

MOBILITEITSMOTIEVEN IN HET HBO

ANALYSE OP BASIS VAN HET WERKONDERZOEK 2024



Introductie

In dit onderzoek gaan we nader in op de aantrekkelijkheid van het werk in het hbo. We baseren ons daarbij op gegevens over de in- en uitstroommotieven van personeel en gaan na waarom mensen kiezen voor een baan in het hoger beroepsonderwijs (hbo) en waarom zij vertrekken. Daarnaast onderzoeken we of oudere medewerkers (55+) langer willen doorwerken of juist vroegtijdig willen stoppen. De analyses geven daarmee inzicht in de arbeidsmarktpositie van het hbo, vanuit medewerker perspectief.

Dynamiek op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt voor leraren en ondersteunend personeel in het hbo is aan verandering onderhevig. In de afgelopen jaren nam de vraag naar personeel in het hbo toe, mede als gevolg van het Nationaal Programma Onderwijs. Uit cijfers van de Vereniging Hogescholen blijkt dat de formatie in de periode 2020-2023 met ruim 13 procent is toegenomen en daarna is afgenomen (tot 43.141 fte in 2024). Cijfers uit de jaarverslagen van hogescholen tonen voor 2025 en 2026 een verdere daling van de personele bezetting, vermoedelijk als gevolg van bezuiniging op het hoger onderwijs en daling van het aantal studenten. Vooral onder docenten is de (verwachte) daling groot (-10% in 2025 en -4% in 2026). Daarbij moet worden opgemerkt dat het gaat om ramingen van hogescholen, zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf¹ van het jaarverslag 2024.

Hoewel de vraag naar docenten in het hbo op de korte termijn afneemt, verwacht de SER (2023) op de wat langere termijn een toename van de tekorten². Dat komt onder meer door uitstroom van oudere medewerkers en daling van het aantal afgestudeerden. Om toekomstige knelpunten in de personeelsvoorziening te voorkomen, adviseerde de SER in 2023 om de *aantrekkingskracht van het werk* te verhogen en te investeren in een *effectievere inzet van de beschikbare menskracht*.

Het Werkonderzoek als basis

Voor dit onderzoek zijn analyses uitgevoerd op basis van het Werkonderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit Werkonderzoek betreft het grootste medewerkersonderzoek in de publieke sector en geeft periodiek inzicht in de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Het Werkonderzoek 2024 is uitgevoerd in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het programma Kennis van de Overheid van ICTU. Naast allerlei HR-thema's, wordt er in het Werkonderzoek aandacht besteed aan diverse organisatievraagstukken.

Het Werkonderzoek richt zich op medewerkers in de publieke sector. Het hbo maakt daar deel van uit. Op basis van gegevens uit de Polisadministratie is door het CBS een naar sector-gestratificeerde steekproef getrokken. In 2024 hebben in het hbo 2.231 van de 4.757 benaderde medewerkers (46,9%) aan het onderzoek meegedaan. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen zijn weegfactoren berekend door het CBS. Deze corrigeren voor afwijkingen in de responsverdeling naar: geslacht, leeftijd, herkomst, type gezin, inkomen en landsdeel. Op basis hiervan kan een betrouwbaar beeld worden geschetst over de werkbeleving van medewerkers in het hbo. Daarbij is nadere verbijzondering naar functie mogelijk en ook naar allerlei achtergrondkenmerken, zoals leeftijdsklasse, geslacht, herkomst, etc. In dit artikel gebruiken we de gegevens uit het Werkonderzoek 2019, 2022 en 2024.

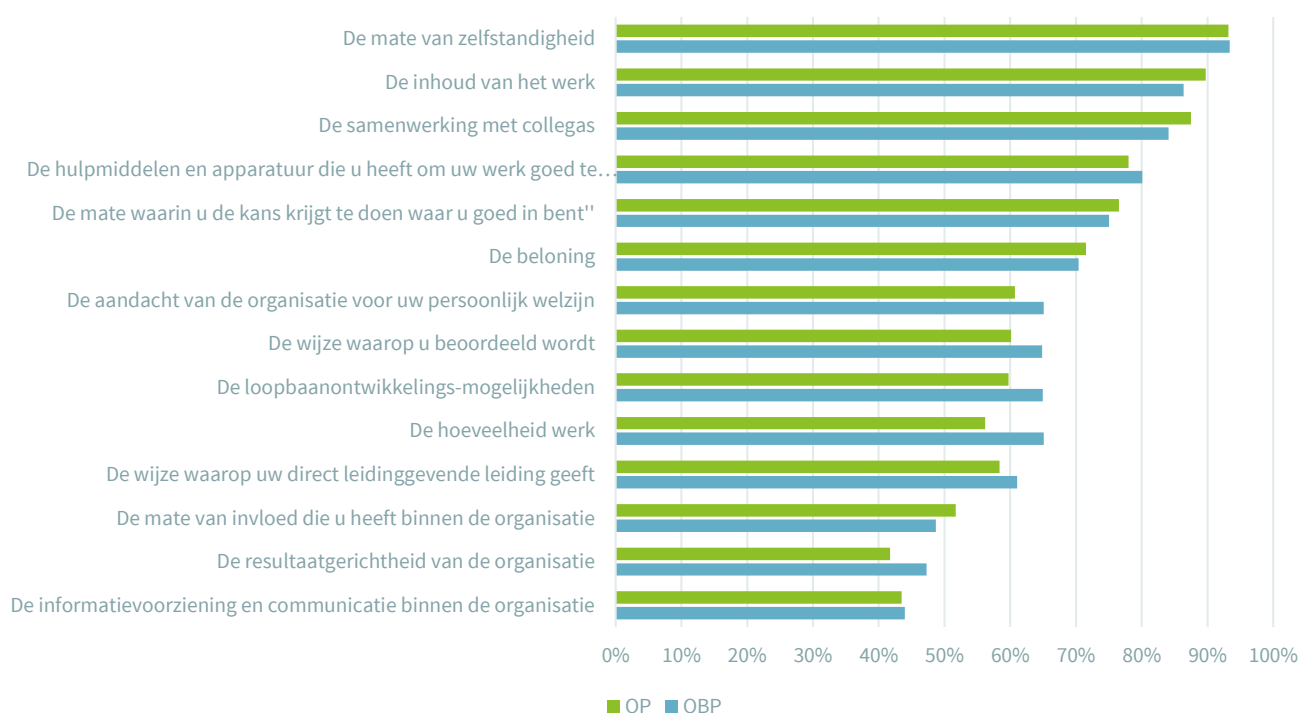
¹ DUO (2026) [Open onderwijsdata\Financiële overzichten](#)

² SER (2023) [Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk](#). Den Haag.

Werkbeleving in het hbo

De meeste medewerkers in het hbo zijn tevreden met hun baan en het team waarin zij werken. Dit geldt zowel voor docenten (OP) als voor ondersteunend personeel (OBP). Circa 87 procent van alle hbo-medewerkers is tevreden of zeer tevreden met zijn baan en 83 procent is (zeer) tevreden met het team. Vooral over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's zijn hbo-medewerkers zeer te spreken (zie Figuur 1). De tevredenheid over de organisatie valt met 66 procent wat lager uit. Vooral onder docenten (OP) is dit het geval. Circa 61 procent van de docenten in het hbo is tevreden of zeer tevreden met de organisatie. De rest is ontevreden of heeft geen uitgesproken mening over de organisatie. Dit laatste komt overeen met eerder onderzoek van Zestor (2023), op basis van het Werkonderzoek 2022. Ook toen bleek dat medewerkers in het hbo meer tevreden zijn met hun baan dan met de hogeschool waar zij werken.

Figuur 1 - Tevredenheid van hbo-medewerkers met baankenmerken (%)



Voordat we ingaan op in- en uitstroommotieven en de loopbaanperspectieven van oudere medewerkers, gaan we nog kort in op twee aspecten van talentmanagement: 1) het aantrekken van talentvolle medewerkers en 2) het behoud van talentvolle medewerkers. Beide factoren zijn van belang voor de arbeidsmarkt in het hbo, maar laten ruimte voor verbetering, zo blijkt uit het Werkonderzoek.

