

## Vergrijzingsmonitor 2008

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

### Samenvatting resultaten

#### Het initiatief

De Vergrijzingsmonitor is een jaarlijks terugkerend onderzoek op initiatief van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing. 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 toespitst op macro-economische zaken als de betaalbaarheid ervan voor de BV Nederland. Met behulp van de Vergrijzingsmonitor hebben wij hier inzicht in gekregen.

In 2007 werd de eerste Vergrijzingsmonitor uitgevoerd. De Vergrijzingsmonitor richtte zich toen volledig op de publieke sector. In 2008 is de Vergrijzingsmonitor voor de tweede maal uitgevoerd waarbij, naast de publieke sector, ook onderzoek is gedaan naar stand van zaken in de industrie sector, de sector financiële dienstverlening en de energiesector.

#### Algemene conclusies

64% Van de respondenten uit de publieke sector en 71% van de vertegenwoordigers uit de energiesector verwachten de komende jaren te maken te krijgen met problemen als gevolg van vergrijzing van het personeelsbestand. Voor de industrie is dit 48% en voor de financiële sector 31%. Ten opzichte van de overige sectoren is het vergrijzingsprobleem binnen de publieke sector groot, maar worden de minste maatregelen genomen.

Voor de publieke en energiesector voelen de gevolgen van vergrijzing en hebben er nu al meer dan andere sectoren mee te maken. 43% Van de vertegenwoordigers van de publieke sector zegt dat hun organisatie is vergrijsd, voor de energiesector is dit 50%. De sector financiële dienstverlening heeft wel een wervingsprobleem, maar vindt zichzelf niet vergrijsd (12% van de vertegenwoordigers van de sector financiële dienstverlening geeft aan dat de organisatie wel is vergrijsd).

Verlies van kennis wordt door alle sectoren bestempeld als het grootste probleem. Onderstaand een overzicht van de top-5 problemen die in de verschillende sectoren verwacht worden als gevolg van de vergrijzing:

Publieke sector	Financiële dienstverlening	Industrie sector	Energie sector
Verlies van kennis (51%)	Verlies van kennis (53%)	Verlies van kennis (60%)	Verlies van kennis (59%)
De uitstroom van jongere medewerkers omdat doorstroming is geblokkeerd (33%)	De doorstroom van medewerkers (interne mobiliteit) (38%)	De uitstroom van oudere medewerkers (34%)	De uitstroom van oudere medewerkers (35%)
De doorstroom van medewerkers (interne mobiliteit) (29%)	De motivatie van oudere medewerkers (32%)	De doorstroom van medewerkers (interne mobiliteit) (26%)	De veranderbaarheid van oudere medewerkers (32%)
De uitstroom van oudere medewerkers (29%)	De veranderbaarheid van oudere medewerkers (28%)	De motivatie van oudere medewerkers (24%)	De uitstroom van jongere medewerkers omdat doorstroming is geblokkeerd (30%)
De motivatie van oudere medewerkers (28%)	De uitstroom van oudere medewerkers (24%)	De veranderbaarheid van oudere medewerkers (24%)	Het innovatieve karakter van de organisatie (24%)

In de publieke sector zijn de verwachte problemen als gevolg van vergrijzing niet toegenomen ten opzichte van 2007. Problemen met het vinden van personeel zijn echter groter geworden. Wel is vergrijzing binnen overheidsorganisaties vaker onderkend als probleem. Dit resulteert vooral in (het voorbereiden van) een leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar niet in een koppeling tussen strategie en arbeidsmarkt. Er zijn volgens vertegenwoordigers van de publieke sector nog meer middelen nodig dan zij vorig jaar aangaven, waarbij ook de complexere oplossingen minder geschuwd worden (zoals het creëren van nieuwe functies en het aannemen van personen in deeltijd).

De meeste organisaties hebben de dreigende problemen als gevolg van vergrijzing (nog) geen plek gegeven in de strategische beleidsplannen.

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

### **De organisatie en de arbeidsmarkt**

Arbeidsmarktkrapte is op dit moment een groter probleem dan vergrijzing. Binnen de publieke sector neemt de omvang van dit probleem toe. 72% van de vertegenwoordigers van overheidsorganisaties geeft aan dat het de komende tijd moeilijk wordt geschikt personeel te vinden en 52% heeft moeite gehad voldoende nieuwe medewerkers te werven, in 2007 was dit nog 37%. De wervingsproblemen zijn het grootst in de industrie en energiesector.

In de energie en industrie sector vreest men het vertrek van oudere medewerkers omdat de nieuwe instroom niet de kennis en de vaardigheden (het vakwerk) bezit van de oudere generatie.

