



**EVALUATIE VAN HET PILOT PROJECT  
'WIJS GRIJS IN HET ONDERWIJS'**

17 december 2008

Projectnr. 08.481

Dr. W.E. van der Weide

Drs. E.E.M. Maurits

Dr. B.C.H. de Zwart

Bureau *AStri*  
Stationsweg 26  
2312 AV Leiden

Tel.: 071 – 512 49 03

Fax: 071 – 512 52 47

E-mail: [astri@astri.nl](mailto:astri@astri.nl)

Website: [www.astri.nl](http://www.astri.nl)



## VOORWOORD

(Vroeg)gepensioneerden verleiden weer aan het werk te gaan in het onderwijs. Dat was de doelstelling van de pilot: "Wijs grijs in het onderwijs". De doelstelling ondersteunt het kabinetsbeleid gericht op vergroting van de arbeidsparticipatie door het langer doorwerken van ouderen te stimuleren. Gelijktijdig biedt het een (deel)oplossing voor het kwantitatieve en kwalitatieve lerarentekort in het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs.

De pilot is in 2008 uitgevoerd in de regio Den Haag/Rotterdam, een regio met een toenemend aantal moeilijk te vervullen vacatures in genoemde onderwijssectoren. Bij de toetsing vooraf bleek er grote bereidheid van scholen in deze regio om aan de pilot mee te doen. De respons van aangeschreven (vroeg)gepensioneerden was overweldigend. Ruim 800 (vroeg)gepensioneerden lieten weten geïnteresseerd te zijn in terugkeer naar werk in het onderwijs.

Ondanks deze positieve houding van werkgevers en potentiële werknemers, bleek dit niet te resulteren in snelle matches. De oorzaken lagen aan beide kanten. Bij voorbeeld werkgevers die vanuit de behoefte van snelle vacaturevervulling de Wijs grijs-kandidaten passeerden en weinig tot geen bereidheid bij de werkgevers om, los van de vacature-eisen, de kwaliteiten van kandidaten op een creatieve manier te benutten. (Vroeg)gepensioneerden stelden soms buitengewone eisen en de bijverdienruimte voor hen was bij aanvang van de pilot beperkt.

Uiteindelijk is het doel om tot 50 matches te komen, gehaald. Daarnaast heeft de pilot er toe geleid dat de bijverdienruimte voor vroeg gepensioneerden recent is verruimd. De pilot heeft tevens duidelijk gemaakt dat (vroeg)gepensioneerden veel kennis en kunde bezitten en te enthousiasmeren zijn en zo een belangrijk arbeidspotentieel vormen voor de onderwijsarbeidsmarkt. Duidelijk is ook geworden dat leeftijdsbewust personeelsbeleid en een tijdig gesprek tussen werkgever en werknemer over langer doorwerken en de voorwaarden waaronder, een krachtige impuls kan gebruiken in de onderwijssector.

De grootste opbrengst van de pilot is dat er nu een in praktijk beproefde, uitgewerkte aanpak ligt voor het verleiden van (vroeg)gepensioneerden om weer aan de slag te gaan in het onderwijs.

Gebruik van deze voor ieder toegankelijke aanpak voor het aanboren van de stille reserve aan (vroeg)gepensioneerden voor het onderwijs bevelen wij van harte aan!

*Den Haag, januari 2009*

De staatssecretaris van OCW,

Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart

De staatssecretaris van SZW,

Jetta Klijnsma

## INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING EVALUATIE VAN HET PILOTPROJECT 'WIJS GRIJS IN HET ONDERWIJS'	7
1 INLEIDING	13
1.1 Achtergrond	13
1.2 Doel en vraagstellingen evaluatieonderzoek	14
1.3 Leeswijzer	15
2 PROCESBESCHRIJVING	17
2.1 Deskresearch	17
2.2 Projectelementen	18
2.2.1 Projectorganisatie	18
2.2.2 Begeleidingscommissie	19
2.2.3 Kick-off	19
2.2.4 Werkconferentie	19
2.2.5 Intern overleg recruiters	20
2.2.6 Instrumenten	20
2.3 Werving (vroeg)gepensioneerden	21
2.4 Benadering scholen	23
2.5 Database	25
2.6 Matching	25
2.7 Netwerkborrel/banenmarkt	25
3 ONDERZOEKSAANPAK PROJECTEVALUATIE	27
3.1 Onderzoeksmethoden	27
3.2 Telefonische interviews met contactpersonen van scholen	27
3.3 Internetenquête onder (vroeg)gepensioneerden	27
3.4 Groepsinterview met recruiters	30
3.5 Media-analyse	30
4 DOELGROEPEN	31
4.1 (Vroeg)gepensioneerden	31
4.1.1 Kenmerken (vroeg)gepensioneerden bij intake	31
4.1.2 Motieven	31
4.1.3 Randvoorwaarden	32
4.1.4 Gewenste taken	32
4.1.5 Randvoorwaarden genoemd in internetenquête	32

4.2	Scholen	34
4.2.1	Motieven	34
4.2.2	Randvoorwaarden	35
4.2.3	Gewenste taken	35
5	KWANTITATIEVE DOELSTELLINGEN	37
5.1	Doelstellingen in aantallen	37
5.1.1	Doelstelling 1: 100 geïnteresseerde pensionado's	38
5.1.2	Doelstelling 2: 50 geplaatste kandidaten	38
5.1.3	Overige kwantitatieve doelstellingen	38
6	KWALITATIEVE DOELSTELLINGEN	41
6.1	Media-aandacht	41
6.2	Moeilijk vervulbare vacatures	43
6.3	Out-of-the-box-oplossingen	43
6.4	Spin-off	44
6.5	Tevredenheid scholen	44
7	TEVREDENHEID (VROEG)GEPENSIONEERDEN	47
7.1	Algemene tevredenheid	47
7.2	Voorlichtingsbijeenkomst	49
7.3	Intakegesprekken	49
7.4	Voorgedragen aan scholen	52
7.5	Aanstelling	53
7.6	Ondersteuningsbehoefte	54
8	SUCCEFACTOREN EN KNELPUNTEN	55
8.1	Succesfactoren	55
8.2	Belemmeringen	56
8.2.1	Factoren bij de projectorganisatie	57
8.2.2	Factoren bij de (vroeg)gepensioneerden	58
8.2.3	Factoren bij de scholen	58
9	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	61
9.1	Inleiding	61
9.2	Conclusies uit het onderzoek	61
9.3	Aanbevelingen	65
9.4	Conclusies voor het vervolg	68

## MANAGEMENTSAMENVATTING

### EVALUATIE VAN HET PILOTPROJECT 'WIJS GRIJS IN HET ONDERWIJS'

#### *Pilotproject*

Aansluitend bij de doelstelling van het ministerie van OCW om de kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten in het onderwijs aan te pakken en de doelstelling van het ministerie van SZW om langer doorwerken van ouderen te bevorderen en zo de arbeidsparticipatie te verhogen, hebben beide ministeries aan CINOP en Loyalis Mens en Werk subsidie verleend voor het pilotproject 'Wijs Grijs in het Onderwijs'. Het project is uitgevoerd in de periode maart tot en met oktober 2008 binnen de regio's Rotterdam en Den Haag, in de onderwijssectoren voortgezet onderwijs (VO) en het middelbaar beroepsonderwijs (MBO). De pilot kende een viertal doelstellingen:

1. het stimuleren van (vroeg)gepensioneerden om (weer) aan het werk te gaan in het onderwijs;
2. matchen van deze (vroeg)gepensioneerden met vacatures in het onderwijs;
3. stimuleren tot andere vormen van vacature-invulling (van functies naar taken) om inzetbaarheid te vergroten (out-of-the-box-oplossingen);
4. ontwikkelen van een aanpak om de groep (vroeg)gepensioneerden (weer) aan het werk te krijgen in het onderwijs.

Daarnaast kende de pilot een tweetal kwantitatieve resultaatdoelstellingen.

Aan het einde van de pilot zijn:

1. 100 (vroeg)gepensioneerden bereikt, die in het onderwijs willen gaan werken;
2. 50 vacatures vervuld door (vroeg)gepensioneerden.

#### *Evaluatieonderzoek*

Bureau *AStri* is verzocht om een evaluatie van het pilotproject uit te voeren. Hierin stonden centraal: de gehanteerde aanpak van het project, de bereikte kwantitatieve en kwalitatieve resultaten, de succesfactoren en knelpunten en conclusies voor de toekomst. Naast een deskresearch van beschikbare gegevens bij de projectorganisatie, bestond het onderzoek uit een internetenquête onder de deelnemende (vroeg)gepensioneerden, telefonische interviews met contactpersonen van de scholen, een groepsgesprek met recruiters van CINOP en Loyalis en een analyse van berichten in de media.

### *Doelgroep (vroeg)gepensioneerden*

In het project is een brede groep van 11.000 (vroeg)gepensioneerden via het ABP aangeschreven. Het betrof hier mensen die in het onderwijs werkzaam zijn geweest of in schaal 11 of hoger bij de overheid werkten. Bijna 900 mensen toonden hun interesse. Uiteindelijk hebben 294 hiervan deelgenomen aan een intakegesprek. In totaal 52 personen hebben binnen de pilotperiode een dienstverband gekregen bij een schoolinstelling. Hiermee zijn de resultaatdoelstellingen van het project behaald. Het potentieel aan nieuwe (tijdelijke) arbeidskrachten onder (vroeg)gepensioneerden blijkt dus groot te zijn, zowel van mensen met als van mensen zonder lesbevoegdheid. De eisen die deze groep stelt aan de omstandigheden waaronder men weer wil werken zijn echter verschillend van de wensen van de scholen. Bijvoorbeeld ten aanzien van gewenste flexibiliteit en het (beperkte) aantal uren dat men wil werken. Dit laatste wordt mogelijk mede veroorzaakt door de beperkte bijverdienruimte voor (vroeg)gepensioneerden tijdens de pilotperiode.

### *Doelgroep scholen*

De geïnterviewde scholen waren unaniem enthousiast over het pilotproject en de gekozen aanpak. Zeventig scholen hebben deelgenomen, waarvan drie MBO-scholen en de rest VO-scholen. Door een recente ontslaggolf was de interesse voor deelname bij de MBO-scholen gering. Ondanks het enthousiasme bij de VO-scholen, heeft uiteindelijk maar een beperkt aantal scholen (vroeg)gepensioneerden aangenomen. Voornamelijk ging het hierbij om tijdelijke banen van beperkte omvang. Het aanbod qua competenties en ervaring van de (vroeg)gepensioneerden, overlapt maar ten dele met de vraag van de scholen. De doelstelling tot het stimuleren van meer taakgericht denken bij het vervullen van vacatures in plaats van functiegericht denken, is binnen de pilot maar ten dele gelukt. Het lijkt erop dat scholen nog onvoldoende een probleem van personeelstekorten ervaren.

### *Leerpunten voor de aanpak: werving, selectie en matching*

Het actief en persoonlijk benaderen van de groep (vroeg)gepensioneerden blijkt lonend te zijn en meer potentiële arbeidskrachten op te leveren dan wanneer reactief wordt gewacht op aanmelding van pensionado's zelf. Vanuit efficiency-overwegingen verdient het echter aanbeveling om de actieve benadering meer toe te spitsen op (vroeg)gepensioneerden die voldoen aan de wensen van de vraagzijde. Een intakegesprek vormt een belangrijke randvoorwaarde om de specifieke kenmerken van kandidaten in kaart te brengen. Een up-to-date-kandidatenbestand inclusief deze specifieke kenmerken, zorgt ervoor dat direct ingespeeld kan worden op de vraag van de scholen. Daarnaast dient echter ook de vraag aan de kant van de scholen helder te zijn. Hiervoor is het noodzakelijk om direct en actief in contact te staan met de beslissingsbevoegde(n) binnen de



school. Scholen blijken namelijk zelf weinig geneigd om actief melding te maken van (wijzigingen in) hun vacatures. Beide overzichten, van vraag en aanbod, met recente gegevens vormen de basis voor een snelle selectie- en matchingsprocedure. Met name snelheid van handelen blijkt een belangrijke succesfactor voor plaatsing van (vroeg)gepensioneerden.

#### *Randvoorwaarden*

Op basis van het evaluatieonderzoek is een aantal belangrijke randvoorwaarden naar voren gekomen voor de plaatsing van (vroeg)gepensioneerden in het onderwijs.

Om (vroeg)gepensioneerden over de streep te trekken is een goede voorlichting van belang ten aanzien van financiële consequenties, het functioneren van de schoolorganisatie, eisen en wensen van scholen en daarmee ook de daadwerkelijke kansen op werk (verwachtingsmanagement).

Een belangrijke belemmerende factor, al bij aanvang van het project bekend, betrof de beperkte bijverdienruimte voor (vroeg)gepensioneerden. (Mede) naar aanleiding van het project is deze regeling voor alle (vroeg)gepensioneerden bij het ABP bijgesteld, hetgeen kan worden gezien als een belangrijk spin-off van het project. Aangezien deze nieuwe regeling pas na het project formeel bekend is gemaakt, heeft de beperkte bijverdienruimte wel belemmerend gewerkt bij de vervulling van de vacatures.

Uit de evaluatie blijkt dat een groep (potentiële) kandidaten die niet is geplaatst, teleurgesteld is over de 'nazorg' die aan hen is geboden. Men verwachtte persoonlijke feedback over wat er met de persoonsgegevens gebeurd is, of men al dan niet nog kansen maakt op werk, wat het resultaat van een sollicitatiegesprek geweest is, etc. Voor de toekomst vormt dit een belangrijk aandachtspunt.

Om (vroeg)gepensioneerden op grote schaal binnen het onderwijs te laten herintreden, is een cultuuromslag nodig binnen schoolinstellingen. Enerzijds dient deze gericht te zijn op een omslag van functiegericht- naar taakgerichtdenken bij het vervullen van vacatures en anderzijds dient het personeelsbeleid meer gericht te zijn op duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken van medewerkers dan nu binnen veel instellingen het geval is. De ontwikkeling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de scholen, met flexibiliteit voor alle medewerkers, biedt hiervoor een kader, waarbij langer doorwerken en herintreden in elkaar overlopen.

### *Aanbevelingen*

Op basis van het evaluatieonderzoek kan een aantal aanbevelingen worden geformuleerd:

- *Regionale platforms*

In september 2008 is de subsidieregeling afstemming onderwijs-arbeidsmarkt voor de risicoregio's VO<sup>1</sup> van kracht geworden. Het aanboren van de stille reserves is een verplicht onderdeel van de gezamenlijke aanpak, die opgesteld moet worden. De doelgroep (vroeg)gepensioneerden valt hier ook onder, maar wordt niet apart genoemd. Ook het taakgericht denken, wat een cultuuromslag binnen een groot aantal scholen vereist, verdient meer aandacht dan in de regeling is opgenomen. De regionale platforms bieden als organisatievorm een mooi perspectief voor de taken die uitgevoerd dienen te worden voor het bereiken van de doelgroep van (vroeg)gepensioneerden, naast de andere 'stille reserves': actieve werving van kandidaten, voeren van intakegesprekken, in kaart brengen van vraag van scholen, beheer van kandidaten- en vacaturebestanden, bevorderen van taakgericht denken (out-of-the-box) en matching.

- *Verspreiding van resultaten*

De resultaten en instrumenten van het pilotproject 'Wijs Grijs in het Onderwijs' met betrekking tot het bereiken van een nieuwe doelgroep op de onderwijsarbeidsmarkt dienen verder uitgedragen te worden. Deze kunnen zowel een leereffect hebben als stimulans vormen voor partijen die met deze doelgroep aan de slag willen.

- *Breder kader van inzetbaarheid*

Het ministerie van SZW voert momenteel onder de titel 'Ik kan' campagne om de arbeidsparticipatie onder de beroepsbevolking verder te vergroten. Aandacht voor de arbeidsparticipatie van (vroeg)gepensioneerden zou hier prima onderdeel van kunnen uitmaken. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen scholen. Het vergroten van de arbeidsparticipatie voor zittend (ouder) personeel, door meer flexibiliteit in te bouwen zodat men langer door wil en kan werken, bevordert eveneens het (weer) werken van (vroeg)gepensioneerden.

---

<sup>1</sup> OCW heeft een regionale analyse van de arbeidsmarktproblemen gemaakt. 11 regio's hebben een bovengemiddeld risico op arbeidsmarktproblemen voor het VO. In het Actieplan Leerkracht van Nederland zijn deze 11 regio's aangemerkt als risicoregio's.

- *Overgebleven vraagstukken*

De pilot 'Wijs Grijs in het Onderwijs' heeft zichtbaar gemaakt dat onder (vroeg)-gepensioneerden een potentiële interesse bestaat om onder bepaalde condities weer aan de slag te gaan in het onderwijs. Deze groep zal het arbeidsprobleem in het onderwijs niet volledig kunnen oplossen, maar hier wel een significante bijdrage aan kunnen leveren. Het project heeft echter niet op alle vragen antwoord kunnen bieden. Bijvoorbeeld over het effect van de nieuwe bijverdienregeling, de manier waarop scholen gestimuleerd kunnen worden tot taakgericht denken, de wijze waarop actieve werving op regionaal niveau plaats kan vinden en de bredere aandacht voor arbeidsparticipatie middels een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De structuur van de regionale platforms biedt in principe een mooie gelegenheid om dergelijke onderwerpen in experimenten uit te zetten; de toekomst zal leren of dit inderdaad goed van de grond komt.



