

---

# Uitstroom van personeel uit de publieke sector: baanmobiliteit met verlies aan kwaliteit?

Cörvers, F., & Goedhart, R.E. (2020). *Uitstroom van personeel uit de publieke sector: Baanmobiliteit met verlies aan kwaliteit?* Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Maastricht University School of Business and Economics.

---

*Voor de economische ontwikkeling van een land is een betrouwbare en goed functionerende publieke sector van groot belang. Die staat of valt met de kwaliteit van het openbaar bestuur en zijn ambtenaren en werknemers, en met de kwaliteit van het onderwijs en de leraren. Momenteel zijn er echter grote personeelstekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt, wat naar verwachting de komende jaren zal aanhouden (ROA, 2019). De publieke sector en met name het onderwijs worden getroffen door deze arbeidsmarktcrisis. Een krappere wordende arbeidsmarkt kan zich vertalen in een te lage personele bezetting met een grotere belasting op het werk en dus een hogere werkdruk. Dat kan leiden tot een grotere uitstroom van personeel, omdat de intentie om te vertrekken vooral in tijden van personeelstekorten wordt gedreven door ongunstige arbeidsomstandigheden zoals een hoge werkdruk (Rubenstein, Eberly, Lee, & Mitchell, 2018). Daarnaast heeft de publieke sector ook te maken met een grote vergrijzing van het personeelsbestand. De werkgevers van het openbaar bestuur en het onderwijs moeten voor het werven én behouden van geschikt personeel concurreren met andere sectoren, zowel binnen als buiten de overheid en het onderwijs. Over het algemeen bestaat er de vrees dat de uitstroom van (oudere en ervaren) werknemers ten koste gaat van de kwaliteit van het openbaar bestuur en het onderwijs. In deze bijdrage kijken we daarom hoe goed medewerkers uit de Nederlandse publieke sector die een andere baan zoeken, functioneren ten opzichte van degenen die niet naar een andere baan zoeken.*

Functioneren werkenden die vertrekken bij hun werkgever in de publieke sector beter dan de blijvers of doen ze dat juist niet? Uit de Amerikaanse literatuur over de mobiliteit van leraren blijkt het onvermogen van veel werkgevers om de leraren op hun school te behouden. Van grote invloed zijn de karakteristieken van de scholen, terwijl het effect van salaris op de mobiliteit van leraren relatief

bescheiden is (Hanushek, Kain, & Rivkin, 2004). Zo hebben scholen met een relatief lage sociaaleconomische status en veel achterstandsl leerlingen meer last van het vertrek van leraren dan de gemiddelde school (Feng, 2009) en zijn het vaak beginnende leraren die onder dit soort omstandigheden vertrekken (Feng, 2010). Schoolleiders die een goed personeelsbeleid voeren, slagen er echter beter in

om het verloop van leraren te beteugelen (Branch, Eric, Hanushek, & Rivkin, 2018; Onderwijsraad, 2018), dit vooral voor de achterstandsscholen. Bovendien weten deze schoolleiders bekwaame leraren te werven, te behouden en te professionaliseren (Loeb, Kalogrides, & Béteille, 2012). Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en een goed personeelsbeleid kunnen daarom voor de gehele publieke sector essentieel zijn om de beste medewerkers aan te trekken en verder te ontwikkelen, en het verloop van deze medewerkers te voorkomen.

De centrale vraag in dit artikel is of de medewerkers die besloten hebben om naar een andere baan uit te kijken ook kwalitatief de 'beste' medewerkers zijn. Door het beïnvloeden van degenen die vertrekken, kan de kwaliteit van het ambtenaren- en lerarenkorps een positieve impuls krijgen.<sup>1</sup> Zo ontstaat een beeld van hoe de productiviteit of kwaliteit van de dienstverlening van de werkenden in de publieke sector zich verhoudt tot de intentie vrijwillig te vertrekken naar andere werkgevers of sectoren binnen of buiten de publieke sector.

We veronderstellen dat het zoekgedrag van medewerkers tot een grotere kans op uitstroom naar een andere baan leidt en tot verschillende vormen van baanmobiliteit (bij eigen werkgever, binnen eigen sector, binnen en buiten publieke sector). Wat betreft het functioneren van medewerkers, onderzoeken we hoe zij zichzelf in vergelijking met hun collega's beoordelen op een aantal aspecten voor beroepsexpertise. De gemiddelde beoordeling op deze aspecten kan worden opgevat als een maatstaf voor productiviteit of kwaliteit van de dienstverlening van de betreffende medewerker. De kernvraag die we willen beantwoorden, is of medewerkers die op zoek zijn naar een andere baan binnen of buiten de eigen sector, nu beter, slechter of even goed functioneren als hun collega's die niet mobiel zijn. We maken daarbij onderscheid tussen de effecten van productiviteit op mobiliteit<sup>2</sup> voor werkenden in het openbaar bestuur enerzijds en het onderwijs anderzijds, en voor verschillende leeftijdsklassen en inkomensgroepen. Ook kijken we naar de effecten op de baanmobiliteit van de werkdruk die de medewerker ervaart, van zijn of haar bevlogenheid in het werk, van de kwaliteit van het leiderschap en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden bij de werkgever.

