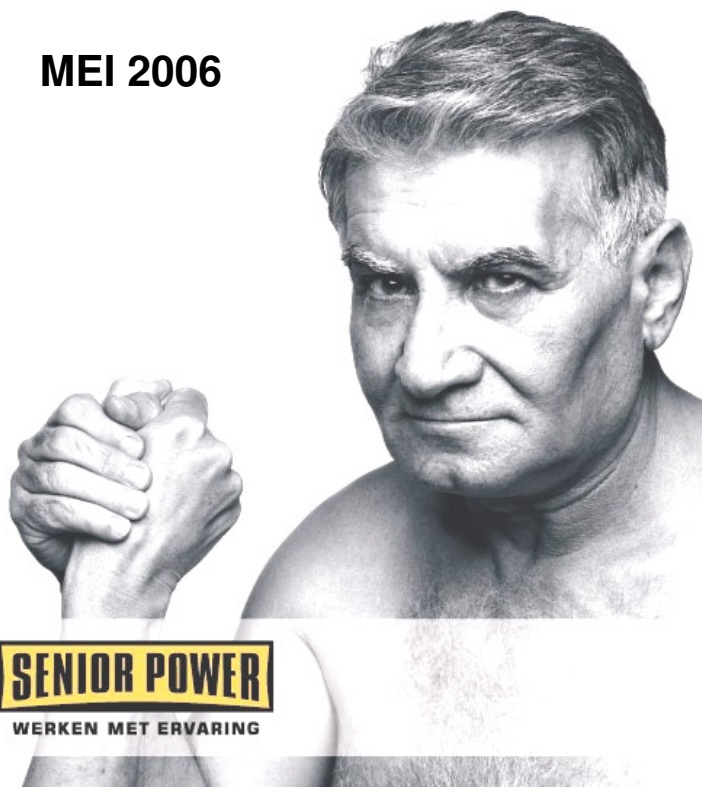


# SENIOR POWER

**WERKEN MET ERVARING**

**VERGRIJZINGSCENARIO**  
**Hoger Beroeps Onderwijs**

**MEI 2006**



**SENIOR POWER**  
WERKEN MET ERVARING

Deze uitgave is opgesteld door Research voor Beleid in opdracht van Senior Power.

Senior Power is de naam waaronder de Regiegroep GrijsWerkt campagne voert.

Eind 2004 heeft Staatssecretaris Van Hoof van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de Regiegroep GrijsWerkt voor een periode van 3 jaar geïnstalleerd om een bijdrage te leveren aan een realistisch en positief beeld over langer werken.

De Regiegroep wil op drie gebieden resultaten boeken:

- ⊕ Beeldvorming omtrent oudere werknemers
- ⊕ Afspraken over personeelsbeleid met en tussen de sociale partners
- ⊕ Het monitoren en ondersteunen van bestaande initiatieven

© 2006 Regiegroep GrijsWerkt, Postbus 16101 2500 BC 's-Gravenhage, [www.senior-power.nl](http://www.senior-power.nl)

Voor het overnemen van een of meer gedeelten uit deze uitgave is dit toegestaan mits dit gebeurt met bronvermelding en toezending kopie publicatie.

# INHOUD

<b>Samenvatting</b>	2
<b>Algemeen</b>	3
<b>Werkgelegenheid nu</b>	6
✦ <i>Aantal arbeidsorganisaties</i>	6
✦ <i>Omvang en samenstelling personeelsbestand</i>	6
✦ <i>Werkzame personen en leeftijd</i>	7
✦ <i>Vergrijzing en ontgroening van het personeelsbestand</i>	9
<b>Werkgelegenheid in de toekomst</b>	10
✦ <i>Uitbreidingsvraag</i>	10
✦ <i>Vervangingsvraag</i>	10
<b>Arrangementen met effect op arbeidsparticipatie van (oudere) werknemers</b>	12
✦ <i>Financiële maatregelen op het gebied van uittreding</i>	14
✦ <i>Maatregelen om oudere medewerkers te ontzien</i>	14
✦ <i>Maatregelen gericht op het blijven faciliteren van werk en werkomgeving van oudere werknemers</i>	15
✦ <i>Maatregelen gericht op preventie: sturen op arbeidsparticipatie en productiviteit ongeacht leeftijd</i>	16
✦ <i>Bewustzijn binnen sector van belang van actief leeftijdsbewust beleid</i>	19
<b>Conclusie</b>	20
<b>Literatuur en links</b>	21



## Samenvatting

- ⊕ Ons land kent momenteel 41 bekostigde instellingen voor hoger beroepsonderwijs (HBO). Het personeelbestand van deze instellingen is globaal onder te verdelen in onderwijzend en ondersteunend personeel. Het relatieve belang van laatstgenoemde groep neemt toe, onder meer als gevolg van functiedifferentiatie. De totale werkgelegenheid in de HBO-sector liet in de periode 2000-2004 een duidelijk stijgende trend zien.
- ⊕ Het personeelsbestand in de sector is sterk vergrijsd. In 2004 was meer dan de helft (56 procent) ouder dan 45 jaar. Met name onder mannen en onder het onderwijzend personeel is sprake van een sterke mate van vergrijzing. De hoge gemiddelde leeftijd kent ook als verklaring dat in de HBO-sector in verhouding tot andere sectoren een zeer omvangrijke instroom van met name docenten van boven de 40 jaar kent.
- ⊕ Het kabinet trekt voor het (hoger) onderwijs extra geld uit. Het aantal leerlingen groeit. De werkgelegenheid in het HBO zal de komende jaren dan ook verder toenemen. Als gevolg van de sterke mate van vergrijzing zal de vervangingsvraag in het HBO in de toekomst sterk stijgen. Bij ongewijzigd beleid kunnen zich dan ook weer (ernstige) tekorten aan onderwijzend personeel gaan voordoen.
- ⊕ Het HBO staat daarmee voor de uitdaging om zittend personeel langer in te zetten en nieuwe instroom van personeel voor het onderwijs te behouden. Actief leeftijdsbewust beleid is dus van groot belang. Een eerste stap is gezet in het flexibeler maken van uit-trederegelingen. Het is financieel aantrekkelijker geworden tot het 65e levensjaar door te werken. Wel blijven mogelijkheden voor voortijdige uittreding van ouderen bestaan. Op dit moment zijn er nog generieke 'ontzie' maatregelen voor ouderen (werktijdverkorting), maar op termijn verdwijnen deze.
- ⊕ In de CAO is de afspraak gemaakt dat vanaf 1 augustus 2007 een nieuwe regeling voor levensfasebewust personeelsbeleid in zal gaan. Bovendien is in de cao de mogelijkheid voor demotie met behoud van pensioenrechten ingebouwd. De sector (Stichting Mobiliteitsfonds HBO) wil mensen stimuleren hier meer gebruik van te maken.
- ⊕ De sector kent de stimuleringsregeling "Een loopbaanlang professional". Die bevat enerzijds maatregelen gericht op het blijven faciliteren van werk(omgeving) van oudere werknemers. Ook bevat deze regeling maatregelen op het terrein van preventie (sturing op arbeidsparticipatie en productiviteit ongeacht leeftijd). Te noemen zijn het pilotproject van het MobiliteitsFonds rond kwantitatieve en kwalitatieve personeelsplanning in relatie tot vergrijzing en ontgroening, het overleg over een pro-actief gezondheidsbeleid en het vrijmaken van CAO-middelen voor mobiliteitsbeleid.
- ⊕ Met name sinds eind 2005 maken de instellingen op steeds grotere schaal gebruik van de mogelijkheden van de stimuleringsregeling en ook steeds meer gericht CAO-middelen inzetten.

