



Vergrijzing binnen de publieke sector

Verslag van het 'Vergrijzingscongres' georganiseerd door
het Netwerk Organisatie & Vergrijzing op 6 juni 2007

Vergrijzing vraagt om concrete acties

Overheid, gezondheidszorg en onderwijs doen nog te weinig aan de naderende vergrijzing, zo blijkt uit onderzoek dat Kluwer, KPMG en Randstad hebben uitgevoerd. Toch zijn er wel degelijk maatregelen mogelijk om op een effectieve en soms creatieve manier op de vergrijzing in te spelen. Tijdens het Vergrijzingscongres vertelden zes organisaties wat zij zoal tegen vergrijzing doen. Verder gaven het CBS, het CWI en het Centre for Government Studies hun visie op verschillende deelaspecten van het vergrijzingsvraagstuk.

“Ik ben ook een babyboomer”, vertelt Steven Olthof. “Vergrijzing is een thema dat me aan het hart gaat.” Volgens Olthof gaat de discussie de laatste jaren vooral over pensioenen en macrobeschouwingen en niet over de betekenis van vergrijzing voor organisaties. Daarom heeft het Netwerk Organisatie & Vergrijzing, waarin ook Randstad en Kluwer participeren, een Vergrijzingsmonitor uitgevoerd. Daarin lag het accent op bedrijfsvoering.

“Het thema begint te leven”, concludeert Olthof tevreden. Maar liefst 3.692 mensen hebben de enquête ingevuld. Toch blijken de meeste organisaties nog weinig te doen om de problemen ten gevolge van de vergrijzing aan te pakken. Deze problemen spitsen zich toe op kennisverlies, ineffectieve inzet van oudere medewerkers, verstarring van organisaties en het afkalven van het personeelsbestand.

“De meeste mensen kennen geen organisaties die het goede voorbeeld geven”

Integrale aanpak

Op het congres werd vooral gesproken over oplossingen. “Dat is belangrijk, want als je aan mensen vraagt of ze voorbeeldorganisaties kennen, dan zeggen de meesten dat ze geen flauw idee hebben.” Maar goede voorbeelden zijn er genoeg. Alysis Zorggroep, Orbis Medisch en Zorgconcern, Corus, de Belastingdienst, Zeeman Groep B.V. en de Haagse Hogeschool – alle besteden veel aandacht aan vergrijzing, door te investeren in opleidingen en trainingen, door ouderen langer door te laten werken, door jongeren meer verantwoordelijkheid te geven, of door het onderscheid tussen oudere en jongere werknemers helemaal af te schaffen, zoals men heeft gedaan bij zorgconcern Orbis. “Het gaat om het begeleiden van mensen door hun gehele loopbaan”, aldus Mirella Bouweriks. Voor al deze kwesties bestaat geen quick fix, betoogt Ruud van Neure. “Levensbewust personeelsbeleid vraagt om een integrale aanpak, top-down commitment en een lange adem.”

Sprekers tijdens het Vergrijzingscongres

- André Timmermans, Lid RvB CWI
- Mirella Bouweriks, directeur HR Orbis Medisch en Zorgconcern
- Jan Latten, woordvoerder CBS en hoogleraar demografie aan de UvA
- Ruud van Neure, manager beleidsontwikkeling Corus
- Jorrit de Jong, directeur Centre for Government studies,
- Universiteit van Leiden
- Pim Breebaart, voorzitter CvB Haagse Hogeschool
- Cees van Gend, manager P&O Europa Zeeman Groep B.V.
- Hans van der Vlist, lid managementteam Belastingdienst
- Jan Hendriks, manager P&O Alysis Zorggroep

Volop suggesties

Vergrijzing hoeft geen probleem te worden. Het hangt er maar vanaf hoe je er als organisatie mee omgaat. Dat er veel oplossingen mogelijk zijn, bleek uit de verhalen tijdens het Vergrijzingscongres. Een overzicht:

