

# Uitstroom van oudere werknemers bij overheid en onderwijs

Selectie uit de poort

*Frank Cörvers  
Janneke Wilschut*



The background of the page is white, featuring a series of thin, light gray lines that curve and flow across the page, creating a sense of movement and depth. These lines are most prominent on the left side and curve towards the right.

Frank Cörvers en Janneke Wilschut

# Uitstroom van oudere werknemers bij overheid en onderwijs

## Selectie uit de poort

DESIGN PAPER 61

NETSPAR INDUSTRY PAPER SERIES

**Design Papers**, onderdeel van de Industry Paper Serie, bespreken het ontwerp van een component van een pensioensysteem of -product. Een Netspar Design Paper analyseert het doel van die component en de mogelijkheden om de efficiëntie te verhogen. Deze papers zijn toegankelijk geschreven voor professionals in de pensioensector, die verantwoordelijk zijn voor dit type componenten. Design Papers worden op de Netspar-website gepubliceerd, en verschijnen daarnaast ook gedrukt.

### **Colofon**

Juli 2016

### **Editorial Board**

Rob Alessie – Rijksuniversiteit Groningen  
Roel Beetsma (Voorzitter) – Universiteit van Amsterdam  
Iwan van den Berg – AEGON Nederland  
Bart Boon – Achmea  
Kees Goudswaard – Universiteit Leiden  
Winfried Hallerbach – Robeco Nederland  
Ingeborg Hoogendijk – Ministerie van Financiën  
Arjen Hussem – PGGM  
Melanie Meniar-Van Vuuren – Nationale Nederlanden  
Alwin Oerlemans – APG  
Maarten van Rooij – De Nederlandsche Bank  
Martin van der Schans – Ortec Finance  
Peter Schotman – Universiteit Maastricht  
Hans Schumacher – Tilburg University  
Peter Wijn – APG

### **Ontwerp**

B-more Design

### **Vormgeving**

Bladvulling, Tilburg

### **Drukwerk**

Prisma Print, Tilburg University

### **Redactie**

Sander Peters Tekst, Nijmegen  
Netspar

Design Papers is een uitgave van Netspar. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s).

# INHOUD

1. <i>Inleiding</i>	7
2. <i>Uittrede en pensionering naar sector</i>	13
2.1 <i>Leeftijdsverdeling en pensionering per sector</i>	13
2.2 <i>Pensionering naar sector</i>	16
3. <i>Uittrede en heterogeniteit bij werknemers en werkgevers</i>	19
3.1 <i>Persoon(lijkheids)kenmerken en uittredeleeftijd</i>	19
3.2 <i>Perceptie en HR-beleid van werkgevers</i>	23
4. <i>Mobiliteit en productiviteit van oudere werknemers bij overheid en onderwijs</i>	28
4.1 <i>Mobiliteit, persoons- en baankenmerken van oudere werknemers</i>	28
4.2 <i>Relatie tussen productiviteit en mobiliteit: empirische analyse</i>	32
5. <i>Baanpercepties en HR-beleid bij uitstroom en pensionering</i>	40
5.1 <i>Baanperceptie en productiviteit van oudere werknemers</i>	40
5.2 <i>Aanknopingspunten voor HR-beleid van werkgevers</i>	42
6. <i>Conclusies</i>	47
 <i>Literatuur</i>	 50
<i>Bijlagen</i>	52

**Affiliaties**

Frank Cörvers – ROA, Maastricht University; ITEM, Maastricht University; NEIMED; Reflect, Tilburg University; CAOP  
Janneke Wilschut – CAOP; IPSE Studies, TU Delft

**Dankwoord**

De auteurs willen de deelnemers aan twee werkgroepen die zijn georganiseerd door Netspar, bedanken voor hun participatie en commentaar ('Keuzevrijheid en adequate pensioenopbouw' bij Nationale Nederlanden in Rotterdam d.d. 26 mei 2015 en 'Arbeidsparticipatie van ouderen' bij NIDI in Den Haag d.d. 25 november 2015). Zij willen ook de deelnemers aan de ROA-postersessie (Universiteit Maastricht d.d. 4 juni 2015) bedanken voor de gedachtenwisselingen, evenals de referenten namens Netspar. Alle conclusies en eventuele onvolkomenheden vallen uitsluitend onder verantwoordelijkheid van de auteurs.

# UITSTROOM VAN OUDERE WERKNEMERS BIJ OVERHEID EN ONDERWIJS

## 1. Inleiding

Gedurende de afgelopen jaren is de pensioendatum steeds flexibeler geworden. Lag de pensioendatum van een werknemer vroeger al jaren van tevoren vast, de flexibele pensioenregelingen van tegenwoordig (bijvoorbeeld het *ABP KeuzePensioen*) laten veel meer ruimte voor de voorkeuren van de werknemer die voor een uittredebeslissing staat. Daarnaast zijn er meer mogelijkheden voor deeltijdpensioen. De consequentie van meer flexibiliteit in uittredeleeftijd en geleidelijkheid rondom de pensionering is dat de heterogene voorkeuren van werknemers om aan het werk te blijven of met pensioen te gaan, zichtbaar worden. Fouarge et al. (2013) laten zien dat bij uittredebeslissingen de persoonlijkheidskenmerken van werkenden, zoals tijdsvoorkeur en risico-aversie, inderdaad een belangrijke rol kunnen spelen.

Voor werkgevers herbergt een flexibele pensioendatum van werknemers een risico. De zogenaamde 'lifecycle theory', gebaseerd op impliciete contracten (Lazear, 1979; Blinder, 1982), stelt dat de productiviteit hoger is dan het loon aan het begin van de carrière, en dat er een omslag plaatsvindt in de tweede helft van de carrière. Daardoor is het loon aan het einde van de carrière hoger dan de productiviteit.<sup>1</sup> De stijgende loonprofielen kunnen worden verklaard door het positieve effect van

1 Zie paragraaf 3 voor het gebrek aan empirische ondersteuning voor een negatief verschil ('gap') tussen productiviteit en loon bij oudere werknemers.

uitgestelde beloningen op de totale productiviteit van werknemers gedurende hun arbeidsleven (Lazear, 1979) en door de investeringen in het specifiek menselijk kapitaal van werknemers (Becker, 1964). De werkgever bindt en motiveert de werknemer door een toename van het loon in het vooruitzicht te stellen, waardoor ook de bedrijfsspecifieke investeringen (formeel en informeel) die werkgever en werknemer hebben gedaan, kunnen worden terugverdiend. Om de werkgever te beschermen tegen langdurige relatief hoge loonkosten staat daar wel een vaste pensioendatum tegenover: 'mandatory retirement'.

Montizaan et al. (2013) laten zien dat sommige vaardigheden die werkenden in het verleden hebben opgedaan, samenhangen met een eerdere pensionering. Ze vinden dat in het verleden gevolgde bedrijfsspecifieke training tot eerdere pensionering leidt dan als er meer generieke trainingstrajecten zijn doorlopen. Hierbij aansluitend vinden Hanushek et al. (2011) dat de werkgelegenheidsgraad van ouderen met meer algemene vaardigheden hoger is dan van ouderen die meer beroepsspecifiek zijn opgeleid. Cörvers et al. (2011) laten zien dat de lonen voor werknemers op middelbaar beroepsniveau in Duitsland, Nederland en Verenigd Koninkrijk bij een omslagpunt van ongeveer zes jaar werkervaring – als maatstaf voor productiviteit – hoger worden als ze een meer generieke initiële opleiding in plaats van een meer beroepsspecifieke opleiding hebben doorlopen.

Uit een recente studie van De Grip et al. (2015) blijkt echter dat werkgevers genuanceerd aankijken tegen de algemene competenties van oudere werknemers. Zo vinden werkgevers dat oudere werknemers (55+) ten opzichte van de overige werknemers minder flexibel zijn, minder makkelijk omgaan met technologische en organisatorische veranderingen in de organisatie,

minder samenwerken en minder commerciële vaardigheden hebben. Werkgevers beoordelen oudere werknemers positief als het gaat om kennis, deskundigheid en professionaliteit, verantwoordelijkheid, leidinggeven en planning, zelfstandigheid en nauwkeurigheid. Het is aannemelijk dat er veel heterogeniteit bestaat tussen oudere werknemers wat betreft de opgedane competenties en het belang ervan bij hun werkzaamheden. Toch laten de resultaten uit bovengenoemde studies zien dat het voor werkgevers aantrekkelijker zou kunnen zijn om meer te investeren in de algemene dan in de beroepsspecifieke vaardigheden van werknemers om de productiviteit op oudere leeftijd te verhogen en latere pensioenuittrede te bevorderen.

In dit paper richten we ons vooral op de sector overheid en onderwijs, vanwege het belang van goed openbaar bestuur voor de maatschappij en kwalitatief goede leraren voor het onderwijs aan jongeren. Juist de maatschappelijke betrokkenheid of de roeping worden immers vaak genoemd als factoren die van belang zijn voor het werken in de publieke sector. Enerzijds kan worden verwacht dat de oudere ambtenaren en leraren die bovengemiddeld goed functioneren, graag langer in de publieke sector willen blijven werken dan hun minder goed functionerende collega's, daarbij gefaciliteerd door hun werkgever. Anderzijds kunnen er omstandigheden zijn die hen ertoe aanzetten om juist eerder uit te stromen dan gemiddeld. Deze omstandigheden kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld ontevredenheid over de uitdaging en de werkomstandigheden, en voldoende pensioenopbouw in combinatie met wellicht meer mogelijkheden in een andere baan of met uitdagende werkzaamheden als zelfstandige. De uitstroom van deze groep kan ten koste gaan van de kwaliteit van het openbaar bestuur en het onderwijs.

Voor de oudere werkenden die relatief veel te lijden hebben gehad aan veroudering van kennis en vaardigheden, waardoor hun productiviteit achterop is geraakt ten opzicht van degenen die jonger zijn, kan verwacht worden dat zij eerder met pensioen willen gaan voor zover de pensioenopbouw dat toelaat. Doordat de pensioenleeftijd in korte tijd aanzienlijk omhoog is gegaan, bestaat de kans dat oudere ambtenaren en leraren niet konden anticiperen op hun verlate uittrede en daardoor minder aandacht hebben besteed aan het bijhouden van hun algemene en beroepsspecifieke vaardigheden dan optimaal zou zijn geweest. Deze werknemers worden dan door de veranderde omstandigheden aangezet om tegen hun verwachting en oorspronkelijke wens in langer door te werken, met alle mogelijke negatieve consequenties voor motivatie, productiviteit, gezondheid, etc. (zie verder ook De Grip et al., 2015).

De vraag waarop we in dit paper antwoord willen geven, is: welke kenmerken hebben uittrekders of oudere baanwisselaars bij de overheid of in het onderwijs vergeleken met degenen die blijven? De onderzochte kenmerken hebben betrekking op het functioneren van de uitstromers en de aard van de taken die ze uitvoeren. Functioneren oudere werkenden die vertrekken bij hun werkgever in de publieke sector, beter dan de achterblijvers of juist minder goed? Inzicht in de uitstroom en uittrede van personeel in de publieke sector is met name van belang, omdat werkgevers niet alleen de beste afgestudeerden willen aantrekken door selectie *aan de poort*, maar ook de beste oudere werkenden willen behouden om de kwaliteit van het openbaar bestuur en het onderwijs te waarborgen. Door een betere selectie *uit de poort* van personeel in de publieke sector, i.e. het beïnvloeden van wie er vertrekken, kan de kwaliteit van het (oudere) ambtenaren- en lerarenkorps een positieve impuls krijgen.

Inzicht in de kenmerken van de uittredende ambtenaren en leraren is daarbij een eerste vereiste.

Of ambtenaren en leraren die langer dan hun collega's werkzaam blijven, beter functioneren dan gemiddeld of juist minder goed, is een empirische vraag. De huidige literatuur geeft weliswaar inzicht in de mate waarin werkgevers en sectoren differentiëren met de inzet van HR-instrumenten (zie bijv. Fouarge et al. 2013), maar niet of werkgevers verschil maken tussen werknemers met verschillende ambities, kwaliteiten en wijze van functioneren. Het is gunstig voor de organisatie als de werkgever kan selecteren op kwaliteit (c.q. productiviteit) van de werknemers, of als werknemers die minder goed functioneren uit zichzelf eerder vertrekken (i.e. zelfselectie). In dit paper wordt ingegaan op de vraag in hoeverre dat al gebeurt, en welke aanknopingspunten er zijn voor beleid om dit te stimuleren.

Centraal staat derhalve de inschatting van de kenmerken van uitgestroomde 55-plussers bij overheid en onderwijs ten opzichte van degenen die blijven. Het betreft de volgende kenmerken:

- de leeftijdsverdeling en de gemiddelde pensioenuittredeleeftijd van de werknemers per sector;
- geslacht, leeftijd, opleiding van individuele werknemers;
- persoonlijkheidskenmerken van werknemers, bijvoorbeeld motivatie en nieuwsgierigheid;
- baankenmerken zoals de aard van het arbeidscontract, baantevredenheid, gevolgde trainingen en werkbeleving.

