



# Investeren in vergrijzing; weggegooid geld?

Verslag van het 'Vergrijzingscongres'  
georganiseerd door het Netwerk  
Organisatie & Vergrijzing op 21 mei 2008



A person with long, light-colored hair is seen from the side, looking out over a vast green field. The background is a clear blue sky. The text is overlaid on the upper part of the image.

Kluwer, KPMG en Randstad organiseerden op 21 mei 2008 een congres rondom de Vergrijzingsmonitor, een onderzoek naar de vergrijzing in de publieke sector, de financiële dienstverlening, de energiesector en de industriector.

Alle aanwezigen zijn zich bewust dat het anticiperen op vergrijzing pure noodzaak is. Maar hoe dat precies moet, daarover lopen de meningen uiteen. In een aantal gevallen zitten organisaties ook behoorlijk met de handen in het haar. Een beknopte impressie van een middag vol discussie, veel inspiratie en hier en daar een concreet idee.

## Belangrijkste resultaten van het onderzoek

De inleiders van de drie organisaties die het onderzoek mogelijk hebben gemaakt boden een inblikje in de resultaten van het onderzoek van dit jaar. In vergelijking met 2007 – toen de Vergrijzingmonitor alleen de publieke sector onderzocht – is de opzet van het onderzoek sterk verbreed. Ook de sectoren financiële dienstverlening, energie en de industrie zijn er dit jaar betrokken. Een van de zaken die opvalt is dat de publieke sector achterloopt op het bedrijfsleven bij de aanpak van de vergrijzing. Ruim 60 procent van de organisaties in de publieke sector verwacht problemen als gevolg van de vergrijzing. Het verlies van kennis en de uitstroom van jongere werknemers, de doorstroom van medewerkers en de uitstroom en de demotivatie van oudere werknemers worden als belangrijke problemen gezien.

Hoewel de overheid de problemen als gevolg van de vergrijzing serieuzer lijkt te nemen dan vorig jaar is de daadkracht volgens Steven Olthof (partner KPMG) nog beperkt: “In het algemeen geldt dat de publieke sector het minst doet, maar dat de behoefte om daar wat te doen juist het grootst is. De overheid laat weinig daadkracht zien ten aanzien van de invoering van leeftijdsbewust personeelsbeleid en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden veel minder vaak aan het strategische personeelsbeleid gekoppeld.” Dat de overheid op dit gebied achter loopt werd tijdens het congres door de aanwezigen breed herkend en is dan ook nauwelijks een verrassing.

Tegelijkertijd mag er geen misverstand over bestaan dat ook de andere onderzochte sectoren een uitdaging voor zich hebben. Overall heeft slechts 13 procent van de respondenten een vergrijzingsbeleid geïmplementeerd.

Het besef dat die uitdaging er in rap tempo aan komt groeit echter wel, zo blijkt uit het onderzoek; hoewel opvalt dat in de financiële sector slechts 30 procent van de respondenten verwacht dat ze ermee te maken krijgen. Er zijn ook grote verschillen te zien tussen de sectoren: in de financiële sector zet men vooral in op kennismanagement, in de industrie zoekt men naar manieren om de inzetbaarheid van mensen te verbeteren en daar is – evenals in de energie-sector – sprake van een groot wervingsprobleem.

Hét vergrijzingsprobleem bestaat dan ook niet, zo stelde Robin van Barneveld namens Randstad: “Iedere organisatie heeft haar eigen specifieke uitdagingen. Oplossingen liggen al naar gelang het specifieke probleem dan ook bijvoorbeeld op het gebied van een betere arbeidsmobiliteit, flexibilisering, behoud van oudere werknemers en wervingsactiviteiten.” Wat hem opvalt is dat lijnmanagers nog iets harder hun best kunnen doen: werk beter verdelen en meer zicht op personeelsverloop.

