

De dubbele vergrijzing slaat het hardst toe bij de overheid

JOhan Berends

10 april 2025



Nationaal congres OR & Overheid



JOhan Berends, geboorteplaats: Onnen

HBO Bedrijfseconomie

Banken: 1990 - 2011, MeesPierson, Rabo, Fortis, ABN-AMRO

Ondernemingsraad Fortis 2008 – 2010, Vicevoorzitter Transitie-COR ABNAMRO

2011 Master Bedrijfskunde RUG ‘**Medezeggenschap in de overgang**’

2012 Ondernemer: Metamorfase - OR, HR, directie

2016: www.WORonline.nl

2018: boek: Zet je tanden in de WOR (1^e druk uitverkocht)

2019: introductie **OR-dialoog** tbv achterbanraadpleging

2020: E-learning WOR

2022: **YouTube**-kanaal WOR/Videocursus WOR

2023: 2^e herziene druk ‘**Zet je tanden in de WOR**’

2024: lancering **ORboek.nl** (vakliteratuur medezeggenschap)



Het CBS weet het:

Bevolkingsteller

- Hoeveel mensen wonen nu in Nederland?

18.076.378 inwoners

- De bevolkingsteller geeft **een schatting** van het aantal inwoners van Nederland op dit moment. Dit gebeurt op basis van informatie uit het verleden en patronen van geboorte, sterfte en migratie per maand.

Bevolkingspiramide

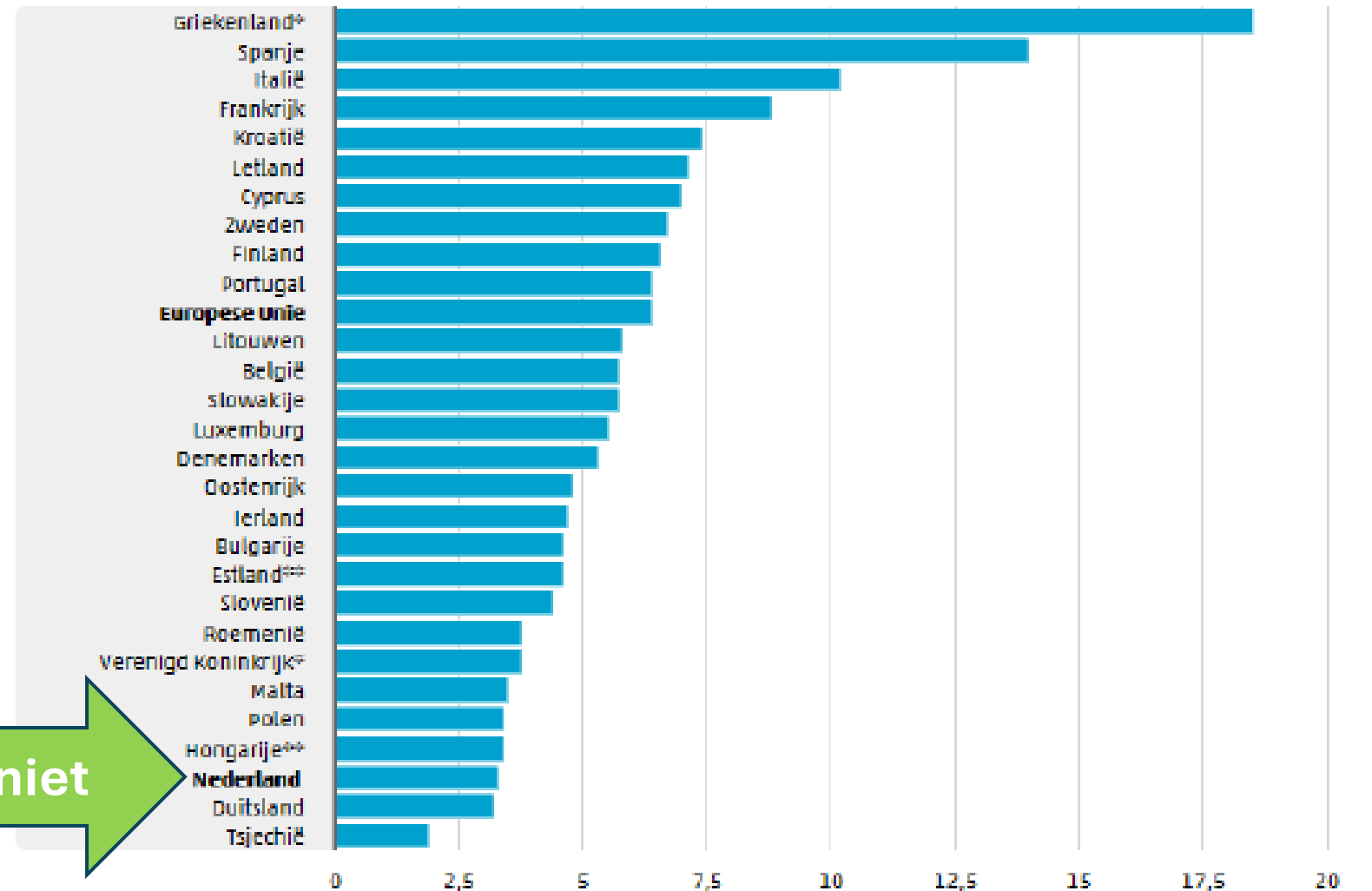
- <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/bevolkingspiramide>