- Processen anders inrichten. In het nieuwe ziekenhuis van Orbis medisch en zorgconcern wordt gewerkt met verpleegkundigenteams en zogenaamde hotelteams. Dat betekent dus twee soorten medewerkers.
- De Belastingdienst richt haar werkprocessen zo in dat ze straks minder vraag heeft naar schaarse hoger opgeleiden.
- Functies interessanter maken. Medewerkers van de Haagse Hogeschool bleken geen specialistische, maar een brede functie te ambiëren.
- De aantrekkelijke kanten van een organisatie uitbuiten. In het hoger onderwijs is deeltijd werken geen probleem.
- Wellicht afschaffen van bepaalde rechten. Orbis zal bij de komende CAO-onderhandelingen bespreekbaar maken in hoeverre rechten en plichten van oudere werknemers flexibeler gemaakt kunnen worden. Ook is Orbis bezig met het maken van resultaatgerichte functieomschrijvingen waardoor medewerkers op meerdere plekken ingezet kunnen worden. Hierdoor moet de interne mobiliteit vergroot worden.
- De Haagse Hogeschool heeft regelingen om vervroegd uit te treden afgeschaft. Inmiddels ligt de vertrekleeftijd op 62-plus.
- Een intern uitzendbureau oprichten voor senioren, zoals Corus en Alysis dat hebben.
- Vooroordelen bestrijden. “De groep 50-plussers is beter gemotiveerd dan de groep eronder”, is de ervaring bij Corus. Ouderen zijn tevens vaak productiever dan jongeren.
- Versoepelen van diploma-eisen. De Belastingdienst heeft dit jaar zevenhonderd jongeren zonder diploma geworven.
- Jongeren verantwoordelijkheid geven. Bij Zeeman worden filialen geleid door mensen van twintig die verantwoordelijkheid dragen over een half miljoen euro.
- Informatie goed overdragen. Bij Zeeman begeleiden oudere werknemers hun jongere collega's. Daarnaast heeft het bedrijf de Zeemanschool opgericht, waar medewerkers trainingen krijgen in bedrijfshulpverlening, communicatie en in omgang met agressie.
- Door middel van coaching en werkplekbegeleiding begeleidt Orbis met name de oudere medewerkers in het leren omgaan met computers en techniek. Bovendien is in een speciaal opgericht trainingscentrum een aantal toekomstige werkomgevingen nagebouwd, waar nieuwe zorg- en werkprocessen worden gesimuleerd.
- Leer-werktrajecten. In heel Noord-Holland worden minder technici opgeleid dan alleen al de vraag van Corus. Onder het motto ‘wat er niet is, moet je maken’ heeft Corus een aantal jaren geleden een eigen bedrijfsschool opgericht. De instroom bestaat uit leerlingen zonder diploma.

Tijd voor actie

Praten over vergrijzing gebeurt genoeg, met de armen over elkaar. Nog maar weinig instellingen komen echt in actie.

Vergrijzing staat bij veel organisaties wel op de agenda, maar uit de Vergrijzingsmonitor blijkt ook dat directie, lijnmanagers en P&O de vergrijzingsproblematiek als een hete aardappel naar elkaar doorschuiven. “Er is weinig ownership,” aldus Steven Olthof. Dat is onterecht, want het is een onderwerp dat om actie vraagt.

Van de respondenten die aan de vergrijzingsmonitor deelnamen, verwacht 65 procent dat de vergrijzing problemen met zich mee zal brengen. Ruim de helft denkt dat deze problemen niet vanzelf zullen verdwijnen. Het gaat daarbij om zaken als kennisverlies en teruglopende motivatie (bij zowel ouderen als jongeren), maar ook het hebben en houden van voldoende gekwalificeerd personeel. Ondanks deze punten van zorg, zijn de meeste instellingen niet actief bezig met de vraag of ze straks wel genoeg nieuwe medewerkers kunnen vinden.

Organisaties als KPMG voelen die tekorten nu al. Het blijkt bijvoorbeeld moeilijk om financieel-economische medewerkers te vinden. Desondanks heeft slechts 13 procent van de ondervraagde organisaties een uitgewerkt en geïmplementeerd leeftijdsbewust personeelsplan.