## 1 INLEIDING

### 1.1 Achtergrond

#### *Personeelstekorten in het onderwijs*

In de nota 'Werken in het onderwijs 2009'<sup>2</sup> wordt wederom geconstateerd dat de onderwijsarbeidsmarkt momenteel spanningen kent voor wat betreft de balans tussen vraag en aanbod. Op termijn zijn in het onderwijs grote personeelstekorten te verwachten. De onderwijssector behoort namelijk tot één van de meest vergrijsde sectoren op de Nederlandse arbeidsmarkt. Als gevolg van de definitieve uitstroom van de naoorlogse geboortegolf, zal de vervangingsvraag de komende 15 tot 20 jaar hoog zijn. In bepaalde regio's is binnen het voortgezet onderwijs de kritische grens aan vacatures<sup>3</sup> bereikt. Verschillende scholen hebben momenteel al moeite om nieuw personeel te werven. Het tekortpercentage in het voortgezet onderwijs kan in het hoogconjunctuurscenario toenemen van ongeveer 1 procent in 2007 tot ruim 6 procent in 2011. Scholen zullen vooral moeite krijgen om nieuwe leraren te vinden voor de vakken Duits, wiskunde, natuurkunde, economie, techniek, scheikunde en Nederlands.

#### *Strategieën*

Vanuit de Commissie Leraren (in het rapport *LeerKracht*<sup>4</sup>) en het kabinet (in het actieplan *Leerkracht van Nederland*<sup>5</sup>) worden verschillende strategieën aanbevolen c.q. gehanteerd om het personeelstekort in het onderwijs aan te pakken. Eén van de maatregelen die genomen kan worden betreft het stimuleren van personen die buiten het arbeidsproces staan om (weer) aan de slag te gaan in het onderwijs. Tot deze laatste groep behoren ook de medewerkers uit het onderwijs die recent met pensioen of vroegpensioen (FPU) zijn gegaan. Door de vergrijzing is deze groep de afgelopen jaren fors gegroeid en zal relatief ook verder toenemen.

#### *Pilotproject 'Wijs Grijs in het Onderwijs'*

Het pilotproject 'Wijs Grijs in het Onderwijs' dat in opdracht van de ministeries van OCW en SZW werd uitgevoerd door CINOP en Loyalis Mens en Werk<sup>6</sup>, sluit aan bij de doelstellingen van beide ministeries: het aanpakken van de kwantita-

<sup>2</sup> Nota Werken in het onderwijs 2009 (WIO). Den Haag, ministerie van OCW.

<sup>3</sup> Hiervoor wordt een onvervulde vacature-intensiteit van 1,0% gehanteerd, wat wil zeggen het percentage openstaande vacatures ten opzichte van de werkgelegenheid.

<sup>4</sup> Commissie Leraren. *LeerKracht!* OCW: Den Haag 2007.

<sup>5</sup> OCW (2007). Actieplan *LeerKracht van Nederland*. Den Haag 2007.

<sup>6</sup> In het vervolg kortweg Loyalis genoemd.

tieve en kwalitatieve personeelstekorten in het onderwijs, het bevorderen van langer doorwerken van ouderen en het enthousiasmeren van (vroeg)gepensioneerden om weer te gaan werken.

Deze pilot kende een viertal doelstellingen:

1. het stimuleren van (vroeg)gepensioneerden<sup>7</sup> om (weer) aan het werk te gaan in het onderwijs;
2. matchen van deze (vroeg)gepensioneerden met vacatures in het onderwijs;
3. stimuleren tot andere vormen van vacature-invulling (van functies naar taken) om inzetbaarheid te vergroten (out-of-the-box-oplossingen);
4. ontwikkelen van een aanpak om de groep (vroeg)gepensioneerden (weer) aan het werk te krijgen in het onderwijs.

Meer specifiek zijn de volgende doelstellingen door de projectorganisatie geformuleerd voor het einde van de projectperiode (oktober 2008):

1. er zijn 100 (vroeg)gepensioneerden bereikt, die in het onderwijs willen gaan werken;
2. er zijn 50 vacatures vervuld door (vroeg)gepensioneerden.

Het pilotproject is uitgevoerd door CINOP en Loyalis in de eerder genoemde regio's Rotterdam en Den Haag binnen de onderwijssectoren voortgezet onderwijs (VO) en het middelbaar beroepsonderwijs (MBO). CINOP heeft bureau *AStri* verzocht de evaluatie van het pilotproject uit te voeren.

## 1.2 Doel en vraagstellingen evaluatieonderzoek

In het onderhavige rapport zullen we achtereenvolgens de volgende vragen beantwoorden:

1. Uit welke elementen bestond het project en op welke wijze zijn de diverse onderdelen uitgevoerd?
2. Zijn de kwantitatieve doelstellingen gehaald ten aanzien van:
  - het aantal geïnteresseerde (vroeg)gepensioneerden;
  - het aantal deelnemende scholen (VO en MBO in beide regio's);
  - het aantal vacatures dat is opgehaald;
  - het aantal voorgestelde kandidaten aan de scholen;
  - het aantal geslaagde matches (d.w.z. aantal vacatures dat vervuld is door (vroeg)gepensioneerden)?

---

<sup>7</sup> In het rapport worden de termen (vroeg)gepensioneerden en pensionado's door elkaar heen gebruikt.

3. Zijn de kwalitatieve doelstellingen gehaald?
  - Welke (positieve) aandacht is er voor langer werken van ouderen (in de media)?
  - In hoeverre zijn bevoegden op moeilijk vervulbare vacatures geplaatst?
  - In hoeverre zijn out-of-the-box-oplossingen voor personeelstekorten gevonden?
  - Welke – onvoorziene – spin-off is met het project bereikt?
  - Waarover zijn de scholen tevreden, en waarover zijn ze ontevreden?
  - Waarover zijn de (vroeg)gepensioneerden tevreden, en waarover zijn ze ontevreden?
4. Wat zijn succes- en faalfactoren van de ontwikkelde aanpak?
5. Hoe zou een follow-up eruit kunnen zien en wat zijn daarvan de kosten en baten?
  - Wat is reeds aanwezig?
  - Welke investeringen zijn nodig?
  - Wat zijn de kosten per casus?
6. Welke conclusies en aanbevelingen kunnen op basis van het pilotproject gemaakt worden?

### 1.3 Leeswijzer

#### *Opbouw rapport*

*Hoofdstuk 2* geeft een beschrijving van de diverse projectonderdelen en producten van 'Wijs Grijs in het Onderwijs' en van de deskresearch die hiertoe verricht is. In *hoofdstuk 3* komen de onderzoeksactiviteiten aan de orde die zijn verricht om het project te evalueren. In *hoofdstuk 4* volgt een beschrijving van de doelgroep van de pilot, zowel aan de kant van de vroeggepensioneerden als van de scholen. *Hoofdstuk 5* gaat in op de mate waarin de kwantitatieve doelstellingen zijn bereikt, in *hoofdstuk 6* komen de kwalitatieve doelstellingen aan de orde, met uitzondering van de tevredenheid van de (vroeg)gepensioneerden. Deze wordt in *hoofdstuk 7* beschreven. *Hoofdstuk 8* bevat een overzicht van de succesfactoren van de pilot, alsmede van de knelpunten die speelden. Ten slotte volgen in *hoofdstuk 9* de conclusies en aanbevelingen.





## 2 PROCESBESCHRIJVING

In dit hoofdstuk worden de verschillende projectelementen beschreven. Om inzicht te krijgen in het proces is deskresearch verricht. In dit hoofdstuk wordt eerst de aanpak van de deskresearch toegelicht. Vervolgens volgt een beschrijving van de projectelementen en de uitvoering ervan.

### 2.1 Deskresearch

Voor de deskresearch is gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen: tien tussentijdse berichtgevingen over de stand van zaken rond het pilotproject, kwantitatieve gegevens die verstrekt zijn door de projectorganisatie, berichten uit de media, de tabellenrapportage *Wijs Grijs in het Onderwijs* van Research-Ned<sup>8</sup>, de nieuwsbrieven voor scholen en (vroeg)gepensioneerden, informatie op de website <http://www.wijsgrijsinhetonderwijs.nl> en het handboek. Deze worden hieronder kort beschreven.

#### *Databestanden*

Tijdens het project zijn meerdere databestanden gevuld:

- een databestand met gegevens van alle kandidaten die zich voor het pilotproject hebben aangemeld;
- een 'sharepointbestand'. Dit digitale bestand was bedoeld om een totaaloverzicht te hebben van alle kandidaten waar de recruiters van CINOP en Loyalis contact mee hebben gehad. Hierin werden persoonsgegevens opgeslagen, maar ook gegevens over bevoegdheid, gewenste taken en interesse, functie, wensen. Het was de bedoeling dat dit bestand door de recruiters bijgehouden zou worden wat betreft de stand van zaken in het matchingsproces. Door technische problemen en prioritering bij de uitvoering is dit niet geheel gelukt. De recruiters hebben daarom ten behoeve van het onderzoek eigen overzichten aangeleverd;
- een bestand met een overzicht van scholen en de vacatures.

#### *Digicheck*

(Vroeg)gepensioneerden werden bij de start van de pilot uitgenodigd om de 'digitale check' op de website in te vullen. Deze digicheck had tot doel om de ver-

---

<sup>8</sup> Dit betreft de resultaten van de zogenaamde Digicheck, een digitale vragenlijst die geïnteresseerde pensionado's konden invullen om een bewuste keuze te kunnen maken voor (al dan niet gaan) werken in het onderwijs.

wachtingen en wensen van geïnteresseerde (vroeg)gepensioneerden te inventariseren, vooral voor de mensen zelf. Een extern bureau, ResearchNed, heeft de rapportage van de digicheck verricht. In het onderhavige rapport worden de resultaten kort beschreven met betrekking tot de respons, de motieven van (vroeg)gepensioneerden voor (her)intreding in het onderwijs, de randvoorwaarden en de gewenste taken.

#### *Voortgangsrapportages*

De projectleider van 'Wijs Grijs in het Onderwijs' heeft regelmatig voortgangsrapportages over het project gemaakt. In totaal zijn tien voortgangsrapportages opgeleverd, die zijn gebruikt voor de evaluatie.

#### *Stukken begeleidingscommissie*

Dit rapport gaat kort in op de begeleidingscommissie. Hiertoe zijn een verslag en de agenda's van de bijeenkomsten bestudeerd.

#### *Nieuwsbrieven*

Er zijn in totaal zes nieuwsbrieven verschenen: twee voor scholen, twee voor (vroeg)gepensioneerden die zich aangemeld hebben voor het project en ten slotte twee nieuwsbrieven die zowel voor scholen als (vroeg)gepensioneerden bestemd waren. Hiermee werden beide groepen op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen rondom het project.

#### *Andere instrumenten*

Tevens is gebruik gemaakt van de volgende instrumenten:

- argumentenkaarten voor scholen en (vroeg)gepensioneerden;
- website <http://www.wijsgrijsinhetonderwijs.nl>;
- handboek voor recruiters.

## **2.2 Projectelementen**

### **2.2.1 Projectorganisatie**

De organisatie van het project 'Wijs Grijs in het Onderwijs' was in handen van CINOP en Loyalis. CINOP was verantwoordelijk voor de praktische zaken rondom het project en richtte zich op de beleidsmatige kant en de ontwikkeling van instrumenten. De operationele taken lagen voornamelijk bij Loyalis. Zij onderhield contacten met de scholen en nam het merendeel van de rekruteringsactiviteiten op zich. Voor de zomer voerden CINOP-medewerkers ook intakegesprekken, en onderhielden de contacten met de scholen. Beide organisaties hadden een projectleider. Eindverantwoordelijke is Marian de Groot van CINOP.

Het project werd gesubsidieerd door de ministeries van OCW en SZW (beide 350.000 euro) en de deelnemende gemeenten Den Haag en Rotterdam (beide 35.000 euro). Daarnaast heeft pensioenfonds ABP op verzoek van het ministerie van OCW de mailing naar de (vroeg)gepensioneerden verzorgd. Het project is op 12 maart 2008 van start gegaan. Op deze dag vond de kick-off, een werkconferentie en een intern overleg met recruiters plaats. Het project is officieel op 1 oktober 2008 gestopt. Omdat op dat moment nog een aantal kandidaten in de pijplijn zat, is men langer doorgedaan. Het aantal geplaatste kandidaten is begin november vastgesteld.

### **2.2.2 Begeleidingscommissie**

De projectorganisatie werd bijgestaan door een begeleidingscommissie, waarin het ministerie van SZW, het ministerie van OCW, CINOP en LOYALIS vertegenwoordigd waren. De begeleidingscommissie is gedurende de projectperiode vijf keer bijeengekomen. Tijdens deze bijeenkomsten werd ingegaan op de financiering van het project, de stand van zaken, de resultaten en het evaluatieonderzoek.

### **2.2.3 Kick-off**

De doelen van de kick-off waren de brede doelgroep (werkgevers, werknemers, pensioenfondsen, andere betrokken partijen) te informeren over het project en het trekken van publiciteit. De projectleider, een afgevaardigde van ABP en de rector van het Veurs Lyceum, waar de kick-off plaatsvond, hielden een presentatie. Daarnaast interviewde de voorzitter van de MBO-raad drie heringetrede gepensioneerden over hun ervaringen. Tevens werden argumentenkaarten voor (vroeg)gepensioneerden en scholen aangeboden aan de staatssecretarissen Van Bijsterveldt en Aboutaleb. Beide staatssecretarissen benadrukten ten slotte in een speech het belang van het project. Het congres telde ongeveer zeventig deelnemers. Tijdens de bijeenkomst werd duidelijk dat de bestaande bijverdienruimte voor vroeggepensioneerden een belemmering vormde om weer aan het werk te gaan. De werkgevers en het ABP beloofden hiermee aan de slag te gaan.

### **2.2.4 Werkconferentie**

Voorafgaand aan de kick-off vond een werkconferentie met scholen plaats. Hierbij waren zestien scholen vertegenwoordigd. Tevens woonden enkele (vroeg)gepensioneerden de conferentie bij. Aan de orde kwamen onder andere de beeldvorming rondom ouderen, het out-of-the-box-denken door scholen en het beleid rondom het inzetten van (vroeg)gepensioneerden. Daarnaast vond er een discussie plaats aan de hand van diverse stellingen. De werkconferentie werd door de organisatie als succesvol geëvalueerd.

### 2.2.5 Intern overleg recruiters

Op 12 maart 2008 vond tevens een intern overleg plaats met de recruiters. Tijdens deze zitting werd de groep van recruiters geformeerd en geïnstrueerd. Tevens werd het handboek geïntroduceerd. Tijdens het project vond maandelijks een overleg tussen de recruiters plaats.

### 2.2.6 Instrumenten

#### *Argumentenkaarten*

Voor het project zijn twee argumentenkaarten ontwikkeld, één voor (vroeg)gepensioneerden en één voor scholen. Hiermee werden alle relevante subthema's, argumenten en feiten rondom een centrale vraag logisch en overzichtelijk met elkaar in verband gebracht. De centrale vragen hadden betrekking op het aan de slag gaan in het onderwijs c.q. het inzetten van (vroeg)gepensioneerden.

Om de argumentenkaarten te maken zijn in februari 2008 vier brainstormbijeenkomsten georganiseerd, twee per argumentenkaart. De argumentenkaarten zijn tijdens de kick-off aangeboden aan de staatssecretarissen van OCW en SZW. De kaarten zijn tijdens dezelfde kick-off, de voorlichtingsbijeenkomsten en de netwerkborrel verspreid. Daarnaast kon men de kaarten downloaden vanaf de website en bestellen via de mail. De kaarten zijn regelmatig aangevraagd. Ook kregen de scholen waarmee de recruiters in overleg gingen de kaart aangeboden. Ten slotte publiceerde de Volkskrant begin juli de argumentenkaart voor (vroeg)gepensioneerden in een artikel over het rapport van de Commissie Bakker.

#### *Website*

Daarnaast is een website ontwikkeld met informatie over het project 'Wijs Grijs in het Onderwijs', <http://www.wijsgrijsinhetonderwijs.nl>. Tevens biedt de site ondersteuning aan (vroeg)gepensioneerden die overwegen weer actief te worden in het onderwijs door middel van de argumentenkaart, de digitale check (aan het einde van de projectperiode verwijderd om misverstanden te voorkomen) en informatie over de financiële gevolgen. Ook zijn op de website instrumenten beschikbaar voor ondersteuning:

- handleiding voor intervisie (10 stappenmethode);
- overzicht met websites gerangschikt naar thema's;
- opzet voor het organiseren van een workshop om kennis te delen.

Geïnteresseerden konden zich tevens via de website aanmelden voor het project. Daarnaast biedt de site informatie voor scholen en konden scholen zich digitaal aanmelden.