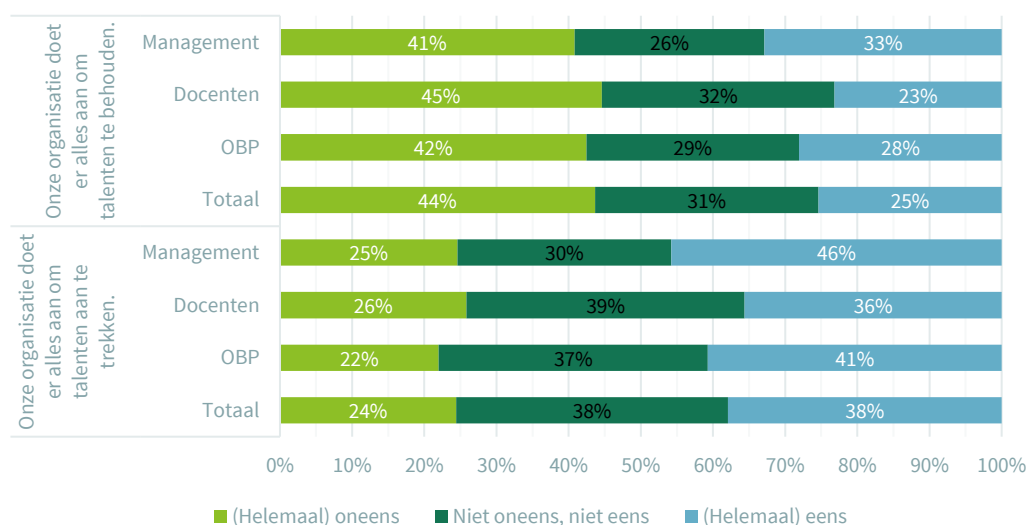
Aantrekken en behouden van talentvolle medewerkers

In de enquête is aan alle respondenten gevraagd om een oordeel over het talentmanagement van de organisatie. Voor dit onderzoek over mobiliteitsmotieven zijn twee elementen daarvan relevant, namelijk: de aandacht voor het aantrekken en het behouden van talentvolle medewerkers. Het blijkt dat hogescholen op beide punten niet al te best scoren (zie Figuur 2). Circa 38 procent van de respondenten vindt dat de organisatie waar zij werken er alles aan doet om talenten aan te trekken. De rest is het hiermee oneens of heeft geen uitgesproken mening over het aantrekken van talent. Kijken we naar het behoud van talentvolle medewerkers, dan is het oordeel nog kritischer. Slechts een kwart van de medewerkers vindt dat hun hogeschool er alles aan doet om talentvolle medewerkers te behouden. De rest vindt dat de hogeschool dit niet doet of heeft hier geen uitgesproken mening over.

Hierbij moeten drie dingen worden opgemerkt. Ten eerste iets over het peilmoment. Het Werkonderzoek is uitgevoerd in september/oktober 2024 en geeft dus inzicht in de situatie vóór de bezuinigingen op het hoger onderwijs. Als gevolg van bezuinigingen door OCW, is in 2025 door veel hogescholen besloten om tijdelijke contracten niet te verlengen. Het oordeel over het aantrekken en behouden van talentvolle medewerkers is daardoor naar verwachting negatief beïnvloed. Een tweede kanttekening betreft de verschillen naar functiegroep. Het oordeel over het aantrekken en behouden van talent verschilt enigszins naar functie. Daarbij valt op dat managers relatief vaker van mening zijn dat de organisatie er alles aan doet om talenten aan te trekken en te behouden dan docenten en ondersteunend personeel (OBP). Vergeleken met andere publieke sectoren scoort het hbo echter laag, zo blijkt uit nadere analyses. Het aandeel medewerkers (excl. management) dat positief oordeelt over het aantrekken van talent (38%), is in het hbo het kleinst. En ook wat betreft het behoud van talentvolle medewerkers scoort het hbo relatief laag.

Hoewel de situatie op de arbeidsmarkt in het hbo recent is veranderd door bezuinigingen van het Kabinet Schoof en ‘krimp’ van het aantal studenten, dreigt op de middellange termijn een tekort aan personeel door uitstroom van oudere medewerkers en daling van het aantal afgestudeerden. In het rapport *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk* schetst de SER een samenhangend pakket aan maatregelen om arbeidsmarktkrapte tegen te gaan. De SER pleit daarbij onder meer voor: 1) het vergroten van het arbeidsaanbod, 2) meer doen met de beschikbare menskracht en tot slot 3) een verbeterd samenspel tussen beleid en uitvoering. Investeren in de aantrekkingskracht van het werk en het werven en behouden van talentvolle medewerkers maakt hier onderdeel van uit. In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we hier nader op in.

Figuur 2 - Oordeel van hbo-medewerkers over het aantrekken en behoud van talent, naar functiegroep (%)



Instroommotieven

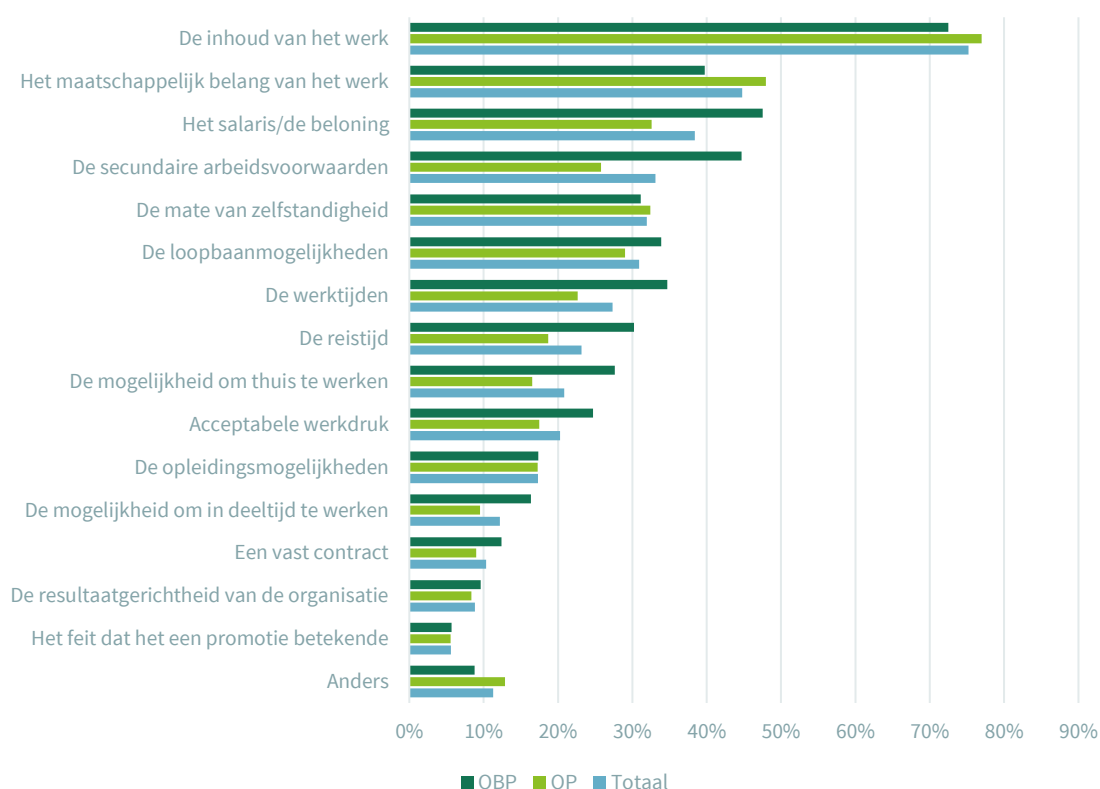
De instroom van medewerkers bij hogescholen bestaat voor een belangrijk deel uit mensen die van baan wisselen. Uit het Werkonderzoek blijkt dat driekwart van de instromers (75%) eerder een baan had in loondienst en ongeveer 8% werkzaam was via een uitzendbureau of als zelfstandige. Daarnaast is een deel (12%) ingestroomd vanuit de opleiding of vanuit een uitkeringssituatie (werkloos/ arbeidsongeschikt).

Aan medewerkers die de afgelopen twee jaar in dienst zijn getreden bij een hogeschool (instromers), is gevraagd naar de redenen voor hun baankeuze. Figuur 3 laat zien dat de inhoud van het werk verreweg de belangrijkste reden is om te kiezen voor een baan bij een hogeschool. Circa driekwart van de instromers

(75%) noemt dit als keuzemotief. Daarnaast worden ook het maatschappelijk belang van het werk, het salaris, de secundaire arbeidsvoorwaarden en de loopbaanmogelijkheden genoemd als instroommotief.

