

Wat gebeurde er in 2017-2018 in ‘cao-land’ van de publieke sector?

Auteur: Wilco Brinkman

Inleiding

De Albeda Leerstoel van de Universiteit Leiden en het CAOP heeft betrekking op ‘arbeidsvoorwaardenvorming in de publieke sector’ en bestudeert het veld van arbeidsverhoudingen in zijn verschillende facetten. Vanuit deze focus zijn de door vakbonden en de werkgevers cao-akkoorden¹ die in alle deelsectoren (met uitzondering van de sector defensie) van de publieke sector² in 2017-2018 zijn afgesloten, bestudeerd. Het doel is inzicht te krijgen in (de verschillen tussen) de afspraken die in de deelsectoren over onderwerpen zijn gemaakt. Achtereenvolgens bespreken we de loonontwikkeling en looptijd, opleiding en ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en flexibele arbeidsrelaties. We staan eveneens stil bij hoe de cao’s tot stand zijn gekomen. In sommige gevallen ging dat het gepaard met veel rumoer, in andere gevallen was er sprake van een soepel proces. Opvallend is dat bij drie van de vier cao’s waar dit laatste het geval was, sociale partners hadden gekozen voor een proces zonder inzetbrieven en op basis van co-creatie.

Dit paper geeft op hoofdlijnen inzicht in de ontwikkeling van cao-afspraken in de publieke sector, benoemt een aantal opvallende afspraken en plaatst deze in een breder perspectief.

Loonontwikkeling

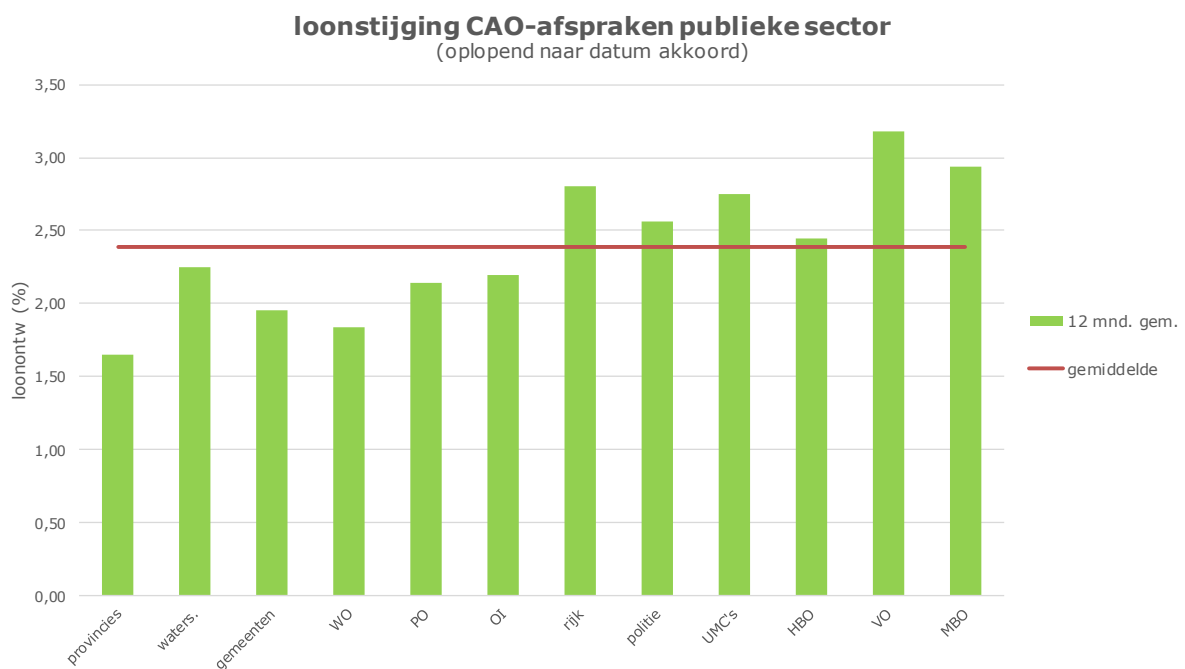
Om de overeengekomen loonontwikkeling in verschillende sectoren onderling vergelijkbaar te maken is deze gestandaardiseerd. Hierbij corrigeren we voor de looptijd van de cao, door de totale overeengekomen structurele ontwikkeling te delen op het aantal 12 maand-periodes van de looptijd. Het resultaat is de gemiddelde structurele ontwikkeling per periode van 12 maanden zoals dat in figuur 1 is weergegeven. Gemiddeld over alle sectoren bedraagt deze 2,4%.

