

Vervroegd pensioen blijft in trek

Henkens, K. & van Solinge, H. (2003), *Het Eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden uit het arbeidsproces*, Assen: Van Gorcum/SMS.

De beslissing te stoppen met werken vindt niet in een vacuüm plaats. Thuis heeft de werknemer te maken met de wensen van de partner en op het werk met die van de organisatie. Vooral nog blijken de meeste werkgevers in dit keuzeproces een positie aan de zijlijn in te nemen. In "Het Eindspel" schetsen de auteurs het krachtenveld waarbinnen oudere werknemers in Nederland hun keuzes maken. Het boek is gebaseerd op een grootschalig onderzoek uitgevoerd bij ruim 3 500 oudere werknemers, ex-werknemers en hun (huwelijks)partner en een beperkte groep leidinggevendenden uit de deelnemende bedrijven.

Het uittredingsproces: wensen, verwachtingen en ervaringen van werknemers en ex-werknemers

Langer doorwerken niet in trek

Werknemers willen er massaal vervroegd uit. *De gemiddelde leeftijd waarop men wil stoppen ligt op 60 jaar.* Meer dan 80% van de werknemers wil niet doorwerken tot de officiële pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar. Slechts 6% wenst dat wel. Jongere werknemers hebben wat dit betreft geen andere ideeën over hun arbeidscarrière dan werknemers die al dichterbij hun pensioen staan. Ook het animo om door te werken ná het 65ste jaar is marginaal: slechts vier procent van de werknemers wil dit. Echter: zelfs mensen die nu zeggen dat ze door willen werken, zullen waarschijnlijk uiteindelijk eerder stoppen. Uit het onderzoek onder recent gestopte werknemers blijkt dat minder dan een kwart van degenen die

aanvankelijk aangaven tót hun 65ste te willen doorwerken dat ook daadwerkelijk heeft gedaan.

Veel animo voor (langzaam) afbouwen

Geleidelijk afbouwen als opstapje naar daadwerkelijke uittrede is populair. Eén op de acht medewerkers maakt reeds gebruik van een regeling voor *werktijdvermindering* en 60% zou hierover graag afspraken maken. Werktijdvermindering voorziet in een behoefte van

oudere werknemers om het accent meer te leggen op activiteiten buiten het werk. Of regelingen op dit terrein ook tot een verlenging van de arbeidsdeelname leiden is zeer de vraag. De indruk bestaat dat werknemers de regelingen vooral zien als mogelijkheid om voorafgaand aan het moment dat men volledig kan stoppen alvast meer vrije tijd te hebben.

Wensen en plannen vrij goede voorspellers

Plannen ten aanzien van uittrede lijken in hoge mate stabiel in de tijd te zijn. Bijna driekwart heeft al jarenlang dezelfde uittredingsplannen. Minder dan één op de tien wisselt regelmatig van plan. Het onderzoek onder ex-werknemers toont dat de aanvankelijke wensen en ideeën vrij *goede voorspellers* zijn voor het uiteindelijke uittredegedrag. Degenen

die eerder willen stoppen doen dat in meerderheid ook. Daar staat tegenover dat de meeste personen die aanvankelijk *niet* van plan waren vervroegd uit te treden, toch eerder stopten. Het bijstellen van plannen ten aanzien van uittreden vindt voornamelijk plaats in de richting van eerder stoppen.

‘Voorsorteren’

Waar vervroegde uittreding massaal wordt verkozen boven een verlenging van de arbeidscarrière, is van negatief voorsorteren (terugtrekking uit echt actieve arbeid vooruitlopend op het moment van uittreding) *veel minder sprake*. Voorsorteren is waarneembaar in een verminderde interesse in en belangstelling voor werkgerelateerde zaken en zelfs in het mentaal in hoge mate afhaken. Ernstige vormen van voorsorteren treffen we slechts bij een kleine minderheid (8%) van de ondervraagden aan. Lichte vormen van voorsorteren zijn veel algemener. Nogal wat oudere werknemers houden de nieuwste ontwikkelingen op zijn/haar vakgebied minder goed bij dan vijf jaar geleden (33%) of vinden dat nieuwe verantwoordelijkheden maar aan jongeren moeten worden opgedragen (33%).

Vorbereiding op uittreden is privé-zaak

Vervroegde uittreding leeft sterk. Oudere werknemers spreken er *thuis*, met de partner of met vrienden over. Er lijkt sprake van een ‘waterscheiding’: op de werkvloer komt het thema uittreden veel minder en bovendien pas veel later aan bod. Een meerderheid van de werknemers van 58 jaar en ouder (60%) heeft hierover niet of nauwelijks met zijn direct-leidinggevende gesproken.

