

# Demografie en human resources management

**De vergrijzing brengt voor bedrijven allerlei problemen met zich mee. Het wordt moeilijk jongeren aan te trekken en de carrièremogelijkheden voor ouderen nemen af. Dit betekent dat een groot beroep wordt gedaan op human resources management. Door het gebrek aan verticale doorstromingsmogelijkheden wordt horizontale doorstroming belangrijker, wat een zwaar beroep doet op de flexibiliteit van werknemers. In dit artikel wordt een greep gedaan uit de mogelijkheden die het personeelsbeleid ten dienste staan om de motivatie van de werknemers in stand te houden.**

**DRS. F.J. BOTHOF\***

Nederland wordt grijs, terwijl de technische ontwikkeling snel voortschrijdt, het veranderingstempo op veel gebieden in de maatschappij toeneemt en de grenzen in Europa open gaan. Deze ontwikkeling heeft belangrijke gevolgen voor arbeidsorganisaties. Op de demografische ontwikkelingen is door andere auteurs in dit themanummer al ingegaan. Toch geef ik nog twee gegevens. Het aantal 45-64-jarigen neemt tot het jaar 2000 met 30% toe; het aantal 20-44-jarigen zal na 1990 sterk dalen.

Vergrijzing, of anders gezegd veroudering, betekent vermindering van de waarde van eerder verworven kennis, verlies aan geestelijke spankracht en lichamelijk uithoudingsvermogen. Het betekent echter ook: toeneming van ervaring, meer levenswijsheid. De vraag is wat nu belangrijker is in de context van een snel veranderende maatschappij. Een maatschappij die gekenmerkt wordt door grote technologische veranderingen, verdergaande individualisering en een sterke internationalisatie. Zijn dat de activa of de passiva? Het minste wat gezegd kan worden is dat het fenomeen vergrijzing een opgave vormt voor elke arbeidsorganisatie.

Ik zal de gevolgen van de vergrijzing belichten vanuit het personeelsbeleid, of anders gezegd: het human resources management. En ik doe dat vanuit de benadering van de onderneming waar ik werk: de NMB Bank. Om pretenties te vermijden: de NMB heeft niet steeds pasklare antwoorden op de vragen die vergrijzing stelt en evenmin direct toepasbare oplossingen. Wat ik kan weergeven is de stand van het denken bij ons over de toekomst, waarin de gevolgen van de vergrijzing zeker een rol spelen.

## **Ontwikkelingen in het bankwezen**

Om u het kader te schetsen waarbinnen in onze bank de vergrijzing een rol gaat spelen, eerst een korte blik naar de toekomst. In het bankwezen zijn belangrijke ontwikkelingen waar te nemen, die zich in de komende jaren onge-

twijfeld zullen voortzetten, en die zich laten samenvatten in vergroting van de kwaliteit van de dienstverlening en verdergaande toepassing van automatisering.

In de zakelijke markt neemt de relatieve betekenis van 'commercial banking', de kredietverlening aan bedrijven, geleidelijk af. In opkomst is de 'investment' of 'merchant banking', waarbij de adviesfunctie van de bank zich kenmerkt door een totaalbenadering van de gehele financiële positie van een onderneming. De herleving van de effectenbeurs als instrument van vermogensverschaffing speelt bij deze verschuiving een belangrijke rol. Nieuwe financieringsvormen als leasing (financiering van produktiemiddelen) en factoring (financiering van debiteuren) zijn de laatste jaren in omvang sterk toegenomen. Ook zijn deze financieringsinstrumenten geleidelijk verder verrijnd, zodat ze beter aansluiten op de behoeften van het bedrijfsleven.

Op de particuliere markt wordt gestreefd naar vergroting van de service, mede door het zich wijzigende gedragsspatroon van cliënten. De emancipatie die zich manifesteert in het sterk toegenomen aantal tweeverdieners per huishouding, vraagt bij voorbeeld om een andere inrichting van de dienstverlening. Zo kan worden gedacht aan langere openingstijden door de week en misschien zelfs openstelling op de zaterdag. Ook worden er nieuwe diensten ontwikkeld, speciaal voor de particuliere markt. Te denken valt aan de popularisering van de creditcard of betaalkaart, die in het betalingsverkeer een belangrijke rol gaat spelen. In het betalingsverkeer treden nog meer veranderingen op. Naast de gelduitgifte-automaten, die al op veel plaatsen hun intrede hebben gedaan, zien we straks veel betaalautomaten verschijnen om aankopen af te rekenen.