Wat zie je in de bevolkingspiramide?

- Jaarlijks worden in Nederland meer jongetjes dan meisjes geboren. Mannen overlijden gemiddeld op jongere leeftijd dan vrouwen. Er zijn meer mannen dan vrouwen, daarna is de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen vrijwel gelijk, en vanaf ongeveer zestig jaar zijn vrouwen in de meerderheid, want ze worden ouder.
- Een leeftijdsgroep kan ook groter worden door immigranten (veelal twintigers en dertigers), of kleiner door emigranten. Als er meer kinderen dan ouderen zijn, is de vorm een piramide.
- Bekijk bijvoorbeeld 1950. Daar is de naoorlogse babyboomgeneratie goed te zien. Tegenwoordig heeft alleen de top nog een piramidevorm. In de toekomst wordt het meer **een urn**, met een uitstulping bij de leeftijdsgroepen tussen twintig en dertig jaar (de kinderen van en het emigratiesaldo) Het emigratiesaldo bestaat voor 90% uit (kennis/arbeids-migranten)

Werkloosheid is lokaal sterk verschillend

Werkloosheid (seizoengecorrigeerd), maart 2019, 15 tot 75 jaar



Historisch laag, lager kan niet

Nationaal congres

De maatschappij, de politiek, globaal en de economie slaan op tilt.

Ravijnjaar

Reorganisatie/
Transitie

Aan geld
geen gebrek

Geen
oplossingen,
maar
dagkoersen

Import
heffingen

Woningmarkt? CO2, vergunningen, water...

Eerste Kamer wil stop op huurverhoging

De Eerste Kamer blijft vasthouden aan een tijdelijke stop op de huurverhoging. Voor de tweede keer steunt een meerderheid van de senatoren een motie die minister Kajsa Ollongren (Binnenlandse Zaken) oproept te regelen dat de jaarlijkse verhoging per 1 juli niet doorgaat. <

Wie profiteerde van de kredietcrisis?

Blackstone

Kocht vanaf 2020 massaal eengezinshuizen op in NL

- Grondprijzen
- Verhuurdersheffing
- Airbnb in steden
- Vraag en aanbod
- Stijging huizenprijzen
- Lage rente
- Eigen geld meenemen
- Huursubsidie
- Beoordeling inkomen ZZP-ers
- Restschuld uit crisis 2008 – 2013
- Vennootschapsbelasting
- Projectontwikkelaars, gemeenten en corporaties

Meer spaargeld nodig bij koophuis door corona

Een eigen huis kopen is moeilijker geworden door de gevolgen van de coronacrisis. Moneywise, een vergelijkingsite voor financiële producten, meldt dat banken steeds strenger worden met het verstrekken van een hypotheek. Kopers moeten in sommige gevallen tienduizenden euro's meer spaargeld hebben dan ze hadden gedacht. Voor zzp'ers en werknemers met een tijdelijk dienstverband is financiering nog moeilijker. <



En ja al die veranderingen van fundamentele waarden in onze wereld en organisaties hebben ook **impact op mensen**, uw medewerkers

Zij geraken in de 'STAY'

Lichte verhoging kortdurend ziekteverzuim

Van burn-out naar **bore-out**

Mw-Tevredenheid daalt (MTO?)