Het eerste wat opvalt is dat naarmate de akkoorden van recentere datum zijn, de gestandaardiseerde loonontwikkeling hoger is. Twee onderwijssectoren – vo en mbo – kennen een cao met een loonstijging van ongeveer 3 procent. Ook in het hbo is de salarisontwikkeling bovengemiddeld, net als bij het Rijk, de politie en de universitaire medische centra (umc’s). Hier is een aantal mogelijke verklaringen voor te geven. Ten eerste neemt de krapte op de arbeidsmarkt toe. Net als in cao’s in de marktsector, zien we dat dit bij de overheid geleidelijk aan leidt tot een

¹ Formeel is er in de sectoren die onderdeel zijn van het openbaar bestuur geen sprake van cao’s omdat er geen overeenkomst conform de Wet CAO wordt afgesloten. Met ingang van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren per 1 januari 2020 zal dit wel het geval zijn. Vooruitlopend daarop spreken we in dit paper in alle gevallen van een CAO, ook als een overeenkomst onder het huidige bestuursrecht wordt bedoeld. De verschillen tussen beide rechtssystemen zijn voor dit paper niet relevant.

² In dit paper verstaan we onder de publieke sector de volgende deelsectoren: rijk, provincies, waterschappen, politie, rechterlijke macht, onderwijs (primair, voortgezet, mbo, hbo, wo), onderzoeksinstituten, universitaire medische centra.

stijging van de overeengekomen loonontwikkeling. De ingangsdatum van de cao Provincies was bijvoorbeeld 1 januari 2017 en die van het mbo 1 oktober 2018. Gedurende die periode zijn de tekorten de arbeidsmarkt in bijna alle sectoren en regio's toegenomen (CBS 2018). Een andere mogelijke verklaring is het 'haasje over effect'. Dit op basis van ervaring herkende effect houdt in dat loonsverhoging in een cao zelden onder het niveau ligt van een recent afgesloten cao. Zeker als het cao's betreft die van toepassing zijn op sectoren of organisaties die met hun werkzaamheden dicht bij elkaar liggen. Ten derde verandert de inzet van cao partijen in de tijd. Zo eiste FNV een loonsverhoging van 2,5% voor cao's die in 2016/2017 zouden worden afgesloten, 3,5% voor 2017/2018 en 5% voor cao's in de periode 2018/2019. Ook deze inzet beïnvloedt de hoogte van de uiteindelijk afgesproken loonstijging. Tot slot moeten we ons blijven realiseren dat de loonontwikkeling, net als andere cao afspraken, de uitkomst is van een onderhandelingsproces waarin belangen, inzetten en uitkomsten tegen elkaar worden afgewogen op basis van sectorspecifieke kenmerken en vraagstukken. Per cao kan het resultaat van dit proces dus anders zijn.



Wanneer we naar enkele afzonderlijke sectoren kijken valt op dat de loonstijging in het primair onderwijs ten opzichte van het gemiddelde relatief laag is. Gegeven de acties voor betere arbeidsvoorwaarden die er door werknemers en in sommige gevallen ook de werkgever in die sector zijn gevoerd, is de vertaling van de resultaten in de loonontwikkeling ogenschijnlijk beperkt. Zeker wanneer we dit vergelijken met de relatief hoge loonstijging in het voortgezet onderwijs. Dit is des te opvallender omdat juist in het primair onderwijs de salarissen relatief achterlopen op vergelijkbare functies in de marktsectoren. Voor de salarissen is het voortgezet onderwijs is dit maar (zeer) beperkt het geval (SEO 2017). Overigens is de cao Primair Onderwijs met een looptijd van 14 maanden de

cao met de kortste looptijd van de in dit paper betrokken cao's en zal dus naar verwachting als eerste weer worden vernieuwd.