### *Digicheck*

De digicheck is een internetenquête die (vroeg)gepensioneerden helpt om een bewuste keuze te maken om wel of niet (weer) actief te worden in het onderwijs. (Vroeg)gepensioneerden konden door het invullen van de enquête nagaan of het wat voor hen is om (weer) in het onderwijs aan de slag te gaan. Deze vragenlijst werd gebruikt bij het intakegesprek met een recruiter. Op 18 september was de digicheck door 1.049 personen (deels) ingevuld. Het grootste deel van de deelnemers (87%) heeft de brief van ABP ontvangen; de overige respondenten zijn vermoedelijk door berichten in de pers en via mond-tot-mondreclame geattendeerd op de digicheck. Van de respondenten hebben er 715 de check afgemaakt. Driekwart van de respondenten is man en de gemiddelde leeftijd ligt op 62,9 jaar. Bijna tweederde van de respondenten heeft onderwijservaring. Iets meer dan éénderde is nooit werkzaam geweest in het onderwijs. Dit betreft voornamelijk mensen die voor het Rijk hebben gewerkt. Van de respondenten met onderwijservaring beschikt bijna driekwart over een onderwijsbevoegdheid voor het VO of MBO.

### *Handboek*

Een handboek is bij aanvang van de pilot samengesteld met daarin de ontwikkelde aanpak: werkprocessen van achtereenvolgens de voorlichting, intake, aanmelding, matching, sollicitatie, plaatsing, begeleiding en evaluatie. Het handboek diende ter ondersteuning van de verschillende projectmedewerkers. Dit handboek is aan het einde van de pilotperiode door de projectorganisatie geëvalueerd en bijgesteld en zal via de website [www.wijsgrijsinhetonderwijs.nl](http://www.wijsgrijsinhetonderwijs.nl) voor iedereen beschikbaar zijn.

## **2.3 Werving (vroeg)gepensioneerden**

### *Brief aan (vroeg)gepensioneerden*

In opdracht van OCW heeft pensioenfonds ABP medio maart 2008 een brief verstuurd naar ongeveer elf duizend (vroeg)gepensioneerden in de pilotregio's bij wie het pensioen via ABP geregeld is en die maximaal drie jaar geleden zijn gestopt met werken. Van deze (vroeg)gepensioneerden zijn er zeven duizend vanuit het onderwijs met (vroeg)pensioen gegaan, duizend hebben in het verleden in het onderwijs gewerkt en drie duizend waren buiten het onderwijs werkzaam voor de overheid (schaal elf of hoger). Doel was om (vroeg)gepensioneerden enthousiast te maken om weer in het onderwijs te gaan werken.

### *Aanmelden*

(Vroeg)gepensioneerden konden zich telefonisch aanmelden bij 'Wijs Grijs in het Onderwijs'. Daarnaast was aanmelding mogelijk via de website en met het aanmeldformulier dat bij de brief van ABP gevoegd was.

### *Extra tussenstap*

De belangstelling van (vroeg)gepensioneerden bleek veel groter dan verwacht. Het bleek organisatorisch onmogelijk met alle geïnteresseerden een intakegesprek te voeren. Om deze reden is besloten als tussenstap voorlichtingsbijeenkomsten te organiseren, zodat op grotere schaal voorlichting gegeven kon worden over bijvoorbeeld financiële consequenties en verwachtingen van de scholen. Er was daardoor sprake van een soort trechterfunctie, om alleen de mensen die ook onder gestelde randvoorwaarden geïnteresseerd bleven, voor een intakegesprek uit te nodigen.

### *Voorlichtingsbijeenkomsten*

In totaal zijn acht bijeenkomsten georganiseerd op drie scholen in Den Haag en Rotterdam. Deze vonden plaats op 22 april en 13 mei 2008. Ruim 275 (vroeg)gepensioneerden woonden de bijeenkomsten bij. Ze werden geïnformeerd over het project, de constructie van (her)intreding in het onderwijs, het financiële plaatje en eisen en wensen van werkgevers. Daarnaast werden de reeds opgehaalde vacatures gepresenteerd. Hierbij hadden de (vroeg)gepensioneerden de mogelijkheid om hun interesse voor een vacature via een formulier kenbaar te maken. Een aantal scholen werkte actief mee middels een presentatie of in de organisatie.

Een belangrijk doel van de voorlichtingsbijeenkomst was het managen van de verwachtingen richting de (vroeg)gepensioneerden. Duidelijk werd gemaakt dat ook scholen randvoorwaarden stellen en dat niet alle eisen door scholen zouden kunnen worden ingewilligd. Onderlinge contacten en de mogelijkheid om vragen te stellen werden gewaardeerd. De scholen bleken geschikte locaties.

### *Intakegesprekken*

Tijdens de intakegesprekken informeerden recruiters kandidaten over het project en het proces van werving, selectie en plaatsing. Daarnaast werden de verwachtingen, mogelijkheden, persoonlijke consequenties en werkervaring van de (vroeg)gepensioneerde achterhaald. De recruiter verwerkte de gegevens en aanvullende informatie over de kandidaat in de database. Tevens legden de recruiters de (vroeg)gepensioneerden mogelijk passende vacatures voor. De recruiters konden als leidraad voor het intakegesprek gebruik maken van een checklist. (Vroeg)gepensioneerden konden zich tijdens de voorlichtingsbijeenkomsten, via de website of telefonisch aanmelden voor een intakegesprek. Zeventig procent

van de intakes vond face-to-face plaats, de overige dertig procent was telefonisch of per e-mail. De gesprekken werden gevoerd met recruiters van CINOP en Loyalis. Gestart werd met tien recruiters van zowel CINOP als Loyalis. Vanaf juli is uit praktische overwegingen besloten het contact met (vroeg)gepensioneerden en scholen te concentreren bij enkele personen binnen Loyalis. CINOP leverde op verzoek van recruiters kandidaten en vacatures aan.

#### *Benadering geïnteresseerde (vroeg)gepensioneerden met lesbevoegdheid*

Eind juni is een groep (vroeg)gepensioneerden die beschikt over een onderwijsbevoegdheid apart benaderd. Zij hadden interesse getoond, maar hadden zich niet aangemeld voor een intakegesprek. Deze selectie van 260 personen is een e-mail gestuurd met de vraag of zij alsnog belangstelling hadden om voorgedragen te worden voor een lesgevende taak. Bij deze mail was een invulformulier bijgevoegd om aanvullende informatie over de kandidaat te verkrijgen. Binnen een week ontving de organisatie tachtig reacties, voor een deel positief. Met hen vond de intake telefonisch of per e-mail plaats.

## **2.4 Benadering scholen**

De projectorganisatie heeft VO- en MBO-scholen in de regio Den Haag/Rotterdam en omstreken eind 2007 geïnformeerd over het project. In eerste instantie is telefonisch contact gelegd met de scholen. Via de mail is aanvullende informatie gestuurd. De recruiters gingen vervolgens met de geïnteresseerde scholen op locatie in gesprek. Scholen die mee wilden werken werd gevraagd een intentieverklaring te tekenen. Hierin bevestigden zij hun bereidheid tot medewerking aan het project en het verstrekken van vacatures. Deze intentieverklaringen waren voor de projectorganisatie van belang om voldoende draagvlak aan te kunnen tonen voor de haalbaarheid van het project. Vanaf het begin was duidelijk dat de interesse bij MBO-scholen minimaal was, omdat er net een groot aantal docenten was ontslagen vanwege de tegenvallende instroom bij de inburgeringscursussen.

#### *Ophalen van vacatures*

Tijdens het bezoek aan de scholen werden vacatures opgehaald en afspraken gemaakt om in kaart te brengen welke personeelstekorten men heeft en op welke manier (vroeg)gepensioneerden hiervoor ingezet kunnen worden (eventueel met out-of-the-box-oplossingen). Na dit gesprek werd het contact telefonisch en per mail in stand gehouden. De recruiters onderhielden regelmatig contact met de scholen om te informeren naar nieuwe vacatures en het voorstellen van (vroeg)gepensioneerden die mogelijk geschikt zijn voor het invullen van de vacatures. Vanaf eind juni heeft de projectorganisatie tevens met regelmaat vacatu-

resites (meesterbanen, Volkskrantbanen en sites van alle VO- en MBO-scholen in de regio) gescreend om zoveel mogelijk vacatures in beeld te krijgen. De reden hiervoor was dat de actieve melding van vacatures door scholen nauwelijks gebeurde en dat scholen de projectorganisatie ook niet altijd inlichtten wanneer zij een vacature al hadden kunnen vervullen.

#### *Na matching*

Bij een match tussen een vacature en een kandidaat nam de recruiter contact op met de school en gaf de gegevens van de kandidaat door. Vervolgens kon de school beslissen de (vroeg)gepensioneerde uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek. De uitslag van de sollicitatie werd doorgegeven aan de recruiter en deze verwerkte dit in de database.

Met de scholen werd tevens de afspraak gemaakt dat zij per geplaatste deelnemer 500 euro zouden besteden aan ondersteuning en training van de (vroeg)gepensioneerde. Een formulier is verstuurd waarin de scholen kunnen aangeven hoe ze daar invulling aan hebben gegeven. Ongeveer tachtig procent van deze verklaringen is ten tijde van de rapportage teruggestuurd, maar deze rapportages komen nog steeds binnen bij de projectorganisatie.

#### *Bijeenkomsten voor scholen*

Aparte bijeenkomsten werden georganiseerd voor contactpersonen van de deelnemende scholen. Tijdens deze bijeenkomsten bij Loyalis werden de scholen geïnformeerd over de voortgang van het project en over de (vroeg)gepensioneerden die zich aangemeld hadden (op basis van de intakegesprekken en de digi-check). Ook werd gesproken over het matchingsproces en kwamen de problemen rond personeelstekorten bij de scholen aan de orde. Daarnaast werd ingegaan op contractuele zaken rondom het inzetten van (vroeg)gepensioneerden. In totaal werden scholen voor drie bijeenkomsten uitgenodigd. De laatste bijeenkomst is vanwege geringe belangstelling afgelast. Ook bij de andere bijeenkomsten was de opkomst niet groot, maar werd het wel als goed contactmoment ervaren.

#### *Tweede bezoekeronde scholen*

De projectleiding nam begin juni het besluit opnieuw langs te gaan bij de scholen, om het project nogmaals onder de aandacht te brengen. In juni werden alle scholen bezocht. Hierbij werden de doelen van het project weer onder de aandacht gebracht, eventueel openstaande vacatures doorgenomen, en werd nagegaan of kandidaten van het project hiervoor in aanmerking konden komen. Tevens werden de scholen geattendeerd op mogelijke out-of-the-box-oplossingen.



## 2.5 Database

Een online database is ontwikkeld met geïnteresseerde (vroeg)gepensioneerden en opgehaalde vacatures bij de deelnemende scholen. De database kon door recruiters van CINOP en Loyalis aangevuld en geraadpleegd worden.

De database bevat informatie van de geïnteresseerde (vroeg)gepensioneerden die zich aangemeld hebben, veelal NAW-gegevens, bevoegdheid en de ingevulde digi-check. Daarnaast zijn de gegevens van de intakegesprekken ingevoerd. De database bestaat uit drie bestanden. Eén met geïnteresseerden die zich uitsluitend aangemeld hebben (en de digi-check ingevuld hebben), een bestand met geïnteresseerden met wie een intakegesprek is gevoerd en een bestand met geplaatste kandidaten. Het tweede bestand vormde het 'sharepoint' waar alle recruiters en de projectorganisatie toegang toe hadden. Daarnaast bevat de database vacatures die opgehaald zijn bij de scholen. De database was op zich een prettig hulpmiddel voor het matchen, maar door ICT-problemen hebben de recruiters er in een later stadium voor gekozen met een eigen bestand te werken. Hierbij speelde ook mee dat snelheid van handelen van groter belang was bij het matchen dan het nauwkeurig vastleggen van de beschikbare gegevens.

## 2.6 Matching

De recruiters koppelden (vroeg)gepensioneerden aan vacatures. Hiertoe gebruikten zij de informatie uit de database. Bij een match en na toestemming van de kandidaat werd hij of zij voorgedragen voor de vacature. De school nodigde de kandidaat al dan niet uit voor een sollicitatiegesprek. Hieruit kon plaatsing volgen. De recruiters onderhielden tussentijds de contacten met zowel de scholen als (vroeg)gepensioneerden. Zij verwerkten de gegevens in hun database.

Ook vond matching plaats met geïnteresseerden waarmee (nog) geen intakegesprek was gehouden als een bepaalde vacature direct ingevuld diende te worden. Na de zomervakantie heeft de projectorganisatie tevens met regelmaat vacaturesites (Meesterbaan, Volkskrantbanen en sites van alle VO- en MBO-scholen in de regio) bezocht om zoveel mogelijk vacatures in beeld te krijgen.

## 2.7 Netwerkborrel/banenmarkt

Op 10 september 2008 vond op een school in Rotterdam een bijeenkomst plaats voor scholen met openstaande vacatures en (vroeg)gepensioneerden die willen

(her)intreden in het onderwijs. Tijdens deze bijeenkomst konden scholen hun vacatures presenteren en in contact komen met (vroeg)gepensioneerden. Tevens werden vragen van (vroeg)gepensioneerden op het gebied van bijverdienen en contractvormen beantwoord. De contactpersonen op de scholen werden telefonisch uitgenodigd door de recruiters. De (vroeg)gepensioneerden ontvingen via de e-mail een uitnodiging. In totaal waren zeventig (vroeg)gepensioneerden aanwezig. De opkomst van de (vijf) scholen was echter zeer teleurstellend.

### **3 ONDERZOEKSAANPAK PROJECTEVALUATIE**

In dit hoofdstuk worden de verschillende onderzoeksmethoden beschreven die zijn gehanteerd om het pilotproject te evalueren.

#### **3.1 Onderzoeksmethoden**

De evaluatie van het pilotproject bestond uit de volgende onderdelen:

1. telefonische interviews met contactpersonen bij de scholen die hebben deelgenomen aan het project;
2. internetenquête onder geïnteresseerde (vroeg)gepensioneerden;
3. groepsinterview met recruiters van 'Wijs Grijs in het Onderwijs' (CINOP en Loyalis);
4. media-analyse.

De projectleiders en het secretariaat van 'Wijs Grijs in het Onderwijs' hebben op twee momenten face-to-face (bij de start en afronding van het onderzoek) en tussentijds telefonisch aanvullende informatie aangeleverd.

#### **3.2 Telefonische interviews met contactpersonen van scholen**

Met tien contactpersonen van scholen is een telefonisch interview afgenomen. In overleg met de projectleiding zijn deze scholen geselecteerd, waarbij zowel 'succesvolle scholen' als 'minder succesvolle scholen' (in de zin van geslaagde matches) geïnterviewd zijn. Tevens is rekening gehouden met verdeling naar regio en naar schoolsoort. Alle contactpersonen stemden in met het interview. Het betrof acht VO-scholen en twee MBO-scholen, gelijkelijk verdeeld over beide regio's. Vier scholen hebben meer dan één kandidaat aangesteld, vier scholen één kandidaat en twee geen enkele.

#### **3.3 Internetenquête onder (vroeg)gepensioneerden**

Alle geïnteresseerde (vroeg)gepensioneerden uit het bestand van de projectorganisatie zijn per e-mail benaderd met een vragenlijst, en degenen zonder e-mailadres per brief. In totaal zijn 820 (vroeg)gepensioneerden aangeschreven; 693 (vroeg)gepensioneerden zijn per e-mail bereikt en daarnaast zijn 127 brieven verstuurd. Tien dagen na de eerste mailing is een herinneringsmail en -brief ver-

stuurd. De totale respons bedroeg 35% (n = 286), wat een acceptabel en gemiddelde respons is bij een internetenquête. In onderstaande tabel 2.1 is de respons per deelgroep weergegeven.

**Tabel 2.1 Overzicht respondenten per deelgroep**

<b>Subgroep waar respondent toe behoort N = 286</b>	<b>Aantal</b>	<b>Percentage</b>
geen intake gehad of zelf actie ondernomen	145	51%
wel intake, maar niet voorgesteld	67	23%
intake, voorgesteld, maar geen plaatsing	43	15%
intake, voorgesteld en plaatsing	19	7%
zelf in contact gekomen met school-niet geplaatst	4	1%
zelf in contact gekomen met school-wel geplaatst	8	3%
<b>Totaal</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Deze subgroepen zijn niet geheel representatief voor het totale kandidatenbestand. Het totale kandidatenbestand omvatte een grotere groep mensen die aan geen enkele vervolgactiviteit (voorlichting, intake of contact met een school) heeft deelgenomen. Het is echter aannemelijk dat een deel van de (vroeg)gepensioneerden die zich in eerste instantie aangemeld hebben zich op een later moment heeft teruggetrokken. Zij zullen daarom minder geïnteresseerd zijn in een enquête over het project.

Voor verreweg de meeste respondenten die een intake gehad hebben, betrof dit een face-to-face-gesprek met een recruiter (91%). Zes procent had een telefonisch gesprek, drie procent alleen e-mailcontact.