Opleidingsbudget wordt niet gebruikt

Interne mobiliteit neemt af

Geen jonge aanwas & instroom van kennis

Innovatie en specialisatie nemen af

Ambitie en scherpte nemen af

Verborgene schulden

Verlagen ambities

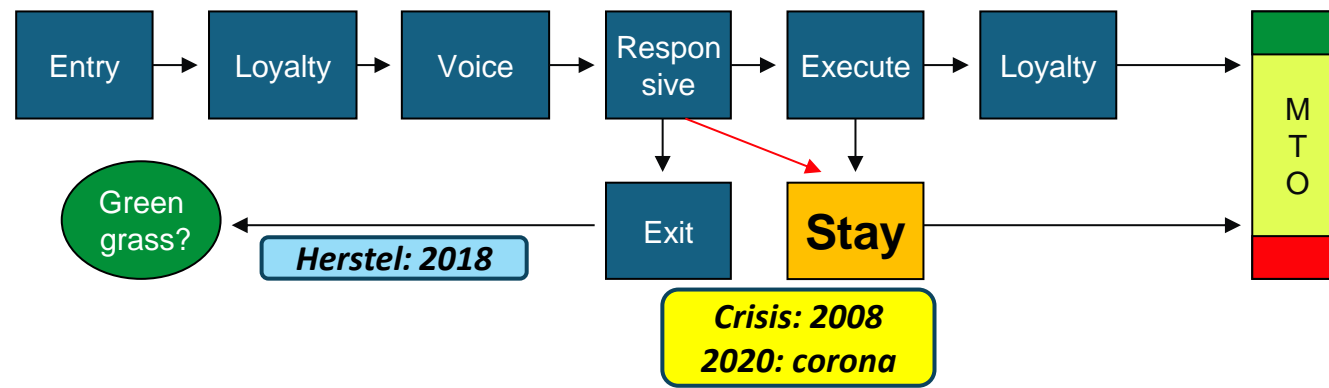
Onder gekwalificeerd werken

Stuwmeer verlof



Relatie tussen werknemer en arbeidsorganisatie

- Entry binnenkomst bij een nieuwe werkgever
- Loyalty vanuit de start een sterke binding met het bedrijf
- Voice je gaat je mening geven/je stem verheffen
- **Responsive** **je wil gehoord/erkend worden, of in ieder geval dat gevoel hebben**
- Exit geen gehoor, dan vertrek je naar de concurrent (kans op vaste baan?)
- Execute toezeggingen worden zichtbaar nagekomen of zo ervaren
- Stay werknemer blijft wel, maar psychologisch contract is ontbonden



Duurzame inzetbaarheid betekent dat **werknemers** in hun arbeidsleven **doorlopend** over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in **huidig en toekomstig werk** met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Overgangs-consulent

Pensioenleeftijd

Generatie-pact

Duurzame inzetbaarheid

Vitaliteitsprogramma

Preventief medisch onderzoek (PMO)

Til-cursus

Duurzame aantrekkelijkheid werkgever?

Hoe los je een arbeidstekort op?

