



Researchcentrum voor Onderwijs
en Arbeidsmarkt
Research Centre for Education
and the Labour Market



Active Aging bij Overheid en Onderwijs

Vernieuwend omgaan met vergrijzing

Jasper van Loo
Andries de Grip
Raymond Montizaan



Active Aging bij Overheid en Onderwijs

Vernieuwend omgaan met vergrijzing

Jasper van Loo
Andries de Grip
Raymond Montizaan

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Samenvatting	9
1 Inleiding	15
1.1 Wat doet Active Aging er toe?	15
1.2 Active Aging	16
2 Langer doorwerken en Active Aging beleid	19
2.1 Langer blijven doorwerken	20
2.2 HRM-beleid en active aging	23
2.3 Schematisch overzicht van de resultaten	28
3 Werken bij overheid en onderwijs	29
3.1 Algemene kenmerken	30
3.2 Persoonlijke situatie: thuis en financieel	31
3.3 Functie en loopbaan	34
3.4 Kenmerken van de baan	34
3.5 Employability	38
3.6 Schematisch overzicht	40
Bijlage 1: Technische toelichting	43
Bijlage 2: Schematisch overzicht gevonden resultaten	45

Voorwoord

Steeds meer ouderen blijven langer aan het werk en er komen steeds minder jongeren bij. Dat is een gegeven. Van de ene kant komt dat door de leeftijdsopbouw van de beroepsbevolking. Aan de andere kant speelt het voor de ouderen een belangrijke rol dat het niet meer zo gemakkelijk is om eerder te stoppen met werken. De wettelijke regelingen voor prepensioen, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid zijn immers allemaal versoerd. Binnen overheid en onderwijs, de sectoren waarvoor ABP werkt, is de scheefgroei groter dan elders. Het aandeel ouderen op de hele beroepsbevolking is hier groter dan in de marktsector.

Meerdere organisaties en overlegplatforms benadrukken nu het belang van active aging, de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Veel nadrukkelijker dan voorheen moet er zowel bij werkgevers als bij werknemers aandacht komen voor duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, ingebed in het nieuwe levensloop-concept. In het najaar van 2005 is dit kernachtig samengevat in 'Vluchten kan niet meer', het advies van de Raad voor het Overheids personeelsbeleid (ROP). Ook voor ABP is beleid op dit gebied belangrijk. Er is immers een direct verband tussen de betaalbaarheid van de pensioenen en duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Reden voor ABP om samen met het Researchcentrum voor Arbeid en Onderwijs (ROA) van de Universiteit Maastricht een belevingsonderzoek rond active aging uit te voeren binnen overheid en onderwijs. Van dit onderzoek leest u hier het verslag. Gekeken is welk beeld werknemers van verschillende leeftijdsgroepen hebben van hun loopbaan en op welke leeftijd zij verwachten te stoppen met werken. Welke faciliteiten of maatregelen spelen hierbij een rol en wat is het effect daarvan? Welke dragen bij aan een verlenging van de loopbaan en zorgen ervoor dat mensen met plezier langer doorwerken? De uitkomsten van dit breed opgezette, representatieve onderzoek geven richting aan active aging beleid, ook voor specifieke sectoren of doelgroepen binnen overheid en onderwijs.

Samenvatting

De Nederlandse werkzame bevolking vergrijsd in snel tempo. Hierdoor zullen de komende jaren veel oudere werknemers de arbeidsmarkt verlaten. Ook de publieke sector krijgt de komende jaren te maken met een grote uitstroom van personeel, terwijl het aanbod van nieuwe werknemers door ontgroening en krapte op de arbeidsmarkt af zal nemen. Dit maakt het van groot belang dat overheids- en onderwijsorganisaties er voor gaan zorgen dat hun personeel zo lang mogelijk met plezier aan het werk blijft. Dit vereist dat de organisaties in de publieke sector een actieve rol gaan spelen bij het vergroten van de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers door middel van een active aging beleid. Parallel aan de nieuwe levensloopregeling moet dit beleid zich richten op de duurzame inzetbaarheid van werknemers door rekening te houden met de leeftijd en de specifieke behoeften van het oudere personeel. Maar wat doen overheids- en onderwijsorganisaties concreet aan active aging? En hoe leidt een active aging beleid er ook daadwerkelijk toe dat het ouder wordende personeel langer met plezier aan de slag blijft?

Langer blijven doorwerken

Active aging beleid kan natuurlijk pas echt succesvol zijn wanneer werknemers ook daadwerkelijk bereid zijn om langer met een goede inzet te blijven doorwerken. Op dit vlak tekent zich de afgelopen jaren een belangrijke trend af. Mede als gevolg van de veranderingen in de pensioenstelsels is de leeftijd waarop werkenden verwachten met pensioen te gaan gestegen. Vijf jaar geleden verwachtte de meerderheid van het personeel nog tussen de 60 en 65 jaar te stoppen met werken. Uit dit onderzoek blijkt dat momenteel de meerderheid van het personeel pas in of na het 65ste levensjaar verwacht te stoppen met werken. Bij jonge werknemers (-45) verwacht zelfs 64% tot 65 jaar of nog langer door te zullen werken. Maar langer doorwerken betekent niet automatisch dat men full-time wil doorwerken tot aan de pensioenleeftijd: De helft van de werknemers zou, voor hun pensioen, een periode in deeltijd willen werken. De meesten die vóór hun pensioen een tijd parttime willen gaan werken, willen dat 5 tot 10 jaar doen. Gedurende die periode willen ze het liefst drie dagen in de week blijven werken.

Werknemers kunnen er op verschillende manieren toe worden aangezet om langer door te blijven werken. Zo zou de mogelijkheid van deeltijdpensioen en flexibele werktijden maar liefst 65% van de werkenden er toe kunnen aanzetten om langer te blijven werken. Ook geeft 60% van de werknemers aan dat meer seniorendagen en meer waardering voor hun werk een stimulans zou zijn om langer aan de slag te blijven.

Het active aging beleid van organisaties in de publieke sector

Naast het aanbieden van bepaalde faciliteiten kunnen organisaties natuurlijk ook via hun HRM-beleid proberen te stimuleren dat hun medewerkers langer met plezier blijven doorwerken. Ruim de helft van de werknemers in de publieke sector vindt dat er in de organisatie waar zij werken veel in zelfstandige teams gewerkt wordt en dat er sprake is van een grote autonomie in het werk. Iets minder dan de helft van de werknemers vindt dat de organisatie de deelname aan cursussen en trainingen stimuleert. Toch leidt dit HRM-beleid er niet direct toe dat werknemers langer blijven werken. Het HRM-beleid heeft echter wel een belangrijke invloed op de mate waarin werknemers hun werk als plezierig ervaren.

Het HRM-beleid kan ook meer direct gericht zijn op het actief stimuleren van het langer blijven werken. Ongeveer één derde van het personeel in de publieke sector vindt dat de organisatie waar ze werkzaam zijn een goed beeld probeert te verkrijgen van de capaciteiten van de medewerkers. Een even grote groep vindt dat de organisatie de taakbelasting van oudere werknemers aanpast, wanneer dat nodig is. Weinig werknemers in de publieke sector vinden dat de organisatie genoeg aandacht besteedt aan het goed communiceren van het beleid rond oudere werknemers en het financieel ondersteunen van ouder personeel om eerder met pensioen te gaan, wanneer men erg veel moeite heeft met het werk.

Het actief stimuleren van het langer blijven werken bevordert zowel het plezier in het werk als het uitstellen van de pensionering. Opmerkelijk is dat het bieden van goede mogelijkheden voor vervroegde uittreding niet hoeft te leiden tot een lagere pensioenleeftijd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat dergelijk beleid werknemers een mate van zekerheid biedt die er toe bijdraagt dat ze juist langer aan het werk willen blijven.

Opvattingen over oudere werknemers

Ook de manier waarop overheidsorganisaties tegen hun oudere personeel aankijken kan bijdragen aan een goed active aging beleid. Veel organisaties zijn echter nog niet bijzonder positief over hun oudere werknemers. Zo vindt nog geen derde van de werknemers dat oudere werknemers vanwege hun ruimere ervaring gewaardeerd worden door de organisatie. Ook vindt slechts 24% van het personeel dat in de organisatie waar ze werkzaam zijn het oudere personeel als even flexibel wordt beschouwd dan jongere werknemers. Een meerderheid van het personeel in de publieke sector denkt dat de organisatie waar ze werkzaam zijn vindt dat oudere werknemers minder goed kunnen omgaan met informatietechnologie dan jongere werknemers.

Bijna de helft van de werknemers in de publieke sector vindt dat kennisoverdracht van oudere naar jongere werknemers in de organisatie waar ze werkzaam zijn een belangrijke rol speelt. Maar slechts een minderheid van het personeel vindt dat de organisaties voldoende in hun oudere werknemers investeren en genoeg inspanningen leveren om het oudere personeel zo lang mogelijk aan de slag te houden. Volgens het personeel wordt er dus nog te weinig geïnvesteerd in het active aging beleid.

Negatieve opvattingen over het functioneren van oudere werknemers kunnen er toe leiden dat werknemers verwachten eerder met pensioen te gaan, terwijl positief denken over ouder personeel juist bedraagt aan plezier in het werk. Wanneer bedrijven bijvoorbeeld vinden dat ouder personeel minder productief is of minder goed met informatietechnologie kan omgaan, dan heeft dit een negatief effect op de verwachte pensioenleeftijd. Wanneer organisaties moeite doen om hun oudere personeel zo lang mogelijk in dienst te houden en voldoende investeren in het oudere personeel dan leidt dat tot meer plezier in het werk.

Andere factoren die bijdragen tot een succesvol active aging beleid

Er is ook een aantal andere factoren die het succes van het active aging beleid beïnvloeden. Daarbij kan men denken aan de financiële situatie van werknemers, het soort werk dat ze hebben en hun kennisniveau en employability.

Allereerst blijkt dat werknemers die beschikken over andere inkomensbronnen naast het pensioen in het algemeen eerder met pensioen gaan dan werknemers die hier niet over beschikken. Maar mensen met een aanvullende pensioenverzekering gaan juist later met pensioen, waarschijnlijk doordat deze werknemers een pensioentekort hebben.

Ook de kenmerken van het werk spelen een belangrijke rol bij het succes van het active aging beleid. Over het algemeen is het personeel in de publieke sector redelijk positief over hun werkomgeving. Meer dan 60% vindt dat de werkwijze afgestemd is op de doelen van de organisatie, dat duidelijk is wat de taken en bevoegdheden van alle medewerkers zijn en dat de organisatie over voldoende deskundigheid beschikt om de gestelde doelen te kunnen realiseren. Het blijkt dat al deze factoren ertoe bijdragen dat mensen langer blijven doorwerken en meer plezier hebben in hun werk.

Over de inhoud van het werk is het personeel positief. Circa 90% vindt het werk inhoudelijk leuk en voldoende afwisselend. Ongeveer 80% vindt het werk maatschappelijk nuttig en de onderlinge sfeer met collega's prettig. Toch leidt inhoudelijk leuk, voldoende afwisselend of maatschappelijk nuttig werk er niet direct toe dat werknemers later met pensioen gaan. De onderlinge sfeer met collega's blijkt echter wel van belang: Hoe beter de sfeer is, des te later verwachten werknemers met pensioen te gaan. De tevredenheid met de inhoud van het werk leidt ook tot meer plezier in het werk. Werknemers hebben bijvoorbeeld meer plezier in hun werk wanneer ze zich kunnen ontwikkelen in hun werk en wanneer hun capaciteiten goed tot hun recht komen.

Het personeel in de publieke sector vindt de werkomgeving dynamisch. Een grote meerderheid van het personeel vindt dat zowel de manier van werken, de organisatie zelf als ook de gebruikte informatietechnologie de laatste jaren sterk veranderd is. Een dynamische werkomgeving, waarin het personeel veel leert, draagt bij tot het succes van het active aging beleid. Meer dynamiek in de werkomgeving heeft namelijk tot gevolg dat het personeel later met pensioen verwacht te gaan en met meer plezier aan de slag blijft.

Circa de helft van de werknemers bij de overheid en het onderwijs heeft tijdens het werk regelmatig te maken met overbelasting. Deze werkbelasting leidt bij een kwart van het overheidsperoneel tot werkgerelateerde stress. Oudere werknemers hebben vaker te maken met overbelasting, psychisch belastend werk, werkgerelateerde stress, en gezondheidsproblemen dan hun jongere collega's. Werknemers die aangeven dat hun werksituatie van invloed is op hun gezondheid en werknemers die tijdens het werk gehinderd worden door hun gezondheid verwachten eerder met pensioen te gaan dan werknemers die geen gezondheidsproblemen hebben. Opmerkelijk genoeg blijkt overbelasting in het werk op zich niet te leiden tot minder plezier in het werk. De lichamelijke en psychische gevolgen van langdurige overbelasting zouden echter wel de mate van plezier in het werk kunnen verminderen.

Er wordt negatief gedacht over de manier waarop organisaties invulling geven aan hun personeelsbeleid. Slechts 40% is het eens met de stelling dat de leiding van de organisatie waar ze werkzaam zijn in het algemeen een goed personeelsbeleid voert. Vooral oudere werknemers zijn vaak ontevreden over de waardering die ze krijgen en hun ontwikkelingsmogelijkheden.

Ook het kennisniveau en de employability van het personeel zijn van invloed op het succes van het active aging beleid. Een meerderheid van het personeel vindt dat hun kennis en vaardigheden hen in staat stellen om hun functie de komende 5 jaar goed uit te kunnen oefenen. De meeste werknemers vinden ook dat ze over voldoende capaciteiten beschikken om nieuwe dingen bij te leren. Ook vindt ruim 80% van de werknemers dat ze verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaanontwikkeling en dat ze zelf het initiatief moeten nemen om de voor hun verdere ontwikkeling benodigde kennis te vergaren. Ook de bereidheid om, wanneer dat nodig is voor de functie, een opleiding te gaan volgen is groot (89%). Voor het verder leren van mensen is de werkomgeving overigens van groot belang. Circa 70% van het personeel in de publieke sector geeft aan dat ze ook door de aard van hun werk kunnen bijleren.

Het is echter zorgelijk dat een meerderheid van de werknemers geen goed beeld heeft van hun toekomstige loopbaan. Bovendien is slechts een minderheid van het personeel positief over de feedback die ze krijgt van leidinggevend en over de mate waarin de organisatie het volgen van cursussen of opleidingen stimuleert. Het is dan ook niet verwonderlijk dat slechts 29% van de werknemers in de publieke sector hun ambities kunnen vertalen in goede opleidingsafspraken met hun leidinggevende.

Zowel het kennisniveau als de employability van het personeel blijken belangrijk voor het succes van active aging. Zo heeft onder meer de bereidheid tot het volgen van de voor het werk benodigde cursussen en het zelf initiatief nemen voor de eigen loopbaanontwikkeling een positief effect op de verwachte pensioenleeftijd. Employability, snel nieuwe dingen kunnen leren, opleidingsafspraken met leidinggeven en de verwachting dat er in de toekomst cursussen gevolgd gaan worden vergroten bovendien het plezier in het werk.