De grootste groep van de respondenten is tussen de 61 en 65 jaar (46%). 15% valt in de categorie 56 t/m 60 jaar, en 39% in de categorie van 66 t/m 70 jaar. Tweederde is man. In tabel 2.2 is weergegeven hoe lang geleden men met (vroeg)pensioen is gegaan. Hieruit blijkt dat voor een grote groep (30%) dit meer dan drie jaar geleden is. Dat is opmerkelijk omdat de brief gestuurd is aan (vroeg)gepensioneerden die maximaal drie jaar met pensioen zijn, maar is mogelijk te verklaren door de periode tussen maart (het versturen van de brief) en oktober (de datum van de enquête).

**Tabel 2.2 Aantal jaar met (vroeg)pensioen**

<b>Aantal jaar met (vroeg)pensioen N = 286</b>	<b>Aantal</b>	<b>Percentage</b>
0-1 jaar	46	16%
1-2 jaar	52	18%
2-3 jaar	102	36%
meer dan 3 jaar	86	30%
<b>Totaal</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Tweederde van de respondenten (n = 190) heeft in het onderwijs gewerkt, waarvan 61% als docent. Van degenen die niet in het onderwijs werkzaam waren, beschikt 18% wel over een lesbevoegdheid. Dit betreft bij bijna allemaal een eerstegraads bevoegdheid. Dat betekent dat 46% van de respondenten een docentfunctie of (minimaal een tweedegraads) lesbevoegdheid heeft. Dit percentage komt overeen met de verhouding die de recruiters tijdens de intakegesprekken vonden (zie paragraaf 4.1.1).

Van degenen die uit de onderwijssector komen, was eenderde werkzaam in het VO. De andere sectoren (PO, MBO, HBO en WO) zijn redelijk evenredig verdeeld. De respondenten die het antwoord 'anders' aankruisten, waren veelal werkzaam in meerdere onderwijssectoren. In tabel 2.3 is vermeld in welke onderwijssectoren men werkzaam was.

**Tabel 2.3 Onderwijssectoren waar respondenten werkzaam waren**

<b>In welke onderwijssector was u werkzaam? N = 190</b>	<b>Aantal</b>	<b>Percentage</b>
PO	26	14%
VO	62	33%
MBO	33	17%
HBO	20	11%
WO	19	10%
anders	30	16%
<b>Totaal</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>

### **3.4 Groepsinterview met recruiters**

Binnen het pilotproject vormen de recruiters de 'spinnen in het web'. Zij hebben zowel met de scholen als met de (vroeg)gepensioneerden veel contact gehad. Met vier recruiters is een groepsinterview gehouden: drie van Loyalis en één van CINOP. In het interview is ingegaan op verloop van het project, projectstructuur, succesbepalende factoren bij scholen en (vroeg)gepensioneerden. Ook is ingegaan op de mogelijke wijze van een landelijk vervolg.

### **3.5 Media-analyse**

Om de media-aandacht voor het pilotproject te kunnen beschrijven zijn diverse berichten in de media bestudeerd. Het projectbureau was geabonneerd op publicaties met de volgende onderwerpen: langer doorwerken in het onderwijs, het inzetten van (vroeg)gepensioneerden voor de klas, lerarentekorten, het pilotproject 'Wijs Grijs in het Onderwijs' en het rapport Leerkracht. Dit leverde een groot aantal berichten op dat voor een deel niet direct aan de pilot gerelateerd was. Daarom is een selectie gemaakt van berichten die ingaan op het pilotproject. Verder zijn op basis van de rapportages van het projectbureau andere media-uitingen geanalyseerd.

## 4 DOELGROEPEN

In dit hoofdstuk worden de twee doelgroepen van het project – de (vroeg)gepensioneerden en de scholen – beschreven. Hun kenmerken, motieven, randvoorwaarden en gewenste taken komen aan de orde.

### 4.1 (Vroeg)gepensioneerden

De doelgroep van het project ‘Wijs Grijs in het Onderwijs’ betrof op de eerste plaats (vroeg)gepensioneerden met een FPU (Flexibel Pensioen en Uittreden) of pensioenuitkering van het pensioenfonds ABP, die woonachtig zijn in de regio Den Haag of Rotterdam en aan de slag willen in het Voortgezet Onderwijs (VO) of Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO). De (vroeg)gepensioneerden die werden aangeschreven, zijn vanuit het onderwijs met (vroeg)pensioen gegaan, hebben eerder in het onderwijs gewerkt of bij een andere werkgever waarbij het pensioen via ABP geregeld is. Ze zijn maximaal drie jaar geleden gestopt met werken.

#### 4.1.1 Kenmerken (vroeg)gepensioneerden bij intake

Uit een tussentijdse analyse half september bleek dat van de 226 deelnemers waarmee inmiddels een intakegesprek gevoerd was, er 120 (53%) niet in het bezit waren van een lesbevoegdheid. Van de 106 (vroeg)gepensioneerden die in het bezit zijn van een bevoegdheid beschikken er 38 over een eerstegraads bevoegdheid. Van hen willen er 27 wel weer voor de klas staan. Daarnaast hebben 42 mensen een tweedegraads bevoegdheid. Van hen wil tweederde (n = 28) nog lesgeven. Van degenen met een lesbevoegdheid beschikken er 35 over een bevoegdheid in een vak waarvoor nieuwe leraren gewild zijn. Een aantal deelnemers heeft dusdanige eisen dat de kans op een match met een vacature klein is.

#### 4.1.2 Motieven

Via de digi-check onder 1.049<sup>9</sup> (vroeg)gepensioneerden die overwegen (weer) actief te worden in het onderwijs is achterhaald wat hiertoe hun motieven zijn. De meest genoemde reden om weer aan de slag te gaan is dat men zich nog fit genoeg voelt om actief te blijven. Ook willen de (vroeg)gepensioneerden hun expertise delen, hun tijd nuttig besteden en een bijdrage leveren aan een maatschappelijk vraagstuk. De motieven vallen in twee clusters uiteen: inhoudelijk bezig willen blijven en actief willen blijven.

---

<sup>9</sup> Een deel hiervan is tussentijds gestopt; 715 mensen hebben de check geheel afgemaakt.

#### **4.1.3 Randvoorwaarden**

Daarnaast is nagegaan onder welke randvoorwaarden de (vroeg)gepensioneerden (weer) aan de slag willen in het onderwijs. De belangrijkste randvoorwaarde is een normale beloning van het werk. Daarnaast wil men enerzijds tijdens het werk de eigen tijd kunnen indelen en anderzijds zich voegen naar de werktijden en werkweken van de school. Men wenst echter ook niet gebonden te zijn aan schoolvakanties. Deze voorwaarden spreken elkaar enigszins tegen, maar worden alle drie veel genoemd. Tevens geeft een deel van de respondenten aan het eigen vak of de eigen werkzaamheden weer op te willen pakken. Een ruime meerderheid van de respondenten vindt het van belang om 'regisseur van de eigen tijd' te kunnen zijn. Van de respondenten wil 6% één tot drie uur per week beschikbaar zijn, 22% drie tot zes uur, 35% zes tot acht uur en 37% meer dan een dag per week.

#### **4.1.4 Gewenste taken**

Uit de resultaten van de digi-check komt tevens naar voren dat gepensioneerde ambtenaren bij voorkeur organisatorische taken op zich nemen, terwijl gepensioneerden die eerder in het onderwijs werkzaam zijn geweest vaker op een directe manier bij het onderwijs betrokken willen zijn.

#### **4.1.5 Randvoorwaarden genoemd in internetenquête**

Ook in de internetenquête is een aantal vragen opgenomen over de randvoorwaarden waaronder de (vroeg)gepensioneerden aan de slag zouden willen gaan. De randvoorwaarden die door de verschillende groepen (geen intakegesprek; wel intake, maar geen voordracht aan een school; niet geplaatst) zijn aangegeven verschillen iets, maar zijn wel vergelijkbaar (zie tabel 4.1). Als belangrijkste randvoorwaarden zijn genoemd de voorkeur voor een tijdelijk dienstverband, meer inbreng in uren/dagen waarop men wil werken, niet meer dan 16 uur willen werken, de afstand tot de school, functies waar geen lesbevoegdheid voor nodig is en de beloning. Respondenten konden ook een andere reden noemen. Hierbij gaven meerdere respondenten aan een specifieke functie of taak te wensen. Ook wilden enkele respondenten graag op projectmatige basis werken.



**Tabel 4.1 Randvoorwaarden voor herintreding in het onderwijs\***

Randvoorwaarden voor (her)intreding in het onderwijs*	Niet deelgenomen aan intake en niet zelf actie ondernomen		Wel intake, maar niet voorgesteld aan een school		Wel contact met school, niet geplaatst	
	N = 136		N = 65		N = 46	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Ik wil een tijdelijk dienstverband	46	34%	30	46%	22	48%
Ik wil een vast dienstverband	12	9%	12	18%	3	7%
Ik wil alleen op oproepbasis werken	28	21%	8	12%	7	15%
Ik wil meer inbreng in uren/dagen die ik werk	18	13%	11	17%	13	28%
Ik wil wel lesgeven, maar geen bijkomende taken krijgen	29	21%	8	12%	9	20%
Ik wil geen les meer geven	15	11%	10	15%	6	13%
Ik wil minimaal 16 uren werken	4	3%	6	9%	4	9%
Ik wil maximaal 16 uren werken	43	32%	28	43%	19	41%
De school moet binnen een half uur te bereiken zijn	43	32%	25	38%	15	33%
Ik moet er financieel op vooruit gaan	40	29%	20	31%	10	22%
Er moeten functies beschikbaar zijn waar geen lesbevoegdheid voor nodig is	44	32%	29	45%	16	35%
Ik wil onder geen enkele voor- waarde meer werken in het onderwijs	7	5%	1	2%	3	7%
Anders	31	23%	15	23%	9	20%

\* Aantallen tellen niet op tot 100 doordat er meerdere antwoorden mogelijk zijn.  
Vermelde percentages zijn kolompercentages.

## 4.2 Scholen

Een tweede doelgroep van het project betrof de scholen. De scholen waar de (vroeg)gepensioneerden geplaatst konden worden zijn gelegen in de regio Rotterdam/Den Haag en omstreken. Het betreft zowel MBO- als VO-scholen.

De recruiters van Loyalis en CINOP hebben de scholen in het najaar van 2007 voor de eerste keer benaderd om na te gaan of er voldoende draagvlak voor het project bestond. Vanwege de subsidietoekenning moesten 15 scholen deelnemen. De recruiters gaven aan dat ongeveer de helft van de benaderde scholen wilde deelnemen. De niet-deelnemers gaven met name aan dat de doelgroep hen onvoldoende interessant leek. Wel zijn scholen later alsnog aangesloten. Vanwege recente ontslagen waren MBO-scholen minder bereid deel te nemen aan het project dan scholen in het VO.

De meeste scholen die in het kader van de evaluatie zijn geïnterviewd lukt het nog om voldoende gekwalificeerd personeel aan te stellen. Sommige scholen gaven aan dat dit moeite kost, maar slechts één school gaf aan erg veel moeite te hebben om de vacatures in te vullen.

### 4.2.1 Motieven

De geïnterviewde scholen gaven als redenen voor deelname aan het project dat ze de arbeidsmarkt breed willen benaderen om goed en voldoende personeel te werven, en benieuwd waren of deze doelgroep interessant zou zijn. Dit ook met het oog op de toekomst, waarin nog grotere personeelstekorten verwacht worden. Bovendien vindt men het passen binnen deze tijd waarin het van belang is dat de nadruk ligt op het langer inzetbaar houden van mensen.

#### *Verwachtingen van scholen*

De verwachtingen van scholen waren niet hooggespannen: men ging ervan uit dat (vroeg)gepensioneerden geen behoefte meer zouden hebben om voor de klas te gaan staan. Wel verwachtte men dat degenen die geïnteresseerd zijn om weer aan de slag te gaan, degenen zijn die 'wel wat in huis hebben'. Kennis en ervaring die pensionado's in kunnen brengen en 'balans in het team van jong en oud' zijn veel genoemde motieven. Voordelen zijn verder de directe inzetbaarheid. Nadelen die genoemd zijn door de scholen betreffen de inflexibele inzetbaarheid (in omvang, in dagen, in termijn), onder andere door de beperkte bijverdienmogelijkheden en de ervaring met c.q. houding ten opzichte van nieuwe lesmethoden. Ook stelt een deel van de pensionado's hoge eisen aan bijvoorbeeld vrijstelling van bijkomende taken.

#### **4.2.2 Randvoorwaarden**

Van belang is dat de pensionado weet wat de school van hem of haar verwacht. Een aantal scholen geeft aan dat bij de start de verwachtingen over personeels-tekorten anders waren dan de nood die men het afgelopen jaar werkelijk heeft gekend. De meeste vacatures zijn toch nog met andere instroom ingevuld. De scholen vinden het belangrijk dat er geen scheefgroei is binnen het personeelsbeleid van de school. Er zijn ook andere ouderen in de scholen werkzaam die aan de 'gewone voorwaarden' (wat betreft salaris, bijkomende taken) voldoen.

#### **4.2.3 Gewenste taken**

De geïnterviewde scholen zijn divers in hun wensen omtrent het soort taken (onderwijsgevend of onderwijsondersteunend) en de focus op tijdelijke of reguliere vacatures. De meeste scholen hebben docenten aangenomen, een klein aantal ook OBP (als onderwijsassistent, begeleiding van leerlingen of collega's, surveillant, personeelszaken). Vrijwel alle scholen hebben tijdelijke functies ingevuld met de pensionado's. De voorkeur voor de reguliere vacatures gaat uit naar de jongere docenten, omdat men ervan uitgaat dat die langer willen en kunnen blijven. Een uitzondering hierop is een school die wel pensionado's inzet op reguliere vacatures in verband met het hoge aantal vacatures. In principe vindt men alle taken geschikt voor pensionado's (met uitzondering van directiefuncties), maar de grootste vraag is naar docenten.



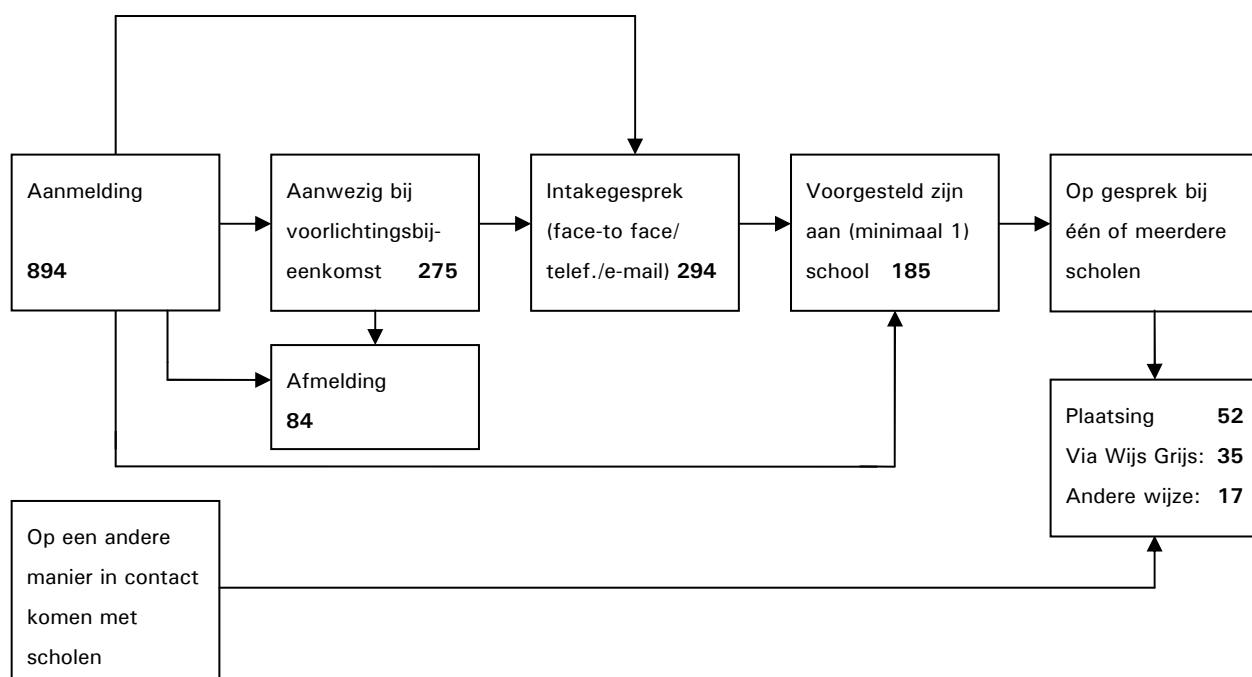
## 5 KWANTITATIEVE DOELSTELLINGEN

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de resultaten die behaald zijn op de kwantitatieve doelstellingen. Twee doelstellingen zijn bij de start van het project 'Wijs Grijs in het Onderwijs' zeer expliciet geformuleerd: het bereiken van honderd (vroeg)gepensioneerden die (weer) in het onderwijs actief willen worden en het vervullen van vijftig vacatures van scholen door (vroeg)gepensioneerden. In de laatste paragraaf komen tussentijdse resultaten (aanwezigheid bij de voorlichtingsbijeenkomsten, intakegesprekken en voordrachten aan de scholen) aan de orde.

### 5.1 Doelstellingen in aantallen

Schema 1.1. bevat de gerealiseerde aantallen kandidaten in de verschillende fases van het matchingsproces, vastgesteld op 5 november 2008.