Het issue van de vergrijzing is een probleem met vele dimensies. Een van de aspecten waar Hermann Buss namens Kluwer op wees is het verlies van kennis bij het vertrek van medewerkers. “De oudere werknemer is vaak een vleesgeworden vraagbaak. Zijn kennis is niet zo eenvoudig systematisch vast te leggen en te ontsluiten voor anderen.” Toch moeten organisaties zich volgens hem wapenen en actief op zoek naar methoden om met name vakinhoudelijke kennis te behouden. Relatief weinig organisaties zijn al actief bezig met kennismanagement en ook hier geldt dat de publieke sector achterblijft. In dit verband sprak Buss van “struisvogelpolitiek in kennisland”.



“ Alleen maatwerk werkt ”

“ De werknemer moet ook zijn verantwoordelijkheid nemen ”

“ Recht op doorwerken na 65 is prima stimulans ”

“ Imagoprobleem overheid is terug te voeren op arbeidsvoorwaarden ”

“ Vergroening is in potentie nog lastiger dan vergrijzing ”

“ Managers kennen hun eigen mensen niet ”

Joop Schippers, hoogleraar Arbeids- en Emancipatie-economie  
Universiteit Utrecht

## “Alleen maatwerk werkt”

Oud worden is een hele klus, zo stelde Schippers met enige zelfspot. Maar hij riep de aanwezigen op vooral niet te veronderstellen dat ouderen geen ontwikkeling meer willen doormaken of geen nieuwe kennis willen opdoen. Velen zijn namelijk zeer leergierig, maar ze willen het wel op hun eigen manier kunnen doen. Klassikale kennisopbouw is voor veel ouderen dan ook juist niet geschikt. Maar als je ze een uitdaging geeft, dan pakt iedereen dat op zijn eigen manier op. Daarom luidt zijn stelling: Alleen maatwerk werkt. In de discussies aan de tafels bleek daarover grote overeenstemming te bestaan. Maar er werd ook erkend dat die maatwerkaanpak meestal niet wordt gefaciliteerd binnen organisaties. Er is dus nog een wereld te winnen.

Koos van der Spek, Arbeids & Organisatie deskundige Siemens

## “De werknemer moet ook zijn verantwoordelijkheid nemen”

Leeftijd is nauwelijks belangrijk, zo meende van der Spek. En de term vergrijzing is eigenlijk een heel vervelend etiket geworden. Siemens doet dan ook niet aan etikettering in die zin maar ontwikkelt wel degelijk beleid, waarbij men liever spreekt van ontwikkelbeleid dan van een leeftijdsbewust beleid.

Van der Spek benadrukte in dit verband vooral ook de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer zelf. Hij gelooft dat het erom gaat dat mensen vitaal blijven, zodat ze zich blijven ontwikkelen en het vermogen om te leren, behouden. Als oudere werknemer is hij zelf nog steeds in staat om ‘rijtjes te stampen’ en dat komt omdat hij zijn hersens actief is blijven trainen.

Van der Spek gelooft dat dit universeel geldt en inzetten op vitaliteit is dan ook de sleutel tot de oplossing. De werkgever kan dat faciliteren maar het gaat er vooral ook om dat de werknemer zelf een actieve houding heeft.

Dan zal er niet gauw sprake van demotie zijn, en Van Der Spek meent dan ook in zijn stelling dat een werknemer die al jarenlang niks aan zijn ontwikkeling doet niet gek moet opkijken als de werkgever hem in geval van demotie een lager salaris wil toekennen. In de discussie daarna bleek vooral dat het erom gaat elkaar wederzijds helder aan te spreken op het functioneren om verrassingen te voorkomen. Als werkgever en werknemer elkaar pas gaan aanspreken als de wens voor demotie al bestaat, is het eigenlijk al te laat.

Martha Rottgers, bestuurder ABVA Kabo

## “Recht op doorwerken na 65 is prima stimulans”

Martha Rottgers bleek het met velen eens te zijn dat het thema van de middag ongelooflijk belangrijk is maar ook dat vergrijzing een vreselijke term is. Want je kunt mensen veel kwalijk nemen, maar niet hun geboortedatum.