Naar een succesvol active aging beleid in de publieke sector

De toenemende vergrijzing van het personeelsbestand in de publieke sector zorgt ervoor dat het steeds belangrijker wordt dat het ouder wordende personeel langer met plezier aan de slag blijft. Het active aging beleid van organisaties kan hierbij een cruciale rol vervullen. Het huidige beleid van organisaties in de publieke sector is echter nog onvoldoende gericht op active aging. In het HRM-beleid wordt nog onvoldoende rekening gehouden met de specifieke kenmerken van het oudere personeel. Daarnaast blijken er nog heel wat vooroordelen te bestaan over oudere werknemers. Werknemers in de publieke sector vinden dat organisaties onvoldoende investeren in hun oudere personeel en te weinig doen om oudere werknemers zo lang mogelijk aan de slag te houden.

Wat kunnen organisaties bij overheid en onderwijs concreet doen om hun active aging beleid succesvoller te maken? Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat organisaties hun beleid op een aantal punten zouden moeten aanpassen.

Allereerst zouden oudere werknemers méér als specifieke doelgroep van het HRM-beleid moeten worden erkend. De nadruk zou daarbij moeten liggen op het goed in kaart brengen van waar het oudere personeel goed in is, het identificeren van eventuele kennistekorten, en het aanpassen van de werkbelasting. Ook zou er een eind moeten komen aan de vooroordelen met betrekking tot de capaciteiten van oudere werknemers. Meer waardering voor de grotere ervaring van deze groep werknemers en het gebruik van deze ervaring in de organisatie kan er toe bijdragen dat het oudere personeel langer met plezier aan het werk blijft.

Langer met plezier blijven doorwerken vereist ook investeringen in de kennis en loopbaanontwikkeling van het personeel. Oudere werknemers zijn daartoe in grote mate capabel en bereid, maar veel organisaties besteden in hun personeelsbeleid nog onvoldoende aandacht aan de kennisontwikkeling van het oudere personeel. Dit ondanks het feit dat oudere werknemers met up-to-date kennis en vaardigheden langer met plezier aan de slag kunnen blijven en door hun grote ervaring erg waardevolle personeelsleden kunnen zijn. Publieke organisaties zouden dus nog meer moeten gaan investeren in het oudere personeel.

Ten slotte is de werkomgeving en de inhoud van het werk van groot belang. Organisaties moeten er voor zorgen dat het werk inhoudelijk leuk, afwisselend en nuttig is en dat de werkomgeving dynamisch is. Veel afwisseling, mobiliteit, loopbaanstappen naar leidinggevende functies zullen bijdragen aan het plezier in het werk en het succes van het active aging beleid.

1 Inleiding

De arbeidsmarkt vergrijsd. Hierdoor zullen in de komende jaren veel oudere werknemers de arbeidsmarkt verlaten, die grotendeels vervangen moeten worden. Recente prognoses van het ROA geven aan dat er tot 2010 jaarlijks circa 3% van het totaal aantal werkenden vervangen moet worden.¹

In de sector overheid en onderwijs is de vergrijzing veel groter dan in de marktsector. Cijfers van het CBS laten bijvoorbeeld zien dat in het onderwijs het percentage werkenden dat ouder is dan 50 jaar momenteel maar liefst 31% bedraagt. Ter vergelijking: in de meeste marktsectoren ligt dat percentage rond de 20%. Dit betekent dat de vervangingsvraag naar nieuw personeel in de publieke sector de komende jaren nog sterker zal toenemen dan in de marktsector. Wanneer de economie de komende jaren weer aantrekt, zal er ook sprake zijn van een groeiende werkgelegenheid (“uitbreidingsvraag”). Er zullen dan waarschijnlijk weer ernstige knelpunten in de personeelsvoorziening van de publieke sector ontstaan.

Naast de toename van de vraag naar personeel, zal de vraag op de arbeidsmarkt naar verwachting ook *verschuiven* doordat werkgevers steeds hogere eisen stellen aan de kwaliteiten waarover iemand moet beschikken om een bepaalde functie goed te kunnen vervullen (‘upgrading’). Hierdoor zal vooral de vraag naar mensen met een hogere opleiding toenemen.² Dit is bij uitstek het segment van de arbeidsmarkt waarop de overheid en het onderwijs een groot deel van hun personeel werven.

De verwachte pensioenuitstroom in de sector overheid en onderwijs betekent ook dat er de komende jaren heel wat ervaringskennis verloren zal gaan. Een deel van deze uitstroom is niet te voorkomen, maar organisaties kunnen wel een actieve rol spelen bij het vergroten van de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere medewerkers. Dit *active aging* beleid richt zich op de duurzame inzetbaarheid van werknemers door rekening te houden met iemands leeftijd en de specifieke behoeften van het oudere personeel.

1.1 Wat doet Active Aging er toe?

Wat doen overheids- en onderwijsorganisaties concreet aan active aging? En hoe leidt een active aging beleid er ook daadwerkelijk toe dat het ouder wordende personeel langer met plezier aan de slag blijft? Op deze twee vragen proberen we, op basis van de resultaten van een belevingsonderzoek onder de werkenden in de sector overheid en onderwijs in deze rapportage een antwoord te geven.

Naast het active aging beleid van de werkgever zijn er ook andere factoren die langer doorwerken en het plezier in het werk beïnvloeden³. Daarbij gaat het om de gezondheid van de werknemer, de tevredenheid met het werk, de werkbelasting en de werkomgeving. Daarnaast speelt

-
1. Zie ROA (2005), De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2010, ROA-R-2005/9, Maastricht
 2. Zie De Grip & Dijkman (2004), Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt 1995-2000: naar een kenniseconomie? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, vol. 20(2), 169-181.
 3. Langer doorwerken wordt in deze rapportage gemeten door te kijken naar de verwachte pensioenleeftijd. Plezier in het werk wordt gemeten door te kijken naar de antwoorden op drie stellingen uit het belevingsonderzoek: 1) Ik heb inhoudelijk leuk werk; 2) Mijn werk is voldoende afwisselend; en 3) Het werk dat ik doe is maatschappelijk nuttig

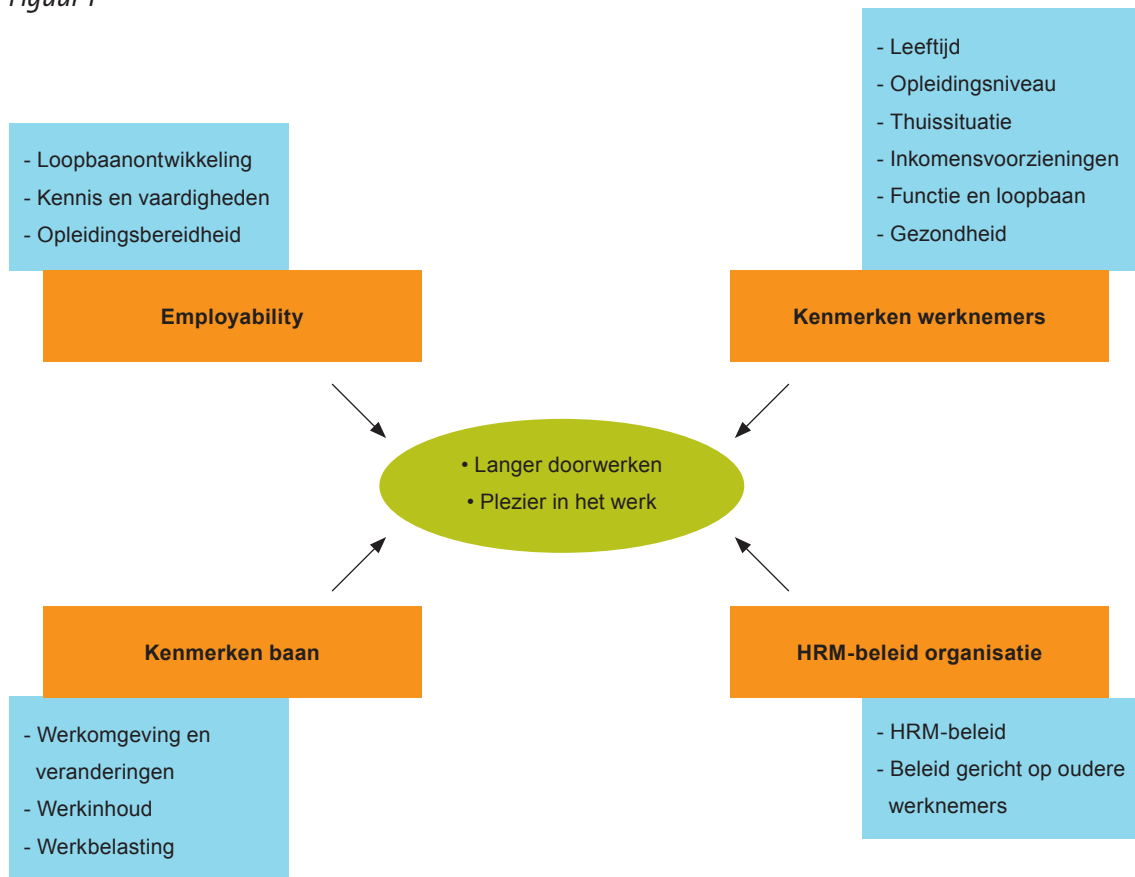
vanzelfsprekend de financiële situatie een rol bij de beslissing om al dan niet langer door te werken. In onze analyses zullen we ook met deze factoren rekening houden.

1.2 Active Aging

Figuur 1 geeft een overzicht van de factoren die het langer doorwerken en de mate waarin het personeel met plezier werkt beïnvloeden. Zowel langer doorwerken als het plezier in het werk kan beïnvloed worden door:

- het HRM-beleid van de organisatie
- kenmerken van de baan
- kenmerken van de werknemers
- De employability van de werknemers

Figuur 1



Bij de *kenmerken van de werknemers* gaat het om de leeftijd en het opleidingsniveau van de werknemers, de thuisituatie (partner en kinderen), de gezondheid, de functie en loopbaan en de inkomensvoorzieningen die mensen hebben. Bij de *employability* gaat het om in hoeverre werknemers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen loopbaan, voldoende kennis en

vaardigheden bezitten en bereid zijn om trainingen en cursussen te volgen. Onder kenmerken van de baan vallen zaken als de werkomgeving en veranderingen daarin, werkinhoud en werkbelasting. Bij de werkomgeving gaat het erom hoe medewerkers in het algemeen aankijken tegen de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Werkinhoud heeft betrekking op de opvattingen over de functie die men heeft. Werkbelasting wordt gemeten door te kijken naar de mate waarin mensen hun werk lichamelijk of geestelijk belastend vinden. Het *beleid van de organisatie* omvat het HRM-beleid in het algemeen en het beleid gericht op oudere werknemers in de organisatie in het bijzonder.

Leeswijzer voor dit rapport

Het vervolg van dit rapport bestaat uit twee hoofdstukken, waarin de belangrijkste resultaten van een belevingsonderzoek onder actieve medewerkers uit de publieke sector worden geanalyseerd. In hoofdstuk 2 proberen we twee vragen te beantwoorden: 1) Wat zet werknemers er toe aan om langer te blijven werken en 2) Wat doen overheidsorganisaties door middel van hun active aging beleid om het langer blijven doorwerken te stimuleren en welke invloed heeft dit op de verwachte pensioenleeftijd en het plezier in het werk? In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de mate waarin andere factoren het succes van het active aging beleid beïnvloeden: Wat is de invloed van kenmerken van de werkenden zelf, hun loopbaan en hun employability op langer blijven doorwerken en plezier in het werk?

Het rapport richt zich in eerste instantie op het 'overall' beeld van de sector overheid en onderwijs, maar zal ook ingaan op opvallende verschillen tussen de 12 onderscheiden overheidssectoren. Ook zal er aandacht worden besteed aan enkele opmerkelijke verschillen tussen jongere (-45) en oudere (45+) werknemers in de publieke sector.

2 Langer doorwerken en *Active Aging* beleid

Samengevat...

In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe de medewerkers in de publieke sector staan tegenover het langer doorwerken en wat overheids- en onderwijsorganisaties er aan doen om het met plezier langer doorwerken te stimuleren. Allereerst hebben de veranderingen in de pensioenstelsels van de afgelopen jaren gezorgd voor een stijging van de leeftijd waerop werkenden verwachten met pensioen te gaan. Maar langer doorwerken betekent niet automatisch dat men full-time wil doorwerken tot aan de pensioenleeftijd: veel medewerkers in de publieke sector geven er de voorkeur aan om voordat men met pensioen gaat, eerst nog een tijd in deeltijd te gaan werken.

Het blijkt dat werknemers er op verschillende manieren toe kunnen worden aangezet om langer door te blijven werken. Zo zou de mogelijkheid van deeltijdpensioen en flexibele werktijden voor maar liefst 65% van de werkenden een argument zijn om langer te blijven werken. 60% van de werknemers geeft aan dat meer seniorendagen en meer waardering voor hun werk een stimulans zou zijn om langer aan de slag te blijven. Andere faciliteiten die werknemers kunnen aanzetten om langer door te blijven werken zijn 1) het worden ingezet als specialist of deskundige; 2) een betere benutting van hun kennis en vaardigheden; 3) een financiële bonus; en 4) meer mogelijkheden tot thuiswerken. 17% van het overheidsperoneel zou langer blijven doorwerken om hierdoor hun pensioen te verhogen. Meer mensen kiezen er echter voor om hun pensioen te verhogen door een aanvullende verzekering af te sluiten.

Het beleid van organisaties kan een belangrijke rol spelen bij het uitstellen van de pensioenleeftijd en het stimuleren van het plezier in het werk. Maar het stimuleren van deelname aan trainingen en cursussen en trainingen, het toepassen van prestatiebeloning, het organiseren van het werk in zelfsturende teams en het geven van een grote autonomie aan de medewerkers heeft geen directe invloed op de leeftijd waarop iemand met pensioen verwacht te gaan. Deze aspecten hebben echter wel een positieve invloed op de mate waarin werknemers plezier in hun werk hebben. Het HRM-beleid dat gericht is op het langer blijven doorwerken blijkt een beperkte invloed te hebben op de pensioenleeftijd. Daarbij is het zeer opmerkelijk dat in organisaties die rekening houden met hun oudere werknemers door ze financieel te ondersteunen om eerder met pensioen te gaan wanneer ze het werk niet langer aankunnen, de werknemers verwachten later met pensioen te gaan dan diegenen die werkzaam zijn in organisaties die hier weinig aandacht aan besteden. Het alleen maar goed communiceren van het beleid rond het oudere personeel heeft daarentegen een negatief effect op de pensioenleeftijd.

Veel aandacht besteden aan HRM-beleid gericht op langer blijven doorwerken draagt bij tot een succesvol active aging beleid doordat het personeel meer plezier in het werk heeft. Ook de opvattingen die organisaties in de publieke sector hebben over oudere werknemers zijn van belang. Zo blijkt dat wanneer organisaties hun oudere personeel vooral zien als dure of minder productieve arbeidskrachten, of vinden dat ouder personeel minder goed met IT kan omgaan, het personeel verwacht wat eerder met pensioen te zullen gaan. Ten slotte blijkt dat in organisaties waar men positief tegen het oudere personeel aankijkt, het plezier in het werk groter is dan bij organisaties waar dat niet het geval is.