Tussen docenten (OP) en ondersteunend personeel (OBP) zijn er enkele opvallende verschillen in de instroommotieven. Daarbij valt op dat docenten vaker kiezen voor een baan in het hbo vanwege de inhoud van het werk en het maatschappelijk belang. Voor ondersteuners spelen het salaris, de secundaire voorwaarden, de werktijden en de reistijd een belangrijkere rol (zie Figuur 3.).

Figuur 1 - Instroommotieven van hbo-medewerkers, naar functiegroep (%)



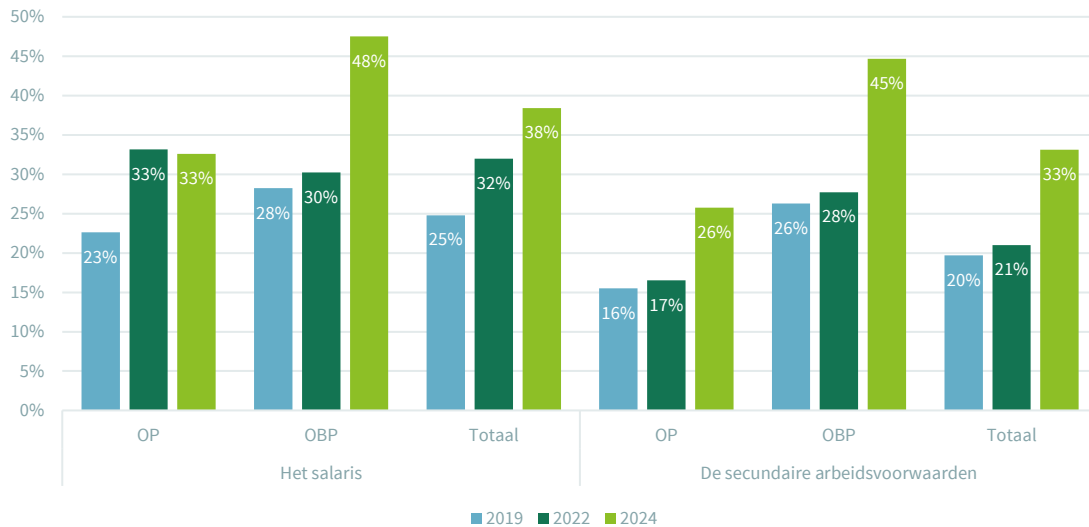
Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2024

Kijken we naar de ontwikkelingen in de tijd, dan valt op dat het belang van een goed salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden de afgelopen jaren duidelijk zijn toegenomen, vooral bij het OBP (zie Figuur 4). In 2019 noemde 25% van de instromers het salaris als keuzemotief, in 2022 32% en in 2024 38%. Het aandeel instromers dat secundaire arbeidsvoorwaarden als keuzemotief noemde, steeg in dezelfde periode van 20% naar 33%. Deze ontwikkeling hangt naar verwachting samen met de toegenomen kosten van levensonderhoud en de gestegen woonlasten. Daarnaast speelt mogelijk ook de ontwikkeling van de CAO-lonen in het hbo een rol. In de afgelopen jaren zijn de contractlonen bij hogescholen toegenomen, waardoor het werk financieel aantrekkelijker is geworden³.

Vooral voor het ondersteunend personeel (OBP) speelt het salaris een steeds grotere rol bij de keuze voor een baan in het hoger beroepsonderwijs (zie Figuur 4). Het percentage docenten dat het salaris noemt als instroomreden is sinds 2019 ook toegenomen, maar voor hen speelt het salaris over het algemeen toch een minder grote rol (als keuzemotief).

³ Uit cijfers van het CBS (statline) blijkt dat de CAO-lonen in het onderwijs sinds 2020 sterker zijn gestegen dan in de marktsector. In hoeverre dit ook voor het hbo geldt, is niet bekend, maar dit verschil wijst erop dat het werk financieel aantrekkelijker is geworden.

Figuur 2 - Belang van salaris als instroommotief, naar functiegroep, 2019-2024 (%)



Bron: BZK/CBS (2025) Werkonderzoek 2024

De instroommotieven van mannen en vrouwen tonen over het algemeen geen grote verschillen. Het enige dat opvalt, is dat mannen vaker voor een baan bij een hogeschool kiezen vanwege het maatschappelijk belang van het werk en het salaris en vrouwen iets vaker vanwege de werkdruk en de mogelijkheid om thuis te werken. Hoger opgeleiden kiezen vooral vanwege de inhoud en het maatschappelijk belang voor een baan in het hbo. Voor mbo'ers spelen het salaris, de werktijden en de secundaire arbeidsvoorwaarden een voorname rol.

Naar leeftijdsklasse zijn er ook verschillen. Voor jongeren (<35 jaar) spelen het salaris, de loopbaanmogelijkheden en de secundaire arbeidsvoorwaarden een belangrijke rol bij hun keuze voor het hbo. Vergeleken met 2019 is het belang van (een goed) salaris met 14 procentpunt toegenomen, maar voor jongeren (<35 jaar) was de toename met 20 procentpunt nog groter. In 2019 noemde 29 procent van de jonge instromers het salaris als instroommotief; in 2024 deed 49 procent dat.

De inhoud van het werk is nog altijd de belangrijkste pullfactor, maar medewerkers kiezen tegenwoordig niet alleen vanuit een intrinsieke motivatie voor een baan in het hoger beroepsonderwijs. Een goed salaris, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, een acceptabele reistijd en voldoende loopbaanmogelijkheden zijn (in toenemende mate) ook van belang, vooral voor jongeren, OBP'ers en medewerkers met een mbo-achtergrond. Dit betekent dat hogescholen er niet op kunnen vertrouwen dat zij voldoende nieuwe medewerkers kunnen aantrekken door te focussen op de intrinsieke motivatie van kandidaten. Goede arbeidsvoorwaarden zijn ook belangrijk.

Zoek- en vertrekmotieven

Motieven voor vertrek

Kijken we naar de uitstroommotieven, dan ontstaat een heel ander beeld. In het Werkonderzoek is aan medewerkers die van baan zijn veranderd, gevraagd naar de redenen van vertrek ⁴. Omdat de groep die is uitgestroomd naar de marktsector erg klein is, is deze in de analyse echter niet meegenomen ⁵. In de analyse hebben we ons dus enkel gericht op de respondenten die *naar een andere overheidsorganisatie* zijn overgestapt. Dit geeft een partieel beeld van de vertrekmotieven.

Onvrede over de *werkwijze en cultuur* is de meest genoemde redenen voor vertrek naar een andere overheidsorganisatie. 38% van de uitstromers noemt dit als uitstroommotief. Daarnaast geeft ruim een kwart van de ‘overstappers’ aan dat ze uit onvrede over de inhoud van het werk (29%), de werksfeer (27%) en/of de leidinggevende (26%) bij hun oude werkgever zijn vertrokken, of wat anders wilden gaan doen (23%).

Vergeleken met de situatie voor corona (2019) zien we dat hbo-medewerkers vaker vertrekken uit onvrede over de inhoud van het werk, de sfeer op het werk en de leidinggevende. In 2019 noemde 17% van de uitstromers de inhoud van het werk en/of de sfeer als vertrekredenen. In 2024 is dit toegenomen naar respectievelijk 29 en 27 procent. Dit betekent dat de aantrekkelijkheid op het gebied van de inhoud van het werk wat onder druk staat.

Zoeken naar een andere baan

Naast de uitstroommotieven van medewerkers die zijn overgestapt naar een andere overheidsorganisatie, hebben we ook gekeken naar de *verloopintentie* van medewerkers. Het gaat hierbij om het voornemen van medewerkers om een andere baan te zoeken of daadwerkelijk ontslag te nemen.