## Mobiliteit en productiviteit

---

De gebruikte gegevens in dit artikel zijn afkomstig van het *WERKonderzoek 2019* (voorheen het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek, PoMo) dat zich richt op de werkbeleving van medewerkers in de Nederlandse publieke sector. Het WERKonderzoek 2019 is uitgevoerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het onderzoek is in 2019 onder bijna 100 000 ambtenaren afgenomen. Van dit totaal wordt in deze analyse een steekproef gebruikt van 20 225 respondenten, omdat gegevens van uitstromers en instromers niet zijn gebruikt en omdat niet aan alle respondenten dezelfde vragen zijn voorgelegd. Zo zijn bijvoorbeeld relevante vragen over beroepsexpertise niet gesteld aan de respondenten die aangeven leidinggevende te zijn. Om deze reden bevat onze steekproef uitsluitend werkenden zonder een leidinggevende functie in de sectoren onderwijs, openbaar bestuur en overige overheden. Onder de controlevariabelen vallen dummies die bepaalde kenmerken van de respondent aangeven, zoals vrouw, allochtoon, vaste dienst, leeftijd (intervallen van vijf jaar), inkomensdecil en hoogst gevolgde opleiding. Daarnaast zijn het aantal jaren werkzaam bij werkgever, functie en het voltijdsequivalent opgenomen.

De gebruikte steekproef bevat voor meer dan 37% respondenten die ouder zijn dan 55 jaar en voor wie dus ook de pensioensleeftijd nadert. Daarnaast valt 52% van de respondenten in de negende of tiende inkomensgroep, wat aansluit op de kenmerkende leeftijdsverdeling, aangezien oudere medewerkers vaker in een seniorpositie werkzaam zijn en relatief meer verdienen. We zullen aparte analyses uitvoeren voor de hogere leeftijdsklasse van 55 jaar en ouder, evenals voor de twee hoogste inkomensdecielen.

### Mobiliteit

De werkgevers in openbaar bestuur, onderwijs en andere overheidsorganisaties moeten voor het werven en behouden van geschikt personeel concurreren met andere sectoren, zowel binnen als buiten de publieke sector. Als maatstaf voor uitstroom wordt daarom het soort mobiliteit van werknemers

genomen: op basis van het zoekgedrag wordt vastgesteld of men op zoek is naar werk bij de eigen werkgever, binnen de eigen sector en binnen of buiten de publieke sector. We veronderstellen dat dit de intentie van respondenten aangeeft om uit de huidige functie te vertrekken.<sup>3</sup> Deze vertrekintentie is gebaseerd op werkelijk zoekgedrag, omdat er gemeten wordt of mensen zoeken naar een andere functie binnen of buiten de sector, wat uitdrukking geeft aan zogeheten *revealed preferences*. In ons onderzoek wordt het zoekgedrag van werknemers geoperationaliseerd aan de hand van de vraag “Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?”, waarop een antwoord van ja of nee mogelijk is. Indien er met ja wordt geantwoord, volgen er enkele vragen over waar men een andere baan zoekt: bij de eigen werkgever, binnen dezelfde sector, binnen de publieke sector en buiten de publieke sector. In elk van deze categorieën dient men ook met ja of nee te antwoorden. Het antwoord nee is gecodeerd als een 0 en een ja als een 1.

Aangezien respondenten kunnen aangeven op meerdere niveaus zoekend te zijn naar werk, bestaat er een grote overlap tussen de categorieën. Men kan bijvoorbeeld zowel binnen als buiten de publieke sector een baan zoeken. Daarom wordt in ons onderzoek het zoekgedrag van werknemers vertaald naar mobiliteitsniveaus. Een werknemer die niet naar een andere functie zoekt, wordt ‘niet mobiel’ genoemd. Is een werknemer zoekend naar een andere functie uitsluitend bij de eigen werkgever, dan is deze ‘mobiel bij eigen werkgever’; zoekt men binnen de eigen sector, ongeacht of men ook bij de eigen werkgever zoekt, dan valt men onder de categorie ‘mobiel binnen eigen sector’. Op deze manier ontstaat er een trapsgewijze indeling van mobiliteit. Verder is het mogelijk voor werknemers om mobiel te zijn ‘binnen de publieke sector’ (ongeacht of men zoekend is binnen de eigen sector of bij de eigen werkgever), of ‘buiten de publieke sector’ (ongeacht of men zoekend is binnen de publieke sector en eigen sector, of bij de eigen werkgever).