Schema 1.1



### 5.1.1 Doelstelling 1: 100 geïnteresseerde pensionado's

De eerste doelstelling van het project betrof het bereiken van 100 serieus geïnteresseerde (vroeg)gepensioneerden die in het onderwijs willen werken. In totaal meldden zich 894 geïnteresseerde (vroeg)gepensioneerden. Met 294 (vroeg)gepensioneerden is een intakegesprek gehouden. Hiervan zijn er 206 op afspraak geweest en vond de intake bij 87 personen telefonisch of per e-mail plaats<sup>10</sup>. Ook onder de groep van 894 geïnteresseerde pensionado's zullen zeker nog mensen zijn, die oprecht geïnteresseerd zijn in het weer aan de slag gaan, maar om diverse redenen geen vervolgstappen hebben gezet. Hoewel dus niet geheel duidelijk is, welk aantal (vroeg)gepensioneerden serieus geïnteresseerd is, kan gesteld worden dat met 294 gevoerde intakegesprekken de eerste doelstelling van het project ruimschoots is gehaald. De interesse van de pensionado's was onverwacht groot.

### 5.1.2 Doelstelling 2: 50 geplaatste kandidaten

De tweede doelstelling luidde: het vervullen van 50 vacatures door (vroeg)gepensioneerden. Ook deze tweede doelstelling is gehaald. Op 5 november 2008 waren 52 (vroeg)gepensioneerden geplaatst. Dit is een maand nadat het project officieel geëindigd was. Omdat op dat moment nog relatief veel kandidaten in de pijplijn zaten is besloten het project nog even te continueren. Informatie over de omvang in fte ontbreekt bij veel personen, zodat we hierover geen uitspraak kunnen doen.

Het betreft 31 personen in de regio Den Haag en 21 in de regio Rotterdam. Zeventien van de geplaatste (vroeg)gepensioneerden zijn niet via het reguliere traject van 'Wijs Grijs in het Onderwijs' geplaatst. Zij zijn op andere wijze in contact gekomen met de school waar ze (weer) aan de slag zijn gegaan. Mogelijk heeft het project de mensen wel getriggerd, maar dit is niet in aantallen weer te geven. Van de geplaatste (vroeg)gepensioneerden zijn er 40 als docent ingezet. Daarnaast zijn 12 personen in een andere functie geplaatst. Eén kandidaat is binnen het MBO geplaatst, de overigen in het VO. Tevens zijn nog enkele (vroeg)gepensioneerden voorgedragen aan de scholen, maar daarvan loopt het traject nog.

Door de overweldigende belangstelling van de pensionado's is de verhouding tussen het aantal geïnteresseerden en het aantal geplaatsten wel minder positief dan in de doelstelling geformuleerd is.

### 5.1.3 Overige kwantitatieve doelstellingen

Voor de overige kwantitatieve doelstellingen geldt dat voor het aantal voorgestelde kandidaten aan de scholen slechts een indicatie gegeven kan worden. De

---

<sup>10</sup> Van één persoon is onduidelijk hoe de intake heeft plaatsgevonden.

gegevens zijn in de loop van het project om praktische redenen niet meer centraal in de database bijgehouden. De registraties van de recruiters verschillen per persoon, zodat het moeilijk is een totaaloverzicht te verkrijgen.

Ongeveer 185 (vroeg)gepensioneerden) zijn voorgedragen voor één of meer vacatures. Zij werden gezamenlijk ongeveer 426 keer voorgedragen. Een indicatie van het gemiddelde aantal voordrachten per kandidaat is 2,3. Daarnaast is bekend dat er nog ongeveer 20 (vroeg)gepensioneerden zijn die zich in eerste instantie niet voor het project hadden aangemeld, maar wel zijn voorgedragen aan scholen. In hoeverre deze voorgedragen kandidaten ook op gesprek zijn geweest, is niet bekend.

Aan het project namen zeventig scholen deel, met 113 onderwijslocaties. Hiervan behoren 67 scholen tot het VO en drie scholen tot het MBO. In de database zijn 317 vacatures opgenomen. Dit betrof vacatures die niet exclusief voor deelnemers aan het project 'Wijs Grijs in het Onderwijs' bestemd waren. In dit aantal zijn niet de vacatures opgenomen die vanaf eind juni bij latere zoekacties door de projectorganisatie op internet zijn opgespoord. Deze werden niet in het bestand genoteerd.





## 6 KWALITATIEVE DOELSTELLINGEN

Naast de kwantitatieve doelstellingen kende het project ook een aantal kwalitatieve doelstellingen. Deze worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk beschreven. We gaan in op de aandacht voor het project in de media, de plaatsingen op moeilijk vervulbare vacatures, de keuze voor out-of-the-box-oplossingen en de spin-off van het project. De laatste paragraaf bevat de meningen van de scholen, die we geïnterviewd hebben. De tevredenheid van de (vroeg)gepensioneerden komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

### 6.1 Media-aandacht

#### *Inleiding*

In diverse mediaberichten is aandacht besteed aan het project 'Wijs Grijs in het Onderwijs'. Dit betrof berichtgeving over de doelen, opzet, opdrachtgevers, organisatie, aangemelde kandidaten en resultaten. Daarnaast zijn verschillende interviews met de projectleider gepubliceerd en zijn meerdere succesvol geplaatste (vroeg)gepensioneerden geportretteerd. Onderstaand volgt een beschrijving op inhoud (zoals beeldvorming, randvoorwaardelijke sfeer), effect (positief, negatief, neutrale berichtgeving) en reikwijdte (regionaal, landelijk).

#### *Vooraf*

Voorafgaand aan het project 'Wijs Grijs in het Onderwijs' bracht het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt resultaten van een panelonderzoek naar buiten waarin naar voren komt dat veel onderwijsmanagers het inzetten van vroeggepensioneerde leraren niet zien zitten. Van de 1.300 managers, schoolbestuurders en personeelsfunctionarissen wil maar 22% gepensioneerde leraren terughalen voor de klas. Een veel genoemde reden is dat ex-leraren bewust hebben gekozen afscheid te nemen van hun baan in het onderwijs<sup>11</sup>.

#### *Aanvang project*

Op 12 maart 2008 is door het ministeries van SZW en OCW een persbericht uitgebracht waarin de start van het project wordt aangekondigd. Vermeld wordt dat de staatssecretarissen Van Bijsterveldt en Aboutaleb het startschot hebben gegeven. Meerdere regionale en landelijke (dag)bladen hebben het bericht overgenomen (onder andere Trouw, Metro, Brabants Dagblad).

---

<sup>11</sup> Vrieling, S. & L. Hogeling (2008). *Opiniepeiling advies LeerKracht! Eindrapport*. Nijmegen: ResearchNed Nijmegen in opdracht van het SBO.

### *Grote belangstelling van (vroeg)gepensioneerden*

Op 25 maart 2008 verscheen er op de voorpagina van het AD een artikel over het grote aantal aanmeldingen van (vroeg)gepensioneerden die willen (her)intreden in het onderwijs. Ook diverse regionale dagbladen berichtten over de vele aanmeldingen die binnen stromen en de populariteit van de digicheck waarmee geïnteresseerden na kunnen gaan of (her)intreden in het onderwijs iets voor hen is. Tevens werd door het Radio 1 Nieuws aandacht besteed aan de vele reacties van (vroeg)gepensioneerden. Daarnaast werd hier melding van gemaakt door nieuwswebsites als [www.nieuws.nl](http://www.nieuws.nl) en [www.blikopnieuws.nl](http://www.blikopnieuws.nl).

### *Aanhoudende aandacht*

Gedurende het project werd door diverse kranten, (onderwijs)bladen, radio- en televisieprogramma's aandacht besteed aan het project. Zo verscheen begin juli een artikel in de Volkskrant waarin de opzet en vorderingen van het project werden toegelicht. Daarnaast publiceerde deze krant de Argumentenkaart voor (vroeg)gepensioneerden. In een artikel over langer doorwerken in het blad Quinta, magazine voor 55-plussers, werd het project door staatssecretaris van Bijsterveldt toegelicht. Daarnaast vertelde een rector van een deelnemende school in dit artikel over de voors en tegens van oudere werknemers. Projectleider Marian de Groot werd meerdere malen gevraagd mee te werken aan een interview. Met als gevolg dat haar toelichting op het project te horen was in het NOS Radio 1 journaal en Postbus 51 Radio en te lezen was in het AD en de Pers en in enkele onderwijsbladen. Ook op televisie was er aandacht voor het project. Het kwam aan de orde in het NOS journaal en in het programma Max & Loretta. Een aantal geplaatste (vroeg)gepensioneerden is door de media geportretteerd. Dit betreft zowel schriftelijke media als radio en televisie.

### *Na afloop*

Diverse media hebben interesse getoond in de eindresultaten van het project en het evaluatierapport. Zo willen de redactie van NRC Next, het NOS journaal en het RTL nieuws op de hoogte blijven van het project. Het is daarom aannemelijk dat meer media-aandacht volgt.

### *Kritische noot*

Een tweetal mediaberichten slaan een negatievere toon aan over het project. Beide zijn gebaseerd op tussentijdse resultaten. Volgens Unienfto, vakorganisatie voor de beroepskolom en het VO, zou de organisatie van het project overvallen zijn door het onverwachte grote aantal aanmeldingen van (vroeg)gepensioneerden. In een nieuwsbericht van 15 april geeft de vakorganisatie aan dat de projectorganisatie moeite heeft met het verwerken van de aanmeldingen, wat resul-

teert in trage reacties naar de (vroeg)gepensioneerden. Tevens beschikt de projectorganisatie volgens Unienfto nog niet over een duidelijk overzicht van beschikbare vacatures. Half oktober verscheen in dagblad de Pers een bericht over het project en de behaalde resultaten. Aangegeven wordt dat de doelstelling van het plaatsen van vijftig (vroeg)gepensioneerden nog niet gehaald is. Als verklaring wordt gegeven dat veel kandidaten lastig of niet te matchen zijn met de vacatures van scholen. Daarnaast is er sprake van gebrekkige interesse van scholen voor het inzetten van gepensioneerde leraren. Het artikel meldt echter ook de snelle groei van het aantal plaatsingen begin september en de positieve verwachtingen van de projectorganisatie.

## **6.2 Moeilijk vervulbare vacatures**

De meeste scholen geven aan dat de voorkeur ligt bij het invullen van vacatures door andere doelgroepen. Pas als dat niet lukt komen bij degenen die verantwoordelijk zijn voor de aanstelling van nieuw personeel de pensionado's in zicht. Dit betekent dat dit de vacatures zijn die niet direct door anderen worden ingevuld, dus moeilijk vervulbaar zijn. Het betreft vaak kleine en tijdelijke functies, die wel door deze groep gewild zijn, en niet door andere, reguliere instromers. Anderzijds dient wel opgemerkt te worden dat veel vacatures niet matchbaar zijn met pensionado's in verband met de andere eisen die gesteld worden aan de functie (omvang, dagen etc.). Dus het aantal functies dat geschikt was voor (vroeg)gepensioneerden op het totaal aantal dat vervuld moet worden is tot nu toe bij de meeste scholen beperkt gebleven.

## **6.3 Out-of-the-box-oplossingen**

Een klein aantal (vroeg)gepensioneerden is geplaatst in zogenaamde out-of-the-box-functies. Hierbij wordt de omslag gemaakt van het denken in functies naar het denken in taken. Bijvoorbeeld: de bijkomende taken van zittende leraren worden overgedragen aan een (vroeg)gepensioneerde OBP'er, zodat het aantal uren dat de zittende leraren les kunnen geven vergroot wordt. Een ander voorbeeld is een leraar scheikunde die met wat extra begeleiding en 'schrappen van taken' inzetbaar is. Zowel de recruiters als de meeste scholen die wij interviewden gaven aan hier nog weinig gebruik van te maken. Twee scholen vormden hierop een uitzondering. De ene school verschuift al jaren steeds meer taken door naar het onderwijsondersteunend personeel wat goed bevalt. Een andere school gaf aan FPU'ers taken te laten verrichten die in feite bij verschillende andere functies behoorden. Maar de meesten zijn hier dus nog niet mee bezig. Dit

vergt tijd, en de prioriteit ligt nu nog elders, de 'nood is nog niet hoog genoeg'. Daarnaast wil men ook geen voorkeurspositie creëren. Personeelsadviseurs die dit in hun school probeerden, liepen tegen weerstand op bij de directie, die verantwoordelijk is voor de aanstelling van personeel. Ook is men van mening dat dergelijke oplossingen geld kosten, omdat het extra functies betreft. De vraag is dan wel wat extra kosten zijn. Zo heeft een school twee lesassistenten aangenomen die de lessen van (kortdurend) zieke leraren opvangen. De uitval van lessen kan hiermee in belangrijke mate beperkt worden, en zorgt ook voor veel minder ad-hocaanpassingen in het rooster.

#### **6.4 Spin-off**

Tijdens de kick-off bijeenkomst werd duidelijk dat de bestaande bijverdienruimte voor vroeggepensioneerden een belemmering vormde om weer aan het werk te gaan. Hier is tijdens de projectperiode aan gewerkt. Werkgevers en werknemers hebben in september in de Pensioenkamer besloten de bijverdienruimte te verruimen. FPU'ers konden voorheen bijverdienen tot maximaal negentig procent van hun oude salaris. In de nieuwe regeling wordt tweederde van het bedrag boven de negentig procent toegevoegd aan de pensioenopbouw. Het oprekken van de bijverdienruimte heeft gevolgen voor alle overheidspersoneel, en daarmee mogelijk een grote impact op de toekomstige arbeidsparticipatie van veel vroeggepensioneerden. De formele communicatie vanuit het ABP aan alle vroeggepensioneerden heeft pas eind november plaatsgevonden.

We kunnen met de gebruikte onderzoeksmethoden niet hard maken dat de aandacht in de media voor arbeidsparticipatie van ouderen in zijn algemeenheid is toegenomen. Wel is de ervaring van de projectorganisatie dat dit het geval is in het onderwijs: scholen hebben de doelgroep duidelijk in het vizier gekregen.

#### **6.5 Tevredenheid scholen**

De geïnterviewde scholen waren unaniem tevreden over het project, onafhankelijk van het aantal aangestelde pensionado's. De communicatie en samenwerking zijn naar tevredenheid verlopen. Met name in de laatste fase van het project verliep de afstemming snel: vraag en aanbod werden direct uitgewisseld. De kritiekpunten die scholen hadden gingen vooral over de beginperiode, waarin het matchen te traag verliep. Concurrerende uitzendbureaus en andere commerciële organisaties scoorden hier volgens de geïnterviewde scholen veel beter op. Daar-

door waren in deze beginperiode vacatures al vaak vervuld op het moment dat de kandidaten uit het project werden aangedragen.

#### *Inspelen op wensen*

De scholen ervoeren sterke betrokkenheid van de projectorganisatie, waarbij men aandacht had voor voorgestelde aanpassingen. Zo gaven de scholen aan dat ze behoefte hadden aan meer specifieke informatie over lesbevoegdheden.

Searches die de projectorganisatie uitvoerde leverden daardoor niet altijd de kandidaten op die de school passend vond. De 'finetuning' ontbrak weleens, het zou fijn zijn als er nog meer gefilterd kon worden op de kandidaten die werden aangeleverd. Een school geeft daarom aan dat ze zelf graag zouden beschikken over een databestand met kandidaten en gespecificeerde informatie, waardoor ze zelf de zoekfunctie zouden kunnen vervullen. Scholen werven ook via andere wervings- en selectiebureaus en uitzendbureaus. Deze werken over het algemeen niet met een uitgebreide intake van kandidaten, zoals in het onderhavige project wel werd gedaan.

#### *Verwachtingen en werkelijkheid*

De scholen zijn verrast door de hoge respons van de pensionado's op het project, maar geven ook aan dat de verwachtingen te hoog waren, zowel bij de pensionado's als bij de projectorganisatie. Het aanbod van niet-docenten was erg hoog, en daar is weinig vraag naar. De wens van de projectorganisatie om scholen te stimuleren in het creëren van out-of-the-box-oplossingen heeft niet of nauwelijks gevolg gekregen. Maar ook de inzet van voldoende gekwalificeerde docenten is erg wisselend geweest. Een aantal vertegenwoordigers op HRM-functies binnen scholen geeft aan dat er bij de directie weerstand is voor het inzetten van deze doelgroep. Men heeft het beeld dat pensionado's snel ziek zullen zijn en weinig flexibel. Het denken buiten de gebaande paden is dus moeilijk. De vooroordelen over oudere werknemers zijn in overeenstemming met het algemene beeld. Onderzoeken laten zien dat veelal nog een negatieve beeldvorming heerst onder werkgevers over de inzetbaarheid van oudere werknemers<sup>12</sup>.

#### *Bijeenkomsten*

De bijeenkomsten die door de projectorganisatie georganiseerd werden om onderling ervaringen uit te wisselen werden als te frequent aangeduid. De opkomst was daardoor laag. Degenen die meegewerkt hebben aan de samenstelling van de argumentenkaarten waren hierover zeer tevreden, het waren leerzame bijeenkomsten.