Arbeidsmigranten EU

Wachten op de volgende crisis

Pensioenen korten,
gaan we langer doorwerken

Rente weer negatief laten
worden,
arbeid verrichten geeft
rendement

Robotisering, digitalisering, AI

Wegkopen werknemers bij de
'concurrentie'



Een strategisch gezonde organisatie heeft:

Missie

Visie

Kernwaarden

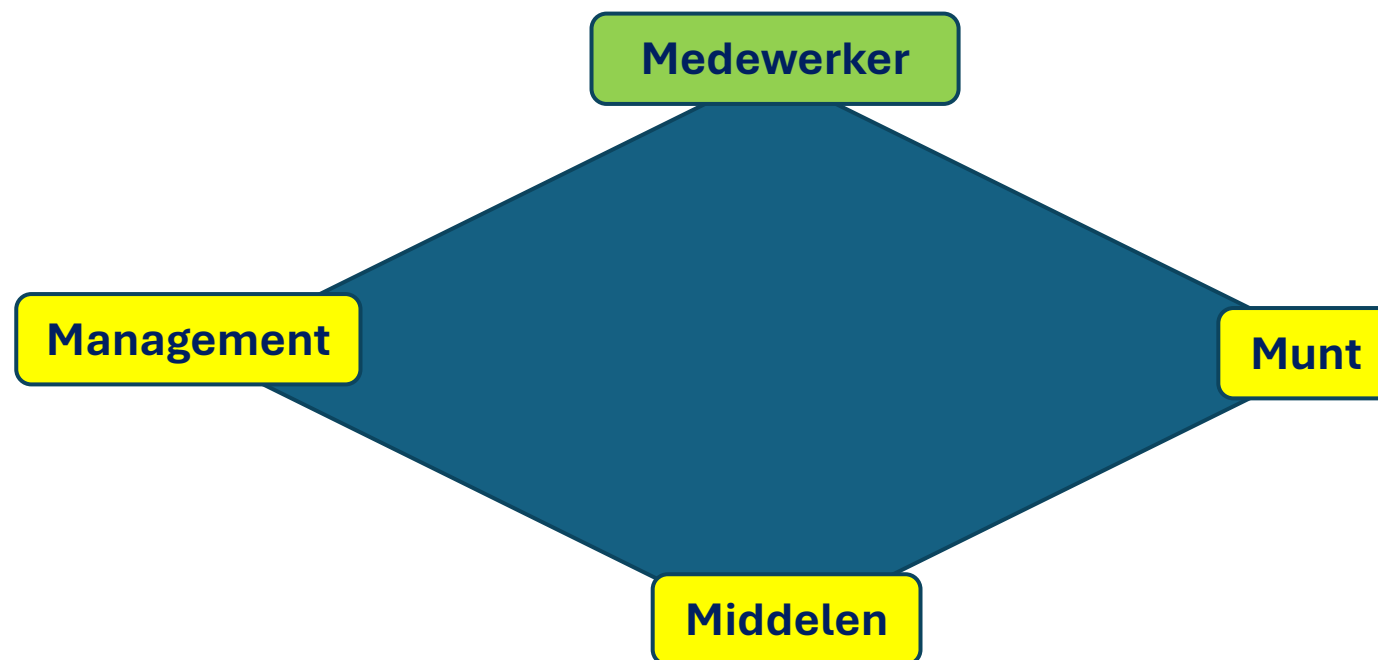
Strategie 2030

Meerjarenbegroting

Investeringsprogramma

Onderhoudsplannen

Jaardoelen



Strategisch Personeel Plan (SPP)

HR-beleid

Regelingen, systemen en procedures (artikel 27 Instemmingsrecht)

Arbeidsomstandigheden & Voorwaarden (wetgeving arbo, cao)

WAAROM een SPP opstellen?

Proactief/krachtig

- Arbeidsmarkt
- Ontwikkeling
- Innovatie
- digitalisering
- Verantwoordelijkheid werknemer

Nut/Voordeel

- Visie HR
- Belang medewerker (what's in it 4 me)
- Samen een plan maken
- Ambitie uitspreken
- Behoud key-people

Waarom een SPP?