Leeswijzer voor hoofdstuk 2

In dit hoofdstuk kijken we allereerst naar de bereidheid van werknemers om langer door te werken en de faciliteiten die werknemers er toe aanzetten om langer aan de slag te blijven (2.1). Ook wordt er ingegaan op de vraag in hoeverre een verhoging van het pensioen bijdraagt aan langer blijven doorwerken. In het tweede gedeelte van het hoofdstuk (2.2) gaan we in op de vraag hoe HRM-beleid van organisaties het succes van active aging beïnvloedt. Daarbij wordt er allereerst gekeken naar algemene aspecten van het HRM-beleid en het HRM-beleid dat expliciet gericht is op langer doorwerken. Ook komt aan de orde wat de invloed is van de opvattingen die organisaties in de publieke sector over hun oudere personeel hebben. We sluiten het hoofdstuk in 2.3 af met een overzicht van de belangrijkste resultaten.

Door de toenemende vergrijzing in de publieke sector, de ontgroening en de krapte op de arbeidsmarkt is het van groot belang dat het personeelsbestand zo lang mogelijk plezierig en gezond aan het werk kan blijven. Omdat langer doorwerken een zaak is van zowel werknemers als werkgevers, gaan we in dit hoofdstuk in op twee vragen:

- Onder welke voorwaarden zijn werknemers in de publieke sector bereid om langer door te werken?
- Wat doen de organisaties in de publieke sector om langer doorwerken te stimuleren met behulp van hun HRM beleid en welke invloed heeft dat op de verwachte pensioenleeftijd en de mate waarin werknemers met plezier werken?

2.1 Langer blijven doorwerken

Hoe denkt het personeel in de publieke sector over langer doorwerken? Het blijkt dat tweederde van de werknemers nu verwacht langer door te werken dan men 5 jaar geleden verwachtte. Vijf jaar geleden verwachtte de meerderheid van het personeel nog tussen de 60 en 65 jaar te stoppen met werken. Nu verwacht de meerderheid van het personeel te stoppen met werken in of na het 65^{ste} levensjaar. Bij jonge werknemers (tot en met 45 jaar) verwacht zelfs 64% pas met 65 jaar of nog later te stoppen met werken. Werknemers van 46-56 jaar verwachten gemiddeld genomen wat eerder met pensioen te gaan. Werknemers in de laatste fase van hun loopbaan (57 jaar of ouder) verwachten daarentegen wat langer door te werken. Het is waarschijnlijk dat de verwachte hogere pensioenleeftijd veroorzaakt wordt door de veranderingen in pensioenstelsels die de laatste jaren hebben plaatsgevonden.

Dat veel werknemers verwachten dat ze langer blijven doorwerken betekent niet dat ze tot hun pensioenleeftijd full-time willen blijven werken. De helft van de werknemers zou, voordat ze definitief stoppen met werken, een periode in deeltijd willen werken. De meesten die vóór hun pensioen een tijd parttime willen gaan werken, willen dat voor een periode van 5 tot 10 jaar doen. Gedurende die periode willen ze het liefst drie dagen in de week blijven werken.

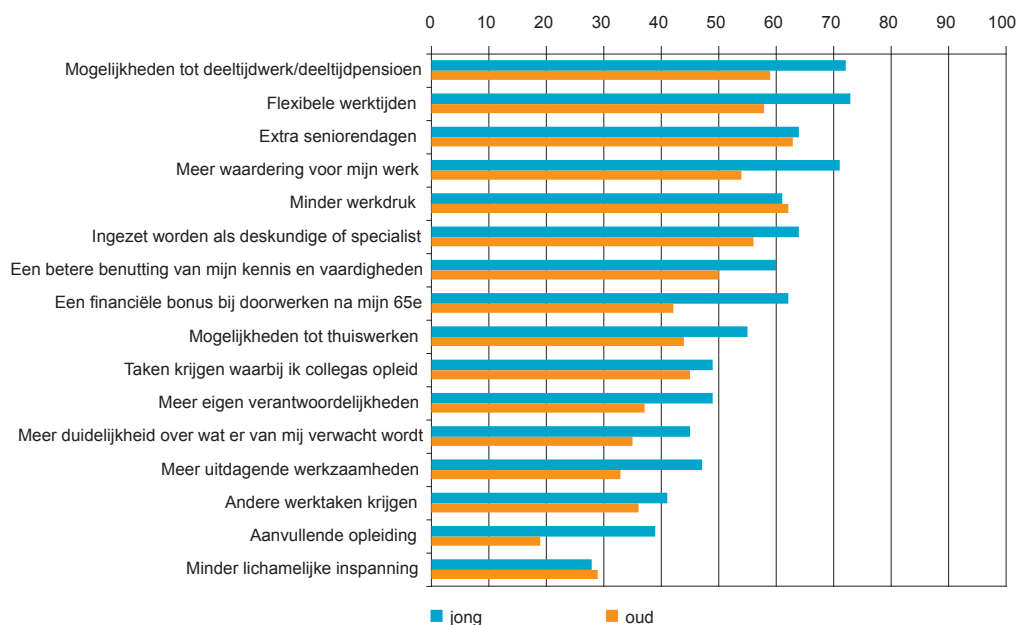
Wat kan er aan bijdragen dat mensen langer blijven werken? In figuur 2 kijken we naar de mate waarin faciliteiten bijdragen aan langer blijven doorwerken. Allereerst valt het op dat jongeren vaker dan ouderen aangeven dat bepaalde faciliteiten kunnen bijdragen aan het langer blijven doorwerken. Dit kan verklaard worden doordat jongere werknemers die langer willen blijven doorwerken nog over minder opgebouwde pensioenrechten beschikken, en de faciliteiten die dat vergemakkelijken waarschijnlijk harder nodig hebben dan oudere werknemers. Alleen het verminderen van de lichamelijke inspanning of de werkdruk wordt door oudere werknemers vaker gezien als een motief om langer door te blijven werken dan door jongere werknemers.

De meest genoemde faciliteiten die kunnen bijdragen aan het langer blijven doorwerken zijn

- mogelijkheden tot deeltijdpensioen;
- flexibele werktijden.

Beide faciliteiten kunnen 65% van de werkenden ertoe aanzetten om langer te blijven werken. Ook meer senioredagen en meer waardering voor het werk scoren hoog. Meer dan 60% van de werknemers vindt dit een reden om langer te blijven werken. Daarnaast zou voor een groot deel van het personeel in de publieke sector het worden ingezet als deskundige of specialist of een betere benutting van hun kennis en vaardigheden een reden zijn om langer te blijven doorwerken. Voor de helft van de werknemers in de publieke sector is een financiële bonus een belangrijke stimulans om langer te blijven werken. Daarnaast geeft 49% van de werknemers aan dat de mogelijkheid tot thuiswerken kan bijdragen tot langer doorwerken.

Figuur 2: Percentage werkenden dat door een bepaalde faciliteit langer wil blijven doorwerken

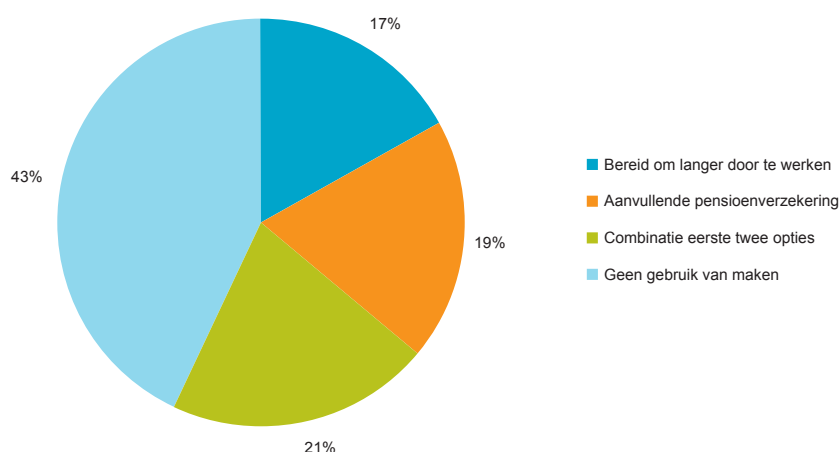


Tussen de verschillende overheids- en onderwijssectoren bestaan er belangrijke verschillen in de factoren die kunnen bijdragen aan het langer blijven doorwerken. Bij het rijk, de provincies, de academische ziekenhuizen en het wetenschappelijk onderwijs geven relatief veel mensen aan dat zowel thuiswerken als flexibele werktijden een belangrijke stimulans kan zijn om langer door te werken. Daarentegen speelt een verlaging van de werkdruk in deze sectoren een minder belangrijke rol. Daarnaast wordt bij het primair en voortgezet onderwijs, de politie, gemeenten, academische ziekenhuizen en de water, energie en nutsbedrijven, door werknemers aangegeven dat een vermindering van lichamelijke inspanning kan bijdragen tot langer doorwerken.

Belangrijk is natuurlijk ook hoeveel pensioen iemand krijgt nadat hij of zij gestopt is met werken. In dat verband hebben we de vraag gesteld wat werknemers overhebben voor een verhoging van hun pensioenuitkering met 5%. Figuur 3 laat zien dat 17% van het personeel bereid is om voor een dergelijke toename van het pensioen langer door te werken, terwijl 19% een aanvullende pensioenverzekering zou willen afsluiten om deze pensioenverhoging te bekostigen. 21% van het personeel wil de verhoging van het pensioen bekostigen door zowel langer door te werken als door het afsluiten van een aanvullende pensioenverzekering. De meeste werknemers (43%) geven echter aan dat ze liever geen gebruik willen maken van deze pensioenverhoging als ze er iets voor moeten opofferen. Opvallend is dat oudere werknemers vaker aangeven dat ze geen gebruik willen maken van de pensioenverhoging van 5% als ze daarvoor langer moeten werken of een aanvullende pensioenverzekering moeten afsluiten.

Hoe lang willen werknemers doorwerken voor een verhoging van hun pensioen met 5%? Van diegenen die willen doorwerken is ongeveer 25% bereid om hiervoor een half jaar langer door te werken. Circa 40% wil hiervoor wel een jaar extra werken. Een derde van de werknemers, die bereid zijn om langer door te werken wil anderhalf jaar of langer doorwerken om de verhoging van de pensioenuitkering te bekostigen.

Figuur 3: Wat heeft men over voor een verhoging van het pensioen met 5%



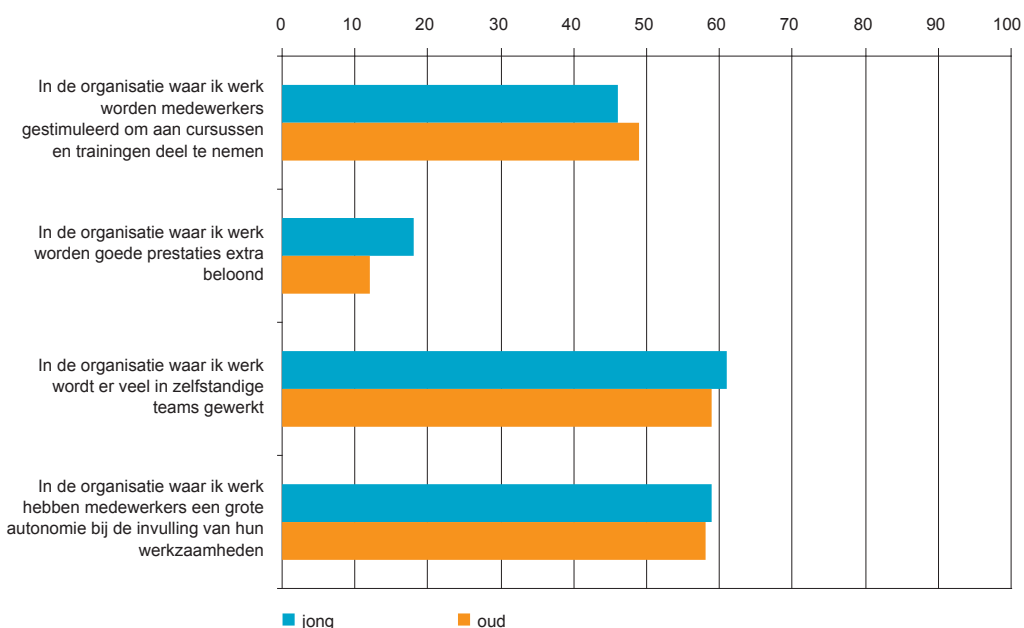
2.2 HRM-beleid en active aging

Voor organisaties in de publieke sector die de komende jaren te kampen kunnen krijgen met knelpunten in hun personeelsvoorziening is het natuurlijk ook interessant om te weten in hoeverre hun Human Resource Management (HRM) beleid er toe kan bijdragen dat goed inzetbare medewerkers langer blijven doorwerken. Voordat we hier op ingaan, is het goed om eerst in kaart te brengen hoe het HRM-beleid er in de publieke sector uitziet.

Figuur 4 geeft een overzicht van het percentage medewerkers dat een positief oordeel heeft over een bepaald aspect van het HRM beleid van hun organisatie. Ruim de helft van de werknemers in de publieke sector vindt dat er in de organisatie waar men werkt veel in zelfstandige teams gewerkt wordt en dat er sprake is van een grote autonomie in het werk. Iets minder dan de helft van de werknemers vindt dat de organisatie de deelname aan cursussen en trainingen stimuleert. Daarbij valt wel op dat weinig medewerkers van defensie⁴, de politie, de provincies en de academische ziekenhuizen vinden dat de organisatie waar ze werkzaam zijn cursusdeelname stimuleert. Ook is gevraagd of er sprake is van prestatiebeloning. Slechts 15% van de werknemers geeft aan dat goede prestaties extra worden beloond. Jongere werknemers zijn op dit punt wel iets positiever dan hun oudere collega's. Er zijn ook grote verschillen tussen de sectoren. Vooral werknemers bij het rijk, defensie, politie, provincies, waterschappen en de water, energie en nutsbedrijven vinden dat goede prestaties extra worden beloond.

Doet het HRM-beleid van de organisatie er toe wanneer het gaat om het verhogen van de pensioenleeftijd en het plezierig maken van het werk? Uit de analyse blijkt dat het stimuleren van cursussen en trainingen, het werken in teams en het geven van grote autonomie aan de werknemers geen invloed heeft op de verwachte pensioenleeftijd. Het HRM beleid heeft echter wel een belangrijke invloed op de mate waarin werknemers hun werk als plezierig ervaren. Het stimuleren van cursussen, prestatiebeloning, het werken in zelfstandige teams en een grote autonomie van het personeel dragen allemaal bij tot meer plezier in het werk.