De technologische ontwikkeling heeft niet alleen grote invloed op het betalingsverkeer maar ook op de werkprocessen. De organisatie en de inhoud van het werk binnen de bank veranderen er sterk door. Na de toepassing in het verwerkingsproces van diverse soorten banktransacties –

\*De auteur is hoofd Arbeidsvoorwaarden en Formatiezaken bij de NMB Bank. Hij schreef dit artikel op persoonlijke titel.

de giro, het chequeverkeer of de effectenzaken – en het gebruik in de interne bankadministratie, wordt de computer, in de vorm van de pc, in de komende jaren een onderdeel van de vaste uitrusting van de werkplek. Deze ontwikkeling heeft ook weer gevolgen voor de dienstverlening. Door gebruik van de geheugencapaciteit van de pc is het mogelijk cliëntengegevens op gemakkelijke wijze bijeen te brengen en te gebruiken bij het uitbrengen van adviezen. De introductie van het z.g. relatiebeheer, waarbij één bankmedewerker verantwoordelijk is voor de dienstverlening aan een groep cliënten, wordt hierdoor sterk bevorderd.

Een belangrijke invloed gaat zonder enige twijfel uit van het wegvallen van de binnengrenzen in Europa in 1992. Voor het bankwezen leidt dit tot een heroriëntatie. Is samenwerking met banken uit andere Europese landen geboden, kan de kracht van de bank liggen in een grote mate van specialisatie of is het mogelijk op de oude voet door te gaan? Nadat de AMRO duidelijk heeft gemaakt welke kant men op wil, heeft de NMB onlangs aangekondigd de mogelijkheden tot samenwerking met de Postbank te willen nagaan. Hierbij is duidelijk naar voren gebracht dat dit onderzoek mede is ingegeven door de ontwikkelingen in Europa.

---

## Gevolgen voor de arbeidsorganisatie

---

De betekenis van de vergrijzing voor arbeidsorganisaties zit hem vooral in de volgende punten:

- het werken volgens het principe van het relatiebeheer leidt tot een zelfstandiger functie-uitoefening door de betreffende commerciële medewerkers. Dit vraagt om een minder hiërarchische organisatie, anders gezegd een plattere organisatie met minder niveaus. De hiërarchische organisatie wordt daarom geleidelijk getransformeerd in een sociale netwerkorganisatie, waarin de pc een uitermate belangrijk communicatiemiddel vormt;
- het decentrale management zal een grotere zelfstandigheid verkrijgen door delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden vanuit de centrale. De commerciële verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid voor de 'operations' krijgen hierdoor meer inhoud. Dit decentralisatieproces moet worden begeleid door een streven naar deregulering enerzijds en het hanteren van een aantal duidelijke spelregels anderzijds, willen de decentrale eenheden voldoende speelruimte krijgen voor het nemen van de noodzakelijke beslissingen. Anders gezegd: geen strakke regelgeving, maar wel duidelijke afspraken hoe we de zaken bij de bank willen doen. De decentralisatie zal gepaard kunnen gaan met verdere afbouw van centrale stafafdelingen en de opbouw van decentrale staffuncties.

De komende jaren zullen tamelijk grote veranderingen optreden in de functie-opbouw binnen de bank. Globaal kan deze ontwikkeling zo worden samengevat:

- routinematige functies verdwijnen als gevolg van de voortschrijdende automatisering. Het gaat daarbij vooral om werkzaamheden die bestaan uit het inbrengen van gegevens in geautomatiseerde bestanden, daarbij inbegrepen het typewerk in het kader van tekstverwerking;
- commerciële functies worden door de toevoeging van nieuwe elementen zwaarder. Zo zal het kas/baliewerk zich meer ontwikkelen in de richting van advieswerk voor de particuliere cliënt;
- nieuwe functies zullen ontstaan als gevolg van nieuwe financiële diensten of door uitbreiding en specialisatie van bestaande diensten. Gebruikmaking van de technologie speelt hierbij een belangrijke rol.