Tabel 1 toont een overzicht van het zoekgedrag van de werkenden in de publieke sector. De eerste kolom van tabel 1 geeft de verschillende mobiliteitscategorieën weer. Van het totale aantal respondenten zoekt 83,5% geen en 16,5% wel een andere baan. Van de zoekenden is de grootste groep mobiel buiten de publieke sector. Daarnaast is het

mogelijk om werknemers die mobiel zijn binnen de publieke sector en werknemers die mobiel zijn buiten de publieke sector bij elkaar te groeperen. Deze groep heet ‘mobiel buiten eigen sector’, en bedraagt 9,6% van het totale aantal respondenten. De laatste verdeling is van belang vanuit het oogpunt van uitstromers uit de sector in het algemeen, dus uit het openbaar bestuur, uit de betreffende onderwijssector of uit een van de overige sectoren. Door de respondenten uit deze groep af te zetten tegen de niet-mobiele groep, is het mogelijk factoren te identificeren die samenhangen met een grotere kans op mobiliteit uit de eigen sector.

**Tabel 1.**  
Zoekgedrag naar nieuwe baan van werkenden in de publieke sector

Zoekgedrag naar categorie	Aantal	%
Niet Mobiel	16 877	83,5
Mobiel bij eigen werkgever	649	3,2
Mobiel binnen eigen sector	763	3,8
Mobiel buiten eigen sector		
Mobiel binnen publieke sector	861	4,3
Mobiel buiten publieke sector	1 075	5,3
Totaal	20 225	100,0

## Productiviteit

In ons onderzoek wordt gekeken hoe het functioneren en de kenmerken van vertrekkende medewerkers die werkzaam zijn bij de overheid en het onderwijs zich verhouden tot die van de blijvers. De samenhang tussen productiviteit en mobiliteit van werkenden in de publieke sector staat centraal in de analyses. Productiviteit is afgeleid uit vragen over beroepsexpertise. De stellingen uit de vragenlijst over productiviteit luiden als volgt: “Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren”, “In mijn werk vragen mijn collega’s mij om raad als het ingewikkeld wordt” en “In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij”.

Voor elke stelling wordt een score op een vijf-puntschaal gehanteerd (‘Helemaal oneens’, ‘Mee oneens’, ‘Niet mee eens, niet mee oneens’, ‘Mee eens’, ‘Helemaal mee eens’). Vervolgens wordt een nieuwe variabele gemaakt door het ongewogen

gemiddelde te nemen van de antwoorden op de drie vragen, waarbij een hogere gemiddelde score duidt op een hoger niveau van productiviteit. De interne consistentie van de drie vragen over beroepsexpertise is als voldoende beoordeeld (met een Cronbach's alpha van 0,72); de antwoorden op de vragen vertonen een sterke correlatie.

Naast productiviteit worden er andere gemiddelde scores uit de vragenlijst gebruikt die functioneren als controlevariabelen, namelijk werkdruk, bevlogenheid, kwaliteit van leiderschap en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Van elk van deze vragensoorten wordt verwacht dat de (zelf gerapporteerde) kenmerken samenhangen met het zoekgedrag van werknemers. Zo is de verwachting dat bevlogenheid in het werk negatief samenhangt met de mate van mobiliteit, terwijl een hoge werkdruk naar verwachting een positieve invloed heeft op de mobiliteit omdat in deze situatie men minder tevreden is in de huidige functie.

## De invloed van productiviteit op mobiliteit buiten de eigen sector

### Model vanuit sectorperspectief

Er is een logit analyse gebruikt om de effecten op de (logaritmische) kans op mobiliteit te schatten.

De steekproef bevat 20 225 respondenten uit de sectoren onderwijs, openbaar bestuur en overige overheidssectoren. Om een beter beeld te krijgen van de invloeden op het zoekgedrag van werknemers buiten de eigen sector, zijn de logit analyses apart uitgevoerd voor de verreweg grootste sectoren in de publieke sector: openbaar bestuur en onderwijs. Hierbij is expliciet gekeken naar het zoekgedrag buiten de eigen sector: 'mobiel buiten sector' is gebruikt als afhankelijke variabele. Deze groep is afgezet tegen de groep niet mobiele werknemers. Omdat in deze analyse niet gekeken is naar werkenden die uitsluitend mobiel zijn bij de eigen werkgever of binnen de eigen sector, bevat de steekproef voor deze analyse 18 813 respondenten. Het toegepaste logit model schat dus de kans dat een werkende mobiel is buiten de eigen sector, ten opzichte van de niet-mobiele groep. Voor deze analyse zijn de beschikbare controlevariabelen meegenomen.

