

**Inter Provinciaal Overleg (IPO)**

**Speech Jan van Zijl: 'Ontgrijzen en Vergroenen'**

**Dinsdag 27 november 2007**

**Dames en heren,**

**u boft.**

**U werkt in een grijze sector.**

**37% van het personeel bij de provincies is 50 jaar of ouder.**

**Gemiddeld over alle werkenden in het land is dat nog slechts 23%.**

**U loopt dus voorop waar het de vergrijzing betreft.**

**Dat biedt voordelen.**

**Zo zult u de komende jaren een grote grijze stroom uit uw personeelsbestanden zien vertrekken.**

**Daar kunt u groen talent voor in de plaats nemen.**

**Ontgrijzing en vergroening dus.**

**Dat zal niet altijd gemakkelijk gaan, maar lang niet zo moeilijk als tegen de tijd dat uw concurrenten op de markt voor menselijk kapitaal zich en masse melden om hun pensioengolf te vervangen.**

**Een inmiddels gepensioneerde voetballer merkte ooit op dat elk voordeel een nadeel heeft.**

**Dat geldt ook voor U.**

**U gaat nu de jongeren aannemen die tegen de tijd dat elders de vervangingsvraag op z'n top is toe zijn aan een nieuwe uitdaging.**

**Vraagje dus: hoe denkt u die jongeren die u nu binnenhaalt tegen die tijd te binden?**

**En moet u dat wel willen?**

**Is het wel goed voor die jongeren om vast te roesten in een provinciehuis?**

**Wat ik u hiermee wil duidelijk maken is, dat u bij de vervanging van de vertrekkende ouderen niet alleen moet denken aan instroom van jongeren:**

**Denk aan een evenwichtige opbouw van uw personeelsbestand naar leeftijd.**

**Houd rekening met de gemiddelde verblijfsduur in uw organisatie naar leeftijd van indiensttreding.**

**Bereken op basis daarvan en op basis van de leeftijdverdeling van degenen die u nu aanneemt het verloop van uw vervangingsvraag over de komende jaren.**

**Stel vast hoe u vervangingsvraagpieken kunt voorkomen door te manipuleren met de leeftijdsverdeling van degenen die binnenkomen.**

**Hiermee wil ik u niet oproepen tot leeftijdsdiscriminatie.**

**U dient uw instroomfuncties zodanig in te richten dat een bij een bepaalde leeftijd behorend ervaringsniveau daarvoor vereist is.**

**Daarmee slaat u twee vliegen in één klap:**

**U voorkomt pieken in uw vervangingsvraag en u hebt in uw organisatie de juiste mix van ervaren en minder ervaren medewerkers.**

**Zoals ik al zei, u boft dat u voorop loopt bij de noodzaak tot vervanging van de grijze golf.**

**U kunt daardoor voorop lopen bij het opdoen van ervaring met het vissen in vijvers waarboven nog weinig hengels hangen.**

**Van mensen in Nederland die een baan hebben is een op de zes allochtoon.**

**Van degenen die een baan willen is dat een op de drie.**

**De ontgrijzing van uw organisaties kan derhalve tot een veelkleurig perspectief leiden.**

**Er is nu nog veel allochtoon talent beschikbaar.**

**Over een paar jaar kan dat wel eens anders zijn.**

**Wie dan reeds over een veelkleurige organisatie beschikt, zal een voorsprong hebben op wie nog grijs zijn.**

**Een andere vijver waar u bij voorrang in kunt vissen is die van de vrouwen.**

**Ondanks de voortgeschreden participatie zijn er nog honderdduizenden goed opgeleide vrouwen in Nederland die dolgraag zouden willen werken wanneer ze daartoe de kans zouden krijgen.**

**Die kans bestaat ook uit aangepaste werktijden, niet te veel reistijd, calamiteitenopvangmogelijkheden, mogelijkheden tot thuiswerken en kinderopvang.**