Looptijd

De gemiddelde looptijd van de cao's is 26 maanden, ruim twee jaar. Drie cao's (Waterschappen, politie en umc's) gelden voor een periode van 36 maanden en twee (Rijk en Wetenschappelijk Onderwijs) voor 30 maanden. De relatief lange looptijd en de einddatum van deze cao's en die van anderen waar veel medewerkers een publiekrechtelijke aanstelling hebben, houdt verband met de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren die op 1 januari 2020 in werking treedt. Deze wet zal ook gevolgen hebben voor de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming en het overlegstelsel waarbij sociale partners, overheidswerkgever en vakbonden, 'echte' cao's zullen gaan afsluiten op basis van een privaatrechtelijke overeenkomst. In de meeste cao's in het openbaar bestuur zijn dan ook afspraken gemaakt over de wijze van overleg en de omzetting van afspraken na 1 januari 2020.

Opleiding en Ontwikkeling

Al sinds de jaren '90 staat de opleiding en ontwikkeling van werknemers op de cao agenda. Zo adviseerde de Stichting van de Arbeid (StAr) reeds in 1996 een scholings – en ontwikkelingsbeleid “waarin naast functiegerichte en beroepsgerichte scholing ook ruimte bestaat voor meer algemene scholing i.e. scholing die van nut is voor een toekomstige andere functie” en aan cao-partijen “afspraken te maken die ertoe leiden dat werknemers individueel toegang hebben tot en in overleg met de werkgever gebruik kunnen maken van de scholingsvoorzieningen en -faciliteiten zoals die op bedrijfs(-tak)niveau zijn of worden overeengekomen. Ook kunnen werknemers op basis van eigen behoeften initiatieven nemen om de eigen positie door scholing te verbeteren” (Stichting van de Arbeid 1996). In de loop van de jaren zijn er vaak in andere bewoordingen soortgelijke adviezen verschenen en onlangs meldde de werkgeversvereniging AWWN nog dat opleiding- en ontwikkeling een standaard arbeidsvoorwaarde voor werknemers moet worden. Met deze laatste opmerking in het achterhoofd, is natuurlijk de vraag of er sinds 1996 eigenlijk wel enige substantiële voortgang is gemaakt met cao-afspraken over opleiding en ontwikkeling. Hoewel de overheid niet onder de 'reikwijdte' van de StAr valt, ligt het voor de hand dat opleiden en ontwikkelen ook een belangrijk thema voor de publieke sector is. Kijken we naar de cao-afspraken die daar over zijn gemaakt, dan zien we dat er in een aantal overheidssectoren helemaal geen afspraken zijn gemaakt (dat kan overigens al in eerder cao's zijn gebeurd en in een paar andere cao's de afspraken (bijvoorbeeld over loopbaan- en feedbackgesprekken) vooral een proceskarakter hebben. De meest interessante afspraak zien we bij de provincies. Cao-partijen zijn overeengekomen elke medewerker eens per vijf jaar een ontwikkelbudget van 5.000 euro toe te kennen. Dit budget wordt gefinancierd door de variabele beloning deels af te schaffen. De gedachte is dat daarmee het beschikbare geld aan meer medewerkers ten goede komt en het mensen beter motiveert zich te ontwikkelen dan een financiële prikkel.

Veel afspraken die zijn gemaakt, zijn op het eerste gezicht weinig vernieuwend en lijken op de bedoeling die de StAr reeds in 1996 al voor ogen had. Dat neemt natuurlijk niet weg dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid binnen de verschillende organisaties wel degelijk goed doordacht