- Bewegredenen
- Aanleiding
- Helderheid over de 'noodzaak' tot het hebben van een SPP

Reactief/duwend

noodzakelijk helaas:

- **Besparing(sopdracht)**
- **Reorganisatie**
- **Taakstelling**
- **Verzuimleed**
- **Ravijnjaar**

Hoe boek voor strategische personeelsplanning

• Hanneke Moonen

- Alles wat je moet weten om strategische personeelsplanning succesvol en op maat op te zetten en toe te passen
- Concrete tips over inhoud en proces: cruciale do's en dont's gebundeld
- Praktische aanpak met concrete handvatten, werkvormen en praktijkvoorbeelden uit diverse branches

29,95

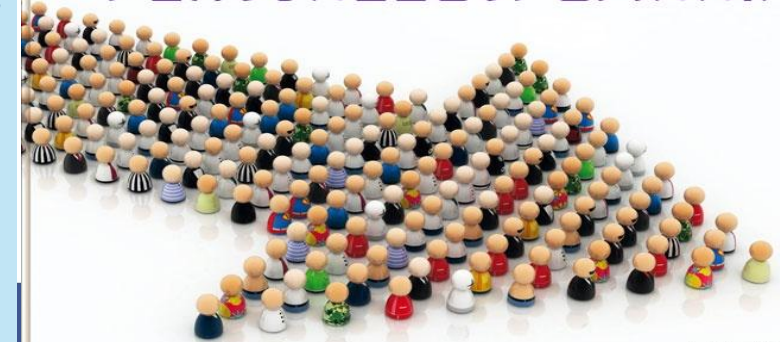
Samenvatting

Strategische personeelsplanning geeft je de **sturingsmogelijkheden**, het **geeft richting aan strategisch en effectief HRM**, een belangrijke voorwaarde voor succes van organisaties. Strategische personeelsplanning is geen wondermiddel: het lost problemen niet vanzelf op. Maar **het laat wel tijdig zien waar de knelpunten zitten**, zodat je daar nu al op kunt anticiperen. Het Hoe-boek voor strategische personeelsplanning is een praktische handleiding, boordevol tips en werkvormen, en bijzonder bruikbaar bij het opzetten, begeleiden en borgen van strategische personeelsplanning in een organisatie.

Goed boek om zicht te krijgen waaraan een SPP moet voldoen. Wat het doel ervan is en hoe het een strategisch instrument kan worden.

Goede investering voor de OR en HR!

HOE BOEK VOOR STRATEGISCHE Hanneke Moonen PERSONEELSPLANNING



THEMA.



Strategisch & Personeelsplanning

Strategisch gaat over: koers van de organisatie, visie: 2026, arbeidsmarktontwikkeling.

De 'organisatie-strategie' is het fundament van je SPP.

Personeelsplanning gaat over: optimale inzet mensen, nu en in de toekomst.

Gaat niet over het inplannen van mensen.

Maar over 'het goed in beeld hebben van de gewenste kwaliteiten om de organisatiedoelstelling te bereiken in 2022'. Welke kennis is nodig?

Gaat over hoe je bereikt dat je nu en dan de juiste functies hebt, kennisontwikkeling regelt, leeftijdsgebonden werk anders organiseert, wat de ambities van je personeel zijn.

Je kon praten over duurzame inzetbaarheid, je moet praten over **duurzame aantrekkelijkheid** in deze arbeidsmarkt.

Strategisch Personeel Plan (SPP)

Definitie SPP:

Geen kwantitatieve benadering!

‘Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht’.