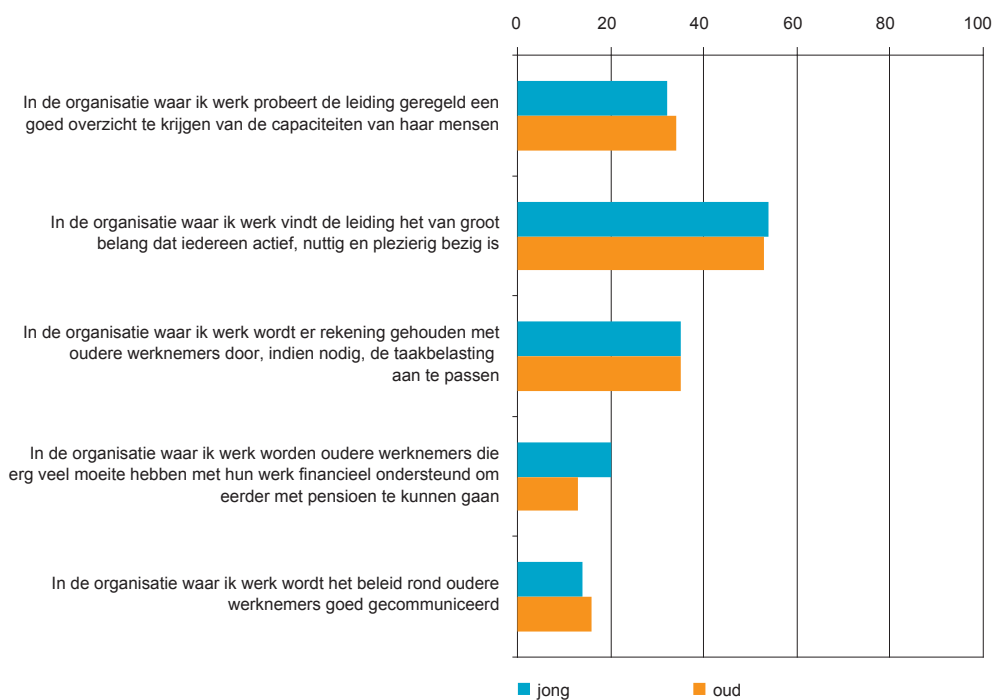
Figuur 4: Enkele algemene aspecten van het HRM-beleid



4. Wanneer we in dit rapport spreken over de sector defensie, dan gaat het telkens alleen om het burgerpersoneel.

Het HRM-beleid kan natuurlijk ook expliciet gericht zijn op het actief stimuleren van het langer blijven werken.⁵ Figuur 5 geeft, vanuit het perspectief van de medewerkers, een overzicht van de mate waarin organisaties in de publieke sector langer doorwerken stimuleren. Meer dan de helft van de werknemers is positief over het beleid gericht op het stimuleren dat iedereen in de organisatie actief, nuttig en plezierig bezig is. Bij gemeenten, provincies en het primair en voortgezet onderwijs zijn werknemers hierover echter minder tevreden. Ongeveer één derde van het personeel in de publieke sector vindt dat de organisatie waar ze werkzaam zijn een goed beeld probeert te verkrijgen van de capaciteiten van de medewerkers, maar bij de provincies en het wetenschappelijk onderwijs is er veel minder vaak sprake van dergelijk beleid. Eenzelfde deel van de werknemers vindt dat de organisatie de taakbelasting van oudere werknemers aanpast, wanneer dat nodig is. Ten slotte zijn er weinig werknemers in de publieke sector die vinden dat de organisatie genoeg aandacht besteedt aan het goed communiceren van het beleid rond oudere werknemers en het financieel ondersteunen van ouder personeel om eerder met pensioen te gaan, wanneer men veel moeite heeft met het werk.

Figuur 5: Percentage medewerkers dat positief oordeelt over de verschillende aspecten van het actief stimuleren van het langer blijven werken



In hoeverre speelt het actief stimuleren van het langer blijven werken een rol bij de verwachte pensioenleeftijd en het hebben van plezier in het werk? Het blijkt dat alleen het goed communiceren van het beleid rond oudere werknemers niet voldoende is om werknemers langer aan de slag te houden: In organisaties waar er alleen sprake is van veel communicatie rond

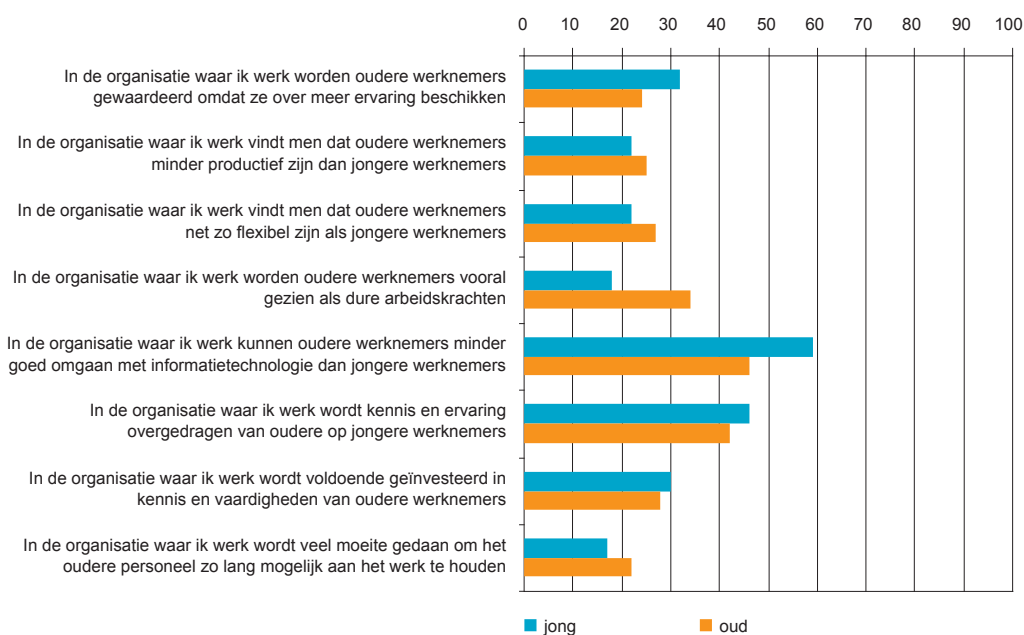
5. Dit beleid bevat elementen van het zogenaamde V-model, waarin Verkennen, Vitaliseren, Verlichten, Vertrekken en Voorlichten centraal staan. Voor meer informatie zie het ROP-advies Vluchten kan niet meer.

ouderenbeleid verwachten werknemers eerder met pensioen te gaan dan in organisaties met minder communicatie op dit punt. Uit de analyse blijkt opvallend genoeg ook dat werknemers in organisaties die rekening houden met hun oudere werknemers door ze financieel te ondersteunen om eerder met pensioen te gaan wanneer ze het werk niet langer aankunnen gemiddeld genomen verwachten later met pensioen te gaan dan diegenen die werkzaam zijn in organisaties die hier weinig aandacht besteden. Dit betekent dat het zorgen voor goede mogelijkheden voor vervroegde uittreding niet automatisch hoeft te leiden tot een lagere pensioenleeftijd. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat het bieden van de mogelijkheden tot vroeger uittreden wanneer dat nodig mocht zijn werknemers een mate van zekerheid biedt die er toe bijdraagt dat ze langer aan het werk willen blijven.

Het actief stimuleren van het langer blijven werken blijkt een belangrijke rol te spelen bij plezier in het werk. Des te meer aandacht overheidsorganisaties besteden aan de in figuur 5 genoemde aspecten, des te meer plezier de werknemers hebben in hun werk.

Het HRM-beleid kan zich ook meer specifiek richten op het oudere personeel in de organisatie. Daarbij is van belang dat duidelijkheid wordt verkregen over hoe organisaties in de publieke sector zich gedragen ten opzichte van hun oudere personeel. Figuur 6 geeft een overzicht van de mate waarin werknemers het eens zijn met een aantal stellingen over de opvattingen ten opzichte van ouderen in de organisatie waarin zij werken.

Figuur 6: De betekenis van oudere werknemers in de organisatie



Minder dan één derde van de werknemers vindt dat oudere werknemers vanwege hun ruimere ervaring gewaardeerd worden door de organisatie. Opmerkelijk daarbij is dat oudere werknemers dit zelf minder vaak vinden dan hun jongere collega's. Wat betreft de productiviteit van het oudere personeel zijn de organisaties in de publieke sector redelijk positief. Slechts één vierde van het personeel geeft aan dat de organisatie waar ze werkzaam zijn oudere werknemers als

minder productief beschouwt dan jongere werknemers. Dit geldt overigens niet voor defensie, wetenschappelijk onderwijs, beroeps- en volwasseneneducatie en water, energie en nutsbedrijven. Organisaties beschouwen ouder personeel daarentegen wel vaak als minder flexibel. Slechts 24% van het personeel vindt dat in de organisatie waar ze werkzaam zijn ouder personeel als even flexibel wordt beschouwd dan jongere werknemers. Circa een kwart van het overheidspersoneel vindt dat hun organisatie ouder personeel vooral als duurder arbeidskrachten ziet. Het valt overigens op dat oudere werknemers dit veel vaker vinden dan hun jongere collega's.

Een meerderheid van het personeel in de publieke sector vindt dat in de organisatie waar ze werkzaam zijn, oudere werknemers minder goed kunnen omgaan met informatietechnologie dan jongere werknemers. Oudere werknemers geven dat zelf overigens minder vaak aan dan jongere werknemers. Het overdragen van kennis en ervaring van oudere naar jongere werknemers speelt in veel organisaties een belangrijke rol. Bijna de helft van het personeel in de publieke sector geeft aan dat er in de organisatie waar ze werken sprake is van kennisoverdracht van ouderen naar jongeren. Over de mate waarin organisaties investeren in de kennis en vaardigheden van het oudere personeel wordt wat negatiever gedacht. Slechts 28% van de werknemers in de publieke sector vindt dat er in de organisatie waar ze werken voldoende wordt geïnvesteerd in oudere werknemers. Deze mening wordt niet beïnvloed door het soort functie dat men heeft: Tussen leidinggevend en niet-leidinggevend personeel zijn er op dit punt vrijwel geen verschillen. Er zijn wel enkele opmerkelijke verschillen tussen de verschillende sectoren in de publieke sector. In de onderwijssectoren en bij defensie wordt wat positiever geoordeeld. Gemeenten lijken daarentegen vaak het minst te investeren in oudere werknemers.

Wordt het oudere personeel zo lang als mogelijk is aan het werk gehouden? Dat blijkt slechts zeer beperkt het geval te zijn. Slechts één op vijf werknemers vindt dat er in de organisatie waar ze werkzaam zijn voldoende inspanningen worden geleverd om het oudere personeel zo lang mogelijk aan de slag te houden.

Hebben de opvattingen die organisaties over hun oudere werknemers hebben een invloed op langer blijven doorwerken? Wanneer oudere werknemers in de organisatie gewaardeerd worden om hun ervaring of wanneer er voldoende wordt geïnvesteerd in de kennis en vaardigheden van het oudere personeel zorgt dat bijvoorbeeld voor een lagere verwachte pensioenleeftijd. Dit betekent dat, hoewel de bereidheid tot het volgen van cursussen en trainingen en de verwachting dit de komende jaren ook te gaan doen wel een positief effect heeft op de pensioenleeftijd, de extra aandacht voor ouderen op dit vlak niet bijdraagt aan de resultaten van het active aging beleid. Drie andere facetten van ouderenbeleid hebben daarentegen een goed interpreteerbaar effect op de verwachte pensioenleeftijd. Wanneer bedrijven vinden dat ouder personeel minder productief is, dat ouderen vooral dure arbeidskrachten zijn of dat ouder personeel minder goed met informatietechnologie kan omgaan, dan heeft dit een negatief effect op de verwachte pensioenleeftijd. Negatieve opvattingen over het functioneren van oudere werknemers kunnen er dus toe leiden dat werknemers verwachten eerder met pensioen te gaan.

Heeft het beleid gericht op oudere werknemers ook invloed op de mate waarin werknemers plezier in hun werk hebben? Wanneer organisaties moeite doen om hun oudere personeel zo lang mogelijk in dienst te houden draagt dat bij tot het plezier in het werk. Hetzelfde geldt voor organisaties die hun oudere personeel waarderen vanwege hun ervaring. Opvallend is dat bij organisaties die hun oudere personeel als minder productief beschouwen of vinden dat oudere werknemers minder goed met IT kunnen omgaan, het personeel minder plezier heeft in het

werk. Wanneer organisaties daarentegen hun oudere personeel net zo flexibel vinden als jonger personeel dan blijkt het personeel ook meer plezier in het werk te hebben. Ook kennisoverdracht tussen oudere en jongere werknemers en voldoende investeren in het oudere personeel leidt tot meer plezier in het werk.

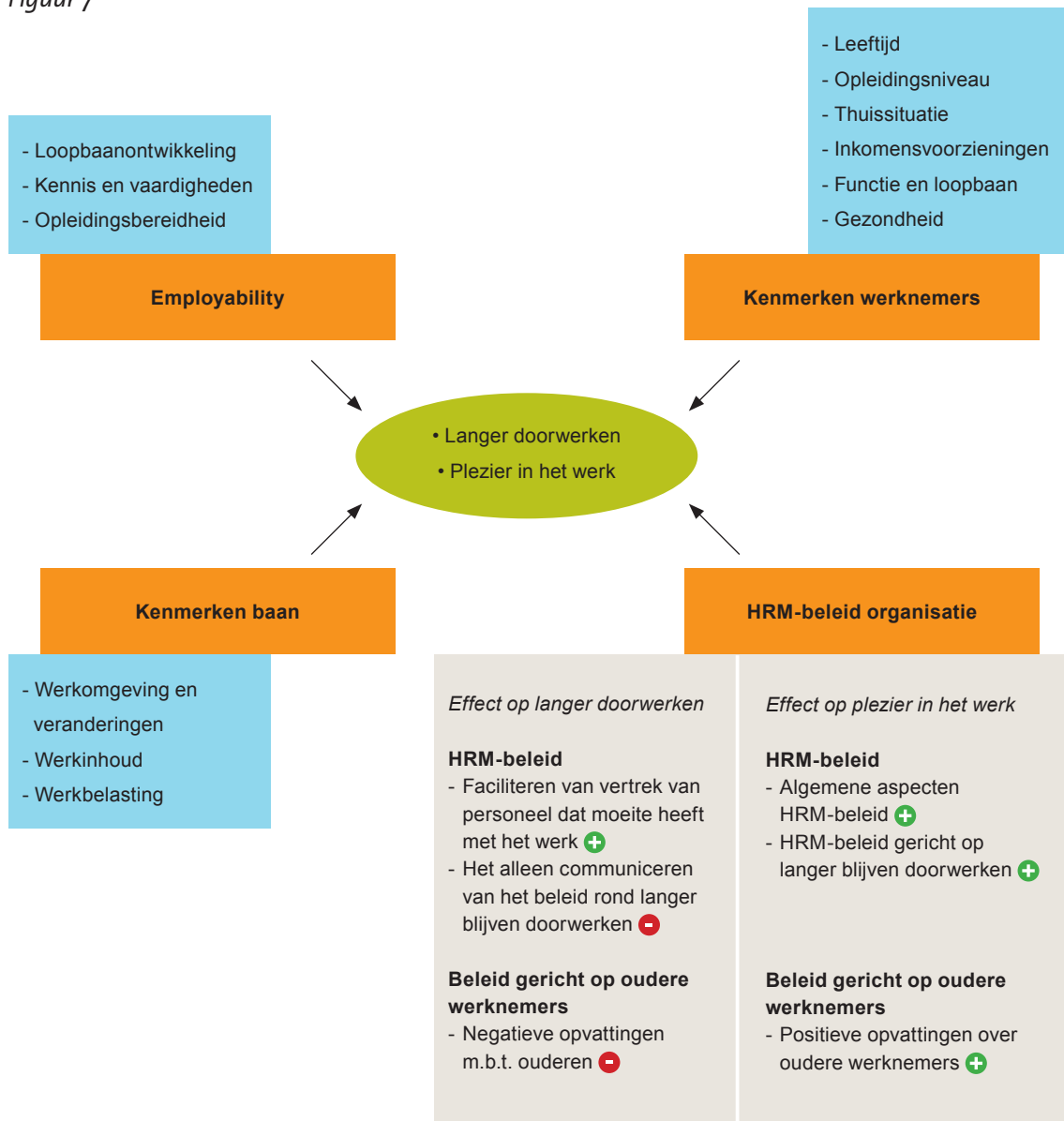
2.3 Schematisch overzicht van de resultaten

Faciliteiten die volgens de werknemers bijdragen aan het langer blijven doorwerken, in volgorde van belangrijkheid, zijn:

- Mogelijkheden tot deeltijdpensioen
- Flexibele werktijden
- Meer senioredagen
- Meer waardering voor het werk
- Ingezet worden als deskundige/specialist
- Betere benutting van kennis en vaardigheden
- Financiële bonus

Tevens is getracht relaties te vinden tussen het HRM-beleid van de organisatie enerzijds en de verwachte pensioenleeftijd en de mate waarin werknemers plezier in hun werk hebben anderzijds. Figuur 7 geeft een overzicht van deze resultaten.

