

## VERGRIJZING EN ONTGROENING

# P&O anticipeert op veranderingen in de samenleving

*Regeren is vooruitzien. Het is goed om kennis te nemen van hetgeen in het verschiet ligt. Een marketeer past zijn producten en diensten aan op de veranderende consumentenvraag. Een hedendaagse personeelschef doet niet anders. Bij DHV wordt ook vooruit gekeken. Wat zal de toekomst brengen op het watergebied en hoeveel werk zal er zijn in de Nederlandse en de internationale watermarkt? Wat betekent dat voor medewerkers en hun loopbanen? Bij vooruitkijken blijft het niet. Maatregelen worden getroffen en instrumenten ontwikkeld om op specifieke ontwikkelingen in te spelen.*

Wat dient zich zoal aan? De trend van een zich terugtrekkende overheid zal zich blijven doorzetten. De verzorgingsstaat wordt verder afgebroken. Grenzen vervagen en de globalisering zet zich door. Nederland wordt een VINEX-wijk van Europa. In de landen van de Europese Unie krimpt de bevolkingsomvang deze eeuw met 40 procent. Ook de Nederlandse bevolking krimpt. Als de arbeidsparticipatie van alle leeftijdscategorieën blijft zoals die nu is, zal het aantal werkenden tot 2040 dalen tot iets meer dan zeven miljoen mensen. Tegelijkertijd stijgt het aantal 65-plussers van twee miljoen naar meer dan vier miljoen. Op termijn zijn er structureel te weinig schoolverlaters om aan de vraag naar nieuw personeel te voldoen. Ook de watersector zal door de gevolgen van vergrijzing en ontgroening getroffen worden. Weet u als P&O'er, leidinggevende of medewerker wat vergrijzing en ontgroening concreet voor u of voor uw organisatie betekent? Verschillende effecten zijn te benoemen:

### Demografische effecten

De leeftijdsopbouw van het medewerkersbestand zal meer en meer een afspiegeling zijn van de veranderende leeftijdsopbouw van de Nederlandse beroepsbevolking.

### Psychosociale effecten

De aantrekkingskracht van de 'verouderende' organisatie op jongere medewerkers kan verminderen, zodat verjonging van het medewerkersbestand lastiger wordt. Ook kan een grote groep ouderen met een lang dienstverband zorgen voor een obstipatieprobleem. Jongeren zullen meer moeite ondervinden bij hun eigen loopbaanontwikkeling binnen de organisatie. En op een ver-

hoogde kans op ongewenst verloop zit u niet te wachten. Vergrijzing van uw medewerkersbestand zou daarnaast ook consequenties kunnen hebben voor het palet aan bedrijfsvoorzieningen.

### Organisatorische effecten

De organisatie van het werk kan door een veranderende leeftijdsopbouw worden beïnvloed. Hoe lang zal op het gebied van werkverdeling de jongere medewerker meer zwaardere taken kunnen uitvoeren? En hoe lang zal zijn senior collega wat meer in de luwte gehouden kunnen worden?

### Economische effecten

Een veranderende leeftijdsopbouw heeft consequenties voor de kosten en de opbrengsten binnen uw organisatie. Tussen leeftijd en inkomen bestaat in Nederland een oorzakelijk verband: naarmate we ouder worden, gaan we meer verdienen. Dus een stijging van de gemiddelde leeftijd in uw organisatie leidt over het algemeen tot een overeenkomstige stijging van de loonkosten. De relatie tussen leeftijd en opbrengsten is echter wat minder eenduidig. Toch geldt over het algemeen dat bij de start van de loopbaan we niet direct het meest productief zijn, dat we gaandeweg steeds productiever worden en dat na verloop van tijd een daling van de productiviteit optreedt. Daarmee heeft een verandering van de gemiddelde leeftijd effecten op de productiviteit en dus de opbrengsten van uw organisatie.

De moraal van het verhaal is dat een stijging van de gemiddelde leeftijd binnen uw organisatie gepaard zal gaan met toenemende personeelskosten en mogelijk afnemende productiviteit.

Welke wegen sloeg DHV in om met vergrijzing en ontgroening om te gaan?

