



Vervangen en Vernieuwen

Een verkenning naar de wijze waarop organisaties omgaan met de vervangingsvraag



Hogeschool van Amsterdam

Lectoraat Gedifferentieerd Human Resource Management

Najat Bay & Jaap Terpstra

Vervangen en Vernieuwen

Een verkenning naar de wijze waarop organisaties
omgaan met de vervangingsvraag

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door Platform Arbeidsmarkt en
Onderwijs en uitgevoerd door het Lectoraat Gedifferentieerd Human Resource
Management van de Hogeschool van Amsterdam.

Najat Bay
Lectoraat HRM
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
n.bay@hva.nl

Jaap Terpstra
J.J.Terpstra@hva.nl

Martha Meerman
M.G.M.Meerman@hva.nl

Met dank aan:

Piet Jansen en Myriam Mulder van het Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs
(PAO) en de personen en organisaties die de uitvoering van het onderzoek
mogelijk hebben gemaakt.

Amsterdam, november 2007

Voorwoord

Vervangen en Vernieuwen is een verkenning naar de wijze waarop werkgevers omgaan met de vervangingsvraag. Aanleiding voor deze verkenning is de verwachte uitstroom van de babyboomgeneratie en het ontbreken van een leeftijdbewust personeelsbeleid in vele bedrijven en instellingen. De uitkomsten van het onderzoek naar 'Oudere Werknemers in de regio Amsterdam' laten zien dat werkgevers tamelijk passief zijn en nagenoeg niets ondernemen als het gaat om het behoud van de eigen oudere werknemers in de organisatie¹. Een klein percentage ziet ze zelfs liever gaan. En waar een deel probeert de ouderen zoveel mogelijk te beschermen is slechts een enkel bedrijf actief om oudere werknemers aan te trekken. Er zijn ook werkgevers die gericht zijn op de ontwikkeling van de eigen oudere werknemers. In het genoemde onderzoek wordt de conclusie getrokken dat het aandeel 45plus in de onderneming geen verband laat zien met de wijze waarop de werkgever haar ouderen bejegend. Een strategische personeelsplanning in relatie met de leeftijd van de eigen werknemers in de organisatie is kennelijk niet aan de orde.

Wel of geen strategische personeelsplanning, het is een feit dat tussen nu en 2015 de babyboomgeneratie de bedrijven en instellingen gaat verlaten, waardoor een vervangingsvraag ontstaat. Het Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs vroeg het lectoraat gedifferentieerd HRM wat dat betekent. Najat Bay en Jaap Terpstra namen deze vraag op. Zij gingen op zoek naar de wijze waarop bedrijven omgaan met vervangings- en vernieuwingsvragen. Zij stelden aan 6 bedrijven de vraag of de organisatie bewust bezig is met de vervangingsvraag en welke oplossingen zij hebben bedacht om de vraag tegemoet te treden.

Deze publicatie kreeg de titel 'Vervangen en vernieuwen'. Die titel stemt tot nadenken. Is het antwoord op de vervangingsvraag het feest van de vernieuwing, waarbij het oude definitief de rug kan worden toegekeerd? Zullen jongeren nu het bedrijf binnen komen en met hun energie en flexibiliteit nieuwe werkwijzen en ideeën introduceren? Of betekent vervangen en vernieuwen dat de vervanging van ouderen moet en kan worden uitgesteld door de zittende ouderen te betrekken bij vernieuwingen die op het bedrijf plaatsvinden?

In deze verkenning worden de verschillende mogelijkheden op een rij gezet en worden nieuwe antwoorden gevonden. Het is bedoeld voor HRM'ers, P&O professionals en managers die het initiatief willen nemen en het gesprek over de vervangingsvraag aangaan. Een gesprek over een strategisch personeelsbeleid dat rekening houdt met een leeftijdsdivers personeelsbestand. Het lezen van dit boekje kan daarbij zeker helpen.

Martha Meerman

Lector Gedifferentieerd Human Resource Management

¹ Zie: www.hrm.hva.nl/lectorat

| | |
|---|-----------|
| Inleiding | 1 |
| 1. De vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt | 4 |
| 1.1 Nederland vergrijst | 4 |
| 1.2 De kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag als probleem | 5 |
| 1.3 De kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag als oplossing | 6 |
| 1.4 Samenwerken in Finland | 9 |
| 1.5 Werkgevers over de vervangingsvraag. | 9 |
| 1.6 Conclusie | 11 |
| 2. Een kijkje in de keuken van aantal organisaties | 12 |
| 2.1 IJzersterk | 12 |
| 2.2 De macho | 15 |
| 2.3 De krimper | 19 |
| 2.4 De oppasmoeder | 21 |
| 2.5 De professor | 24 |
| 2.6 De leerschool | 29 |
| 3. Concluderende opmerkingen | 33 |
| Literatuurlijst | 38 |

Inleiding

Nederland vergrijst en de arbeidsmarkt ook. De gemiddelde leeftijd stijgt en het zwaartepunt binnen de beroepsbevolking verschuift van jongere naar de oudere werknemers (CBS 2007). In de nabije toekomst zullen meer mensen de arbeidsmarkt verlaten dan betreden. Wanneer organisaties te maken krijgen met het vertrek van werknemers en de plekken van deze werknemers vervangen moeten worden door nieuwkomers spreekt men van de vervangingsvraag.

De vervangingsvraag betreft de door het vertrek van werkenden opengevallen banen die (weer) moeten worden opgevuld door nieuw aan te trekken arbeidskrachten. (Willems & Grip 1992: 2)

In dit verslag staat de vervangingsvraag centraal in het licht van de vergrijzing. Wij beperken de definitie tot het vertrek van oudere werknemers binnen organisaties en de wijze waarop organisaties hiermee omgaan. Het vertrek van oudere werknemers vraagt aandacht voor de kwantitatieve en de kwalitatieve vervangingsvraag. Bij de kwantitatieve vervangingsvraag gaat het om de aantallen werkenden die de arbeidsmarkt verlaten en waarvan de arbeidsplaatsen weer opgevuld moeten worden. Bij de kwalitatieve vervangingsvraag gaat het om competente werknemers die de arbeidsmarkt verlaten en om de vraag hoe de vereiste beroeps kwalificaties kunnen worden overgedragen aan nieuwkomers. Bij veel organisaties speelt naast de vervangingsvraag ook een uitbreidingsvraag of een inkrimpingsbehoefte; ze zijn vaak nauw verweven met de vervangingsvraag. Bij de uitbreidingsvraag gaat het om groei van de werkgelegenheid, om het opvullen van bestaande arbeidsplaatsen en ook om het creëren van nieuwe. Bij inkrimping is het vervangen van personeel soms niet aan de orde, het vertrek van oudere werknemers wordt dan gebruikt om de vermindering van werkgelegenheid op te vangen. De wijze waarop bedrijven en instellingen omgaan met de vervangingsvraag, of ze beleid formuleren en/ of maatregelen treffen, is onderwerp van deze studie.

De vervangingsvraag vanuit verschillend perspectief

De vervangingsvraag kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden. Vanuit de macro-economische benadering heeft ze betrekking op de totale uitstroom van de groep werkenden die met pensioen gaan, arbeidsongeschikt worden of zich (tijdelijk) terugtrekken van de arbeidsmarkt. Het gaat dan om alle bestaande banen die vervangen moeten worden (Ekamper 1992: 30, Willems & Grip 1992: 2, Railsite 2007).

Bij de meso-economische benadering heeft ze betrekking op de vervangingsbehoefte bij sectoren, branches en organisaties. Het gaat om inzicht

in in- en uitstroom op het niveau van de organisatie, om zicht op mensen die hun baan verliezen, van baan wisselen of van beroepsgroep wisselen. Er is sprake van een probleem indien vacatures die vrij komen niet kunnen worden opgevuld.

Tot slot is er de micro-economische benadering. Deze benadering betreft de specifieke vervangingsvraag van een bepaalde functie of specialisme binnen een organisatie.

Probleemstelling

In deze verkenning wordt de nadruk gelegd op de meso-economische benadering van de vervangingsvraag. We zijn nieuwsgierig naar de aandacht die naar het onderwerp uitgaat en naar de maatregelen die werkgevers treffen als gevolg van de uitstroom van oudere werknemers.

We formuleerden de volgende vraag:

Op welke wijze gaan de door ons onderzochte organisaties om met de ontstane behoefte aan personeel als gevolg van de (te verwachten) uitstroom van oudere werknemers?

Deelvragen:

- *Op welke wijze speelt de kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag bij de onderzochte organisaties een rol als gevolg van de uitstroom van oudere werknemers?*
- *Welke middelen en beleid zetten de onderzochte organisaties in om te voorzien in hun kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag naar personeel?*
- *Welke overheidsmaatregelen vinden de onderzochte organisaties van belang ten aanzien van de vervangingsvraag?*

Methodische verantwoording

In eerste instantie hebben wij een literatuurstudie verricht om te komen tot een definiëring van de vervangingsvraag. Vervolgens hebben we de sectoren in kaart gebracht die het meest te maken hebben met de vervangingsvraag te weten het onderwijs, de gezondheidszorg, het openbaar bestuur, de bouwnijverheid, het vervoer en de industrie (Schippers 2007: 21). Op basis van deze informatie en aan de hand van de Arbeidsmarktanalyse van de Raad voor werk en inkomen (RWI 2005-2007) is ervoor gekozen om binnen enkele van deze sectoren een zestal organisaties te benaderen die met de vervangingsvraag te maken hebben. Tevens hebben we ervoor gekozen om ook een organisatie in kaart te brengen die zich binnen een krimpende sector bevindt, de landbouw. Door ons op verschillende sectoren te richten willen we tot nieuwe inzichten komen en arbeidsmarktbeleid bestuderen dat door organisaties wordt gebruikt. De hierboven geformuleerde deelvragen vormen de leidraad voor het gesprek

met verschillende sleutelfiguren van bedrijven. Op verzoek worden de bedrijven wel maar de respondenten niet bij naam genoemd.

Leeswijzer

Deze verkenning is uitgevoerd in opdracht van het Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs (PAO) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA), met het doel te zien of de vervangingsvraag aan de orde is bij bedrijven en instellingen, welke diversiteit aan beleid en maatregelen genomen worden om aan de vraag tegemoet te komen en welke ondersteuning nodig is voor de uitwerking van de maatregelen.

In het volgende hoofdstuk schetsen wij eerst de macro-economische ontwikkelingen en de mogelijke oplossingen die op dat niveau worden aangedragen. Het hoofdstuk dient als context waarbinnen de verkenning is uitgevoerd. In hoofdstuk twee worden vervolgens de activiteiten beschreven die in de verschillende onderzochte organisaties plaatsvinden. We schetsen op welke wijze de vervangingsvraag op meso niveau speelt. We sluiten af met enkele algemene conclusies en aanzetten voor verder onderzoek.

1. De vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt

Hoewel in deze verkenning de meso-economische benadering van de vervangingsvraag centraal staat, hebben wij gemeend eerst een algemene verkenning uit te voeren naar de vervanging van oudere werknemers. We stellen de vraag of de vergrijzing en ontgroening van het personeelsbestand wel een echt probleem is en zo ja, waarom en voor wie? We hebben een kleine tour de horizon gemaakt naar de bestaande theorie en drie interviews gehouden met Gerard Evers², Arjan Heyma³ en Arie Stolk⁴ die zich, ieder op hun specifieke manier, met het vervangingsvraagstuk bezighouden. We waren nieuwsgierig naar hun opvattingen.

1.1 Nederland vergrijst.

Nederland vergrijst. Eén blik op de demografische ontwikkeling volstaat: *‘van kerstboom naar kerstbal’*.

TNO special, maart 2005: *‘op dit moment behoort de Nederlandse beroepsbevolking nog tot de jongste in de Europese Unie, maar de komende decennia zal de veroudering in Nederland het snelst gaan. De sterke toename van het aantal 65-plussers begint in 2010, waarna de grote naoorlogse geboortecohorten de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Die vergrijzing van de beroepsbevolking wordt in niet geringe mate versterkt door de daling van het geboortecijfer: de ontgroening’*. In 2050, zo stelde Martine Durand, één der directeuren van de OECD, ten overstaan van vertegenwoordigers van regering en parlement, is 40% van de Nederlandse bevolking ouder dan 65 jaar (SMA, nr.7/8- 2006).

Ook Evers benadrukt de komende vergrijzing van de beroepsbevolking: *‘De natuurlijke reproductiegraad van 2,1 halen we niet. We zitten op ongeveer 1,7. Dit brengt bij een aanhoudende te lage reproductiegraad een continue veroudering van de beroepsbevolking met zich mee’*.

Stolk wijst op het kwalitatieve aspect: *‘Deze vervangingsvraag staat niet op zichzelf: er is ook sprake van dynamische ontwikkelingen op het gebied van de werkgelegenheid als gevolg van de snelle technologische ontwikkelingen en de globalisering van markten. De maakindustrie is en wordt verplaatst naar China, India en Oost- Europa. Outsourcing en Offshoring zijn aan de orde van de dag. Het is een komen en gaan van beroepen, het onvoorstelbare doet zich voor: In India bijvoorbeeld zijn er meer personen die Nederlands studeren dan in*

² Prof. dr. Gerard Evers is senior-onderzoeker/adviseur bij de OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek verbonden aan de universiteit van Tilburg.

³ Dr. Arjan Heyma is hoofd arbeid en kennis, Seo economisch onderzoek, verbonden aan de universiteit van Amsterdam.

⁴ Arie Stolk is oud vakbondsbestuurder en directeur van de Burcht.

Nederland zelf. Het gaat niet alleen om de vergrijzing. Er is sprake van 'Creatieve destructie': op de puinhopen van het oude, wordt het nieuwe gecreëerd. Dit heeft als belangrijk gevolg dat je te maken krijgt met een versnelling in de veroudering van beroepen, waardoor het moeilijk is naadloos de vraag naar arbeid af te stemmen op het aanbod'.

De kwantitatieve vervangingsvraag als gevolg van de uitstroom van ouderen uit het arbeidsproces hangt nauw samen met de kwalitatieve vervangingsvraag, want welke kwalificaties moeten vervangen worden en welke niet: wat is nodig op de arbeidsmarkt van morgen?

1.2 De kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag als probleem

Als je op de berichten mag afgaan, is de kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag nu al een probleem. Zo profiteert Rotterdam de komende jaren onvoldoende van de economische groei als de knelpunten op de arbeidsmarkt niet worden opgelost, aldus wethouder Dominic Schrijer naar aanleiding van de presentatie van de eerste Werkgelegenheidsmonitor van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (bestuursdienst, 24-05-2007).

In de Volkskrant van 26 mei bejubelt Frank Kalshoven in zijn column het spel en de knickers bijna de ontslaggolven op de postmarkt bij TNT, de toekomstige ontslagen van bankiers bij de ABN-AMRO, de voorgestane reductie van 15.000 rijksambtenaren en de deal van staatssecretaris Aboutaleb van Sociale Zaken met de Gemeenten om 75.000 bijstandsgerechtigden aan regulier werk te helpen. Hier kan sprake zijn van herschikking, een beweging van de ene baan naar de andere wegens de behoefte aan arbeidskrachten elders op de arbeidsmarkt, en een toename van nieuw arbeidsaanbod door ex-bijstandsgerechtigden. Of de betrokken werknemers er ook zo over denken hebben wij minder in de berichtgeving aangetroffen. Maar het zou een voorbode kunnen zijn van nieuwe vormen van externe flexibilisering op de arbeidsmarkt.

De schaarste aan arbeidskrachten laat zich nu al zien als we de kranten mogen geloven: *'In de komende vier jaar moet bijna een kwart van alle leraren vervangen worden. Scholen zoeken opvolgers voor babyboomers'*, kopte NRC. NL, in een serie over de krappe arbeidsmarkt. *'De financiële sector lijkt nieuw personeel belangrijker te vinden dan zijn financiële resultaten: Accountants, advieskantoren en banken jagen op talent dat van universiteiten en hogescholen afkomt en Straks is het elke dag pyjamadag. Het aantal ouderen stijgt zo sterk, dat er straks te weinig verzorgend personeel is'.*

De grootste groei van de werkgelegenheid wordt in de IT, de overige zakelijke diensten, zorg en welzijn, bouw en horeca en catering verwacht. De relatief sterkste groei van de banen valt daarbij te verwachten in onderwijs, groothandel, bouw, industrie en openbaar bestuur.

Volgens de kranten is er dus sprake van een probleem. Maar wat vertellen Heyma, Evers en Stolk over het vervangingsvraagstuk. Heyma ziet niet zoveel problemen maar benadert het vraagstuk als uitdaging. Evers en Stolk vragen om het activeren van ouderen en om maatwerk. Hun verhalen en oplossingen kunnen in samenhang worden gezien en hoeven elkaar niet uit te sluiten. Naast de opvatting van bovenstaande deskundigen mag de visie van Bovenberg⁵ niet ontbreken. We citeren uit zijn betoog van mei 2007 waar hij de oplossing voor de tekorten op de arbeidsmarkt tegemoet treedt als een feest.

1.3 De kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag als oplossing

'De vervangingsvraag, aldus Arjan Heyma, is niet alleen de mensen die de arbeidsmarkt verlaten, maar de totale vervangingsvraag betreft alle mensen die een baan verlaten. Ouderen zijn daar maar een deel van. Je hebt daardoor een heel doorschuif systeem. Doordat je meer uitstroom hebt van ouderen zal het hele gebouw gaan schuiven. Je krijgt daardoor een veel grotere dynamiek en dat betreft per jaar ongeveer 10% van de banen. Er wordt ook wel gezegd: 10% van de banen gaat verloren in een jaar en ook 10% wordt er gemiddeld genomen gecreëerd. In een hoogconjunctuur met een groeiende economie worden er meer banen gecreëerd dan dat er verloren gaan en in een laagconjunctuur is dat precies andersom. Er is dus al veel dynamiek op de arbeidsmarkt. Dat je dan iets meer uitstroom krijgt van ouderen is niet ineens een ramp.

Maar los van gemiddeld die 10%, heb je natuurlijk nu die babyboomgeneratie die op uittreden staat en die zorgt ineens voor een bubbel en als die eruit is, blijft er wel gemiddeld een hogere leeftijd van de werknemers op de arbeidsmarkt over. Tussen nu en 2020 krijg je een enorme uitstroom van ouderen en die moeten werkgevers op een of andere manier zien te compenseren. Als dat dan een zuivere vervangingsvraag is, willen de werkgevers die mensen dan ook daadwerkelijk vervangen? Gedeeltelijk natuurlijk wel zoals het nu ook al gebeurt. Maar het kan ook zo zijn dat werkgevers de baan opheffen of dat ze het werk ergens anders laten plaatsvinden. Ze kunnen ook denken we halen mensen uit het buitenland, dan heb je géén vervangingsvraag hier in Nederland. Je kunt ook zeggen: nu kunnen we het anders doen. Je hoeft iemand die weggaat niet te vervangen. Er zijn wellicht andere opties om ervoor te zorgen dat de productie verder gaat. Dus... als er voldoende mensen zijn, dan vervangen we deze, maar zijn er niet voldoende mensen en dat is wat er nu gebeurt, dan ga je naar andere oplossingen zoeken en het is vooral de markt, die dan daadwerkelijk laat zien of er wel een vervangingsvraag is.

⁵ Lans Bovenberg is hoogleraar economie in Tilburg.

Ouderen als vraagbaak is mogelijk als je een rustige uitstroom van ouderen hebt. Nu is het geval dat er een hele generatie wegvalt in een bepaalde sector. De volgende generatie heeft niemand meer om het hen te vragen. Maar de organisatie moet toch verder, er wordt alleen nu niet meer gedacht van hoe ging dat nou vorig jaar, maar het wordt gewoon opnieuw bedacht, het wiel wordt opnieuw uitgevonden. En wat je dan krijgt en dat noem je de technologische vernieuwing, dat je eigenlijk een heel nieuwe methode krijgt, die misschien wel productiever zijn dan datgene wat al jaren bezig was. Het klassieke voorbeeld dat je krijgt als economie student is de industrie: de fabriek met machines en aan die machines daar werken mensen aan. Die machines verouderen en de mensen ook, op een gegeven moment gaan die mensen eruit en dat zijn er ineens heel veel en dan gooi je meteen ook die machines eruit, want die kun je dan makkelijk vervangen en dan neem je een heel nieuw systeem, je moet toch al die mensen vervangen, vervang dan ook meteen je machines’.

Bij de ontvangst van de Hudig Langeveldt-prijs op 10 mei 2007, hield Lans Bovenberg in zijn dankwoord een boeiend betoog die bijdraagt aan de oplossingen voor de vervangingsvraag. Bovenberg wil de vervangingsvraag uitstellen (langer doorwerken) en de omvang ervan beperken en daarmee een samenhangende toename van de arbeidsparticipatie bewerkstelligen.

‘Vergrijzing heeft twee fundamentele oorzaken: een hogere leeftijdsverwachting en een dalend geboortecijfer. Een hogere, gezonde, levensverwachting betekent dat talenten langer meegaan. Een hogere levensverwachting is dan ook geen probleem, tenminste zolang de pensioenleeftijd maar opschuift met de levensverwachting. Een babyboomer van zestig jaar is biologisch gezien ruim 5 jaar jonger dan zijn grootouders op die leeftijd. Door de pensioenleeftijd op te laten schuiven met de levensverwachting verhogen we de houdbaarheidsdatum van mensen. Zo wordt het belangrijkste kapitaal van een vergrijzende economie verzilverd: de talenten van steeds vitaler senioren. Jongeren gaan later met pensioen maar genieten toch langer van hun pensioen dan de ouderen nu. De tweede oorzaak van de vergrijzing- de dalende geboortecijfers - heeft vooral te maken met de feminisering van de arbeid. Talenten van vrouwen worden nu ook buiten het gezin benut. Dat laatste is goed nieuws. Maar het vraagt ook om aanpassingen: zorg en werk moeten beter kunnen worden gecombineerd’.

Bovenberg verdeelt de levensloop in levensfasen: de lente van het leven: mannen en vrouwen werken aan hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt; de zomer als spitsuur: zorgtaken worden gecombineerd met het maken van carrière, en de herfst als de actieve senioren fase. De herfst, de levensfase tussen 50 en 75 jaar, wordt wel de kroon op het leven genoemd of de 2^{de} adolescentie. De meeste mensen hebben dan vrij weinig verplichtingen en genieten een hoge levensstandaard. Volgens Bovenberg is het de uitdaging de lente en de herfst te

benutten om het spitsuur van het leven- het seizoen waarin wordt geïnvesteerd in de talenten van ouders en van jonge kinderen- te ondersteunen en dragen we er aan bij dat in een vergrijzende samenleving voldoende handen aan het bed zijn voor de mensen die zich dan bevinden in de levensfase van de winter. Zo wordt de vergrijzing geen ramp maar een feest.

‘Deze ontwikkelingen vragen om institutionele vernieuwing gericht op meer flexibiliteit in het combineren van werk, scholing en rust tijdens de levensloop. De grote uitdaging voor het bedrijfsleven is om nieuwe loopbaanpatronen te ontwikkelen. ‘Vooruitziende bedrijven ontwikkelen flexibeler carrièrepatronen. Ze letten er op dat de vaardigheden goed worden onderhouden, ook tijdens perioden van minder intensieve arbeid. Terwijl veel mannen tot voor kort op hun vijftigste al aan hun pensioen dachten, willen vrouwen volledig terugkeren in het arbeidsproces’.

De opvattingen van Evers en Stolk sluiten met betrekking tot het activeren van werknemers tot deelname aan het arbeidsproces gedurende hun herfstfase als mogelijke oplossing voor de vervangingsvraag bij Lans Bovenberg aan. Ook zij vinden dat werknemers in de herfst van hun leven zowel kwalitatief als kwantitatief meer moeten participeren.

Evers: ‘er is een vrij constante druk om 65 jaar te verlengen naar 67. Op het gebied van arbeidsparticipatie is nog veel te winnen (55+). Dit zijn trends die nu zichtbaar zijn op de arbeidsmarkt. Het is allemaal gericht op het verruimen van het arbeidsaanbod. Op het gebied van de arbeidsproductiviteit is bij ouderen door levenslange (bij) scholing en motivatie nog een wereld te winnen’.
Stolk: ‘De arbeidsstroom van ouderen moet door middel van pensionering flexibeler. De huidige benadering is te rigide, het gaat nu vooral om ‘beheersbaarheid’. Concreet zit de flexibilisering in de wijze hoe er wordt omgegaan met de pensioenregeling. Waarom kan de pensioenperiode niet 10 jaar duren in de vorm van een langzame afbouw van je werkzaamheden(deeltijd pensioen) toegespitst op de individuele situatie van de werknemer. Een dergelijk model is echter niet in alle sectoren toepasbaar. In de bouw is werken tot 67 jaar te zwaar. Leeftijd in combinatie met aangepaste omstandigheden dus maatwerk voor de ouderen moet de kennis overdracht op een goede manier laten verlopen. Om dit te bereiken is het belangrijk om de systemen daartoe politiek juridisch geschikt te maken. Zo raak je de ouderen niet in één klap kwijt. Dit is een natuurlijke manier van kennisoverdracht naar jongeren’.

Uit de arbeidsmarktanalyse RWI 2007 komt naar voren dat ouderen het minst van de aantrekkende conjunctuur profiteren. Voor ouderen die werkloos raken zijn de kansen op het vinden van een nieuwe baan klein. Plessen (2006) benadrukt in zijn artikel de rol van de werkgever: *‘de arbeidsparticipatie van*

ouderen neemt toe, hun ontslagpositie verslechtert, VUT-regelingen zijn vrijwel alle ter ziele, hun sociale zekerheid na ontslag verslechtert en hun kansen om bij ontslag weer 'aan de bak' te komen zijn er niet beter op geworden. Beleid gericht op deze groep is dan ook geen overbodige luxe'.

1.4 Samenwerken in Finland

En hoe moeten we dat allemaal organiseren? Wellicht kunnen we leren van Finland. Het land is koploper bij het bevorderen van de arbeidsdeelname door ouderen (RWI 2007). Terwijl het percentage werkende ouderen in Europa steeg met 6 procentpunt in de periode 2000-2005, steeg het in Finland met 11 procentpunt. De Finse aanpak propageert een nationale en samenhangende aanpak met toepassing van het subsidiariteitsbeginsel op elk niveau, van de individuele oudere werknemer, de onderneming tot de overheid. Wat ons opvalt, is de samenspraak tussen alle betrokken partijen in de ontwikkeling en uitvoering van het plan om de arbeidsdeelname voor en door ouderen te bevorderen.

Finland is in 1998 gestart met het Finish National Programme for Ageing Workers. De aanpak is gericht op het bepalen en verbeteren van iemands 'workability'. Via verschillende programma's van individuele ministeries is er een nationale strategie ontwikkeld om de kansen van oudere werknemers op de arbeidsmarkt te verbeteren. Daarbij is actief samenwerking gezocht met sociale partners, wetenschappers en maatschappelijke organisaties. Er zijn 40 projecten uitgevoerd, variërend van onderzoeksprogramma's, voorlichtingscampagnes tot scholingsprogramma's voor oudere werknemers en werklozen. Aanvullend is ook in het actieve arbeidsmarktbeleid specifieke aandacht geweest voor oudere werknemers en werklozen. De programma's maakten het mogelijk in 2005 een vergaande hervorming door te voeren in het pensioenstelsel. Sindsdien kan een werknemer in Finland kiezen wanneer hij met pensioen gaat. De leeftijdsgrens wordt gesteld tussen 63 en 68 jaar. Wie langer doorwerkt, ontvangt een hoger pensioen. Alle sociale partners zijn betrokken bij de hervorming van het pensioenstelsel. Ook al zijn de resultaten pas later merkbaar, nu al gaan Finnen later met pensioen: gemiddeld met 59,1 jaar, ruim een jaar later dan in 1995. Van de Finnen tussen de 55 en 64 jaar werkt nu 53 procent. Daarmee zit Finland bijna 10 procentpunt boven het Europese gemiddelde. In Nederland werkt 46 procent van de 55- tot 64-jarigen.

1.5 Werkgevers over de vervangingsvraag

In bovenstaande paragrafen bespraken we de visie van deskundigen op de vervangingsvraag en de bestaande praktijk in Finland. Maar denken individuele werkgevers daar ook zo over? Welke oplossingen verzinnen zij om het vraagstuk op te lossen? Wij hebben deze vragen voorgelegd aan Evers daar hij

onderzoek heeft gedaan bij werkgevers naar de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan personeel:

‘Werkgevers doen weinig aan strategische personeelsplanning. Ze doen niet aan 5 jaar lange termijn denken. Het is te ingewikkeld om je op de lange termijn te richten. Ze hebben weinig zicht op de vervanging van de babyboomgeneratie. Als werkgever zou je rekening moeten houden met het type personeel dat bij je in dienst is en hun competenties. In combinatie met de bedrijven in dezelfde sector moet je dat in kaart brengen en tools ontwikkelen om dat te doen. Binnen organisaties gebeurt dit mondjesmaat. HRM-afdelingen hebben er zicht op maar lopen ervoor weg. Zij zouden de kwalitatieve instrumenten moeten ontwikkelen en antwoord geven op de vraag hHoe het aanbod er straks uit komt te zie: welke kwaliteiten heb ik in huis, wat is het opleidingsniveau en welke competenties heb ik nodig?’

Het is moeilijk voor een werkgever om vast te stellen wat voor de lange termijn nodig is. Omdat hier geen zicht op is zoeken veel bedrijven het in de flexibilisering van het arbeidsaanbod. Om wel inzicht te krijgen zijn tools nodig om de kwaliteit van het personeelsbestand in kaart te brengen zoals bijvoorbeeld vlootschouwen: hoe sterk is mijn vloot en hoe sterk is mijn bemanning? Zal ik wel of niet investeren, kan ik veel of weinig problemen verwachten? Is bij vlootschouwen een groeipotentieel voor de bemanning mogelijk? Je moet mensen op verschillende elementen aansturen en een gedifferentieerd personeelsbeleid voeren’.

Evers oppert de vraag wie zich met de vervangingsvraag zou moeten bezighouden, wie overzicht heeft over de kwaliteiten van het personeel en de beschikbare kwalificaties op de arbeidsmarkt. Hij wijst de HRM'er aan als voorhoede post, als arbeidsmarktwatcher.

‘Het gaat vaak om de positionering van HRM gericht op lange en korte termijn processen. HRM is hoofd inkoop arbeid, die moet ervoor zorgen dat het eigen kapitaal voldoende en soepel beschikbaar is zowel kwantitatief als kwalitatief in samenspraak met de lijnmanager. Dit gebeurt echter niet vanwege een passieve houding van HRM’.

Als het menselijk kapitaal de kritische succesfactor binnen de arbeidsorganisaties is/wordt, kan het niet anders zijn dan dat de HRM'er als hoofd inkoop arbeid de te volgen strategie formuleert en ontwikkelt met betrekking tot het personeel. Of dat daadwerkelijk gebeurt, is afhankelijk van de positionering en de waardering voor de HRM professional. Hij⁶ is in theorie de strategische partner bij uitstek voor de lijnmanager. Hij heeft de kennis om in

⁶ Waar hij staat kan ook zij gelezen worden.

samenspraak met de lijnmanagers de oplossingen te bedenken met betrekking tot het vraagstuk van de kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag nu en in de toekomst. Dat betekent zorgdragen voor de vlootshouw op korte en langere termijn, de juiste 'nieuwe werknemers' van binnen en buiten de Nederlandse grenzen selecteren, de nieuwe flexibele loopbaanpatronen creëren en daarbij zorg dragen voor een evenwichtige op de individuele werknemer toegesneden mix van werk, scholing en rust, de vorming, training en scholing van (oudere) werknemers binnen bedrijven op de kaart zetten teneinde de arbeidsproductiviteit op hoog niveau te houden. Dit stelt hoge eisen en een actieve opstelling van de HRM'er.

1.6 Conclusie

Die vervangingsvraag laat zich door deskundigen niet éénduidig beantwoorden. De meeste deskundigen zien op de lange termijn goede oplossingen. De vervangingsvraag noodzaakt werkgevers vernieuwingen en innovaties aan te gaan. Dit neemt niet weg dat er op korte termijn grote knelpunten in de personeelsvoorziening in bepaalde sectoren zoals in de zorg, het onderwijs, de Chemie en Overheid (RWI 2004) de komende jaren kunnen ontstaan door de uitstroom van ouderen op de arbeidsmarkt. Dit dwingt tot oplossingen zoals technologische oplossingen, internationalisering van de arbeidsmarkten, aanpassingen van regelingen rond de sociale zekerheid en dergelijke. Uit onze macro-economische verkenning komt naar voren dat sterk wordt ingezet op de verhoging van de participatiegraad van de bevolking waarbij vooral de nadruk gelegd wordt op het langer doorwerken van ouderen. Volgens de deskundigen werkt grijs echt.

Het probleem ziet er op het niveau van het individuele bedrijf waar te weinig op langere termijn wordt gedacht anders uit. Individuele bedrijven, de HRM-professional, zou de urgentie van het vraagstuk moeten inzien en de verantwoordelijkheid moeten nemen het vraagstuk te analyseren voor het eigen bedrijf en de sector en oplossingen aandragen. De visies die op macro niveau de ronde doen zouden meer tot het gedachtegoed van de individuele bedrijven moeten behoren.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de onderzoeksvraag en kijken we of de individuele arbeidsorganisaties een antwoord hebben gevonden op de vervangingsvraag en welke antwoorden dat zijn.

2. Een kijkje in de keuken van een aantal organisaties.

We hebben een zestal organisaties geselecteerd die antwoord geven op de vraag in hoeverre zij te maken hebben met de vervangingsvraag c.q. de uitbreidingsvraag. In hoeverre hebben ze oplossingen bedacht en maatregelen genomen om te kunnen voldoen aan de kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag?

Wij zijn begonnen met bedrijven in de marktsector respectievelijk Corus (staal) en Dura Vermeer (bouw) waar dankzij de economische groei naast de vervangingsvraag tevens een uitbreidingsvraag speelt. Campina (melkindustrie) is daarentegen eerder bezig met inkrimping. Vervolgens zoomen we in op de koepel van zorginstellingen (Sigra), waar naast de vervangingsvraag tevens een uitbreidingsvraag ligt als gevolg van een toenemende vraag naar zorg, het Academisch Medisch Centrum van Amsterdam (AMC), met zijn specifieke vervangingsvraag op specifieke functies van onderzoek en zorg en een grote onderwijsinstelling als het ROCvA, met een zeer sterk vergrijsd personeelsbestand.



2.1 IJzersterk

Corus is een internationaal concern dat zich gespecialiseerd heeft in staal en aluminium. Corus heeft belangrijke productielocaties in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, België, Frankrijk en Noorwegen. Het hoofdkantoor staat in Londen. Bij Corus werken 41.200 mensen in meer dan 40 landen, waarvan 11.300 in Nederland (Corus 2007). Bij Corus in IJmuiden waar we ons in deze casus op richten werken 9.100 mensen en bedraagt de jaarlijkse omzet 3,2 miljard euro.

De industriële sector lijkt plaats te maken voor de dienstverlening en verdwijnt daarom ten onrechte vaak naar de achtergrond. De industriële sector kampt met een enorm tekort aan technisch bekwame mensen. Corus moet zich in allerlei bochten manoeuvreren om over voldoende personeel te beschikken.

De vervangingsvraag

Corus kijkt bij het formuleren van beleid vijf jaar vooruit, momenteel behelst het de periode van 2005-2010. De organisatie van Corus heeft een structuur met autonome eenheden die ieder een eigen HR afdeling hebben, ze worden directief aangestuurd. Corus kent een tekort aan personeel op alle niveaus en het zittende personeel heeft een gemiddelde leeftijd van 47 jaar. Om personeelsproblemen nauwkeurig in beeld te brengen maakt ze gebruik van een plannings- en prognosetool. Vanuit de werkvloer wordt aangegeven wat het verloop is en zal

worden (vanwege pensionering) en welke nieuwe functies in de nabije toekomst zullen ontstaan. Corus heeft een duidelijke strategie en weet exact welke competenties de organisatie nodig heeft. Op deze wijze wordt bedrijfsbreed, van fabrieksniveau tot individueel niveau in kaart gebracht hoeveel medewerkers er nodig zijn en op welk termijn en over welke competenties en vaardigheden die mensen moeten beschikken. De vraag voor nieuw personeel wordt nauwkeurig in kaart gebracht en met behulp van marktonderzoek wordt gekeken naar het aanbod op de arbeidsmarkt. Met de prognosetool wordt gekeken wie een opleiding afrondt en welke consequenties dat heeft voor de wervingsbehoefte.

Met de plannings- en prognosetool worden alle acties, knelpunten en de lopende activiteiten in kaart gebracht. De plannings- en prognosetool is een gevoelig instrument omdat de variabelen heel accuraat ingevuld moeten worden. Op basis van de planning- en prognosetool wordt vervolgens beleid gemaakt. Zo is in kaart gebracht dat er in de periode van 2005-2010, 2500 vacatures vervuld moeten worden. Momenteel zijn er al 1000 van vervuld en staan er nog 1500 open. Corus geeft aan dat met de gemiddeld hoge leeftijd van het personeel en het feit dat er zoveel vacatures openstaan er veel kennis en ervaring verloren gaat.

Corus wil de beste leverancier zijn voor de besteklanten en om dit te kunnen realiseren zijn de beste medewerkers nodig. Corus plaatst zich op de markt met de slagzin: *“best supplier to best customers”*. De organisatie wil ijzersterk overkomen niet alleen op de klanten en de zittende medewerkers maar ook op de omgeving.

‘We willen de beste buurman zijn in de regio. De regio is voor ons heel belangrijk, we willen die niet vervuilen en we willen geen geluidsoverlast veroorzaken. Als je de beste wilt worden moet je ook met de beste mensen werken, die mensen beschikken over een aantal competenties die heel belangrijk zijn om een strategie te kunnen realiseren. Ik denk dan aan verandervermogen en innovatief denken, waar je de nieuwe profielen op moet toesnijden. Vakmanschap is voor ons heel belangrijk en de automatisering heeft goed meegeholpen om dat vakmanschap te borgen’.

Corus wil kennis in huis houden door goede opleidingsprogramma's te maken. Bij de oudere generatie zit de kennis vooral in het hoofd. Tegenwoordig wordt in de opleidingsprogramma's vastgelegd wat iemand precies moet kunnen en weten om in een bepaalde functie adequaat te functioneren.

Maatregelen en oplossingen

Corus kent een tekort aan medewerkers op alle niveaus. Het overgrote deel van het personeel bestaat uit technisch opgeleide mensen. Omdat de kwaliteit van het onderwijs een zorgpunt is voor de organisatie en daar boven op steeds minder mensen voor techniek kiezen, heeft Corus een eigen bedrijfsschool. In deze bedrijfsschool worden 200 leerlingen afkomstig van het VMBO tot procesoperator of een vergelijkbare functie opgeleid. De werving van de leerlingen vindt plaats door middel van campagnes. Zo worden er open dagen op de bedrijfsschool georganiseerd, wordt er geadverteerd door de hele regio en wordt het eigen personeel gevraagd om mensen uit te nodigen die geïnteresseerd zijn om voor Corus te werken. Corus neemt ook mensen aan van niet-westerse afkomst, jongeren van 23 en ouder met een lange afstand tot de arbeidsmarkt, en leidt ook hen op tot procesoperator. Corus wil op scholen laten zien dat techniek een leuk vak is en sponsort lego pakketten voor jongeren. De organisatie richt zich op sectoren waar mensen boventallig zijn, zoals de agrarische - en grafische sector. Deze mensen hebben een streepje voor omdat ze vaak wis- en natuurkunde in het pakket hebben gehad, waardoor ze op de bedrijfsschool gemakkelijk omgeschoold kunnen worden.

Het bedrijf heeft niet alleen tekort onder schoolverlaters. Corus geeft aan dat het grootste knelpunt ligt bij het tekort aan ervaren en kundige werknemers. Om deze doelgroep aan te trekken maakt ze gebruik van verschillende middelen. Zo plaatst ze borden langs de snelweg met de tekst: *“file rijden beu? Denk ook eens aan Corus”*. Hierbij richt Corus zich op mensen die in de kleine kinderen zitten, belang hechten aan vrije tijd en over kennis beschikken. Tevens worden er evenementen georganiseerd waarbij mensen de mogelijkheid krijgen om een kijkje te nemen achter de schermen van Corus. Op deze wijze wil de organisatie laten zien hoe inventief de ICT bij Corus is. Corus is op zoek naar de burens, omdat het voor het uitvoerende werk geen goede oplossing is om mensen uit het buitenland in te zetten. De veiligheid van de mensen maakt het noodzakelijk om dezelfde taal te spreken. Men moet in staat zijn om instructies te lezen in dezelfde taal. Voor research functies zoekt Corus gepromoveerde mensen die Engels spreken van over de hele wereld.

Corus is zich er van bewust dat ze om actief te zijn op de arbeidsmarkt de interne infrastructuur om campagnes te starten op orde moet zijn. Ze maakt gebruik van kennisschijven, dat zijn recruiters die kennis hebben over de specifieke doelgroep, dezelfde taal spreekt en dezelfde opleiding hebben gevolgd.

Lifetime employment wordt gestimuleerd. De organisatie wil dat werknemers carrière maken binnen het bedrijf. Zij doet dit met behulp van speciale (opleidings) faciliteiten en goede arbeidsvoorwaarden, inhoud en afwisseling van het werk. Wanneer één van de fabrieken van Corus te maken krijgt met

boventalligheid bestaat de mogelijkheid een test te doen en overgeplaatst te worden. De organisatie wil door middel van goed personeelsbeleid haar personeel zo lang mogelijk in dienst houden. Het beleid is daarom gericht op iedere levensfase: zo zijn er fitnessprogramma's, de mogelijkheid om langer door te werken en er zijn korte stopmogelijkheden.

De overheid zou een steentje kunnen bijdragen door de subsidieregelingen minder bureaucratisch te maken. Hierbij moet er gedacht worden aan het in dienst nemen van langdurige werklozen en mensen met een beperking door middel van subsidie te stimuleren. Ook zou de overheid een rol kunnen spelen in het stimuleren van flexibelere samenwerking tussen het bedrijfsleven en de publieke sector.

Conclusie

Corus heeft bedrijfsbreed en op alle niveaus binnen de organisatie te maken met een schaarste aan personeel. Opvallend is de professionele wijze waarop Corus de exacte personeelsbehoefte, zowel kwantitatief als kwalitatief, met behulp van de plannings- en prognosetool in kaart brengt. Dat doet ze door de vacaturebehoefte per kwartaal te inventariseren en te rapporteren aan de directie. Om personeel te werven zet Corus mensen in die kennis van zaken hebben en in staat zijn om kwalitatief de juiste mensen aan te trekken voor de vrijgekomen functies. Corus organiseert verschillende evenementen waardoor ze haar organisatie transparant maakt voor potentiële medewerkers, ze zoekt potentiële werknemers door relaties te leggen met het onderwijs. De plannings- en prognosetool is een middel om alle activiteiten binnen de organisatie inzichtelijk te maken en te plannen. Met de plannings- en prognosetool zou Corus een goed voorbeeld kunnen zijn voor andere bedrijven.



2.2 De Macho

De bouw neemt in Nederland circa 10% van het bruto binnenlands product voor zijn rekening en is hiermee één van de grootste bedrijfstakken. Het arbeidsprobleem dat de bouw treft is de toenemende vervangingsvraag van personeel door vergrijzing. Ook de uitbreidingsvraag als gevolg van de hoogconjunctuur speelt een rol bij de toenemende personeelstekorten. Om te weten hoe de bouw hier mee omgaat, zoomen we in deze casus in op Dura Vermeer. Dura Vermeer is een landelijk opererend bouwconcern. Dit bouwconcern is actief in de sectoren bouw en vastgoed, infrastructuur, advies en dienstverlening. Dura Vermeer heeft ongeveer 3500 medewerkers in dienst en behoort met circa 1 miljard euro bedrijfsopbrengsten tot de top van de Nederlandse bouwbranche (Dura Vermeer 2007).

De vervangingsvraag

Dura Vermeer richt zich bij het ontwikkelen van beleid op een termijn van drie jaar. Vanwege de sterke conjuncturele en structurele ontwikkelingen van de markt zijn jaarlijkse aanpassingen in het beleid een noodzaak. Bij de conjuncturele ontwikkelingen gaat het om de economische ontwikkelingen, de structurele ontwikkelingen hebben te maken met de uitstroom van de babyboomers. Om in te spelen op het vertrek van de oudere werknemers is Dura Vermeer een aantal jaren geleden begonnen met het formuleren van beleid. Om de vervangingsvraag te lijf te gaan is het belangrijk om te weten dat in de bouw e *blue collar* en e *white collar* medewerkers worden onderscheiden. De *blue collars* zijn de traditionele bouwvakkers die volgens onze respondenten gemakkelijk te vervangen zijn omdat ze vanuit het buitenland ingehuurd worden. De *white collars* zijn moeilijk te vervangen, het zijn de technici, de uitvoerders, werkvoorbereiders en calculatoren.

De *blue collars* worden door Dura Vermeer ingehuurd vanuit het buitenland. De bouwbranche is niet onbekend met het inhuren van buitenlanders, er worden bijvoorbeeld Polen aangenomen via onderaanneming. Onderaanneming houdt in dat een deel van het werk wordt uitbesteed. Hierdoor worden buitenlanders niet vermengd met de mensen uit Nederland, veiligheidsoverwegingen worden als argument aangedragen. Ook worden er regelmatig specialisten ingehuurd vanuit het buitenland. Structureel worden er specialismen uit het buitenland ingehuurd en conjunctureel wordt er met Engelsen, Ieren, Duitsers en Polen gewerkt.

Het probleem in het bouwbedrijf ligt niet bij de *blue collars*, maar bij de *white collars*. Daar doen zich zoals gezegd de tekorten voor. De *white collars* kunnen niet uit het buitenland ingehuurd worden omdat, aldus onze respondent, het essentieel is voor deze functies om de Nederlandse taal te beheersen. Engels als voertaal kan nog niet gerealiseerd worden omdat Dura Vermeer 'puur Hollands' is. Dura Vermeer is in eerste instantie begonnen met het intern opleiden van mensen voor toekomstige vacatures.

Naast het tekort aan *white collars* heeft de bouwbranche ook te kampen met een kwalitatief probleem. Dit kwalitatieve probleem kent twee facetten. Er stroomt kennis uit en er stroomt een nieuwe generatie in. Hiermee verdwijnen niet alleen de mensen, maar ook een complete arbeidsmoraal. De arbeidsmoraal van de macho kenmerkt zich door het levenslang werken in de bouw, werken centraal staat in het leven, een dienstverband van 25 tot 40 jaar bij dezelfde baas, en als iets in het werk niet goed gaat de oorzaak bij jezelf zoeken en niet bij een ander. De huidige generatie echter leeft niet om te werken, maar werkt om te leven. Ze heeft andere eisen, wensen en kwaliteiten. De jongere generatie wil een evenwicht tussen werk en privé. Daarnaast zegt de huidige jonge generatie

makkelijker haar baan op zonder een nieuwe baan te hebben. Ook is er vaak frictie tussen de jongere generatie en de veertigers, die sterk functie- en taakgericht zijn. Om het verschil tussen generaties zicht- en bespreekbaar te maken organiseert Dura Vermeer workshops generatiemanagement. Tijdens de workshop praten verschillende generaties over elkaar in verschillende beelden.

‘Wat je dus in de workshops ziet is dat je misschien wel één iemand een klein beetje kunt kneden en polijsten, maar een hele generatie kneden en polijsten kun je schudden. Dan kan je je als bedrijf alleen maar aanpassen aan de nieuwe situatie’.

Het bedrijf past zich dus aan de huidige jonge generatie aan die nu de bedrijven instroomt. Naast generatiemanagement realiseert het bedrijf zich dat kennismanagement hard nodig is. Kennismanagement is het behouden van goede mensen en het inzichtelijk maken van kennis die nodig is om het bedrijf te laten lopen. Momenteel loopt er een project om te kijken hoe de kennis in kaart gebracht kan worden en hoe je die kennis kunt borgen.

Maatregelen en oplossingen

De bouwbranche heeft te maken met zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve vervangingsvraag. Bij de *blue collars* wordt geworven via mond-tot-mond reclame. Dura Vermeer merkt dat ze last krijgt van internationale concurrentie van onder andere Noorwegen en andere Europese landen. Om de tekorten bij de *white collars* tegen te gaan wordt doorgaans gebruik gemaakt van werving en selectiebureaus. Op dit moment loopt er een proef met internetwerving. Daarnaast steken ook ludieke acties de kop op om personeel te werven. Een respondent zegt:

‘We hebben ooit een 1 april grap uitgehaald, dat is een jaar of vijf geleden, door te zeggen dat we alle lease auto’s zouden vervangen door Smarts, de smart for four was toen net op de markt. We hebben 1800 lease auto’s dus je begrijpt: dikke paniek in het land. Niemand begreep dat het een 1 april grap was. Nu wordt de grap werkelijkheid. Als medewerkers nieuw personeel inbrengen dan krijgen ze €1000,- bruto en een dinerbon van €150,- met diegene die aangebracht wordt. Ook krijgen ze een lot, waarmee ze meedingen naar een smart. Iedere keer als wij 15 nieuwe medewerkers hebben verloten we een smart’.

Deze actie met een knipoog werpt zijn vruchten af. Het zittende personeel dat nieuwe mensen voordraagt selecteert op een zeer zorgvuldige manier waardoor er op voorhand een uitstekende selectie plaats vindt.

Dura Vermeer is ook bezig met functie differentiatie, dit houdt in dat een bouwkundige niet meer alles van het begin tot het eind alleen hoeft te regelen, maar dat er ook mensen worden geworven met een logistieke en administratieve achtergrond om de opdracht uit te voeren. Op deze manier wordt de druk voor de bouwkundige minder en het leidt tot een verlichting van zijn taak.

Het bedrijf is, samen met verschillende instanties, een opleidingsinstituut gestart, waarin mensen vakkundig worden opgeleid. Het opleidingsinstituut wordt paritair aangestuurd en ook de vakbonden zijn hierbij betrokken. Daarnaast ziet de bouw ook nog wel ruimte in de markt om allochtonen te werven. Toch blijft de bouw niet aantrekkelijk voor allochtonen. Een respondent zegt hierover:

“We merken dat allochtonen bij ons willen komen werken, maar om dat te realiseren moeten we eigenlijk allochtone leermeesters hebben en die hebben we niet. Je zou eerst moeten zorgen dat je een paar super allochtonen hebt en dan komt de rest vanzelf. Een hele hoop bedrijven zegt dat het een branche probleem is, maar je zou er eigenlijk wel wat aan kunnen doen. De escape naar de buitenlanders, naar de Polen, is eigenlijk te gemakkelijk’.

Ondanks de vele ideeën en middelen die ingezet worden om nieuw personeel te werven kent de bouw ook nog andere belemmeringen. Zo is het nog steeds niet mogelijk om parttime of thuis te werken. Aan de andere kant is er de arbeidstijdenwet die personeel verbiedt extra te werken. Dura Vermeer heeft bovendien acties lopen om een steentje bij te dragen aan het welzijn en de gezondheid van haar personeel. Ze proberen hun medewerkers te motiveren iets aan hun voedingsgewoontes en aan lichaamsbeweging te doen.

Dura Vermeer geeft aan dat de overheid een aantal maatregelen kan treffen om bedrijven handvatten aan te reiken om hun personeel langer te behouden. Een oplossing is bijvoorbeeld het koppelen van de AOW leeftijd aan de leeftijdsverwachting.

Conclusie

Dura Vermeer is een sterk conjunctureel gevoelig bedrijf. Momenteel speelt de vervangingsvraag en uitbreidingsvraag in de bouw een doorslaggevende rol in de personeelswerving en -voorziening. De oplossing van de tekorten is het meest hardnekkig op het niveau van de *white collars*, personeel dat geworven moet worden op de Nederlandse arbeidsmarkt. Bij de instroom van jongeren loopt Dura Vermeer aan tegen het feit dat zich een verandering heeft voorgedaan in de arbeidsmoraal. Dura Vermeer heeft generatie -en kennismanagement

workshops opgezet om te achterhalen wat er moet gebeuren om de jongere generatie te motiveren en te binden aan het bedrijf.



2.3 De krimper

De sector landbouw heeft te maken met weinig knelpunten op het gebied van personeelswerving; ze bevindt zich in een krimpende industrie (RWI 2004: 7). Campina is een wereldwijde zuivelcoöperatie in deze sector. Campina, door de meeste herkend door het frisgroene logo, wordt in verband gebracht met melk. ‘Het zit in onze natuur’ (Campina 2006: 1-3). Campina realiseert in samenwerking met 6000 boeren en ruim 2600 medewerkers een omzet van ongeveer 1,1 miljard euro in Nederland (Campina 2007).

De vervangingsvraag

De landbouw industrie krimpt mede omdat de productie verschuift naar de ‘goedkope’ landen. Enkele producten kunnen echter niet elders geproduceerd worden en houden hun oorsprong in Nederland. Melk is één van die producten die niet kan worden verhuisd naar het buitenland. Het is de taak van Campina ervoor te zorgen dat de productie goedkoper wordt. Dat doet ze dan ook door schaalvergroting, automatisering en centralisatie van productiefaciliteiten waardoor minder arbeidskrachten nodig zijn. Campina verwoordt dit als: *‘slimmer dingen doen die we deden’*.

De organisatie hanteert een strategische personeelsplanning. Het bedrijf kijkt bij het formuleren van beleid vijf jaar vooruit. Belangrijke peiler in de strategische personeelsplanning is het terugdringen van de gemiddelde leeftijd van het personeel. De gemiddelde leeftijd van het huidige personeel is 43,8 jaar. Het verlagen van de gemiddelde leeftijd gaat ten eerste via natuurlijk verloop. De organisatie wil dat 5% van medewerkers de organisatie verlaten. Om te bepalen wie er potentie heeft en wie niet, wie mag blijven, wie het voordeel van de twijfel krijgt en wie moet vertrekken, wordt er gebruik gemaakt van een successieplanning. Bij de successieplanning staat het portfolio centraal. Met behulp van een zespuntschaal en vier doelgroepen wordt bepaald of iemand mag blijven of niet. Wanneer iemand slecht presteert, en een 5 of een zes scoort, betekent dit hij geen potentieel heeft en genoodzaakt is om de organisatie te verlaten.

Daarnaast is 15% van het personeelsbestand variabel zoals uitzendkrachten. Deze uitzendkrachten zijn het ventiel voor de terugloop van het aantal medewerkers in de organisatie. Indien toch extra productiemensen nodig zijn

worden er onder andere Polen aangetrokken. Voor de afdelingen research en development worden Portugezen en Chinezen, met als voertaal Engels, aangetrokken. Pas als er geen escape route meer is wordt ervoor gekozen om in ouderen te investeren om ze voor de organisatie te behouden. Campina heeft wel een probleem met de marketing en sales mensen. Melk aan de Nederlandse man brengen is essentieel voor het overleven van de organisatie. Marketing en sales mensen zijn moeilijk aan het bedrijf te binden. Het is voor deze functie essentieel om de Nederlandse taal te beheersen waardoor het aantrekken van buitenlanders niet aan de orde is.

Om de kwaliteit in de organisatie te waarborgen is er een Campina universiteit opgericht. In samenwerking met verschillende opleidingsinstituten waaronder de universiteit van Tilburg en Total Production Manufactory worden er methodes ontwikkeld die passen bij de ideeën en denkbeelden van Campina. Per discipline is er een platform. Een voorbeeld van zo een opleiding binnen een platform is: 'Passion For Campina'. Op deze wijze wordt de kennis van de organisatie gemeenschappelijk gemaakt. De mogelijkheid om decentraal een opleiding te volgen bestaat op individuele basis ook.

Maatregelen en oplossingen

Wanneer er vacatures vrij komen wordt eerst intern gekeken of er geschikte kandidaten zijn. Zo wordt de doorstroom binnen de organisatie gestimuleerd en komen langs die weg starterfuncties vrij. Op deze wijze kan de organisatie zich richten op mensen die vanuit de universiteiten komen. Deze doelgroep is makkelijker te werven dan mensen met ervaring 'los te peuteren' bij de concurrent. Campina hecht net als vele andere organisaties belang aan kwalitatief goed personeel. Iedereen die bij het bedrijf binnenkomt moet daarom eerst door een assessment. De versoepeling van het ontslagrecht kan bijdragen tot het behoud van de kwaliteit en verantwoord doen krimpen van het personeelsbestand.

Om een oplossing te bedenken voor de vervangingsvraag is het wenselijk om gebruik te maken van leeftijdsdifferentiatie. Door ouderen langer hun werk te laten doen wordt slechts een deel van het probleem opgelost. Het bedrijf wil een begin maken met differentiëren naar leeftijd, functie en salarisoniveau, gekoppeld aan de vraag hoelang iemand nog moet en kan werken. De overheid kan een steentje bijdragen door mogelijkheden te ontwikkelen om mensen te stimuleren zichzelf te ontplooien. De overheid kan faciliteiten treffen om de studie van mensen fiscaal te belonen. Wellicht zou een diversificatie in de lengte van de werkweek ook een deel van de vervangingsvraag oplossen. Om dit te bewerkstelligen moet van de werkweek een ademend ventiel worden gemaakt. Hiervoor is het noodzakelijk om de helft van de werknemers in Nederland

's nachts te laten werken en de andere helft overdag waardoor de files worden gespreid. Het is noodzakelijk om het werken in ploegendiensten verplicht te stellen anders kan de diversificatie in de werkweek niet bewerkstelligd worden. Dit idee en deze oplossing kan alleen ingevoerd worden als het hele land eraan meewerkt anders niet.

Conclusie

Campina valt onder de sector landbouw en bevindt zich als zuivelcoöperatie in een krimpende industrie. Het gaat in de sector om een terugloop van de werkgelegenheid. Om dit te realiseren maakt Campina bewust gebruik van een strategische personeelsplanning in haar beleid. Jaarlijks moet 5% van het personeel de organisatie verlaten, om te bepalen wie dat zijn wordt gebruik gemaakt van een successieplanning. Daarnaast wordt om de krimp te bevorderen gebruik gemaakt van 15% uitzendkrachten. Ondanks dat over het algemeen bij Campina de personeelstekorten geen rol spelen geldt dat wel voor enkele functies. Om in tijden van arbeidsmarktkrapte aan kwalitatief goed personeel te komen en dat te behouden is de 'Campina University' opgericht, in samenwerking met universiteiten en andere gespecialiseerde organisaties.



2.4 De oppasmoeder

De vervangingsvraag in de zorg wordt overschaduwd door de toenemende vraag naar zorg. De sector zorg en welzijn legt een aanzienlijk beslag op de arbeidsmarkten dat zal door de stijgende zorgconsumptie alleen nog maar toenemen. Op middellange termijn zal dit op onderdelen leiden tot grote tekorten aan verzorgend en verplegend personeel (SER 2007). Op dit moment is 12 % van de beroepsbevolking actief in de zorgsector. Om de toenemende zorgvraag op te vangen zou dat in het jaar 2025, 20% moeten zijn (Sigra 2007: 1). Dit betekent dat er dan 1,7 miljoen mensen werkzaam zouden moeten zijn in de zorg.

De Samenwerkende Instellingen Gezondheidszorg Regio Amsterdam (Sigra) is een overkoepelend zorgorgaan in Amsterdam en omstreken. De Sigra is een ledenvereniging die een bijdrage wil leveren aan de kwaliteit en efficiëntie van de zorgverlening in Amsterdam en omgeving. De Sigra probeert als een goede moeder voor de instellingen te zorgen en samen met haar leden speerpunten te ontdekken in het arbeidsmarktbeleid. In totaal vertegenwoordigt Sigra 50.000 werknemers.

De Sigra maakt momenteel een onderverdeling in 5 sectoren:

1. ziekenhuizen
2. de verpleging en verzorging
3. gehandicaptenzorg,
4. geestelijke gezondheidszorg
5. overige

De klanten van Sigra bevinden zich voornamelijk in Amsterdam en omgeving, een regio die een andere demografische ontwikkeling kent dan haar omringende omgeving. Landelijk is er sprake van vergrijzing aan de ene kant en ontgroening aan de andere kant. In Amsterdam is er naast de vergrijzing ook sprake van ‘vergroening’, een relatief groot aandeel jonge Amsterdammers. Amsterdam heeft naast de vrij jonge bevolking ook te maken met emigratie vanuit Amsterdam naar de regio. Het zijn vooral de goed verdienende 45 plussers die de stad uittrekken. Ondanks deze emigratie uit Amsterdam blijft het inwonersaantal van circa 750.000 stabiel.

De vervangingsvraag

De Sigra richt zich in haar arbeidsmarktbeleid op de periode 2006-2014. In dit beleid komt naar voren dat het grootste kwalitatieve probleem waar Amsterdam mee te maken heeft is het niet aansluiten van het aanbod op de vraag. Wanneer er gekeken wordt naar de problematiek op middellange termijn zit het voornaamste knelpunt op MBO niveau 3: de verzorgenden voor de sectoren ouderenzorg en de gehandicaptenzorg. Op dit moment is er sprake van een stuwmeer aan laagopgeleiden, MBO niveau 1 en 2, waardoor er een mismatch tussen vraag en aanbod ontstaat. De samenleving vraagt steeds naar betere, kwalitatief hogere zorg en het aanbod aan personeel is volstrekt onvoldoende om aan die vraag te kunnen voldoen.

In deze case gaat het verder om de *care sector*. De care kenmerkt zich door twee belangrijke tendensen. Aan de ene kant de kleinschaligheid: men wil de zorg weer terug de wijk inbrengen, aan de andere kant wil de zorgsector steeds meer ICT middelen inzetten om op arbeid te sparen.

Maatregelen en oplossingen

Onderzoek heeft uitgewezen dat de zorg als werkgever in de grote steden voor werknemers minder interessant is voor werkenden: het werk is zwaar en de beloning is niet evenredig. De salariering is gebonden aan de CAO, dit betekent dat er weinig speelruimte is voor de zorginstanties om meer loon te bieden. De zorg zal op een meer immateriële manier aantrekkelijk moeten worden gemaakt. Een oplossing kan een meer positief imago zijn.

Om in te spelen op de tekorten richt de Sigra zich in de eerste plaats op de versterking van samenwerking met het onderwijs, voornamelijk de regionale

opleidingscentra. Op dit moment maakt meer dan 40% van de leerlingen de opleiding niet af. Samen met het onderwijs en de gemeente wordt geprobeerd om die uitval te beperken. De Sigra coördineert de VMBO carrousel in Amsterdam. De VMBO carrousel biedt leerlingen de mogelijkheid om in een carrousel verschillende zorginstelling van binnen te bekijken. Het doel hiervan is dat zij een reëel beeld van de zorg krijgen. Daarnaast heeft de Sigra plannen om voorlichting te geven aan de hoogste klassen van het basisonderwijs. Om meer allochtonen in de zorg te krijgen is ze tevens bezig met het stimuleren en ontwikkelen van zelforganisaties van allochtonen binnen de instellingen om hen aan de instelling te binden. Een ander voorbeeld is gericht op meer mannen in de zorg te krijgen. In de zorg geldt namelijk de 80-80 regel, dit betekent dat 80% in de zorg vrouw is en 80% ook in deeltijd werkt. Om nieuwe arbeidsreservoirs aan te boren zouden in de zorg wel wat meer mannen moeten en kunnen werken.

Naast de activiteiten van de Sigra ontwikkelen de instellingen ook hun eigen activiteiten. Zo zijn er instellingen die heel specifiek hun eigen website hebben opgericht en zelf contacten hebben met het onderwijs. Ook zijn er instellingen die in service opleidingen nieuw leven hebben ingeblazen en proberen ouderen langer te laten doorwerken. Er wordt niet alleen ingespeeld op het behouden van ouderen voor de zorg en het aantrekken van schoolverlaters. Ook zijn er allerlei creatieve ideeën om mensen met ervaring te werven voor de zorg. Een voorbeeld hiervan is het volgende:

‘Wij wisten al een half jaar, driekwart jaar geleden dat TNT mensen ging ontslaan dus wat kunnen we nu samen doen. Nou dat is voor ons natuurlijk een mogelijkheid om mensen die daar uitvliegen om die proberen op te nemen in de zorg. Omdat je die mensen niet hoeft te disciplineren, je hoeft ze niet te vertellen dat ze vroeg moeten opstaan en klantvriendelijkheid zijn enzovoort. Zo hebben ze heel veel voor op de jongeren die dat niet kunnen’.

De Sigra heeft gebruik gemaakt van de situatie bij TNT om mensen uit die sector te laten instromen in de zorg. Daarnaast maakt ze gebruik van verschillende samenwerkingsverbanden, zoals het netwerk intersectorale mobiliteit. Dit netwerk bestaat uit een aantal zorginstellingen, de KLM, Schiphol en de gemeente. Er worden onderling afspraken gemaakt over het uitwisselen en overnemen van medewerkers waarbij voor de zorg geldt dat toch allereerst wordt geprobeerd om mensen voor de eigen sector, de zorg te behouden. Door de ontwikkeling van de kleinschaligheid is het mogelijk om steeds meer mensen in te zetten voor facilitaire zaken. Hierbij kan men denken aan functies als portier, conciërge, huismeester. Het gaat in Amsterdam om circa 200 functies. Naast de kleinschaligheid wil men de technologie op een

dusdanige manier inzetten dat er minder mensen in de zorg nodig zijn. Een voorbeeld hiervan is iemand die thuis in contact staat met de zorginstellingen.

Conclusie

De Sigras als overkoepelend zorg orgaan in Amsterdam en omstreken houdt zich bezig met verschillende activiteiten om te zorgen voor een goede instroom van personeel in de zorg. Ze kenmerkt zich door de velen vormen van samenwerking met verschillende instanties. Zo streeft naar intensieve samenwerking met scholen waarbij Sigras zich richt op het positief in beeld brengen van de zorg. Hiermee probeert ze jongeren te interesseren voor de zorg. Daarnaast speelt de Sigras een rol in de samenwerking met bedrijven met als doel het personeel dat daar uitstroomt op te nemen in de zorgsector, de intersectorale mobiliteit. Het gaat met name om bedrijven in commerciële sectoren. Naast de samenwerking met verschillende organisaties probeert ze de zorg aantrekkelijk te maken voor nieuwe doelgroepen zoals mannen en allochtonen. Dit vereist een imago verandering. Tot slot richt het Sigras zich ook op het behouden en motiveren van ouderen om langer door te werken. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan worden alle mogelijke wegen bewandeld om te kunnen inspelen op de vervangingsvraag.



2.5 De professor

De sector gezondheidszorg heeft te maken met een grote vervangingsvraag en relatief veel knelpunten (RWI 2004: 7). Binnen de zorg zit het grootste knelpunt bij de verzorgenden (RWI 2007: 31). In deze casus zoomen wij in op het Academisch Medisch Centrum (AMC) in Amsterdam. In het AMC werken 7.000 mensen. Het AMC is hiermee de grootste werkgever in de zorg en behoort tot één van de in totaal acht academische ziekenhuizen in Nederland. In de Sigras casus werd het onderscheid gemaakt tussen de *cure* en de *care*. Het AMC is een ziekenhuis en valt onder het begrip *cure*. Het organisatie van het AMC bestaat uit divisies en verschillende beroepen. Door de gelaagdheid en de differentiatie heerst in het ziekenhuis een eilandencultuur waardoor er niet één lijn valt te schetsen van de ontwikkelingen rond de vervangingsvraag in het ziekenhuis. Eén antwoord is dan ook niet te geven.

De vervangingsvraag

Het AMC moet nu en in de toekomst over voldoende mensen beschikken om de taken waarvoor ze staan uit te voeren, daarover gaat het arbeidsmarktbeleid. Centraal in het beleid staat dat het AMC de vraag om personeel moet monitoren en dat er prognoses gemaakt moeten worden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de demografische gegevens en de ervaringsgegevens die in verband staan met het natuurlijke verloop. Bij het ontwikkelen van een arbeidsmarktbeleid kijkt de Raad van Bestuur ongeveer 15 jaar vooruit. Het management hanteert echter een kortere termijn, dat komt door de termijn gebonden budgetten, de taakstelling en de doelstellingen die aan het eind van het jaar behaald moet worden. Op managementniveau zijn het daarom de korte termijn afwegingen die leidend zijn in bepaalde beslissingen en in de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid. Het AMC geeft aan dat bij voorspellingen over de toekomstige ontwikkelingen van de zorgvraag voorzichtigheid geboden is.

‘Iedereen roept dubbele vergrijzing maar je ziet natuurlijk ook dat er een markt is voor de gezondheidszorg en er zijn ook bepaalde ontwikkelingen die niet altijd even voorspelbaar zijn. Misschien dat een deel van de zorgconsumptie naar het buitenland gaat. Tot dusverre gebeurt dat niet op grote schaal. Je ziet natuurlijk wel dat toekomstige generaties, de ouder wordende generaties het volgens mij toch gemakkelijker en vanzelfsprekender vinden om eens gewoon in een vliegtuig te stappen en iets ergens te gaan halen. En als je dat nou al een keer hebt gedaan voor een laserbehandeling dan ga je op een gegeven moment ook als je prostaat aan de beurt is. Ik kan alleen niet helemaal voorspellen hoe zich dat gaat ontwikkelen’.

Het AMC geeft aan de hand van dit citaat aan dat er met het beleid wel richting gegeven wordt, maar dat er niet concreet gestuurd kan worden op de toekomstige ontwikkelingen in de zorg.

Over het algemeen heeft het AMC geen wervingsproblemen. Het imago van het ziekenhuis zorgt namelijk voor natuurlijke instroom van personeel. Het ziekenhuis heeft niet echt een vervangingsprobleem. Wel zijn er enkele afdelingen die last hebben van tekorten. De tekorten zitten vooral op het niveau van de doktersassistenten en de apothekersassistenten. Het AMC richt zich in het algemeen op het hogere segment in de markt en daar is nauwelijks sprake van tekorten. .

Het AMC is niet alleen een ziekenhuis maar ook een onderzoek- en een opleidingsorganisatie. Die tak van sport is gericht op de langere termijn om talenten aan de organisatie te binden. Het gaat hierbij om mensen die zich moeten richten op een carrière in de wetenschap.

‘De toponderzoekers, ook daar voeren we een wat langer termijn beleid, om te kijken van welke mensen heb je straks nodig en hoe kun je nu al beslissingen nemen om ervoor te zorgen dat je over voldoende internationale vermaarde hoogleraren beschikt. Dat je gewoon het talent weet aan te trekken en weet te binden, dat je nodig hebt om een toonaangevend academisch ziekenhuis te zijn’.

Om een toonaangevende positie in te nemen wordt er geïnvesteerd in het behouden en aantrekken van talenten. De medisch specialisten monitoren in samenwerking met ziekenhuisorganisaties het aantal plaatsen dat nodig is en dat verschilt per specialisme. Zo is er bijvoorbeeld zeker een tekort aan anesthesisten op termijn.

Het AMC wil geen kennis verliezen en is zich ervan bewust dat het ook goed is om nieuwe kennis binnen te krijgen. Kwalitatief ondervangt ze de vervangingsvraag omdat ze voor een belangrijk deel zelf opleidingen verzorgen. Bij de verschillende beroepsgroepen: de dokters, de verpleegkundige, de OK assistenten, de laboratorium medewerkers, de radiotherapeuten, gebeurt dat automatisch in de opleiding. De kennisoverdracht vindt namelijk plaats doordat de opleiding van het personeel al voor een belangrijk deel in de arbeidsorganisatie verankerd is. Op onderdelen is de kwaliteit van het personeel wel achteruit gegaan, maar daar heeft het AMC in eerste instantie op ingespeeld door de relatie met de hogeschool te intensiveren. Daarnaast is het AMC meer dual gaan opleiden.

Maatregelen en oplossingen

‘Vraagstukken rondom in- en uitstroom van het personeelsbestand en de beïnvloeding daarvan is breder dan alleen kijken naar hoe nieuwe mensen te werven. Je kunt eerst kijken of de mensen die je in dienst hebt of die beter ingezet kunnen worden. Daarvoor moet je ook kijken naar je ziekteverzuim. Arbeidsmarktbeleid was toen en wordt straks ook weer een hot belangrijke zaak. Je kan niet altijd strategieën toepassen die zich richten op werving van nieuwe mensen, maar je kijkt ook naar wat je kunt doen rondom het behouden, motiveren en inzetten. Wat zijn mogelijke vertrek redenen van mensen en hoe kun je het werken in het AMC aantrekkelijker maken waardoor die vertrekredenen afnemen’.

Het AMC wil haar personeel zo lang mogelijk behouden, dit doet de organisatie door middel van onder andere senioren trainingen en andere loopbaantrajecten. De idee achter het loopbaantraject dat eens per 5 jaar wordt aangeboden, is gezondheid, plezier en zorgen voor een interne mobiliteit, zodat er ontwikkeling op de afdeling blijft. De AMC-seniortraining is ontwikkeld voor iedereen boven 50 jaar. Centraal hierin staan vragen zoals *‘wat zijn mijn wensen nog in mijn*

werk en hoe kan ik met plezier naar mijn werk blijven gaan?'. Naar aanleiding van de training zijn mensen uit de zorg gehaald en hebben een meer coachende functie gekregen. Zo wil het AMC groeien naar een arbeidsorganisatie waarbij ouderen gekwalificeerd en gemotiveerd kunnen doorwerken tot bijvoorbeeld hun 67^{ste}.

Om mensen te werven gebruikt het AMC naast de natuurlijke instroom een banenladder en de vacature website van het ziekenhuis. Er wordt geadverteerd in kranten zoals de metro en de Volkskrant. Voor sommige functies wordt een werving- en selectiebureau ingeschakeld. Tevens zijn er contracten met uitzendbureaus voor functies zoals dokters en apothekersassistenten. Ook heeft het AMC een flexbureau voor verpleegkundigen. Veel verpleegkundigen zijn vrouwen die in hun vruchtbare jaren na het krijgen van een kind tijdelijk stoppen met werken. Door gebruik te maken van flexibele contracten kunnen de verpleegkundigen toch ingezet worden in het ziekenhuis en gaat hun kennis niet verloren.

De verpleegkundigen vormen een grote groep binnen het ziekenhuis. Binnen het beroep zijn de doorgroeimogelijkheden gering, sommige verpleegkundigen kunnen doorgroeien tot hoofdverpleegkundige maar meer keuzes zijn er niet. Het AMC heeft daarom een nieuwe functie gecreëerd. De functie van seniorverpleegkundige. Een seniorverpleegkundige kenmerkt zich door een bepaald aandachtsgebied te hebben waarbinnen hij een innoverende en begeleidende rol heeft. Bijvoorbeeld het coördineren van de praktijkopleiding op een afdeling waar veel leerlingen zijn. Ook kan de functie zich richten op specifieke managementtaken gericht op het aansturen en superviseren van mensen. Hiermee voert de seniorverpleegkundige een aantal taken uit die traditioneel of bij teamleiders of hoofdverpleegkundige lagen.

Door contacten met patiënten en door het werken in een team is het moeilijker om voor de verpleegkundige functie mensen vanuit het buitenland aan te trekken. Het beheersen van de Nederlandse taal is een vereiste. Het aantrekken van personeel uit het buitenland kan alleen op die functies waar de veiligheid van het personeel, maar ook die van de patiënten niet in gevaar kan komen. De medisch specialisten zoals anesthesisten, pathologen daarentegen kunnen wel vanuit het buitenland aangetrokken worden omdat er weinig contact is met anderen. Voor de beleidsvoering is het belangrijk om alert te zijn op de effecten van dat beleid op de langere termijn. Korte termijn beslissingen kunnen desastreuze effecten hebben op de uitstraling die een organisatie heeft. Een respondent zegt hier het volgende over:

'Als wij nu besluiten om op korte termijn vanwege financiële overwegingen minder mensen op te leiden, kan zich dat wreken in de

toekomst. Ook het tegenovergestelde geldt als ze ervoor kiezen om teveel mensen op te leiden die we straks geen werk kunnen bieden. dat geldt trouwens voor de verpleging. Ook dat heeft een desastreus effect, want op een gegeven moment gaat er rondslingeren van ja je krijgt daar wel een opleiding maar daarna geen werk/ontslag. Dat is in het verleden gebeurd, dat weet men nog steeds'.

De effecten van het beleid hebben een uitstraling op de positie en daarmee op het imago van het AMC. Een oplossing hiervoor is samenwerking met andere partners om een buffer op te bouwen voor eventuele planningonzekerheid. Hierbij kan gedacht worden aan andere ziekenhuizen, maar ook aan een grote uitzendcombinatie. Zo moet er gekeken worden naar de inspanningen die geleverd worden om in de toekomst voldoende mensen op te leiden. Indien deze mensen niet in het AMC ingezet worden kunnen ze dan wellicht elders aan de slag.

De overheid zou de levensloopregeling moeten herzien, dit moet er toe leiden dat mensen langer inzetbaar zijn, maar ook makkelijker uitzetbaar zijn. Met beter uitzetbaar wordt bedoeld dat wanneer je in de zorg of in het AMC niet optimaal kunt presteren dat het elders wellicht wel mogelijk is.

Conclusie

Het AMC behoort tot één van de acht academische ziekenhuizen in Nederland. Ondanks dat het deel uitmaakt van de zorgsector, speelt de vervangingsvraag nauwelijks een rol. Het AMC richt zich bij het werven van personeel op het hogere segment in de markt, terwijl de tekorten in de zorg juist op de lagere niveaus zitten, MBO niveau 3. Het AMC is naast een ziekenhuis ook een onderzoek- en opleidingsinstituut. Door het hoogwaardige onderzoek van het AMC vindt de instroom van nieuw personeel op een natuurlijke manier plaats. De impact van het imago van het AMC op de instroom van het personeel is zo groot, dat het lijkt alsof dit van invloed is op de wijze waarop beleid geformuleerd wordt. Het AMC geeft aan dat de toekomstige ontwikkelingen in de zorg niet concreet gestuurd kunnen worden door middel van beleid, het beleid dient als richtlijn. Indien het ziekenhuis toch te maken krijgt met de vervangingsvraag, richt ze zich eerst op het behouden en beter inzetten van het eigen personeel, alvorens over te gaan op strategieën om nieuwe mensen te werven. Dit doet ze met behulp van het in kaart brengen van het ziekteverzuim en het aanbieden van scholing en opleiding om het ziekteverzuim terug te dringen en het personeel te motiveren en te binden aan het ziekenhuis. Voor sommige functies trekt het AMC - zo nodig- mensen aan uit het buitenland.

2.6 De leerschool

De onderwijssector heeft te maken met een relatief grote vervangingsvraag en relatief veel knelpunten (RWI 2004: 7). In het onderwijs werken meer vrouwen dan mannen, gaat de vergrijzing in tegenstelling tot andere sectoren een stuk sneller en werkt meer dan de helft van de werknemers in deeltijd (SBO 2007: 3). De vervangingsvraag speelt dus in eerste instantie een rol doordat de vergrijzing hoog is. Daarnaast speelt de uitbreidingsvraag een rol doordat de vraag naar onderwijs toeneemt, de kenniseconomie vraagt immers steeds meer kennis en daarmee hoogopgeleiden. In deze casus zoomen we in op het Regionaal Opleidingscentrum van Amsterdam (ROCvA). De gemiddelde leeftijd van de medewerkers bij het ROCvA op 31-12-2006 was 48 jaar. Het grootste aantal medewerkers valt binnen de leeftijdscategorieën: 55-59 jaar, 50-54 jaar en 45-49 jaar” (ROCvA jaarverslag 2006). Het ROCvA is onderverdeeld in acht werkmaatschappijen en 100 opleidingsteams en is met ongeveer 60 schoolgebouwen, 3.200 werknemers, 36.000 leerlingen en 450 verschillende opleidingen, één van de grootste ROC's van het land en een grote leverancier van arbeidskrachten in de regio (ROCvA 2007).

De vervangingsvraag

Het ROCvA richt zich bij het formuleren van beleid op een termijn van 5 jaar. Er wordt hierbij rekening gehouden met het feit dat de instroom van nieuw personeel op het MBO niet alleen afhankelijk is van de uitstroom van de lerarenopleiding. Binnen het MBO is er namelijk ook sprake van zij-instroom. Momenteel houdt de HRM afdeling van het ROCvA zich bezig met het ontwikkelen van een nieuw HRM systeem om in kaart te brengen wat de instroom is en te bepalen wie er, als zij-instromer, een didactische cursus nodig heeft binnen het ROCvA.

Doordat het MBO te maken heeft met een andere wetgeving, in tegenstelling tot het voortgezet en primair onderwijs, is het ook makkelijker om mensen zonder een lesbevoegdheid binnen te halen. Een respondent zegt hier het volgende over:

‘Bij ons is het gemakkelijker om zij-instromers aan te nemen. Maar ze worden ook veel meer gewaardeerd omdat wij in de beroepsopleidingen het meeste hebben aan verse bedrijfskennis. In het voortgezet onderwijs zijn daar veel meer regeltjes voor. Dan moet je als je Duits wilt geven een 2^e graad bevoegdheid Duits hebben terwijl je hier een 2^e graad bevoegdheid moet hebben. Of je moet met een HBO niveau binnen komen en dan een ferme didactische cursus doen. HBO niveau dat betekent dat iemand gestudeerd heeft. Wij kunnen ook niet aansluiten bij het beperkte

aantal vakken dat de lerarenopleiding geeft want er worden hier 183 vakken gegeven. Je hebt geen bevoegde leraar logistiek, je hebt geen bevoegde leraar toerisme. Alles wat wij nodig hebben dat levert de lerarenopleiding niet. Dus zijn wij afhankelijk van mensen die we bij het bedrijfsleven halen die vakbekwaam zijn en die vervolgens gewoon hier intern een didactische bevoegdheid halen”.

Het ROCvA maakt naast het gebruik van zij-instromers, om te voorzien in de personeelsbehoefte, in eerste instantie gebruik van de interne arbeidsmarkt. De interne arbeidsmarkt houdt in dat er in de organisatie gekeken wordt door de medewerkers van het mobiliteitsbureau of er mensen zijn die boventallig zijn, die niet meer effectief ingezet kunnen worden, en of die een loopbaanvraag hebben. Vervolgens richt de school zich op de zij-instroom en tot slot natuurlijk ook op de lerarenopleiding. Het ROCvA onderscheidt zich van andere lerarenopleidingen doordat zij een officiële opleidingsschool is. Dit houdt in dat het nieuwe personeel dat afkomstig is van de lerarenopleiding een deel van de opleiding volgt bij het eigen instituut en een deel van de opleiding werkervaring op doet bij het ROCvA. De opleidingsschool geeft de mogelijkheid om het personeel extra te begeleiden.

Hoewel het ROCvA gebruik maakt van drie verschillende ingangen bij de instroom van nieuw personeel is er geen sprake van een algemeen tekort aan leerkrachten tot 2010. Wel is er een tekort op specifieke vakgebieden zoals bijvoorbeeld economie, Duits en Engels. De verwachting is dat de substantiële kwantitatieve vervangingsvraag pas gaat spelen vanaf 2010 wanneer de babyboomgeneratie met cohorten het onderwijs gaat verlaten.

Binnen het ROCvA is er nu al sprake van een kwalitatieve vervangingsvraag. Deze kwalitatieve vervangingsvraag heeft te maken met de beleidsmatige veranderingen vanuit de overheid. Bij sommige werkmaatschappijen kunnen er ten gevolge van overheidsbeleid plotseling teveel personeel zijn bij de ene werkmaatschappij, zij zouden dan in een andere geplaatst kunnen worden maar deze overgangen sluiten natuurlijk niet altijd goed aan. Het gaat niet altijd even soepel.

‘Je hebt bij het ene soort onderwijs mensen teveel en bij het andere soort onderwijs blijft de vervangingsvraag groot en dan moet je de mensen doorschuiven, scholen en bijscholen zodat ze ook hun nieuwe taken aankunnen en dat is heel moeilijk. Het is echt van je hebt ergens mensen over en je hebt ergens anders mensen tekort, maar die competenties stemmen niet overeen’.

Het is veel moeilijker om mensen intern over te plaatsen dan zij-instromers aan te nemen. Zij-instromers voelen zich verwant met een bepaald vak omdat ze in het beroepenwerkveld actief zijn geweest. De zij-instromers zijn ook een

voorbeeldfunctie voor de leerlingen omdat zij vanuit de praktijk komen en ‘weten waar ze het over hebben’. Iemand die van een andere werkmaatschappij overgeplaatst wordt daar geldt de affiniteit met een bepaald vak minder. Dit maakt het gebruik maken van de interen arbeidsmarkt lastig

Maatregelen en oplossingen

De huidige situatie op het ROCvA is van dien aard dat er geen sprake is van ernstige tekorten aan personeel. Het ROCvA is zich wel aan het voorbereiden en oriënteren op de slag die ze moeten slaan na 2010 wanneer een groot aandeel van de ouderen het onderwijs gaat verlaten. Op dit moment maakt ze gebruik van een MBO carrièresite, kranten en van werving en selectiebureaus om personeel te werven. Naast deze instrumenten en de eerder genoemde methoden om mensen te werven worden er nieuwe middelen ingezet om in te kunnen spelen op de toekomstige vervangingsvraag. Zo wordt nu een imago onderzoek uitgezet om te weten hoe mensen tegen het ROCvA aankijken. Het ROCvA wil uitstralen dat het een goede werkgever is met een goed personeelsbeleid. Om zichzelf te positioneren als goede werkgever op de markt wordt er geluisterd naar het personeel door middel van een medewerkertevredenheid onderzoek. Het medewerkertevredenheid onderzoek wordt elke twee jaar verricht. Met de uitkomsten hiervan kijkt het ROCvA waar verbeteringen in het personeelsbeleid doorgevoerd kunnen worden. Daarnaast is de communicatie en marketing afdeling actief om te zorgen dat die niet alleen het ROC wordt neergezet als voorziening voor potentiële leerlingen maar ook voor potentiële werknemers.

De leden van de HRM afdeling hebben maandelijks overleg met de personeeladviseurs van de werkmaatschappijen. Op deze wijze probeert de HRM knelpunten te analyseren en nieuwe trajecten op gang te zetten. De HRM afdeling houdt zich daarnaast standaard bezig met het laag houden van het ziekteverzuim, het voeren van functioneringsgesprekken en het scholen van het personeel. Dit om te voorkomen dat het ziekteverzuim en de personeelstevredenheid zich negatief ontwikkelt. De HRMafdeling wil de motor zijn en ervoor zorgdragen om een goede werkgever te zijn.

Het ROCvA is zich ervan bewust dat de stroom naar het onderwijs sterk afhankelijk is van conjuncturele schommelingen. Het is een gegeven dat bij economische groei de docenten het onderwijs verlaten om een plaats te vinden in het bedrijfsleven, bij een economische recessie gaat dat omgekeerd. Het ROCvA concurreert niet op lonen, maar op de secundaire arbeidsvoorwaarden en goed werkgeverschap. Het ROCvA kent standaard functiewaardering die worden toegepast, maar wanneer de nood hoog is bestaat er de mogelijkheid om toeslagen uit te keren.

Tot slot geeft het ROCvA aan dat de overheid ook een steentje bij zou kunnen dragen in de concurrentiestrijd met de markt sector. Zo is het wenselijk als er

vanuit de overheid arbeidsmarktbeleid gevoerd wordt op de lange termijn. Het beleid is nu teveel gericht op specifieke doelen op de korte termijn.

Conclusie

Het ROCvA kent momenteel geen kwantitatieve vervangingsvraag en heeft zelfs te maken met een boventallig volume op sommige werkmaatschappijen. Dit betekent dat het personeel van de ene werkmaatschappij wordt overgeplaatst naar een andere. De interne mobiliteit verloopt niet altijd soepel en vergt veel inspanning. Deze inspanning heeft betrekking op het scholen van het personeel om het klaar te maken voor een nieuwe functie in één van de andere werkmaatschappijen.

Het ROCvA verwacht dat de kwantitatieve vervangingsvraag pas vanaf 2010 gaat spelen. Een kanttekening die hierbij geplaatst kan worden is dat het nog maar een kleine twee jaar duurt voordat het zover is. Het aandeel ouderen in de organisatie is hoog de grote uitstroom uit de organisatie is te verwachten en voorspelbaar. Om mensen te interesseren voor het onderwijs probeert het ROCvA een positief imago neer te zetten, wordt de nadruk gelegd op de secundaire arbeidsvoorwaarden van het onderwijs en maakt ze alleen in uitzonderlijke gevallen gebruik van financiële prikkels. Daarnaast maakt ze gebruik van de interne arbeidsmarkt om personeel in te zetten op vrij gekomen vacatures. Ze maakt gebruik van zij-instromers en heeft een eigen lerarenopleiding waaruit het ROCvA rechtstreeks docenten kan werven.

3. Concluderende opmerkingen

In dit afsluitende hoofdstuk willen wij komen tot het antwoord op de vraag: ‘Op welke wijze gaan de door ons onderzochte organisaties om met de ontstane behoefte aan personeel als gevolg van de te verwachten uitstroom van oudere werknemers?’

De vraagstelling was onderverdeeld in 3 deelvragen:

1. Op welke wijze speelt de kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag bij de onderzochte organisaties een rol als gevolg van de uitstroom van oudere werknemers?
2. Welke middelen en beleid zetten de onderzochte organisaties in om te voorzien in hun kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag naar personeel?
3. Welke overheidsmaatregelen vinden de onderzochte organisaties van belang ten aanzien van de vervangingsvraag?

De kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag in de door ons onderzochte bedrijven.

Allereerst de kwantitatieve vervangingsvraag: die vraag speelt een belangrijke rol bij het ROC, Sigra, Dura Vermeer en Corus. De kwantitatieve vervangingsvraag wordt daar echter ook bepaald door de uitbreidingsvraag als gevolg van de economische groei. De bouw (Dura Vermeer) en de staalindustrie (Corus) zijn gevoelige conjuncturele sectoren die direct meebewegen met de economische ups en downs. De ontwikkelingen in onderwijs en zorg zijn minder afhankelijk van de economische conjuncturele schommelingen en op grond daarvan beter voorspelbaar op basis van de demografische ontwikkelingen. Daarbij moet bedacht worden dat de grote uitstroom van oudere werknemers pas echt gaat komen vanaf 2010.

Het AMC heeft minder last van de grote aantallen werknemers die vertrekken. De uitstraling van het AMC met zijn hoogwaardige wetenschappelijke aantrekkingskracht zorgt ervoor dat men daar graag komt werken.

Campina, de krimper, heeft alleen een kwalitatieve vervangingsbehoefte als gevolg van het inspelen op de behoefte aan nieuwe (melk) producten. Bij Campina maar ook bij de anderen speelt de kwalitatieve vervangingsvraag: een tekort aan het juiste personeel, goed geschoold c.q. te scholen naar de gewenste kwalificaties voor het specifieke bedrijf. Daar lijkt op dit moment de echte pijn te zitten. De macro-economische kwantitatieve vervangingsvraag vertaalt zich op het meso niveau in een kwalitatieve vervangingsvraag.

De middelen en beleid dat de onderzochte bedrijven inzetten om te voorzien in hun kwantitatieve en kwalitatieve vervangingsvraag ?

1. Het werven van personeel.

De jacht op de jonge hoogopgeleiden vindt al plaats op de Universiteiten en Hogescholen. Campina en Corus hebben niet de uitstraling van Shell, ABN-AMRO of Philips en moeten er als eerste bij zijn om de hoogopgeleiden, waaraan zij behoefte hebben, te bewegen bij hen hun carrière te starten. Eenmaal binnen gaan ze nooit meer bij Corus weg, gezien de interessante mogelijkheden, werd ons verteld.