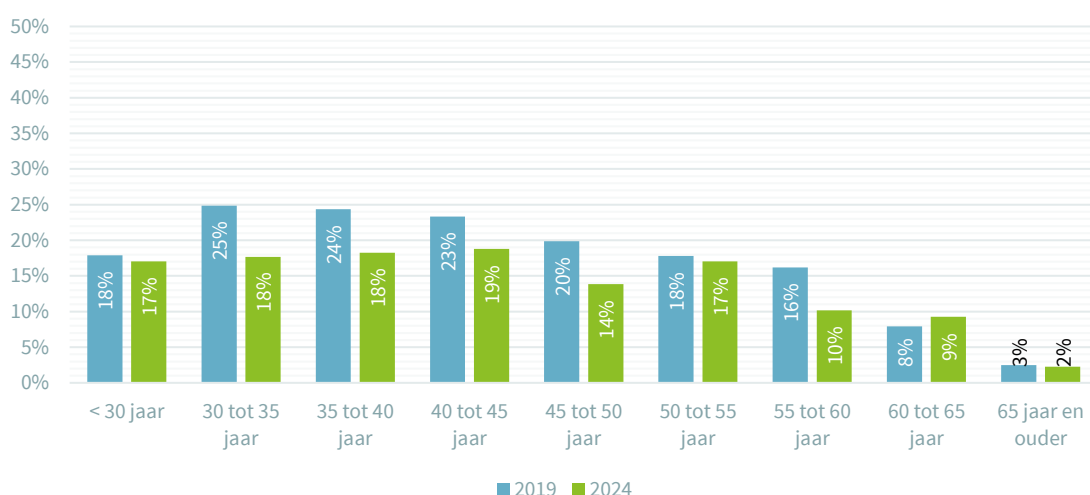
Uit het Werkonderzoek blijkt dat 15% van de hbo-medewerkers op zoek is naar een andere functie of baan. In 2019 lag dit percentage met 18% duidelijk hoger en in 2022 op hetzelfde niveau (14%). Dit wijst erop dat de verloopintentie tijdens corona is gedaald, en nadien niet wezenlijk is veranderd. Vergeleken met 2019 ligt het zoekpercentages nu zo’n 3-procentpunt lager. Vooral onder medewerkers van middelbare leeftijd (30 tot 50 jaar) is de verloopintentie afgenomen (zie Figuur 5).

Vergeleken met 55-plussers zijn ‘jongere’ medewerkers (tot 45 jaar) vaker op zoek naar een andere baan, maar het verschil in ‘zoekpercentage’ is de laatste jaren wel afgenomen. Van de medewerkers in de leeftijd tot 45 jaar is circa 18 procent op zoek naar ander werk; onder 55-plussers ligt dit aandeel op 10%.

⁴ In de enquête is aan medewerkers die de afgelopen 12 maanden (vóór de enquête) zijn uitgestroomd, gevraagd naar de vertrekredenen. Het gaat hierbij om medewerkers die van werkgever zijn veranderd en/of zijn uitgestroomd naar de marktsector. Daarnaast is ook gevraagd naar de vertrekintentie (d.w.z. het zoeken van een andere baan). In deze paragraaf gaan we in op beide aspecten (vertrek en vertrekintentie).

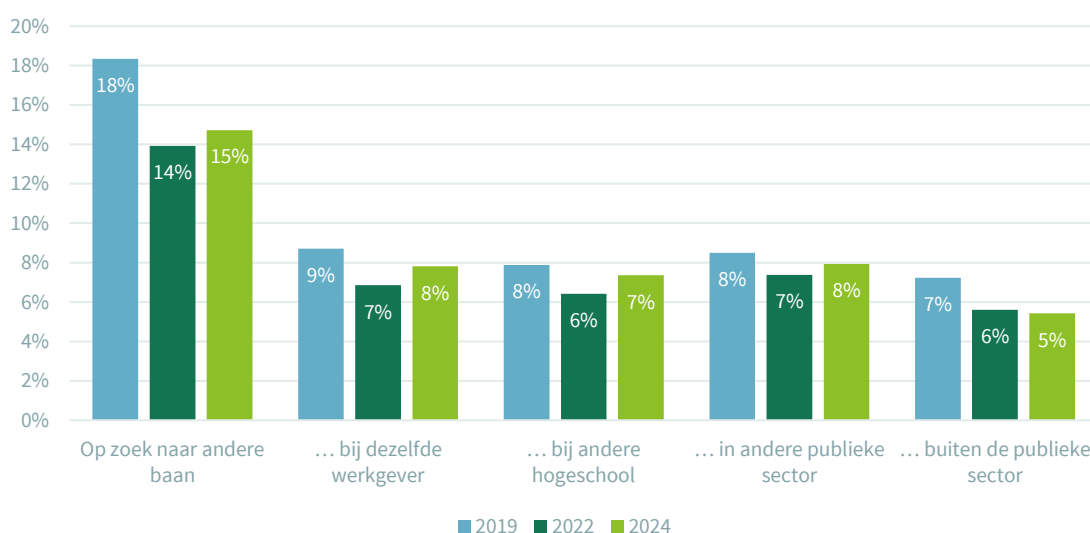
⁵ In de enquête is aan medewerkers die zijn uitgestroomd naar de marktsector ook gevraagd naar de vertrekredenen. Omdat het hierbij om kleine aantallen gaat, presenteren we hierover geen cijfers.

Figuur 3 - Aandeel hbo-medewerkers dat op zoek is naar andere baan, naar leeftijdsklasse (2019 vs. 2024)



Medewerkers die zoeken naar een andere baan, oriënteren zich in veel gevallen op de eigen hogeschool of een andere werkgever in de publieke sector (zie Figuur 6). Slechts een klein deel (5%) van de medewerkers is op zoek naar een baan buiten de publieke sector.

*Figuur 4 - Aandeel medewerkers dat op zoek is naar andere baan, naar richting (%) | hbo)**



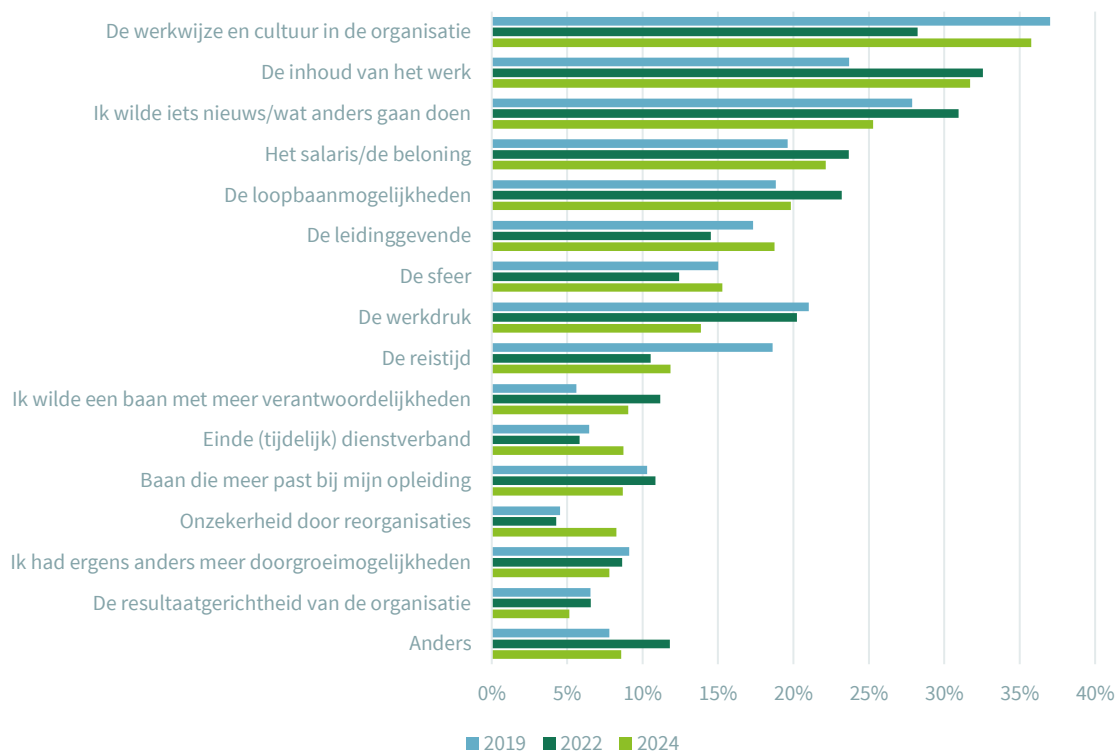
** In de enquête konden respondenten meerdere bestemmingscategorieën aankruisen. De percentages tellen daarom niet op tot het totaal.*

Medewerkers die op zoek zijn naar een baan bij een andere werkgever, vroegen we naar de belangrijkste redenen hiervoor. Onvrede over de *werkwijze en cultuur* is de meest genoemde reden (zie Figuur 7). Ruim een derde van de hbo-medewerkers (36%) noemt dit als reden voor het zoeken van een andere baan. Andere belangrijke redenen zijn: onvrede over de inhoud van het werk, behoefte aan een nieuwe uitdaging en (onvrede over) het salaris of de loopbaanmogelijkheden.