De belangrijkste databron is het Personeels- en mobiliteitsonderzoek van het Ministerie van BZK (POMO, zie bijv. Stamet, 2013). Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van eerdere resultaten uit enquêtes van het ROA onder pensioendeelnemers van het ABP (zie bijv. Fouarge et al., 2013).

In paragraaf 2 gaan we eerst in op de kenmerken van werknemers<sup>2</sup> wat betreft leeftijd en pensioen naar sector. In paragraaf 3 komt vervolgens de heterogeniteit van werkgevers en werknemers aan de orde wat betreft beslissingen rondom de uittrede vanwege pensionering. In paragraaf 4 wordt de productiviteit gedurende de arbeidscarrière geschat voor werknemers bij overheid en onderwijs, en relateren we deze aan hun mobiliteitswens en pensionering. Paragraaf 5 gaat nader in op de samenhang tussen baanperceptie en HR-beleid enerzijds en productiviteit, mobiliteit en uittrede van oudere werknemers anderzijds. Het paper sluit af met enkele conclusies.

2 In het vervolg van dit paper worden alle werkenden in de publieke sector, inclusief ambtenaren, vaak als werknemers aangeduid.

## 2. Uittrede en pensionering naar sector

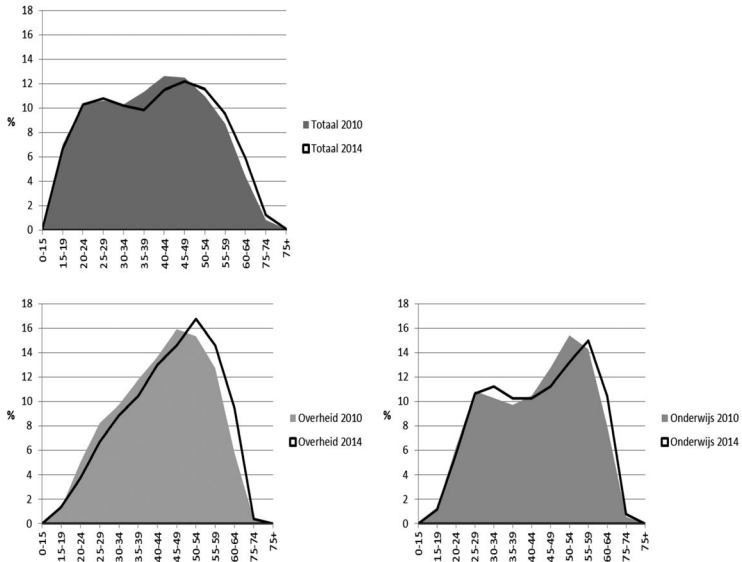
Deze paragraaf illustreert dat er veel heterogeniteit bestaat in de uittredeleeftijd van ouderen van verschillende sectoren. Er worden cijfers gepresenteerd van zowel de feitelijke als de verwachte uittredeleeftijd. De uittredeleeftijd varieert over de tijd, maar neemt de laatste jaren sterk toe. In welke mate hangt de pensionering van ouderen af van de sector waarin zij werkzaam zijn?

### 2.1 Leeftijdsverdeling en pensionering per sector

De focus op de uitstroom van oudere ambtenaren en leraren is van belang omdat het personeelsbestand in de publieke sector vergrijst. Uit gegevens van DUO blijkt dat in 2012 bijna 40 procent van de leraren in het middelbaar beroepsonderwijs 55 jaar of ouder was (zie CAOP, 2014). Voor het primair en voortgezet onderwijs was dat bijna 25 procent respectievelijk bijna 30 procent. In sommige vakken is ruim de helft van de leraren 50 jaar of ouder. De vergrijzing heeft vooral toegeslagen in het mbo en in de bovenbouw van havo/vwo. Tussen 2012 en 2022 zullen er in het openbaar bestuur (Rijk, gemeenten, provincies, waterschappen) vier van de tien ambtenaren zijn vertrokken. Ruim de helft van hen vertrekt als gevolg van pensionering (ministerie van BZK, 2013). Dit betreft uiteraard vooral de oudere ambtenaren. Vanaf 60 jaar en ouder is er nog heel weinig instroom in het openbaar bestuur, en vooral uitstroom naar pensioen.

In figuur 2.1 is weergegeven hoe de leeftijdsverdeling van de werkgelegenheid er in 2010 en 2014 uit zag. Er is een duidelijke vergrijzing te zien van het personeelsbestand geaggregeerd over alle sectoren (meest linkse deel van de figuur, i.e. totaal):

*Figuur 2.1 Procentuele verdeling van de werkgelegenheid naar leeftijdsklassen, totaal Nederland, overheid en onderwijs, 2010 en 2014*

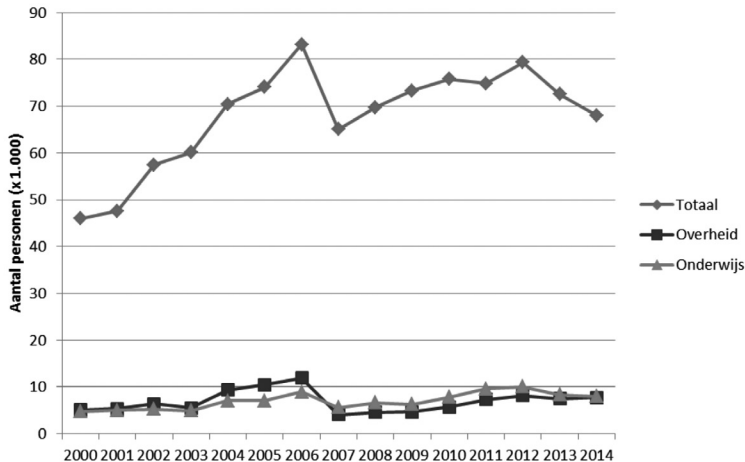


Bron: CBS (Statline)

procentueel steeds minder werkenden in de leeftijd van 35 tot 50 jaar, en steeds meer 50-plussers. Bij de overheid is de piek in de vergrijzing zelfs nog groter, en flink toegenomen vanaf 2010. De vergrijzingspiek voor het onderwijs is wat minder hoog, en bovendien neemt daar de leeftijdsgroep van 30 tot 40 jaar enigszins toe tussen 2010 en 2014.

De leeftijdssamenstelling van de werkgelegenheid speelt uiteraard een rol bij de omvang van de uitrede per sector. Behalve de leeftijdssamenstelling is ook de versoering van de (pre)pensioenregelingen van belang. Tot 2007 was de gemiddelde pensioenleeftijd van werknemers redelijk stabiel op 61 jaar (CBS, 2015). We zien door de voortgaande vergrijzing en de afschaffing

*Figuur 2.2 Uittrede van personen door pensioen, totaal Nederland, overheid en onderwijs, 2000–2014*



Bron: CBS (Statline)

van de FPU-regeling een sterke toename in de uittrede, met een grote piek in 2006 die in de jaren daarna niet meer geëvenaard is. Dit wordt aan de hand van gegevens van het CBS geïllustreerd door figuur 2.2.<sup>3</sup> Na de piek in 2006 valt de uittrede terug en stijgt ze geleidelijk aan weer doordat er meer ouderen op pensioenge-rechtigde leeftijd komen, waarbij vaak nog gebruik kan worden gemaakt van de diverse voordelige sectorale prepensioenregelingen. De gemiddelde pensioenleeftijd stijgt na 2006 geleidelijk, tot ruim 64 jaar in 2014. Het jaar 2014 is tevens het eerste jaar waarin

3 In de CBS-cijfers over pensionering in deze paragraaf is steeds uitgegaan van voormalige werknemers (i.e. exclusief zelfstandigen) van 55 jaar en ouder met pensioen als voornaamste inkomensbron in september van het betreffende jaar. Bij pensioen gaat het om uitkeringen in het kader van de Algemene Ouderdomswet (AOW) en de Algemene Nabestaandenwet (ANW), oorlogs- en verzetspensioenen en overige (aanvullende) pensioenen en lijfrenten. De brongegevens komen uit het (definitieve) Sociaal Statistisch Bestand, met uitzondering van 2013 en 2014 (voorlopige cijfers uit Polisadministratie).

meer dan de helft van de werknemers bij pensionering 65 jaar of ouder is (CBS, 2015). Voor de sectoren overheid en onderwijs is ongeveer eenzelfde patroon zichtbaar als voor het totaal van alle Nederlandse sectoren. Opmerkelijk is dat bij de overheid de uittrede van werknemers in de periode 2004–2006 meer dan het dubbele was ten opzichte van de jaren 2007–2009. Voor de onderwijssector wordt de piek van 2006 nog overtroffen in de jaren 2011 en 2012, waarschijnlijk door de sterk opgelopen vergrijzing onder leraren.

## **2.2 Pensionering naar sector**

Op sectorniveau leiden verschillen in leeftijdssamenstelling tot een ander verloop in de uittrede van ouderen. Daarnaast spelen de diverse sectorale regelingen voor de pensioenvoorzieningen een rol bij de uittrede van oudere werknemers, evenals de mate waarin de arbeidsomstandigheden en -voorwaarden in de sector of het beroep het toelaten om op een bepaalde leeftijd met pensioen te gaan. Tabel 2.1 laat zien dat de gemiddelde pensioenleeftijd van werknemers in 2014 64,1 jaar is. In de tabel is verder aangegeven hoeveel een sector van dit gemiddelde afwijkt. Landbouw en visserij en de overige dienstverlening (waaronder instellingen voor cultuur, milieu en overige dienstverlening) laten een uittredeleeftijd zien die meer dan twee jaar boven het gemiddelde van alle sectoren ligt, en daarmee ruim een jaar voorbij de voormalige pensioenleeftijd van 65 jaar. Bij de overheid is de pensioenleeftijd met 63,2 jaar het laagst na de sector energie en water, en ook het onderwijs ligt met een pensioenleeftijd van 63,5 jaar ruim onder het gemiddelde van alle sectoren.

In een ROA-enquête onder enkele duizenden werknemers van 35 tot 65 jaar die pensioenpremie afdragen aan ABP, is gevraagd

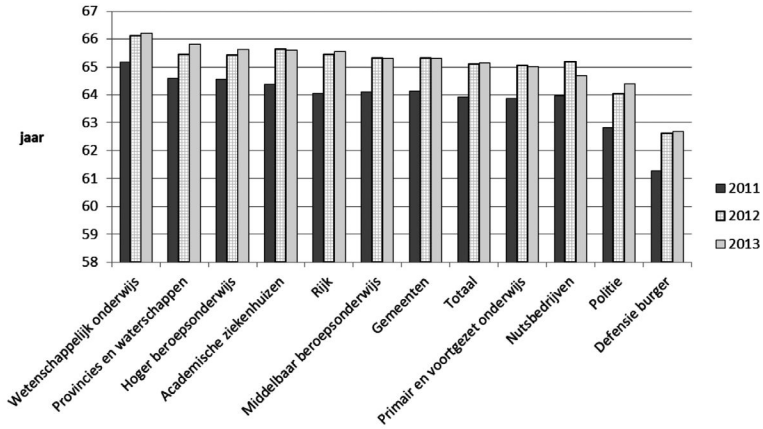
*Tabel 2.1 Differentiatie in feitelijke uittredeleeftijd van werknemers per sector, afwijking in jaren, 2014*

Sector	Gemiddelde uittredeleeftijd in jaren verschil per sector
Alle sectoren	64,1
Landbouw en visserij	2,1
Delfstoffen	-0,3
Industrie	-0,2
Energie en water	-1,1
Bouw	-0,7
Handel en reparatie	0,6
Horeca	0,8
Transport en communicatie	0,3
Financiële instellingen	-0,8
Zakelijke dienstverlening	0,7
Overheid	-0,9
Onderwijs	-0,6
Zorg	-0,5
Overige dienstverlening	2,0

Bron: CBS (Statline)

naar de verwachte pensioenleeftijd (zie verder Fouarge et al., 2013). In figuur 2.3 zijn de resultaten weergegeven. Opvallend is dat de gemiddelde verwachte pensioenleeftijd tussen 2011 en 2012 met ruim een jaar is gestegen, waarschijnlijk als gevolg van de anticipatie op de verhoging van de AOW-leeftijd naar minimaal 67 jaar (afhankelijk van de stijging van de levensverwachting). In 2013 neemt deze nog slechts in geringe mate toe. Het is opmerkelijk dat in 2013 de gemiddelde verwachte pensioenleeftijd van 65,1 jaar voor vrijwel alle sectoren bij overheid en onderwijs (figuur 2.3) ruim boven de feitelijke gemiddelde uittredeleeftijd in 2014 ligt (63,2 jaar voor de overheid en 63,5 jaar voor het onderwijs, zie

*Figuur 2.3 Verwachte pensioenleeftijd per sector in overheid en onderwijs, 2011-2013*



Bron: ROA/APG Enquête

tabel 2.1). In het wetenschappelijk onderwijs verwachten werknemers het laatst met pensioen te gaan, terwijl het burgerpersoneel van het ministerie van Defensie de laagste verwachte pensioenleeftijd heeft.