---

<sup>12</sup> Cuelenaere, B. & M. Chotkowski (2008). *Werkt grijs door? Beroepsbevolking en werkgevers over langer doorwerken, 2005-2007*. Rotterdam: Ecorys.

Ook bij de netwerkbijeenkomst in september is de opkomst van de scholen laag geweest, maar de scholen die daar waren vonden het contact met de pensionado's in het algemeen zinvol.

## 7 TEVREDENHEID (VROEG)GEPENSIONEERDEN

In de enquête aan de (vroeg)gepensioneerden is vooral ingestoken op de tevredenheid in het algemeen, en op tevredenheid met de specifieke stappen die in de projectperiode zijn gezet. De resultaten zijn in dit hoofdstuk beschreven.

### 7.1 Algemene tevredenheid

#### *Algemene tevredenheid*

Alle respondenten in de enquête zijn gevraagd naar hun algemene tevredenheid over het project 'Wijs grijs in het Onderwijs'.

Vijftig respondenten gaven als antwoord 'weet niet'. De overige 230 respondenten gaven het project gemiddeld een 6,5. Bijna driekwart van de mensen heeft het project met een 'voldoende' of 'goed' gekwalificeerd (zie tabel 7.1).

**Tabel 7.1 Algemene tevredenheid over het project in een rapportcijfer**

<b>Algemeen oordeel in categorieën N = 230</b>	<b>Aantal</b>	<b>Percentage</b>
onvoldoende (1 t/m 5)	62	27%
voldoende (6 of 7)	90	39%
goed (8 t/m10)	78	34%
<b>Totaal</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

De gevonden verschillen duiden op grotere tevredenheid bij degenen die geplaatst zijn dan bij de andere doelgroepen.

#### *Specifieke tevredenheid*

De respondenten is tevens gevraagd een oordeel te geven over de diverse aspecten van het project voor zover dit voor hen van toepassing was. In tabel 7.2 zijn de gemiddelde rapportcijfers per onderdeel weergegeven, en het aantal respondenten dat hierover een cijfer heeft gegeven. De diverse onderdelen worden door verreweg de grootste groep respondenten als voldoende beoordeeld. Het meest positief is men over de website (96% geeft een voldoende). Aan het onderdeel 'kwaliteit van de telefonische beantwoording' en 'de nieuwsbrief' gaven relatief de minste mensen een voldoende (respectievelijk 87 en 89%).

**Tabel 7.2 Gemiddeld cijfer voor de diverse onderdelen van het project**

	Aantal	Gemiddelde
de telefonische bereikbaarheid van 'Wijs Grijs in het Onderwijs'	97	7,4
de kwaliteit van de telefonische beantwoording	98	7,1
de bereikbaarheid per e-mail van 'Wijs Grijs in het Onderwijs'	149	7,7
de kwaliteit van het e-mailcontact met 'Wijs Grijs in het Onderwijs'	149	7,4
de kwaliteit van de nieuwsbrief	193	7,1
de toegankelijkheid van de website <a href="http://www.wijsgrijsinhetonderwijs.nl">www.wijsgrijsinhetonderwijs.nl</a>	183	7,5
de kwaliteit van de website <a href="http://www.wijsgrijsinhetonderwijs.nl">www.wijsgrijsinhetonderwijs.nl</a>	172	7,1
de toegankelijkheid van de digitale check op de website	107	7,1
de kwaliteit van de digitale check op de website	100	6,9

### *Grote verschillen in tevredenheid*

In de enquête hebben we de respondenten de gelegenheid gegeven hun opmerkingen over het project te geven. Hier is veelvuldig (door 56% van de respondenten) gebruik van gemaakt. Respondenten die het project als 'goed' of 'voldoende' beoordelen maken minder vaak een opmerking dan respondenten die het project een 'onvoldoende' geven (54% versus 71%). Globaal is hierin een tweedeling zichtbaar: een groep vindt het project waardevol, een goed initiatief, men heeft er met plezier aan deelgenomen, men is weer gemotiveerd geraakt, men hoopt op voortzetting ervan.

### *Teleurstelling*

Het grootste deel van de opmerkingen heeft een negatieve insteek. De belangrijkste punten die genoemd zijn betreffen:

- Men is teleurgesteld in het resultaat. Dit betreft met name de verwachtingen die gewekt zijn (en de brede groep die is aangeschreven), dat er ook voor niet-docenten banen beschikbaar zouden zijn. Dit bleek voor de meeste mensen niet het geval.
- Veel mensen hebben geen intakegesprek gehad, maar verwachtten wel een uitnodiging daarvoor. Hieruit blijkt dat het bij een groep geïnteresseerden niet is overgekomen dat men zelf een intakegesprek kon aanvragen.
- Een groot aantal keer is opgemerkt dat de scholen alleen geïnteresseerd blijken te zijn in mensen met de juiste ervaring en papieren. Men wil alleen bestaande vacatures invullen. Daardoor is men – degenen zonder juiste lesbevoegdheid – 'blij gemaakt met een dode mus'. Het aanbod van de scholen is de mensen erg tegengevallen.
- Er is behoefte aan informatie over het vervolg. Men heeft nooit meer iets gehoord. Wat gaat er gebeuren? Een aantal geeft aan nog graag in gesprek te treden met een consultant. Er is roep om feedback.



- Ook bij een aantal mensen dat wel op intakegesprek is geweest, is er vervolgens geen contact meer geweest. Ook scholen hebben niet altijd gezorgd voor afwikkeling met de kandidaat die op gesprek is geweest.
- De specifieke uitkering die men heeft, blijkt een belemmering.
- Een aantal keer is opgemerkt dat men te weinig inzicht kreeg in de vacatures die beschikbaar waren, en geen specifieke informatie ontving over de vacatures. De banenmarkt vond men teleurstellend wat betreft de opkomst van de scholen, en de wijze waarop het georganiseerd was. Voorgesteld wordt om een website/databank met specifieke informatie over beschikbare vacatures op te zetten.
- Een aantal maal is aangegeven dat men bij de eigen school niet meer interessant is (FPU, ontslag van aantal medewerkers).

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de ervaringen van de (vroeg)gepensioneerden met de specifieke onderdelen van het project.

## 7.2 Voorlichtingsbijeenkomst

Vijftig procent van de geënquêteerde vroeggepensioneerden is op één van de voorlichtingsbijeenkomsten geweest. De belangrijkste reden om hier niet naar toe te gaan was dat men niet kon (46%). Andere redenen die vaker genoemd werden zijn 'ik wist niet dat er een voorlichtingsbijeenkomst was' (14%) en 'ik dacht dat er toch geen functie in het onderwijs voor mij beschikbaar zou zijn' (eveneens 14%). Bijna 95% van de bezoekers aan de voorlichtingsbijeenkomsten kon na afloop geheel of min of meer een beslissing nemen over het al dan niet weer willen gaan werken in het onderwijs. Dit betekent dat aan het belangrijkste doel van de bijeenkomsten – verwachtingenmanagement bij de pensionado's – is voldaan. Degenen die deze beslissing nog niet konden nemen, gaven met name aan dat er te weinig zicht was op de inhoud van de vacatures.

## 7.3 Intakegesprekken

### *Redenen voor niet-deelname aan intakegesprek*

Meer dan de helft van de respondenten heeft geen intakegesprek gehad (54%). Aan respondenten die niet al in de beginfase van het project in contact waren gekomen met een school en niet op intakegesprek zijn geweest is gevraagd waarom ze niet aan een intakegesprek hebben deelgenomen. Een kwart geeft aan hiervoor niet uitgenodigd te zijn. Dat was ook de opzet van het project: aan de mensen is aangegeven dat men zichzelf kon aanmelden. Blijkbaar is dit bij een

grote groep niet duidelijk geworden. Andere belangrijke redenen zijn het soort functies en de matching tussen competenties en beschikbare functies. In tabel 7.3 zijn de redenen weergegeven.

**Tabel 7.3 Redenen voor niet-deelname aan intakegesprek\***

<b>N = 150</b>	<b>Aantal</b>	<b>Percentage</b>
vanwege de financiële gevolgen bij weer gaan werken	11	7%
vanwege het soort functies waar vacatures voor beschikbaar waren	27	18%
ik was al in contact gekomen met een school	6	4%
de competenties die ik heb sluiten niet aan bij de vacatures	19	13%
de locatie van het intakegesprek was te ver weg	5	3%
ik was op vakantie	11	7%
het kwam wegens privé-omstandigheden niet uit	12	8%
ik ben niet uitgenodigd	36	24%
ik ben niet bij een voorlichtingsbijeenkomst geweest	5	3%
ik was al werkzaam	7	5%
anders	30	20%

\* Percentages tellen niet op tot 100 doordat meerdere antwoorden mogelijk zijn.

De redenen die onder 'anders' zijn genoemd zijn divers. Men heeft om verschillende redenen zelf besloten om niet verder te gaan, het soort onderwijs waar men in wilde werken sloot niet aan, men dacht toch geen kans te hebben, men was teleurgesteld in de werkelijke vraag van scholen, of men vond het overbodig.

#### *Duidelijkheid na intakegesprek*

De respondenten is ook gevraagd of het intakegesprek voor hen op een aantal punten duidelijkheid had gegeven. In tabel 7.4 staat hiervan het resultaat. Hieruit blijkt dat bij bijna de helft van de respondenten (nog) onvoldoende duidelijkheid bestond over de eisen en wensen van de scholen, het soort beschikbare contracten en de aansluiting van de gevraagde functies op de eigen competenties.

**Tabel 7.4** duidelijkheid over onderdelen na afloop van het intakegesprek

N = 129	Ja		Nee		Weet niet	
	n	%	n	%	n	%
het doel van het project 'Wijs Grijs in het Onderwijs'	126	98%	3	2%	0	0%
de eisen en wensen van werkgevers/scholen	73	57%	41	32%	15	12%
het soort functies waar vacatures voor waren	93	72%	29	22%	7	5%
het soort contracten dat beschikbaar was	68	53%	51	40%	10	8%
de aansluiting van uw competenties op de gevraagde functies	73	57%	40	31%	16	12%
de verdere procedure van het project	88	68%	30	23%	11	9%

#### *Interesse in werken in het onderwijs*

De meeste respondenten hadden voor het gesprek geen ander beeld over de kans dat ze weer wilden gaan werken in het onderwijs dan na afloop. Bij een deel van de respondenten is de interesse voor werken in het onderwijs door de intake wel veranderd, in positieve of negatieve richting.

De (vroeg)gepensioneerden (n = 26; 20%) gaven als redenen voor toegenomen interesse dat zij mogelijkheden zagen om (weer) actief te worden in het onderwijs en het gesprek als prettig, positief en stimulerend ervoeren, dat de intake duidelijkheid gaf en deskundig aangepakt werd.

De meest genoemde reden voor afgenomen interesse (n = 11; 9%) was dat de achtergrond en/of voorkeur van de respondent ten aanzien van taken niet aansloot op de vraag van scholen. Scholen hadden volgens hen met name behoefte aan docenten en minder aan onderwijsondersteunende krachten en management-ondersteuning.

#### *Tevredenheid over intakegesprek*

Het grootste aantal respondenten was erg tevreden (14%) of tevreden (63%) over het intakegesprek; 20% was (zeer) ontevreden. De respondenten die alleen per e-mail contact hebben gehad (n = 4), waren allen ontevreden.

Aan de respondenten die ontevreden of zeer ontevreden waren is gevraagd of zij dit konden toelichten. De redenen voor ontevredenheid gaan in beperkte mate over het intakegesprek zelf, maar veel meer over het vervolg hiervan. Meerdere respondenten gaven aan – naast algemene informatie over het project – na de intake weinig of niets meer vernomen te hebben. Zij verwachtten een meer op

de persoon gerichte terugkoppeling. Daarnaast meldden enkele respondenten dat persoonsgegevens niet professioneel werden verwerkt.

#### 7.4 Voorgedragen aan scholen

Na de intake is 48% van deze groep respondenten één of meer keer aan een school voorgedragen, waarvan meer dan de helft aan meerdere scholen. Bijna 70% van de voorgedragen kandidaten zijn (minstens een keer) afgewezen of zelf gestopt. In eenderde van de gevallen gaf de school de voorkeur aan een andere kandidaat. Een kwart van de respondenten heeft het project zelf gestopt. Respondenten gaven als andere reden onder andere aan dat ze niet over de vereiste kennis en/of vooropleiding beschikten of dat hun geloofsovertuiging niet aansloot bij de school. De genoemde redenen staan vermeld in tabel 7.5.

**Tabel 7.5 Redenen voor afwijzing of gestopt zijn**

<b>N = 42</b>	<b>Aantal</b>	<b>Percentage</b>
de school gaf de voorkeur aan een andere kandidaat	14	33%
de school had om andere redenen geen interesse meer	6	14%
ik heb het traject zelf gestopt	11	26%
anders	9	21%
geen reactie ontvangen/niet uitgenodigd	7	17%
weet niet	1	2%

\* Percentages tellen niet op tot 100 doordat meerdere antwoorden mogelijk zijn.

#### *Tevredenheid over contacten met school*

Een behoorlijk deel van de respondenten die niet zijn aangenomen is ontevreden over het contact met de school of scholen (zie tabel 7.6). De meest genoemde reden is dat terugkoppeling door de school ontbrak. De school nam geen contact op met de (vroeg)gepensioneerde. Daarnaast gaven enkele respondenten aan dat de reden voor afwijzing voor hen onduidelijk was.

**Tabel 7.6 Tevredenheid over contacten met school**

N = 74	Niet geplaatst		Wel geplaatst	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
zeer tevreden	2	4%	13	48%
tevreden	8	17%	10	37%
ontevreden	13	28%	1	4%
zeer ontevreden	5	11%	0	0%
zowel tevreden als ontevreden, dat was per school verschillend	2	4%	1	4%
weet niet	0	0%	1	4%
niet van toepassing	17	36%	1	4%
<b>Totaal</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

\* Percentages tellen niet precies op tot 100 door afronding.

Degenen die wel zijn aangenomen zijn significant meer tevreden dan respondenten die niet zijn geplaatst.

## 7.5 Aanstelling

27 respondenten zijn aangenomen. Dit betreft in één geval een aanstelling op oproepbasis, de andere respondenten zijn voor een bepaald aantal uren aangesteld. Het aantal uren waar men voor is aangesteld verschilt sterk. Eenderde heeft een aanstelling voor 8 uur of minder, eenderde tussen de 11 en 14 uur, en eenderde 15 tot 20 uur. Op één na heeft iedereen een tijdelijk dienstverband gekregen. 86% geeft les, waarvan 69% inclusief alle bijkomende taken. 81% is aangesteld op het VO. Drie respondenten zijn binnen het MBO aangesteld, waarvan er twee zelf in contact zijn gekomen met een school. Zij komen daarom niet voor in het matchingsbestand. Ook de derde geplaatste kandidaat komt hier niet in voor, maar is wel als kandidaat bij de projectorganisatie geregistreerd. Deze is blijkbaar niet aangemeld door de school als succesvolle plaatsing. Twee respondenten geven aan zelf in contact te zijn gekomen met een school in het primair onderwijs en daar te zijn geplaatst. Drie respondenten zijn alweer gestopt met de aanstelling. In één geval omdat de vacature kortdurend was, de andere omdat de doelgroep niet overeenkwam met de verwachtingen en de derde vanwege de fiscale consequenties. De aangestelde (vroeg)gepensioneerden zijn in het algemeen erg tevreden over de aanstelling. Alleen het financiële plaatje en de begeleiding stemden tot enige ontevredenheid.

## 7.6 Ondersteuningsbehoefte

Tijdens de voorlichtingsbijeenkomsten is geïnterviewd in hoeverre (vroeg)-gepensioneerden behoefte hebben aan opfrisprogramma's. De behoefte hieraan bleek klein te zijn. Waar deze behoefte er wel was, was deze gericht op actuele informatie over onderwijs, leerprincipes en leerprocessen, leefwereld van jongeren en ICT en leren. Om te voorzien in deze behoefte werden de volgende instrumenten op de website ter beschikking gesteld:

- handleiding voor intervisie (10 stappenmethode);
- overzicht met websites gerangschikt naar thema's;
- opzet voor het organiseren van een workshop om kennis te delen.

### *Weinig behoefte aan ondersteuning*

In de enquête is gevraagd naar de ondersteuningsbehoefte bij de contacten met de scholen. Slechts een beperkt aantal pensionado's (10% van degenen die aan de scholen zijn voorgedragen) heeft aangegeven behoefte aan ondersteuning te hebben gehad, zoals ondersteuning van de recruiter, over betaling, over de vacature, over de school en support bij het starten.

## 8 SUCCESFACTOREN EN KNELPUNTEN

In de interviews, uit de deskresearch en de internetenquête zijn zowel succesfactoren als knelpunten naar voren gekomen. We beschrijven beide achtereenvolgens in dit hoofdstuk.

### 8.1 Succesfactoren

#### *Groot potentieel aan arbeidskrachten*

De groep (vroeg)gepensioneerden die in het onderwijs of bij de overheid werkzaam is geweest, heeft massaal interesse getoond in 'het weer aan de slag gaan'. Dit betekent dat er een potentieel aan mensen met ervaring is die, onder bepaalde voorwaarden, (weer) willen werken in het onderwijs, of mogelijk elders.