Velen hebben geen goed overzicht over de wirwar van regelingen. Concrete *informatie ‘op maat’* over de (financiële) gevolgen van vervroegd uittreden en langer doorwerken is dringend gewenst.

Met pensioen

Pensionering went razendsnel

De meeste mensen hebben weinig moeite om de overgang naar een niet-arbeidzaam leven te ma-

ken. Slechts één op de tien heeft veel moeite met aanpassen. Aanpassing aan het leven zonder werk verloopt zeer snel. Driekwart is *binnen een half jaar* gewend aan de nieuwe situatie; de helft zelfs binnen één maand. Gezien de gemiddelde lengte van de arbeidsloopbaan is dit opmerkelijk vlot. Dit doet vermoeden dat werknemers sociaal gezien al veel langer *anticiperen* op uittreden. Uiteindelijk bevat het 86 procent bijzonder goed.

Stoppen met werken: meestal definitief

De meeste mensen zijn actief na pensioen. De neiging om zich na uittrede weer op de arbeidsmarkt te begeven is echter gering. Alleen bij personen die onvrijwillig zijn uitgetreden is die neiging iets groter. Eén op de acht ex-werknemers heeft na uittrede nog betaalde arbeid verricht. Het gaat meestal om activiteiten die reeds vóór de uittrede werden aangevangen. De werkzaamheden liggen veelal in het verlengde van de oude en het aantal gewerkte uren ligt, met gemiddeld 18 uur per week, duidelijk onder een volledige werkweek. Doorwerken na uittrede is een vrij *marginiaal verschijnsel*, dat bovendien beperkt blijft tot een select gezelschap van relatief hooggeleiden.

Als het besluit om uit te treden eenmaal is genomen, zet men bewust een punt achter het beroepsleven. Als het beslissingsproces nog niet is afgerond zijn er nog wel mogelijkheden voor beïnvloeding. Een niet te verwaarlozen deel van de oudere werknemers is gevoelig voor een verzoek van de leidinggevende om (een beperkte tijd) door te werken.

Voorsorteren en uittreden

Voorsorteren als voortraject van uittreding?

Vervroegde uittreding en de neiging van mensen om zich vooruitlopend op het daadwerkelijke moment van uittrede uit arbeid terug te trekken zijn in belangrijke mate twee verschillende processen. Beide zaken hangen wel samen, maar minder sterk dan wellicht op voorhand zou worden verwacht. Waar bij *voorsorteergedrag* de invloed van *werkgerelateerde factoren en gezondheid* dominant is, zijn uittredingswensen veel minder aan de werksituatie

gerelateerd. Voorsoortergedrag is vrijwel volledig een gevolg van een gebrek aan uitdaging in het werk, werkdruk en problemen met de gezondheid. Een relatief bescheiden rol spelen fysieke belasting en flexibiliteit in werktijden.

Hoewel de werksituatie ook bij de verklaring van uittredingswensen enige rol speelt, is bij de *uittredingsbeslissing* vooral de *thuisituatie* van belang. De beslissing om al dan niet met werken te stoppen is in veel gevallen een huishoudensbeslissing waarbij de wensen van de partner een grote rol spelen. Partners moedigen uittreding in de meeste gevallen aan. Van de werksituatie zijn vooral de intrinsieke beloning – uitdagend werk – en de extrinsieke beloning in termen van waardering door de leidinggevende van belang voor de beslissing om al dan niet vervroegd uit te treden. Ook de werkdruk speelt een rol. Het gevoel van waarde te zijn voor het bedrijf lijkt evenwel de belangrijkste stimulans om pensionering uit te stellen. Dit blijkt niet alleen uit het onderzoek onder werknemers, maar ook uit hetgeen door de ex-werknemers naar voren wordt gebracht.

Dit alles wil niet zeggen dat de mogelijkheden tot interventie vanuit het werk heel beperkt zijn. Tegenover het gegeven dat veel mensen er vervroegd uit willen – mede doordat dat vanuit de thuisituatie wordt gewenst – staat dat de gevoeligheid voor verzoeken vanuit het werk om uit te treden uit te stellen behoorlijk groot is. Eén derde zou er waarschijnlijk of zeker nog een jaar aan hebben vastgeplakt als de leidinggevende daarom zou hebben gevraagd. Dit geldt niet alleen voor academisch geschoolden en managers, maar ook voor het personeel in lagere functies.