### 3. Uittrede en heterogeniteit bij werknemers en werkgevers

Behalve sectorale afspraken over pensionering en verschillen in arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden kunnen ook individuele verschillen tussen werknemers een rol spelen. Hoe belangrijk zijn daarbij de persoons- en persoonlijkheidskenmerken van de werknemer? En welke rol speelt het door de werkgever gevoerde HR-beleid?

#### 3.1 Persoon(lijkheids)kenmerken en uittredeleeftijd

In tabel 3.1 is de feitelijke uittredeleeftijd in 2014 gerelateerd aan diverse persoonskenmerken van werknemers in de sectoren overheid en onderwijs. Bij de overheid gaan mannen 0,5 jaar eerder met pensioen dan vrouwen, in het onderwijs juist 0,7 jaar later dan vrouwen. Op de verschillende opleidingsniveaus zijn de effecten heterogeen voor overheid en onderwijs. De verschillen naar geslacht of opleidingsniveau kunnen samenhangen met verschillen in de uitoefening van verschillende functieniveaus en beroepen bij overheid en onderwijs, en met van elkaar afwijkende pensioengevende inkomens en/of pensioenregelingen. Vooral niet-westerse allochtonen die uittraden, zijn ouder dan autochtonen: namelijk 0,5 jaar voor de overheidssector en 0,7 jaar voor de sector onderwijs. De verschillen naar herkomst kunnen onder meer ontstaan door een onvolledige opbouw van de AOW en een onvolledige pensioenopbouw in de tweede pijler, waardoor mensen genoodzaakt zijn om langer door te werken.

In tabel 3.2 is voor werknemers in de publieke sectoren het verband weergegeven tussen de verwachte pensioenleeftijd enerzijds en de persoons- en persoonlijkheidskenmerken anderzijds. De resultaten laten zich moeilijk vergelijken met de voorgaande tabel, niet alleen omdat hier sprake is van verwach-

*Tabel 3.1 Differentiatie in uittredeleeftijd van werknemers naar persoonskenmerken, overheid en onderwijs, 2014*

Persoonskenmerk	Gemiddelde uittredeleeftijd in jaren verschil per kenmerk ten opzichte van totaal in sector	
	Overheid	Onderwijs
Totaal	63,2	63,5
Man	-0,2	0,3
Vrouw	0,3	-0,4
Lager opleidingsniveau	0,0	0,3
Middelbaar opleidingsniveau	-0,5	0,5
Hoger opleidingsniveau	0,2	-0,2
Autochtoon	-0,1	-0,1
Westerse allochtoon	0,1	0,4
Niet-Westerse allochtoon	0,4	0,6

Bron: CBS (Statline)

tingen en een populatie die nog met pensioen moet gaan in plaats van met pensioen is gegaan, maar ook omdat het nu een multivariate analyse betreft met verwachte pensioenleeftijd als afhankelijke variabele.<sup>4</sup> Goed verklaarbaar is hier dat de oudere cohorten eerder met pensioen verwachten te gaan dan degenen van 35 tot 45 jaar. Hoger opgeleiden verwachten langer door te werken dan middelbaar opgeleiden (4 maanden<sup>5</sup>). Deze verwachte latere uittrede van hoger opgeleiden wordt voor de feitelijke uittredeleeftijd in de eerder besproken tabel 3.1 alleen bevestigd voor de overheid; hoger opgeleiden in het onderwijs treden juist eerder uit dan lager en middelbaar opgeleiden.

4 Het effect van de sectorindeling is hier weggelaten, omdat deze niet goed vergelijkbaar is met die van de vorige tabel.

5 De puntschattingen in maanden zijn afkomstig uit de studie van Fouarge et al. (2013).

*Tabel 3.2 Relatie tussen verwachte pensioenleeftijd en persoons- en persoonlijkheidskenmerken*

<b>Persoonskenmerken</b>	<b>Effect op later (+) of eerder (-) met pensioen</b>
Leeftijd 35-44 jr.	Ref.
Leeftijd 45-54 jr.	-
Leeftijd 55-64 jr.	-
Laag opgeleid	0
Middelbaar opgeleid	Ref.
Hoog opgeleid	+
Jaarloon	0
Wekelijkse arbeidsduur	+
Pensioenjaren	0
Man	Ref.
Vrouw	0
Geen partner	Ref.
Getrouwd / partner	-
<b>Persoonlijkheidskenmerken</b>	<b>Effect op later (+) of eerder (-) met pensioen</b>
Algemene risicobereidheid	-
Tijdsvoorkeur	+
Optimisme	0
Gebrekkige financiële kennis	0
Emotionele stabiliteit	+
Extraversie	0
Openheid voor ervaring	+
Inschikkelijkheid	-
Zorgvuldigheid	0

OLS-regressieresultaten: Ref.= referentiegroep; + = significant positief effect (op 5%-niveau); - = significant negatief effect (op 5%-niveau); 0 = geen significant effect.

Bron: Fouarge et al. (2013)

Verder blijkt in tabel 3.2 een voltijdse werkweek samen te hangen met een latere uittredeleeftijd (van 3 maanden) ten opzichte van iemand met een driedaagse werkweek. Werknemers gaan eerder met pensioen als ze een partner hebben (gemiddeld 5 maanden).<sup>6</sup>

Verder zijn in tabel 3.2 de resultaten weergegeven van de samenhang tussen verschillende persoonlijkheidskenmerken en de verwachte pensioenleeftijd.<sup>7</sup> Een hoge risicogeneigdheid kan verband houden met het gemakkelijker voor lief nemen dat het pensioeninkomen niet helemaal toereikend is, en leidt tot een eerdere pensionering ten opzichte van geen risico nemen (8 maanden). Een sterke tijdsvoorkeur betekent een grotere voorkeur voor snelle behoeftebevrediging en leidt eveneens tot eerder pensioen vergeleken met een geringe tijdsvoorkeur (5 maanden). Van de overige factoren hebben alleen emotionele stabiliteit en openheid voor ervaring een positief effect op de verwachte uittrede. Inschikkelijkheid leidt daarentegen tot eerdere pensionering. De laatste vijf kenmerken zijn de zogenaamde 'Big Five' kenmerken. Deze kunnen een groot effect hebben op de uittrede door pensioen, hoewel het achterliggende mechanisme niet altijd duidelijk is. De verwachte pensioenleeftijd stijgt met 12 maanden wanneer de werknemer zeer openstaat voor nieuwe ervaring (ten opzichte van niet openstaan, op een schaal van 1 tot 5). Het effect is groot (plus 11 maanden) als mensen emotioneel zeer stabiel zijn ten opzichte van zeer instabiel, en sterk negatief (minus 11 maanden) als mensen zeer inschikkelijk zijn ten opzichte van weinig inschikkelijk.

6 Vrouwen met partner maar liefst 9 maanden eerder dan vrouwen zonder, en getrouwde mannen slechts een halve maand eerder dan mannen zonder partner.

7 Zie voor meer uitleg Fouarge et al. (2013).

Bovenstaande betekent dat allerlei kenmerken van werknemers samenhangen met een voorkeur voor eerdere of latere pensionering. Daardoor zijn pensioenvoorkeuren heterogeen. Bovendien kunnen bepaalde types van werknemers zichzelf aan de hand van hun kenmerken selecteren voor een bepaalde sector. Een bekend voorbeeld is dat vrouwen sterk oververtegenwoordigd zijn onder leraren op de basisscholen. Maar ook persoonlijkheidskenmerken lijken te leiden tot (zelf)selectie bij het accepteren van een baan in de verschillende sectoren (Cörvers, 2015). Zo scoort politie- en defensiepersoneel hoog op emotionele stabiliteit, wat nuttig is om in stressvolle omstandigheden adequaat te reageren, maar wat ook samenhangt met een latere verwachte pensionering. Daarentegen moeten zij zich gemakkelijk kunnen schikken in de bevelstructuur, wat volgens tabel 3.2 juist samenhangt met een lagere verwachte uittredeleeftijd. Bij wetenschappelijk personeel is er een grote openheid voor nieuwe ervaringen die wellicht samenhangt met een hoge intellectuele nieuwsgierigheid, maar volgens tabel 3.2 tevens met een latere verwachte pensionering. Het is wat betreft de heterogeniteit nog van belang om op te merken dat de individuele verschillen van werknemers in een sector wat betreft hun scores op de persoonlijkheidskenmerken meestal veel groter zijn dan de verschillen tussen de gemiddelde scores van de sectoren.

### **3.2 Perceptie en HR-beleid van werkgevers**

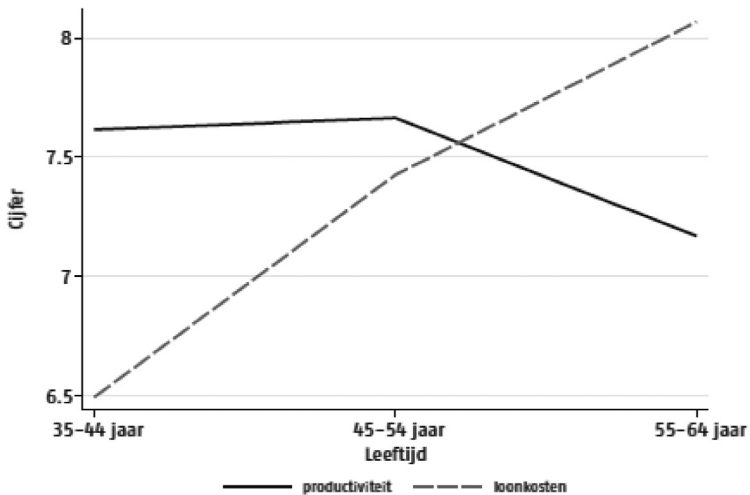
De voorkeuren van werkgevers ten aanzien van de uitstroom van oudere werkenden staan onder invloed van de vraag naar personeel binnen de organisatie. Uit het onderzoek van Fouarge et al. (2013) wordt duidelijk dat werkgevers die het belangrijk vinden dat hun werknemers langer doorwerken, in hun personeelsbeleid meer aandacht besteden aan de inzetbaar-

heid van oudere werknemers. Dat doen werkgevers door gebruik te maken van HR-instrumenten als investeringen in scholing en vitaliteit van oudere werknemers, en door te stimuleren dat mensen langer kunnen doorwerken na 65 jaar. Zij maken daarentegen minder vaak gebruik van het aanbieden van deeltijdpensioen, of van aanpassingen in het takenpakket of in de beloning. Maar ook hier is er sprake van heterogeniteit tussen werkgevers wat betreft hun HR-beleid voor oudere werknemers, en de gevolgen daarvan voor de uittrede van ouderen.

Montizaan et al. (2010) vinden dat alleen grote organisaties (in de publieke sector) proberen in te spelen op een hogere pensioenleeftijd van hun werknemers door scholing aan te bieden. Dit geeft aan dat kleine organisaties wellicht wat minder mogelijkheden hebben om te investeren in de scholing van hun werknemers, of gewoonweg de noodzakelijke veranderingen in het HR-beleid nog niet doorgevoerd hebben. Fouarge en De Grip (2014) vinden dat de kloof in trainingsdeelname van de 50-67-jarigen ten opzichte van de 25-49-jarigen tussen 2004 en 2010 in de publieke sector kleiner is geworden.<sup>8</sup> Dit komt waarschijnlijk doordat de pensioenleeftijd in betrekkelijk korte tijd snel omhoog is gegaan vanwege de afschaffing van de VUT, de versoering van het prepensioen en de verhoging van de AOW-leeftijd. Omdat op deze wijze investeringen in het menselijk kapitaal van oudere werkenden over een langere periode kunnen worden terugverdiend, is het aantrekkelijker om de kennis en vaardigheden van oudere werkenden langer op peil te houden. De deelname van 50-plussers aan training blijft echter nog steeds sterk achter bij die van de jongere werkenden.

8 Voor de private sector konden ze dit overigens niet aantonen.

*Figuur 3.1 Productiviteit en loonkosten (op schaal van 1 tot 10) naar leeftijd volgens werkgevers in de overheids- en onderwijssectoren, de bouwsector en de schoonmaak- en glazenwassersbedrijven*



Bron: De Grip et al. (2015)

De Grip et al. (2015) stellen aan de hand van eerder uitgevoerd onderzoek dat werkgevers, ook in de publieke sector, een relatief lage productiviteit percipiëren van oudere ten opzichte van jongere werkenden. Bovendien veronderstellen werkgevers dat de loonkosten blijven stijgen tot aan de pensioenleeftijd van werknemers, wat niet is gebaseerd op de werkelijke loonontwikkeling maar op de perceptie van werkgevers. Hierdoor ontstaat er bij werkgevers het beeld dat rond het 55e levensjaar de loonkosten hoger worden dan de productiviteit. Dit is weergegeven in figuur 3.1 (overgenomen uit De Grip et al., 2015). Dit kan verklaren waarom veel werkgevers niet staan te springen om hun

oudere werknemers langer te laten doorwerken. De lage inschatting van de productiviteit is in het onderzoek van De Grip et al. (2015) te zien bij alle sectoren van overheid en onderwijs, maar in het bijzonder bij provincies en waterschappen, het middelbaar beroepsonderwijs en de politie.