“We praten graag over vergrijzing, maar we ontkennen het probleem”

De handen ontbreken

Jan Hendriks van Alysis Zorggroep (drie ziekenhuizen, één verpleeghuis, vijfduizend werknemers) herkent het beeld dat Olthof schetst. “We praten graag over vergrijzing, maar we ontkennen het probleem.” De vergrijzing kan per regio behoorlijk verschillen, stelt Mirella Bouweriks van Orbis (zesduizend medewerkers). In Limburg is sprake van een dubbele vergrijzing. Veel jonge Limburgers trekken naar het westen. “Voor de zorg betekent vergrijzing een toename voor productie, maar we hebben de handjes niet meer.”

Orbis is druk bezig om de personeelstekorten op te vangen. Het zorgconcern is afgestapt van het onderscheid tussen oudere en jongere werknemers. “Het gaat om het begeleiden van mensen door hun gehele loopbaan.” Dat kan betekenen dat er heilige huisjes omver worden getrokken. Bij de komende cao-onderhandelingen wordt onderzocht hoe rechten en plichten van de werknemers flexibeler gemaakt kunnen worden. Verder worden in plaats van algemene functiebeschrijvingen resultaatgerichte functieomschrijvingen gemaakt waardoor de inzetbaarheid wordt vergroot.

“Geef de professional veel ruimte, want dat is aantrekkelijker dan veel salaris”

Langer doorwerken

Toen het bij staalconcern Corus (tienduizend medewerkers) begon door te dringen dat er in de periode 2007-2015 maar liefst vierduizend oudere werknemers zullen uitstromen, was dat reden tot goed nadenken, vertelt Ruud van Neure. Er kwam een conferentie met de top 100 van Corus, werkgeversorganisaties, vakbonden en de overheid. De conclusie was dat vergrijzing om een integrale aanpak vraagt. Er werd een stuurgroep ingesteld om te kijken naar de organisatie van het werk, de interne arbeidsmarkt, loopbaanontwikkeling, levensstijl en de gezondheid van medewerkers. Op al deze terreinen werd actie ondernomen. Door een andere inrichting van de ploegendienst werd bijvoorbeeld het ziekteverzuim teruggedrongen. Ook blijven mensen langer werken.

Tot voor kort bleef bij de Haagse Hogeschool bijna niemand van de elfhonderd docenten na zijn 61ste jaar nog werken, legt Pim Breebaart uit. Daar kwam verandering in toen in het hbo diverse regelingen om vervroegd uit te treden, werden afgeschaft. Inmiddels ligt de vertrekleeftijd op 62-plus. “Heel regelmatig zijn er nu werknemers die tot hun 65e blijven werken.”

Vergrijzing is bij de Haagse Hogeschool realiteit. Maar liefst een derde van de docenten is 50-plus. Nog nijpender is het probleem om nieuwe mensen aan te trekken. De arbeidsmarkt is niet gunstig voor het onderwijs. Een van de manieren om mensen geïnteresseerd te krijgen, is banen aantrekkelijker maken. “Het splitsen van functies leek efficiënt, maar grote groepen werknemers willen juist een brede functie,” aldus Breebaart. Ook liggen er kansen voor het aantrekken van vrouwen, omdat de wens om in deeltijd te werken geen obstakel vormt. De lange vakanties zijn goed met kinderen te combineren. “Dat moeten we erg uitbuiten. Geef de professional veel ruimte, want dat is aantrekkelijker dan veel salaris. Op het gebied van beloning kunnen we toch nooit op tegen organisaties als KPMG.”

Jezelf aantrekkelijk maken

Na de presentatie is de zaal aan het woord. Een van de deelnemers is geïnspireerd door het verhaal van de Haagse Hogeschool: jezelf aantrekkelijk maken voor de arbeidsmarkt en je imago benutten. Aan een andere tafel wordt vooral gesproken over langer werken, het slimmer organiseren van werk en het benutten van talenten. Dagvoorzitter Tjerk Risselada wil weten wie de discussie over de vergrijzingsproblematiek moet aanzwengelen. “Het moet een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn,” vindt een van de deelnemers, “van het managementteam en de top. Maar uiteindelijk is het het lijnmanagement die de discussie op gang brengt.”