Tabel 2 toont de marginale effecten van de scores van werkenden op de vragen over productiviteit, werkdruk, bevlogenheid, kwaliteit leiderschap en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden op hun mobiliteit (zoals aangegeven gemeten door hun zoekgedrag). Om het marginaal effect te berekenen, worden alle andere verklarende variabelen in het model op hun gemiddelde waarden vastgezet, waarna het effect (met andere woorden de

**Tabel 2.**

Marginale effecten van productiviteit op mobiliteit buiten eigen sector voor werkenden in het openbaar bestuur, het onderwijs en de totale publieke sector (logit-analyse)

Mobiel buiten sector	Openbaar bestuur		Onderwijs		Totaal (incl. overig)	
	Marginaal Effect	P-waarde	Marginaal effect	P-waarde	Marginaal effect	P-waarde
Productiviteit	0,0235	0,000	0,0218	0,000	0,0227	0,000
Werkdruk	0,0047	0,149	0,0047	0,009	0,0045	0,004
Bevlogenheid	-0,0587	0,000	-0,0458	0,000	-0,0515	0,000
Kwaliteit leiderschap	-0,0280	0,000	-0,0154	0,000	-0,0193	0,000
Loopbaanontwikkeling	-0,0309	0,000	-0,0278	0,000	-0,0297	0,000

### Noten:

- Controlevariabelen zijn: jaren werkzaam bij werkgever, jaren werkzaam in functie, voltijdsequivalent, dummies voor geslacht (vrouw = 1), vaste dienst (vast = 1), westers allochtoon (ja = 1), niet-westers allochtoon (ja = 1), en dummies voor leeftijdsklassen, inkomensdecilen, hoogst gevolgde opleiding, en sectoren (uitsluitend voor 'totaal').
- Schattingen op totale steekproef van 20 225 personen voor zover werkzaam in de betreffende sectoren en mobiel buiten sector ten opzichte van niet-mobiel.
- De pseudo R<sup>2</sup> ligt tussen ongeveer 0,15 en 0,20.

afgeleide) wordt berekend van de variabelen in tabel 2. Uit de resultaten in de eerste kolom blijkt dat de kans dat een werkende in het openbaar bestuur zoekend is naar een baan buiten de eigen sector toeneemt met 2,35 procentpunten als de score op productiviteit één eenheid groter is op een schaal van 1 tot 5 (met gemiddelde 3,9), waarbij verondersteld wordt dat het marginaal effect constant is over het gehele interval. Binnen het onderwijs neemt deze met 2,18 procentpunten toe. Beide effecten zijn statistisch significant en verschillen wat betreft de grootte van het effect nauwelijks van elkaar. De implicatie dat de 'beste' werkenden eerder geneigd zijn om werk te zoeken buiten de eigen sector is op basis van deze resultaten dus aannemelijk voor de sectoren openbaar bestuur en onderwijs.

De bevindingen laten een positief verband zien tussen productiviteit en mobiliteit. De marginale effecten van productiviteit tonen hoge statistische significantie. Daarom lijken de resultaten in tabel 2 een antwoord te geven op de empirische vraag over het verband tussen zoekgedrag van werknemers naar een nieuwe baan en productiviteit. Er is sprake van een duidelijk positief verband tussen de twee variabelen, wat zou betekenen dat er talent verloren gaat vanwege mobiliteit door vertrek naar een andere werkgever, zowel binnen als buiten de (publieke) sector. Afgaande op de resultaten is het dus aannemelijk dat werknemers die op zoek zijn naar een andere baan buiten de eigen sector, ook de productievere werknemers zijn, wat ten koste zou gaan van de kwaliteit van het onderwijs of openbaar bestuur. De bevindingen wat betreft productiviteit moeten echter wel voorzichtig geïnterpreteerd worden. De aan de respondent voorgelegde vraagstellingen over productiviteit hebben betrekking op beroepsexpertise, waarbij men een inschatting maakt van de eigen productiviteitsbijdrage (*self-assessment*). Het is mogelijk dat werknemers die actief zoeken naar een andere functie zichzelf eerder overschatten wat betreft productiviteit, wellicht vanwege hun ambitieuzere inborst.

De andere kenmerken die van invloed kunnen zijn op de mobiliteit van werknemers, en die als controlevariabelen zijn opgenomen in het model, gedragen zich zoals verwacht. Kenmerken waarvan verwacht wordt dat ze de werkbeleving in de huidige functie positief beïnvloeden hebben een negatieve relatie met mobiliteit buiten de sector. Met name

bevlogenheid in het werk blijkt een zeer sterk negatief marginaal effect te hebben op mobiliteit en dus het personeelsverloop. Ook de kwaliteit van het leiderschap en de mate van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden op het werk zijn van grote invloed op werknemers om de uitstroom naar een andere baan te verminderen in alle sectoren. Werkdruk heeft echter zoals verwacht een positieve invloed op mobiliteit buiten de sector. Dit effect is echter enkel significant in het onderwijs, waar naar verwachting de werkdruk ook relatief hoog is. Desalniettemin is de grootte van het effect bescheiden.<sup>4</sup>

## Model met verschillende mobiliteitsniveaus

Naast de samenhang tussen productiviteit en de mobiliteit buiten de eigen sector, kijken we ook in welke mate productiviteit invloed heeft op de mobiliteit bij de eigen werkgever, binnen de eigen sector en binnen en buiten de publieke sector. Productieve werknemers kunnen bijvoorbeeld de ambitie hebben zich door te ontwikkelen bij de huidige werkgever, of anders in een vergelijkbare functie binnen de eigen sector. De vraag is hoe productiviteit samenhangt met deze 'interne' mobiliteit, en hoe dat zich verhoudt met de 'externe' mobiliteit.