Hoewel er, vooral in Nederland, aanwijzingen zijn voor steile loon-leeftijdsprofielen (Deelen, 2012; Deelen et al., 2014), is de veronderstelling van een negatieve productiviteitsloonkloof onder oudere werknemers omstreden. Uit de empirische economische literatuur blijkt geen eensluidend bewijs voor het bestaan van de kloof (Dostie, 2011; De Hek en Van Vuuren, 2011; Sonnet et al., 2014). Voor Belgische werknemers kunnen Vandenberghe en Waltenberg (2010) wel aanwijzingen vinden in deze richting, in tegenstelling tot Van Ours en Stoeldraijer (2011) voor werknemers in de Nederlandse industrie. Bovendien vinden Malmberg et al. (2008) en Weiss en Börsch-Supan (2013) een positief productiviteitseffect van het aandeel oudere werkenden in teams binnen industriële bedrijven.

Tegelijkertijd concluderen De Grip et al. (2015) dat werkgevers zich neerleggen bij de negatieve beeldvorming over oudere werknemers door bij ouderen 'ontziebeleid' te laten prevaleren boven investeringsbeleid. Hoewel dit 'ontziebeleid' volgens Josten en Vlasblom (2015) onder Nederlandse bedrijven tussen 2005 en 2013 minder vaak wordt toegepast onder oudere werknemers, doen werkgevers vaak nog te weinig om de productiviteit van hun ouder wordende werknemers op peil te houden, bijvoorbeeld door het stimuleren van de trainingsparticipatie. Daarentegen worden oudere werknemers wel vaak ontzien in de vorm van extra verlofdagen, wat inderdaad de verhouding tussen productiviteit en loonkosten kan verslechteren. Bij de overheid betreft het hier vooral leeftijdvakantiedagen en deeltijdpensioen,

in het onderwijs vooral seniorenverlof en deeltijdwerk (Fouarge et al., 2013). Als het relatief dure 'ontziebeleid' een gevolg is van de beeldvorming van werkgevers over oudere werknemers, is er mogelijk sprake van een 'selffulfilling prophecy' ten aanzien van de negatieve productiviteitsloonkloof van ouderen. Dat wil zeggen dat oudere werknemers minder productief worden, omdat werkgevers hen door weliswaar goed bedoeld maar op onjuiste veronderstellingen berustend 'ontziebeleid' onnodig minder productief maken dan jongere werknemers. Dat zou kunnen betekenen dat als er al een productiviteitsloonkloof voor oudere werknemers bestaat, deze te wijten kan zijn aan het HR-beleid van individuele werkgevers.

Zo blijken mensen ruim twee maanden later met pensioen te gaan als hun werkgever de mogelijkheid geeft om deel te nemen aan cursussen en trainingen. Dit effect treedt op zelfs als deze mensen geen gebruik maken van deze HR-faciliteit (Montizaan et al., 2014). Er zijn ook voldoende aanwijzingen dat de feitelijk gevolgde training een positief effect heeft op de productiviteit van oudere werknemers. Training kan bovendien helpen om de productiviteit van oudere werkenden op peil te houden als de pensioenleeftijd wordt uitgesteld (Fouarge en De Grip, 2014). Picchio en Van Ours (2013) vinden voor Nederland een positief effect van on-the-job-training op baanbehoud van ouderen. Voor werknemers die meer generieke vaardigheden hebben opgedaan lijkt het gemakkelijker om langer productief te kunnen zijn dan degenen die meer specifiek geschoold zijn (Montizaan et al., 2013). Er lijken voor werkgevers dus mogelijkheden te zijn om de productiviteit van oudere werknemers op peil te houden door in het HR-beleid niet per se meer maar ook anders te investeren, bijvoorbeeld meer accent op training in plaats van 'ontziebeleid', en op algemene in plaats van beroepsspecifieke vaardigheden.

## **4. Mobiliteit en productiviteit van oudere werknemers bij overheid en onderwijs**

De verhoging van de AOW-leeftijd zal volgens de laatste plannen van het kabinet versneld worden ingevoerd. De AOW-leeftijd zal 66 jaar zijn in 2018 en 67 jaar in 2021. Werkgevers moeten er rekening mee houden dat er steeds meer oudere werknemers in hun organisaties zullen werken, wat wellicht om een aangepast HR-beleid vraagt. Bovendien ontstaat er door de invoering van meer flexibele pensioenregelingen, zoals het ABP Keuzepensioen, wellicht een grotere variatie in uittredeleeftijd van werknemers. Werkgevers kunnen er baat bij hebben goed in te spelen op beide groepen: op de oudere werknemers die willen vertrekken en zij die juist langer aan het werk willen blijven. In deze paragraaf wordt daarom gekeken naar de heterogeniteit van oudere werknemers wat betreft hun kenmerken, mobiliteitswensen en productiviteit. Zijn de blijvers meer of juist minder productief dan de uittreeders?

### **4.1 Mobiliteit, persoons- en baankenmerken van oudere werknemers**

We gebruiken in deze en de volgende paragraaf gegevens die in opdracht van het ministerie van BZK zijn verzameld voor het Personeels- en mobiliteitsonderzoek (POMO) in de publieke sector.<sup>9</sup> In 2014 zijn er vragenlijsten voorgelegd aan (oud-) ambtenaren en werknemers<sup>10</sup> uit de veertien overheidssectoren (Rijk, gemeenten, provincies, rechterlijke macht, waterschappen,

9 Zie voor de onderzoeksverantwoording en een uitgebreide rapportage over de uitkomsten: Ministerie van BZK (2015) en Stichting ICTU (2015).

10 Zoals eerder opgemerkt, maken we geen onderscheid tussen ambtenaren en werknemers in de publieke sector, en duiden we beide groepen aan als werknemers.

primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs, onderzoekinstellingen, universitair medische centra, defensie en politie) over hun achtergrond, baankenmerken, functioneren en HR-beleid van de werkgever. We gebruiken hier het Personeelsonderzoek (PO) waarin het zittende personeel wordt ondervraagd. Het betreft mensen die het gehele jaar 2013 bij dezelfde overheidswerkgever in dienst zijn geweest. De respons bedroeg 28 procent en heeft betrekking op 24.334 respondenten.

In deze paragraaf kijken we vooral naar het uittredegedrag en de mobiliteit van de groep van werknemers in de leeftijd van 55 jaar en ouder, omdat werknemers vanaf 55 jaar met pensioen beginnen te gaan. Mobiliteit geeft de mobiliteitswens weer en wordt gemeten door de vraag 'Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?'

De zogeheten 'pensioengroep' geeft aan dat deze vraag over mobiliteit niet van toepassing is vanwege pensionering. Met andere woorden: pensionering is aanstaande waardoor overwegingen ten aanzien van een andere baan of werkgever binnen of buiten de sector niet (meer) van toepassing zijn; zonder aanstaande pensionering hadden deze mensen wellicht wel interesse gehad om mobiel te zijn.<sup>11</sup>

Onder de overige groepen 55-plussers vallen degenen die niet mobiel zijn (immobiel), mobiel zijn binnen of buiten de sector (mobiel), of uitsluitend mobiel zijn buiten de sector (extern mobiel). Deze mobiliteitswens representeert werkelijk gedrag, omdat er gemeten wordt of mensen zoeken naar een andere functie binnen of buiten de sector. Dit gedrag geeft uitdruk-

11 In de immobiele groep zitten ook oudere werknemers van wie het pensioen nadert, maar die waarschijnlijk helemaal geen interesse hebben om mobiel te zijn, dat wil zeggen om van functie of baan te wisselen.

king aan zogeheten 'revealed preferences'. Ter controle is er ook gekeken naar de correlatie met twee andere vragen die 'stated preferences' over het zoekgedrag weergeven, namelijk 'Hoe lang wil je blijven werken in je huidige baan?' en 'Hoe lang wil je bij je huidige werkgever blijven werken?'. De mobiliteitswens in termen van zoekgedrag blijkt statistisch significant gecorreleerd te zijn met de beide maatstaven voor de gewenste resterende duur in de baan of bij de werkgever. We trekken hieruit de conclusie dat er sprake is van een betrouwbare indicator voor de gewenste mobiliteit, en dus voor de hier onderscheiden uitstroomcategorieën pensioen, immobiel, mobiel en extern mobiel.

In tabel 4.1 wordt een overzicht gegeven van de persoons- en baankenmerken die in deze paragraaf gebruikt worden. Daarbij worden de kenmerken van de 55-plussers met naderend pensioen vergeleken met de andere drie groepen van 55-pluswerknemers in de publieke sector. De 'pensioengroep' is gemiddeld meer dan drie jaar ouder en langer in dienst dan de overige drie groepen. Passend bij het naderende pensioen is dat ze minder vaak generieke en specifieke training hebben gevolgd dan de overige groep van 55-plussers. De immobiele groep is vaker vrouw, en is wat langer in dienst en in dezelfde functie dan de mobiele groepen. De immobiele groep heeft bovendien het laagste bruto loon. Zowel de pensioengroep als de immobiele groep hebben minder westerse allochtonen, minder leidinggevenden, minder hoger opgeleiden en meer lager opgeleiden. De twee mobiele groepen geven vaker leiding, volgen veel vaker generieke training, en vooral de extern mobiele groep heeft een veel hoger bruto maandloon dan de overige groepen.

*Tabel 4.1 Persoons- en baankenmerken van oudere werknemers (55-plussers) in de publieke sector, naar verwachte pensionering en mobiliteit, 2014*

<b>Kenmerk</b>	<b>Pensioe- ring nadert</b>	<b>Immobiel</b>	<b>Mobiel</b>	<b>Extern mobiel</b>
Geslacht (% man)	65%	56%	63%	64%
Gemiddelde leeftijd (jaar)	62,0	58,7	57,7	57,9
<i>Herkomst</i>				
Autochtoon	88%	88%	84%	87%
Westers allochtoon	7%	8%	10%	10%
Niet-westers allochtoon	5%	4%	6%	3%
<i>Opleidingsniveau</i>				
Basis onderwijs	0%	1%	0%	1%
Lbo / mavo	19%	17%	12%	9%
Mbo / havo / vwo	20%	20%	16%	9%
Bachelor HBO / WO	37%	41%	42%	44%
Master HBO / WO	24%	21%	30%	37%
<i>Baankenmerken</i>				
Vaste dienst	96%	99%	97%	95%
Arbeidsduur (uur per week)	32	32	34	32
Jaar in huidige functie	1996	1998	2002	2002
Jaar in dienst bij werkgever	1987	1990	1992	1993
Leidinggevend	16%	13%	22%	22%
Loon bij fulltime dienstverband	€ 4.371	€ 4.225	€ 4.409	€ 4.987
Lid van vakbond	52%	48%	52%	50%
Generieke training	15%	24%	34%	33%
Specifieke training	30%	49%	49%	37%
<i>Totaal aantal 55-plus werknemers</i>	5.169	344	517	116

Bron: POMO

#### **4.2 Relatie tussen productiviteit en mobiliteit: empirische analyse**

Productiviteit is uit het vragenblok over beroepsexpertise afgeleid, en wordt elders (Stichting ICTU, 2015) ook wel als competentie aangeduid. De stellingen over productiviteit luiden als volgt:

- Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren.
- Vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd.
- In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt.
- In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij.

Alle stellingen bij de vragenblokken hebben van de respondent een score op een vijfpuntschaal gekregen ('Helemaal oneens', 'Mee oneens', 'Niet mee eens, niet mee oneens', 'Mee eens', 'Helemaal mee eens'). Vervolgens zijn de antwoorden op de stellingen van een vragenblok via principal component analysis (PCA) geclusterd, en genormaliseerd op een gemiddelde waarde o met standaard deviatie 1. Afhankelijk van de grootte en de richting van de factorladingen kunnen er meerdere dimensies naar voren komen. Bij productiviteit betreft het echter duidelijk één dimensie.<sup>12</sup>

12 In bijlage A zijn de resultaten van de PCA voor de productiviteit weergegeven, evenals de uitkomsten van de vier uitstroomcategorieën (55-plus) op de vier dimensies voor productiviteit.