**Naast de vrouwen die helemaal niet werken zijn er degenen die in kleine deeltijdbanen werken.**

**Velen van hen zijn, wanneer het te combineren valt, graag bereid tot uitbreiding van het aantal te werken uren.**

**Het mooie is, dat u door voorzieningen die de combineerbaarheid met taken thuis bevorderen, uw medewerkers aan u bindt.**

**Het werk past zich aan aan thuis, en thuis gaat zich langzaam aanpassen aan het werk.**

**Zo ontstaat een match die niet gemakkelijk elders te maken is door betrokkenen.**

**Ze ontwikkelen wat ik combinatiekapitaal zou willen noemen: het geheel aan afspraken, arrangementen en regels dat de individuele thuispositie met de specifieke werkplek te combineren maakt.**

**Aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt verandert van alles.**

**Zoals ik zojuist heb uiteengezet is het zaak voor u om u daar met een vooruitziende blik op te prepareren.**

**U staat als HRM-professionals voor de taak om ervoor te zorgen dat uw organisatie niet alleen nu, maar ook in de toekomst over de mensen zal kunnen beschikken die voor de werkprocessen nodig zijn.**

**Daarbij speelt vergrijzing en vervanging een belangrijke rol.**

**Maar ook aan de vraagzijde verandert het een en ander.**

**Nog belangrijker dan het voorgaande is wellicht de verandering in de vraag naar bepaalde competenties en kenmerken van het personeelsbestand.**

**Het openbaar bestuur in Nederland kent de nodige opschudding.**

**Reorganisaties en het opgaan, blinken en verzinken van**

**functiecategorieën zijn aan de orde van de dag.**

**Dat leidt tot veranderingen in de aard van de vraag naar personeel.**

**Net als veel andere organisaties zullen daarbij de volgende**

**veranderingen centraal staan:**

**Bedrijfsinterne kennis en ervaring wordt steeds minder belangrijk,**

**en professionele en generieke competenties worden steeds**

**belangrijker;**

**Flexibiliteit wordt belangrijker;**

**Er worden minder MBO-ers en meer hoger opgeleiden gevraagd;**

**Er komt steeds meer ruimte voor deeltijders.**

**De diversiteit in de bevolking moet terug te vinden zijn in het**

**personeelsbestand.**

**Het arbeidsethos van jongeren verandert.**

**Laten we die veranderingen eens nalopen en zien wat die voor u**

**betekenen.**

**Bedrijfsinterne kennis en ervaring wordt steeds minder belangrijk, en professionele en generieke competenties worden steeds belangrijker.**

**Dankzij moderne technologieën die je in elk bedrijf terugvindt zijn nieuwe medewerkers sneller op een punt waarop hun productiviteit optimaal is.**

**Daarna maakt bedrijfsspecifieke ervaring niet meer wijzer maar hooguit eigenwijzer.**

**Dat betekent dat de behoefte aan een groot percentage “oude rotten” die het bedrijf van haver tot gort menen te kennen afneemt.**

**Daar staat een toenemende behoefte aan actuele vakkennis en het kunnen omgaan met de modernste technologieën tegenover.**

**Dit is ook van belang voor de provincie als werkgever.**

**Mensen continu bij de les houden, onder andere door ze niet te lang op één plek te laten zitten en regelmatige input van mensen van buiten met nieuwe, frisse ideeën.**

**Daar gaat het om.**

**Flexibiliteit wordt belangrijker.**

**Ook voor de provincie geldt dat steeds sneller taken verdwijnen en vervangen worden door nieuwe en nieuwe structuren en werkwijzen tot verandering in de personeelsbehoefte leiden.**

**Een flinke doorstroming in het personeelsbestand biedt de mogelijkheid dit aanpassingsproces probleemloos te laten plaatsvinden.**