Net zoals in tabel 2, worden in tabel 3 de marginale effecten van productiviteit en enkele andere variabelen op mobiliteit berekend. De eerste kolom van tabel 3 bevat het marginaal effect van productiviteit wanneer dit de enige verklarende variabele in het model is. Als de productiviteit van een medewerker één eenheid groter is op een schaal van 5 (met gemiddelde 3,9), dan hangt dat samen met een toename van 0,91 procentpunten van mobiliteit bij de eigen werkgever, veronderstellend dat het marginaal effect constant is over dit interval. Er bestaat dus een significant positief verband tussen gemiddelde productiviteit van werknemers en mobiliteit.

In de derde kolom van tabel 3 worden de marginale effecten weergegeven op basis van de logit schatting van het model met alle beschikbare controlevariabelen. Het marginaal effect van productiviteit op mobiliteit bij de werkgever is hier 1,3 procentpunten. Wanneer gekeken wordt naar de kans op mobiliteit binnen de eigen sector, dan is het marginaal effect van productiviteit kleiner met een waarde

**Tabel 3.**

Marginale effecten voor de totale publieke sector per mobiliteitsniveau (logit-analyse)

Mobiel bij werkgever (N = 17 526)	Marginaal effect	P-waarde	Marginaal effect	P-waarde
Productiviteit	0,0091	0,000	0,0130	0,000
Werkdruk			0,0014	0,295
Bevlogenheid			-0,0137	0,000
Kwaliteit leiderschap			-0,0062	0,002
Loopbaanontwikkeling			-0,0065	0,000
<b>Mobiel binnen eigen sector (N = 17 640)</b>				
Productiviteit	0,0045	0,102	0,0098	0,000
Werkdruk			0,0037	0,001
Bevlogenheid			-0,0101	0,000
Kwaliteit leiderschap			-0,0113	0,000
Loopbaanontwikkeling			-0,0130	0,000
<b>Mobiel binnen publieke sector (N = 17 738)</b>				
Productiviteit	0,0040	0,165	0,0079	0,000
Werkdruk			0,0013	0,205
Bevlogenheid			-0,0218	0,000
Kwaliteit leiderschap			-0,0079	0,000
Loopbaanontwikkeling			-0,0121	0,000
<b>Mobiel buiten publieke sector (N = 17 952)</b>				
Productiviteit	0,0065	0,038	0,0127	0,000
Werkdruk			0,0029	0,003
Bevlogenheid			-0,0263	0,000
Kwaliteit leiderschap			-0,0098	0,000
Loopbaanontwikkeling			-0,0157	0,000

**Noten:**

- Controlevariabelen zijn: jaren werkzaam bij werkgever, jaren werkzaam in functie, voltijdsequivalent, dummies voor geslacht (vrouw = 1), vaste dienst (vast = 1), westers allochtoon (ja = 1), niet-westers allochtoon (ja = 1), en dummies voor leeftijdsklassen, inkomensdecielen, hoogst gevolgde opleiding, en sectoren.
- Schattingen op totale steekproef 20 225 voor zover mobiel op het betreffende niveau, ten opzichte van niet-mobiel.
- De pseudo R2 is ligt tussen ongeveer 0,15 en 0,20.

van 0,98 procentpunten. Het effect is nog iets kleiner voor mobiliteit binnen de publieke sector, met 0,79 procentpunten. Het marginaal effect van productiviteit op mobiliteit buiten de publieke sector is echter bijna net zo hoog als het effect op mobiliteit bij de eigen werkgever, met 1,27 procentpunten.

Uit de resultaten blijkt dat hoe groter de zelf gerapporteerde productiviteit van werkenden in de publieke sector is, hoe groter het effect is van deze productiviteit op de baanmobiliteit. Hoewel de invloed van productiviteit positief is op elk niveau

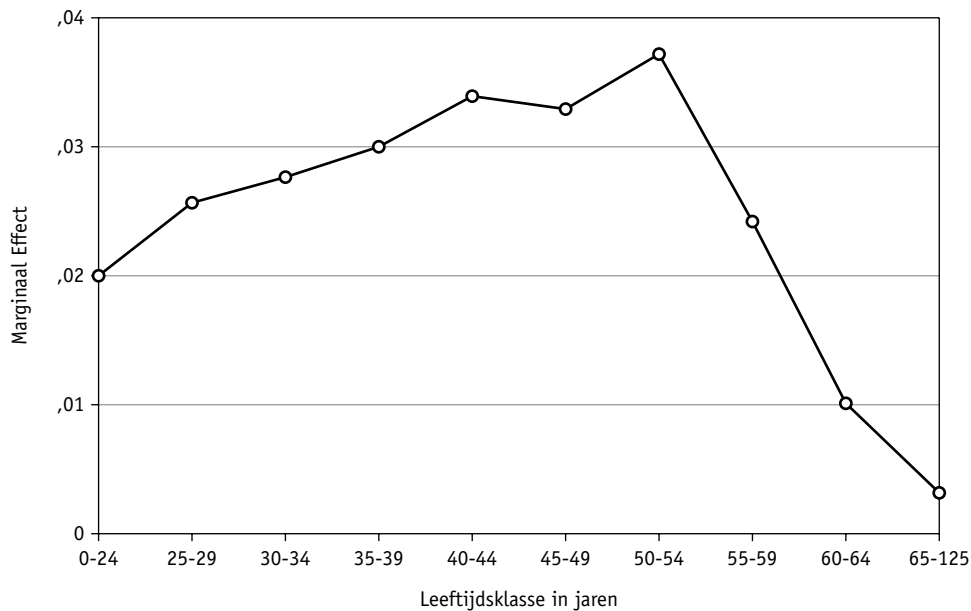
van mobiliteit, is het marginaal effect voor mobiliteit bij de eigen werkgever en buiten de publieke sector groter.