In de publieke sector is men eerder bang voor het vertrek van jongere medewerkers. Zij vertrekken vanwege de voor hen gebrekkige doorstrommogelijkheden in de organisatie.

De publieke sector is te passief richting de arbeidsmarkt. In vergelijking tot de overige onderzochte sectoren hebben organisaties in de publieke sector een achterstand op de arbeidsmarkt. Ze hebben een minder goede naam als werkgever, het imago spreekt werkzoekenden onvoldoende aan, men is onvoldoende actief in het werven van nieuwe medewerkers en heeft geen goed beeld van het type medewerkers dat de komende jaren nodig is. Binnen de publieke sector, maar ook binnen de overige sectoren wordt het lijnmanagement niet afgerekend op personeelsverloop.

### **Omgaan met vergrijzing**

De meeste organisaties hebben in het strategische plan geen relatie gelegd met de ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Er zijn tussen de sectoren wel grote verschillen. In de sector financiële dienstverlening wordt deze link al het vaakst gelegd (door ongeveer de helft van de organisaties. Bij de overheid is dit in een derde van de organisaties het geval. Zie tabel 1 van de bijlage voor meer gegevens)

De meeste organisatie kennen ook geen leeftijdsbewust personeelsbeleid (publieke sector: 13% geïmplementeerd beleid; sector financiële dienstverlening: 21%, industrie sector: 22%; energie sector: 19%). In de publieke sector valt wel op dat er op dit terrein meer dan in 2007 beleid voorbereid wordt.

Directies en P&O verschillen behoorlijk in hun perceptie van de vergrijzingsproblemen. Tweederde van de P&O-ers verwacht de komende jaren problemen als gevolg van de

vergrijzing van de eigen organisatie, tegen 55% van de topmanagers. Een kleine meerderheid van het topmanagement (52%) ziet de problemen van een versterkte organisatie en vindt dit een belangrijker probleem dan vergrijzing.

De aard van de gesignaleerde en verwachte problemen als gevolg van vergrijzing verschillen per sector, maar de gekozen maatregelen zijn vaak hetzelfde. Ze liggen vaak op het gebied van het ontsluiten en managen van kennis en het ontwikkelen van het aanwezige personeel (zie tabel 2 in de bijlage).

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. Veel aandacht zou er moeten zijn voor interne mobiliteit, kennissystemen en –overdracht en het binden van het personeel aan de organisatie. Ook de complexere oplossingen worden (in de publieke sector) niet langer geschuwd (zoals deeltijders, nieuwe functies/taken, differentiatie in rollen, demotie, externe samenwerking)

Respondenten weten vrijwel geen best practices te noemen die andere organisaties kunnen helpen bij het zoeken naar oplossingen voor het vergrijzingsprobleem.

### **Kennismanagement**

Investeren in behoud en verspreiding van kennis wordt door de respondenten aan de Vergrijzingsmonitor gezien als een belangrijke oplossingsrichting. Organisaties zijn sterk afhankelijk van de kennis van oudere medewerkers (publieke sector:45%; financiële sector:37%; industrie: 41%; energie: 60%), maar slechts een minderheid van de organisaties heeft een goed kennismanagementbeleid (publieke sector: 21% versus industrie: 44%).

De financiële sector en de industrie lopen voorop in kennismanagement, terwijl de publieke sector, de sector die kampt met de grootste vergrijzingsproblematiek, achter blijft op dit thema. De overheid kan leren van andere sectoren als het gaat om het delen en behoud van kennis.

Ondanks de vrees voor het verlies van kennis en de veelvuldig genoemde oplossingsrichtingen (nadrukkelijk investeren in kennismanagement en ontwikkelen van instrumenten voor het behoud van kennis), wordt het probleem niet structureel aangepakt. Slechts in een minderheid van de organisaties wordt actief beleid gevoerd om het verlies van kennis bij het vertrek van oudere medewerkers tegen te gaan. Waarbij de industrie het meest actief is en ook hier de publieke sector achter loopt (industrie: 40% versus publieke sector: 16%).

### **Personeelsbeleid**

Ten opzichte van de Vergrijzingsmonitor 2007 is in de publieke sector een verschuiving te zien van “sturen op vertrek van oudere medewerkers” naar “sturen op het behoud van deze medewerkers”. Oplossingen als demotie en het flexibeler omgaan met CAO's en arbeidsvoorwaarden zijn meer bespreekbaar

Met name in de publieke en financiële sector zouden organisaties meer moeten doen om de inzetbaarheid van oudere medewerkers te vergroten. Ze kunnen dit realiseren door tijdig te zoeken naar alternatieve functies, deeltijdpensioen, loopbaangesprekken, scholingsprogramma's en gezondheidsbeleid.