## Algemeen

Het hoger beroepsonderwijs (HBO) vormt samen met het primair onderwijs (PO), het voortgezet onderwijs (VO), de BVE-sector en het wetenschappelijk onderwijs (WO) de onderwijssector. Deze maakt op zijn beurt weer deel uit van de publieke sector (bestaande uit overheid, zorg en welzijn).

Binnen het HBO zijn de volgende zeven opleidingssectoren te onderscheiden:

- ⊕ Economie
- ⊕ Gezondheidszorg
- ⊕ Kunst
- ⊕ Landbouw
- ⊕ Pedagogisch
- ⊕ Sociaal-agogisch
- ⊕ Techniek.

In de onderwijsstatistieken wordt binnen het HBO een tweetal globale functiecategorieën onderscheiden.

- ⊕ Onderwijzend personeel (docenten)
- ⊕ Ondersteunend personeel.

### ***Organisatieontwikkeling en (veranderende) eisen aan het personeel***

Net als in het PO, VO en de BVE is in het HBO sprake van een verschuiving van taken van het onderwijzend naar het ondersteunend personeel. Dat is het gevolg van onderwijskundige veranderingen, zoals het toegenomen gebruik van ICT. Daarnaast neemt het ondersteunend personeel steeds meer administratieve taken over van het onderwijzend personeel. Het onderwijzend personeel kan zich daardoor meer op de docenttaken concentreren. (Bron: Research voor Beleid (2003). *Arbeidsmarktmonitor voor de HBO-sector 2003*).

In 2000 hebben sociale partners, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) het deelconvenant 'Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (HOO)' afgesloten. In dit convenant spraken betrokkenen onder meer af dat de werkdruk in het HBO gedurende de looptijd van het convenant (2000-2005) met tien procent gereduceerd moest worden. Het afnemen van de werkdruk zoals bedoeld in het convenant is geoperationaliseerd als het afnemen van de omvang van de risicogroepen ten gevolge van "werkhoeveelheid en werktempo" en "emotionele belasting". De doelstelling van het convenant is gehaald voor wat betreft de risicogroep als gevolg van emotionele belasting. Deze is met 25 procent in omvang afgenomen. De doelstelling met betrekking tot de risicogroep als gevolg van werkhoeveelheid en werktempo is niet gehaald. In plaats van te zijn afgenomen is de omvang van deze groep juist sterk toegenomen, namelijk met 150 procent. (Bron: Regioplan (2005). *Werkdruk in het hoger beroepsonderwijs. Werkdrukmeting en werkdrukbeleid*). Op korte termijn zal het MobiliteitsFonds workshops en themabijeenkomsten organiseren, waarbij 'best practices' zullen worden uitgewisseld.

## Werkgelegenheid nu

### **Aantal arbeidsorganisaties**

In het schooljaar 1990/1991 waren er in Nederland in totaal 81 bekostigde (dat wil zeggen door de overheid gefinancierde) HBO-instellingen. Tien jaar later - in 2000/2001 - waren dat er nog maar 62. In de jaren daarna is dit aantal nog verder gedaald tot 41 in 2005/2006 (Bron: HBO-Raad). Deze daling is vooral toe te schrijven aan fusies. Een deel van de HBO-instellingen kent – mede daardoor – meerdere vestigingen (locaties). De bekostigde HBO-instellingen zijn verenigd in de HBO-raad.

Naast bekostigde HBO-instellingen zijn er in ons land ook zogenaamde aangewezen HBO-instellingen. Aanwijzing op grond van artikel 6.9 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek betekent dat de instelling, met uitzondering van het recht op bekostiging, dezelfde rechten verkrijgt als bekostigde instellingen. Daar staat tegenover dat de instelling dient te voldoen aan alle in de wet genoemde vereisten en voorschriften die op aangewezen hogescholen en universiteiten van toepassing zijn. Door aanwijzing kunnen instellingen de in de wet bedoelde examens afnemen en getuigschriften afgeven waaraan in voorkomende gevallen dezelfde graden en titulatuur zijn verbonden als in het bekostigde onderwijs. De studenten komen, voor zover zij voldoen aan de in de Wet studiefinanciering 2000 gestelde eisen, in aanmerking voor studiefinanciering. Volgens het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO) zijn er op dit moment 57 aangewezen hogescholen. De belangen van aangewezen HBO-instellingen worden behartigd door het Platform van Aangewezen / Erkende Particuliere Onderwijsinstellingen in Nederland (PAEPON).

In de onderwijsstatistieken van het ministerie van OCW en het CBS worden de aangewezen hogescholen niet meegeteld. In het hiernavolgende laten we de aangewezen HBO-instellingen dan ook buiten beschouwing.

### **Omvang en samenstelling personeelsbestand**

Onderstaande tabel geeft inzicht in de ontwikkeling van het aantal werkzame personen en het aantal voltijdbanen (arbeidsvolume) in het HBO in de periode 2000-2004 (exclusief bij de HBO-instellingen gedetacheerde medewerkers).

#### Ontwikkeling personeelsbestand HBO in werkzame personen en voltijdbanen, 2000-2004

	Werkzame personen *1000					Voltijdbanen *1000				
	2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2005
HBO	31	33	34	34	34	22	24	25	25	25

Ministerie van BZK (2005). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2006. Statistische bijlage. Opgave HBO-Raad voor 2005.*

De werkgelegenheid in het HBO liet in de periode 2000-2004 een duidelijk stijgende trend zien. Waren er in 2000 in totaal zo'n 29.000 personen werkzaam (in 22.000 voltijdbanen), in 2005 waren dit er 34.500 (in 25.500 voltijdbanen). Van de werkenden in het HBO behoorde in 2003 ongeveer 60 procent tot het onderwijzend personeel en de rest tot het ondersteunend personeel (Bron: OCW (2004). *Werken in het onderwijs 2005*).

Ten aanzien van de ontwikkeling van het personeelsbestand in het HBO is verder het volgende op te merken:

- ⊕ De omvang van het personeel houdt in grote lijnen gelijke tred met de toename van de studentenaantallen. Daarbij lijkt geen invloed uit te gaan van het groeiende aandeel deeltijd- en duale studenten.
- ⊕ De omvang van het ondersteunend personeel neemt sneller toe dan die van het onderwijzend personeel. Er is zoals vermeld sprake van een verschuiving van taken van het onderwijzend naar het ondersteunend personeel. (Bron: Research voor Beleid (2003). *Arbeidsmarktmonitor voor de HBO-sector 2003*).