Instroom

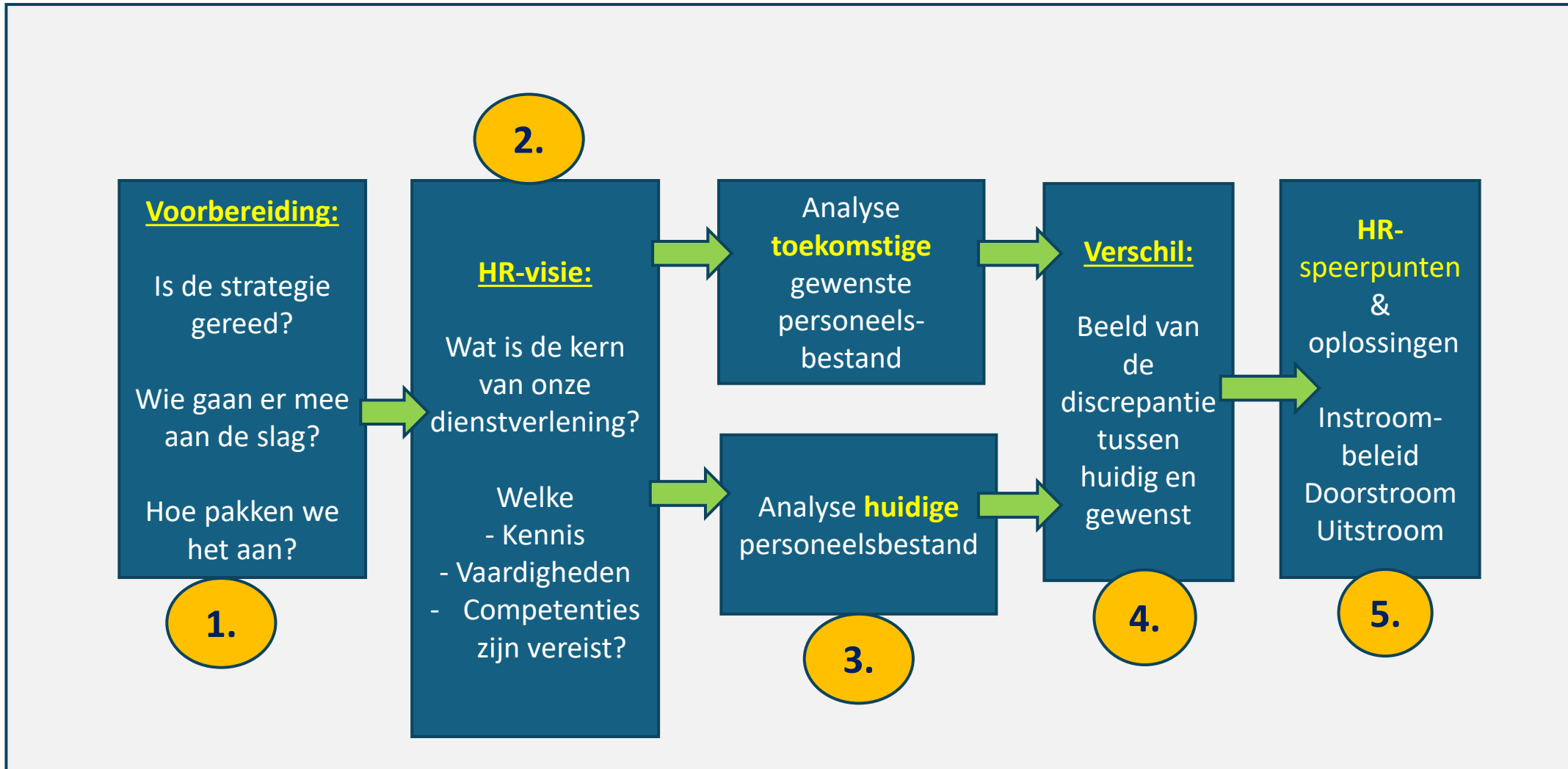
Waar kan je werven?
Welke functies zijn er nodig in 2028?
Welke kennis missen wij nu in onze organisatie?
Waar is de nieuwe omzet/dienstverlening?

Doorstroom

Klopt het kennis/opleidingsniveau met de vereiste productkennis?
Zijn we allemaal vaardig genoeg om klanten te bedienen?
Doen wij zelf de opleidingen of kopen wij die in?
Wat is de leeftijdsopbouw in de organisatie? (demografie)

Uitstroom

Van wie kan je voorzien dat ze in 2022 niet meer bij onze organisatie werken?
Waarvoor moet je exit-beleid voldoen?
Wat is het doel van een generatiepact?



De start van een Strategisch Personeel Plan (SPP)

Vorbereiding:

Is de strategie
gereed?

Wie gaan er mee
aan de slag?

Hoe pakken we
het aan?