#### *Managen van verwachtingen*

De projectorganisatie is overweldigd door dit aanbod. Om de aanmeldingen te reguleren, is een extra trechter ingebouwd voordat de intakegesprekken plaatsvonden, namelijk door acht voorlichtingsbijeenkomsten te organiseren. Dit 'direct inspelen op ontwikkelingen' is van belang voor een dergelijk project, met allerlei onzekerheden. Voor de betrokkenen geeft dit weliswaar een ad hoc en chaotisch beeld, maar het levert vervolgens wel een hanteerbaar aanbod aan mensen op. De projectorganisatie heeft geprobeerd op deze wijze de verwachtingen van de (vroeg)gepensioneerden te managen, in casu het informeren over de eisen van de scholen, die niet direct compatibel waren met de wensen van de mensen.

#### *Bijeenkomsten*

De bijeenkomsten met de scholen onderling waren op meerdere vlakken succesvol. De scholen konden elkaar suggesties doen voor de inzet van (vroeg)gepensioneerden en het ontwikkelen van out-of-the-box-oplossingen. Daarnaast konden zij informatie uitwisselen over de contractuele regels. Scholen stelden zich kritisch naar elkaar op. Ten slotte werd er input geleverd voor het verwachtingenmanagement naar (vroeg)gepensioneerden bij de voorlichtingsbijeenkomsten. Enige kritiekpunten van de scholen betroffen de frequentie en het late tijdstip van bekendmaken van de bijeenkomsten.

#### *Juiste gesprekspartners*

De recruiters gaven aan dat het essentieel is om binnen de scholen contact te hebben met degenen die verantwoordelijk zijn voor de aanname van nieuw personeel. Zij hebben zicht op de gewenste competenties en specifieke vraag en

daarnaast kunnen zij informatie leveren over de overwegingen en drempels bij het aannemen van gepensioneerden. Met name voor het bespreken van out-of-the-box-oplossingen zien de recruiters alleen succes bij direct contact met degenen die nieuw personeel aanstellen. In de gesprekken met de HRM-adviseurs van scholen gaven deze adviseurs juist aan een rol te kunnen vervullen in de cultuuromslag, maar dat dit wel tijd kost. Concluderend kan gesteld worden dat het van doorslaggevend belang is om inzicht te hebben in het besluitvormingsproces binnen de scholen, om in discussie te kunnen treden met de juiste personen over gevraagde en geboden competenties.

#### *Snelheid in matching*

In de latere fase van het project onderhielden de recruiters van Loyalis zowel het contact met de school als met de kandidaten. Ook is op internet actief naar vacatures gezocht. Dit zorgde ervoor dat er snel gereageerd kon worden op vragen vanuit de school. Snelle actie is één van de belangrijkste pijlers onder het succes van de match.

#### *Selectie voor de poort*

De kennis van de recruiters over de kandidaten – wat kan en wil deze persoon, dus inzicht in competenties, bevoegdheden, randvoorwaarden – en over de vraag van de school zorgt voor een goede basis voor matching. Er dient dus goed voorwerk verricht te worden voordat de kandidaat voorgedragen kan worden aan de school. Deze functie zorgt voor filtering. De scholen zien dit als meerwaarde van de recruiters, en willen daar ook wel voor betalen.

#### *Investeren in out-of-the-box vergt tijd*

Er is een verschil tussen de 'gemakkelijk plaatsbare' pensionado's (degenen met voldoende ervaring en lesbevoegdheid) en de pensionado's met veel capaciteiten maar die niet geheel aansluiten op de gevraagde functies. Voor de eerste groep is een snelle matching van belang, en vergt het weinig investering van de kant van de recruiters. Voor de andere groep zullen de moeilijk vervulbare vacatures overblijven, en is veel tijd en investering in het overreden van de school nodig om dit tot een succes te doen leiden. In het onderhavige project was deze investering, zij het beperkt, mogelijk.

## **8.2 Belemmeringen**

Zowel uit de beschikbare documenten als uit de gesprekken met scholen en recruiters is een aantal belemmeringen naar voren gekomen. Deze worden onderstaand weergegeven.



### 8.2.1 Factoren bij de projectorganisatie

Kenmerkend aan een dergelijk project is de onvoorspelbaarheid van de respons. Dit heeft enerzijds tot aanpassingen in het projectplan geleid die goed gewerkt hebben, zoals bovenstaand is aangegeven bij de voorlichtingsbijeenkomsten voor de pensionado's. Anderzijds zijn daardoor ook zaken minder goed verlopen.

#### *Wijze van matching*

In het begin van het project is veel tijd gaan zitten in het voeren van de grote hoeveelheid intakegesprekken. Dit heeft wel geleid tot een mooi bestand met relevante gegevens van de kandidaten, die nodig zijn voor de matching. Anderzijds zorgde dit voor vertraging. Na (het grootste deel van) de intakegesprekken is men met de matching gestart. Het bleek dat de vacatures die bij de start gewonnen waren, veelal al op andere wijze waren ingevuld, bijvoorbeeld door uitzendbureaus of met andere reguliere instromers. Het is dus van belang om continu vacatures te blijven werven, en er direct op in te kunnen spelen. Scholen melden nauwelijks actief de wijzigingen in hun vacatures, zodat bij onvoldoende updating al snel met een verouderd bestand gewerkt werd. Dit vergde veel tijd. Later in het project is deze werkwijze aangepast (zie succesfactoren).

#### *Overzicht over stand van zaken*

De projectorganisatie heeft gekozen voor een digitaal databestand, dat toegankelijk zou zijn voor alle betrokken recruiters, op verschillende locaties. Dit bleek niet te werken, de toegang tot dit databestand was vanuit de locaties van Loyalis zeer slecht. Daardoor zijn de recruiters met eigen bestanden gaan werken. Hierdoor is er geen goed zicht op wat er met alle potentiële kandidaten is gebeurd. Het ontbreken van het totaaloverzicht leidde ook tot meer communicatie. Bij het evaluatieonderzoek was het achterhalen van de juiste aantallen daarom ingewikkeld. De gevonden aantallen kunnen hierdoor mogelijk in beperkte mate afwijken van de werkelijke aantallen.

#### *Timing*

De timing van het project was om diverse redenen niet optimaal. In verband met de schoolvakantie en de eindexamens waren de scholen in mei slecht bereikbaar. Dit zorgde voor vertraging. Verder waren scholen pas 'als laatste redmiddel' bereid om deze doelgroep, en dan met name voor de tijdelijke vacatures, te benaderen. Dit betekende dat na de zomervakantie de doelgroep veel meer in beeld is gekomen bij de scholen, en ook de meeste aanstellingen plaats hebben gevonden. De projectperiode is eigenlijk te kort geweest om optimaal gebruik te kunnen maken van het kandidatenbestand; er zitten nu nog interessante kandidaten

in het bestand die mogelijk bij intensieve bemiddeling tussen school en kandidaat aangesteld hadden kunnen worden.

#### *Gewekte verwachtingen en nazorg*

De nazorg naar de geïnteresseerde pensionado's heeft te wensen overgelaten, blijkt uit de enquête. Veel mensen zijn teleurgesteld. De teleurstelling heeft vooral te maken met de verwachtingen die in eerste instantie gewekt zijn door het aanschrijven van een brede groep mensen waar in feite geen werk voor gevonden kon worden. Hoewel de projectorganisatie middels de nieuwsbrieven iedereen op de hoogte heeft gehouden van de voortgang en beëindiging van het project, heeft men behoefte aan persoonlijke terugkoppeling.

### **8.2.2 Factoren bij de (vroeg)gepensioneerden**

#### *Hoge eisen*

Een deel van de (vroeg)gepensioneerden waarmee een intakegesprek is gevoerd bleek niet goed bemiddelbaar. Door de eisen die deze (vroeg)gepensioneerden stelden of hun beperkte beschikbaarheid zijn zij niet geschikt om ingezet te worden op de scholen. Reistijd vormde ook een belemmerende factor. De meeste (vroeg)gepensioneerden zijn niet bereid ver te reizen. Hierdoor kon in de praktijk slechts een deel van de kandidaten voorgedragen worden voor de vacatures van de scholen.

#### *Bijverdienruimte*

Een belemmerende factor die al bij de kick-off naar voren kwam, betrof de bijverdienruimte. Ook uit de digi-check bleek de beloning voor een grote groep een beperkende factor om weer aan het werk te gaan. Pas na de projectperiode (eind november) zijn alle vroeggepensioneerden geïnformeerd over de verruiming van de bijverdienregeling. In welke mate deze beperkte bijverdienruimte een rol heeft gespeeld, is niet geheel duidelijk, maar heeft zeker bijgedragen aan de terughoudendheid van de vroeggepensioneerden om weer aan de slag te gaan.

### **8.2.3 Factoren bij de scholen**

#### *Pensionado pas bij echte nood*

Scholen probeerden de personeelsbezetting voor het komende schooljaar zoveel mogelijk via de reguliere kanalen in orde te krijgen. Het gevolg was dat er pas naar de (vroeg)gepensioneerde werd gekeken indien in de reguliere sollicitatie-ronde geen geschikte kandidaat gevonden werd. Anderzijds vonden de gepensioneerden het zelf vreemd dat men gewoon moest solliciteren, terwijl men gevraagd is te reageren in het kader van het project 'Wijs Grijs in het Onderwijs'.

### *Geen out-of-the-box-denken*

Er is bij de scholen sprake van conservatisme bij het werven van personeel. Het out-of-the-box-denken door scholen, om vacatures op alternatieve wijze in te vullen, is vooralsnog nauwelijks op gang gekomen. Scholen prefereerden kandidaten met ervaring in de specifieke onderwijssector. Zij hebben een voorkeur voor (vroeg)gepensioneerden met een lesbevoegdheid die weer les willen geven in een vak waar geen andere kandidaten voor te vinden zijn. Kandidaten die niet beschikken over een lesbevoegdheid werden nauwelijks opgeroepen.

### *Vooroordelen bij beslissingsbevoegden*

Een andere belemmerende factor in het uiteindelijke resultaat bij de scholen was de contactpersoon binnen de school. Het kwam voor dat men in contact stond met een P&O'er die enthousiast was, maar door gebrek aan beslissingsbevoegdheid geen plaatsingen kon realiseren. De directeuren die voor de aanstelling verantwoordelijk waren, bleken dan toch huiverig. Bij scholen leven daarnaast ook (voor)oordelen over (vroeg)gepensioneerden: zij zouden te hoge eisen stellen, alleen leuke taken willen verrichten en te dominant en eigenwijs zijn.

### *Beperkte bijverdienruimte*

Ook voor scholen geldt dat de beperkte bijverdienruimte een belemmerende factor in het geheel is geweest. Omdat de (vroeg)gepensioneerden weinig bij konden verdienen, waren ze maar beperkt inzetbaar.

### *ROC's*

In de periode van het project had een groot aantal ROC's net een grote ontslagronde achter de rug – in verband met de tegenvallende instroom voor de inburgeringscursussen. Daarbij zijn veel mensen aangemoedigd met vervroegd pensioen te gaan. Hierdoor zijn nauwelijks (vroeg)gepensioneerden op ROC's geplaatst.



## 9 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 9.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk zullen we eerst in paragraaf 9.2 de belangrijkste resultaten uit het onderzoek weergeven. Vervolgens gaan we in op één van de belangrijkste vraagstellingen van het onderzoek: hoe nu verder? Kunnen pensionado's een (significante) bijdrage leveren aan de oplossing van de verwachte personeelstekorten in het onderwijs, en hoe zou dat het beste – beleidsmatig en in de praktijk – vormgegeven kunnen worden? De visie die we presenteren is enerzijds gebaseerd op de resultaten zoals in de vorige hoofdstukken staan beschreven, anderzijds op een aantal aanvullende activiteiten. Zo heeft de projectorganisatie inzicht geboden in de verwachte kostenposten voor het benaderen van de stille reserve en hebben we een korte inventarisatie gemaakt van websites van een aantal bestaande wervings- en selectiebureaus. Tevens is kort gesproken met een aantal directies van deze bureaus over hun visie op het belang van de doelgroep (vroeg)gepensioneerden voor de onderwijsarbeidsmarkt.

### 9.2 Conclusies uit het onderzoek

#### *Interesse bij (vroeg)gepensioneerden*

De interesse bij de (vroeg)gepensioneerden die in het project zijn benaderd, was overweldigend. Dit is totaal anders dan door de schoolleiders werd verwacht in het panelonderzoek dat SBO uitvoerde<sup>13</sup>. De interesse is zowel voor mensen met als voor mensen zonder lesbevoegdheid groot. Er is duidelijk een groep mensen bereikt die na een time-out (weer) is gaan nadenken over werken. Een deel van deze mensen heeft haar eigen weg gevonden, een grote groep is door het werk van de recruiters aan de scholen voorgedragen. En een deel is nog afwachtend op een vervolg. In totaal zijn – ten tijde van het afsluiten van het project begin november – 52 pensionado's geplaatst, conform de doelstelling van het project.

Het potentieel aan nieuwe (tijdelijke) arbeidskrachten is dus groot. Het betreft behoorlijk wat mensen met een eerstegraadsbevoegdheid, waar vanuit het VO veel vraag naar is. Echter, de eisen die deze groep stelt aan de omstandigheden waaronder men weer wil werken zijn hoog. Met name wat betreft de gewenste flexibiliteit en het aantal uren dat men wil werken. Dit laatste kan mede worden

---

<sup>13</sup> Vrieling, S. & L. Hogeling (2008). *Opiniepeiling advies LeerKracht! Eindrapport*. Nijmegen: ResearchNed Nijmegen in opdracht van het SBO.

veroorzaakt door de beperkte bijverdienruimte die er voor een deel van de groep bestond. Om gebruik te maken van dit arbeidspotentieel zullen werkgevers hun arbeidsvraag dienen aan te passen aan deze specifieke eisen, anders dreigt een grote groep potentiële arbeidskrachten met een hoge mate van werkervaring verloren te gaan voor de onderwijsarbeidsmarkt.

#### *Cultuuromslag in het denken binnen de scholen*

Op dit moment is de arbeidsmarkt dusdanig dat vacatures in het onderwijs in het algemeen nog op de reguliere wijze ingevuld worden (door bevoegde sollicitanten). 'Wijze grijzen' zijn de laatsten in rij. Voor vervanging en andere tijdelijke banen, van beperkte omvang, zijn pensionado's meer in beeld. Dit betreft over het algemeen docentenbanen voor mensen die direct inzetbaar zijn. Het gaat hier (vooralnog) om een beperkte vraag op het totaal aan vacatures. Bovendien is de match tussen wat scholen vragen en wat de grootste groep geïnteresseerde pensionado's te bieden heeft zeer uiteenlopend. Op dit moment denken scholen nog nauwelijks out-of-the-box. Eén van de doelen die met het project beoogd werd, was om dit out-of-the-box-denken te stimuleren. De tijd ontbrak om dit 'nieuwe denken' al van de grond te krijgen, als gevolg van de relatief korte pilotperiode. Scholen erkennen dat dit (nog) nauwelijks gebeurt, men denkt vooral aan de korte termijn waarin men de vacatures nog ingevuld krijgt, en niet aan de lange termijn waarin invulling van vacatures mogelijk een steeds groter knelpunt wordt.

#### *Betere afstemming tussen vraag en aanbod*

Voor de toekomst betekent dit enerzijds dat nog grotere personeelstekorten nodig zijn om een grotere groep pensionado's aan te kunnen stellen en anderzijds dat bestaande vacatures tot passende vacatures voor de pensionado's moeten worden omgevormd. Op het eerste vlak zal de tijd haar werk doen: er zullen steeds meer vacatures in het onderwijs niet ingevuld kunnen worden. Het andere vlak, de cultuuromslag in het denken, gaat niet vanzelf.

#### *Zicht op vraag en aanbod*

Scholen hebben aangegeven dat ze de pool van beschikbare pensionado's graag willen behouden. De voordelen van (vroeg)gepensioneerden worden door de scholen zeer gewaardeerd. Scholen hebben behoefte aan specifieke, up-to-date-gegevens van potentiële kandidaten, zoals specifieke lesbevoegdheid (welke graad, welk vak), ervaring, en andere aanwezige competenties. Voor een matching van kandidaten aan scholen is echter ook nodig dat de recruiters weten welke vraag de scholen precies hebben. Uit het project 'Wijs Grijs in het onderwijs' is gebleken dat een persoonlijke band met zowel kandidaten als scholen van belang is om tot een succesvolle match te komen. De recruiter dient contact

te onderhouden met degene binnen de school die verantwoordelijk is voor het aannemen van nieuw personeel. Binnen het MBO zal dit waarschijnlijk nog lastiger zijn dan bij het VO, omdat er veel personen bij de aanstelling van personeel betrokken zijn. Door de geringe deelname van MBO-scholen aan het project, is het niet mogelijk hier conclusies over te trekken.