kan zijn. Uiteindelijk krijgt scholing en ontwikkeling op organisatieniveau echt vorm en inhoud, een cao afspraak kan hooguit enkele randvoorwaarden stellen. In dat licht is de afspraak in de cao Provincies interessant. Werkgever en vakbonden hebben de keus gemaakt een deel van het geld voor beloning te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Hoewel daar ook een verdelingsvraagstuk aan ten grondslag lag, een beperkte groep medewerkers profiteerde van de variabele beloning, geeft het ook aan waar partijen de prioriteit leggen. Namelijk op de ontwikkeling van medewerkers en hun inzetbaarheid in plaats van op motiveren tot en belonen van extra prestaties. Bij de umc's lijkt weer een tegengestelde beweging te zijn. In de meeste recente cao is overeengekomen dat de opbouw van het persoonlijk budget (bedoeld voor investering in persoonlijke ontwikkeling) stopt en wordt toegevoegd aan het salaris waardoor medewerkers uiteindelijk volledige zeggenschap over de besteding hebben. Overigens leidt een persoonlijk budget niet automatisch tot meer (of bij het ontbreken ervan tot minder) scholingsdeelname en ontwikkelingsgerichtheid van medewerkers (zie ook Maassen van de Brink en Groot 2009) en moet het vooral worden gezien als een belangrijke randvoorwaarde die het scholings- en ontwikkelingsbeleid succesvol kan maken.

Duurzame Inzetbaarheid

In veel cao's zijn afspraken gemaakt over het thema 'duurzame inzetbaarheid'. Dat is begrijpelijk omdat het begrip een breed scala aan onderwerpen betreft. Wanneer we verschillende websites over duurzame inzetbaarheid bekijken zien we onder andere de volgende onderwerpen voorbijkomen: werkdruk, leiderschap, langer doorwerken, gezondheid, ontwikkelen en 'anders werken en organiseren'. Kortom, duurzame inzetbaarheid beslaat feitelijk het brede terrein van HRM. Het is dan ook niet verrassend dat de meeste cao-afspraken een oproep zijn om het thema vooral decentraal in te vullen. Twee onderwerpen springen eruit, te weten werkdruk en de generatieregeling. Met name in de cao's in het onderwijs en de cao Politie zijn afspraken gemaakt over het terugdringen van de werkdruk. Dit past in het landelijk beeld dat er op duidt dat in steeds meer cao's afspraken over werkdruk worden gemaakt (AWVN 2018). Hoewel ook deze afspraken een decentrale invulling zullen moeten krijgen, zijn er in de cao's voorstellen gedaan om meer nieuwe mensen aan te nemen en administratieve druk te verminderen. Het uiteindelijk succes daarvan zal naast de beschikbaarheid van geld en mensen ook afhangen hoe werkprocessen decentraal vorm krijgen.

In vier cao's in de publieke sector zijn afspraken gemaakt over een zogenaamde generatieregeling. Deze regeling laat zich in het kort omschrijven als een afspraak op basis waarvan oudere werknemers vanaf een bepaalde leeftijd (bijvoorbeeld vijf jaar voor de AOW-leeftijd) minder kunnen gaan werken, daarbij relatief minder salaris inleveren en wel de volledige pensioenopbouw over hun oorspronkelijk salaris behouden. De oorspronkelijke gedachte van de generatieregeling (ook wel generatiepact genoemd) is geformuleerd door de FNV. Oudere werknemers kunnen tegen een iets lager salaris minder gaan werken en zo op een gezonde manier hun loopbaan tot aan pensioendatum vervolgen. Tegelijkertijd biedt de 'vrijgekomen' arbeidstijd ruimte voor jongeren om aan het werk te gaan. De eerste ideeën over het generatiepact ontstonden in de laatste economische crisis zo'n vijf jaar geleden. Het argument om met de vrijgekomen arbeidstijd die ontstaat doordat ouderen minder gaan werken, werkloze jongeren de gelegenheid te geven aan het werk te gaan doet erg denken aan