1.

Wie gaan er mee doen?

HR

OR

MT

Uit elke functiesoort

Uit elke vestiging

Per productcategorie

Hoe pakken we het aan?

1. Nu inventariseren
2. **Big Data** ophalen (AI)
3. **Workshop met HR**
4. Workshop met
divisiemanagers

Beveel jezelf aan als OR!



De start van een Strategisch Personeel Plan (SPP)

HR-visie:

Wat is de kern van onze dienstverlening?

- Welke
- Kennis
 - Vaardigheden
 - Competenties zijn vereist?

2.

Aard van de organisatie?

Innovaties
Nieuwe markten & producten
Automatisering, digitalisering (AI), robotisering
Research & development

Visie op medewerker?

Ga nu nog niet kijken naar wie in de organisatie werken, maar kijk naar wat jouw organisatie uniek maakt, waar zij in kan groeien, welke trends en marktontwikkelingen zich voordoen.

Accepteer dat arbeid te vormen is naar dat wat klanten en cliënten nodig hebben

De start van een Strategisch Personeel Plan (SPP)



Ga je uit van wat je hebt en wat je nodig hebt?



De start van een Strategisch Personeel Plan (SPP)

HR-
speerpunten
&
oplossingen

Instroom-
beleid
Doorstroom
Uitstroom

5.

Instroombeleid:

Richt zich op nieuwe kennis en technologie.
HBO techniek.
Stages.
Trainee-ships.
Afstudeeronderzoek.
Gastcolleges.
Buitenlandse reis.

Doorstroombeleid

Meester-gezel inrichten.
Productie-ervaring vastleggen in procedures.
Per leeftijdsgroep met medewerkers digitaliseren, AI en automatiseren.

Uitstroombeleid:

Marktplaats 'arbeid in de regio' opzetten.
Slaapruimtes inrichten.
Minderen in uren in de winterperiode.
Koppel de oudste aan de jongste medewerker en doe dat door.....

Wat is voor jou de reden om te blijven?



Mag de OR een SPP opstellen?

1. Neem **initiatief** – als OR (artikel 23)
2. Zorg dat **HR verantwoordelijk** is/wordt!
3. Koop het **HOE-boek** voor het hoofd HR
4. Organiseer **een lunch** voor de HR-adviseurs
5. Zet een **OR-Dialog** uit in de organisatie om te achterhalen hoe collega's denken over de duurzame aantrekkelijkheid van de werkgever. Sorteert op enkele kenmerken (functie, dienstjaren, leeftijd, m/v, afdeling)



OR-Dialog
weten wat er leeft

Metamorfase
Professionaliseert medezeggenschap

De logische volgorde in de WOR

Artikel 17	Artikel 20	Artikel 23	Artikel 24	Artikel 25	Artikel 27	Artikel 28	Artikel 31
Achterban raadpleging	Geheim houding	Initiatief OR	Halfjaarlijks werkoverleg OR en bestuurder	Advies op organisatie verandering	Instemming op wijziging regelgeving	Speciale taken OR VGWM	Informatie recht
Signalen Betrokkenheid Binden & Boeien Evaluatie Implementatie Thema's OR Zichtbaarheid Wat leeft er bij degene die je vertegenwoor- digt	Vertrouwelijk karakter Opgelegde geheim- houding <i>Elkaar geen loer draaien</i>	Elk onderwerp Met redenen omkleed (signalen met onderbouwing) Voorstellen Standpunten SPP commissie installeren	Trends, ontwikkelinge n Wetgeving Voorgenomen besluiten Advies eo Instemming Scenario's en alternatieven Afspraken!	Voorgenomen besluiten die de organisatie inrichting, indeling wijzigen Taken, Bevoegdhede n, Verantwoorde -lijkheden (TBV) die	Alle regelingen, systemen, processen die de wijze waarop (arbo) en onder welke voorwaarden (regeling) er gewerkt wordt wijzigen voor groepen medewerkers	Veiligheid, naleving wet- en regelgeving Arbo, RI&E Duurzaam inzetbaar, vitaliteit, werkdruk, gehoord worden en voelen, milieu, etc	Strategisch, Financieel, Sociaal En alles waar informatie bij nodig is om het samen zinnol te kunnen bespreken (artikel 24)
Ophalen	AVG data	Begroting	Toekomst	TBV	HR beleid	Arbo	31b, d en e

Belangrijke kenmerken
medewerkers:

HR-beleid richt zich vooral op:

Welke informatie is nodig voor de
start van een SPP?