**Het is daarom belangrijker dat mensen graag bij u komen werken dan dat ze graag bij u hun pensioen willen halen.**

**Maar een verouderend personeelsbestand is juist weinig bereid en in staat tot verandering van baan.**

**Dat zie je terug bij de provincies.**

**In twee jaar tijd daalde het aandeel van de medewerkers die 5 jaar of korter in dienst waren van 70 naar 60%.**

**En hoe organiseer je flexibiliteit wanneer het steeds moeilijker wordt om mensen op basis van een tijdelijk dienstverband binnen te halen?**

**Een antwoord daarop is: gebruik de vergrijzing juist!**

**Flexibele arbeidsrelaties zijn het best mogelijk bij degenen die nog geen hypotheek hebben en bij degenen die hun hypotheek hebben afgelost.**

**Steeds meer ouderen zijn bereid om op flexibele voorwaarden aan het werk te gaan.**

**Zij zijn door hun pensioen of door de afvloeiingsregeling waarmee zij hun werk verlieten financieel onafhankelijk.**

**Zij kunnen zich daardoor tijdelijke dienstverbanden permitteren.**

**Naarmate de beroepsbevolking ouder wordt, zullen we voor de nodige rek steeds meer een beroep moeten doen op dit grijze elastiek.**

**Er worden minder MBO-ers en meer hoger opgeleiden gevraagd.**

**Opvallend voor de provincies is de afname van het personeelsbestand aan de onderkant.**

**Het eenvoudige uitvoerende werk wordt steeds meer uitbesteed.**

**Dat ging tot nu toe gemiddeld nog niet gepaard met een daling van het totale personeelsbestand.**

**Vooraf in de hogere loonschalen nam het personeelsbestand toe.**

**De werkgelegenheid bij de provincies wordt dus steeds meer het domein van hoger gekwalificeerden.**

**Dat komt niet alleen door het uitbesteden van het eenvoudigere werk.**

**Ook de inhoud van het werk zelf verandert overal.**

**De upgradering van de werkgelegenheid gaat in veel sectoren onverminderd door.**

**Zo neemt in de komende 5 jaar het gewenste aandeel hoger opgeleiden in de verzekeringsbranche tot van 42% tot 54%!**

**Dat gaat vooral ten koste van de MBO-functies.**

**Herkent u dat?**

**Nemen ook bij de provincies de meer routinematige uitvoerende banen af en neemt de vraag naar uitvoerders op een hoog professioneel niveau en naar beleid en ontwikkeling toe?**

**Zet u dan maar schrap.**

**De krapte op de arbeidsmarkt zal zich toespitsen op de bovenste regionen ervan.**

**En het beeld wordt nog verergerd wanneer u er rekening mee houdt dat veel van de ouderen die nu met pensioen gaan zijn opgegroeid in een tijd waarin leren en studeren voor wie dat kon en wilde nog niet zo vanzelfsprekend waren.**

**Hun competenties, door zelfstudie en ervaring verworven, liggen vaak op een veel hoger niveau dan hun formele opleiding doet vermoeden.**

**Veel middelbaar –en laag opgeleiden zullen daardoor bij vertrek opgevolgd moeten worden door hoger opgeleiden.**

**Een belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de oude garde bij de provincie groot is geworden.**

**Men begon onderaan en wist door inzet, zelfstudie en kwaliteit op te klimmen in de ambtelijke rangen.**

**Dat geeft een tevreden gevoel.**

**Die doorgroei zult u aan degenen die reeds op een hoog niveau ingevlogen worden nooit op een vergelijkbare schaal kunnen bieden.**

**Dat betekent dat er meer verloop zal zijn.**

**En dan nog dit.**

**Ook de provincies zullen niet ontkomen aan de trend naar een slankere maar kwalitatief hoogwaardige overheid.**

**Dat betekent dat van u zal worden gevraagd om minder te doen, maar wel beter.**

**In personeelstermen zal dat betekenen dat het kwantitatieve niveau van de instroom lager zal zijn dan dat van de uitstroom maar dat het kwalitatieve niveau hoger zal zijn.**

**U zult dus steeds meer moeten concurreren op de schaarse markt van kwalitatief hoogwaardige hoog opgeleide werknemers.**