de redenen waarom in de jaren '80 van de vorige eeuw de VUT/vroegpensioen-regelingen zijn geïntroduceerd (Van Ewijk en Slokker 2008). Hoewel de in opdracht van toenmalige minister van Sociale zaken en Werkgelegenheid Boersma geïnstalleerde commissie van Tets op voorhand grote twijfels had of dit arbeidsmarkteffect ook daadwerkelijk zou optreden (zie Staatscourant 13518 nr 2), werd de VUT uiteindelijk toch ingevoerd. Achteraf bleek ook dat de bijdrage van de VUT aan een daling van de werkloosheid er niet of nauwelijks was (zie bijvoorbeeld Kalwij e.a 2010) De VUT had inmiddels wel geleid tot een uitzonderlijke lage arbeidsparticipatie van oudere werknemers (Naschold 1994, Kohli 1991). Het afschaffen van de VUT in het licht van deze lage participatie, de hoge financieringslast voor de jongere generatie ervan en de toenemende vergrijzing bleek uiteindelijk onvermijdelijk. Dat dit niet zonder slag of stoot is gegaan en werknemers het vervroegd uitreden met behoud van (een groot deel van) het salaris inmiddels waren gaan beschouwen als een recht en niet als een oplossing voor een arbeidsmarkt vraagstuk bleek wel uit de grote opkomst tijdens één van de grootste na-oorlogse vakbondsdemonstraties op 2 oktober 2014 op het Museumplein in Amsterdam. Het is de vraag of het met de generatieregeling een vergelijkbare kant op zal gaan als met de VUT/vroegpensioen-regelingen. Zo zien we dat er niet of nauwelijks evaluatieafspraken zijn gemaakt over de daadwerkelijke arbeidsmarkteffecten van de overeengekomen generatieregelingen (m.u.v. de cao Universiteiten). Daarnaast zijn ondanks de sterk dalende werkloosheid de afgelopen periode nog steeds afspraken over generatieregelingen in de publieke sector gemaakt, terwijl het arbeidsmarktargument eigenlijk niet meer opgaat. Op het moment dat de kosten van dergelijke regelingen toe zullen nemen en/of het juist vanwege de krapte op de arbeidsmarkt noodzakelijk is om ook oudere medewerkers meer te laten werken, zal het, de ervaringen met de VUT indachtig, lastig worden ze af te schaffen.

Flexibele arbeidsrelaties

In nagenoeg alle cao-akkoorden die voor dit paper zijn bestudeerd, zijn afspraken gemaakt over het beperken van het aantal tijdelijke arbeidsrelaties, bijvoorbeeld door mensen met een tijdelijke arbeidsovereenkomst eerder een vaste arbeidsovereenkomst of aanstelling te geven. Deze afspraken sluiten aan op de inzet van vakbonden op vaste banen en het terugdringen van flexibele arbeidsrelaties.

Een interessante afspraak vinden we terug in de cao Provincies. Vakbonden en werkgevers vinden elkaar in de afspraak dat structureel werk wordt uitgevoerd op basis van een vaste arbeidsovereenkomst. Zij leggen daarbij de grens op vijf jaar; werk dat inhoudelijk een langere termijn bestrijkt wordt gezien als structureel werk. Met deze visie is er naar onze mening een genuanceerde benadering van flexibele arbeid mogelijk. De (vakbonds)tegenstelling 'flex is slecht, vast is goed' is daarmee minder zwart wit geworden. Een flexibel arbeidscontract is weliswaar in principe voor tijdelijk werk, maar de tijdelijkheid van het werk kan een relatief lange periode beslaan. Daarmee wordt recht gedaan aan de behoefte van werkgevers en tegelijkertijd de wens van veel werknemers om (enige mate van) zekerheid te hebben.

Deze zekerheid vertaalt zich niet alleen in de duur van de arbeidsovereenkomst maar ook in de mate waarin een werknemer in staat is een positie te verwerven na afloop van zijn (tijdelijk) arbeidscontract. Zo speelde in de sector Universiteiten de vraag welke afspraken werkgevers en

werknemers kunnen maken om tijdelijke banen, naast inhoudelijk productief, interessant en uitdagend, ook te verrijken als waardevolle loopbaanstap voor de werknemers. Voor verschillende functies zijn daar afspraken over gemaakt. Zo doorlopen junior docenten gedurende hun tijdelijke aanstelling een professionaliseringstraject dat hun kansen op de arbeidsmarkt vergroot en tegelijkertijd de tijdelijke aanstelling aantrekkelijker maakt. Zo zijn er voor meer groepen met een tijdelijke arbeidsovereenkomst die onder de cao vallen afspraken gemaakt hun perspectieven op de arbeidsmarkt te verbeteren. Hoewel deze afspraken niet voor elke groep een verplichtend karakter hebben, geeft de aandacht die sociale partners er aan besteden wel aan hoe op een creatieve manier met flexibiliteit enerzijds en behoefte aan zekerheid anderzijds invulling kan worden gegeven.