De verschuiving van taken van het onderwijzend naar het ondersteunend personeel heeft een daling van het gemiddeld opleidingsniveau van het personeelsbestand in het HBO tot gevolg, dit in tegenstelling tot de ontwikkeling in de marktsector.

### **Werkzame personen en leeftijd**

De tabel hieronder geeft de verdeling van de werkzame personen in het HBO weer naar geslacht, leeftijd en aanstellingsvorm.

#### Werkzame personen in het HBO naar geslacht, leeftijd en aanstellingsvorm (2000-2004)

HBO	2000	2001	2002	2003	2004
naar geslacht (%)					
· man	55,9	54,8	54,6	53,7	58,8
· vrouw	44,1	45,2	45,4	46,3	41,2
naar leeftijd (%)					
· tot 25 jaar	1,9	2,1	2,0	2,4	2,3
· 25 tot 35 jaar	14,4	15,2	15,0	15,5	15,4
· 35 tot 45 jaar	28,8	27,8	27,2	26,7	25,9
· <b>45 tot 55 jaar</b>	<b>39,7</b>	<b>37,9</b>	<b>37,2</b>	<b>35,8</b>	<b>35,7</b>
· <b>55 jaar en ouder</b>	<b>15,2</b>	<b>17,1</b>	<b>18,7</b>	<b>19,6</b>	<b>20,7</b>
naar aanstellingsvorm (%)*					
· parttime	42,6	42,2	43,3	44,7	45,8
· fulltime	57,4	57,8	56,7	55,3	54,2

\* fte's ipv werkzame personen

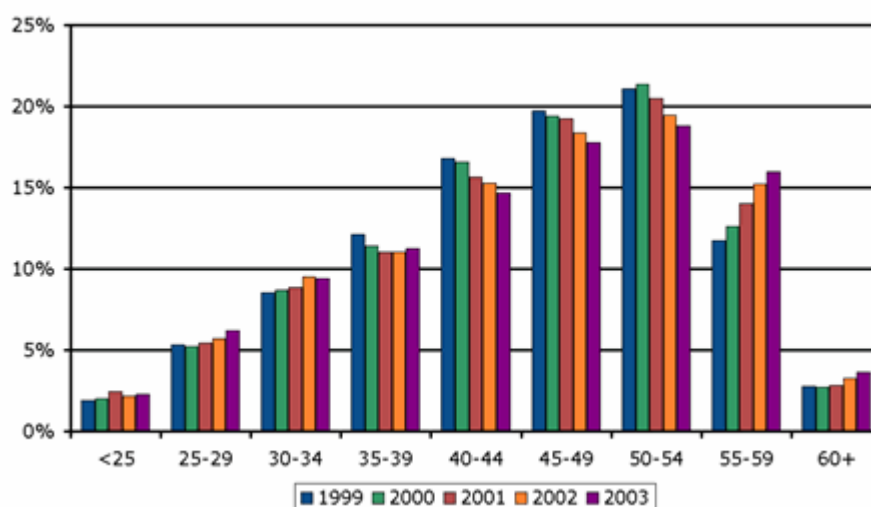
Bron: SBO (2006). *Jaarboek 2005. Onderwijsarbeidsmarkt in beeld*

Uit de tabel is het volgende op te maken:

- ⊕ In 2004 was bijna 60 procent van de werkenden in het HBO man. Het aandeel vrouwen nam in de periode 2000-2003 toe van 44 tot 46 procent, maar liet in 2004 een opmerkelijk forse daling zien (tot 41 procent).
- ⊕ **Ruim een derde van de in 2004 in het HBO werkzame personen viel in de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar. Maar liefst een vijfde was 55 jaar of ouder. Al met al was meer dan de helft (ruim 56 procent) ouder dan 45 jaar.**
- ⊕ **Van de vrouwen was in 2003 45 procent ouder dan 45 jaar, van de mannen 65 procent.**
- ⊕ Het aandeel jongeren (tot 35 jaar) nam in de periode 2000-2004 toe van 16 procent tot 18 procent. Een verklaring voor deze stijging is de toenemende inzet van veelal jonger ondersteunend personeel.
- ⊕ De categorie 35-45 jaar liet in de onderzochte periode een sterke afname zien (van 40 procent in 2000 tot 36 procent in 2004).
- ⊕ Van de werkenden in het HBO had in 2004 46 procent een parttime aanstelling. Dat is 3 procentpunt meer dan in 2000.

Onderstaande figuur geeft de ontwikkeling van de leeftijdsopbouw van het personeel in het HBO in de periode 1999-2003 grafisch weer.

*Ontwikkeling leeftijdsopbouw personeel HBO in de periode 1999-2003*



Bron: 'Feiten en Cijfers' op [www.hbo-raad.nl](http://www.hbo-raad.nl)

Duidelijk te zien is de sterke groei van het aantal werkenden in de leeftijdscategorieën 55-59 jaar en 60 jaar en ouder.

### **Vergrijzing en ontgroening van het personeelsbestand**

De onderwijssector is met stip de oudste sector van de arbeidsmarkt. Onderstaande tabel vergelijkt (de ontwikkeling van) de gemiddelde leeftijd van het personeel in het HBO met die van de werkenden in de deelsectoren PO, VO en BVE.

*Gemiddelde leeftijd personeelsbestand PO, VO, BVE en HBO, in jaren, 1998-2003*

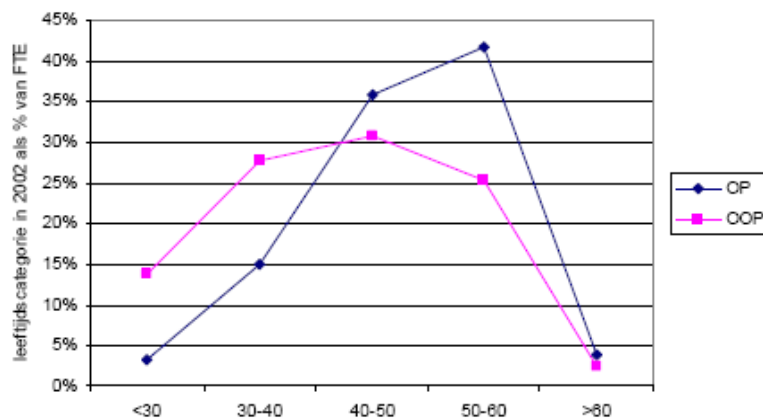
Deelsector	1998	1999	2000	2001	2002	2003
PO	41,8	41,9	41,9	41,9	41,8	42,0
VO	45,2	45,3	45,4	45,4	45,2	45,2
BVE	45,1	45,4	45,6	45,7	45,6	45,9
<b>HBO</b>	<b>44,4</b>	<b>44,7</b>	<b>44,8</b>	<b>44,8</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>

Bron: CBS (2005). *Jaarboek Onderwijs 2005*.

De gemiddelde leeftijd van werknemers in ons land is in 2003 38,6 jaar, die van het totale onderwijspersoneel 43,3 jaar. De gemiddelde leeftijd van het personeel in het HBO ligt met 45 jaar duidelijk boven het gemiddelde van de gehele onderwijssector.