Metamorfase
Professionaliseert medezeggenschap

ZZP, wet DBA

Wanneer is er sprake van loondienst?

- Is er sprake van loondienst, of niet? Dát is de centrale vraag bij het beoordelen van arbeidsrelaties. Opdrachtgever en opdrachtnemer moeten samen bepalen of er sprake is van een opdracht die wordt verleend door de ene ondernemer aan de andere. Of dat er sprake is van werken in loondienst.

Loondienst heeft 3 kenmerken:

- de mogelijkheid tot werkgeversgezag
- de verplichting tot het leveren van (persoonlijke) arbeid
- de beloning voor de verrichte arbeid

Maar om te bepalen of er sprake is van loondienst, is meer nodig dan alleen het vaststellen van gezag, arbeid en loon.

Afwegingskader: bij de beoordeling zijn alle feiten en omstandigheden van belang

Alle feiten en omstandigheden van de arbeidsrelatie zijn van belang bij de beoordeling van de 3 kenmerken van loondienst. Het is niet mogelijk ze allemaal te noemen, maar **de rechter** vindt de onderstaande feiten en omstandigheden belangrijk bij het beoordelen van een arbeidsrelatie:

- de aard en duur van de werkzaamheden
- de manier waarop de werkzaamheden en werktijden zijn bepaald
- de mate waarin de werkzaamheden én de opdrachtnemer onderdeel zijn van de organisatie van de opdrachtgever
- wel of geen verplichting het werk persoonlijk uit te voeren
- de manier waarop afspraken tot stand zijn gekomen
- de manier waarop de beloning is bepaald en wordt uitbetaald
- de hoogte van de beloning
- de mate waarin de opdrachtnemer bij de opdracht commercieel risico loopt
- de mate waarin de opdrachtnemer zich als ondernemer gedraagt of kan gedragen, bijvoorbeeld: wat doet de opdrachtnemer om opdrachten en een goede naam te krijgen, hoe behandelt de Belastingdienst de opdrachtnemer, wat is het aantal opdrachtgevers en hoelang werkt de opdrachtnemer meestal voor een opdrachtgever?

Wanneer is er sprake van werkgeversgezag?

Stel uzelf de volgende vragen:

1. Kunt u bepalen hoe, wanneer, waar en met wie uw opdrachtnemer aan de opdracht werkt?
2. Kunt u bepalen hoeveel uur of hoeveel dagen per week uw opdrachtnemer aan uw opdracht werkt?
3. Als uw opdrachtnemer met anderen moet samenwerken, kunt u zich dan bemoeien met die samenwerking?
4. Als uw opdrachtnemer hetzelfde werk doet als uw werknemers: kunt u uw opdrachtnemer dezelfde aanwijzingen en instructies geven als uw werknemers?

Is het antwoord 1 of meer keer 'Ja', dan is dat een sterke aanwijzing voor een gezagsverhouding.

Kies voor proactief, professioneel en vertegenwoordigend zijn. Neem contact op:

Metamorfase

Professionaliseert medezeggenschap



woronline

Kennisplatform
Ondernemingsraden

Meld je aan voor de nieuwsbrief op
www.WORonline.nl

2 oktober 2025 : 10^e Landelijke WORdag



OR-Dialogo
weten wat er leeft



ORboek.nl

JOhan Berends

06 – 83 56 18 29

JOhan@metamorfase.nl

9 december 2025: cursus Voorzitter OR

14 mei 2025: www.75jaarWOR.nl

Nationaal congres OR & Overheid

Metamorfase
Professionaliseert medezeggenschap