Het cao-proces

Diverse cao's in de publieke sector zijn met het nodige rumoer tot stand gekomen. De bekendste voorbeelden daarvan zijn de cao politie en de cao voor het primair onderwijs. Evenals in de meeste andere cao's waren werkdruk en de loonontwikkeling in deze sectoren de belangrijkste thema's. De politie voerde gedurende de zomer van 2018 verschillende (publieksvriendelijke) acties. Opvallend aan de acties van de leraren en het ondersteunend personeel in het primaire onderwijs, was de steun van de werkgevers hiervoor. Daarnaast speelde ook de professionele ruimte, die volgens veel leraren onder druk staat een grote rol. Ook de cao onderhandelingen voor defensie verlopen met het nodige rumoer. Nadat een eerder onderhandelaarsakkoord door de leden van de vakbonden was afgewezen, was er bij het opstellen van dit paper nog geen zicht op een nieuwe cao. De vorige cao liep af op 1 oktober 2018. Naast de loonontwikkeling is de (aanpassing van) de pensioenregeling een belangrijk onderwerp in de gesprekken bij defensie.

Naast de sectoren waar de onderhandelingen stroef verliepen staan er ook sectoren waar deze in goede samenwerking tot stand kwamen. Bij de gemeenten, provincies en het wetenschappelijk onderwijs was er geen sprake van sociale onrust. Het valt op dat in deze drie sectoren sociale partners gekozen hebben voor een ander proces om tot afspraken te komen. Er is door partijen in alle gevallen veel aandacht besteed aan een gezamenlijke verkenning en formulering van de belangrijkste vraagstukken. Vervolgens is, op verschillende manieren, met breed samengestelde groepen werknemers, leidinggevend en onderhandelaars gezocht naar oplossingen. Deze co-creatie heeft blijkbaar geleid tot goed doordachte en breed gedragen oplossingen. Daarnaast, zo blijkt uit gevoerde gesprekken met betrokken mensen, is er tegelijkertijd veel aandacht geweest voor de uitvoering van de oplossingen. Een overeenkomst tussen de drie processen is, dat in geen van de gevallen sprake is geweest van zogenaamde inzetbrieven waarbij partijen van te voren hun wensen dan wel eisen bekend maken. De ervaring leert dat dergelijke wensenlijstjes in veel gevallen contraproductief werken voor de onderhandelingen. Ze komen bij de ontvangende partij vaak over als 'het ontevreden kind dat altijd meer wil'. Of de wensen dan terecht zijn doet er niet meer toe. De eerste indruk zet de (negatieve) toon. Daar komt bij dat wensenlijstjes per definitie tot teleurstelling leiden. Immers, nooit alles zal te realiseren zijn. Maar elk punt kost wel tijd, energie en in sommige gevallen negatieve emoties. Een co-creatieve aanpak, zoals beschreven, heeft een totaal ander startpunt, namelijk vanuit een gezamenlijke probleemverkenning. De onderhandelingen kennen dan meer een opbouwend dan afbrekend karakter. Wat zeker niet wil zeggen dat partijen het altijd met

elkaar eens zijn. Maar ze zijn wel bezig om samen tot een oplossing te komen, in plaats van het binnenhalen van zoveel mogelijk wensen (zie ook Brinkman 2012).

Samenvatting

Met dit paper geeft de Albeda Leerstoel een inzicht in zowel de inhoudelijke afspraken als het verloop van het cao proces voor de recente cao's in de publieke sector. De ambitie van de Leerstoel is om jaarlijks een dergelijk overzicht te maken zodat enerzijds trends beter inzichtelijk kunnen worden gemaakt en anderzijds een vergelijking met andere (markt)sectoren mogelijk is. In dit paper hebben we ons vooralsnog beperkt tot de publieke sector en beperkte vergelijking met andere sectoren gemaakt.