In het HBO is vooral het onderwijzend personeel sterk vergrijsd. In 2002 is de helft van de docenten ouder dan 50 jaar. Er zijn weinig organisaties met – in bepaalde functies – een zo extreme leeftijdsverdeling. De leeftijdsverdeling van de groep ondersteunend personeel in het HBO is meer in evenwicht (zie onderstaande figuur).

*Leeftijdsopbouw onderwijzend personeel (OP) en onderwijs ondersteunend personeel (OOP), in procenten van FTE, peiljaar 2002*



Bron: Research voor Beleid (2003). *Arbeidsmarktmonitor voor de HBO-sector 2003*

Als kanttekening bij het bovenstaande heeft wel vermelding dat de HBO-sector in verhouding tot andere sectoren een zeer omvangrijke instroom van met name docenten van boven de 40 jaar kent. Dat zijn vakspecialisten die op oudere leeftijd geheel of gedeeltelijk van baan veranderen. Dit verschijnsel krypt de gemiddelde leeftijd natuurlijk behoorlijk op.

## Werkgelegenheid in de toekomst

De vraag naar personeel kan worden onderscheiden in uitbreidingsvraag en vervangingsvraag.

- ⊕ **Uitbreidingsvraag** is de vraag die ontstaat door de werkgelegenheidsgroei in een (deel)sector.
- ⊕ **Vervangingsvraag** is de vraag die ontstaat doordat arbeidskrachten uit een (deel)sector uitstromen (als gevolg van uitstroom naar een andere sector, arbeidsongeschiktheid, (pre)pensionering et cetera) en vervangen moeten worden.

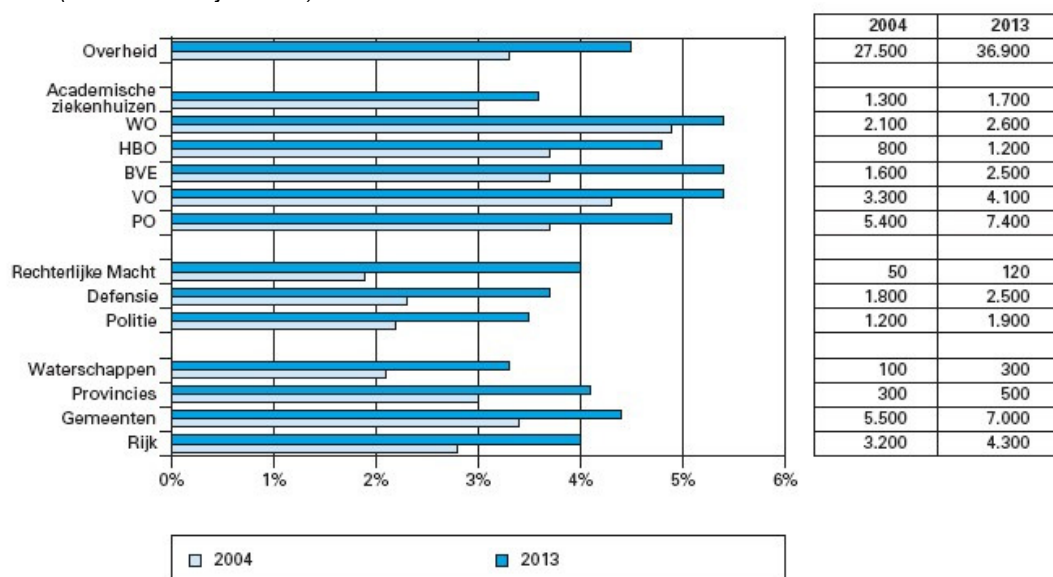
### Uitbreidingsvraag

Europa heeft zich tot doel gesteld de meest concurrerende kenniseconomie ter wereld te worden. Nederland heeft de ambitie binnen deze mondiale elite tot de kopgroep te behoren. Het kabinet heeft kennis(infrastructuur) dan ook hoog in het vaandel staan. De komende jaren krijgt het (hogere) onderwijs extra geld. De werkgelegenheid in het HBO zal dan ook verder toenemen. Er zal dus sprake zijn van een uitbreidingsvraag.

### Vervangingsvraag

Een belangrijk deel van de - in het HBO grote groep - oudere werknemers zal de komende jaren het arbeidsproces verlaten, omdat zij met (pre)pensioen gaan. Deze 'uittocht van babyboomers' leidt tot een sterke stijging van de vervangingsvraag. Het ministerie van BZK heeft voor het HBO (en de andere deelsectoren van de overheid) met het prognosemodel AOS (Arbeidszaken Openbare Sector) een vooruitberekening gemaakt van de ontwikkeling van de vervangingsvraag tussen 2004 en 2013 (zie onderstaande figuur).

Jaarlijkse vervangingsvraag HBO vergeleken met ander deelsectoren van de overheid, in 2004 en 2013 (in % van voltijdbanen)



Bron: Ministerie van BZK (2004). *Trendrapport Arbeidszaken Overheid 2005*.

In 2004 stroomt in het HBO ongeveer 3,7 procent van het personeelsbestand definitief uit en moet dus vervangen worden. Het ging in dat jaar daarmee om 900 voltijdbanen.

In 2013 zal dit percentage voor het HBO zijn opgelopen tot ongeveer 4,8 procent (een stijging van 30 procent). Dat betekent in dat jaar 1.200 voltijdbanen.

De vervangingsvraag van het HBO in 2013 is (relatief gezien) groter dan die van de overheid als geheel, vergelijkbaar met die van het PO, maar kleiner dan die in de overige deelsectoren van het onderwijs (VO, BVE en WO).

Vooraf vanaf 2007 (rekensommetje: geboortjaar 1946 + vut-leeftijd 61 = 2007) zal sprake zijn van extra vervangingsbehoefte ten gevolge van uittrekking van babyboomers. Deze extra uitstroom zal ongeveer vijftien jaar duren.

De verwachting is dat de conjunctuur weer omslaat. In tijden van hoogconjunctuur is de relatieve aantrekkingskracht van het onderwijs kleiner (meer uitstroom naar markt en minder instroom vanuit markt). Als er na 2007 sprake is van hoogconjunctuur kan dit samen met de gevolgen van de relatief sterke vergrijzing leiden tot (grote) personeelstekorten binnen het HBO. Dit probleem kan bij ongewijzigd beleid ernstigere vormen aannemen dan de tekorten aan docenten die ons land een paar jaar geleden kenmerkten.