De P&O adviseurs kunnen hierin een aanvullende rol vervullen, bijvoorbeeld in het stimuleren van het taakgericht denken. Een digitale databank, met een overzicht van vacatures, zou kunnen werken voor een aantal geïnteresseerde kandidaten, waarvan ervaring en competenties geheel aansluiten bij de vraag, maar is beperkt. Een organisatie, die bemiddelt en een bestand van vraag en aanbod naast elkaar kan leggen, is een belangrijke randvoorwaarde bij de uitvoering. Een goed overzicht verhoogt ook de snelheid in handelen, wat een belangrijke factor blijkt in de kans op succes.

### *Werving*

Voor de vulling van de database bestaan verschillende opties. Enerzijds kan dat doordat pensionado's zich actief aanmelden. Scholen verwachten echter dat dit in de praktijk niet werkt: pensionado's moeten namelijk wel over de streep getrokken worden. Het vergt een andere manier van werven dan bij reguliere sollicitanten. Pas door in gesprek te gaan, gaan veel pensionado's nadenken. Dit zou betekenen dat de groep pensionado's (die steeds aangroeit) regelmatig persoonlijk aangeschreven c.q. uitgenodigd zal moeten worden voor een gesprek. In het project 'Wijs Grijs in het Onderwijs' is gekozen voor het aanschrijven van een zeer grote groep potentieel geïnteresseerden. Het ligt, gezien de opgedane ervaringen, voor de hand om bij een vervolg op voorhand te selecteren op criteria die aansluiten op de vraag van scholen, bijvoorbeeld door te selecteren op lesbevoegdheid of op sector waar iemand voor het laatst gewerkt heeft. Dit zal de teleurstellingen bij de aangeschrevenen ook meer beperken.

Voor het in beeld krijgen van de vacatures is constante investering nodig vanuit de recruitersorganisatie. Scholen melden niet of nauwelijks actief welke wijzigingen er in hun vacatures zijn. Ook hier geldt mogelijk dat, als scholen echte tekorten gaan ervaren, zij zich hier actiever in zullen opstellen.

### *VO versus MBO*

De doelgroepen van de pilot waren VO-scholen en MBO-scholen. Vastgesteld kan worden dat de pilot sterk op de VO-scholen gericht is geweest. De interesse bij de MBO-scholen was vanaf de start minimaal. De verklaring hiervoor ligt vooral in een ontslagronde, die men net achter de rug had, waardoor het niet voor de hand lag om vervolgens via dit project weer mensen aan te stellen. De pensionado's die zich aanmeldden voor 'Wijs Grijs', bleken maar voor een beperkt deel uit het VO te komen, waardoor de resultaten van de pilot in aantallen

aanstellingen in feite gunstiger zijn dan uit de getallen valt op te maken – de ‘pool’ waaruit gevist kon worden was maar een kwart van de totale groep die is aangeschreven.

### *Voorlichting*

De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat de intakegesprekken in een groot aantal gevallen onvoldoende duidelijkheid opleverden over de eisen en wensen van de scholen, het soort contracten en de aansluiting van de competenties op de gevraagde functies. Ook bleek dat een groep mensen een uitnodiging voor een intakegesprek had verwacht, terwijl het de bedoeling was dat men zichzelf aanmeldde. De voorlichting is derhalve voor verbetering vatbaar. Geïnteresseerde pensionado's moeten goed voorgelicht worden over financiële consequenties. Deze kunnen per persoon verschillen, zodat afzonderlijke scholen daar onvoldoende over kunnen informeren. De organisatie die de uitvoering op zich gaat nemen, moet hier inzicht in hebben. Het is ook mogelijk om regelmatig bijeenkomsten te organiseren waarin pensionado's worden voorgelicht over gevolgen voor de pensioenopbouw en over de huidige schoolorganisatie. In de voorlichting zou ook aandacht besteed moeten worden aan de specifieke arbeidsvraag die scholen hebben, en als gevolg daarvan over de kansen op het werkelijk aan de slag komen voor de (vroeg)gepensioneerde.

### *Bijverdienruimte*

Vanaf de start van het project is aandacht gevraagd voor het probleem van de beperkte bijverdienruimte. (Mede) naar aanleiding hiervan is in de Pensioenkamer in september een nieuwe bijverdienregeling voor vroeggepensioneerden goedgekeurd voor al het overheidspersoneel. Dit is een mooie ‘spin-off’ van het project, en kan grote gevolgen hebben voor de toekomstige inzetbaarheid van vroeggepensioneerden. De werkelijke implementatie was tijdens de projectperiode echter nog niet van de grond gekomen; pas eind november heeft ABP alle vroeggepensioneerden geïnformeerd over de nieuwe regeling. De vroeggepensioneerden konden daardoor maar een beperkt aantal uren werken, en de scholen konden deze groep maar zeer beperkt inzetten.

### *Kosten*

Uit het onderzoek blijkt dat de scholen bereid zijn om volgens het principe ‘no cure no pay’ voor iedere geslaagde match te betalen, conform de tarieven die ook door andere bemiddelende organisaties worden gehanteerd. Zij denken hierbij aan één tot maximaal twee maandsalarissen.

Het is niet zinvol om uit het pilotproject een normbedrag op te stellen dat maatgevend kan zijn voor de benadering van toekomstige doelgroepen, in verband



met de zoektocht naar de juiste aanpak, ontwikkelingskosten etc. Daarom hebben CINOP en Loyalis een berekening gemaakt voor het benaderen van de stille reserve in de toekomst. Daarbij gaan ze uit van de randvoorwaarde dat een kwalitatief hoogwaardig bestand met de NAW-gegevens van potentiële kandidaten bekend is. De aard van de vacatures wordt globaal in kaart gebracht en de kandidaten worden specifiek benaderd, voorgeselecteerd en gematched. Ook is er een post voor voorlichtingsbijeenkomsten opgevoerd. De begrote kosten zijn afhankelijk van het aantal te vervullen vacatures, maar liggen per ingevulde vacature tussen de € 4.500 (exclusief btw) bij 10 vacatures en € 1.600 bij 100 vacatures.

Gezien de genoemde bedragen door de geïnterviewde scholen lijkt hier geen grote financiële belemmering te zijn, met name niet bij grotere aantallen vacatures.

### 9.3 Aanbevelingen

Het doel van de pilot was om – middels het stimuleren van langer doorwerken en het verhogen van de arbeidsparticipatie van (vroeg)gepensioneerden in het onderwijs – bij te dragen aan het terugdringen van de tekorten aan onderwijspersoneel in de regio's Den Haag en Rotterdam. Ook de beeldvorming omtrent langer doorwerken was een belangrijk doel. Het project heeft handvatten opgeleverd voor een mogelijk vervolg. In het handboek dat is opgeleverd, is de aanpak beschreven.

Op welke wijze het vervolg ingevuld zal worden, staat nog ter discussie. Met onderstaande aanbevelingen willen we een bijdrage leveren aan deze discussie.

#### *Subsidieregeling voor risicoregio's*

De overheid beoogt door de 'subsidieregeling afstemming onderwijsarbeidsmarkt in risicoregio's voortgezet onderwijs 2008-2011'<sup>14</sup> bij te dragen aan het terugdringen van de tekorten aan onderwijspersoneel. Met deze subsidies worden VO-scholen in de risicoregio's verplicht om gezamenlijk een plan te maken voor het aanpakken van het lerarentekort. Het aanboren van de stille reserve maakt hier verplicht onderdeel van uit. Deze groep wordt gedefinieerd als degenen met een onderwijsbevoegdheid die niet in het onderwijs werkzaam zijn. Een deel van de (vroeg)gepensioneerden uit het pilotproject 'Wijs Grijs in het Onderwijs' valt hier dus ook onder. De contacten die door CINOP en Loyalis met de risicoregio's ge-

---

<sup>14</sup> Subsidieregeling afstemming onderwijsarbeidsmarkt in risicoregio's voortgezet onderwijs 2008-2011. Ministerie van OCW. Staatscourant 3 september 2008, nr. 170/pag. 17.

legd zijn, wijzen er op dat deze groep maar beperkte aandacht krijgt in de plannen. Ook het denken in alternatieve oplossingen (out-of-the-box) door taakdifferentiatie zal in deze plannen waarschijnlijk marginaal van de grond komen. Geconcludeerd kan dan ook worden dat deze subsidieregeling voor een groot deel van de potentiële groep geïnteresseerde (vroeg)gepensioneerden weinig te bieden heeft. Om deze groep niet te verliezen, is dus meer nodig dan de genoemde subsidieregeling alleen.

### *Regionale platforms*

Bovenstaande subsidieregeling dwingt de scholen en de opleidingen binnen de regio's tot een gezamenlijke aanpak op de onderwijsarbeidsmarkt. Deze organisatievorm biedt ook perspectieven voor het bereiken van de doelgroep (vroeg)gepensioneerden. Zij wensen namelijk korte reisafstanden. Ze vereisen echter wel een actieve vorm van werving. Een kandidatenbestand met pensionado's per regio, ten behoeve van de scholen in dezelfde regio, biedt een mooi overzicht van het potentiële aanbod. De taken die – al dan niet uitbesteed – vanuit de regionale platforms uitgevoerd dienen te worden zijn:

- actief werven van kandidaten;
- voeren van intakegesprekken;
- beheer van kandidatenbestand;
- beheer van vacaturebestand;
- in kaart brengen van de werkelijke vraag van scholen;
- bevorderen van out-of-the-box-denken (o.a. taakgericht);
- matching.

In hoeverre deze taken door externe, private organisaties uitgevoerd dienen te worden, en kunnen worden, is een vraag die op basis van dit onderzoek niet is te beantwoorden. In Nederland is een behoorlijk aantal gespecialiseerde bureaus en vacaturebanken op het gebied van het onderwijs actief. De meeste werken met digitale aanmeldingen, een enkeling voert intakegesprekken. Daarnaast zijn er uitzendbureaus voor senioren. Op welke wijze deze private organisaties in de doelgroep (vroeg)gepensioneerden geïnteresseerd zijn is niet duidelijk, maar het gevaar bestaat wel dat het gros zich alleen zal richten op de gemakkelijk te bemiddelen groep. Dit kan overigens veranderen als er grotere tekorten ontstaan, en de vraag van scholen toeneemt. Ook is nog een vraagteken welke kosten scholen willen en kunnen dragen, en of dit voldoende is voor een optimale inzetbaarheid van de doelgroep. Gezien de begrote bedragen voor het aanboren van de stille reserve in de risicoregio's, zoals door CINOP en Loyalis opgesteld zijn (zie vorige paragraaf), zijn hier geen grote problemen te verwachten. Zeker als binnen de risicoregio's samengewerkt gaat worden, zijn de aantallen te vervullen

vacatures dusdanig dat schaalvoordeel bereikt wordt en daarmee besparing van kosten.

#### *Werving van (vroeg)gepensioneerden*

Eén van de genoemde taken voor de regionale platforms betreft het aanboren van de stille reserve, waar de (vroeg)gepensioneerden deel van uitmaken. Uit de pilot is een grote potentiële interesse onder (vroeg)gepensioneerden om weer te gaan werken naar voren gekomen. Hieruit is gebleken dat het actief en persoonlijk benaderen van pensionado's lonend kan zijn. Een dergelijke werving is weliswaar uitgebreid, maar zet wel mensen aan het denken. Het aantal potentiële kandidaten wordt daarmee vele malen groter dan wanneer alleen gewacht wordt op actieve aanmelding van pensionado's. Gezien de vraag van scholen ligt het wel voor de hand om de actieve benadering meer te concentreren richting degenen die voldoen aan de vereiste competenties/eisen van de scholen. Uitvoeringsorganisaties hebben uiteraard geen bestand dat regelmatig aangeschreven kan worden. De meeste voor de hand liggende optie is dat de overheid hier een rol in blijft spelen. Ook dit punt verdient nog nadere uitwerking, omdat hier wel een aantal haken en ogen aan vastzitten, zoals privacy, eigendom van gegevens en dergelijke.

#### *Cultuuromslag bij scholen*

Op dit moment bestaan er twee belangrijke belemmeringen voor het succesvol inzetten van (vroeg)gepensioneerden in de onderwijssector, als mogelijke oplossing voor het arbeidstekort. Dit is ten eerste de werkelijke vraag van de scholen, die blijkbaar nog niet groot genoeg is om in groten getale voor pensionado's te kiezen, en ten tweede het niet matchen van vraag en aanbod. Voor dit laatste is in de pilot gepoogd het taakgericht denken in plaats van functiegericht denken te stimuleren. De pilotperiode bleek onvoldoende om dit goed van de grond te krijgen. Welke oplossing dit werkelijk gaat bieden, is nu nog een veronderstelde oplossing. Uit het onderhavige onderzoek bleek dat scholen knelpunten zien, met name in verband met het zittende personeel. Het verdient daarom aanbeveling om met vervollexperimenten na te gaan welke kansen hier liggen. Deze experimenten leveren handvaten op voor scholen waarmee ze aan de slag kunnen.

#### *Breder kader van duurzaam inzetbaarheidsbeleid*

Deze benodigde cultuuromslag in het denken speelt niet alleen in het aannamebeleid; leeftijdsbewust personeelsbeleid zou binnen het totale personeelsbeleid in de organisatie ingebed moeten zijn. De groep tussen de 60 en 65 jaar blijkt enthousiast om aan de slag te gaan. Er bestaat dus een potentieel voor langer doorwerken. Blijkbaar zijn scholen het gesprek met deze mensen niet aangegaan toen men nog werkte, of willen mensen na een time-out weer aan de slag. De

oudere werknemer in de school verdient dus meer aandacht. Scholen zouden al in het stadium voordat mensen met (vroeg)pensioen gaan het gesprek aan moeten gaan over langer doorwerken, indien gewenst met aangepaste taken. Ook voor zittend personeel zou meer flexibiliteit ingebouwd kunnen worden. Het is van belang dat scholen de randvoorwaarden creëren voor langer doorwerken. Langer doorwerken en opnieuw gaan werken zouden daarmee twee kanten van dezelfde medaille worden, namelijk het vergroten van de arbeidsparticipatie van ouderen. Ook op dit vlak – het ontwikkelen van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid, met als onderdeel leeftijdsbewust personeelsbeleid – valt nog veel te winnen. Het bevorderen hiervan, bijvoorbeeld met instrumenten en ondersteuning, wordt momenteel ook opgepakt door de VO-raad. Het is zeer interessant om de resultaten van dit VO-project te volgen en na te gaan of hiermee meer mensen voor het onderwijs behouden kunnen blijven.

#### *Voorlichting door de overheid*

De overheid dient zowel de (vroeg)gepensioneerden als de scholen blijvend voor te lichten over de mogelijkheden op de onderwijsarbeidsmarkt. De nieuwe bijverdienruimte dient breed bekend te worden onder betrokkenen. De vooroordelen die mogelijk een rol spelen bij het niet willen aannemen van senioren zullen met cijfers en uitkomsten van bestaand gericht onderzoek onderuit gehaald dienen te worden. Ook kunnen de argumentenkaarten hiervoor ingezet worden. Verder zal de overheid zorg moeten dragen voor de verspreiding van de ervaringen en de instrumenten die in het kader van het pilotproject ontwikkeld zijn.

## **9.4 Conclusies voor het vervolg**

Samenvattend zien wij twee belangrijke vervolgstappen:

### *1. Verspreiding van resultaten*

De resultaten van het pilotproject 'Wijs Grijs in het Onderwijs' met betrekking tot het bereiken van een nieuwe groep op de onderwijsarbeidsmarkt dienen uitgedragen te worden. Veel partijen in het hele land kunnen leren van de ervaringen. De instrumenten die tijdens de pilot ontwikkeld zijn, moeten beschikbaar komen voor alle partijen die daar hun voordeel mee kunnen doen. Dit evaluatieonderzoek levert ook een aantal handvatten op, maar dit kan mogelijk nog tot meer bruikbare instrumenten – voor scholen en (vroeg)gepensioneerden – doorontwikkeld worden. Bijvoorbeeld door handreikingen zoals die ontwikkeld zijn in het kader

van het stimuleren van intersectorale mobiliteit<sup>15</sup>. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voert momenteel campagne om meer mensen aan het werk te krijgen, onder de titel 'Ik kan'. De campagne wil mensen helpen om anders naar zichzelf, naar elkaar en naar werk te kijken. Aandacht voor arbeidsparticipatie van (vroeg)gepensioneerden zou hier prima op aan kunnen sluiten. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

## *2. Overgebleven vraagstukken*

De pilot 'Wijs Grijs in het Onderwijs' heeft een groep mensen (weer) geïnteresseerd voor de arbeidsmarkt. Er liggen echter nog wel veel vragen. Bijvoorbeeld over het effect van de nieuwe bijverdienregeling, de manier waarop scholen gestimuleerd kunnen worden tot out-of-the-box-denken, de wijze waarop actieve werving op regionaal niveau plaats kan vinden en de bredere aandacht voor arbeidsparticipatie middels een totaal duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Dergelijke onderwerpen kunnen binnen de structuur van de regionale platforms in experimenten uitgezet worden. Hiermee wordt de aandacht wel geheel geconcentreerd op de VO-scholen. Dit ligt voor de hand, gezien de verwachting dat de grootste personeelstekorten binnen afzienbare tijd in het VO zullen plaatsvinden.

---

<sup>15</sup> Drie brochures –voor werknemers, voor werkgevers en voor professionals – Intersectorale mobiliteit. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, januari 2008.