### Model met de hoogste leeftijdsgroepen en inkomensgroepen

Een kenmerk van de steekproef in deze analyses is dat de hoogste leeftijdsgroepen en inkomensdecielen sterk vertegenwoordigd zijn onder de respondenten. Aangezien het zoekgedrag van werkenden

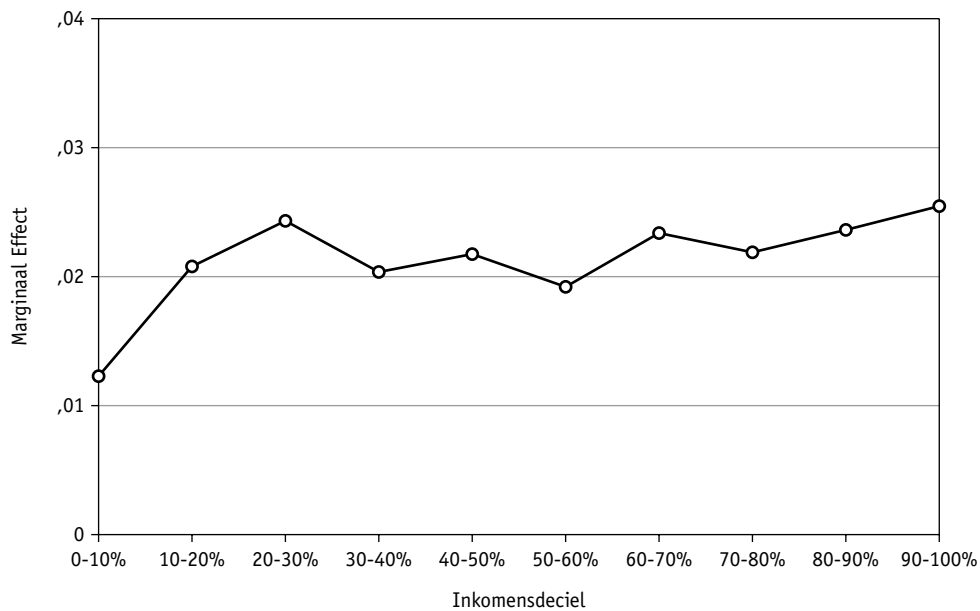
**Figuur 1.**

Marginaal effect van productiviteit op mobiliteit buiten eigen sector per leeftijdsklasse van werkenden in de publieke sector



**Figuur 2.**

Marginaal effect van productiviteit op mobiliteit buiten eigen sector per inkomensdecil van werkenden in de publieke sector



afhankelijk is van leeftijd en inkomen, kan dit een eenzijdig beeld geven van de analyses. Zo is het mogelijk dat oudere werkenden gemiddeld minder zoeken naar een andere baan, omdat zij met uitzicht op pensioen niet meer van baan willen wisselen. Het kan ook dat zij door hun specifieke vaardigheden en competenties minder behoefte hebben om in een andere sector te gaan werken in vergelijking met jongere werkenden. Dezelfde analyses als voorheen zijn met een beperkte steekproef uitgevoerd: de eerste variant met een steekproef van werkenden van 55 jaar of ouder en de tweede variant met werkenden in het negende en tiende inkomensdeciel.

**Tabel 4.**

Marginale effecten op mobiliteit buiten sector naar hoogste leeftijds- en inkomensgroep in de publieke sector (logit-analyse)

Mobiel buiten sector	Leeftijd 55+		Inkomensdeciel 9 en 10	
	Marginaal effect	P-waarde	Marginaal effect	P-waarde
Productiviteit	0,0105	0,000	0,0241	0,000
Werkdruk	0,0009	0,542	0,0009	0,692
Bevlogenheid	-0,0184	0,000	-0,0494	0,000
Kwaliteit leiderschap	-0,0084	0,000	-0,0211	0,000
Loopbaanontwikkeling	-0,0141	0,000	-0,0337	0,000