**Er komt steeds meer ruimte voor deeltijders.**

**Nederland is 's werelds eerste deeltijdeconomie.**

**Ruim een op de drie werknemers in Nederland heeft een deeltijdbaan.**

**Dat is bij de provincies niet anders.**

**Opvallend daarbij is de opmars van de grotere deeltijdbaan.**

**Dat heeft allemaal te maken met de upgrading van het werk en met het toenemende opleidingsniveau van vrouwen.**

**Wist u dat van degenen die momenteel met een diploma van de universiteit of hogeschool komen 45% man is en 55% vrouw?**

**En dat de trend is richting een verhouding 40-60?**

**Voor de hoogwaardige functies binnen uw organisatie zult u dus steeds meer een beroep moeten doen op het vrouwelijke talent.**

**En dat wil graag een baan die met de verantwoordelijkheden thuis is te combineren.**

**De grote deeltijdbaan wordt daarmee de standaard.**

**Groot genoeg om volledig betrokken te zijn bij het werk, klein genoeg om nog ruimte te hebben voor andere bezigheden.**

**Naarmate u in staat bent samen met hen het zojuist door mij genoemde combinatiekapitaal te ontwikkelen, zullen zij bereid zijn die deeltijd baan groter te maken.**

**De diversiteit in de bevolking moet terug te vinden zijn in het personeelsbestand.**

**Gelukkig wordt Nederland niet alleen steeds grijzer.**

**We krijgen ook steeds meer kleur.**

**Een steeds hoger percentage van de beroepsbevolking is niet-westers allochtoon.**

**En een toenemend deel daarvan is hoger opgeleid.**

**Ook die hoog opgeleide allochtonen hebben het op de arbeidsmarkt moeilijker dan hun autochtone studiegenoten.**

**Hen een kans geven is voor iedere werkgever een must.**

**En helemaal voor een werkgever die zich in het publieke domein bevindt.**

**Het provinciehuis zou net zo veelkleurig moeten zijn als de provincie waarin het staat.**

**Dat is niet alleen sociaal en rechtvaardig, maar ook praktisch.**

**Het is praktisch om de mensen die beleid ontwikkelen en implementeren een afspiegeling te laten zijn van de mensen die met dat beleid te maken krijgen.**

**Het is praktisch om personeel te werven in categorieën die nog veel onbenut hoogwaardig aanbod bevatten.**

**Het is met het oog op de toekomst praktisch om toegang te hebben tot een segment van de arbeidsmarkt waar werkgevers in toenemende mate gebruik van zullen moeten maken.**

**Of ze willen of niet.**

**Het is, ten slotte, praktisch om als werkgever vast te wenen aan een wereld waarin de arbeidsmarkt zich niet laat begrenzen door de landsgrenzen.**

**Dus met andere woorden: zorg dat u niet alleen voorop loopt bij de vergrijzing maar ook bij de verkleuring.**

**Het arbeidsethos van jongeren verandert.**

**Bij de beter opgeleide jongeren is wat hun houding ten opzichte van werk betreft een zekere trend waarneembaar.**

**Wat algemeen geldt, is dat jongeren steeds minder geloven in institutioneel gewaarborgde zekerheden.**

**Jongeren zijn er veel meer dan oudere generaties van overtuigd dat ze het moeten hebben van hun eigen kracht om blijvend een plek te hebben in het arbeidsbestel.**

**Ze geloven niet meer zo in door de overheid geboden zekerheden in de vorm van uitkeringsrechten en ontslagbescherming.**

**Ze geloven ook niet meer zo in een baan voor het leven.**

**Maar ook niet meer in leven voor een baan.**

**Er is natuurlijk ook een categorie van uiterst ambitieuze jongeren die zich vast hebben voorgenomen om alles opzij te zetten voor een glanzende carrière.**