## Arrangementen met effect op arbeidsparticipatie van (oudere) werknemers

Demografische ontwikkelingen hebben gevolgen voor het arbeidsvolume in sectoren. Om deze effecten te dimmen, kunnen sectoren verschillende maatregelen treffen die een effect hebben op de arbeidsparticipatie van (oudere) medewerkers. Er zijn vier soorten maatregelen te onderscheiden:

1. **Financiële maatregelen op het gebied van uittreding.** Maatregelen die het mogelijk maken vervroegd uit te treden hebben over het algemeen een negatieve invloed op de arbeidsparticipatie. Maatregelen die het vervoegd uittreden financieel onaantrekkelijk maken, verhogen de arbeidsparticipatie. Flexibilisering van uittredingsmogelijkheden (bijvoorbeeld in de vorm van deeltijdpensioenen) kan de arbeidsparticipatie positief beïnvloeden.
2. **Maatregelen om oudere medewerkers te ontzien.** Door ouderen extra verlofdagen te geven, te onttrekken aan zwaar werk of een eenvoudigere functie aan te bieden, kunnen deze mogelijk langer doorwerken. Als inzet van deze maatregelen echter zonder directe noodzaak (generiek) plaatsheeft, worden deze veelal gezien als extra secundaire arbeidsvoorwaarden. Het duurder zijn van oudere werknemers is voor een belangrijk deel het gevolg van de kosten van deze 'ontzie' maatregelen. Daarnaast kan het stellen van leeftijdsgrenzen voor dergelijke maatregelen strijdig zijn met de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid.
3. **Maatregelen gericht op het blijven faciliteren van werk en werkomgeving van oudere werknemers.** Gericht personeelsbeleid kan het oudere werknemers mogelijk maken langer op een bepaald niveau door te werken. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om scholing en training, gezondheidschecks en activiteiten om de gezondheid op peil te houden, preventief arbobeleid, het bieden van voldoende afwisseling en uitdaging, et cetera.
4. **Maatregelen gericht op preventie: sturen op arbeidsparticipatie en productiviteit ongeacht leeftijd.** Het is mogelijk om al bij de start van de werkloopbaan maatregelen te treffen waardoor werknemers wanneer ze ouder worden gezond productief kunnen blijven. Te denken valt aan scholing, adequate verlofregelingen, gezondheidsbevordering, bevordering van interne en externe arbeidsmobiliteit, et cetera (leeftijdsbewust beleid).

Er is in het HBO sprake van één CAO voor alle werknemers. De HBO-raad, werkgeversvereniging van hogescholen, en de gezamenlijke onderwijsbonden hebben op 25 november 2005 een akkoord gesloten over een nieuwe CAO (looptijd 1 januari 2006 - 1 augustus 2007). Daarin is een aantal maatregelen opgenomen die zijn gericht op facilitering van oudere werknemers en levensfasebewust personeelsbeleid. Bedoeling is daarmee in 2006 proef te draaien. Partijen hebben in het onderhandelaarsakkoord vastgelegd gedurende de looptijd van de CAO (bij voorkeur voor 1 januari 2007) overeenstemming te willen bereiken over een nieuwe regeling voor levensfasebewust personeelsbeleid die per 1 augustus 2007 ingaat. Deze regeling gericht op bevordering van deelname aan het arbeidsproces in elke levensfase, zal naast werkgeversbijdragen voor levensloop en eventueel andere flankerende maatregelen in elk geval ook een element bevatten dat overeenkomst vertoont met de bestaande ouderenregelingen (zie hierboven). Afsproken is de reeds beschikbare middelen voor zo'n regeling voor levensfasebewust personeelsbeleid substantieel te verhogen (tot 2,5 procent van de loonsom).

Op sectoraal niveau zijn (in de CAO) op een aantal van bovenstaande punten afspraken gemaakt. Opvallend is de grote flexibiliteit van de werknemersvertegenwoordigingen om prepensioenen en ontsiemaatregelen om te zetten in gerichte maatregelen.

### **Activiteiten Mobiliteitsfonds HBO**

Stichting MobiliteitsFonds HBO is het sectorfonds van sociale partners in het hoger beroepsonderwijs. Het Mobiliteitsfonds bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Een van de speerpunten van het MobiliteitsFonds is leeftijdsbewust beleid. Vermeld in dit verband dienen in ieder geval te worden:

- Stimuleringsregeling 'Een Loopbaan Professional'
- Project 'Strategische personeelsplanning in relatie tot vergrijzing en ontgroening'
- Kennisnetwerk 'Levensfasebewust Personeelsbeleid'

#### *Stimuleringsregeling 'Een Loopbaanlang Professional'*

Met ingang van 2005 is de stimuleringsregeling Een Loopbaanlang Professional van kracht. Het MobiliteitsFonds wil met deze regeling de ontwikkeling en vormgeving van beleid en maatregelen gericht op brede competentieontwikkeling van medewerkers in het HBO actief stimuleren. De stimuleringsregeling is ontwikkeld vanuit de drie thema's; vergrijzing, ontgroening en verbreding inzetbaarheid. In overeenstemming met deze thema's zijn de doelstellingen van de regeling:

- Langer doorwerken van ouderen stimuleren en faciliteren met als subdoel het verbeteren van de weerbaarheid van oudere medewerkers en daardoor het behouden van ervaringen en netwerken voor de hogeschool
- Bevorderen instroom en behoud van jongeren met als subdoel het stimuleren van gerichte begeleiding en ondersteuning van jonge (nieuwe) medewerkers
- Stimuleren professionele ontwikkeling met als subdoel het versterken van externe oriëntatie en
- uitwisseling met de beroepspraktijk.

De regeling voorziet in een forfaitair subsidiebedrag als tegemoetkoming in de kosten van het vrijroosteren van medewerkers voor activiteiten die verband houden met:

- Verbreding inzetbaarheid en kennisoverdracht ouderen (zie boven)
- Begeleiding van jonge instroom
- Uitwisseling met de beroepspraktijk.

Van belang is ten slotte dat niet alleen een breed palet aan maatregelen wordt ontwikkeld, maar dat vooral het laatste jaar de individuele instellingen daar steeds meer mee aan de slag gaan.

## **Ad 1. Financiële maatregelen op het gebied van uittreding**

### **VUT/Prepensioen**

Per 1 januari 2006 is de nieuwe wetgeving betreffende VUT, prepensioen en levensloop van kracht. Het gevolg van deze nieuwe wetgeving is, dat prepensioenregelingen en VUT-regelingen onder een nieuw fiscaal regime zijn komen te vallen, waardoor de regelingen onaan-trekkelijker zijn geworden. De bedoeling is dat werknemers hierdoor langer zullen doorwerken. Onderwijspersoneel valt onder het ABP. Het ABP kende een regeling Flexibel Pensioen en Uittreden (FPU), die het mogelijk maakte tussen het 55ste en 65ste levensjaar volledig of gedeel-telijk met pensioen te gaan. De FPU-regeling is per 1 januari 2006 komen te vervallen. Daarvoor in de plaats bouwen deelnemers meer ouderdomspensioen op dat vervolgens vanaf 60 jaar (tot 70 jaar) kan worden opgenomen. Zo blijft de mogelijkheid bestaan om eerder dan de 65-jarige leeftijd te stoppen met werken. De nieuwe regeling stimuleert werknemers echter ook om langer door te werken, want hoe later men met pensioen gaat hoe hoger de pensioenuitke-ring zal zijn. Voor ambtenaren die zijn geboren vóór 1950, op 1 april 1997 deelnemer waren bij het ABP en dat sindsdien zijn gebleven, geldt overgangsrecht. Zij kunnen nog van de FPU-regeling gebruik maken (Bron: [www.vng.nl](http://www.vng.nl)).