Figuur 7



3 Werken bij overheid en onderwijs

Samengevat...

Zowel persoonlijke kenmerken van werknemers als het werk dat ze uitvoeren beïnvloeden de leeftijd waarop men verwacht met pensioen te gaan en het plezier in het werk. Zo verwachten oudere werknemers op jongere leeftijd met pensioen te gaan dan jongere medewerkers. Zeer opmerkelijk is ook dat oudere werknemers meer plezier in hun werk hebben dan hun jongere collega's. Het opleidingsniveau en het inkomen blijkt echter niet van invloed te zijn op de verwachte pensioenleeftijd en het plezier in het werk. Er is echter wel een duidelijke invloed van specifieke (pensioen)voorzieningen: Zo blijkt dat werknemers met een lijfrentepolis of meer dan € 10.000 spaargeld of beleggingen verwachten eerder met pensioen te gaan dan werknemers die niet over deze voorzieningen beschikken. Een aanvullende pensioenverzekering heeft echter, waarschijnlijk omdat deze verzekering een pensioentekort opvangt, een positief effect op de pensioenleeftijd.

Ook het verloop van iemands loopbaan en de inhoud van de functie heeft invloed op de verwachte pensioenleeftijd. Zo verwachten werknemers die minder mobiel zijn wat eerder met pensioen te gaan. Leidinggeven heeft geen invloed op de verwachte pensioenleeftijd maar leidinggevendenden hebben wel wat meer plezier in het werk dan niet-leidinggevendenden. Verder blijkt dat dynamiek in de werkomgeving de verwachte pensioenleeftijd verhoogt en tot meer plezier in het werk leidt. Ook de werkinhoud blijkt van belang: een goede sfeer met collega's leidt tot een hogere verwachte pensioenleeftijd. Tevredenheid met de inhoud van het werk leidt ook tot meer plezier in het werk. Overbelasting tijdens het werk kan daarentegen leiden tot een snellere pensioenuitstroom. Overbelasting in het werk leidt overigens niet tot minder plezier in het werk.

Niet alleen het werk en de loopbaan zelf, maar ook de employability van de medewerkers vormt een belangrijke verklaring voor de verwachte pensioenleeftijd en de mate van plezier in het werk. Zo leidt zelf het initiatief nemen voor de eigen loopbaan tot een hogere pensioenleeftijd. Bovendien hebben medewerkers met een grote employability meer plezier in het werk dan diegenen die zich minder betrokken voelen bij hun loopbaan, of minder bereid zijn om aanvullende opleidingen te volgen.

Leeswijzer voor hoofdstuk 3

In dit hoofdstuk kijken we naar andere factoren die het succes van het active aging beleid van organisaties beïnvloeden. We beginnen in 3.1 met een overzicht van een aantal algemene kenmerken van het personeelsbestand in de publieke sector. Daarna (3.2) gaan we in op de invloed van de persoonlijke en financiële situatie van werknemers op het succes van active aging. In 3.3 komt de functie en de loopbaan aan de orde. Vervolgens kijken we in 3.4 naar de invloed van de werkomgeving en de inhoud van het werk op langer blijven doorwerken en plezier in het werk. Ten slotte komt de employability van het personeel en de relatie met active aging aan de orde (3.5). We sluiten af met een overzicht van de belangrijkste resultaten in 3.6.

We gaan in dit hoofdstuk in op de belangrijkste achtergrondkenmerken van werknemers in de sector overheid en onderwijs, de kenmerken van hun werk en hun employability. We besteden dus zowel aandacht aan persoonlijke kenmerken als aan kenmerken de baan. Daarbij staan de volgende twee vragen centraal:

- Is er een verband tussen enerzijds de kenmerken van werknemers, hun employability en kenmerken van het werk dat ze hebben en anderzijds de leeftijd waarop werknemers verwachten met pensioen te gaan en de mate waarin ze plezier hebben in het werk?
- Zijn er op deze punten opmerkelijke verschillen tussen jongere en oudere werknemers en tussen de verschillende sectoren in de publieke sector?

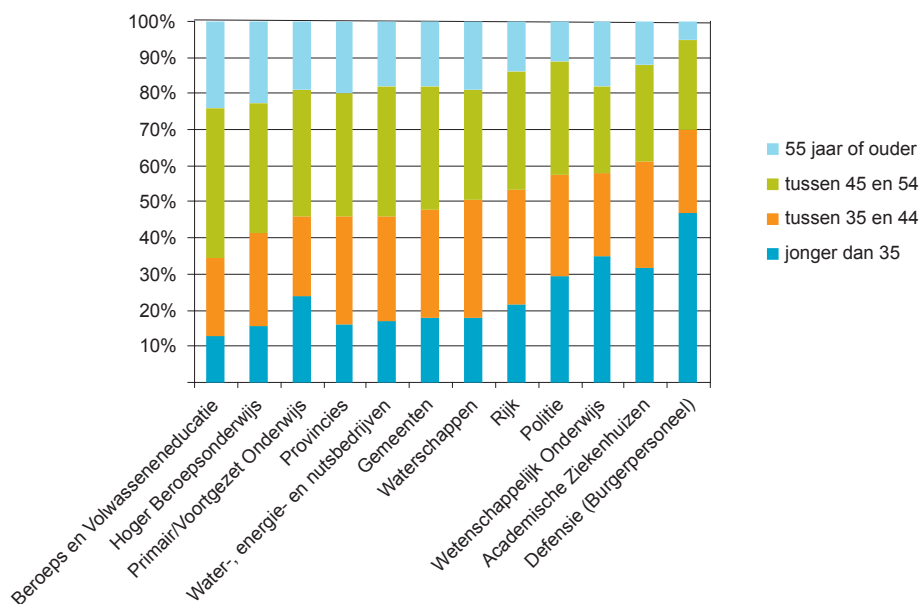
3.1 Algemene kenmerken

Hoe ziet het werknemersbestand van de sector overheid en onderwijs er uit? Uit het onderzoek blijkt dat er meer mannen (55%) dan vrouwen (45%) bij de overheid werken. In de sectoren defensie, waterschappen, water, energie en nutsbedrijven en politie werken relatief weinig vrouwen. In het primair en voortgezet onderwijs, de beroeps- en volwasseneneducatie en in de academische ziekenhuizen werken juist relatief veel vrouwen. Ook blijkt in alle sectoren dat onder de jongeren meer vrouwen werkzaam zijn dan onder het oudere personeel.

Figuur 8 geeft voor de verschillende sectoren binnen de publieke sector een overzicht van de opbouw van het personeelsbestand naar leeftijd. De figuur laat duidelijk zien dat er op dit punt grote verschillen bestaan. Zo is bij defensie slechts 30% van het personeel ouder dan 45 jaar. De sectoren beroeps en volwasseneneducatie en hoger beroepsonderwijs worden daarentegen geconfronteerd met een sterke vergrijzingtendens. Ruim 66%, respectievelijk 59%, van de werkenden in deze twee sectoren is ouder dan 45 jaar. De leeftijd van de werknemer blijkt een belangrijke rol te spelen bij de leeftijd waarop iemand verwacht met pensioen te zullen gaan. Gemiddeld genomen neemt bij ieder jaar dat iemand ouder is de verwachte pensioenleeftijd met circa 2 weken af. Iemand's leeftijd heeft ook een invloed op hoe men tegen het werk aankijkt: Des te ouder de werknemer is, des te plezieriger het werk wordt ervaren.

63% van de werknemers bij overheid en onderwijs is hoog opgeleid (HBO of universitair). Toch zijn er duidelijke verschillen tussen sectoren. Zo werken er relatief weinig hoog opgeleiden bij defensie, de water, energie en nutsbedrijven en de politie. In de onderwijssectoren werken juist relatief veel hoogopgeleiden. Daarnaast blijkt dat laag opgeleiden (basisonderwijs, VBO, MAVO of VMBO) vooral werkzaam zijn bij defensie of de gemeenten. Iemand's opleidingsniveau blijkt weinig invloed te hebben op de verwachte pensioenleeftijd en de mate waarin werknemers hun werk als plezierig ervaren: Uit de analyse blijkt dat de verwachte pensioenleeftijd er niet door wordt beïnvloed. Ook is er geen significant effect op de mate waarin werknemers hun werk als plezierig ervaren.

Figuur 8: Leeftijdsofbouw personeelsbestand per sector



3.2 Persoonlijke situatie: thuis en financieel

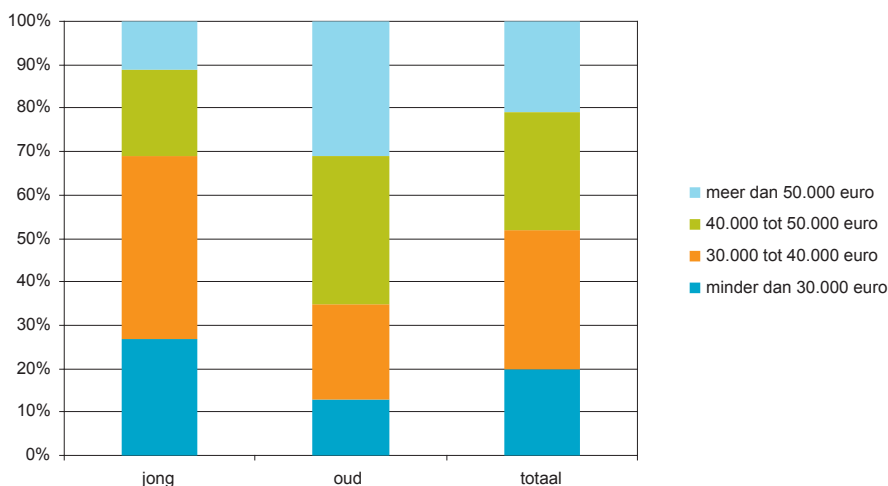
Bijna 90% van de werknemers in de publieke sector woont samen met een partner. Die partner is meestal ongeveer even oud, maar ongeveer een derde van de werknemers heeft een partner die meer dan 5 jaar ouder of jonger is. De meeste partners hebben een eigen inkomen. Slechts 12% van het overheidspersoneel heeft een partner die geen eigen inkomen heeft. 60% van het personeel heeft één of meerdere, nog niet zelfstandige, kinderen. Daarbij gaat het meestal om twee kinderen. Vrouwen met een partner verwachten gemiddeld genomen circa een jaar eerder met pensioen te gaan dan mannen met een partner en werknemers zonder partner.

Wat verdienen de werknemers in de publieke sector? Figuur 9 laat zien dat de meeste werknemers tussen de 30 en 50 duizend euro verdienen. Van de jongere werknemers verdient ruim een kwart een salaris dat lager is dan 30 duizend euro; van de oudere werknemers verdient circa één op de drie een inkomen groter dan 50 duizend euro. Verwachten mensen met een hoger inkomen eerder met pensioen te kunnen gaan of hebben ze meer plezier in het werk? Dit blijkt niet het geval te zijn. De hoogte van het huidige inkomen speelt geen rol bij de verwachte pensioenleeftijd. Er is ook geen invloed op het plezier in het werk.

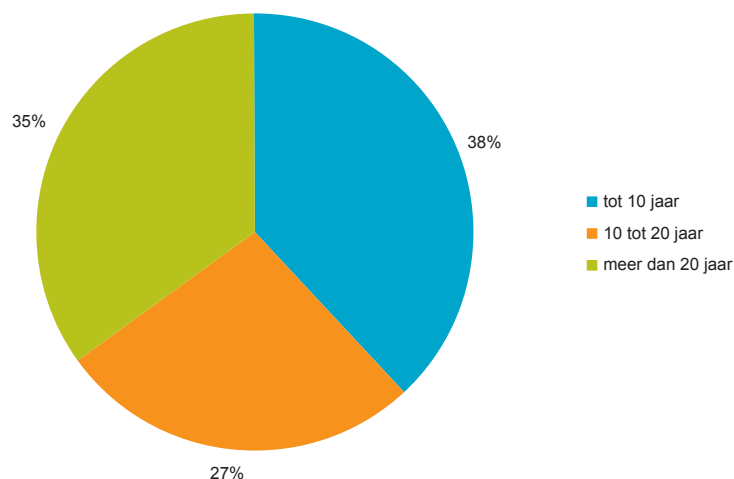
Het verdiende inkomen vormt samen met de opgebouwde pensioenrechten (jaren) natuurlijk een belangrijk uitgangspunt voor het pensioen waarover iemand die stopt met werken beschikt. Over hoeveel pensioenrechten beschikken de werknemers in de overheidssector en het onderwijs? Figuur 10 laat zien dat van 38% van het personeel minder dan 10 jaar pensioenrechten heeft. 27% heeft 10 tot 20 jaar pensioen opgebouwd. Ruim één derde van de werknemers in de publieke sector heeft al meer dan 20 jaren pensioen opgebouwd. Het blijkt dat, onafhankelijk van de leeftijd van een werknemer, het aantal opgebouwde pensioenjaren een negatieve invloed heeft

op de pensioenleeftijd. Een werknemer van 55 jaar met 30 pensioenjaren verwacht dus eerder met pensioen te gaan dan een werknemer van 55 jaar met 20 jaren opgebouwd pensioen. Toch is dit effect niet echt groot: Tien jaar extra opgebouwd pensioen zorgt voor een daling van de verwachte pensioenleeftijd met circa 3 maanden.

