



UW PERSONEELSBESTAND: NU EN IN DE TOEKOMST

Denkt u er wel eens aan hoe uw personeelsbestand eruit ziet in de (nabije) toekomst? Met andere woorden: weet u welke medewerkers er de komende jaren uw organisatie zullen verlaten? En heeft u al nagedacht over hoe u borgt dat uw organisatie dezelfde of een hogere kwaliteit blijft leveren, ondanks het vertrek van een deel van uw menselijk kapitaal? In dit artikel vindt u enkele feiten die voor mij aanleiding zijn om dit thema onder uw aandacht te brengen.

- Dit jaar worden zo'n 230 duizend mensen 65. Dit zijn er 60 duizend meer dan in 2010.
- Tot 2020 gaan 275 duizend overheids- en onderwijswerknemers met pensioen, ruim een kwart van het totale personeelsbestand. (bron: Volkskrant)
- Uit een onderzoek van de vergrijzingsmonitor blijkt er ook nu al een urgent probleem te ontstaan. Ruim een kwart van de organisaties in Nederland ervaart nu al problemen om aan gekwalificeerd personeel te komen, waar dit in 2009 nog ongeveer 20% was. Ruim 60% van de organisaties verwacht dat de vergrijzing in de komende jaren tot (nog meer) problemen gaat leiden. Twee jaar geleden was dit nog een minderheid.
- Het agendapunt 'vergrijzing' staat slechts in de helft van de onderzochte organisaties in het afgelopen jaar op de MT-agenda, zo blijkt uit onderzoek. Slechts een kwart van de organisaties heeft een koppeling gemaakt tussen de ontwikkeling op de arbeidsmarkt en de gewenste samenstelling en opbouw van het toekomstige personeelsbestand. Kwalitatieve in-, door- en uitstroomscenario's, waarin niet alleen wordt gekeken naar het aantal, maar vooral ook naar de benodigde kwaliteiten van medewerkers zijn in slechts 8% van de onderzochte organisaties aanwezig. De helft van de organisaties die al een vergrijzingsprobleem ervaren, geeft aan dat de organisatie verstart doordat medewerkers te lang in dezelfde functie blijven zitten. Hierdoor kan de organisatie minder snel inspelen op veranderingen en wordt ook de interne doorstroom van medewerkers vertraagd. Juist jongere medewerkers die 'vastlopen' gaan eerder op zoek naar een andere baan.

In deze tijden van economische crisis lijken dit soort feiten niet de gewenste aandacht te krijgen. Maar het zal voor werkgevers steeds moeilijker worden om de juiste mensen binnen te krijgen en te houden. Zeker kennisintensieve organisaties zijn zeer kwetsbaar als het gaat om (ongewenst) verloop. Een doel van HR is om te streven naar een kwalitatieve en kwantitatieve personeelsofbouw voor nu en in de toekomst. Ons inziens ligt er dan ook een opdracht voor HR, gezien bovenstaande cijfers. Enerzijds dienen zij zich af te vragen of 'strategische personeelsplanning' voldoende aandacht krijgt in de eigen organisatie en of en in hoeverre een actief beleid gevoerd wordt om kwaliteit te behouden. Anderzijds dienen zij te onderzoeken hoe men kan bewerkstelligen dat er geleidelijk een gewenste gedifferentieerde personeelsofbouw in de organisatie ontstaat. Met andere woorden: een goede afspiegeling qua leeftijd, geslacht, etc. Dit zal dus met name aankomen op het onderscheidend vermogen om ook de nieuwe generatie medewerkers aan de organisatie te binden. De concurrentie wordt immers moordend.

Een goed begin lijkt het om een inventarisatie te maken van het huidige personeelsbestand gedifferentieerd naar segmenten (leeftijd, geslacht, functie, afdeling, etc.). Vervolgens kan men verloopcijfers, gedifferentieerd naar groepen, uit het verleden extrapoleren naar de toekomst. Hierbij dient men expliciet rekening te houden met de uitstroom van medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Deze gegevens geven een eerste beeld van wat u te wachten staat. Op basis van deze gegevens kan men zich afvragen of en in hoeverre specifiek beleid nodig is en interventies in gang gezet moeten worden om scheefgroei voor nu en de toekomst te voorkomen. Of en in hoeverre maatregelen nodig zijn is sterk afhankelijk van uw organisatie. Maar altijd geldt: liever proactief handelen dan reactief paniekvoetbal.