De te schatten relatie tussen productiviteit en mobiliteit voor de werkenden in de publieke sector kan worden samengevat aan de hand van de volgende vergelijking.<sup>13</sup>

$$P = f(U_{mw}, C(i,j))$$

Productiviteit (**P**) wordt gemeten door subjectieve maatstaven voor competentie, kennis en expertise en is weergegeven als een functie (**f**) van de volgende variabelen:

**U<sub>mw</sub>** = uitstroomcategorie, gemeten door mobiliteitswens (mw)  
**C(i,j)** = controlevariabelen voor persoons- (i) en  
 baankenmerken (j)

In tabel 4.2 zijn de zogeheten bèta-coëfficiënten van de variabelen behorende bij **U<sub>mw</sub>** en **C(i,j)** als uitkomsten van de kleinste kwadratenmethode (OLS) weergegeven. De belangrijkste vraag is hier de mate waarin er tussen de uitstroomcategorieën verschillen in productiviteit voorkomen. De relatie is geschat voor alle werkenden in de publieke sector, waarbij de pensioengroep bestaat uit werknemers van 55 jaar en ouder. Er is gecorrigeerd voor de persoons- en baankenmerken die in tabel 4.1 zijn weergegeven, met daaraan toegevoegd de sector waarin mensen werkzaam zijn. Van belang is dat de effecten van deze controlevariabelen op de productiviteit niet als productiviteitsverschillen

13 We kiezen hier voor een specificatie met productiviteit als functie van uitstroomcategorie in plaats van andersom. De reden is dat we de empirische analyse meer als een exploratieve analyse beschouwen dan als een regressie-vergelijking waarin getracht wordt een causaal verband vast te stellen. Het gaat derhalve uitsluitend om het constateren van productiviteitsverschillen tussen de uitstroomcategorieën, en niet of een lage of hoge productiviteit een oorzaak is van een eerdere dan wel latere uitrede of uitstroom.

*Tabel 4.2 Geschatte relatie tussen productiviteit en mobiliteitswens, persoons- en baankenmerken als controlevariabelen, werknemers in de publieke sector, 2014*

<b>Variabele (alle werknemers in steekproef)</b>	<b>Bèta-effect op productiviteit</b>	<b>Standaard fout</b>	<b>p-waarde</b>
Constante	-1,201	0,124	0,000
<i>Mobiliteitswens (ref. immobiel)</i>			
Pensioen	0,181	0,056	0,001
Mobiel	0,343	0,074	0,000
Extern mobiel	0,366	0,128	0,004
Mobiel * lft	-0,003	0,002	0,120
Extern mobiel * lft	-0,005	0,003	0,114
<i>Persoonskenmerken (ref. man, autochtoon HAVO/VWO/MBO)</i>			
Leeftijd (lft)	0,009	0,005	0,042
Leeftijd <sup>2</sup> (/100)	-0,012	0,000	0,011
Vrouw	-0,216	0,058	0,000
Westers allochtoon	-0,073	0,104	0,485
Niet-westers allochtoon	0,186	0,113	0,099
Westers allochtoon * lft	0,002	0,002	0,308
Niet-westers allochtoon * lft	-0,005	0,003	0,038
Basisonderwijs	0,397	0,933	0,670
Lager (VMO)	0,090	0,132	0,496
Bachelor HBO/WO	0,037	0,076	0,630
Master HBO/WO	0,063	0,081	0,435
Basisonderwijs * lft	-0,008	0,017	0,639
Lager * lft	-0,003	0,003	0,303
Bachelor * lft	-0,001	0,002	0,508
Master * lft	0,001	0,002	0,493
<i>Baankenmerken</i>			
Vaste dienst	0,142	0,030	0,000
Arbeidsduur (uur per week)	0,016	0,001	0,000
Dienstjaren in huidige functie	-0,001	0,001	0,473
Dienstjaren bij werkgever	0,000	0,001	0,832
Leidinggevend	0,195	0,022	0,000
Loon/10.000 (fulltime)	0,384	0,000	0,000

Variabele (alle werknemers in steekproef)	Bèta-effect op productiviteit	Standaard fout	p-waarde
Lid van vakbond	-0,034	0,015	0,021
Generieke training	0,072	0,015	0,000
Specifieke training	0,093	0,014	0,000
<i>Sector (ref. Rijk)</i>			
Gemeenten	0,061	0,025	0,016
Provincies	0,009	0,063	0,886
Rechterlijke macht	-0,105	0,112	0,348
Waterschappen	-0,054	0,068	0,432
PO	0,145	0,028	0,000
VO	0,121	0,029	0,000
MBO	0,092	0,035	0,009
HO	0,234	0,037	0,000
WO	0,043	0,037	0,244
Onderzoeksinstellingen	-0,014	0,126	0,911
Academische ziekenhuizen	0,083	0,032	0,009
Defensie	-0,044	0,035	0,218
Politie	0,094	0,033	0,005

met de referentiegroepen mogen worden geïnterpreteerd. De reden hiervoor heeft deels te maken met de aan de respondent voorgelegde stellingen bij productiviteit. Het gaat bij deze stellingen over de taken en het werk dat in de betreffende functie van de respondent wordt uitgevoerd, waarbij impliciet of expliciet de suggestie wordt gedaan dat mensen zich moeten vergelijken met collega's in dezelfde soort functie of op dezelfde afdeling. Voor de soort functie wordt gecorrigeerd door als controlevariabelen op te nemen opleidingsniveau, loon, dienstjaren, trainingsparticipatie, etc. Bovendien is het voorstelbaar dat bepaalde groepen werknemers minder zelfvertrouwen hebben, een lager zelfbeeld of bescheidener zijn in de inschatting van hun eigen productiviteitsbijdrage (i.e. 'self-assessment'). Dit kan verklaren waarom

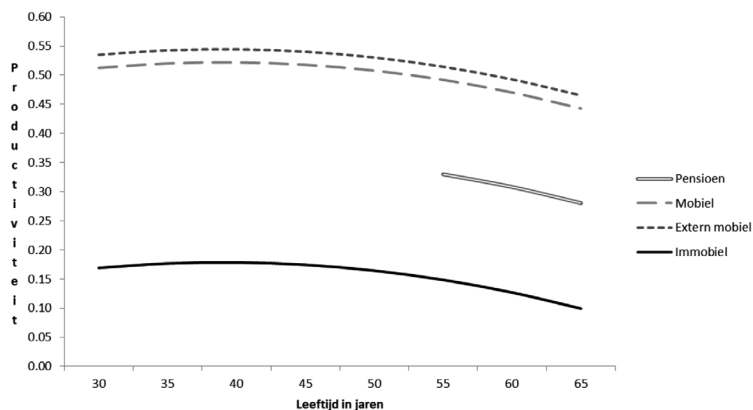
het effect van geslacht (vrouw) op productiviteit negatief is. Ook de effecten van andere controlevariabelen als herkomst, lidmaatschap van een vakbond of leidinggeven kunnen niet als productiviteitsverschillen ten opzichte van de referentiegroep worden gezien.

Het meest interessante deel van tabel 4.2 betreft de effecten van mobiliteitswens en leeftijd op productiviteit.<sup>14</sup> Productiviteit stijgt tot ongeveer het 40e levensjaar, waarna er een geleidelijke daling inzet die zich versterkt naarmate de leeftijd vordert. Het kwadratische verband tussen productiviteit en leeftijd is statistisch significant. Dit lijkt erop te wijzen dat de productiviteit van de gemiddelde werknemer van 40 jaar afneemt als mensen ouder worden. Deze conclusie is echter voorbarig omdat het hier een cross-sectionele analyse betreft. Om meer duidelijkheid te krijgen over het productiviteitseffect naar leeftijd, zou er met paneldata geschat moeten worden, zodat de productiviteit van een werknemer over de tijd gevolgd kan worden.

De schattingsresultaten laten verder zien dat de werknemers die in- of extern mobiel zijn, een hogere productiviteit hebben dan de pensioengroep en de immobiele groep. De pensioengroep blijkt bovendien een statistisch significant grotere productiviteit te hebben dan de immobiele groep. In beide gevallen betekent dit dat er talent verloren gaat vanwege mobiliteit door vertrek naar een andere werkgever binnen of buiten de sector, of door uittrede vanwege pensionering. De implicatie is hoe dan ook dat de 'beste' werknemers uitstromen, en de minder productieve werknemers achterblijven. In figuur 4.1 zijn de geschatte

14. Zonder nader onderzoek is echter niet uit te sluiten dat oudere werknemers bescheidener zijn in de 'self-assessment' van hun productiviteit dan jongere werknemers, dat er geen generatie-effecten (cohort-effecten) zijn, en dat een mobiliteitsintentie, pensioenbeslissing of het naderende pensioen als zodanig invloed kan hebben op de zelfgerapporteerde productiviteit.

*Figuur 4.1 Geschatte relatie tussen productiviteit en leeftijd naar mobiliteitsgroep, exclusief interactie tussen mobiliteitswens en leeftijd*

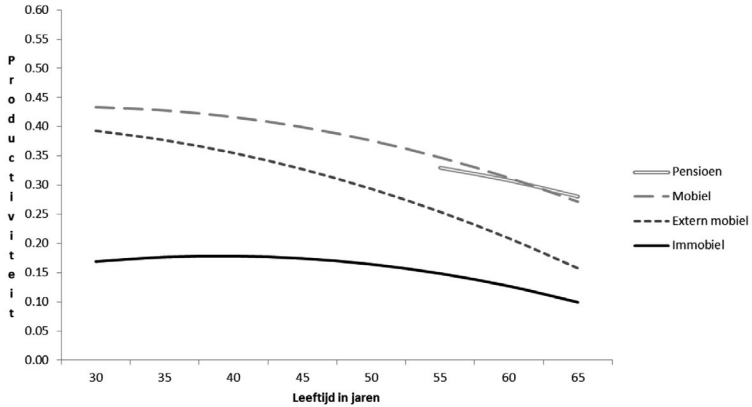


effecten grafisch weergegeven, waarbij de insignificant interactie-effecten van mobiliteit met leeftijd niet zijn meegenomen. Dat laatste impliceert dat de productiviteitsverschillen tussen de mobiliteitsgroepen constant blijven bij het toenemen van de leeftijd. De geschatte effecten voor mobiliteit worden hier wel als zuiver gezien omdat er gecontroleerd is voor alle eerder genoemde persoons- en baankenmerken.<sup>15</sup> Maar net als alle productiviteitseffecten in de geschatte vergelijking is ook hier geen sprake van een causaal verband maar van een associatie.

Volgens tabel 4.1 zijn de interactie-effecten tussen leeftijd en interne of externe mobiliteit net niet statistisch significant op 10 procent-niveau. In de uiteenlopende specificaties die we

15 Een zogeheten 'omitted variable bias' kan echter niet worden uitgesloten, evenals het bestaan van generatie-effecten.

*Figuur 4.2 Geschatte relatie tussen productiviteit en leeftijd naar mobiliteitsgroep, inclusief interactie tussen mobiliteitswens en leeftijd*



hebben uitgetoetst, is dat soms wel het geval.<sup>16</sup> Bij wijze van robuustheidsanalyse zijn deze interactie-effecten in de grafische weergave van figuur 4.2 meegenomen. Zowel voor de groep die een mobiliteitswens heeft binnen of buiten de sector, maar vooral voor de groep die uitsluitend extern mobiel wil zijn, daalt de productiviteit met de leeftijd harder dan voor de groep die niet mobiel is. Hoewel we gezien het cross-sectionele karakter van de dataset deze resultaten met voorzichtigheid moeten interpreteren, is het goed mogelijk dat de productiviteitsverschillen tussen de mobiliteitsgroepen toenemen als de leeftijd vordert. Met name degenen die aangeven met pensioen te gaan, laten een hoge

<sup>16</sup> Een deel van de controlevariabelen in tabel 4.2 is eveneens gekruist met leeftijd. Deze interactie-effecten blijken echter zelden significant. Dat geldt ook voor de variabelen die in tabel 4.2 niet met een interactieterm zijn opgenomen. Het al dan niet weglaten van de interactietermen blijkt verder nauwelijks effect te hebben op het geschatte productiviteitseffect van de uitstroom-categorieën.

productiviteit zien ten opzichte van de immobiele groep. Dat kan betekenen dat uitstel van uittrede van deze pensioengroep voordelig is voor de organisatie waar ze werken. Er lijkt dus hier positieve selectie op te treden bij de uittrede van oudere werknemers. Dat wil zeggen: juist de meest productieve ouderen treden uit. Dat is reden te meer voor werkgevers om oudere werknemers langer in dienst te houden, vooral als deze ouderen ondersteund worden bij het uitstel van hun uittrede door een consequent gevoerd HR-beleid (zie ook paragraaf 5). Zoals eerder aangegeven zou dit beleid moeten bestaan uit investeringen in oudere medewerkers, in plaats van uit ontziebeleid.