**Maar voor steeds meer jongeren geldt een combinatie-arbeidsethos.**

**Dat geldt in toenemende mate ook voor mannen.**

**Dat is niet zo vreemd.**

**In een maatschappij waarin een steeds hoger percentage van de mensen deelneemt aan betaalde arbeid zal een steeds hoger percentage van de onbetaalde arbeid door mensen met een baan moeten worden gedaan.**

**Ik las dat bij de provincies er vrijwel geen gebruik wordt gemaakt door de werknemers van de mogelijkheid om 40 uur in plaats van 36 uur te gaan werken.**

**Het combinatiearbeidsethos lijkt er dus een belangrijke rol te spelen.**

**Werknemers hebben er hopelijk veelal wat onderzoeksbureau “Effectory” een affectieve betrokkenheid bij het werk noemt.**

**Men gelooft in de betekenis van wat men doet voor de maatschappij en in de positieve invloed ervan op de eigen ontwikkeling.**

**Daar staat een continuerende betrokkenheid tegenover.**

**Dat betreft mensen die zich met hun werk verbonden voelen omdat ze denken nergens anders net zo goed terecht te kunnen.**

**Een langdurig verblijf in een organisatie is negatief, wanneer het een gevolg is van een dergelijke continuerende betrokkenheid.**

**U mag dus blij zijn met de nieuwe generatie affectief betrokken werknemers met een combinatie-ethos die op het punt staat de provinciale burelen te gaan bezetten.**

**Een vraag is alleen: hoe houdt u ze binnen?**

**In verschillende stadia van hun loopbaan zullen de nieuwe provincialen zoals ik ze voor het gemak maar even noem behoefte hebben aan verschillende werkomgevingen.**

**En in verschillende stadia van hun gezinsleven zullen ze behoefte hebben aan verschillende invullingen van het combinatie-scenario.**

**Het antwoord op deze vraag is naar mijn overtuiging: vergroot uw interne arbeidsmarkt.**

**Waarom niet met bijvoorbeeld gemeenten, waterschappen en rijksdiensten in de provincie afspraken maken over het bieden van mogelijkheden tot detachering van elkaars werknemers?**

**Dat biedt die werknemers de mogelijkheid om op veel plekken ervaring op te doen en om steeds de plek te vinden die optimaal past bij het stadium waarin werk-en gezinsloopbaan zich bevinden.**

**Zo worden uw mensen vastgehouden zonder vast te lopen.**

**En bovendien: op die manier kunt u met de andere organisaties warmee u aldus samenwerkt een grote aantrekkingskracht uitoefenen op de mensen die u graag wilt binnenhalen.**

**Dames en heren, ik kom tot een afronding.**

**De werknemer voor het leven bestaat binnenkort niet meer.**

**De laatsten gaan de komende jaren met pensioen.**

**De werknemers van de toekomst zullen minder leven voor hun baan en ook gemakkelijker van baan willen wisselen.**

**Beelden veranderen daardoor ook van positief naar negatief en omgekeerd.**

**Een baan voor het leven wordt omgekeerd en gezien als een fuik.**

**Ruimte bieden voor ontwikkeling waarmee men ook elders aan de slag kan wordt een bindende factor.**

**Passen binnen de bedrijfscultuur wordt meer van het zelfde.**

**Het personeelsbestand waar u de komende jaren mee aan de slag zult moeten bestaat uit hoog opgeleide professionals met zeer uiteenlopende achtergronden, levensfasen en levenswijzen.**

**Professionals die u alleen kunt binnenhalen en vasthouden door ze de ruimte te geven om door te groeien, eventueel tot een niveau en richting die niet meer past binnen uw organisatie.**

**Dankzij de vernieuwing die de provinciehuizen door het vertrek van de grijze golf nu al, eerder dus dan veel andere organisaties, doormaakt kunt u op die veranderingen anticiperen.**

**U staat daarbij vooraan en hebt dus nog de meeste mogelijkheden en de eerste keuzen.**

**Ik eindig daarom met waar ik mee begonnen ben:**

**Dames en heren, u boft.**