Figuur 9: Verdiensten personeel overheid en onderwijs



Figuur 10: Opgebouwde pensioenrechten

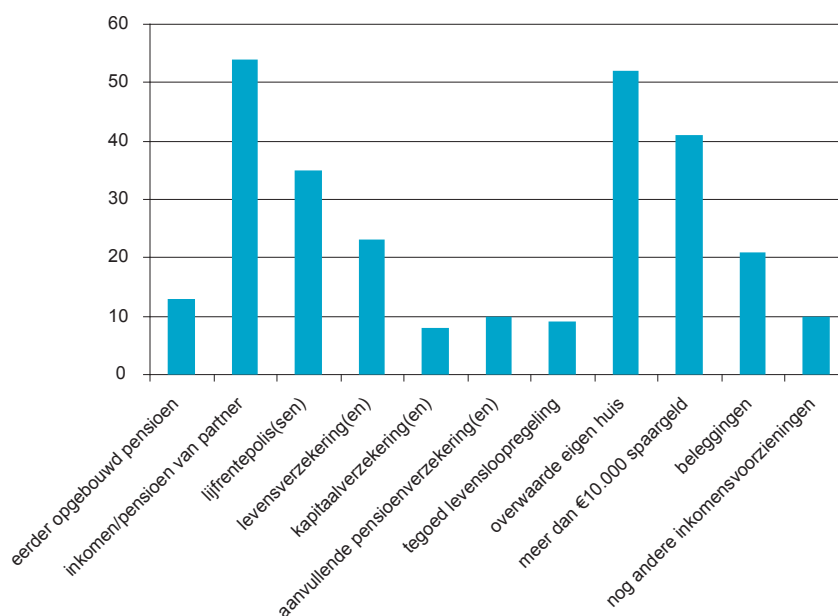


Van de werkenden verwacht 47% dat het salaris vlak voordat ze met pensioen gaan ongeveer even hoog is als wat ze nu verdienen; 15% verwacht een daling van het salaris tot aan de pensioenleeftijd; 38% verwacht een stijging. Wanneer er een stijgend salaris verwacht wordt, denken de meeste werknemers dat het zal gaan om een stijging van 10-30%. Opmerkelijk genoeg verwachten werknemers die een salarisstijging verwachten later met pensioen te gaan (64 jaar) dan diegenen die een salarisdaling verwachten (62,9 jaar). Dit is echter voor een belangrijk deel het

gevolg van het feit dat dat vooral jongere werknemers een stijging van hun inkomen verwachten.

Figuur 11 geeft een overzicht van de andere mogelijke inkomensvoorzieningen die werknemers bij overheid en onderwijs naast hun pensioen hebben. Meer dan de helft van de werknemers geeft aan dat het inkomen of het pensioen van de partner een inkomensvoorziening is naast het eigen pensioen. Daarnaast ziet circa de helft van de werknemers de overwaarde van het eigen huis als een inkomensvoorziening naast het pensioen. Andere veel genoemde inkomensvoorzieningen zijn lijfrentepolissen, meer dan € 10.000 spaargeld en beleggingen. Jongere werknemers beschikken veel vaker over een levensverzekering dan oudere werknemers (vooral in de politie en academische ziekenhuizen sector) en sluiten ook veel vaker een aanvullende pensioenverzekering (defensie en politiesector) dan hun oudere collega's. Alleen in het wetenschappelijk onderwijs blijft, ondanks dat jongeren ook in deze sector vaker beschikken over een levensverzekering, het totale percentage werknemers met een levensverzekering sterk achter.

Figuur 11: Andere inkomensvoorzieningen naast het pensioen



Uit de analyse blijkt dat het hebben van andere inkomensbronnen naast het pensioen een duidelijk effect heeft op de verwachte pensioenleeftijd. Werknemers met een lijfrentepolis, een levensloopregeling, meer dan € 10.000 spaargeld of beleggingen verwachten eerder met pensioen te gaan dan werknemers die niet over deze voorzieningen beschikken. Het is opvallend dat het hebben van een aanvullende pensioenverzekering juist een positief effect heeft op de pensioenleeftijd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in de groep werknemers die over een aanvullend pensioen beschikken veel werknemers zijn die een pensioentekort hebben. Om dat tekort op te vangen zijn ze minder geneigd om eerder met pensioen te gaan. Het hebben van andere inkomensbronnen naast het pensioen heeft slechts een beperkt effect op het plezier dat men in het werk ervaart: werknemers met meer dan € 10.000 spaargeld vinden hun werk wat minder plezierig dan diegenen die niet over spaargeld beschikken. Dit zou erop kunnen duiden dat mensen die hun werk minder plezierig vinden eerder geneigd zijn om te sparen dan diegenen die wel met plezier werken.

3.3 Functie en loopbaan

Hoe ziet de functie en de loopbaan van het personeel in de publieke sector er uit? Veruit de meeste werknemers (80%) hebben een niet-leidinggevende functie. Wanneer iemand manager is, dan wordt er meestal leiding gegeven aan 10-49 medewerkers. Het is opmerkelijk dat jongere werknemers iets vaker leidinggeven dan het oudere personeel. Er is geen sprake van een verband tussen het al dan niet leidinggeven en de verwachte pensioenleeftijd. Uit de analyse blijkt wel dat leidinggevendenden wat meer plezier in het werk hebben dan niet-leidinggevendenden.

Het grootste gedeelte (65%) van de werknemers is minder dan 10 jaar werkzaam in hun huidige functie. Werknemers die al langer dan 20 jaar werkzaam zijn in hun huidige functie, verwachten eerder met pensioen te gaan dan werknemers die minder lang in hun huidige functie werkzaam zijn. Dit betekent dat hoe minder mobiel een werknemer is, des te eerder hij of zij met pensioen verwacht te gaan.

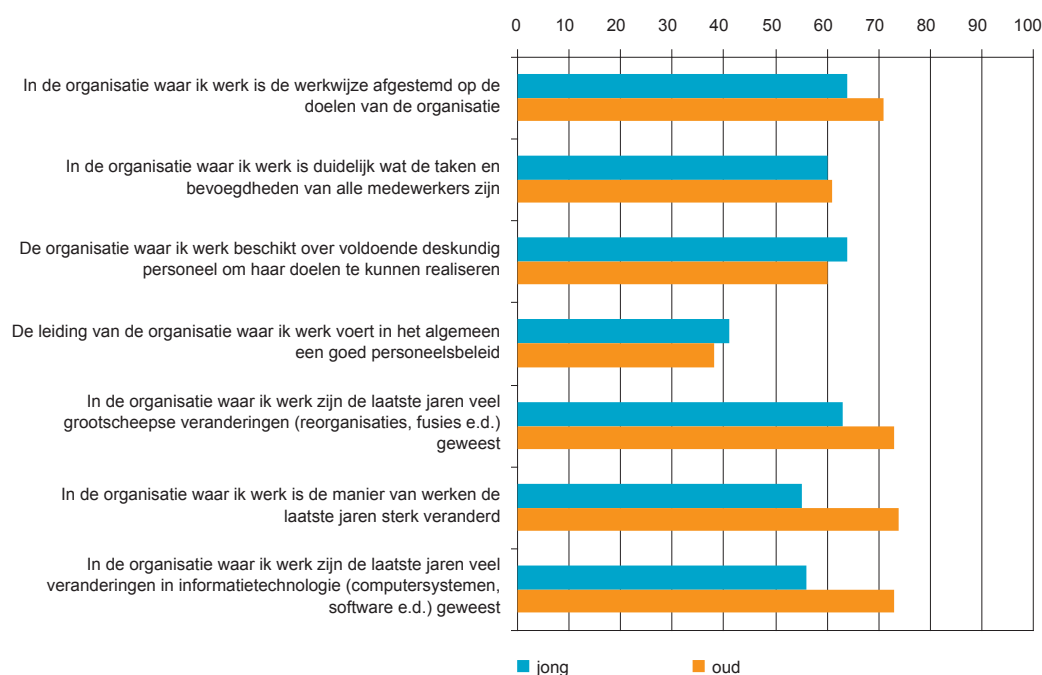
Het aantal functies dat het personeel in de publieke sector tijdens de loopbaan heeft gehad is beperkt. Bij meer dan de helft van het personeel gaat het om slechts één of twee functies. Maar liefst 41% van het personeel werkt al meer dan 20 jaar in de publieke sector. Niet iedereen heeft echter de gehele loopbaan in de publieke sector gewerkt. 60% van het personeel heeft één of meerdere functies gehad buiten de publieke sector. De meerderheid van de werknemers heeft minder dan 10 jaar in de marktsector gewerkt, meestal in één functie. Jongeren hebben, ondanks hun kortere loopbaan, wat vaker buiten de publieke sector gewerkt dan ouderen. Relatief veel werknemers van de rijksoverheid, beroeps- en volwasseneneducatie, waterschappen en de water, energie en nutsbedrijven hebben langere tijd buiten overheid en onderwijs gewerkt.

Eén op de drie werknemers heeft de loopbaan wel eens onderbroken. Ouderen hebben hun loopbaan vaker onderbroken dan jongeren. Ook de lengte van de loopbaanonderbreking varieert duidelijk met de leeftijd. Bij jongeren met een loopbaanonderbreking gaat het in 63% van de gevallen om een periode van minder dan een jaar; bij ouderen heeft 63% de loopbaan voor 2 jaar of meer onderbroken. Vrouwen hebben hun loopbaan vaker onderbroken dan mannen. De belangrijkste reden voor loopbaanonderbreking is dan ook het opvoeden van kinderen. In de sectoren rijk, primair en voortgezet onderwijs, provincies en water, energie en nutsbedrijven is de loopbaan van werknemers relatief vaak onderbroken door arbeidsongeschiktheid. In het wetenschappelijk onderwijs en het hoger beroepsonderwijs zijn werknemers vaker werkloos geweest.

3.4 Kenmerken van de baan

Hoe staan werknemers in de publieke sector tegenover hun baan? We kunnen daarbij een onderscheid maken tussen de werkomgeving en de veranderingen daarin, de werkinhoud en de werkbelasting. Figuur 12 geeft een overzicht van de mate waarin werknemers positief staan tegenover de omgeving waarin ze werken. Daarbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen jongere en oudere werknemers.

Figuur 12: Werkomgeving en veranderingen daarin



De figuur laat duidelijk zien dat werknemers in de publieke sector in het algemeen positief zijn over hun werkomgeving. Meer dan 60% vindt dat de werkwijze afgestemd is op de doelen van de organisatie, dat duidelijk is wat de taken en bevoegdheden van alle medewerkers zijn en dat de organisatie over voldoende deskundigheid beschikt om de doelen te kunnen realiseren. Het is opmerkelijk dat de werkenden in de sector overheid en onderwijs minder positief zijn over het personeelsbeleid. Slechts 40% is het eens met de stelling dat de leiding van de organisatie waar ze werkzaam zijn in het algemeen een goed personeelsbeleid voert. Alleen in het primair en voortgezet onderwijs, de politie en academische ziekenhuizen wordt vrij positief geoordeeld over het personeelsbeleid.

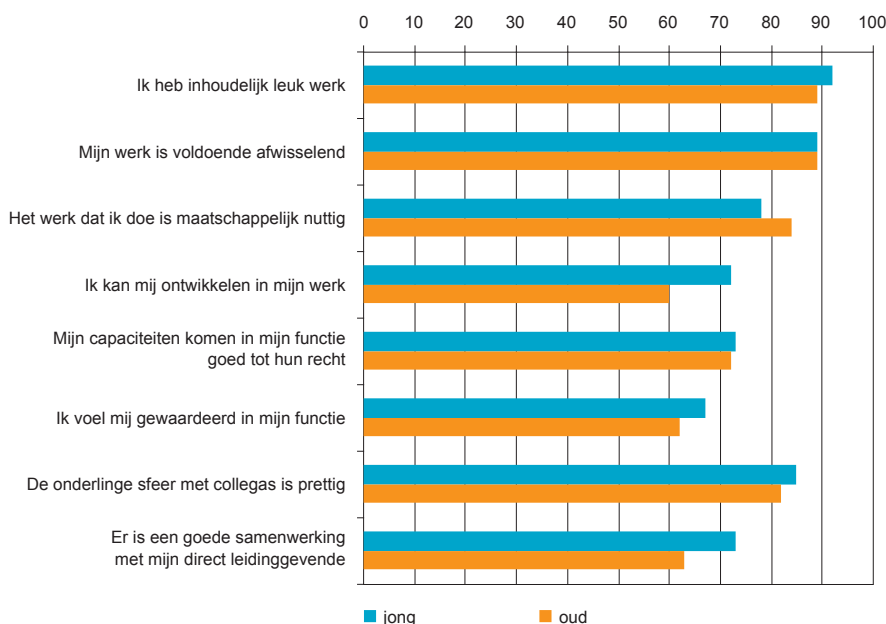
Figuur 12 laat ook zien dat het werk in de publieke sector behoorlijk dynamisch is, doordat er sprake is van snelle ontwikkelingen. Een grote meerderheid van het personeel vindt dat zowel de manier van werken, de organisatie zelf als ook de gebruikte informatietechnologie de laatste jaren sterk veranderd is. Dit geldt vooral voor het rijk, defensie en de water, energie en nutsbedrijven. Het valt daarbij op dat oudere werknemers vaker veranderingen ervaren dan hun jongere collega's. Waarschijnlijk hebben oudere werknemers wat meer moeite om zich aan de veranderende omstandigheden aan te passen.

In hoeverre beïnvloedt de werkomgeving de verwachte pensioenleeftijd en het plezier in het werk? Uit de analyse blijkt dat de pensioenleeftijd hoger is wanneer de werkwijze in de organisatie is afgestemd op de doelen, duidelijk is wat de taken en de bevoegdheden van alle werknemers zijn, en er voldoende deskundig personeel beschikbaar is om het werk uit te voeren. Opmerkelijk is ook dat naarmate er in de organisatie sprake is van meer dynamiek (ingrijpende veranderingen, veranderingen in manier van werken en veranderingen in IT) de medewerkers verwachten op latere leeftijd met pensioen te gaan. Het werken in een dynamische omgeving draagt daarmee

bij tot het langer doorwerken van het personeel. In een dergelijke werkomgeving leren mensen veel op het werk. Dit maakt het zowel voor henzelf als de organisatie aantrekkelijk om langer te blijven doorwerken. De werkomgeving speelt ook een belangrijke rol bij het plezier in het werk. Wanneer de werkwijze is afgestemd op de doelen van de organisatie, duidelijk is wat de taken en bevoegdheden van het personeel zijn, er genoeg deskundig personeel in de organisatie aanwezig is, dan hebben de werkenden meer plezier in het werk. Ook de dynamiek in de organisatie draagt bij aan plezierig werken. In organisaties waar sprake is van ingrijpende veranderingen, veranderingen in manier van werken en veranderingen in IT werken de medewerkers met meer plezier dan in organisaties waar dat niet het geval is.