Werk en leven moeten ‘kloppen’ in haar visie, en dat vraagt om aandacht voor vele elementen zoals kinderopvang, opleiding, aftakeling, terminale zorg etc. Het gaat nadrukkelijk om een gedeelde zorg van werkgever en werknemer.

Haar beeld is dat het ten aanzien van levensfasebeleid in de praktijk vaak gaat om oude wijn in nieuwe zakken en bovendien dat er veel wordt gepraat maar dat er weinig concrete actie is. Sterker nog: in haar ervaring wordt het thema soms gebruikt om oude afspraken uit bestaande CAO's om zeep te helpen.

Een van haar ideeën is dat het zou helpen om het recht op doorwerken na de pensioenleeftijd vast te leggen. Werkgevers zouden dan serieuze functioneringsgesprekken blijven voeren met oudere werknemers en investeren in hun ontwikkeling, omdat bepaald niet vaststaat dat ze er binnen een paar jaar niet meer zijn.

Haar stelling dat dit recht een prima stimulans zou zijn om werkgevers over te halen meer te investeren in oudere werknemers werd door een groot deel van de zaal met instemming begroet. Want het wordt alom als een probleem gezien dat er weinig wordt geïnvesteerd in ouderen. Bij werkgevers overheerst nu vaak het gevoel dat deze investering ‘weggegooid geld’ zou zijn in verband met een naderend vertrek binnen enkele jaren.

Frans Mencke, Gemeentesecretaris Heerhugowaard

## “Imagoprobleem overheid is terug te voeren op arbeidsvoorwaarden”

Frans Mencke is naar eigen zeggen al dertig jaar lang een jonge ambtenaar. Hij weet echter als geen ander dat er binnen de overheid een vergrijzingsprobleem is en dat dit probleem deels is terug te voeren op het imago van de publieke sector.

Niettemin is zijn beeld dat het aantrekken van jong talent – de generatie Einstein - ondanks dat imagoprobleem nog niet het grootste probleem is. Velen vinden de inhoudelijk uitdagende functies van de overheid zeer aantrekkelijk.

Het probleem zit echter nog meer in het vasthouden van talent. Het grijze plafond weerhoudt veel jongeren ervan te blijven, omdat het hen belet om een snelle ontwikkeling door te maken. Mencke zou dan ook graag met meer flexibiliteit willen opereren, maar merkt dat er al gauw sprake is van wantrouwen ten aanzien van het management als men stappen zet in de richting van meer flexibiliteit. Hij meent dat er in het algemeen te weinig ruimte is voor maatwerk en wijft dat ondermeer aan de CAO, die teveel C&A is en te weinig maatwerk. Het uitgangspunt in de arbeidsvoorwaarden dat iedereen gelijk is, is simpelweg niet haalbaar en doet geen recht aan de praktijk.

Mencke gaf in zijn bijdrage aan dat hij dit ervaart als een serieus probleem en dat de CAO uiteindelijk ook afbreuk doet aan het imago. Dat wordt niet door alle aanwezigen zo ervaren, want imago heeft volgens hen weinig te maken met arbeidsvoorwaarden. Wel menen velen dat de arbeidsvoorwaarden bij het rijk inderdaad verouderd zijn en te weinig flexibiliteit bieden.

Juan Brea Piket, Manager Arbeidsvoorwaarden Essent

## “Vergroening is in potentie nog lastiger dan vergrijzing”

Juan Brea Piket bood een inkijkje in de problematiek bij Essent. De gemiddelde leeftijd bij dit bedrijf ligt op 41 jaar, en een kwart van de medewerkers werkt al minimaal 25 jaar bij het bedrijf. De directie is zich er zeer van bewust dat er problemen zullen ontstaan ten aanzien van drie factoren: kennis, productiviteit en het op peil houden van het personeelsbestand.

