst ingevuld; waarvoor hartelijk dank, vandaag willen we dieper op het onderwerp ingaan.

- Hoelang en in welke functie heeft u gewerkt in het po? Waarom nu niet meer? Wat zijn de redenen waarom u niet meer werkt in het po?
- Zou u nog werkzaamheden uit willen voeren in het primair onderwijs? Waarom wel/niet? Wat voor werkzaamheden? Wat heeft u van een schoolorganisatie nodig om daar eventueel nog actief te kunnen worden?
- Gepensioneerd: Is het u gelukt om tot aan uw pensioen uw werk goed, in goede gezondheid, met plezier en energiek te blijven doen? Wat heeft u daar tijdens uw loopbaan voor gedaan, verschilde het per levensfase? Op welke manieren heeft uw werkgever daaraan bijgedragen? (bapo, fysiek; gezondheidschecks, mentaal, kennis, vaardigheden, taken, organisatie, leiding, werkomstandigheden; ruimte om werktijd en werkplek deels zelf te kiezen, balans werk-privé; rol wg hierbij, overheidsbeleid, privé-omstandigheden.....) Wat zou de schoolleiding voor u en andere (oud-)collega's kunnen/moeten doen om langer en met plezier in het onderwijs werkzaam te zijn of u te behouden voor het onderwijs? Wat had u zelf nog meer willen, kunnen doen?
- Wat was daarbij voor u het allerbelangrijkst voor uw werkplezier/DI? Waarom?
- (Reflectie; dus in algemene zin) Waar moet de werkgever/organisatie volgens u in voorzien w.b DI (bijv werkdrukvermindering, maar denk bijv ook aan steun bij rouwverwerking en bij mantelzorg)? En wat beschouwt u als uw eigen aandeel? Wat werkt wel, wat niet (waar wel geld, tijd aan besteden, waaraan niet)?
- Verschilden uw behoeften gedurende uw carrière (situatie, leeftijd, dienstjaren, functie, organisatie) in het po, denk bijv aan 5 of 10 jaar terug? Waar zat dat hem in?
- Heeft u gebruik gemaakt van de DI uren uit de cao? Zo ja, hoe?
- Als u nog actief zou willen worden voor het primair onderwijs, weet u dan wat u moet doen? (bij wie u moet zijn etc.)
- Evt. terugkomen op onderwerp waar deelnemer het graag over wilde hebben. Vragen, opmerkingen?

Contact

Postadres

Postbus 556
2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

info@arbeidsmarktplatformpo.nl