Wat vindt het overheids personeel van het werk zelf? Uit figuur 13 blijkt dat de meeste werknemers positief staan tegenover de inhoud van hun werk. Circa 90% vindt het werk inhoudelijk leuk en voldoende afwisselend. Ongeveer 80% vindt het werk maatschappelijk nuttig en de onderlinge sfeer met collega's prettig. Over de waardering die ze krijgen en de ontwikkelingsmogelijkheden is het personeel van de publieke sector wat minder positief. Vooral oudere werknemers zijn op deze punten wat minder tevreden. Oudere werknemers vinden wel vaker dan jongere werknemers dat het werk dat ze doen maatschappelijk nuttig is.

Figuur 13: Werkinhoud

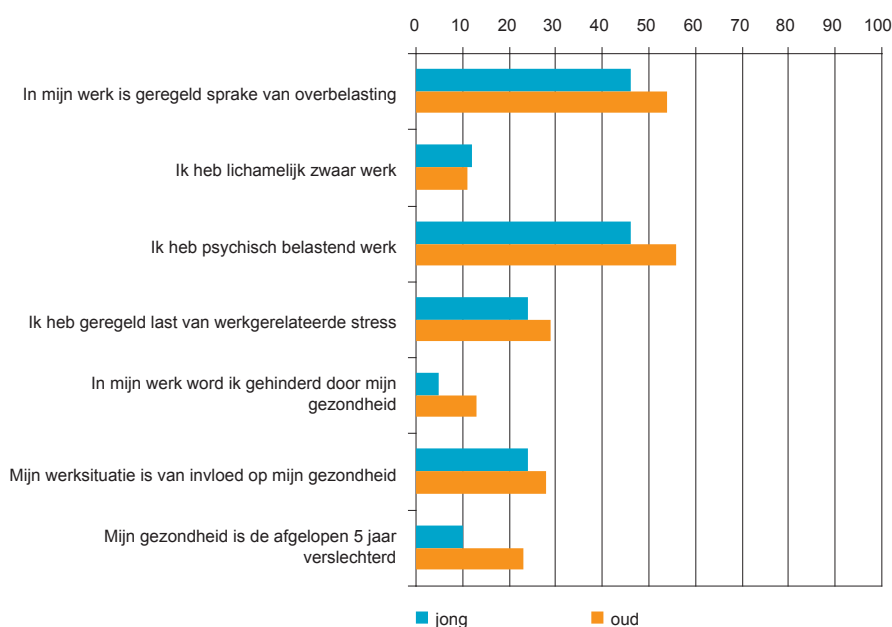


In welke mate leidt de tevredenheid met de werkinhoud tot een hogere verwachte pensioenleeftijd en beïnvloedt dit het plezier dat men heeft in het werk? Het blijkt dat het hebben van inhoudelijk leuk werk, afwisselend werk of maatschappelijk nuttig werk niet bijdraagt tot een latere pensioenleeftijd. Dit betekent dat inhoudelijk leuk en afwisselend werk op zich niet voldoende is om mensen langer te laten doorwerken. Er is pas een positief effect op de pensioenleeftijd wanneer er sprake is van voldoende dynamiek in de werkomgeving. Ook de mate waarin iemands kennis en vaardigheden gebruikt worden, de waardering voor het werk en de samenwerking met iemands leidinggevende staat niet direct in verband met de door werknemers verwachte pensioenleeftijd. De onderlinge sfeer met collega's blijkt echter wel van belang: Hoe

beter de sfeer is, des te later verwachten werknemers met pensioen te gaan. De tevredenheid met de werkinhoud leidt dan ook tot meer plezier in het werk. Werknemers hebben meer plezier in hun werk wanneer ze zich kunnen ontwikkelen in hun werk en wanneer hun capaciteiten goed tot hun recht komen. Hetzelfde geldt voor diegenen die zich gewaardeerd voelen in hun functie en wanneer er een prettige sfeer met collega's en leidinggevenden is.

Figuur 14 laat zien dat circa de helft van de werknemers bij de overheid en het onderwijs regelmatig te maken hebben met overbelasting. Het gaat in de meeste gevallen om een hoge psychische belasting. Deze belasting vertaalt zich voor een kwart van het overheidspersoneel in werkgerelateerde stress. Bij een kwart van het personeel is de werksituatie van invloed op de eigen gezondheid. Bij 16% van de werknemers is de gezondheid de afgelopen 5 jaar verslechterd. Ongeveer één op de 10 werknemers vindt dat hun eigen gezondheid het werk hindert.

Figuur 14: Belasting tijdens het werk en gezondheid



De belasting die werknemers in het werk ervaren en de relatie tussen deze belasting en iemands gezondheid is afhankelijk van de leeftijd. Zo blijken oudere werknemers vaker te kampen met overbelasting, psychisch belastend werk, werkgerelateerde stress, en gezondheidsproblemen dan hun jongere collega's. Daarnaast blijkt dat werknemers van gemeenten en academische ziekenhuizen vaker worden geconfronteerd met lichamelijke overbelasting, terwijl medewerkers van het primair en voortgezet onderwijs, de politie en de beroeps- en volwasseneneducatie vaker psychisch belast worden.

Belasting tijdens het werk en gezondheidsproblemen kunnen leiden tot ziekteverzuim. Meer dan de helft van het personeel in de publieke sector was het afgelopen jaar echter geen of slechts één of twee dagen afwezig door ziekte. De verschillen tussen oudere en jongere werknemers zijn bijzonder klein. Dat betekent dat de hogere belasting die oudere werknemers ervaren niet meteen tot hoger verzuim leidt.

Hoe zit het dan met de relatie tussen de belasting tijdens het werk en de verwachte pensioenleeftijd? Overbelasting, lichamelijk zwaar werk, psychisch belastend werk en werkgerelateerde stress blijken geen directe relatie te hebben met de verwachte pensioenleeftijd. Maar de gezondheid van medewerkers wel. Werknemers die aangeven dat de werksituatie van invloed is op hun gezondheid en werknemers die tijdens het werk gehinderd worden door hun gezondheid verwachten eerder met pensioen te gaan dan werknemers die geen gezondheidsproblemen hebben. Opmerkelijk genoeg blijkt belasting in het werk niet te leiden tot minder plezier in het werk. Lichamelijk of psychisch zwaar werk, overbelasting, werkgerelateerde stress, een verslechterende gezondheid, gehinderd worden door de eigen gezondheid tijdens het werk of een werksituatie die de gezondheid beïnvloedt hebben allemaal een positief effect op plezier in het werk. De lichamelijke en psychische gevolgen van een langdurige overbelasting zouden echter wel de mate van plezier in het werk kunnen verminderen.

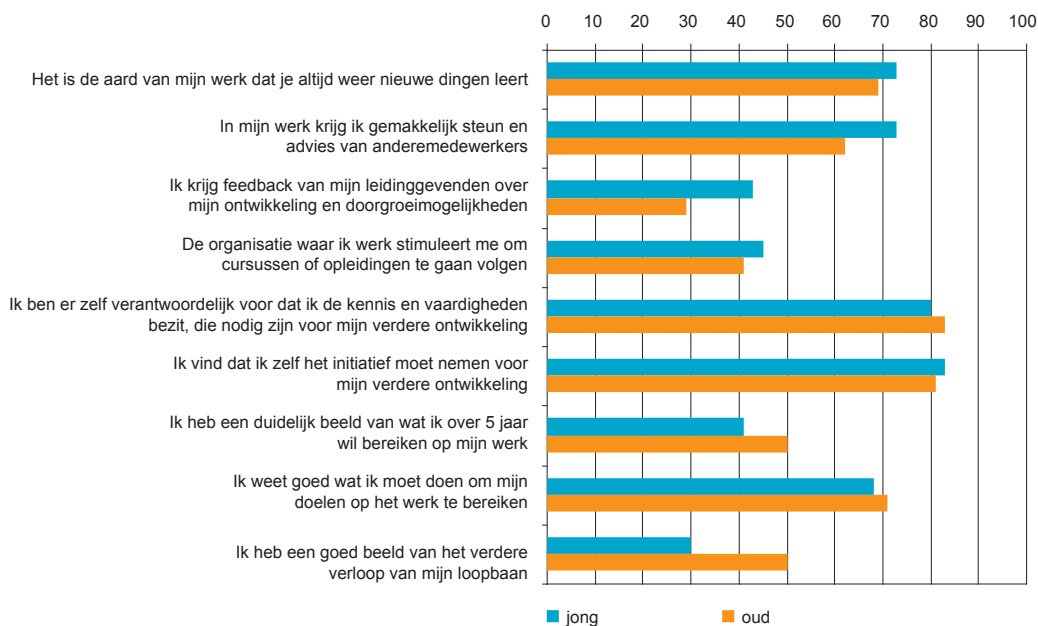
3.5 Employability

In hoeverre is het personeel in de publieke sector bereid zich verder te ontwikkelen en te groeien in de loopbaan en in hoeverre wordt dit ook door de organisaties waar ze werkzaam zijn gestimuleerd? Men spreekt in dit verband ook wel van de *employability* van het personeel. Figuur 15 laat zien dat de werknemers zich duidelijk bewust zijn van de eigen rol die ze spelen in hun eigen loopbaanontwikkeling. Maar liefst ruim 80% van de werknemers vindt dat ze verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaanontwikkeling en dat ze zelf het initiatief moeten nemen om de voor hun verdere ontwikkeling benodigde kennis te vergaren.

Ook geeft 70% van het personeel aan dat ze goed weten wat ze moeten doen om hun doelen op het werk te bereiken. Het is opvallend dat ondanks de grote eigen verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan, slechts een minderheid van de werknemers een goed beeld heeft van de eigen loopbaan in de toekomst. Zo heeft maar liefst ruim tweederde van de jongere werknemers geen goed beeld van hun toekomstige loopbaan. Het is opvallend dat vooral bij het rijk en defensie erg weinig werknemers een duidelijk beeld hebben van hun toekomstige loopbaan.

In hoeverre ondersteunen organisaties de aspiraties van hun personeel? Slechts een minderheid van het personeel is positief over de feedback die ze krijgt van leidinggevenden en over de mate waarin de organisatie het volgen van cursussen of opleidingen stimuleert. Veel werkenden zijn echter wel positief over de *leerrijke werkomgeving* waarin ze werkzaam zijn. Circa 70% van het personeel in de publieke sector geeft namelijk aan dat ze ook door de aard van hun werk kunnen bijleren (de waterschappen en de politie zijn op dit punt uitzonderingen). 43% van het personeel vindt dat in meer dan 30% van de werktijd nieuwe dingen geleerd kunnen worden.

Figuur 15: Enkele aspecten van loopbaanontwikkeling



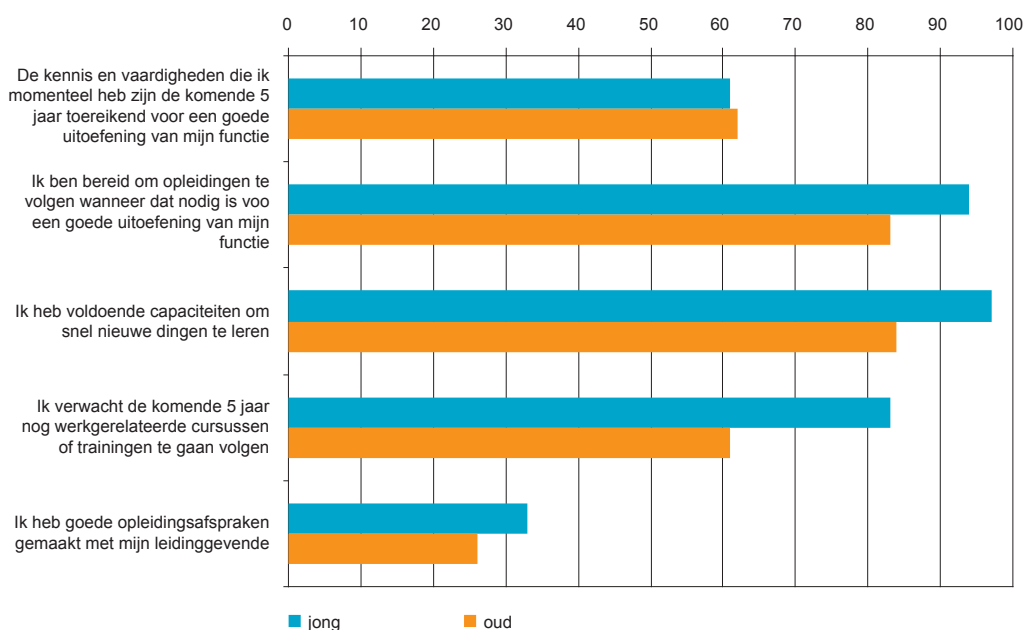
Twee andere belangrijke factoren die een rol spelen bij de employability van het personeel zijn de mate waarin de kennis en vaardigheden op peil zijn voor een goede uitoefening van de functie en de bereidheid om in zichzelf te investeren door het volgen van opleidingen die gericht zijn op bijscholing of omscholing. Hoe staat het met de kennis en vaardigheden van het personeel in de publieke sector en zijn werknemers bereid om cursussen te volgen wanneer dat nodig is? Figuur 16 laat zien dat een meerderheid van het personeel (62%) in de publieke sector vindt dat hun kennis en vaardigheden op peil zijn om hun functie de komende 5 jaar goed uit te kunnen oefenen. De bereidheid tot het volgen van opleidingen, wanneer dat nodig is voor de functie, is groot (89%). Wel zijn jongeren iets vaker bereid om de noodzakelijke opleidingen te volgen dan hun oudere collega's. Het is vanzelfsprekend ook van belang dat iemand over de capaciteiten te beschikt om nieuwe dingen te leren. Bij de oudere werknemers denkt 84% over die capaciteiten te beschikken; bij de jongere werknemers is dat percentage zelfs 97%.

De meeste werknemers verwachten dan ook de komende 5 jaar nog cursussen te gaan volgen. Wel is er op dit punt een opmerkelijk verschil tussen jongeren en ouderen. 83% van de jongeren verwacht nog cursussen te gaan volgen. Bij oudere werknemers bedraagt dat percentage slechts 61%. Vooral bij het rijk en de provincies verwachten werknemers dat zij in de komende 5 jaar cursussen gaan volgen. Opmerkelijk is wel dat slechts 29% van de werknemers in de publieke sector hun ambities kunnen vertalen in goede opleidingsafspraken met hun leidinggevende.