Daarnaast is er in de onderwijssector een VUT-regeling. In de huidige VUT-regeling is de zoge-heten 'spilleeftijd' 61 jaar: VUT-gerechtigden die op die leeftijd uittreden, ontvangen een VUT-uitkering van 70 procent van het laatstverdiende inkomen. In bestaande afspraken over de overgang van een collectieve VUT-regeling naar een individueel prepensioen was al voorzien in een oploop van deze spilleeftijd tot 62 jaar in 2008. Door een overgangsrecht is een geleidelijke oploop van de gemiddelde uittredingsleeftijd mogelijk, waardoor grote schokken op de arbeids-markt in de onderwijssector uit zullen blijven (Bron: OCW (2004). *Werken in het onderwijs 2005*)

## **Ad 2. Maatregelen om oudere medewerkers te ontzien**

De volgende maatregelen om oudere werknemers te ontzien, zijn te onderscheiden:

- ⊕ Taakverlichting
- ⊕ Werktijdverkorting
- ⊕ Taakvermindering
- ⊕ Extra verlof.

### **Taakverlichting**

Een werknemer in het HBO van vijftig jaar of ouder kan avondwerk worden opgedragen met een maximum van twee dagdelen per week en 40 dagdelen per jaar wegens nieuw avondwerk door uitbreiding of verandering van activiteiten van de werkgever. Indien een werknemer van vijftig jaar of ouder al voor 40 dagdelen of meer wordt ingezet kan dit niet worden uitgebreid. Van deze bepalingen kan worden afgeweken indien de werknemer hiermee instemt.

### **Werktijdverkorting**

Ouder personeel in het HBO heeft recht op vermindering van werktijd. Er zijn twee ouderenregelingen op basis waarvan de werktijd op verzoek van de oudere werknemer kan worden verkort.

Allereerst verkort de werkgever op een schriftelijk verzoek daartoe de dagelijkse werktijd van een werknemer vanaf de maand waarin deze de leeftijd bereikt van:

- ⊕ 50 t/m 59 jaar met 30 minuten bij een werkdag van 8 uur of meer
- ⊕ 60 jaar of ouder met 60 minuten bij een werkdag van 8 uur of meer.

Voorwaarde is wel dat de werknemer geen nieuwe bezoldigde nevenwerkzaamheden gaat verrichten.

Daarnaast bestaat nog de Seniorenregeling Onderwijspersoneel (SOP). Tenzij het belang van de organisatie zich daartegen verzet, wordt de werktijd van de werknemer op zijn aanvraag met behoud van de betrekkingssomvang verminderd conform één van onderstaande mogelijkheden:

- ⊕ wanneer hij 55 jaar of ouder is een vermindering van zijn werktijd met 10 procent van de overeengekomen jaartaak;
- ⊕ wanneer hij 57 jaar of ouder is een vermindering van zijn werktijd met 20 procent van de overeengekomen jaartaak.

De keuze voor één van beide varianten wordt eenmalig gemaakt. De werknemer stelt in overleg met de werkgever de ingangsdatum van de voor hem geldende variant binnen de regeling vast. De maximale duur van het gebruik van de SOP-regeling bedraagt bij 10 procent werktijdvermindering een periode van 7 jaar en bij 20 procent werktijdvermindering een periode van 5 jaar. De minder gewerkte tijd wordt slechts gedeeltelijk ingehouden op het loon. De werknemer die gebruik maakt van de SOP kan geen aanspraak maken op de hierboven beschreven vermindering van de dagelijkse werktijd.

Deze SOP-regeling wordt op termijn (2008) aangepast.

### **Taakvermindering**

De CAO kent ook de mogelijkheid dat, wanneer een oudere werknemer ervoor kiest om een lagere functie te aanvaarden, de pensioenrechten onverminderd van kracht blijven. Dit moet bevorderen dat ouderen, die in hun bestaande functie niet meer goed (denken te) kunnen functioneren in een minder drukvolle functie wel goed kunnen blijven doorwerken (demotie). Tot nu toe is van deze regeling zeer beperkt gebruik gemaakt. Het voornemen van het MobiliteitsFonds is deelname verder te stimuleren.

### **Ad 3. Maatregelen gericht op het blijven faciliteren van werk en werkomgeving van oudere werknemers**

Recent zijn er in de HBO-sector, mede dankzij een positieve insteek van de sociale partners, middelen beschikbaar gekomen voor gericht ouderenbeleid en voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarvoor is in de CAO 1,15% van de loonsom gereserveerd, terwijl daar specifiek voor beleid gericht op 55-plussers nog 0,1% bovenop komt.

Vooral het laatste jaar maken de HBO-instellingen in toenemende mate gebruik van de mogelijkheden die deze middelen en een aantal hieronder beschreven maatregelen bieden om activiteiten te ontwikkelen die gericht zijn op de oudere werknemer zelf of op de toekomst van de jongere werknemers. Voorbeelden zijn de trainingen voor oudere medewerkers, loopbaanontwikkeling en strategische personeelsplanning.

#### *Verbreding inzetbaarheid ouderen*

Onderdeel van de Stimuleringsregeling "Een loopbaanlang Professional" is een regeling gericht op het verbreden van de inzetbaarheid van ouderen. Er is een subsidie van 10.000 euro beschikbaar om oudere werknemers vrij te roosteren opdat ze tijd kunnen besteden aan activiteiten die bijdragen aan verbreding of vitalisering van competenties met een relatie tot ontwikkelingen in het onderwijs (i.e. vraagsturing, leren/leren concept, onderzoeksfunctie, externe oriëntatie, etc.).

#### *Kennisnetwerk*

Het MobiliteitsFonds is verder in het najaar van 2004 een kennisnetwerk gestart, gericht op het thema 'Levensfasebewust personeelsbeleid/ ouderenbeleid'. Dit kennisnetwerk beoogt zowel voor grote als voor kleinere HBO instellingen kennis te genereren en te (doen) circuleren op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid. Het komt zesmaal per jaar bijeen.

### ***Ad 4. Maatregelen gericht op preventie: sturen op arbeidsparticipatie en productiviteit ongeacht leeftijd***

Preventieve maatregelen richten zich onder meer op:

- ⊕ Bevordering van arbeidsmobiliteit binnen (en buiten) de sector
- ⊕ Integraal personeelsbeleid
- ⊕ Bevordering van instroom
- ⊕ Stimulering van strategische personeelsplanning.

Te bedenken valt dat door de hoge gemiddelde leeftijd van werknemers in de sector veel algemene maatregelen ook per definitie zijn gericht op medewerkers vanaf 45 jaar.

#### *Uitwisseling beroepspraktijk*

Ook externe mobiliteit kan een onderdeel zijn van verhoging van inzetbaarheid van werknemers. Onderdeel van de stimuleringsregeling "Een loopbaanlang professional" is een maatregel "Uitwisseling beroepspraktijk". Een medewerker met langjarige ervaring in het HBO kan worden vrijgeroosterd om te werken buiten de hogeschool in een branche aanpalend aan het eigen beroepsdomein.