Dit alles zal leiden tot een geleidelijke verdere vermindering van het aantal functies in de lagere groepen en toeneming in de midden- en hogere groepen. Nu is dit geen nieuwe ontwikkeling. Als we kijken naar de achter ons liggende periode van 10 jaar, blijkt dat tussen 1978 en 1983 het aandeel van de lagere groepen (1 t/m 5) is afgenomen van bijna 70% tot ca. 60%. In de periode 1983/1988 is dit aandeel verder gedaald tot ca. 52%. Binnen deze groepen heeft zich een opvallende verschuiving voorgedaan van de groepen 2 en 3 naar de groepen 4 en 5. In het middengebied – gedefinieerd als de groepen 6 t/m 8 – zien we in dezelfde periode een sterke uitbreiding. In 1978 bedroeg het aantal medewerkers in deze groepen ruim 19% van het totaal. In 1983 was dit aantal toegenomen tot 25% en in 1988 tot ruim 32%. Het zal duidelijk zijn dat wij verwachten dat de geleidelijke verschuiving in functiegroepen zich in de komende jaren zal voortzetten.

De veranderingen in de inhoud van functies leiden ertoe dat bij de instroom van nieuwe medewerkers in het algemeen hogere functie-eisen worden gesteld, zowel ten aanzien van de benodigde vakkennis als van de sociale vaardigheden. Dit heeft tot gevolg dat bij de instroom van nieuwe medewerkers een hogere vooropleiding wordt verlangd. Medewerkers die reeds kortere of langere tijd bij de bank in dienst zijn zullen door middel van opleidingen moeten worden voorbereid op de veranderingen in hun taken.

---

## Vergrijzing bij de NMB

---

De vergrijzing van de Nederlandse bevolking heeft tot gevolg dat iedere arbeidsorganisatie te maken krijgt met een geleidelijk stijgende gemiddelde leeftijd van de medewerkers. Wat onze bank betreft is dit verschijnsel niet nieuw. Enkele cijfers kunnen aantonen dat het aandeel van de jongere leeftijdsgroepen al geruime tijd dalende is. In 1980 bedroeg het aandeel van de jongeren tot 35 jaar nog 63% van het totaal aantal medewerkers. In 1987 was dit gedaald tot 52%. Het aandeel van de medewerkers van 45 jaar en ouder bleef in deze periode tamelijk stabiel; het daalde met ongeveer 1%, voornamelijk als gevolg van de afname van het aantal ouderen van boven de 60 jaar. Anders gezegd: het vut-effect. De toeneming zit dus bij de groep tussen 35 en 45 jaar, die met het oog op de toekomst van grote betekenis is. Als we ervan uitgaan dat medewerkers die de leeftijd van 40 jaar gepasseerd zijn niet gemakkelijk van werkgever meer zullen respectievelijk kunnen veranderen, is het logisch er rekening mee te houden dat deze groep voor de rest van de actieve periode bij de NMB zal blijven werken. Deze veronderstelling wordt bevestigd door de ervaring dat medewerkers die 10 jaar of langer bij de bank werken of ouder dan 40 jaar zijn, niet erg geneigd zijn van werkkring te veranderen. Kijken we naar de statistiek van de lengte van het dienstverband dan zien we dat het aantal medewerkers met een dienstverband langer dan 10 jaar in 1980 bijna 28% bedroeg; in 1987 was dit gestegen tot bijna 44%. Bij de NMB is de vergrijzing dus al gaande.