Gouden eeuw voor de vrouw

Bij vergrijzing gaat het altijd over problemen. De positieve effecten worden vergeten. Jan Latten tracht het geijkte beeld te doorbreken.

“Feministen hoeven straks niet meer te klagen dat het niet snel genoeg gaat met de emancipatie”, betoogt hij. “Het is de vergrijzing die de push gaat geven. Straks gaat een hele generatie mannen met pensioen. De banen die vrijkomen, moeten worden opgevuld.” “Dat gebeurt door vrouwen, want zij hebben de beste uitgangspunten”, voorspelt hij. Vrouwen van middelbare leeftijd zijn al goed opgeleid en dat geldt al helemaal voor jongere vrouwen. Meisjes grijpen hun kansen. Ze doen het voor het eerst in de geschiedenis beter in het onderwijs: ze spijbelen minder en halen hogere cijfers. Onder de dertigers zijn vrouwen reeds hoger opgeleid dan mannen. “De grijze heren domineren nu nog. Maar er komt een instroom van dochters en kleindochters die meer human capital hebben. Het wordt een gouden eeuw voor vrouwen.”

Over een aantal jaren zal zich op de arbeidsmarkt een sterke feminisering voordoen – al zullen de verwarmingsmonteur en de hovenier nog van het mannelijk geslacht zijn. De verzorging, medische sector en advocatuur worden het domein van de vrouw. Vrouwen zijn ook geschikter voor de maatschappij van morgen. “We gaan naar een kenniseconomie, waarin communicatie een belangrijke rol speelt. Uit menig onderzoek blijkt dat vrouwen taliger en communicatiever zijn.” Vrouwen zullen met hun andere visie op werk voor verandering zorgen. “Mannen gaan voor de competitie, vrouwen zijn meer gericht op het sociale aspect. Met de uitstroom van de oude heren wordt het op kantoor straks anders dan voorheen en wellicht aangenamer.”

Organisaties zullen vrouwen hard nodig hebben bij het vervullen van vacatures. Het aanbieden van een auto van de zaak zal voor organisaties niet voldoende zijn om ze voor zich te winnen. In Zweden bestaan al kantoren met een moederhoekje, zodat vrouwen hun kinderen mee naar kantoor kunnen nemen. Latten: “Alleen met dergelijke voorzieningen krijg je die goed opgeleide vrouwen binnen.”

Investeren in werknemers

Een simpel recept voor het aanpakken van personeels-tekorten bestaat niet. Maar één ding is zeker: organisaties zullen moeten investeren in oudere én jongere werknemers.

“Er is een stilzwijgend verbond tussen managers en oudere werknemers: we laten elkaar met rust”

Hoe krijgen organisaties het voor elkaar om straks genoeg mensen voor het werk van morgen te hebben? Dit is één van de uitdagingen voor Robin van Barneveld van Randstad Nederland. Het is voor organisaties gemakkelijker de vraag naar nieuwe medewerkers te verhogen dan de behoefte aan nieuw personeel af te remmen, stelt hij. Maar ook het vinden van werknemers zal steeds moeilijker worden. Uit de Vergrijzingsmonitor blijkt dat maar liefst 60 procent van de respondenten vermoedt problemen te krijgen met de instroom. Toch zijn werkgevers nauwelijks bereid hun eisen te versoepelen. Slechts 44 procent van de respondenten vindt bijvoorbeeld competenties zwaarder wegen dan werkervaring.

Organisaties zullen er niet aan ontkomen de effectiviteit van ouderen te vergroten door in personeel te investeren en door de interne mobiliteit te vergroten. Volgens Van Barneveld is er echter opvallend weinig aandacht voor de oudere werknemers. “Dat is een bijzonder treurige uitkomst van het onderzoek.” Hij toont zich geschokt over het gegeven dat slechts de helft van de oudere werknemers een periodiek functioneringsgesprek krijgt. “Er is een stilzwijgend verbond tussen managers en oudere werknemers: we laten elkaar met rust. Maar als er niet in ouderen wordt geïnvesteerd, vind ik het niet gek dat ze even geen zin hebben.”