Vergeleken met 2019 (de situatie voor corona) zoeken hbo-medewerkers in 2024 vaker een andere baan uit onvrede over de inhoud van het werk (resp. 24 en 33%). Het belang van goede loopbaanmogelijkheden is sinds 2022 iets afgenomen, en hetzelfde geldt voor de werkdruk. Zoals bekend, ervaren medewerkers een aanzienlijke werkdruk, maar vergeleken met eerdere jaren wordt dit minder vaak genoemd als zoekmotief.

Uit de analyses blijkt verder dat de zoekmotieven duidelijk verschillen naar leeftijdsklasse en geslacht. Jonge medewerkers (jonger dan 35 jaar) noemen vaker het salaris en de loopbaanmogelijkheden als zoekmotief dan oudere medewerkers. Medewerkers van middelbare leeftijd (35-44 jaar) zijn relatief vaak op zoek naar een andere baan uit onvrede over de inhoud van het werk en omdat zij wat anders willen doen, en ouderen noemen relatief vaak de werkdruk en de werkwijze en cultuur als reden. Vrouwen die op zoek zijn naar een andere baan noemen vergeleken met mannen vaak de werkwijze en cultuur en de sfeer als zoekmotief. Mannen gaan vaker op zoek naar een andere baan uit onvrede met het salaris en de doorgroeimogelijkheden.

Figuur 5 - Redenen om op zoek te gaan naar andere baan, 2019-2024 (% | hbo)



* Meerdere antwoorden mogelijk

Bepalende factoren voor verloopintentie

In de vorige paragrafen zijn we ingegaan op de in- en uitstroommotieven van medewerkers in het hbo. Daarbij hebben we gezien dat medewerkers veelal kiezen voor een baan in het hbo vanwege de inhoud van het werk en het maatschappelijk belang, en vertrekken omdat ze iets anders willen gaan doen of uit onvrede over de inhoud van het werk, de werkwijze en cultuur in de organisatie en/of de loopbaanmogelijkheden.

In deze paragraaf gaan we dieper in op de factoren die van invloed zijn op het zoeken naar een andere baan. We richten ons daarbij vooral op het zoeken van een baan in een *andere sector*. Dit is met name relevant vanuit arbeidsmarktperspectief. Het zoeken van een ‘functie elders’ is namelijk een belangrijke indicatie voor vertrek uit de sector en daarmee voor de vraag naar nieuw personeel (zogenaamde vervangingsvraag). Daarbij willen we er (nogmaals) op wijzen dat het Werkonderzoek inzicht geeft in de situatie eind 2024, vóór de bezuinigingen op het hoger onderwijs. De arbeidsmarktsituatie in het hbo is op dit moment anders dan op het moment van de enquête.

Daarbij hebben de bezuinigingen in 2025 bij veel hogescholen geleid tot gedwongen vertrek van tijdelijk personeel. In hoeverre de bezuinigingen ook effect hebben op de verloopintentie is niet bekend. In het vervolg van deze paragraaf baseren we ons hiervoor op het Werkonderzoek.

Met behulp van regressieanalyse is onderzocht welke factoren van invloed zijn op een mogelijk vertrek uit de sector. Hierbij is onder meer gekeken naar het effect van diverse HR-praktijken, zoals de loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden, de manier van leidinggeven, de mate waarin competenties (talenten) van medewerkers worden benut en de beloning. Ook is gekeken naar het effect van tevredenheid met de inhoud van het werk en de expertise van medewerkers. In de enquête zijn drie stellingen opgenomen die samen een goede indicatie vormen voor de beroepsexpertise van medewerkers⁶. Deze schaal geeft inzicht in de zelfperceptie van talent⁷.

Uit de analyse blijkt dat de tevredenheid over de *inhoud van het werk* een sterk negatief effect heeft op de verloopintentie van medewerkers. Naarmate medewerkers meer tevreden zijn over hun werk, zoeken zij minder vaak naar een andere baan. Onvrede over de inhoud van het werk leidt omgekeerd tot een grotere kans op vertrek uit de sector (zie Figuur 8).

Naast de inhoud van het werk spelen ook andere factoren een rol, zoals loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden, het gebruik van talenten⁸ (competenties), en de manier van leidinggeven. Medewerkers die hierover tevreden zijn, zoeken minder vaak naar een andere baan dan medewerkers die hierover ontevreden zijn. Dit bevestigt het belang van *voldoende groeimogelijkheden* en een *goede benutting van de talenten* van medewerkers.

Uit de analyses blijkt verder dat talentvolle medewerkers (met veel expertise) vaker op zoek zijn naar een andere baan dan medewerkers die over minder beroepsexpertise zeggen te beschikken. Eerder onderzoek van Cörvers en Goedhart (2020) wees hier ook op⁹. Op basis van het Werkonderzoek 2019 kwamen zij tot de conclusie dat medewerkers die mobiel zijn en dus zoeken naar een andere baan over het algemeen ‘productiever’ zijn dan degenen die niet mobiel zijn. Productiviteit werd daarbij aan de hand van dezelfde items over expertise geoperationaliseerd als in dit onderzoek. Gezien de tekorten op de arbeidsmarkt is deze bevinding vrij zorgelijk. Het betekent immers dat hogescholen bij ongewijzigd beleid hun ‘beste’ medewerkers dreigen te verliezen. Aandacht voor talentmanagement is daarom dringend gewenst om (talentvolle) medewerkers te behouden voor de sector.

Medewerkers die in het hbo gaan werken, noemen steeds vaker het salaris als reden om in te stromen, en voor sommige medewerkers is dit ook een reden voor vertrek. Uit regressieanalyse blijkt echter dat de tevredenheid over de beloning *géén* significant effect heeft op de verloopintentie. De tevredenheid over de beloning maakt voor het zoeken van een baan in een andere sector dus *géén* verschil. Wel speelt de *resultaatgerichtheid van de organisatie* een rol van betekenis. Naarmate medewerkers de resultaatgerichtheid van hun hogeschool beter beoordelen, zijn zij minder vaak op zoek naar een baan in een andere sector. Om medewerkers voor de sector te behouden, is dus een (meer) resultaatgerichte werkwijze nodig.

⁶ Beroepsexpertise is gemeten met drie stellingen: a) Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren, b) In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt, c) In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij.

⁷ In de analyses zijn ter controle ook enkele persoons- en baankenmerken opgenomen, zoals leeftijdsklasse, geslacht, opleidingsniveau, aanstellingsomvang en type dienstverband.

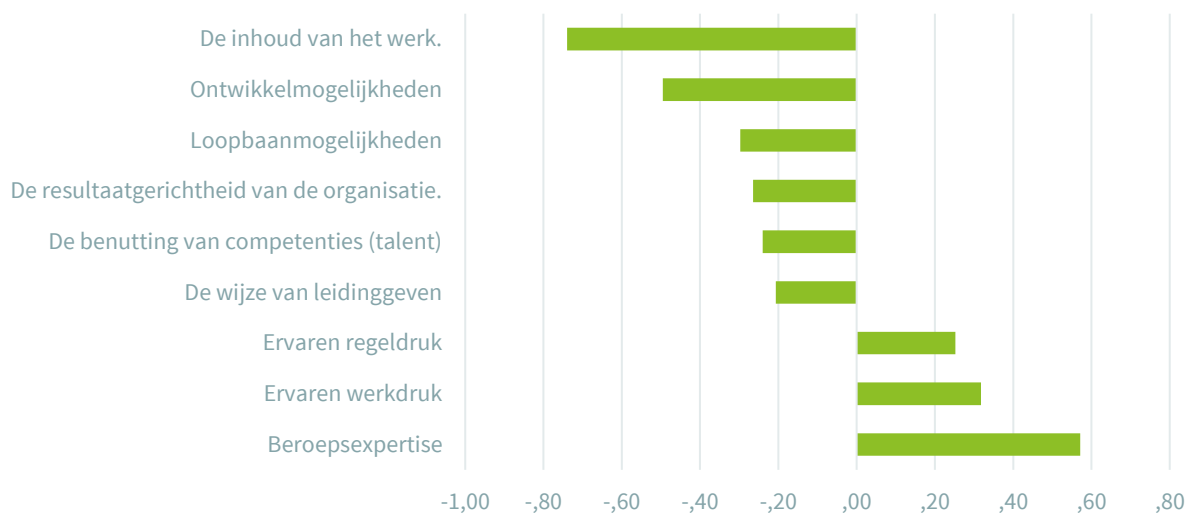
⁸ Het gaat hierbij om de mate waarin medewerkers de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn.