**Noten:**

- Controlevariabelen zijn: jaren werkzaam bij werkgever, jaren werkzaam in functie, voltijdsequivalent, dummies voor geslacht (vrouw=1), vaste dienst (vast=1), westers allochtoon (ja=1), niet-westers allochtoon (ja=1), en dummies voor leeftijdsklassen, inkomensdecielen, hoogst gevolgde opleiding, en sectoren.
- Schattingen op totale steekproef 20 225 voor zover overeenkomend met de restrictieve voorwaarden voor leeftijd en inkomen, en mobiel buiten de sector ten opzichte van niet-mobiel. Voor leeftijd 55+ zijn dit 7266 waarden, en voor inkomen 9<sup>e</sup> en 10<sup>e</sup> deciel zijn dit 9861 waarden.
- De pseudo R<sup>2</sup> is ligt tussen ongeveer 0,15 en 0,20.

De resultaten in tabel 4 laten duidelijk zien dat het marginaal effect van productiviteit op de kans op mobiliteit buiten de sector beduidend kleiner is voor werknemers van 55 jaar en ouder, vergeleken met de geschatte effecten over de volledige steekproef in tabel 2. De kans dat een werkende op zoek is naar een baan buiten de eigen sector

neemt toe met 1,05 procentpunten wanneer de gemiddelde waarde van de productiviteit met één eenheid hoger ligt. Dit kan betekenen dat productievere werkenden in de hogere leeftijdsgroepen minder snel geneigd zijn om elders werk te zoeken vergeleken met de andere groepen, maar er bestaat nog steeds een positief verband. Er kan echter ook sprake zijn van zelfselectie: (productieve) werkenden die eerder in de loopbaan op zoek waren naar werk buiten de sector, kunnen inmiddels al vertrokken zijn. Hierdoor blijven de werkenden over die (om verschillende redenen) gemiddeld minder op zoek zijn naar werk.

In figuur 1 is het marginaal effect van productiviteit op de mobiliteitskans buiten de sector weergegeven, waarbij de leeftijdsklassen op de horizontale as staan. Het marginaal effect van productiviteit op mobiliteit is over het algemeen stijgend tot 50-54 jaar, met een piek van 3,7 procentpunten, waarna een scherpe daling optreedt. Deze daling kan dus verklaard worden door factoren zoals uitzicht op pensioen, maar er kan ook zelfselectie zijn opgetreden.

Wat betreft het marginaal effect voor de hoogste inkomensdecielen is er weinig verschil met de resultaten van de volledige schatting uit tabel 2. Het is mogelijk dat juist de lagere decielen afwijken wat betreft de invloed van productiviteit. In figuur 2 is het marginaal effect van productiviteit op mobiliteit uit de sector per inkomensdeciel weergegeven. Hieruit blijkt dat er voor het laagste deciel sprake is van een kleiner marginaal effect, maar is er geen duidelijk patroon te herkennen.

## Conclusies en implicaties

### Bevindingen

Over het algemeen zijn medewerkers die mobiel zijn en dus zoeken naar een andere baan productiever dan degenen die niet mobiel zijn. Onder die medewerkers is er een groot deel dat een baan zoekt bij andere werkgevers binnen de eigen sector, bij werkgevers buiten de eigen sector en buiten de publieke sector. Als de productiviteit van een medewerker één eenheid groter is op een schaal van 5 (met gemiddelde 3,9) dan hangt dat samen met een toename van ruim 2 procentpunt van de mobiliteit buiten de eigen sector (met gemiddelde



mobilititeit van circa 10%). Het gevonden effect is ongeveer even groot voor het openbaar bestuur als voor het onderwijs. Voor de leeftijdsklassen tot 55 jaar stijgt het effect van productiviteit op mobiliteit, boven deze leeftijd neemt het effect sterk af. Voor de verschillende inkomensgroepen is er geen duidelijk patroon herkenbaar.

Een andere factor die een rol speelt bij de baanmobiliteit is de werkdruk: hoe groter deze is, hoe hoger de baanmobiliteit. Het effect van werkdruk is echter relatief klein vergeleken met het effect van productiviteit. Daarentegen hebben vooral bevoegenheid, maar ook de kwaliteit van het leiderschap en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden bij de werkgever een drukkend effect op de baanmobiliteit.

## Aanbevelingen

De concurrentieslag om personeel tussen werkgevers speelt zich voor een belangrijk deel af tussen werkgevers van de publieke sector. Overheids-werkgevers die geen goed personeelsbeleid voeren en hun beste werkenden verliezen, kunnen daardoor sneller de gevolgen van een krappere arbeidsmarkt voor de kwaliteit van hun dienstverlening ondervinden. Dit belang neemt toe bij het stijgen van de leeftijd tot 55 jaar. Vanuit het perspectief van een overheidssector is het wel goed als de best functionerende werkenden bij andere werkgevers in de eigen sector terecht kunnen om zich verder te ontwikkelen en om hun loopbaanwensen vorm te geven. Werkgevers binnen eenzelfde sector of binnen de publieke sector als geheel zouden van elkaar kunnen leren als het gaat om het voeren van goed personeelsbeleid. Dit geldt in sterke mate voor werkgevers die moeilijk goed personeel kunnen vasthouden. Factoren die de uitstroom van productieve werknemers kunnen verlagen, zijn een lagere werkdruk (vooral voor het onderwijs), het cultiveren van de bevoegenheid van werkenden, zorgen voor goed leiderschap en het bieden van voldoende loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