In de industrie wordt meer dan in andere sectoren nu al gezocht naar alternatieve functies en worden arbeidsomstandigheden aangepast om de inzetbaarheid van oudere medewerkers te vergroten

Het 'Grijze plafond' wordt vooral herkend in de publieke sector, maar er wordt in bijna de helft van de organisaties waar dit probleem speelt nog steeds geen maatregelen genomen om het gebrek aan doorstroommogelijkheden voor jongere medewerkers te voorkomen.

### **Over het onderzoek**

Het onderzoek is opgezet en uitgevoerd voor het Netwerk door onderzoeksbureau MarketResponse. Samen met het Netwerk is in 2007 een vragenlijst ontwikkeld. Op basis van de inzichten uit 2007 en aanvullende interviews, is de vragenlijst op enkele punten aangepast en uitgebreid. Het onderzoek heeft zich in het eerste jaar op de publieke sector gericht (inclusief zorg en onderwijs) en is dit jaar ook in andere sectoren uitgevoerd, te weten de financiële sector, de industrie en de energiesector.

Het onderzoek werd on-line uitgevoerd. In totaal hebben 2931 mensen de vragenlijst ingevuld. De respondenten hebben de vragenlijst ingevuld als vertegenwoordiger van hun organisatie, het invullen duurde iets langer dan 20 minuten.

Sector	Aantal respondenten
Publieke sector	2162
Financiële dienstverlening	302
Industrie sector	249
Energie sector	52
Overige/niet ingevuld (buiten de sectorresultaten gelaten)	166

De netto steekproef vormt geen afspiegeling van de totale populatie van organisaties in Nederland, maar elke sector is voldoende vertegenwoordigd om statistisch betrouwbare uitspraken te doen over de gehele sector.

32% van de respondenten behoort tot het hoger management, 17% is strategisch beleidsfunctionaris, 24% zit in het middelmanagement, 13% is P&O-er en 15% 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

## Factsheet

**Tabel 1: Is er in uw strategisch plan een relatie gelegd tussen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de samenstelling en opbouw van het personeelsbestand?**  
(meerdere positieve antwoorden mogelijk)

	Publieke sector	Financiële dienstverlening	Industrie sector	Energie sector
Nee	47%	32%	45%	31%
Ja, er zijn kwantitatieve in-, door- en uitstroomscenario's uitgewerkt	13%	21%	16%	19%
Ja, er zijn kwalitatieve in-, door- en uitstroomscenario's uitgewerkt	10%	19%	17%	21%
Ja, er is een meerjaren personeelsplan	17%	25%	29%	29%
Ja, de samenstelling van ons personeels-bestand wordt aangepast op de te bedienen doelgroep	10%	15%	16%	8%
Weet niet	21%	19%	10%	27%

**Tabel 2: Hoe zou uw organisatie met de gevolgen van vergrijzing om moeten gaan?**  
(meerdere antwoorden mogelijk)

	Publieke sector	Financiële dienstverlening	Industrie sector	Energie sector
ontwikkelen van instrumenten voor het behouden van kennis	91%	88%	89%	92%
meer investeren in de competenties van het aanwezige personeel	90%	86%	92%	82%
maatwerkoplossingen bieden afhankelijk van de mogelijkheden van de individuele medewerker	87%	81%	73%	87%
interne mobiliteit bevorderen	84%	88%	74%	75%
preventiemaatregelen nemen om uitval te voorkomen en gezondheid te stimuleren	82%	85%	86%	73%
nadrukkelijker investeren in kennismanagement	82%	80%	79%	79%
breder inzetten van eigen personeel zodat werknemers in verschillende functies werkzaam kunnen zijn	78%	77%	78%	76%
een systeem voor strategische personeelsplanning implementeren	77%	72%	67%	83%
vooroordelen bestrijden die bestaan over oudere werknemers	75%	76%	69%	73%
extra inspanningen om medewerkers te binden	74%	73%	74%	69%
flexibeler omgaan met CAO's en arbeidsvoorwaarden	67%	71%	63%	63%
meer nieuw personeel zelf opleiden	65%	71%	76%	78%
meer samenwerken met externe partijen	63%	47%	52%	59%
de organisatie profileren als 'beste werkgever'	59%	70%	67%	73%
werving en selectie-inspanningen intensiveren	58%	55%	59%	49%
demotie voor ouderen als mogelijkheid opnemen in CAO's	51%	56%	45%	45%
nieuwe functies/takenpakketten creëren die aansluiten bij het niveau van doelgroepen waarvoor nog wel medewerkers zijn te vinden	44%	41%	37%	46%
meer mensen in deeltijd aannemen	31%	40%	33%	50%