⁹ Cörvers, F. & Goedhart, R. (2020). Uitstroom van personeel uit de publieke sector: baanmobiliteit met verlies aan kwaliteit?

Tot slot tonen de analyses aan dat de kans op vertrek stijgt naarmate medewerkers meer werk- en regeldruk ervaren. Uit ander onderzoek van Zestor¹⁰ (2026) is bekend dat medewerkers in het hbo een aanzienlijke werkdruk ervaren. Dit geldt vooral voor docenten. Deze werkdruk leidt niet alleen tot een grotere mate van uitputting, maar ook tot een grotere verloopintentie. Om medewerkers te behouden voor de sector, is het dan ook van belang om de ervaren werk- en regeldruk te verminderen.

Om een betrouwbaar beeld te krijgen van de verloopintentie is in de analyses rekening gehouden met achtergrondkenmerken van de respondenten. Het gaat dan onder andere om: leeftijdsklasse, geslacht, functiegroep, aanstellingsomvang en dienstverband. Uit de analyses blijkt dat (geheel in lijn met de verwachtingen) vooral leeftijd en het type dienstverband van invloed zijn op de verloopintentie van medewerkers in het hbo. Oudere medewerkers (55+) zijn significant minder vaak op zoek naar een baan in een andere sector dan jongere en medewerkers met een vast contract minder vaak dan medewerkers met een tijdelijk dienstverband. Functie, geslacht en aanstellingsomvang hebben géén (additioneel) effect.

Figuur 6 - Beïnvloedende factoren voor het zoeken naar andere baan (in een andere sector)



Langer doorwerken in het hbo

Uit voorgaande analyses blijkt dat de verloopintentie sterk verschilt naar leeftijd. Jongere medewerkers (<45) zijn vaker op zoek naar een andere baan dan oudere (55+). Maar daarmee is niet gezegd dat 55-plussers ook allemaal tot aan hun pensioen in het hoger beroepsonderwijs willen blijven werken. Uit eerder onderzoek¹¹ is bekend dat een deel van de oudere medewerkers graag eerder wil stoppen met werken en/of fysiek en mentaal niet in staat is om door te werken. In deze paragraaf gaan we hier nader op in, aan de hand van gegevens uit het Werkonderzoek 2024.

Zoals bekend, moeten oudere medewerkers tegenwoordig langer doorwerken dan in het verleden. 65 jaar was decennialang de leeftijd waarop werknemers hun AOW kregen, maar door de stapsgewijze verhoging van de pensioenleeftijd moeten werknemers nu tot hun 67ste doorwerken. De pensioenregeling in het hbo biedt weliswaar de mogelijkheid om eerder te stoppen met werken, maar dat heeft negatieve consequenties voor de pensioenuitkering. Het aantal medewerkers dat voortijdig stopt, is daarom ook beperkt, zo blijkt uit cijfers van DUO¹².

¹⁰ Borst e.a. (2026) *Baaneisen ontrafeld: Van analyse naar beleid voor een veiliger en veerkrachtiger hbo*. Zestor: Den Haag.

¹¹ Zestor (2023) *Loopbaan oudere medewerkers in het hbo*.

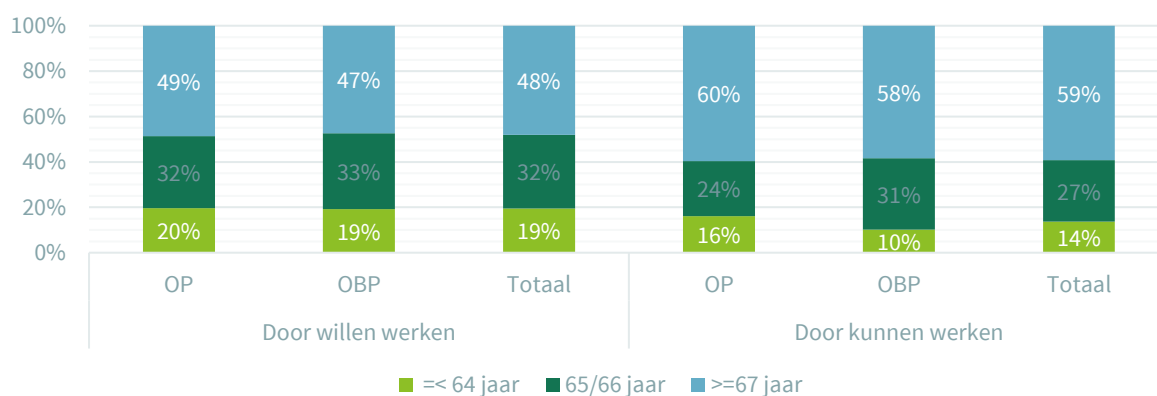
¹² DUO (2022). [Trends & Cijfers Onderwijspersoneel 2023](#). Den Haag.

Uit het Werkonderzoek blijkt dat 48% van de oudere medewerkers (55+) in het hbo tot de pensioengerechtigde leeftijd van 67 wil doorwerken. De rest wil graag eerder stoppen (zie Figuur 9). Naar functiegroep zijn er geen wezenlijke verschillen, maar de bereidheid om door te werken verschilt wel naar geslacht, aanstellingsomvang en positie in het huishouden. Mannen (55%) willen relatief vaker doorwerken tot de AOW-leeftijd van 67 dan vrouwen (41%) en voltijders (65%) willen dit vaker dan deeltijders (38%). Daarnaast blijkt dat medewerkers die hoofdkostwinner zijn vaker willen doorwerken dan medewerkers die dat niet zijn (resp. 52% en 39%).

Los van de vraag tot welke leeftijd men wil doorwerken, is aan respondenten ook gevraagd tot welke leeftijd men fysiek en mentaal in staat is om het werk voort te zetten. Het blijkt dat 59% van de oudere medewerkers in het hbo denkt door te kunnen werken tot de pensioenleeftijd. De rest acht zichzelf hiertoe niet in staat. Ook hier zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen en verschillen naar opleidingsniveau. Mannen denken verhoudingsgewijs vaker tot hun 67ste door te kunnen werken dan vrouwen en medewerkers met een hbo- of wo-opleiding denken dit vaker dan medewerkers met een (v)mbo-diploma.

Opmerkelijk is overigens dat een deel van de 55-plussers ook na z'n 67ste wil doorwerken. Het gaat hierbij om ongeveer één op de tien oudere medewerkers.

