

# Vergrijzingsmonitor

Een initiatief van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing,  
een samenwerkingsverband van Kluwer, KPMG en Randstad,  
en uitgevoerd door onderzoeksbureau MarketResponse.

## Samenvatting onderzoeksresultaten

---

### **Het initiatief**

Op initiatief van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing is begin 2007 de eerste Vergrijzingsmonitor gehouden. Het Netwerk is ontstaan uit een samenwerking van Randstad, Kluwer en KPMG. Deze partijen hebben geconstateerd dat de discussie over vergrijzing zich op dit moment voornamelijk toespitst op macro-economische zaken als de betaalbaarheid ervan voor de BV Nederland. De gevolgen van deze vergrijzing op de bedrijfsvoering blijft hierdoor onderbelicht. Met behulp van de Vergrijzingsmonitor hebben wij hier inzicht in gekregen. Dit jaar richt het Netwerk zich op de publieke sector, waar de gevolgen van vergrijzing het eerst zichtbaar zullen zijn.

### **Algemene conclusies**

De problemen van de vergrijzing worden op dit moment door veel overheidsorganisaties nog niet erg opgemerkt. Terwijl er echter wel grote problemen worden verwacht. De problemen spitsen zich toe op kennisverlies, het hebben en houden van voldoende medewerkers en de verstarring van organisaties als gevolg van beperkte doorstrommogelijkheden. Het probleem heeft nog geen duidelijke eigenaar. Het hoger management verwijst naar P&O en P&O wijst weer terug.

De meeste overheidsorganisaties hebben de dreigende problemen als gevolg van vergrijzing nog geen plek gegeven in de strategische beleidsplannen. Ook al onderkent de meerderheid (55%) van de organisaties dat de vergrijzing problemen met zich mee brengt die niet vanzelf overgaan. Veel maatregelen moeten volgens de respondenten nog worden genomen om het dreigende tij te keren. Keuzes worden echter niet gemaakt en besluiten worden nog onvoldoende genomen. Toch leidt vergrijzing niet alleen tot problemen, de positieve kanten vooral gezien door de overheidsorganisaties die dienen af te slanken of een cultuurverandering willen realiseren.

Meer specifieke resultaten rondom de vijf onderzochte thema's leest u hieronder.

### **Thema 1: De organisatie en de arbeidsmarkt**

Veel overheidsorganisaties hebben nog geen probleem met het hebben en houden van voldoende personeel, maar verwachten dat wel te krijgen. 37% Had in het afgelopen jaar al problemen met het vinden van voldoende personeel, maar 60%

verwacht dat het in de komende periode steeds moeilijker wordt om voldoende geschikt personeel te krijgen. Bijna tweederde van de overheidsorganisaties verwacht problemen te krijgen als gevolg van de vergrijzing van het personeelsbestand. De top-5 problemen die deze groep verwacht als gevolg van de vergrijzing:

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Verlies van kennis  | 53% |
| 2. De motivatie van oudere medewerkers   | 37% |
| 3. De doorstroom van medewerkers (interne mobiliteit)  | 34% |
| 4. De uitstroom van jongere medewerkers omdat de doorstroming in de organisatie is geblokkeerd | 32% |
| 5. De veranderbereidheid van oudere medewerkers  | 31% |

Het probleem van vergrijzing kent derhalve meerdere dimensies en is niet alleen gericht op de oudere medewerkers maar ook op de jongere. Er dient zeker ook aandacht te zijn voor het borgen en verspreiden van kennis en interne mobiliteit.

Toch wordt de vergrijzing niet alleen als probleem ervaren. Ten eerste biedt de vergrijzing ook mogelijkheden (volgens 37%). Als het over kansen gaat, biedt de vergrijzing mogelijkheden om oudere medewerkers in te zetten als mentor/coach, levert het (in elk geval op korte termijn) meer ervaring/kennis op binnen de organisatie, maar is het ook een gelegenheid om 'vers bloed' te laten instromen.

Opvallend op het gebied van arbeidsmarkt is het verschil tussen de sectoren. De nood is het hoogst in de zorg, vooral rond het hebben van voldoende gekwalificeerd personeel. De minste problemen worden verwacht bij de centrale overheid. Hier lijkt een duidelijke relatie te liggen met het feit dat de centrale overheid verwacht dat er hoe dan ook medewerkers weg moeten.

## **Thema 2: Omgaan met vergrijzing**

De meeste overheidsorganisaties hebben in het strategische plan geen relatie gelegd met de ontwikkeling op de arbeidsmarkt (43% *nee*, 28% *weet niet*). Ook is er meestal geen leeftijdsbewust personeelsbeleid. Slechts 13% heeft een uitgewerkt en geïmplementeerd leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Het is ook niet duidelijk bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor het oplossen van dit probleem:

Wordt de verantwoordelijkheid gelegd bij (↓)	Door de groep....		
	Topfunctionaris/ beleidsmaker	P&O	Midden- management
Directie	48%	39%	33%
P&O	34%	36%	44%
Middenmanagement	11%	12%	15%

De respondenten is een reeks mogelijk te nemen maatregelen voorgelegd. Vrijwel alle maatregelen worden door een ruime meerderheid bestempeld als maatregelen die de eigen organisatie zou moeten nemen. Er zou veel aandacht moeten zijn voor interne mobiliteit, kennissystemen en – overdracht en het binden van het personeel aan de organisatie. Veel minder vaak kiest men voor oplossingen die lastiger zijn. Men kiest liever niet voor meer deeltijdwerkers of het opnieuw definiëren van functies zodat een bredere groep op de arbeidsmarkt kan worden aangesproken.

Deelnemers weten weinig tot geen voorbeelden te noemen van succesvolle maatregelen die al genomen zijn. Het algehele beeld is dat men wel ziet dat er iets aankomt, dat men het gevoel heeft dat er iets moet gebeuren, maar dat dit alles (nog) niet geconcretiseerd wordt.

### **Thema 3: De positie van de overheid op de arbeidsmarkt**

Overheidsorganisaties schatten hun kansen op de arbeidsmarkt gunstig in. De overheid heeft volgens de respondenten een goede naam als werkgever. Dit geldt vooral voor de (beleidsmatige) centrale overheid. Zij doet ook het meeste aan zichtbaarheid en positionering op de arbeidsmarkt. Lokale overheden voelen de druk veel minder en nemen ook minder maatregelen om de eigen arbeidsmarktpositie te verbeteren. Wel geeft men daar vaker aan een imago probleem te hebben.

De meeste overheidsorganisaties zien nog geen reden om de wervingsinspanningen te gaan richten op andere groepen op de arbeidsmarkt dan men in het recente verleden deed. Alleen in zorg en onderwijs voelt men deze druk. Vooral organisaties in de zorg zijn actief en proberen overal mensen vandaan te halen.

### **Thema 4: Kennismanagement**

Het werk bij de overheid wordt in het algemeen geclassificeerd als kennisintensief. Zoals eerder aangegeven, wordt 'kennisverlies' als het grootste potentiële probleem gezien. Ondanks deze feiten, is er nauwelijks sprake van kennismanagement. Slechts 1 op de 5 organisaties (21%) heeft een goed werkend managementsysteem en ook kennisuitwisseling wordt niet gestimuleerd.

Het ontsluiten van kennis voor (anderen binnen) de organisatie is volgens velen (39%) niet eenvoudig. De kennis wordt te specifiek en gedetailleerd geacht om te ontsluiten. Bovendien is het lang niet altijd duidelijk welke kennis waar zit (45%). Het betreft dan voornamelijk vakinhoudelijke kennis en in veel mindere mate kennis van processen, klanten of systemen. Er wordt daarom veel op de oudere medewerkers gesteund zolang ze er nog zijn. Toch worden al veel maatregelen genomen om kennisoverdracht plaats te laten vinden (zie factsheet). Maar gezien de roep om aandacht voor kennismanagement moet er naar meer structuur en samenhang worden gezocht.

De uitvoerende centrale overheid en het onderwijs zijn relatief verder in kennismanagement. De lokale overheid is het minst ver. Het algemene beeld is ook

hier dat de noodzaak en het belang wel wordt gezien, maar dat men het lastig vindt om een en ander handen en voeten te geven.

### **Thema 5: Personeelsbeleid**

Organisaties moeten zich volgens een meerderheid (53%) meer inspannen om de inzetbaarheid van oudere medewerkers te verhogen. De meest genoemde oplossingsrichtingen op dit vlak zijn:

1. Tijdig zoeken naar alternatieve functies (62%)
2. Deeltijdpensioen (61%)
3. Loopbaangesprekken (45%)
4. Aanpassen arbeidsomstandigheden (41%).

Veel overheidsorganisaties (41%) hebben te maken met oudere medewerkers die minder openstaan voor veranderingen. Dit komt vooral doordat de oudere medewerkers het geloof in het management hebben verloren. Ze hebben al veel veranderingen meegemaakt er zijn murw (68%) en veelal zijn ze moeilijk te overtuigen dat de veranderingen verbeteringen zijn (57%). Daarnaast tasten veranderingen opgebouwde verworvenheden aan (44%).

Overheidsorganisaties moeten maatregelen nemen om de verstarring van de organisatie te doorbreken. Volgens éénderde van de respondenten (32%) kent de eigen organisatie een 'grijs plafond'. De doorstroming naar de top van de organisatie is daarmee geblokkeerd. Een meerderheid van de organisaties waar dit speelt (54%) neemt echter geen enkele maatregel om het ontbreken van deze doorstroomkansen te compenseren.

### **Over het onderzoek**

Het onderzoek is opgezet en uitgevoerd voor het Netwerk door onderzoeksbureau MarketResponse. De vragenlijst is in samenwerking met het Netwerk ontwikkeld. Hierbij is gebruik gemaakt van de resultaten van interviews die het Netwerk voerde met vertegenwoordigers van diverse overheidsinstanties. Op basis van de in deze interviews gesignaleerde invalshoeken, is een vraagpuntenlijst opgesteld die door MarketResponse is vertaald naar een vragenlijst. Het onderzoek richtte zich dit jaar op de publieke sector (inclusief zorg en onderwijs), maar zal in de komende jaren ook in andere sectoren worden uitgevoerd.

Het onderzoek is online uitgevoerd. In totaal hebben 3.692 mensen de vragenlijst ingevuld. Een respons van ongeveer 25%. Deze respons is hoger dan vooraf werd verwacht. Blijkbaar leeft het thema binnen de publieke sector. De respondenten hebben de vragenlijst ingevuld als vertegenwoordiger van hun organisatie. Het invullen duurde ongeveer 20 minuten. De netto steekproef vormt naar het idee van het Netwerk een goede afspiegeling van de overheid. Echter, door het ontbreken van betrouwbare cijfers over het aantal overheidsorganisaties is dit niet exact vast te stellen. Een mogelijke oververtegenwoordiging is te zien bij de

gemeenten (2.341 deelnemers), maar elke gerapporteerde sector is voldoende vertegenwoordigd om statistisch betrouwbare uitspraken over te doen.

17% van de respondenten behoort tot het hoger management, 24% is strategisch beleidsfunctionaris, 21% zit in het middelmanagement, 11% is P&O-er en 27% werkt in een andere functie.

Voor vragen over het onderzoek kunt u zich wenden tot:

Randstad	Robin van Barneveld	06 10 88 2772
KPMG	Steven Olthof	06 51 40 3466
Kluwer	Hermann Buss	06 53 84 1935

## Vergrijzingsmonitor

Een initiatief van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing, een samenwerkingsverband van Kluwer, KPMG en Randstad, en uitgevoerd door onderzoeksbureau MarketResponse.

### Aanbevelingen

---

1.

*Wij maken ons zorgen over het feit dat er binnen de overheid geen duidelijkheid bestaat over de (eind) verantwoordelijkheid voor het oplossen van vergrijzingsproblemen.*

Gezien de problematiek hoort het vergrijzingsvraagstuk op de agenda van de directie te staan. In elk geval moet het eigenaarschap ergens in de organisatie te zijn belegd. Ook als er geen knelpunten worden verwacht, is het belangrijk dat dit organisatiebreed is afgekaart.

2.

*De dienstverlening van de overheid concentreert zich steeds meer rondom kennis en informatie. Het werk binnen de overheid wordt gekenmerkt als kennisintensief, maar er lijkt nauwelijks sprake te zijn van kennismanagement. Er is geen kennismanagementbeleid en er worden nauwelijks prikkels gegeven kennis te delen. Met het aanstaande vertrek van oudere medewerkers dreigt ook hun kennis de 'poorten van de organisatie' uit te lopen.*

Zorg voor daarom voor transparantie, opslag en verspreiding van kennis binnen organisatie en bedrijven. Maak inzichtelijk welke medewerker beschikt over welke kennis. Koppel dit inzicht aan het verwachte personeelsverloop. Hierdoor wordt inzicht verkregen in mogelijk kennisverlies. Waar ongewenste kennisuitstroom dreigt, kan vervolgens preventief worden gehandeld. Met name de ervaringskennis, die per definitie niet makkelijk overdraagbaar is, moet bij dit gehele proces extra in de gaten worden gehouden. Maak impliciete kennis expliciet en ondersteun werkprocessen met kennisinstrumenten.

3.

*Veel overheden hebben geen relatie gelegd tussen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de eigen organisatiestrategie en de samenstelling van de opbouw van het personeelsbestand.*

Houdt rekening met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en neem nú al maatregelen op het gebied van recruitment, ontwikkeling en behoud van de juiste competenties en medewerkers. Veranderen is mensenwerk. Het gaat om grote verandertrajecten bij organisaties en dat heeft tijd nodig. Een kwalitatieve personeelsplanning op basis van het huidige en het toekomstige werkaanbod is hiervoor een goed vertrekpunt. Dit betekent inzichtelijk maken welke medewerkers nu en/of in de toekomst nodig zijn en op basis van deze personeelsschouw gerichte acties nemen. Ook vanuit goed

werkgeverschap is dit aan te bevelen. Doen overheden dit niet dan is er straks geen *time to manage* meer.

4.

*Vergrijzing vraagt om beweging in organisaties. Binnen veel overheidsorganisaties is die er nog in onvoldoende mate.*

Niet leeftijd, maar functieduur is een betere graadmeter als het gaat om verstarring binnen organisaties. Voor de inzetbaarheid van medewerkers is het belangrijk dat organisaties hun medewerkers gemotiveerd en mobiel houden. Geef aandacht aan alle medewerkers (jong en oud). Door te beginnen met iedereen ook daadwerkelijk regelmatig functioneringsgesprekken te hebben. Zorg dat loopbaanwensen, mogelijkheden en –capaciteiten in een één-op-één-gesprek tussen medewerker en manager samen komen.

## Vergrijzingsmonitor

Een initiatief van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing, een samenwerkingsverband van Kluwer, KPMG en Randstad, en uitgevoerd door onderzoeksbureau MarketResponse.

### Vervolgactiviteiten

---

De Vergrijzingsmonitor is een terugkerend landelijk onderzoek. Voor organisaties worden de effecten van vergrijzing de komende jaren steeds meer voelbaar. Het is de bedoeling dat de Vergrijzingsmonitor jaarlijks de stand van zaken rondom de vergrijzingseffecten in kaart brengt. Dit jaar is gestart met een onderzoek binnen de publieke sector, de meest vergrijzde sector. Komende jaren zal het bereik van de Vergrijzingsmonitor uitbreiden naar andere sectoren.

De Vergrijzingsmonitor is een initiatief van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing. Andere initiatieven die het Netwerk dit jaar wil nemen, zijn:

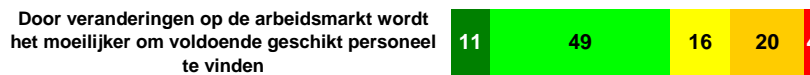
- Organisatie van het Vergrijzingscongres voor de Publieke Sector op woensdag 6 juni 2007 in Sociëteit de Witte (Den Haag);
- Oprichting van een 'Denktank Organisatie & Vergrijzing' waarin vertegenwoordigers van verschillende sectoren zitting hebben;
- Organisatie van seminars met topmanagers uit de publieke sector;
- Inrichting van een zogenaamd flitspanel waardoor het mogelijk wordt snel de mening van grote groep respondenten over een actueel vergrijzingsissue inzichtelijk te krijgen.

## Factsheet

De plaatjes geven grafisch de volgende antwoorden op de stellingen weer:

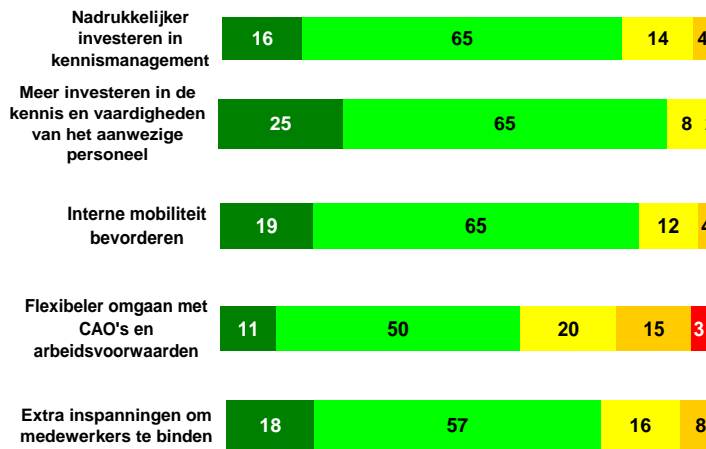
■ Helemaal eens ■ Mee eens ■ Niet eens, niet oneens ■ Mee oneens ■ Helemaal oneens

### Ad thema 1: De organisatie en de arbeidsmarkt

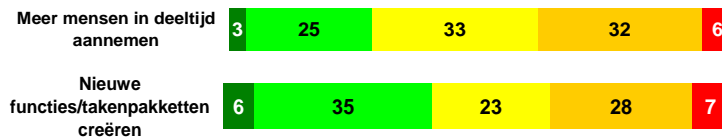


### Ad thema 2: Omgaan met vergrijzing

Het antwoord op de vergrijzingsproblemen moet komen uit:



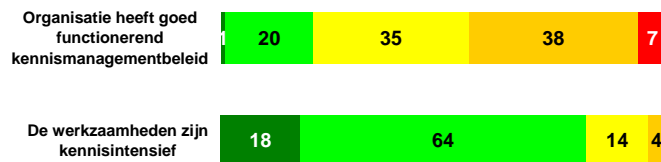
Organisaties zitten niet te wachten op 'complexe' oplossingen



### Ad thema 3: De positie van de overheid op de arbeidsmarkt



### Ad thema 4: Kennismanagement



### Ad thema 5: Personeelsbeleid



Welke van de onderstaande methoden worden binnen uw organisatie toegepast om de kennisoverdracht te realiseren? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Ervaren en minder ervaren medewerkers werken samen aan dezelfde taken 42%
- Overdrachtsdocumenten 34%
- Coaching on the job 31%
- Trainingen 30%
- Mentorschappen 27%
  
- Presentaties/lezingen 26%
- Overdrachtsgesprekken 26%
- Draaiboeken 25%
- Workshops 20%
- Kennissystemen 18%
- Kennisgroepen 17%