Leidinggevenden en uittreding

Langer doorwerken geen issue binnen organisaties

Bij leidinggevenden wordt nauwelijks enige urgentie gevoeld om ouderen langer in het arbeidsproces te houden. Integendeel, in geval van reorganisaties en afslanking komen de oudere werknemers vaak als eerste in beeld om met een regeling het bedrijf te verlaten. Opmerkelijk is dat in een tegenovergestelde situatie – als er in een bedrijf problemen zijn bij

het vervullen van vacatures – het langer laten doorwerken van ouderen nauwelijks wordt gezien als een (structurele) oplossingsrichting.

Uittreding wordt vooral *als een soevereine beslissing van de werknemer* gezien. “Als een werknemer naar uittrede uitkijkt”, zo lijkt men te redeneren, “wie ben ik dan om te beginnen over langer doorwerken”. Anders gezegd: voor leidinggevendenden is de beslissing om vervroegd uit te treden primair een beslissing van de werknemer zelf. Doorbreking van deze soevereiniteit treedt alleen op als externe factoren daartoe aanleiding geven. Dit werkt tot op heden vrijwel altijd één kant op, namelijk uitstroom bij reorganisaties en afslankings- of efficiëntie-operaties.

Al met al lijkt het erop dat leidinggevendenden zich waar het vervroegde uittreding van hun werknemers betreft aan de zijlijn opstellen. Het moment van pensioneren wordt bovenal als *privé-aangelegenheid* gezien. Voor veel leidinggevendenden is het moment van uittreden geen issue, zeker niet bij ouderen. Binnen organisaties komt het vertrek en de vervanging van medewerkers om de haverklap voor. Uittreden of pensionering is daar slechts een variant op. Eén zelfs die men over het algemeen lang van te voren aan kan zien komen. Men is gewend om te gaan met dit soort fenomenen. Belangrijkste zorg daarbij is continuïteit en tijdige overdracht van kennis en ervaring.

Veel aandacht voor voorkomen van voorsorteren

Het moment van uittreden van hun medewerkers houdt leidinggevendenden nauwelijks bezig. Het zo optimaal mogelijk functioneren van medewerkers zolang zij nog in dienst zijn wél. *Het motiveren en gemotiveerd houden* van het zittende personeel zien de leidinggevendenden als één van de belangrijkste taken. Er wordt op dit terrein door leidinggevendenden veel inspanning geleverd. Het gegeven dat de meeste leidinggevendenden zich inzake pensionering van medewerkers aan de zijlijn opstellen roept de vraag op of dat ook zo is bij de zogenaamde voorsorterende werknemers. Als leidinggevendenden het als een normaal verschijnsel zien dat werknemers op een bepaald moment tekenen van terugtrekking gaan vertonen, bestaat het gevaar dat reeds lang voor de pensioendatum de facto afscheid wordt genomen.

Dit lijkt inderdaad tot op zekere hoogte het geval te zijn. Hoewel binnen organisaties redelijk veel aandacht bestaat voor blijvende inzetbaarheid van werknemers, lijkt men zich te concentreren op een select deel van de oudere werknemers. Het zijn juist de mensen die daar *niet* aan deelnemen bij wie voorsorteedgedrag in sterkere mate wordt geconstateerd.

Het is overigens niet duidelijk of dit voorsorteedgedrag een gevolg is van een niet-stimulerende leidinggevende, of dat leidinggevendenden stoppen ouderen te stimuleren hun kennis op peil te houden als deze impliciet of expliciet aangeven daar geen behoefte meer aan te hebben. In beide gevallen is het 'eindspel' ingezet en lijken beide partijen te stoppen zich verder in te spannen voor inzetbaarheid. Ook zonder dat expliciet uit te spreken lijken beide partijen zich dan neer te leggen bij een afkalkende arbeidsproductiviteit.

Tot slot

Terwijl bestuurders en politici het erover eens zijn dat ontgroening en vergrijzing van de arbeidsmarkten tot een hogere arbeidsdeelname van oudere werknemers, blijken de actoren op micro-niveau er veel minder van doordrongen dat er sprake is van een urgente problematiek. Voor hen is verhoging van de arbeidsparticipatie van ouderen vooralsnog een 'non issue'. Werknemers zijn massaal georiënteerd op vervroegde uittreding en vanuit de bedrijven en organisaties wordt weinig urgentie gevoeld ouderen langer voor het arbeidsproces te behouden.

Hanna Van Solinge
Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut