

Publicatiedatum: 4-5-2006

## Golf van vergrijzing overspoelt bedrijven

ARJAN VAN DE BORN

Het bedrijfsleven onderschat sterk de aanstormende vergrijzing. Naïef, want het voortbestaan van ondernemingen is in het geding.

De overheid moet zestien miljard per jaar bezuinigen om de vergrijzing te betalen, maar de eerste directeur die de financiële consequenties van de vergrijzing voor zijn eigen organisatie heeft berekend, moet nog opstaan.

De vergrijzing heeft niet alleen grote invloed op het kostenniveau en het personeelsbeleid, maar ook op de werkwijze, de besturing, de structuur en de cultuur van organisaties. 'Wie dan leeft, wie dan zorgt' is nu nog het adagium. Maar wie een beetje oplet op de werkvloer, ziet dat de vergrijzing al lang begonnen is. Bij waterleidingbedrijven is nu al meer dan 60 procent van de medewerkers boven de 45 jaar, bij de gemeenten stijgen de loonkosten fors door de stijging van de gemiddelde leeftijd en in de zakelijke dienstverlening heeft de traditionele partnerstructuur met enkele senioren en veel junioren al plaatsgemaakt voor lossere structuren met meer senioren en variabele beloningen. Dit zijn slechts voorboden voor wat komen gaat want deze grijze golf zal verder versnellen doordat de laatste vut-regelingen nu zijn afgeschaft en de vervanging van dure ouderen door goedkope jongeren niet langer mogelijk is.

De impact van de vergrijzing is natuurlijk niet voor alle organisaties gelijk. Die gevolgen zijn afhankelijk van specifieke organisatiekenmerken zoals het personeelsbestand, de arbeidsvoorwaarden, de openheid van de sector en het product. Toch zijn er drie uitdagingen die voor alle organisaties relevant zijn: hoe behouden we grijze experts (55-70 jaar), hoe bieden we voldoende ruimte aan jonge honden (20-40 jaar) en hoe motiveren we ervaren medewerkers (40-55 jaar)?

De eerste uitdaging is nu al actueel bij veel technologiebedrijven en in het onderwijs. Daar moeten ervaren zestigers betrokken blijven bij het bedrijf om

te voorkomen dat cruciale kennis verdwijnt door pensionering van deze medewerkers, waardoor de kwaliteit terugloopt en de concurrentiepositie verzwakt. Verschillende bedrijven experimenteren ermee, maar een duidelijk beleid is er nog niet.

De uitdaging voor twintigers en dertigers is een andere. Met de toenemende vergrijzing bestaat het gevaar dat het top- en middenkader gaat dichtslibben. Dit fenomeen is nu al zichtbaar. Er zijn talrijke bedrijven waar jongeren weglopen omdat ze geen kansen krijgen in een statische bedrijfscultuur. Om innovatieve jongeren een kans te geven, zullen oudere werknemers vaker een stapje terug moeten doen in positie en beloning. Demotie zal een normaal fenomeen worden, want niet iedereen kan coach worden. Ervaring met het succesvol begeleiden van ouderen in de moeilijke stapjes terug op de carrièreladder is er echter nog nauwelijks. Tot slot is het motiveren van de veertigers en vijftigers de grootste uitdaging. Aan ontwikkeling en opleiding van 40-plussers is decennialang niets gedaan. De meeste organisaties hebben op dit moment alleen carrièrepaden voor topmanagers en young potentials. Tekenend is dat zeventig procent van de 45-plussers in Nederland aan de top van de salarisschaal zit. Tot voor kort was dit niet zo erg omdat veel ouderen het bedrijf verlieten rond het 55ste jaar en werden vervangen door ambitieuze, hoogopgeleide jongeren. Maar met de vergrijzing wordt langer doorwerken de norm en wordt het belang van deze groep groter. In een omgeving die steeds sneller verandert kunnen wij het ons niet meer veroorloven om niet te investeren in deze generatie. Carrièreperspectieven, persoonlijke ontwikkeling, opleiding en variabele beloningen moeten normaal gaan worden, ook na de veertig.

Op dit moment bereiden organisaties zich nauwelijks voor op de aanstormende grijze golf. De meeste maatregelen blijven beperkt tot de marge van het ouderenbeleid; wat arbo-aanpassingen zoals een nieuwe stoel, een extra pensioencursus en wat ouderendagen om het werk voor de perfect gezonde en goed functionerende ouderen lichter te maken. Sociaal pappen en nathouden. Deze maatregelen zijn volstrekt onvoldoende in een kenniseconomie waar efficiëntie en innovatie centraal staan. Alleen die bedrijven die de stijgende kosten en risico's in kaart hebben gebracht en durven denken in een nieuwe dimensie van verandermanagement zijn in staat om bijtijds de juiste maatregelen te nemen. Maatregelen op het gebied van voorzieningen, maar vooral op het gebied van omgangsvormen, respect en samenwerking. Voor de storm van morgen zal de dijk vandaag versterkt moeten worden.

Drs Arjan van de Born is programmamanager van Turner, organisatieadvies voor Strategie-Implementatie te Leusden. Hij schrijft een proefschrift over vergrijzing in organisaties.

Copyright (c) 2006 Het Financieele Dagblad

---