Ludieke wervingsacties zoals het verloten van Smart-auto's bij de aanbrengrers van personeel bij Dura Vermeer, de vmbo-carrousel om jongeren te interesseren voor de zorg, het aanboren van het arbeidsreservoir van mannen en allochtonen door Sigra, het sponsoren van lego pakketten voor jongeren op scholen, het organiseren van open dagen en evenementen bij Corus. Het plaatsen van billboards langs de snelweg: 'File rijden beu? Denk eens aan Corus'. De wervingsacties op arbeidsvoorwaarden. Interessant vonden wij dat Dura Vermeer zich – noodgedwongen wellicht – aanpast aan de nieuwe generatie. Er verdwijnt een complete macho arbeidsmoraal bij ouderen die 'leven om te werken' voor de opvatting dat 'je werkt om te leven' bij de jongere generatie. Dit doet Dura Vermeer om door de jongere generatie als aantrekkelijke werkgever gezien te worden.

Corus biedt de werknemers een levenslang contract aan. Het beleid is er op gericht de werknemers gedurende hun arbeidzame periode aan Corus te binden. ROCvA concurreert niet op lonen, die liggen betrekkelijk vast onder die van de marktsector, maar benadrukt de secundaire arbeidsvoorwaarden zoals de vakanties en de relatieve werkzekerheid bij het onderwijs.

2. Het aantrekken van buitenlandse werknemers.

Tussen het variabele personeel van de productie van Campina zitten onder andere Polen en Letten. In de R&D afdeling zitten Portugezen en Chinezen waarbij de voertaal Engels is. Het AMC probeert de wetenschappelijke toppers en medische specialisten vanuit de hele wereld aan te trekken. Om veiligheidsredenen van communicatieve aard overweegt het AMC niet over te gaan tot het aantrekken van verpleegkundigen uit het buitenland. Corus neemt buitenlandse wetenschappers uit de hele wereld aan voor functies in de research, met Engels als voertaal. Dura Vermeer maakt in de uitbesteding gebruik van buitenlandse onderaannemers. Niet alle functies zijn voor iedereen geschikt zo zijn bijvoorbeeld de Engelsen goed in het grondwerk, de Duitsers in het leggen van fundamenten en de Ieren in het boren. Het aantrekken van buitenlandse werknemers is een gewoonte geworden maar vraagt zorgvuldige overwegingen met betrekking tot de vraag welke functies daartoe geschikt zijn en de wijze

waarop de inpassing van de gekwalificeerde buitenlandse werknemers in de organisatie vorm krijgt.

3. Samenwerken en scholing.

Het ROCvA en Corus maken gebruik van hun interne arbeidsmarkt: er bestaat een systeem van interne mobiliteit. Daarnaast is er de intersectorale mobiliteit. Sigra laat zijn oog vallen op de mensen met ervaring die vrijkomen door de ontslaggolf bij TNT en ze maakt ook gebruik van een netwerk van zorginstellingen, de KLM, Schiphol, de Gemeente Amsterdam en ROC's over het uitwisselen en overnemen van medewerkers. Corus richt zich op de krimpende agrarische en grafische sector. Doordat veel mensen uit die sector wis- en natuurkunde in het pakket hebben gehad, kunnen ze via de bedrijfschool van Corus gemakkelijk omgeschoold worden.

Het valt ons op dat alle onderzochte bedrijven de opleiding van hun werknemers gedeeltelijk in eigen hand nemen: 'de Campina Universiteit' in samenwerking met onder andere de Universiteit Tilburg. Dura Vermeer leidt werknemers intern op voor toekomstige vacatures. De in-service opleidingen in het AMC in samenspraak met HBO-V (verpleegkundige) van de Hogeschool van Amsterdam. Het ROCvA organiseert een eigen docentenopleiding voor de zij-instromers. De eigen vakschool van Corus houdt de kennis in huis door opleidingsprogramma's te maken waarin exact staat aangegeven wat iemand moet kunnen en weten om een bepaalde functie adequaat uit te voeren.

4. Flexibilisering van het personeelsbestand.

Het gebruik maken van een flexpool van verpleegkundigen bij het AMC, het 15% variabel personeelsbestand bij Campina en het in onderaanneming uitbesteden van werkzaamheden in de bouw bij Dura Vermeer zijn hier voorbeelden van flexibilisering van het personeelsbestand.

Alle onderzochte organisaties zeggen de vervangingsvraag op termijn voorlopig op te vangen door ouderen langer te laten doorwerken. Zij zeggen dat te doen door het voeren van een goed personeelsbeleid met mogelijk aangepaste arbeidsomstandigheden en taakstellingen voor oudere werknemers in voorkomende situaties en door het minimaliseren van het ziekteverzuim.

De overheidsmaatregelen die de onderzochte organisaties van belang vinden in het kader van de vervangingvraag.

We hadden verwacht dat de onderzochte organisaties met veel voorstellen naar de overheid toe zou komen. Dit was niet het geval. Wat men wel noemde:

1. het koppelen van de pensioengerechtigde leeftijd aan de toegenomen levensverwachting (Dura Vermeer)
2. het aanbrengen van leeftijdsdifferentiatie met betrekking tot de pensionering afhankelijk van duur en zwaarte van de functie (Campina)

3. de afschaffing van de bestaande ‘gouden handdruk’ in de vorm van de kantonrechter formule (Campina) in het private ontslagrecht
4. het fiscaal belonen van het volgen van opleidingen (Campina)
5. het minder bureaucratisch maken van subsidieregelingen bij het in dienst nemen van langdurig werklozen en mensen met een beperking (Corus)
6. het stimuleren van beleid tot meer samenwerking met en afstemming tussen het bedrijfsleven en de publieke sector (Corus).
7. het in eigen huis organiseren van opleidingen(Corus)

Naar aanleiding van de opmerkingen over de vervangingsvraag vanuit een macro perspectief in het eerste hoofdstuk merken wij nog op dat

- bijna alle onderzochte organisaties zich (voorzichtig) zorgen maken over de kwaliteit van het reguliere onderwijs. Dat kan er toe leiden dat de organisaties de op zich publieke taak van het organiseren van onderwijs, meer en meer op zich gaan nemen.
- de oplossing voor de vervangingsvraag voornamelijk wordt gezien in de werving van nieuw personeel. Kwalificeren van de zittende medewerkers heeft prioriteit maar onze respondenten konden minder maatregelen noemen. De oplossingen zoals verwoord door Bovenberg deden in onze bedrijven nauwelijks de ronde.
- de macro-economische kwantitatieve vervangingsvraag zich op bedrijfsniveau lijkt te vertalen in een kwalitatieve vervangingsvraag. Echter een tekort aan kwaliteit is niet alleen het gevolg van een cohort babyboomers dat de arbeidsmarkt verlaat.
- de jacht op nieuw en gekwalificeerd personeel zoals georganiseerd door Corus, Campina en het AMC wellicht van enorme betekenis is voor de kleinere MKB bedrijven die niet de middelen hebben voor de grootscheepse campagnes en niet het imago van het AMC.
- in onze onderzochte bedrijven HRM wel het initiatief neemt. Zij bedenken de campagnes, organiseren de scholing en het flexibele personeelsbestand.

Noodzakelijk onderzoek als vervolg

Dit onderzoek kent een beperkte opdracht: het verzoek het beleid en de maatregelen te inventariseren die werkgevers hanteren bij de ontstane behoefte aan nieuw personeel als gevolg van de uitstroom van oudere werknemers. Tijdens de uitvoering van deze opdracht doemden nieuwe vragen op zoals: Zijn de door de organisaties ingezette beleid en middelen effectief gebleken? Wordt voldaan aan de randvoorwaarden om een ingezet beleid succesvol te laten zijn? Hebben de organisaties eerst een inventarisatie gemaakt welk middel in welke context het meeste rendement oplevert? Zou alle energie die gestoken wordt om juist die hoogopgeleide jonge man in huis te halen, niet ook (beter)

gestoken kunnen worden in het aanboren van andere arbeidsreservoirs in dit segment? We denken aan het opsporen, stimuleren en ontwikkelen van 'talenten' onder het zittende personeel zonder rigide leeftijdsgrenzen, aan vrouwen al of niet in deeltijd, aan de talenten onder allochtonen. Wordt bij langer doorwerken voldaan aan passende scholing bij ouderen in de verschillende sectoren, die er toe bijdragen dat ouderen hun productiviteit kunnen behouden tot hun pensioen?

Wat zijn de voorwaarden waaronder en de wijze waarop de intersectorale mobiliteit, de herschikking van werknemers vanuit de ene naar de andere sector, worden vormgegeven en welke partijen zijn daarbij betrokken? Op welke manier zou de afstemming moeten plaatsvinden tussen onderwijs, onderzoek als publieke taak en de scholing op bedrijfsniveau?

En... wie neemt op bedrijfsniveau het voortouw. Welke rol is weggelegd voor de HRM professional en wat ligt in zijn of haar mogelijkheden?

Wij willen met deze vragen alleen benadrukken dat ons inziens nader onderzoek zou moeten plaatsvinden naar de effectiviteit en de randvoorwaarden van beleid en maatregelen die organisaties inzetten om aan hun kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan personeel te voldoen in een periode van een grote uitstroom van oudere werknemers. En daarbij gaat het niet alleen om de grote bedrijven die wij hebben bezocht maar ook om de kleintjes die niet zomaar een eigen bedrijfsschool opzetten, of voor het buitenland aantrekkelijk zijn. In de kleinere bedrijven worden de kwaliteiten van de zittende ouderen wellicht op een ander wijze node gemist en ontbreekt vaak de HRM-professional.

Wie pakt de vervangingsvraag op?

Literatuurlijst

- AMC (2007). <http://www.amc.nl/index.cfm?pid=1522>. (bezoekt op 5 juni 2007).
- Berkhout, E., C. Dustmann & P. Martin (eds.) (2007). *'Mind the Gap'*. *International Database on Employment & Adaptable Labour (IDEAL)*. Amsterdam: SEO in samenwerking met Randstad.
- CBS (2007). <http://www.cbs.nl/nl-NL/default.htm>. (bezoekt op 5 juni 2007).
- Corus (2007). <http://www.corus.nl/Organisatie>. (bezoekt op 5 juni 2007).
- Cörvers, F., B. Kriechel & R. Montizaan (eds.) (2006). *Scenario-analyse van de vervangingsvraag tot 2010*. Maastricht: ROA.
- Campina (2006). *Campina jaarverslag 2006*. Zaltbommel: Campina.
- Campina (2007). <http://www.campina.nl/?selected=campina-nl.overons1&l=nl>. (bezoekt op 4 juni 2007).
- Dura Vermeer (2007). <http://www.duravermeer.nl/home.asp>. (bezoekt op 4 juni 2007).
- Ekamper, P. (1992). De vervangingsvraag op de Nederlandse arbeidsmarkt, *Bevolking en gezin*, 2 (20), pp. 29-47.
- Evers, G. (2001). Planning en sturing van personeelsstromen. In F. Kluytmans (red.), - *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff (pp. 71-101).
- Grip, A. de & E.J.T. A Willems (1992). *De vervangingsvraag naar beroepsklasse tot 2000*. Leiden: DOP.
- *Het Financiële Dagblad* (2007, 9 januari) Stijging bouwproductie Nederland zet door in 2007 en 2008.
- Kalshoven, F. (2007, 26 mei). De ontslaggolven op de postmarkt bij TNT. *De Volkskrant, column*.
- Kammer, C. (2007, 9 februari). Scholen zoeken opvolgers voor babyboomers. *NRC.NL*.
- Lent, D.& P. Wit Wijnen (2007, 23 februari). 'War for talent' alleen bij het grote geld. *NRC.NL*.
- Mooij, R. de & P. Tang (2004). *Four Futures of Europe*. Den Haag: CPB.
- PAO (2007). *Arbeidsmarktmonitor. Zuidelijk Noord-Holland*. Amsterdam: PAO.
- PAO (2007). <http://www.regionalesamenwerking.amsterdam.nl/live/index.jsp?nav=310&loc=1223&det=12337>. (bezoekt op 31 mei 2007).
- Plessen, W.G.M. (2006). Ouderen op de bank; of aan de bank, *SMA, Tijdschrift over arbeid en sociale zekerheid*, vol. 61 (7-8): pp. 289-290.
- TNO special (2005). *Betaling én vervanging van vergrijzende arbeidspopulatie wordt een probleem. Demografie van de Nederlandse beroepsbevolking*. Den Haag: NIDI.
- Railsite (2007). <http://www.railsite.nl/site/pub03/hoofdrapp01/rest/woorden.html>. (bezoekt op 19 maart 2007).
- ROCvA (2006). *Jaarverslag*. Amsterdam: ROCvA.
- ROCvA (2007). <http://www.rocva.nl/sf/sf.cgi?20112>. (bezoekt op 30 mei 2007).
- RWI (2004). *Vergrijzing en vervanging. Een analyse van het uitstromen van de babyboomgeneratie voor de arbeidsmarkt*. Den Haag: RWI.
- RWI (2005, 2006, 2007). *Arbeidsmarktanalyse*. Den Haag: RWI.
- *Sigra* (2007, 26 april). Zorgelijke arbeidsmarkt.
- SBO (2006). *Nota werken in het onderwijs 2007*. Den Haag: OCW.
- Schippers, J. (2007). Kantelende arbeidsverhoudingen: op het breukvlak van twee eeuwen. In C. Baaijens & J. Schippers (red.), *Arbeidsverhoudingen in beweging. Uitdagingen voor de personeelsmanager*. Bussum: Coutinho (pp. 17-37).
- SER (2007). <http://www.ser.nl/include/print.asp?desc=b24760>. (bezoekt op 30 mei 2007).
- Vollaard, B. (2007, 13 februari). Straks is het elke dag pyjamadag. *NRC.NL*.