#### *Project 'Strategische personeelsplanning in relatie tot vergrijzing en ontgroening'*

In februari 2005 is de Stichting MobiliteitsFonds een pilotproject gestart rond kwantitatieve en kwalitatieve personeelsplanning in relatie tot vergrijzing en ontgroening. Aan het project nemen vier HBO opleidingen/ opleidingsclusters deel die sterk te maken hebben met vergrijzing en ontgroening. Het betreft:

- ⊕ Hogeschool Arnhem Nijmegen, Health en Paramedisch
- ⊕ Hogeschool Zuyd, Economie en Management
- ⊕ Christelijke Hogeschool Noord Nederland, Mens en Maatschappij en Lerarenopleidingen
- ⊕ Hogeschool van Amsterdam, Sociaal Agogische Opleidingen.

Het doel van de pilot is:

- ⊕ een visie te ontwikkelen op de vergrijzing en ontgroening in de faculteit/ opleiding/ opleidingscluster,
- ⊕ vervolgens maatregelen te treffen, en
- ⊕ ten slotte de eerste effecten van de uitvoering daarvan te toetsen.

Bovengenoemde vier opleidingen/opleidingsclusters worden hierbij intensief en deskundig gefaciliteerd om uitvoering te geven aan een kwantitatief én kwalitatief personeelsplan..

#### **Pilotproject “Strategische personeelsplanning in relatie tot vergrijzing en ontgroening”**

Het basisidee dat ten grondslag ligt aan de pilot is dat opleidingsclusters binnen hogescholen op de korte en middellange termijn hun personeelsbehoefte formuleren. De vergelijking van deze behoefte met de personele beschikbaarheid - rekening houdend met de uitstroom van kennis en ervaring in de komende periode - is de aanjager voor de ontwikkeling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het legt de basis voor creatief leren combineren van bestaande en nieuwe personeelsinstrumenten, die zijn afgestemd op de belangen en behoeften van de individuele medewerker, maar ook op die van het opleidingscluster. Zo ontstaat dan maatwerk voor zowel de medewerker als voor de opleiding.

De hogescholen waar de aan de pilot deelnemende opleidingen deel van uitmaken, hebben hun personeelsbeleid omschreven in termen van ontwikkelingsgerichte doelen en daartoe reeds instrumenten en richtlijnen ontwikkeld. Op het gebied van organisatie en onderwijsontwikkeling worden nieuwe concepten geïmplementeerd.

Parallel aan de pilot start in het tweede kwartaal van 2005 in de 'tweede ring' een netwerk van belangstellende managers en P&O-ers, die nieuwe kennis en inzichten op willen doen op het gebied van personeelsplanning en duurzaam leeftijdsbeleid. Er is een viertal bijeenkomsten van elk een halve dag gepland. Deelname hieraan is onbeperkt en staat open voor P&O-ers en managers van opleidingen die duurzaam leeftijdsbeleid in hun personeelsplanning willen gaan uitwerken.

De pilot levert verschillende resultaten op waarvan niet alleen de deelnemende opleidingen profijt hebben:

- Het eerste resultaat is een model en een aanpak voor het maken van een kwalitatieve personeelsplanning.
- Het tweede resultaat is het door de deelnemende hogescholen gekozen pakket aan maatregelen en voorzieningen op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit levert een verzameling methoden en instrumenten op waarmee concreet ervaring is opgedaan.
- In de tweede ring kunnen belangstellende hogescholen middels een netwerk direct meedelen in de geboden aanpak en ervaringen.
- De resultaten van het project worden ook vastgelegd in een eindrapport.

Onderzoek, begeleiding en advisering in het kader van de pilot zijn in handen van een team van Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) van de Universiteit van Tilburg.

Bron: [www.mobiliteitsfonds.nl](http://www.mobiliteitsfonds.nl)

### **Scholings- en ontwikkelingsplannen**

Met iedere werknemer in het HBO dient een afspraak gemaakt te worden in de vorm een Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Een POP behelst in brede zin alle afspraken tussen werkgever en werknemer over scholing en deskundigheidsbevordering in een gemotiveerd loopbaanperspectief dat past bij het belang van de werknemer en dat van de instelling. Uitgangspunt bij deze afspraak is de brochure van de Stichting MobiliteitsFonds HBO "Werken met een Persoonlijk Ontwikkelingsplan". Voortgang en bijstelling van een POP wordt besproken in de gesprekken tussen werkgever en werknemer binnen de kaders van de op instellingsniveau afgesproken regeling voor functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Ten aanzien van scholing wordt in de CAO onderscheid gemaakt tussen:

- *Studie in opdracht werkgever:* De werknemer is verplicht deel te nemen aan scholing en ontwikkelingstrajecten voor zover dit vereist is voor het vervullen van de overeengekomen functie dan wel ten behoeve van het behoud van passende arbeid in het kader van het werkgelegenheidsbeleid. Indien en voorzover een studie in opdracht van de werkgever wordt verricht komen de redelijkerwijze daaruit voortvloeiende kosten voor rekening van de werkgever. De werkgever stelt de werknemer van zijn werkzaamheden vrij indien en voorzover de studie tijdens werkuren van de werknemer moet worden gevolgd.
- *Studie tevens in belang van de functie:* De werkgever kan aan de werknemer betaald studieverlof verlenen voor ten hoogste een halve dag per week indien een studie naar het oordeel van de werkgever tevens van belang is voor de uitoefening van de functie. Wanneer de studie tijdens werkuren moet worden gevolgd kan aan de werknemer betaald studieverlof worden verleend voor ten hoogste een hele dag per week. De werkgever verstrekt de werknemer een tegemoetkoming in de noodzakelijk gemaakte werkelijke reis- en verblijfkosten, kosten ter zake van het aanschaffen van het verplicht gestelde studiemateriaal, de cursus- of leselden alsmede de examen- of diplomakosten.
- *Studie in het kader van emplooibaarheid.* De werknemer die in het kader van de bevordering van zijn emplooibaarheid een opleiding wil volgen ten behoeve van een wending in zijn loopbaan kan aanspraak maken op maximaal 10 scholingsdagen die door de werkgever beschikbaar worden gesteld indien deze werknemer bereid is een minimaal gelijke hoeveelheid vrije tijd voor de opleiding in te zetten.

### **Gezondheidsbevordering**

Al in de vorige CAO is afgesproken nader overleg te voeren over het opnemen in de CAO van maatregelen ter preventie van ziekteverzuim en bevordering van reïntegratie van werknemers. Dit overleg over een pro-actief gezondheidsbeleid (preventie-, verzuim-, interventie- en reïntegratiebeleid) vindt plaats binnen de volgende kaders:

- ⊕ Algemene doelen voor een pro-actief gezondheidsbeleid zijn het vergroten van inzet en inzetbaarheid van werknemers, het voorkomen van onderbenutting van de organisatie en het tegengaan van uitval van mensen en ongewenst verloop.
- ⊕ Een pro-actief gezondheidsbeleid binnen de instelling begint met een actief preventiebeleid. In het preventiebeleid staan het bevorderen van de gezondheid en inzetbaarheid van werknemers met het voortdurend verbeteren van de arbeidsomstandigheden centraal.
- ⊕ Doelstelling van het verzuimbeleid is het realiseren van een zo spoedig mogelijk herstel van de werknemer en daarmee het voorkomen van schade voor werknemer en werkgever.