Door de economische hausse is er nu al krapte op de arbeidsmarkt, zegt André Timmermans. Dit jaar verwacht het CWI 1,2 miljoen vacatures, tegenover zevenhonderdduizend enkele jaren geleden. Bij de start van de Taskforce Jeugdwerkloosheid, waarvan Timmermans lid was, waren er 65.000 jongeren werkloos, nu zijn dat er nog slechts 22.000. “We hebben vooral te maken met ontgroening. Er zijn geen overschotten aan jongeren meer op de markt.”

De Taskforce Jeugdwerkloosheid wordt binnenkort opgeheven. De tweehonderdduizend jongeren die jaarlijks van school komen, vormen een gewilde groep. “Er wordt gevochten om niet al te laag opgeleide jongeren.” Werkgevers zouden toch eens naar ouderen moeten kijken, stelt Timmermans. Van de 540.000 ingeschreven werklozen is de helft 45-plus. “Werkgevers schrijven de helft van de werklozen af omdat ze te oud zijn. Eeuwig zonde.” Zij doen de 45-plussers en zichzelf daarmee te kort. Daarom heeft het CWI een project opgezet om te stimuleren dat ouderen aan het werk komen. Het zou een goed idee zijn, aldus Timmermans, om ook leerwerkbanen voor ouderen in te richten. “Een mens is nooit te oud om te leren.”

Ouderen krijgen regie

Bij Alysis, vertelt Jan Hendriks, zijn er straks driehonderd mensen met hun pensioen in zicht. Maar er is een grote kans dat met hen werkafspraken worden gemaakt via het interne uitzendbureau voor senioren. Oudere werknemers krijgen een nulurencontract en kunnen de werkzaamheden selecteren die ze het liefst doen. “Ze hebben zelf de regie in handen,” stelt Hendriks. Ook worden oudere werknemers ingezet om anderen op te leiden.

Volgens Ruud van Neure zijn veel vooroordelen over ouderen onjuist. “De groep 50-plussers is juist beter gemotiveerd dan de groep eronder. Uit onderzoek blijkt ook dat ouderen productiever zijn dan jongeren.” Corus heeft veel oudere werknemers. Om deze jong te houden, investeert het bedrijf in opleidingen. Van Neure wijst op de noodzaak van een goede interne arbeidsmarkt, waarbij veel aandacht is voor doorstroom, loopbaanontwikkeling en transparantie en bijvoorbeeld een uitzendbureau voor gepensioneerden. “Instroom kun je organiseren, maar alleen als de interne wereld goed is geregeld.”

Potentie is genoeg

De Belastingdienst kwam met een opmerkelijk bericht. “Dit jaar hebben we zevenhonderd nieuwe toezichtmedewerkers geworven zonder diploma-eis. Zij hoeven niet over een diploma te beschikken, zolang ze maar potentie hebben”, legt Hans van der Vlist uit. Zijn mededeling wekt grote verbazing. “Inderdaad,” zegt Van der Vlist, “de eerste reactie is altijd: die zijn de weg kwijt.” Van de zevenhonderd mensen komen er vierhonderd van buiten de Belastingdienst, driehonderd komen uit andere processen, veelal de administraties. Allen volgen een duale opleiding bij ROC's, leidend tot een algemeen erkend VMBO-diploma. Uit onderzoek naar de arbeidsmarkt bleek dat de Belastingdienst moeilijk aan voldoende personeel zal kunnen komen. “Niet de vraag, maar het aanbod is bij ons leidend.”