Vooruitlopend op de normalisering van de rechtspositie van ambtenaren zijn de looptijden van de cao's in het openbaar bestuur relatief lang. De overeengekomen loonontwikkeling in de publieke sector ligt voor een gestandaardiseerde 12 maand-periode op 2,4%. Hoe recenter de overeengekomen cao hoe groter de kans dat de overeengekomen loonontwikkeling boven het gemiddelde ligt.

Over opleiding en ontwikkeling zijn verschillende afspraken gemaakt. Deze ondersteunen vooral de decentrale invulling van het onderwerp. De afspraken zijn over het algemeen weinig vernieuwend. De cao Provincies springt eruit met een verschuiving van beschikbare middelen van flexibele belonen naar een individueel ontwikkelingsbudget.

De afspraken over duurzame inzetbaarheid richten zich vooral op het terugdringen van de werkdruk (met name bij Politie en Onderwijs) hetgeen past in de landelijke aandacht in cao's voor dit thema. Daarnaast zien we vier cao's waarin afspraken zijn gemaakt over een zogenaamd generatiepact. Oudere werknemers kunnen minder gaan werken tegen een beperkte verlaging van het salaris maar met behoud van de volledige pensioenopbouw. Gezien de ervaringen met de VUT is het wel de vraag hoe toekomstbestendig deze afspraken zijn.

In verschillende sectoren kwamen de cao's tot stand nadat er acties waren gevoerd door medewerkers. Deze sociale onrust zagen we opvallend genoeg niet terug bij drie cao's waar sociale partners hadden gekozen voor een andere invulling van het onderhandelingsproces. Kenmerk van dit proces is de gezamenlijk verkenning van de vraagstukken voor de cao, het in breed verband door middel van co-creatie zoeken naar oplossingen en de afwezigheid van de zogenaamde inzetbrieven.

Tot slot, ook in 2019 zullen er weer nieuwe cao's in de publieke sectoren worden afgesloten. De cao's in de sectoren Primair Onderwijs, Voorgezet Onderwijs, Onderzoeksinstellingen, Gemeenten en Provincies lopen in 2019 af. Eind 2019 maken wij wederom de stand op van de (uitkomsten van) de cao onderhandelingen en zullen we deze vergelijken met de uitkomsten zoals beschreven in dit paper. Mogelijk kunnen we daar ook de twee sectoren, Rechterlijke Macht en Defensie, waar ten tijde van het opstellen van dit paper de cao reeds was afgelopen maar nog geen akkoord was bereikt in meenemen. .



Literatuur en bronnen

AWVN (2018). "Afspraken minder werkdruk in 1 op de 5 cao's", persbericht 28 augustus 2018

Brinkman, W. (2012). Puzzelend onderhandelen. HR overheid 08-12. SDU augustus 2012

Centraal Bureau voor de Statistiek (2018), *Personeelstekort loopt in alle regio's op*.
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/personeelstekort-loopt-in-alle-regio-s-op>

Ewijk, C. van en M. Slokker (2008), *Politieke economie van de VUT* in: TPE digitaal 2(2008) 64

Kalwij, A. , A. Kapteyn en K. de Vos (2010), *Retirement of older workers and employment of the young* in: De Economist 158 pp. 341–359

Khohli, M. (1991), *Time for retirement: comparative studies of early exit from the labor force*. Cambridge 1991

Maassen van den Brink, H. en W. Groot (2009), *De effectiviteit van een individueel scholingsbudget* in: ESB 94 (4565) pp 454-457. 24-7-2009

Naschold, F. (1994), *Regulating employment and welfare: company and national policies of labour force participation at the end of worklife in industrial countries*. Berlijn 1994

Staatscourant (1975), *Vervroegd uittreden uit het arbeidsproces op basis van vrijwilligheid van oudere werknemers*. Staatscourant 13518 nr 2 4-6.

Stichting Economisch Onderzoek SEO (2017), *Wat verdient een overheids- of onderwijsmedewerker ten opzichte van de marktsector*. Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. SEO Amsterdam

Stichting van de Arbeid (1996), *Werken aan je 'werkkring'*. Den Haag: 26 november 1996