## **5. Baanpercepties en HR-beleid bij uitstroom en pensionering**

Een hoge productiviteit van oudere werkenden die aangeven met pensioen te willen gaan, maakt het voor beleidsmakers en werkgevers aantrekkelijk na te denken over hoe deze groep zo lang mogelijk voor de arbeidsmarkt kan worden behouden. Welke aspecten van het HR-beleid hangen samen met langer doorwerken of uitstroom? En: kunnen de meest productieve ouderen worden behouden door het HR-beleid aan te passen?

### **5.1 Baanperceptie en productiviteit van oudere werknemers**

De productiviteit van oudere werknemers hangt wellicht samen met hun werkbeleving en andere percepties die bij de baan horen. Deze zouden door het HR-beleid van werkgevers kunnen worden beïnvloed. Hieronder worden verschillende factoren in het werk afgeleid die kunnen samenhangen met productiviteit. Daarvoor worden de antwoorden gebruikt op de stellingen bij de POMO-vragenblokken (zie bijlage B) over employability, vakmanschap, werkbeleving, trots, betrokkenheid bij de organisatie, regeldruk, zelfstandigheid en public service motivation (PSM). Evenals bij de stellingen over productiviteit (zie paragraaf 4) hebben de respondenten scores gegeven op een vijfpuntschaal. Ook hier zijn de antwoorden op de stellingen van een vragenblok via principal component analysis (PCA) geclusterd, en genormaliseerd op een gemiddelde waarde 0 met standaard deviatie 1. Afhankelijk van de grootte en de richting van de factorladingen kwamen er bij elk vragenblok één of twee dimensies naar voren. Elke dimensie is van een passende variabelenaam voorzien. Deze variabelenamen zijn weergegeven in figuur 5.1.

De analyse is uitgevoerd voor de gehele POMO-steekproef van werkenden in de publieke sector (i.e. werkenden jonger en ouder

dan 55 jaar). De scores zijn genormaliseerd voor deze hele groep, en in figuur 5.1 apart weergegeven voor de werknemers van 55 jaar en ouder. De figuur geeft derhalve de scores weer op productiviteit en de bovengenoemde variabelen voor baanperceptie gedifferentieerd naar de 'pensioengroep' en de overige groep van werkzame 55-plussers. De scores in de figuur zijn louter beschrijvend, en geven een eerste indicatie van de productiviteit en de baanpercepties. De overige groep van werkzame 55-plussers bestaat uit een grote groep van werknemers die niet mobiel is, en een veel kleinere groep die wel mobiel is (zie tabel 4.1). De overige groep is niet uitgesplitst omwille van de overzichtelijkheid en om in de figuur de nadruk te leggen op de pensioengroep. Er is voor de resultaten in figuur 5.1 niet getoetst op statistische significantie.

Uit figuur 5.1 blijkt dat de productiviteit van 55-plussers in de pensioengroep hoger is dan de gemiddelde productiviteit voor alle werknemers. Dit geldt echter niet voor de overige groep van 55-plussers. Hun productiviteit is kleiner dan het gemiddelde van alle werknemers. De bereidheid om te investeren in kennis en vaardigheden is voor beide groepen kleiner dan gemiddeld. Ook de ervaringskennis wordt onder 55-plussers lager ingeschat dan gemiddeld, wat wellicht enigszins verrassend is. Het gaat hier om vragen over de mate waarin men de vakkennis efficiënt en met plezier inzet om een goed resultaat te bereiken op het werk. Mogelijk speelt hier ook veroudering van vaardigheden onder oudere werknemers een rol in verband met bijvoorbeeld technologische of organisatorische veranderingen (De Grip en Van Loo, 2002). Het laagst scoren 55-plussers op loopbaanplanning, wat natuurlijk niet verrassend is.

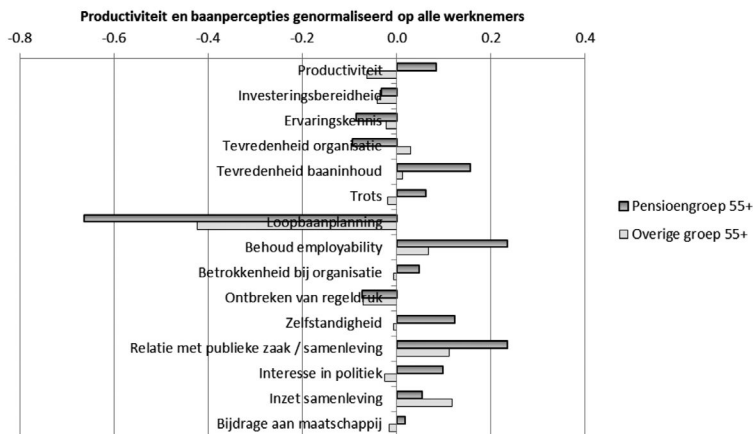
De pensioengroep laat vooral een lage score zien op tevredenheid met de organisatie. Daarentegen zijn deze mensen juist

positief gestemd over de inhoud van het werk en trotser op het werk dan de gemiddelde werknemer. Ook geven mensen uit de pensioengroep aan dat ze vaker dan gemiddeld met anderen praten over de loopbaaninteresses en voelen ze zich meer dan gemiddeld verantwoordelijk voor het behoud van zijn of haar waarde op de arbeidsmarkt, wat onder de noemer van behoud van employability is geplaatst. Mogelijk kan dit verklaard worden doordat oudere werknemers die met pensioen gaan, zich gaan oriënteren op nieuwe activiteiten, zonder dat ze expliciet uitstippen welke dat zullen zijn in de vorm van loopbaanplanning. De zelfstandigheid van 55-plussers is groter dan voor de gemiddelde werknemer, maar de regeldruk ook. De laatste vier variabelen in de figuur laten een grotere 'public service motivation' zien van de pensioengroep ten opzichte van de gemiddelde werknemer, en meestal ook ten opzichte van de 55-pluswerknemer.

## **5.2 Aanknopingspunten voor HR-beleid van werkgevers**

In tabel 5.1 is met vrijwel dezelfde gegevens als in figuur 5.1 een nadere opsplitsing gemaakt naar de vier groepen met verschillende mobiliteitswensen, zoals onderverdeeld in paragraaf 4. Bovendien is gekeken of de verschillen tussen de groepen op de weergegeven variabelen significant verschillend zijn (op minimaal 10 procent-niveau). Behalve de variabelen in figuur 5.1 zijn er ook nog variabelen over functioneringsgesprekken en training toegevoegd aan de tabel. De achterliggende vraag is hoe oudere werknemers die uittreden vanwege pensioen (en daarom niet meer mobiel zijn) hun baan en organisatie ervaren ten opzichte van de groep die niet meer mobiel is. Deze zogeheten pensioengroep bestaat uitsluitend uit werknemers van 55 jaar en ouder. Ook voor de twee andere groepen, met een mobiliteitswens binnen of buiten de sector (mobiel), of uitsluitend buiten

*Figuur 5.1 Productiviteit en baanperceptie van oudere werknemers (55-plussers) in de publieke sector voor pensioengroep (pensioering nadert) en overige groep, 2014*



Bron: POMO, analyse en bewerking door auteurs

de sector (extern mobiel), is gekeken naar het verschil met de immobiele groep.

De pensioengroep geeft aan een relatief hoge productiviteit te hebben ten opzichte van de groep die niet meer mobiel is. Voor de andere twee groepen is er eveneens een positief productiviteitsverschil te zien ten opzichte van de immobiele groep. Deze verschillen zijn gecorrigeerd voor geslacht, leeftijd en dienstjaren (bij werkgever). Op dezelfde wijze zijn voor de andere variabelen in tabel 5.1 de verschillen tussen de mobiliteitsgroepen bepaald.

Positieve en negatieve tekens geven aan of er een statistisch significant positief of negatief verschil bestaat (op minimaal 10%-niveau) met de groep werknemers die niet mobiel is. Alle verschillen zijn gecorrigeerd voor geslacht, leeftijd en dienstjaren (bij werkgever).

*Tabel 5.1 Productiviteit, baanperceptie en training van oudere werknemers in de publieke sector naar mobiliteitswens ten opzichte van immobiele groep, 2014*

<i>Immobiel is referentiegroep</i>	<b>Pensionering nadert</b>	<b>Mobiel</b>	<b>Extern mobiel</b>
Productiviteit	+	+	+
Investeringsbereidheid		+	
Ervaringskennis		-	
Tevredenheid organisatie	-	-	-
Tevredenheid baaninhoud			-
Trots		-	-
Loopbaanplanning	-	+	+
Behoud employability	+	+	+
Betrokkenheid bij organisatie		-	-
Ontbreken van regeldruk		-	-
Relatie met publieke zaak / samenleving	+	+	+
Interesse in politiek	+	-	-
Inzet voor samenleving		-	-
Bijdrage aan maatschappij		+	-
Functioneringsgesprek	-	-	-
Training (generiek en specifiek)	-		
Generieke training	-	+	+
Specifieke training	-	-	-

De resultaten in tabel 5.1 laten zien dat werknemers met een mobiliteitswens buiten de sector een hogere investeringsbereidheid hebben, maar een lagere ervaringskennis. Beide zijn dimensies van vakmanschap, maar dit resultaat laat zich wat moeilijk interpreteren voor deze groep. De tevredenheid met de organisatie is voor deze groep, evenals voor de groep met een interne mobiliteitswens en de pensioengroep, lager dan voor de

groep zonder mobiliteitswens. Wat betreft tevredenheid met de baaninhoud wordt door degenen met een mobiliteitswens buiten de sector laag gescoord, wat een goede verklaring zou kunnen zijn voor het zoeken naar een baan in een andere richting. Geringe beroepstrots, een lage betrokkenheid bij de organisatie en regeldruk zouden het vertrek van degenen met een mobiliteitswens (intern en/of extern) kunnen bespoedigen. Ook is er bij deze mobiele groepen relatief weinig interesse in politiek en hechten deze mensen minder aan de inzet voor de samenleving dan de immobiele groep en de pensioengroep.

Op loopbaanplanning scoort de pensioengroep lager, terwijl de groep met een mobiliteitswens hier juist hoger scoort dan de immobiele groep. Ook dit is goed te rijmen met de oriëntatie op een andere baan. Het behoud van employability is voor alle drie de groepen van relatief groot belang, hoewel dit bij de pensioengroep wellicht wat moeilijk valt uit te leggen (zie de opmerkingen bij figuur 5.1). Op betrokkenheid bij de publieke zaak en de politiek wordt door de pensioengroep hoger gescoord dan door de groep zonder mobiliteitswens. Een functioneringsgesprek met de leidinggevende vindt minder vaak plaats in de pensioengroep en de mobiele groepen dan in de immobiele groep. Gemiddeld ligt de trainingsparticipatie lager in de pensioengroep dan in de overige twee groepen met mobiliteitswens. Maar in de mobiele groepen komt generieke training juist meer voor, en specifiek training minder vaak. Dit sluit goed aan bij hun voorkeur voor een baan bij een andere werkgever binnen en/of buiten de sector.

Uitstel van pensionering door verlate uittrede van de pensioengroep is voor werkgevers wellicht aantrekkelijk omdat deze groep een hogere productiviteit heeft dan de niet mobiele groep van werkenden (met dezelfde leeftijd). Positief is ook dat deze groep trotser is op zijn werk, meer betrokkenheid heeft bij de organisa-

tie en minder last heeft van regeldruk dan de groepen die willen vertrekken naar een andere werkgever. Bovendien zijn de mobiele oudere werkenden die met pensioen gaan meer geïnteresseerd in politiek en hebben zij meer oog voor de publieke zaak dan gemiddeld. Om oudere werkenden in deze groep te bewegen tot langer doorwerken zou echter een aantal obstakels in het HR-beleid moeten worden weggenomen. Zo is de tevredenheid over de organisatie lager dan voor de immobiele groep. Bovendien zou er ten behoeve van het faciliteren van langer doorwerken door oudere werknemers meer aandacht moeten komen voor loopbaanplanning, gesprekken met de leidinggevende en training.

## 6. Conclusies

Meer keuzevrijheid in de pensioenopbouw en uittredeleeftijd voor werknemers maakt het waarschijnlijk dat er meer heterogeniteit gaat ontstaan in wie er wanneer uitstromen. Dit paper laat zien dat de leeftijdsopbouw per sector aanzienlijk kan verschillen, evenals de gemiddelde pensioenleeftijd. Deze laatste kan wel tot drie jaar verschillen tussen de ene en de andere sector. Alle sectoren laten de laatste jaren een aanzienlijke stijging van de gemiddelde uittredeleeftijd zien. Overheid en onderwijs hebben te maken met een vergrijsd werknemersbestand ten opzichte van andere sectoren. De pensioenleeftijd ligt er bovendien lager dan gemiddeld: een half jaar in de sector onderwijs en driekwart jaar bij de overheid. De verschillen kunnen deels verklaard worden doordat de verdelingen naar persoonskenmerken als leeftijd, geslacht en opleidingsniveau uiteenlopen tussen sectoren.