Er zijn ook bedrijven die geen last hebben van vergrijzing. “Wij zijn de buitenbeentjes”, stelt Cees van Gend. De gemiddelde leeftijd van het Zeeman-personeel is 26 jaar. Van Gend kwam met meer opmerkelijke feiten. Van de werknemers in de winkels is 99 procent vrouw. Ook het midden- en hoger kader bestaat vooral uit vrouwen. “Wij hebben geen glazen plafond.” Zeeman heeft 985 filialen; elk jaar komen er zestig filialen bij. “Heel wat filialen worden geleid door mensen van twintig jaar die over een half miljoen euro gaan.” Van Gend pleit ervoor om de Taskforce Jeugdwerkloosheid om te vormen tot een Taskforce Ouderen. Ook zou Nederland nog wel eens een voorbeeld kunnen nemen aan de zuiderburen. “Voor ouderen boven 45 jaar krijgen werkgevers in België een subsidie.” Een deelnemer wil daar niets van weten. “Die subsidies werken niet, want bedrijven laten zich daar niet door leiden.”

“Als het om oudere mensen gaat zonder competenties, dan hoeft het voor mij niet. Maar als ze goed in hun werk zijn, dan kunnen ze komen”

Goed verhaal nodig

Tjerk Risselada vraagt of er mensen in de zaal zijn die zich bij hun aannamebeleid laten leiden door leeftijd. “Als het om oudere mensen gaat zonder competenties die bovendien moeten solliciteren, dan hoeft het voor mij niet”, zegt een deelnemer. “Maar als ze goed in hun werk zijn, dan kunnen ze komen.” Een volgende deelnemer merkt op dat de werkgevers die discrimineren niet in de zaal zitten. Timmermans werd, toen hij onlangs met een vacatureteam meeliep, niet vrolijk van de reacties van werkgevers als 45-plussers werden aangeboden. “Een collega van een uitzendorganisatie vertelde mij dat de meeste managers bij banken jong zijn. Deze jonge managers redeneren als volgt: iedereen die ouder is, moet wel met een heel goed verhaal komen om aangenomen te worden.” Timmermans: “Door de vooringenomenheid opzij te zetten en nieuwsgierig te zijn naar competenties, kunnen patstellingen doorbroken worden.”

Het eigen personeel opleiden

Het vertrek van een medewerker kan verstrekkende negatieve gevolgen hebben, vooral voor de kennis van een organisatie. Toch doet het overgrote deel van de organisaties niet aan kennismanagement. Over kenniswerkers en de Zeemanschool.

Als het om kennis gaat, wordt het beleid van non-profitorganisaties getekend door tegenstrijdigheden. De presentatie van Hermann Buss van Kluwer laat dit zien. Het werken bij de overheid is kennisintensief; toch heeft maar 21 procent van de organisaties een kennismanagementbeleid. Meer dan de helft van de organisaties ervaart het als problematisch wanneer een medewerker vertrekt; toch voert slechts 14 procent een actief beleid om kennisverlies tegen te gaan. Er zijn veel deeloplossingen, maar het thema vergt een integrale aanpak, aldus Buss.

Het wordt steeds lastiger voor organisaties om alle benodigde kennis in huis te hebben. De tijd dat elke provincie een krekelspecialist had, is voorbij. Jorrit de Jong vraagt zich af of kennismanagement niet een modegril was, net als gourmetten en steengrillen. Vroeger zat kennis in mappen en medewerkers. De manager vroeg zich toen af: hoe krijg ik kennis uit mensen? In de jaren negentig dacht iedereen dat internet, websites en intranet hét middel waren om kennis te delen. "Het bleken begraafplaatsen voor lappen tekst." Nu vraagt de manager zich af: hoe krijg ik kennis in mensen?