## Leeftijdsbewust personeelsbeleid

De DHV Groep koos ervoor om onder andere leeftijdsbewust personeelsbeleid handen en voeten te geven om de negatieve gevolgen van vergrijzing en ontgroening op te kunnen vangen. Leidinggevend en medewerkers moeten regelmatig met elkaar in gesprek treden. Het beleid is erop gericht om iedereen maatwerk te bieden. Daarbij wordt rekening gehouden met de verschillen tussen medewerkers. Het gaat om verschillen in loopbaanfase, ambitie, motivatie en de verhouding werk-privé. Door met leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de slag te gaan, is de DHV Groep ook met de organisatiecultuur bezig. Duidelijk moet worden wat iemand graag of juist minder graag doet: wat iemand makkelijk aangaat of juist minder makkelijk. Het is tweerichtingsverkeer: de werkgever moet ervoor openstaan en de medewerker moet het zelf ook willen en zijn of haar behoefte aangeven. Om dat laatste te kunnen bewerkstelligen, heeft DHV een aantal jaren geleden competentie management ingevoerd. Door middel van persoonlijke ontwikkelingsplannen staat de professionele en persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan op de agenda van de leidinggevende en medewerker. Met het vervolgen in het werk inbouwen van voldoende 'leermomenten' of de medewerker in staat te stellen om intervisie, coaching, opleidingen, cursussen of trainingen te volgen, bestaat de kans dat een kwalitatief en kwantitatief goede inzetbaarheid kan worden gewaarborgd. Functionele promotie, vooral bij oudere medewerkers, zit nog wel in de taboesfeer. Toch wordt deze mogelijkheid meer en meer gezien om de inzetbaarheid van medewerkers te kunnen blijven garanderen.

De mate van succes van het hierboven genoemde tweerichtingsverkeer hangt grotendeels af van de durf en het vermogen van de medewerker om regelmatig de tijd te nemen om het eigen functioneren kritisch tegen het licht te houden. Om dus vanuit een helikopter naar de eigen ontwikkeling te kijken. De groei naar senioriteit betekent in de kern de groei naar een toenemende kwaliteit van zelfsturing en naar het vermogen te reflecteren op de eigen situatie. Daarnaast speelt ook dat een succesvolle deskundige het vermogen heeft om kansen niet alleen maar te zien, maar ook te grijpen. Voor het overige vraagt een evenwichtig tweerichtingsverkeer een duidelijke en eerlijke lei-

dinggevende; zowel positieve als negatieve feedback kunnen en willen geven op het functioneren van een medewerker is daarbij essentieel.

## Cultuurverandering

Door leeftijdsbewust personeelsbeleid te operationaliseren, wordt de oude cultuur van een leven lang hetzelfde werk doen doorbroken. Een cultuur die ook nog binnen bepaalde segmenten binnen DHV bestaat. Door medewerkers in staat te stellen te werken aan hun inzetbaarheid en de eigen verantwoordelijkheid te laten nemen in het vormgeven van de loopbaan, is de organisatie beter in staat te anticiperen op de veranderingen in de markt en de politiek.

## Variabele beloning

Onder leeftijdsbewust personeelsbeleid valt ook leeftijdsbewust belonen. DHV onderzoekt op dit moment de mogelijkheid om variabele beloning in te voeren. Financiële demotie wordt ook langzamerhand bespreekbaar. Ouderen zitten bijvoorbeeld meestal niet meer in de levensfase met de hoogste lasten: de kinderen zijn de deur uit

en het huis is zo goed als afbetaald. Ook het bevrozen van salarissen behoort tot de mogelijkheden. De financiële gevolgen voor pensioenopbouw in het kader van een demotie bij een middelloonsysteem, zijn ook nog te overzien.

De wereld verandert. Is dit nu een doemscenario? Integendeel, het biedt nieuwe mogelijkheden. Maar een attitudeverandering is noodzakelijk. De individuele medewerker zal zijn of haar psychologisch contract met de werkgever moeten aanpassen aan de geschetste veranderingen. Dit betekent dat de medewerker geen blijvende loyaliteit van de werkgever mag verwachten. Bij een te geringe inzetbaarheid is de kans groot op (gedwongen) vertrek.

Een leven lang bij dezelfde werkgever werken is niet meer van deze tijd. Wie morgen nog werk wil hebben, moet nu goed om zich heen kijken. Daarom is ondernemerschap in de loopbaan nog meer werkelijkheid dan Amersfoort aan Zee. 

**Koos Gloudemans (DHV Water)**

---

## Themanummers

Dit najaar verschijnen nog twee themanummers, namelijk één over stedelijk waterbeheer op 30 september en één over proceswater op 25 november.

Als u een bijdrage wilt leveren aan het themanummer over **stedelijk waterbeheer**, moet u deze uiterlijk twee weken van tevoren inleveren, dus uiterlijk 16 september. Artikelen voor Platform dienen op 2 september binnen te zijn.

Bijdragen voor het themanummer over **proceswater** kunnen ter beoordeling aangeleverd worden tot uiterlijk 11 november respectievelijk 28 oktober (Platform). 

Voor meer informatie: (010) 427 41 65.