In hoeverre speelt de mate waarin werknemers bezig zijn met hun employability een rol bij langer doorwerken en het plezier in het werk? De invloed van de loopbaanontwikkeling op de pensioenleeftijd is beperkt. Alleen de mate waarin werknemers initiatief nemen voor hun eigen loopbaanontwikkeling heeft een significant effect op de verwachte pensioenleeftijd. Werknemers die aangeven dat ze zelf het initiatief nemen voor hun eigen loopbaanontwikkeling verwachten later met pensioen te gaan dan werknemers die dat niet doen. De invloed van de employability van

het personeel op de mate waarin er met plezier gewerkt wordt is groot. Alle in figuur 15 genoemde aspecten hebben een positief en significant effect op de mate waarin werknemers hun werk met plezier doen.

Figuur 16: Opleidingen en opleidingsbereidheid

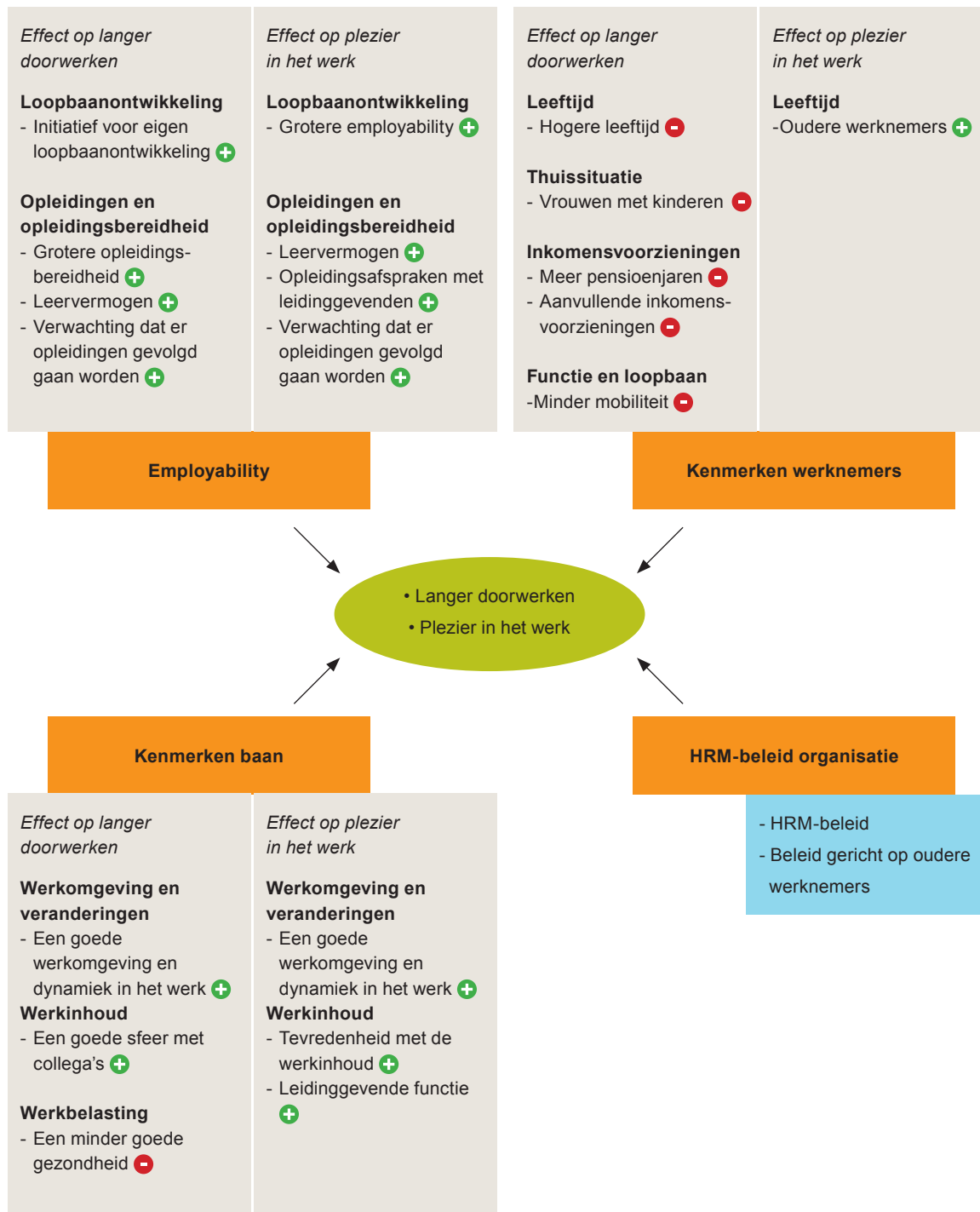


Wat is de invloed van de kennis die mensen bezitten en de mate waarin ze bereid zijn om aanvullende trainingen en cursussen te volgen op de verwachte pensioenleeftijd en het plezier in het werk? Drie factoren blijken een grote rol te spelen: de bereidheid tot het volgen van voor het werk benodigde cursussen, de capaciteit om snel nieuwe dingen aan te leren en de verwachting dat er de komende vijf jaar cursussen en/of trainingen gevolgd zullen worden. Deze factoren hebben alledrie een significant positief effect op de pensioenleeftijd. Het hebben van voldoende capaciteiten om snel nieuwe dingen te kunnen leren vergroot ook het plezier in het werk. Daarnaast hebben opleidingsafspraken met leidinggevend en de verwachting dat er de komende jaren cursussen gevolgd gaan worden een positieve invloed op de mate waarin werknemers hun werk als plezierig ervaren.

3.6 Schematisch overzicht

Figuur 17 geeft een overzicht van de in dit hoofdstuk gevonden relaties tussen enerzijds de kenmerken van de werknemers, hun employability en de kenmerken van de baan en anderzijds de verwachte pensioenleeftijd en de mate waarin werknemers plezier hebben in hun werk.

Figuur 17



Bijlage 1: Technische toelichting

Opzet van het onderzoek

Om de mate en effectiviteit van active aging beleid in de overheids- en onderwijssector vast te stellen heeft ABP in samenwerking met het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht een enquête opgezet onder de werkzame ABP klanten in de verschillende sectoren binnen de overheid en het onderwijs. Hierbij worden er 12 verschillende sectoren onderscheiden, namelijk: Rijk, Defensie (Burgerpersoneel), Primair/Voortgezet Onderwijs, Politie, Gemeenten, Provincies, Waterschappen, Wetenschappelijk Onderwijs, Hoger Beroepsonderwijs, Academische Ziekenhuizen, Beroeps en Volwasseneneducatie en Water-, energie- en nutsbedrijven. Bij het trekken van de steekproef is er rekening gehouden met de leeftijd. Circa de helft van de benaderde werknemers was op het moment van enquête jonger dan 45 jaar, terwijl de andere helft 45 jaar of ouder was.

De enquête is getrappt opgezet. Rekening houdend met een evenredige verdeling over sectoren en leeftijdsklasse (jong of oud), heeft er in de eerste stap met een aantal klanten een kort telefonisch gesprek plaatsgevonden, waarbij gevraagd werd of men met het onderzoek mee wilde doen. In deze eerste stap zijn er in totaal 5.000 e-mail adressen verzameld. In de tweede stap werden de mensen die gezegd hadden mee te willen doen per e-mail benaderd. In deze e-mail stond een link staan naar een website, waarop de vragenlijst on-line ingevuld kon worden. Na deze e-mail en een daarop volgende reminder hebben in totaal 2.553 klanten de vragenlijst ingevuld, wat neerkomt op een respons van 51%.

Naast de informatie die met behulp van de enquête werd verzameld, is er gebruik gemaakt van administratieve gegevens van het ABP. Het gaat hier om informatie over geslacht, leeftijd, salaris, opgebouwde pensioenrechten etc. Deze gegevens zijn gekoppeld met de enquêtegegevens. Na koppeling bleven er 2.335 cases over. De analyse in dit rapport is gebaseerd op deze cases.

Integrale analyses in hoofdstuk 2 en 3

In hoofdstuk 2 worden de uitkomsten besproken van twee analyses. Er wordt gekeken naar de factoren die een invloed hebben op 1) de verwachte pensioenleeftijd en 2) de mate van plezier in het werk. De uitkomsten die in hoofdstuk 2 en 3 worden besproken zijn gebaseerd op twee multivariate regressie-analyses. Met behulp van de kleinste kwadraten schatter worden de verwachte pensioenleeftijd en het plezier in het werk (de te verklaren variabelen) verklaard door

1. *individuele kenmerken van de werknemer*: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, het hebben van een partner, aantal pensioenjaren, inkomen, alternatieve inkomensvoorzieningen.
2. *de employability van de medewerker*: Loopbaan, kennis en vaardigheden en opleidingsbereidheid.
3. *kenmerken van de baan*: leidinggevende positie, werkomgeving, werkinhoud, werkbelasting.
4. *kenmerken van de organisatie*: HRM-beleid, beleid gericht op ouder personeel.

Om rekening te houden met eventuele verschillen die er tussen overheidssectoren bestaan, is er voor elke sector een aantal dummy-variabelen in de schattingsvergelijking opgenomen. De in hoofdstuk 4 besproken factoren die een positieve dan wel negatieve invloed hebben op de pensioenleeftijd zijn allemaal statistisch significant (p -waarde < 0.05). De totale verklaarde variantie van de schattingen bedraagt 0,134 voor de analyse die de verwachte pensioenleeftijd verklaart en 0,446 voor de analyse die de mate van plezier in het werk (gecorrigeerde R-kwadraat).

Bijlage 2: Schematisch overzicht gevonden resultaten

In dit rapport hebben we gekeken naar de verbanden tussen de kenmerken van werknemers, de kenmerken van hun banen en het HRM beleid van de organisatie enerzijds en de verwachte pensioenleeftijd en plezier in het werk anderzijds.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van factoren die de verwachte pensioenleeftijd verhogen dan wel verlagen en de factoren die het plezier in het werk vergroten of verkleinen. Ook de factoren die geen invloed hebben op de verwachte pensioenleeftijd of het plezier in het werk worden genoemd.

Verwachte pensioenleeftijd

Lagere pensioenleeftijd

- Hogere leeftijd
- Vrouwen met een partner
- Oudere werknemers
- Méér opgebouwde pensioenjaren
- Andere inkomensbronnen naast het pensioen
- Lang in dezelfde functie werkzaam zijn
- Werksituatie die van invloed is op de gezondheid
- Gehinderd worden door de eigen gezondheid tijdens het werk
- Prestatiebeloning in de organisatie
- Organisaties waarin het beleid m.b.t. langer doorwerken gericht is op voorlichten
- Werken in een organisatie waar voldoende wordt geïnvesteerd in ouder personeel
- Werken in een organisatie waarin oudere werknemers vooral gezien worden als dure arbeidskrachten
- Werken in een organisatie waarin men vindt dat oudere werknemers minder productief zijn dan jongeren
- Werken in een organisatie waarin men vindt dat oudere werknemers minder goed met IT kunnen omgaan

Hogere pensioenleeftijd

- Een aanvullende pensioenverzekering
- Werkwijze die afgestemd is op de doelen van de organisatie
- Duidelijkheid over de taken en bevoegdheden van het personeel in de organisatie
- Voldoende deskundig personeel beschikbaar in de organisatie
- Dynamische werkomgeving
- Goede sfeer met collega's
- Zelf het initiatief nemen voor loopbaanontwikkeling
- Bereid zijn om voor het werk benodigde cursussen te volgen
- De capaciteiten hebben om snel nieuwe dingen te leren
- Verwachten dat er de komende jaren cursussen gevolgd zullen worden
- Werken in een organisatie waarin het beleid m.b.t. langer blijven doorwerken gericht is op vertrekken

Geen directe invloed op pensioenleeftijd

- Tevredenheid met het gevoerde personeelsbeleid
- Het hebben van inhoudelijk leuk werk
- Het hebben van afwisselend werk
- Het hebben van maatschappelijk nuttig werk
- Werken in organisatie die cursussen stimuleert
- Werken in teams
- Gebruik van kennis en vaardigheden
- Waardering voor het werk
- Samenwerking met leidinggevende
- Grote autonomie in het werk
- Werken in een organisatie waar het beleid m.b.t. gericht is op het krijgen van overzicht van de capaciteiten van de werknemers, het stimuleren dat iedereen actief, nuttig en plezierig aan het werk is en het rekening houden met oudere werknemers door, indien nodig de taakbelasting aan te passen.
- Werken in een organisatie waar men ouder personeel net zo flexibel vindt dan jongere werknemers
- Werken in een organisatie met kennisoverdracht tussen oudere en jongere werknemers
- Opleidingsniveau
- Huidig inkomen
- Overbelasting in het werk
- Psychisch belastend werk
- Werkgerelateerde stress
- Nieuwe dingen leren tijdens het werk
- Steun en advies krijgen van collega's
- Feedback krijgen over ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden
- Gestimuleerd worden om cursussen te gaan volgen
- Verantwoordelijkheid voor eigen kennisontwikkeling
- Duidelijk beeld van loopbaan over 5 jaar
- Goed weten wat er gedaan moet worden om doelen te bereiken
- Goed beeld van toekomstige loopbaan
- Goede opleidingsafspraken met leidinggevende
- Voldoende kennis en vaardigheden voor komende 5 jaar

Plezier in het werk

Minder plezier in het werk

- Werken in een organisatie waarin men vindt dat hun oudere personeel minder productief is dan jongere werknemers
- Werken in een organisatie waarin men vindt dat oudere werknemers minder goed met IT kunnen omgaan
- Het hebben van meer dan € 10.000 spaargeld

Meer plezier in het werk

- Stimuleren van cursussen
- Prestatiebeloning
- Werken in teams
- Grote autonomie in het werk
- Werken in een organisatie waarin er veel aandacht is voor HRM-beleid gericht op het langer blijven doorwerken
- Werken in een organisatie die het oudere personeel zo lang mogelijk in dienst houden
- Werken in een organisatie die het oudere werknemers waardeert vanwege hun ervaring
- Werken in een organisatie met kennisoverdracht tussen jongere en oudere werknemers
- Werken in een organisatie die voldoende investeren in hun oudere personeel
- Hogere leeftijd
- Leidinggevenden
- Werkwijze die afgestemd is op de doelen van de organisatie
- Duidelijkheid over de taken en bevoegdheden van het personeel in de organisatie
- Voldoende deskundig personeel beschikbaar in de organisatie
- Tevredenheid met personeelsbeleid
- Dynamische werkomgeving
- Ontwikkelingsmogelijkheden in het werk
- Capaciteiten die goed tot hun recht komen
- Waardering in de functie
- In een goede sfeer met collega's en leidinggevenden samenwerken
- Employability: Loopbaanontwikkeling
- Employability: opleidingen en opleidingsbereidheid
- Capaciteiten om snel nieuwe dingen te leren
- Opleidingsafspraken met leidinggevenden
- Verwachting dat er de komende jaren cursussen worden gevolgd

Geen invloed op plezier in het werk

- Opleidingsniveau
- Het hebben van een partner
- Huidig inkomen
- Lichamelijk zwaar werk
- Psychisch belastend werk
- Overbelasting
- Verslechterende gezondheid
- Gehinderd worden door eigen gezondheid
- Werksituatie die gezondheid beïnvloedt
- Bereidheid om benodigde cursussen te volgen
- Voldoende kennis en vaardigheden voor de komende 5 jaar