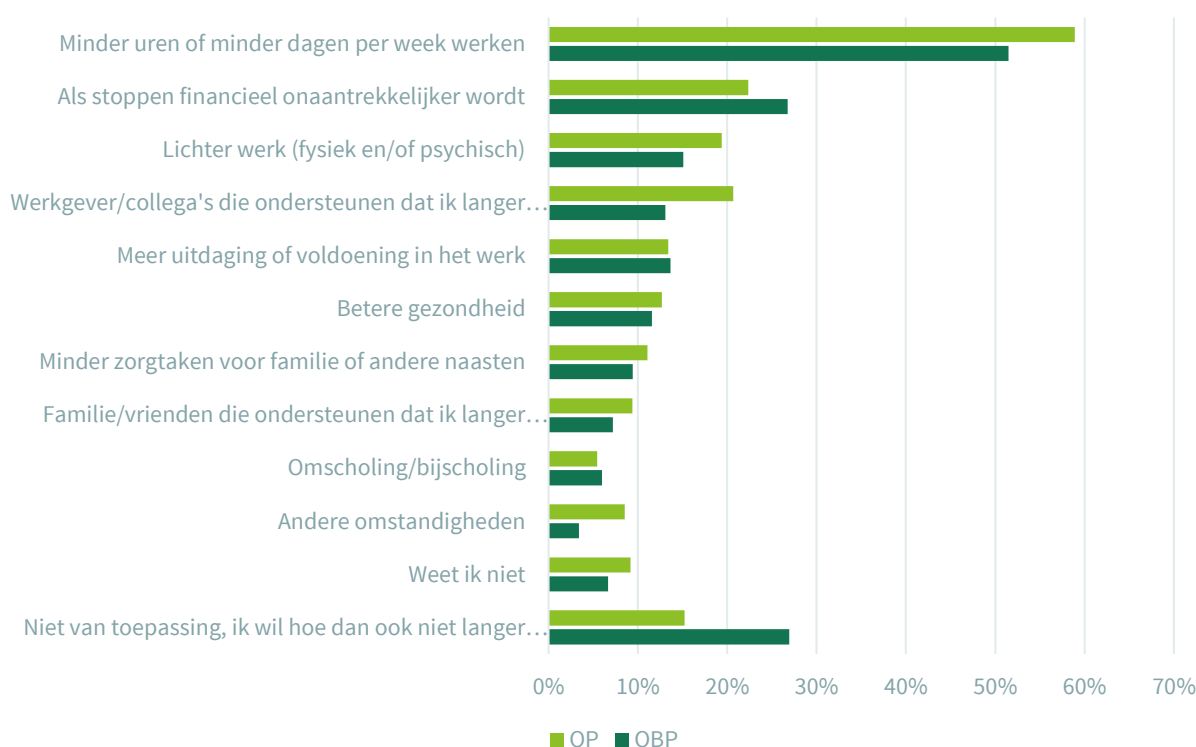
Figuur 7 - Leeftijd tot waar oudere medewerkers (55+) willen en kunnen doorwerken



Hoewel oudere medewerkers tegenwoordig langer moeten doorwerken dan in het verleden, blijkt dit niet voor iedereen even makkelijk. Een aanzienlijk deel (52%) van de oudere medewerkers wil eigenlijk eerder stoppen met werken en daarnaast is er ook een groep van ongeveer 41% die fysiek en mentaal niet in staat is om door te werken. Zonder passende maatregelen dreigt een deel van de oudere medewerkers dan ook voortijdig uit te vallen. Om na te gaan wat werkgevers hieraan kunnen doen, is in de enquête gevraagd onder welke omstandigheden oudere medewerkers langer zouden willen en kunnen doorwerken. Onderstaande figuur toont de uitkomsten hiervan.

De meest genoemde voorwaarde om langer door te willen werken, betreft een vermindering van het aantal uren of dagen per week (zie Figuur 10). Ruim de helft van de oudere medewerkers (56%) noemt dit als randvoorwaarde om langer door te willen werken. Daarnaast wordt ook gewezen op: de financiële (on)aantrekkelijkheid om te stoppen, lichter werk en ondersteuning door werkgever en/of collega's. De voorwaarden om tot een hogere leeftijd door te werken, komen in grote lijnen overeen tussen docenten en ondersteunend personeel. In beide gevallen gaat het vooral om taakvermindering (minder uren of dagen per week werken) en lichter werk. Dit laatste komt overeen met het onderzoek uit 2023 (o.b.v. het Werkonderzoek 2022). Ook toen bleek dat oudere medewerkers behoefte hebben aan taakvermindering om langer door te werken.

Figuur 8 - Omstandigheden waaronder oudere medewerkers (55+) langer zouden willen doorwerken



Determinanten voor langer doorwerken

Uit voorgaande analyse blijkt dat de meeste 55-plussers wel in staat zijn om tot aan de pensioengerechtigde leeftijd (67) door te werken, maar slechts 48 procent wil dat ook. 52 procent van de oudere medewerkers wil eerder stoppen met werken en 41 procent geeft aan niet in staat te zijn om het werk tot hun 67ste voort te zetten. In het vervolg van deze paragraaf gaan we na welke factoren van invloed zijn op deze verschillen. In navolging van onderzoek van Van der Heijden en Vermeeren (2023)¹³ kijken we daarbij vooral naar het effect van 5 indicatoren voor een duurzame loopbaan. Het gaat hierbij om indicatoren voor gelukkige, gezonde en productieve medewerkers:

- Bevlogenheid (als indicator voor geluk)
- Mentale uitputting (als indicator voor gezondheid) en
- De 3 employability-competenties (beroepsexpertise, flexibiliteit en anticipatie¹⁴), als indicator voor productiviteit).

Figuur 11 toont de uitkomsten van twee regressieanalyses gericht op het langer *willen* en *kunnen* doorwerken¹⁵. In de analyses zijn alle medewerkers uit het hbo meegenomen (jong en oud) en is onder meer gecontroleerd voor verschillen naar leeftijd, geslacht, functiegroep, aanstellingsomvang en type contract. De voornaamste reden voor deze aanpak is dat we meer cases in de analyse meenemen en robuustere uitspraken kunnen doen over de bereidheid om langer door te werken.

¹³ Van der Heijden & Vermeeren (2023). [Gezond, gelukkig en productief naar de eindstreep!](#)

¹⁴ Beroepsexpertise gaat over de kennis en ervaring van medewerkers; werkflexibiliteit gaat over de mate waarin medewerkers in staat zijn om in te spelen op veranderingen en anticipatie gaat over het 'voorsorteren' op toekomstige loopbaanstappen. In de enquête zijn deze concepten geoperationaliseerd m.b.v. 3x drie stellingen (zie [Kernrapport Werkonderzoek 2024](#)).

¹⁵ Figuur 11 toont de bèta coëfficiënten van het regressiemodel, waarbij naast genoemde indicatoren ook diverse persoons-, baan- en huishoudenkenmerken zijn opgenomen (functiegroep, geslacht, leeftijdsklasse, vast/tijdelijk contract, voltijd/deeltijd baan, w/n hoofdkostwinner, etc.). In de analyse zijn alle medewerkers (jong én oud) meegenomen en is met behulp van een dummy 'gecontroleerd' voor leeftijdsverschillen. In aanvulling is een logistische regressieanalyse uitgevoerd voor de kans op doorwerken t/m 67 jaar. Hieruit komen soortgelijke resultaten.

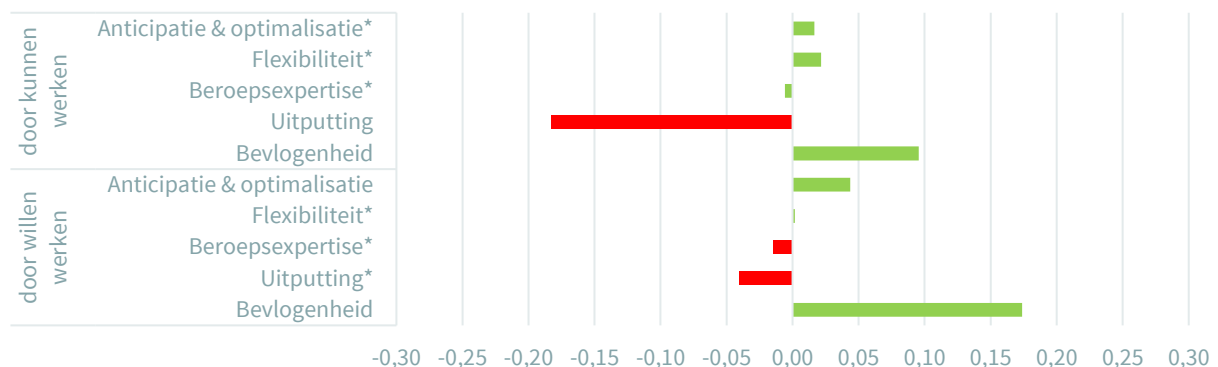
Uit de analyse blijkt dat de bevrologenheid van medewerkers zeer bepalend is voor hun *bereidheid* om langer door te werken. Naarmate medewerkers meer bevrologen zijn over hun werk, willen zij ook langer doorwerken. Daarnaast speelt de anticipatie op toekomstige loopbaanveranderingen een rol van betekenis. Medewerkers die anticiperen op toekomstige loopbaanveranderingen zijn meer genegen om langer door te werken dan degenen die dat niet doen. De overige factoren (expertise, flexibiliteit en uitputting) spelen geen wezenlijke rol van betekenis bij de bereidheid om door te werken/willen doorwerken.