Maar ook persoonlijkheidskenmerken die typisch zijn voor werknemers van bepaalde sectoren kunnen invloed hebben op pensioen- en uittredepreferenties, naast het HR-beleid dat werkgevers voeren. Er is dus niet alleen heterogeniteit in de uittrede tussen sectoren, maar vooral ook van werknemers binnen sectoren. In beide gevallen kunnen arbeidsvoorwaardelijke factoren rondom de pensionering een rol spelen. Dat geldt ook voor de mate waarin werkgevers bereid zijn te investeren in werknemers die ouder worden. Betoogd is ook dat werkgevers nog te vaak relatief duur 'ontziebeleid' ten aanzien van hun oudere werknemers voeren in plaats van investeringsbeleid. Dit kan echter ook het gevolg zijn van de perceptie over de kwaliteiten en productiviteit van oudere werknemers bij werkgevers. Als dat zo is, is er mogelijk sprake van een 'selffulfilling prophecy' ten aanzien van de negatieve productiviteitsloonkloof van ouderen:

ze worden door ontziebeleid onnodig minder productief gemaakt op basis van onjuiste veronderstellingen van werkgevers.

Centraal in dit paper staat de inschatting van de kenmerken van 55-plussers die bij overheid en onderwijs uitstromen ten opzichte van degenen die blijven. Daarbij is gekeken naar onder meer productiviteit, baanperceptie en training. Het is een empirische vraag of het personeel dat langer werkzaam blijft bij de overheid of in het onderwijs, beter functioneert dan gemiddeld of juist minder goed dan de achterblijvers. Mogelijkerwijs kan de werkgever via het HR-beleid selecteren op kwaliteit (c.q. productiviteit) van de werknemers, of vertrekken werknemers die minder goed functioneren uit zichzelf (i.e. zelf-selectie).

De uitkomsten van de empirische analyses laten zien dat juist de meest productieve werknemers in de publieke sector vertrekken naar een andere werkgever en sector of eerder uittraden vanwege pensioen dan gemiddeld. Er moet bij dit resultaat een slag om de arm gehouden worden, onder meer omdat alle hier gebruikte maatstaven gebaseerd zijn op zelfrapportage door werknemers, en omdat er geen gebruik kon worden gemaakt van paneldata. Niettemin wijzen de resultaten erop dat werkgevers getalenteerd of bovengemiddeld goed arbeidspotentieel letterlijk laten lopen of vroegtijdig kwijtraken. Zij zouden hun HR-beleid kunnen aanpassen door ervoor te zorgen dat de werkbeleving en de tevredenheid en betrokkenheid met de organisatie verbetert voor degenen die uitstromen naar een andere werkgever of sector, omdat deze uitstromers (de mobiele groep) hierop lager scoren dan degenen die niet mobiel zijn. De pensioengroep is daarentegen juist gemiddeld meer tevreden met de organisatie dan de mobiele groep, en laat ook meer tevredenheid met de baan, meer betrokkenheid bij de organisatie en een hogere interesse in politiek en samenleving zien dan de immobiele

groep. De pensioengroep zou wellicht kunnen worden verleid tot langer doorwerken als er meer aandacht komt voor hun loopbaanplanning, voor gesprekken met de leidinggevende, en voor de trainingsmogelijkheden bij de organisatie waar ze werken.

Door een betere selectie *uit de poort* van personeel in de publieke sector kan de kwaliteit van het (oudere) ambtenaren- en lerarenkorps een positieve impuls krijgen. We concluderen dat er tot op heden sprake lijkt te zijn van een impliciete selectie van werknemers die ongunstig uitpakt voor de werkgevers bij overheid en onderwijs. We hebben aangegeven dat er voor werkgevers aanknopingspunten zijn om selectie op kwaliteit te stimuleren door middel van het intensiveren van de bovengenoemde elementen in het HR-beleid. De selectie dient echter niet letterlijk te worden opgevat, als zouden werknemers door werkgevers worden uitgeselecteerd voor vertrek of uittrede. Selectie *uit de poort* verloopt via het HR-beleid op een indirecte manier, en kan ervoor zorgen dat juist de meest gekwalificeerde, gemotiveerde en betrokken werknemers het langst voor de publieke sector behouden blijven.

## Literatuur

- Becker, G.S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, New York; London, Columbia University Press.
- Blinder, A. S. (1982), *Private pensions and public pensions: theory and fact*, NBER Working Paper No. 902, National Bureau of Economic Research, Inc.
- CAOP (2014), [www.stamos.nl](http://www.stamos.nl).
- CBS (2015), *CBS: Meer dan de helft van de werknemers bij pensionering 65 jaar of ouder*, Webmagazine, 5 februari.
- Cörvers, F., H. Heijke, B. Kriechel, H. Pfeifer (2011), *High and steady or low and rising? Life-cycle earnings patterns in vocational and general education*, ROA-RM-2011/7, Maastricht University.
- Cörvers, F. (2015), *De Big Five: ambtenaar of leraar word je niet zomaar*, 02-02-2015, <http://www.deleerstoelen.nl/detailweergave/details/de-big-five/>.
- Deelen, A. (2012), Wage-Tenure Profiles and Mobility, *De Economist*, Vol. 160, pp. 141-55.
- Deelen, A., M. de Graaf-Zijl, W. van den Berge (2014), *Labour market effects of job displacement for prime-age and older workers*, CPB Discussion Paper 285, CPB Netherlands Bureau of Economic Policy Analysis, september, Den Haag.
- De Grip, A., J. van Loo (2002), The Economics of Skills Obsolescence: A review. In: A. de Grip, J. van Loo, K. Mayhew (eds.), *The Economics of Skills Obsolescence*, Research in Labor Economics, Vol. 21, JAI Press, pp. 1-26.
- De Grip, A., D. Fouarge, R. Montizaan (2015), *Goede inzetbaarheid oudere medewerkers vereist beter HR-beleid*, editie 04, september, Netspar Brief, Tilburg.
- De Hek, P., D. van Vuuren (2011), *Are older workers overpaid? A literature review*, *International Tax and Public Finance*, Vol. 18, pp. 436-460.
- Dostie, B. (2011), Wages, productivity and aging, *De Economist*, Vol. 159, pp. 139-58.
- Fouarge, D., A. de Grip, R. Montizaan (2013), *Duurzame inzetbaarheid en pensionering in de overheid en het onderwijs*, ROA-R-2013/10, Maastricht.
- Fouarge, D., A. de Grip (2014), *Gaan 50-plussers meer investeren in hun scholing?*, Netspar, NEA paper 54, Tilburg.
- Hanushek, E.A., L. Woessmann, L. Zhang (2011), *General Education, Vocational Education, and Labor-Market Outcomes over the Life-Cycle*, NBER Working Paper No. 17504, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Josten, E., J.D. Vlasblom (2015), Ontzienaatregelen en de houding van werkgevers over oudere werknemers, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, Vol. 31, pp. 314-29.
- Lazear, E. P. (1979), Why is there mandatory retirement?, *Journal of Political Economy*, Vol. 87, pp. 1261-84.
- Malmberg, B., T. Lindh en M. Halvarsson (2008), Productivity Consequences of Workforce Aging: Stagnation or Horndal Effect?, *Population and Development Review*, Population Aging, Human Capital Accumulation, and Productivity Growth, Vol. 34, pp. 238-56.

- Ministerie van BZK (2013), *De Grote Uittocht Herzien, Een nieuwe verkenning van de arbeidsmarkt voor het openbaar bestuur*, Programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur, Directie Arbeidszaken Publieke Sector, november, Den Haag.
- Ministerie van BZK (2015), *Werkbeleving in de publieke sector, Resultaten van het personeelsonderzoek 2014*, Directie Arbeidszaken Publieke Sector, februari, Den Haag.
- Montizaan, R., F. Cörvers, A. de Grip (2010), The effects of pension rights and retirement age on training participation: Evidence from a natural experiment, *Labour Economics*, Vol. 17, pp. 240-47.
- Montizaan, R., F. Cörvers, De Grip, A. (2013), Training and retirement patterns, *Applied Economics*, 45, pp. 1991-99.
- Montizaan, R., A. de Grip, D. Fouarge (2014), *Training access, reciprocity and expected retirement*. Netspar Discussion Paper No. 12/2014-059.
- Picchio, M., J.C. van Ours (2013), Retaining through training: Even for older workers, *Economics of Education Review*, Vol. 32, pp. 29-48.
- Stamet, Y. (2013), *Duurzaam inzetbaar en mobiel, Secundaire analyse POMO 2012 voor het primair onderwijs*, CAOP Research & Europa, maart, Den Haag.
- Stichting ICTU (2015), *Werken is bewegen, Arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur*.
- Sonnet, A., H. Olsen en T. Manfredi (2014), Towards More Inclusive Ageing and Employment Policies: The Lessons from France, The Netherlands, Norway and Switzerland, *De Economist*, Vol. 162, pp. 315-39.
- Vandenbergh, V. en F. Waltenberg (2010), *Ageing workforce, productivity and labour costs of Belgian firms*, Discussion papers 2010-3, Institut de recherches économiques et sociales (IRES), Université catholique de Louvain.
- Van Ours, J.C. en L. Stoeldraijer (2011), Age, Wage and Productivity in Dutch Manufacturing, *De Economist*, Vol. 159, pp. 113-137.
- Weiss M., A. Börsch-Supan (2013), *Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line*, ROA-RM-2013/9, Maastricht.

## Bijlage A

*Tabel A.1 Uitkomsten voor vier productiviteitsdimensies van oudere werknemers (55-plussers) in de publieke sector, naar verwachte pensionering en mobiliteit, 2014*

	Pensioe- ring nadert	Immobiel	Mobiel	Extern mobiel
<i>Stelling: Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren</i>				
(helemaal) mee oneens	5%	4%	4%	4%
Niet mee eens, niet mee oneens	8%	8%	7%	3%
(helemaal) mee eens	88%	88%	89%	93%
<i>Stelling: Vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd</i>				
(helemaal) mee oneens	22%	19%	24%	27%
Niet mee eens, niet mee oneens	28%	34%	32%	31%
(helemaal) mee eens	49%	46%	43%	43%
<i>Stelling: In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt</i>				
(helemaal) mee oneens	6%	4%	5%	8%
Niet mee eens, niet mee oneens	18%	20%	14%	13%
(helemaal) mee eens	77%	76%	81%	79%
<i>Stelling: In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij</i>				
(helemaal) mee oneens	12%	12%	12%	9%
Niet mee eens, niet mee oneens	35%	38%	29%	28%
(helemaal) mee eens	52%	50%	59%	63%

Bron: POMO

De antwoorden op de vragen rondom productiviteit van tabel A.1 laten zien dat:

- De mobiele groepen er meer vertrouwen in hebben taken effectief uit te kunnen voeren dan de immobiele groep, en vaker benaderd worden om raad en voor moeilijke klussen;

- De mobiele groepen vaak minder hoog gewaardeerd worden;
- De pensioengroep zich juist vaak hoog gewaardeerd voelt.

Van belang is nog op te merken dat hierbij niet is gecorrigeerd voor de persoons- en baankenmerken van de oudere werknemers.

*Tabel A.2 Resultaten van de PCA-analyse op de vier productiviteitsdimensies voor alle werknemers in de publieke sector, 2014*

Model Summary		
Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For Total (Eigenvalue)
1	.775	2.388
2	-.549	.708
Total	.903 <sup>a</sup>	3.097

a. Total Cronbach's Alpha is based on the total Eigenvalue.

Component Loadings	
	Dimension 1
Stelling: Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren	.658
Stelling: Vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd	.737
Stelling: In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt	.850
Stelling: In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij	.832

Variable Principal Normalization.

De grootte en de richting van de factorladingen in tabel A.2 laten zien dat er sprake is van slechts één dimensie, die we als productiviteit interpreteren.

## **Bijlage B**

De verschillende aspecten voor baanperceptie uit tabel 5.1 zijn hieronder weergegeven (Bron: POMO). De antwoordcategorieën bestaan uit een vijfpuntschaal (zie tabel A.1). Zoals aangegeven in paragraaf 5 zijn de antwoordcategorieën geclusterd door middel van PCA.