- ⊕ Interventie moet niet alleen gericht zijn op het wegnemen van gezondheidsklachten, maar ook op het aanpakken en bestrijden van de oorzaken van het verzuim, voor zover de werkgever daarop invloed kan uitoefenen.
- ⊕ De reïntegratie is gericht op het geheel of gedeeltelijk hervatten van het werk, in de eigen of in een andere functie, of bij een andere werkgever.

Als vervolg op deze maatregelen zijn bij het afsluiten van de ziektekostenverzekering met de collectieve aanbieder Zilveren Kruis/Achmea verdere afspraken gemaakt over gezondheidsbevordering. Zo gaat de aandacht uit naar de leefstijl van medewerkers via cursussen aan het LTC (Leefstijl Trainingscentrum). Ook wordt een medische check-up vergoed door de verzekeraar.

### ***Bewustzijn binnen sector van belang van actief leeftijdsbewust beleid***

In de CAO afspraken is er aandacht en budget voor facilitering van oudere werknemers en levensfasebewust personeelsbeleid. Werknemersvertegenwoordigingen tonen een grote flexibiliteit van om prepensioen en ontzietmaatregelen om te zetten in gerichte maatregelen.

Het Mobiliteitsfonds HBO heeft leeftijdsbewustbeleid als speerpunt. Van deze en andere mogelijkheden die op CAO niveau geregeld zijn wordt in toenemende mate gebruik gemaakt door de individuele instellingen.

## Conclusie

De komende jaren staat het HBO een uitbreidingsvraag én een groeiende vervangingsvraag te wachten. Bij het aantrekken van de economie zal het HBO op een steeds krappere arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden moeten concurreren met de overige publieke deelsectoren en bovenal met de marktsector. Men vist in dezelfde vijver. Bij ongewijzigd beleid zijn binnen enkele jaren dan ook forse knelpunten in de personeelsvoorziening te verwachten. Tevens blijven ervaren docenten uitstromen die nog een aantal jaren productief hadden kunnen blijven.

Vanuit bovenstaand perspectief staat het HBO voor de uitdaging om zittend personeel langer in te zetten en nieuwe instroom van personeel voor het onderwijs te behouden. Actief leeftijdsbewust beleid is dus van groot belang. Daartoe zijn de nodige stappen gezet. Een eerste voorbeeld daarvan is het flexibeler maken van uittredingsregelingen. Het is financieel aantrekkelijker geworden tot het 65e levensjaar door te werken. Aan de andere kant echter blijven mogelijkheden voor voortijdige uittreding van ouderen bestaan. Verder zijn er momenteel nog generieke 'ontzie' maatregelen voor ouderen (werktijdverkorting), maar die gaan langzamerhand verdwijnen. Van mogelijkheden tot demotie wordt nog weinig gebruik gemaakt. Het MobiliteitsFonds wil deze verder stimuleren.

De sector kent verder een groeiend aantal maatregelen gericht op het blijven faciliteren van werk(omgeving) van oudere werknemers, o.a. door de inzet van CAO-middelen en (onderdelen van) de stimuleringsregeling "Een loopbaanlang professional".

Ook op het terrein van preventie (sturing op arbeidsparticipatie en productiviteit ongeacht leeftijd) zijn de nodige ontwikkelingen. Zo is het MobiliteitsFonds in 2005 een pilotproject gestart rond kwantitatieve en kwalitatieve personeelsplanning in relatie tot vergrijzing en ontgroening. Een ander voorbeeld is overleg over een pro-actief gezondheidsbeleid (preventie-, verzuim-, interventie- en reïntegratiebeleid).

Misschien nog belangrijker dan het bestaan van een groot aantal mogelijkheden voor leeftijdsbewust personeelsbeleid, is dat de HBO-instellingen daar sinds eind 2005 ook in toenemende mate gebruik van maken.

Al deze ontwikkelingen zijn positief te noemen. De tijd zal leren hoe ze in de praktijk uiteindelijk zullen uitpakken. Bedoeling van sociale partners is in 2007 het leeftijdsbewust personeelsbeleid definitief in de CAO vast te leggen.

## Literatuur en links

### Literatuur

CBS (2005). *Jaarboek Onderwijs in Cijfers 2005*.

CBS (2006). *Jaarboek Onderwijs in Cijfers 2006*.

IVA (2001). *Werkend ouder worden in het HBO*.

Ministerie van BZK (2004). *Tendrapport Arbeidszaken Overheid 2005*.

Ministerie van OCW (2004). *Loopbaanmonitor onderwijs*.

Ministerie van OCW (2004). *Werken in het onderwijs 2005*.

Ministerie van OCW (2005). *Werken in het onderwijs 2006*.

Research voor Beleid (2003). *Voldoende personeel voor hogescholen? Arbeidsmarktmonitor voor de HBO-sector 2003*

Regioplan (2005). *Werkdruk in het hoger beroepsonderwijs. Werkdrukmeting en werkdrukbeleid*.

ROA (2004). *Professioneel Onderwijspersoneel. Functioneren van de onderwijsarbeidsmarkt*.

SBO (2005). *Jaarboek 2004. Onderwijsarbeidsmarkt in beeld*.

SBO (2006). *Jaarboek 2005. Onderwijsarbeidsmarkt in beeld*.

### Interviews

⊕ Rob Vink (SBO)

⊕ René Haasnoot (HBO-raad en MobiliteitsFonds)

⊕ Ti Hanh Nguyen (HBO-raad)

### Links

ABP	<a href="http://www.abp.nl">www.abp.nl</a>
Centrale Financiële Instelling (CFI)	<a href="http://www.cfi.nl">www.cfi.nl</a>
HBO-Raad	<a href="http://www.hbo-raad.nl">www.hbo-raad.nl</a>
Kengetallen HBO	<a href="http://kengetallen.hbo.nl">http://kengetallen.hbo.nl</a>
Lijst aangewezen hogescholen	<a href="http://www.nuffic.net/common.asp?id=1389&amp;instantie=0">www.nuffic.net/common.asp?id=1389&amp;instantie=0</a>
Lijst bekostigde hogescholen	<a href="http://www.nuffic.net/common.asp?id=1108&amp;instantie=0">www.nuffic.net/common.asp?id=1108&amp;instantie=0</a>
Ministerie van OCW (info HBO en WO)	<a href="http://www.minocw.nl/ho/index.html">http://www.minocw.nl/ho/index.html</a>
PAEPON	<a href="http://www.paepon.nl">www.paepon.nl</a>
SBO	<a href="http://www.sboinfo.nl">www.sboinfo.nl</a>
Startpagina HBO	<a href="http://www.hbo.pagina.nl">www.hbo.pagina.nl</a>
Stichting Mobiliteitsfonds HBO	<a href="http://www.mobiliteitsfonds.nl">www.mobiliteitsfonds.nl</a>