Piket vertelde onder meer dat de kennis van een groep ouderen met een technische functie lastig is vast te houden en dat Essent daar de nodige middelen voor inzet, omdat er binnen een paar jaar een paar duizend functionarissen het bedrijf zullen verlaten die veel kennis met zich mee nemen die nu nergens is vastgelegd. Er worden dan ook kennisbanken aangelegd, en de kennisoverdracht tussen ouderen en jongeren wordt nadrukkelijk gestimuleerd. Ook vertelde hij over andere initiatieven, bijvoorbeeld ten aanzien van het mogelijk maken van ontwikkeling door expliciet te kijken naar Elders Verworven Competenties (EVC). Een ander voorbeeld van wat Essent doet zijn de vitaliteitsprogramma's voor ouderen, die door hen zeer worden gewaardeerd.

Er is dus veel aandacht voor het thema. Toch waarschuwde Piket ervoor ook aan de onderkant in de leeftijdsopbouw aandacht te houden. Want het werven, vasthouden en motiveren van jongeren is misschien nog wel lastiger dan het omgaan met oudere werknemers. Deze generatie heeft andere kenmerken en verwachtingen van een werkgever en is zeker in een organisatie met veel ouderen lastig te managen.

Erik Marcelis, hoofd human resources bij Free Record Shop

## “Managers kennen hun eigen mensen niet”

Goed beleid begint met goed inzicht. En uit de woorden van Marcelis bleek dat dit inzicht er niet altijd van nature is, doordat veel managers hun mensen onvoldoende kennen. Free Record Shop wist enkele jaren geleden in elk geval niet goed aan te geven waar de verloopriscio's in de organisatie zaten en waar er ontwikkelpotentieel zat. Op zich zou een goede manager van een afdeling dat moeten weten, maar het blijft lastig om dat goed te doen.

Free Record Shop werkt sinds enige tijd met een 'retentietalentmatrix' waarin juist deze aspecten tot uitdrukking komen: op de x-as staat de kans op uitstroom, op de y-as de waarde van de medewerker voor de organisatie. Marcelis toonde tijdens het congres dit gereedschap en was er zeer enthousiast over. De matrix levert buitengewoon zinnige managementinformatie op en is een prima tool om open het (functionerings)gesprek aan te gaan met medewerkers. Er wordt binnen Free Record Shop niet geheimzinnig over gedaan en juist in alle openheid over gepraat.

## Ten slotte

Er zitten hier en daar nog wel wat koppen in het zand, maar het thema vergrijzing staat op de agenda, zowel binnen overheid als bedrijfsleven. Tijdens de bijeenkomst werd eens te meer duidelijk dat het gaat om een thema waar een deeloplossing niet volstaat. Het gaat er veel meer om dat er een integraal personeelsbeleid is dat ontwikkeling mogelijk maakt van alle medewerkers, van jong tot oud maar ook van beide geslachten en ongeacht de afkomst.

Een van de paradoxen daarbij is dat is dat er veel wordt gesproken over langer werken, maar dat de beeldvorming rondom oudere werknemers onverminderd slecht blijft. Ze zouden vaker ziek, minder productief en niet flexibel genoeg zijn, ook al laten allerlei onderzoeken juist het tegendeel zien: oudere werknemers zijn betrokken, productief en trouw aan hun bedrijf. Ze zijn in werkelijkheid kortom de stabiele factor in de organisatie.

Hoe dan ook: er moet 'actie in de taxi' om alle generaties goede mogelijkheden te bieden en hun potentieel goed te benutten. Om dat mogelijk te maken moeten vooroordelen worden opzij gezet, moeten onorthodoxe oplossingen niet bij voorbaat worden geschuwd en moeten partijen elkaar vooral opzoeken om samen oplossingen in kaart te brengen.



## Contact

### **KPMG**

Burgemeester Rijnderslaan 10-20  
1185 MC Amstelveen

Petra Kramer

Tel. (06) 2252 0492

kramer.petra@kpmg.nl

Marjorie Rijkse

(voor algemene vragen)

Tel. (06) 2336 9634

rijkse.marjorie@kpmg.nl

### **Randstad**

Robin van Barneveld

Tel. (06) 1088 2772

robin.van.barneveld@nl.randstad.com

### **Kluwer**

Hermann Buss

Tel. (06) 5384 1935

hbuss@kluwer.nl