### *Loopbaanplanning*

1. Ik kaart loopbaaninteresses regelmatig aan bij personen die belangrijk zijn voor mijn loopbaan
2. Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt
3. Ik oriënteer me op de arbeidsmarkt
4. Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan
5. Ik verander mijn werkzaamheden bewust zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed
6. Ik onderhandel om dingen voor elkaar te krijgen in mijn loopbaan

### *Behoud employability*

1. Ik heb een portfolio aangelegd waarin mijn kennis en vaardigheden zijn vastgelegd
2. Ik heb op verschillende websites mijn profiel achtergelaten om vindbaar te zijn
3. Ik heb een LinkedIn-profiel aangemaakt
4. Ik neem actief deel aan internetdiscussiegroepen om mezelf beter zichtbaar te maken op de arbeidsmarkt
5. Ik heb een loopbaanadviseur in de arm genomen
6. Ik voer zelf loopbaangesprekken met mensen die ik vertrouw

7. Ik maak gebruik van de vakbond bij mijn oriëntatie op een andere baan
8. Ik schrijf sollicitatiebrieven
9. Ik oriënteer mij op het starten van een eigen bedrijf (denk aan gesprekken met de bank, Kamer van Koophandel en opstellen business plan)
10. Anders, namelijk... [0]

*Investeringsbereidheid en ervaringskennis*

1. Ik probeer mijzelf continu te verbeteren in mijn beroep
2. Ik volg de ontwikkelingen in mijn vakgebied actief
3. Ik ben altijd op zoek naar nieuwe manieren om mijn werk nog beter te doen
4. Ik heb een helder beeld van hoe het werk het beste gedaan kan worden
5. Ik vind het leuk om mijn vakkennis in te kunnen zetten voor een goed resultaat

*Tevredenheid baan en tevredenheid organisatie*

1. Uw baan, alles bijeengenomen
2. De organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen
3. De inhoud van het werk
4. De samenwerking met collega's
5. De mate van zelfstandigheid
6. De hoeveelheid werk
7. De resultaatgerichtheid van de organisatie
8. De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft
9. De informatievoorzieningen en communicatie binnen de organisatie
10. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
11. De beloning

12. De wijze waarop u beoordeeld wordt
13. De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie
14. De aandacht van de organisatie voor uw persoonlijk welzijn

*Relatie met de publieke zaak, interesse in politiek en inzet voor de samenleving*

1. 'Politiek' is een vies woord in mijn ogen
2. Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici
3. Ik zet me belangeloos in voor de samenleving
4. Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren
5. Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben
6. Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijks leven (op het werk of daarbuiten)
7. Het raakt me als ik mensen in grote problemen zie
8. Ik bekommer me niet om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken
9. Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk
10. Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen

*Bijdrage aan maatschappij*

1. Ik draag in mijn werk bij aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid
2. Door mijn werk lever ik een bijdrage aan de publieke zaak
3. In mijn werk lever ik een bijdrage aan het oplossen van problemen van andere mensen
4. Ik draag met mijn werk bij aan de totstandkoming van een grotere solidariteit in onze samenleving

*Affectieve betrokkenheid*

1. Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
2. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
3. Deze organisatie betekent veel voor mij
4. Ik voel me thuis in deze organisatie
5. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie

*Regeldruk*

1. Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie
2. Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaring of intuïtie
3. Sommige regels of richtlijnen waarmee ik te maken heb zijn strijdig met elkaar
4. Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen
5. Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd
6. Eisen van toezichthouders en inspecties maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen

*Beroepstrots*

1. Ik ben trots op het werk dat ik doe
2. Mijn vak inspireert me
3. Ik ben trots op mijn vak
4. Ik ben enthousiast over mijn beroep
5. Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben
6. Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan
7. Als ik aan het werk ben, voel ik mij vol energie

# OVERZICHT UITGAVEN IN DE DESIGN PAPER SERIE

- 1 Naar een nieuw pensioencontract (2011)  
Lans Bovenberg en Casper van Ewijk
- 2 Langlevensrisico in collectieve pensioencontracten (2011)  
Anja De Waegenaere, Alexander Paulis en Job Stigter
- 3 Bouwstenen voor nieuwe pensioencontracten en uitdagingen voor het toezicht daarop (2011)  
Theo Nijman en Lans Bovenberg
- 4 European supervision of pension funds: purpose, scope and design (2011)  
Niels Kortleve, Wilfried Mulder and Antoon Pelsser
- 5 Regulating pensions: Why the European Union matters (2011)  
Ton van den Brink, Hans van Meerten and Sybe de Vries
- 6 The design of European supervision of pension funds (2012)  
Dirk Broeders, Niels Kortleve, Antoon Pelsser and Jan-Willem Wijckmans
- 7 Hoe gevoelig is de uittredeleeftijd voor veranderingen in het pensioenstelsel? (2012)  
Didier Fouarge, Andries de Grip en Raymond Montizaan
- 8 De inkomensverdeling en levensverwachting van ouderen (2012)  
MARIKE KNOEF, ROB ALESSIE EN ADRIAN KALWIJ
- 9 Marktconsistente waardering van zachte pensioenrechten (2012)  
Theo Nijman en Bas Werker
- 10 De RAM in het nieuwe pensioenakkoord (2012)  
Frank de Jong en Peter Schotman
- 11 The longevity risk of the Dutch Actuarial Association's projection model (2012)  
Frederik Peters, Wilma Nusselder and Johan Mackenbach
- 12 Het koppelen van pensioenleeftijd en pensioenaanspraken aan de levensverwachting (2012)  
Anja De Waegenaere, Bertrand Melenberg en Tim Boonen
- 13 Impliciete en expliciete leeftijdsdifferentiatie in pensioencontracten (2013)  
Roel Mehlkopf, Jan Bonenkamp, Casper van Ewijk, Harry ter Rele en Ed Westerhout
- 14 Hoofdlijnen Pensioenakkoord, juridisch begrepen (2013)  
Mark Heemskerk, Bas de Jong en René Maatman
- 15 Different people, different choices: The influence of visual stimuli in communication on pension choice (2013)  
Elisabeth Brügggen, Ingrid Rohde and Mijke van den Broeke
- 16 Herverdeling door pensioenregelingen (2013)  
Jan Bonenkamp, Wilma Nusselder, Johan Mackenbach, Frederik Peters en Harry ter Rele
- 17 Guarantees and habit formation in pension schemes: A critical analysis of the floor-leverage rule (2013)  
Frank de Jong and Yang Zhou

- 18 The holistic balance sheet as a building block in pension fund supervision (2013)  
Erwin Fransen, Niels Kortleve, Hans Schumacher, Hans Staring and Jan-Willem Wijckmans
- 19 Collective pension schemes and individual choice (2013)  
Jules van Binsbergen, Dirk Broeders, Myrthe de Jong and Ralph Koijen
- 20 Building a distribution builder: Design considerations for financial investment and pension decisions (2013)  
Bas Donkers, Carlos Lourenço, Daniel Goldstein and Benedict Dellaert
- 21 Escalerende garantietoezeggingen: een alternatief voor het StAr RAM-contract (2013)  
Servaas van Bilsen, Roger Laeven en Theo Nijman
- 22 A reporting standard for defined contribution pension plans (2013)  
Kees de Vaan, Daniele Fano, Heriart Mens and Giovanna Nicodano
- 23 Op naar actieve pensioenconsumenten: Inhoudelijke kenmerken en randvoorwaarden van effectieve pensioencommunicatie (2013)  
Niels Kortleve, Guido Verbaal en Charlotte Kuiper
- 24 Naar een nieuw deelnemergericht UPO (2013)  
Charlotte Kuiper, Arthur van Soest en Cees Dert
- 25 Measuring retirement savings adequacy; developing a multi-pillar approach in the Netherlands (2013)  
MARIKE KNOEF, JIM BEEN, ROB ALESSIE, KOEN CAMINADA, KEES GOUDSWAARD, and ADRIAAN KALWIJ
- 26 Illiquiditeit voor pensioenfondsen en verzekeraars: Rendement versus risico (2014)  
Joost Driessen
- 27 De doorsneesystematiek in aanvullende pensioenregelingen: effecten, alternatieven en transitiepaden (2014)  
Jan Bonenkamp, RYANNE COX en Marcel Lever
- 28 EIOPA: bevoegdheden en rechtsbescherming (2014)  
Ivor Witte
- 29 Een institutionele beleggersblik op de Nederlandse woningmarkt (2013)  
Dirk Brounen en Ronald Mahieu
- 30 Verzekeraar en het reële pensioencontract (2014)  
Jolanda van den Brink, Erik Lutjens en Ivor Witte
- 31 Pensioen, consumptiebehoeften en ouderenzorg (2014)  
MARIKE KNOEF, ARJEN HUSSEM, ARJAN SOEDE en JOCHEM DE BRESSER
- 32 Habit formation: implications for pension plans (2014)  
Frank de Jong and Yang Zhou
- 33 Het Algemeen pensioenfonds en de taakafbakening (2014)  
Ivor Witte
- 34 Intergenerational Risk Trading (2014)  
Jiajia Cui and Eduard Ponds
- 35 Beëindiging van de doorsnee-systematiek: juridisch navigeren naar alternatieven (2015)  
Dick Boeijen, Mark Heemskerk en René Maatman
- 36 Purchasing an annuity: now or later? The role of interest rates (2015)  
Thijs Markwat, Roderick Molenaar and Juan Carlos Rodriguez
- 37 Entrepreneurs without wealth? An overview of their portfolio using different data sources for the Netherlands (2015)  
Mauro Mastrogiacomo, Yue Li and Rik Dillingh

- 38 The psychology and economics of reverse mortgage attitudes. Evidence from the Netherlands (2015)  
Rik Dillingh, Henriëtte Prast, Mariacristina Rossi and Cesira Urzi Brancati
- 39 Keuzevrijheid in de uittredeleeftijd (2015)  
Arthur van Soest
- 40 Afschaffing doorsneesystematiek: verkenning van varianten (2015)  
Jan Bonenkamp en Marcel Lever
- 41 Nederlandse pensioenopbouw in internationaal perspectief (2015)  
Marika Knoef, Kees Goudswaard, Jim Been en Koen Caminada
- 42 Intergenerationele risicodeling in collectieve en individuele pensioencontracten (2015)  
Jan Bonenkamp, Peter Broer en Ed Westerhout
- 43 Inflation Experiences of Retirees (2015)  
Adriaan Kalwij, Rob Alessie, Jonathan Gardner and Ashik Anwar Ali
- 44 Financial fairness and conditional indexation (2015)  
Torsten Kleinow and Hans Schumacher
- 45 Lessons from the Swedish occupational pension system (2015)  
Lans Bovenberg, Ryanne Cox and Stefan Lundbergh
- 46 Heldere en harde pensioenrechten onder een PPR (2016)  
Mark Heemskerk, René Maatman en Bas Werker
- 47 Segmentation of pension plan participants: Identifying dimensions of heterogeneity (2016)  
Wiebke Eberhardt, Elisabeth Brügggen, Thomas Post and Chantal Hoet
- 48 How do people spend their time before and after retirement? (2016)  
Johannes Binswanger
- 49 Naar een nieuwe aanpak voor risicoprofielmeting voor deelnemers in pensioenregelingen (2016)  
Benedict Dellaert, Bas Donkers, Marc Turlings, Tom Steenkamp en Ed Vermeulen
- 50 Individueel defined contribution in de uitkeringsfase (2016)  
Tom Steenkamp
- 51 Wat vinden en verwachten Nederlanders van het pensioen? (2016)  
Arthur van Soest
- 52 Do life expectancy projections need to account for the impact of smoking? (2016)  
Frederik Peters, Johan Mackenbach en Wilma Nusselder
- 53 Effecten van gelaagdheid in pensioendocumenten: een gebruikersstudie (2016)  
Louise Nell, Leo Lentz en Henk Pander Maat
- 54 Term Structures with Converging Forward Rates (2016)  
Michel Vellekoop and Jan de Kort
- 55 Participation and choice in funded pension plans (2016)  
Manuel García-Huítón and Eduard Ponds
- 56 Interest rate models for pension and insurance regulation (2016)  
Dirk Broeders, Frank de Jong and Peter Schotman
- 57 An evaluation of the nFTK (2016)  
Lei Shu, Bertrand Melenberg and Hans Schumacher
- 58 Pensioenen en inkomensongelijkheid onder ouderen in Europa (2016)  
Koen Caminada, Kees Goudswaard, Jim Been en Marika Knoef
- 59 Towards a practical and scientifically sound tool for measuring time and risk preferences in pension savings decisions (2016)  
Jan Potters, Arno Riedl and Paul Smeets

- 60 Save more or retire later? Retirement planning heterogeneity and perceptions of savings adequacy and income constraints (2016)  
Ron van Schie, Benedict Dellaert and Bas Donkers
- 61 Uitstroom van oudere werknemers bij overheid en onderwijs. Selectie uit de poort (2016)  
Frank Cörvers en Janneke Wilschut

## Uitstroom van oudere werknemers bij overheid en onderwijs

Lag de pensioendatum van een werknemer vroeger al jaren van tevoren vast, de flexibele pensioenregelingen van tegenwoordig laten veel meer ruimte voor de voorkeuren van de werknemer die voor een uittredebeslissing staat. In dit paper van Frank Cörvers (UM) en Janneke Wilschut (CAOP) wordt onderzocht welke kenmerken uittreeders of oudere baanwisselaars bij de overheid of in het onderwijs hebben, vergeleken met degenen die blijven. De belangrijkste databron is het Personeels- en mobiliteitsonderzoek van het Ministerie van BZK (POMO).

Dit is een uitgave van:

Netspar

Postbus 90153

5000 LE Tilburg

Telefoon 013 466 2109

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

[www.netspar.nl](http://www.netspar.nl)

Juli 2016