Continu ontwikkelen

Binnen Orbis is het toepassen van de nieuwste kennis en technologie van groot belang. Er is meer vraag naar complexere zorg, die met minder medewerkers geleverd moet worden. "Wij vragen onze medewerkers zich in een continue staat van ontwikkeling te brengen", aldus Mirella Bouweriks. "Natuurlijk zorgen we daarin wel voor een optimale begeleiding, want waar het gebruik van (en het werken met) computers voor onze jongere medewerkers bijna vanzelfsprekend is, is het dat voor een aantal van onze oudere medewerkers nog niet. Maar ook zij moeten mee in de vaart der volkeren. Daarom zijn we bijvoorbeeld al geruime tijd bezig om de processen die 'het digitale ziekenhuis' mogelijk moeten maken, een werkomgeving waarbinnen (patiënten)informatie plaats- en tijdonafhankelijk beschikbaar moet zijn, afdelingsgewijs te implementeren. Daarnaast is in een eigen trainingscentrum op zeer realistische wijze een aantal toekomstige werkomgevingen nagebouwd. Hier worden de nieuw ingerichte zorg- en werkprocessen gesimuleerd en kunnen medewerkers aan de hand van rondleidingen en gerichte trainingen kennismaken met de nieuwe manier van werken."

Kenniswerker op voetstuk

Bij de Belastingdienst staat de kenniswerker op een voetstuk, legt Hans van der Vlist uit. Maar deze medewerkers worden niet aangesproken op het delen van kennis. "We zullen die kennis moeten delen. En dat gaan we organiseren. We zullen de kenniswerker die kennis deelt op een voetstuk zetten. Als iemand suggesties heeft, houd ik me van harte aanbevelen."

Bij Zeeman is het delen van kennis een must, aldus Cees van Gend. "Met onze

“Wij vragen van medewerkers zich in een continue staat van ontwikkeling te brengen”

hoge uitstroom is kennismanagement een noodzaak; met onze instroom zijn we het aan jongeren verplicht." Het textielbedrijf heeft daarom de Zeemanschool opgericht, waar het geïntegreerde opleidingsbeleid onder valt. Oudere werknemers in het filiaal begeleiden jongeren in de praktijk. De nieuwkomers krijgen een boekje met informatie over hun rechten, plichten en het werken bij Zeeman. Ook zijn er 45 klassen waar leerlingen een mbo-diploma kunnen halen. Per jaar levert dat 350 à 400 mbo'ers op. "Zo worden ze employable binnen en buiten de organisatie."

Maar Zeeman doet nog meer. Medewerkers krijgen trainingen in bedrijfshulpverlening, communicatie en in omgang met agressie. Ook voor doorstromers is er een Zeeman-boekje en coaching door oudere werknemers. Voor Van Gend is het simpel: "Je moet niet over kennismanagement praten, je moet het gewoon doen."

Kennis nationaal delen

De Haagse Hogeschool heeft ervoor gekozen om lectoraten te gebruiken als instrument voor kennisdeling. "Wij willen over de muren van de faculteiten heen komen", vertelt Pim Breebaart van de Haagse Hogeschool. Iedere lector verzamelt multidisciplinaire teams om zich heen. De vijftien lectoren hebben op die manier 250 docenten ingeschakeld. Er zijn drie lectoren die zich bezighouden met onderzoek naar het onderwijs van de Haagse Hogeschool. Maar er worden ook allianties gesloten. Er is een lectoraat dat door twintig verpleeghuizen in de regio wordt betaald.

Ook worden oudere docenten ingeschakeld om cursussen aan het eigen personeel te geven. Vorig jaar kregen 105 nieuwe docenten een tiendaagse pedagogische cursus. Daarnaast zijn er kortere cursussen over stagebegeleiding en omgang met andere culturen. Deze cursussen zijn ook buiten de Hogeschool populair.

Een man uit het publiek stelt dat organisaties kwetsbaar zijn als werknemers met veel kennis vertrekken. Zeker als het de enige ambtenaar betreft die iets van horecaverunningen weet. "Maar in het land zijn wel vijfhonderd ambtenaren met dezelfde kennis. Is het geen idee om een site op te zetten waar al die informatie te vinden is?" Een naam had hij ook al: www.drankvergunning.nl. "Je klikt en het werkt."

"Met onze hoge uitstroom is kennismanagement een noodzaak; met onze instroom zijn we het aan jongeren verplicht"

Contact

KPMG

Burgemeester Rijnderslaan 10-20
1185 MC Amstelveen

Steven Olthof
Tel. (020) 656 8084
olthof.steven@kpmg.nl

Marjorie Rijkse (voor algemene
vragen over deze publicatie)
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