Kijken we naar de determinanten voor het *langer kunnen doorwerken*, dan zien we een ander beeld. De mentale uitputting van medewerkers blijkt hiervoor de belangrijkste determinant. Dit is op zich natuurlijk niet vreemd. Het bevestigt eigenlijk vooral dat medewerkers die het werk erg belastend vinden minder goed in staat zijn om langer door te werken dan degenen die weinig mentale uitputting ervaren. Beleidsmatig betekent dit dat vermindering van de werklust waarschijnlijk ook bijdraagt aan het behoud van oudere medewerkers en vroegtijdige uitval voorkomt.

Naast mentale uitputting, heeft ook de bevrologenheid van medewerkers effect op het langer kunnen doorwerken. Medewerkers die meer bevrologen zijn over hun werk, willen niet alleen langer doorwerken, maar kunnen dat (naar eigen zeggen) ook. De drie employability-competenties (expertise, flexibiliteit en anticipatie) hebben géén effect op het langer kunnen doorwerken. Hier spelen vooral de bevrologenheid en mate van uitputting een rol.

Om ervoor te zorgen dat oudere medewerkers langer willen en kunnen doorwerken, is het dus van belang om te zorgen voor meer bevrologenheid onder het personeel en minder mentale uitputting.

Figuur 9 - Determinanten voor het langer willen en kunnen doorwerken (bèta coëfficiënten | hbo)



* Effect is niet significant.

Samenvatting

De arbeidsmarkt in het hbo is de laatste jaren aan verandering onderhevig. In de periode 2020-2023 nam de werkgelegenheid in het hbo toe, maar sinds vorig jaar zien we een geleidelijke afname. Dit komt onder meer door de afloop van het Nationaal Programma Onderwijs, terugloop van het aantal studenten en bezuinigingen op het hoger onderwijs.

In dit artikel is uitgebreid ingegaan op de mobiliteitsmotieven van medewerkers in het hbo, en meer in het bijzonder op de in- en uitstroombetieven. Waarom kiezen mensen ervoor om in het hoger beroepsonderwijs (hbo) te gaan werken, en wat zijn de redenen voor vertrek? Daarnaast is onderzocht of oudere medewerkers (55+) langer willen doorwerken of juist vroegtijdig willen stoppen. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste onderzoeksresultaten.

Belangrijkste onderzoeksresultaten

Aantrekkelijk werk

- De meeste medewerkers in het hbo zijn tevreden met hun baan (87%) en het team waarin zij werken (83%). Dit geldt zowel voor docenten (OP) als voor ondersteunend personeel (OBP). Vooral over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's zijn hbo-medewerkers zeer te spreken. De tevredenheid over de organisatie valt met 66 procent wat lager uit.
- Gegevens over de instroommotieven bevestigen dat het werk in het hbo aantrekkelijk wordt gevonden. De *inhoud van het werk* is verreweg de belangrijkste reden is om te kiezen voor een baan bij een hogeschool. Driekwart van de instromers noemt dit als keuzemotief. Daarnaast worden ook het maatschappelijk belang van het werk, het salaris, de secundaire arbeidsvoorwaarden en de loopbaanmogelijkheden genoemd als instroommotief.
- Vergeleken met 2019 (het jaar voor corona) is het belang van een goed salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden toegenomen. Dit geldt vooral voor jongeren en onderwijsondersteunend personeel (OBP), maar ook voor docenten is het salaris een belangrijker keuzemotief geworden. Dit betekent dat hogescholen er niet op kunnen vertrouwen dat zij voldoende nieuwe medewerkers kunnen aantrekken door te focussen op de intrinsieke motivatie van kandidaten. Goede arbeidsvoorwaarden zijn ook belangrijk.

Uitstroommotieven

- Medewerkers in het hbo zijn minder tevreden over de organisatie waar zij werken, dan over hun baan, zo blijkt uit het Werkonderzoek. Gegevens over de motieven om een andere baan te zoeken, bevestigen dit en laten zien dat onvrede over de *werkwijze en cultuur* de meest genoemde reden voor verloop is. Ruim een derde van de medewerkers met verloopintentie noemt dit als vertrekmotief. Andere redenen om een baan te zoeken zijn: onvrede over de inhoud van het werk, behoefte aan een nieuwe uitdaging en (onvrede over) het salaris of de loopbaanmogelijkheden.
- In 2019 was 18 procent van de medewerkers in het hbo op zoek naar een andere baan. Tijdens corona is de verloopintentie gedaald, en daarna gestabiliseerd rond de 15 procent. Vooral onder medewerkers van middelbare leeftijd (30 tot 50 jaar) is de verloopintentie de afgelopen jaren afgenomen, zo blijkt uit het Werkonderzoek.
- Uit verklarende analyses blijkt dat de tevredenheid over de *inhoud van het werk* een sterk negatief effect heeft op de verloopintentie van medewerkers. Naarmate medewerkers meer tevreden zijn over hun werk, zoeken zij minder vaak naar een andere baan. Daarnaast spelen ook andere factoren een rol, zoals loopbaan- en ontwikkel-mogelijkheden, het gebruik van talenten¹⁶ (competenties), en de manier van leidinggeven. Medewerkers die hierover tevreden zijn, zoeken minder vaak naar een andere baan dan medewerkers die hierover ontevreden zijn. Dit bevestigt het belang van *voldoende groeimogelijkheden* en een goede *benutting van de talenten* van medewerkers.
- Verder laten de analyses zien dat talentvolle medewerkers (met veel expertise) vaker op zoek zijn naar een andere baan dan medewerkers die over minder beroepsexpertise zeggen te beschikken. Gezien de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt is dit een zorgelijke bevinding. Het betekent immers dat hogescholen bij ongewijzigd beleid hun 'beste' medewerkers dreigen te verliezen. Aandacht voor talentmanagement is daarom dringend gewenst om (talentvolle) medewerkers te behouden voor de sector. Dit geldt zeker nu er flink bezuinigd wordt op het personeel. De aandacht voor het behoud van talent laat echter ruimte voor verbetering; slechts 25% van de hbo-medewerkers vindt dat hun hogeschool er alles aan doet om talentvolle medewerkers te behouden. De rest vindt dat de hogeschool dit niet doet of heeft hier geen uitgesproken mening over.

¹⁶ Het gaat hierbij om de mate waarin medewerkers de kans krijgen om te doen waar zij goed in zijn.

Langer doorwerken

- Medewerkers moeten tegenwoordig langer doorwerken dan in het verleden. Waar medewerkers in het verleden met hun 65^{ste} van hun pensioen konden gaan genieten, moeten zij nu tot hun 67^{ste} doorwerken. Dit laatste is echter niet iedereen gegeven. Een belangrijk deel van de oudere medewerkers (52%) wil graag eerder stoppen met werken en/of is fysiek en mentaal niet in staat om door te werken (41%).
- Naar functiegroep zijn er geen wezenlijke verschillen, maar de bereidheid om door te werken verschilt wel naar geslacht, aanstellingsomvang en positie in het huishouden. Mannen (55%) willen relatief vaker doorwerken tot de AOW-leeftijd van 67 dan vrouwen (41%) en voltijders (65%) vaker dan deeltijders (38%).
- Een deel van de oudere medewerkers (55+) wil onder voorwaarden wel langer doorwerken. De meest genoemde voorwaarde om dit te doen, betreft een vermindering van het aantal uren of dagen per week. Ruim de helft van de oudere medewerkers (56%) noemt dit als randvoorwaarde om langer door te willen werken. Daarnaast wordt ook gewezen op: de financiële (on)aantrekkelijkheid om te stoppen, lichter werk en ondersteuning door werkgever en/of collega's.
- Uit verklarende analyses blijkt verder dat de bevlogenheid van medewerkers zeer bepalend is voor hun bereidheid om langer door te werken, en de mate waarin medewerkers uitputting ervaren sterk van invloed is op het kunnen doorwerken. Om ervoor te zorgen dat oudere medewerkers langer *willen* en *kunnen* doorwerken, is het dus van belang om in het HR-beleid te focussen op de bevlogenheid van medewerkers en op minder mentale uitputting.

Colofon

Het onderzoek is in opdracht van Zestor uitgevoerd door ICTU, programma [Kennis van de Overheid](#)

Auteurs: Sil Vrielink en Tessa Janssen

Het is toegestaan om (delen van) de informatie te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

Februari 2026