## Beleidsimplicaties

Ten eerste zouden beleidsmakers, leidinggeven- den en personeelsmanagers er alles aan moeten doen om de best functionerende werkenden te

behouden. Dat zijn juist vaak degenen die bij een andere werkgever of buiten de sector naar een andere baan zoeken. Zij zouden maximaal ondersteund moeten worden bij hun werkzaamheden. Dat wil zeggen dat werkgevers ervoor zorgen dat de werkdruk niet te ver oploopt (vooral voor leraren in het onderwijs), de bevoegenheid van hun medewerkers wordt vastgehouden, leidinggeven- den degelijk leiderschap tonen en dat er voldoende loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers zijn.

Ten tweede zou er nader onderzoek moeten plaatsvinden over de productiviteit van de vertrekkende medewerkers, wat hun kwaliteiten en grieven zijn en hoe zodanig tegemoet gekomen kan worden aan hun wensen, zodat ze bij hun werkgever of binnen de publieke sector willen blijven. De gegevens uit het WERKonderzoek van het ministerie van BZK zouden gekoppeld moeten worden aan administratieve gegevens om de respondenten over langere termijn te kunnen volgen. Een dergelijke koppeling van enquêtegegevens en administratieve data is tevens van belang om te weten in welke mate het zoekgedrag van de medewerkers, hun percepties van de arbeidsomstandigheden en het personeelsbeleid van de werkgever, gerelateerd zijn aan de werkelijke mobiliteit van werkenden in de publieke sector.

*Frank Cörvers*

*Maastricht University-ROA en Tilburg University-CAOP*

*Rogier Goedhart*

*Maastricht University-ROA*

## Noten

---

1. Zie hierover ook het onderzoek van Cörvers en Wilschut (2017) betreffende de 'selectie uit de poort'.
2. Wanneer we in de onderzoek spreken over 'de effecten van productiviteit op mobiliteit' moet dit niet per se als een causaal verband worden opgevat. Er is sprake van een samenhang zonder dat duidelijk is welke factoren de samenhang veroorzaken. Zo is het bijvoorbeeld niet uitgesloten dat de intentie om te vertrekken leidt tot een lagere motivatie en productiviteit, en een minder goede kwaliteit van de dienstverlening van medewerkers.

3. Zoekgedrag is niet vanzelfsprekend een goede indicatie voor de daadwerkelijk gerealiseerde mobiliteit. Voor beschouwingen over zoekgedrag en voorgenomen en daadwerkelijke uitstroom, zie Hartog, Mekkelhot en Van Ophem (1988), Sousa-Poza en Henneberger (2004) en Van Breukelen, van der Vlist en Steensma (2004).
4. Aangezien de variabele werkdruk is afgeleid van vragen over herstelbehoefte van werknemers, is het mogelijk dat een meer directe meting van werkdruk een groter marginaal effect zal aantonen.

## Bibliografie

---

- Branch, G.F., Eric A., Hanushek, E.A., & Rivkin, S.G. (2018). *Estimating the Effect of Leaders on Public Sector Productivity: The Case of School Principals*. NBER Working Paper No. 17803. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Cörvers, F., & Wilschut, J. (2017). Langer gemotiveerd doorwerken: 'Uitstroom van werkenden bij overheid en onderwijs: selectie uit de poort'. In: J. Uijlenbroek, *Staat van de Ambtelijke Dienst, De motiverende overheid anno 2017* (pp. 131-140). Den Haag: CAOP.
- Feng, L. (2009). Opportunity Wages, Classroom Characteristics, and Teacher Mobility. *Southern Economic Journal*, 75(4), 1165-1190.
- Feng, L. (2010). Hire Today, Gone Tomorrow: New Teacher Classroom Assignments and Teacher Mobility. *Education Finance and Policy*, 5(3), 278-316.
- Hanushek, E.A., Kain, J.F., & Rivkin, S.G. (2004). Why Public Schools Lose Teachers. *Journal of Human Resources*, 30(2), 326-354.
- Hartog, J., Mekkelhot, E., & Van Ophem, H. (1988). Testing the Relevance of Job Search for Job Mobility. *Economics Letters*, 27, 299-303.
- Loeb, S., Kalogrides, D., & Bêteille, T. (2012). Effective Schools: Teacher Hiring, Assignment, Development, and Retention. *Education Finance and Policy*, 7(3), 269-304.
- Onderwijsraad. (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag: Onderwijsraad.
- ROA. (2019). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2024*. ROA-R-2019/7, Universiteit Maastricht.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113-137.
- Van Breukelen, W., van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 893-914.