Aangezien de bevolkingsprognoses stellen dat de instroom van jongeren naar de arbeidsmarkt zal afnemen, zal bij gelijke vraag naar medewerkers de arbeidsmarkt – in het bijzonder voor hoger opgeleiden – verkrappen. Voor het bankwezen gaat het bij de instroom om schoolverlaters van havo/vwo, van het mbo en om afgestudeerden van het hbo en de universiteit, met als specialisatie de financieel-economische respectievelijk bedrijfskundige richting. Om de toestroom vanuit al deze richtingen te bevorderen hebben de banken in de afgelopen jaren gezamenlijk aan enkele projecten meegewerkt die tot doel hebben de beroepsopleiding en de beroepspraktijk beter op elkaar af te stemmen. In dit verband kan gewezen worden op de samenwer-

king met het Ecabo (economische en administratieve beroepsopleidingen) voor een leerlingwezen in het bankbedrijf. Er is een speciale opleiding voor commercieel-administratief medewerker bankbedrijf opgezet. Met een aantal havo-scholen is gezamenlijk gewerkt aan een afstudeer-richting bank- en verzekeringswezen. Met de Amsterdamse Academie, die een gespecialiseerde opleiding biedt in de financiële richting, bestaan nauwe banden. Ten slotte zijn er ook met het mbo contacten die mogelijk tot een specialisatie bankleer op de havo-scholen zullen leiden. Al deze vormen van samenwerking zullen in de komende jaren hun vruchten gaan afwerpen.

De groei van het arbeidspotentieel zal in de komende periode voornamelijk van een grotere participatie van vrouwen moeten komen. Het gaat daarbij zowel om het herintreden van vrouwen die thans niet aan het arbeidsproces deelnemen, als om het voorkomen van uittreding van vrouwen als gevolg van zwangerschap respectievelijk ouderschap. Het uittreden om deze redenen vormt bij ons tot nu toe ongeveer 15% van het totale verloop. Ook door voortzetting van het dienstverband respectievelijk door herindiensttreding van vrouwen zal de gemiddelde leeftijd echter verder kunnen toenemen.

---

## **Gevolgen voor het 'human resources'-beleid**

---

Ik ga er van uit dat de vergrijzing bij de NMB zal doorzetten. Dit heeft belangrijke consequenties voor het 'human resources'-beleid van de bank. De doelstelling van dit beleid is medewerkers in de gelegenheid te stellen optimaal te functioneren, en hen te motiveren zich te blijven inzetten voor de NMB. Dit betekent:

- het verschaffen van uitdagend werk waarin medewerkers zich kunnen ontplooiën;
- het bieden van opleidingsmogelijkheden zodat medewerkers kunnen blijven voldoen aan de geleidelijk stijgende functie-eisen;
- het vergroten van de bereidheid van medewerkers tot flexibiliteit en een grotere functionele en geografische mobiliteit;
- het bieden van arbeidsvoorwaarden die ondersteunend werken bij de realisering van de doelstellingen.

De bank zal in de eerste plaats uitdagend werk moeten verschaffen. Gezien de vele veranderingen die zich in de komende jaren zullen voordoen lijkt dit geen probleem. De nieuwe vormgeving van de commerciële adviesfunctie biedt vele mogelijkheden. Ook in de sfeer van de ontwikkeling van nieuwe diensten zijn interessante taken te vervullen. Ten slotte biedt ook de voortgaande verstrengeling in internationaal verband vele uitdagingen. Het probleem is hoe we de medewerkers op deze uitdagingen kunnen voorbereiden. Van de vergrijzing gaat immers op zich geen positieve invloed uit. En dat is uiteraard een understatement. De kennis die soms lang geleden op de schoolbanken is verworven, is niet erg bruikbaar meer. Ook het ontwikkelen van sociale vaardigheden van oudere medewerkers heeft in het verleden vaak (te) weinig aandacht gekregen. Om een kloof tussen functie-eisen en de mogelijkheden van medewerkers te voorkomen worden van de bank en de medewerkers grote opleidingsinspanningen geleverd om kennis en vaardigheden aan te vullen en deze 'up to standard' te brengen en te houden. Speciale aandacht verdienen daarbij de vrouwelijke medewerkers. Wat ik zojuist opmerkte over tekortschietende kennis geldt immers a fortiori voor vrouwen. De vrouwen ouder dan 35 jaar hebben in het algemeen een beperkte vooropleiding. Bij herintreding in het arbeidsproces zal deze kennis aanvulling behoeven.

Ten aanzien van flexibiliteit en mobiliteit betekent vergrijzing dat de carrièremogelijkheden afnemen. Er ontstaat als het ware een verstopping op het managementniveau en direct daaronder. Om deze te doorbreken is het nodig de horizontale doorstroom te bevorderen. We bedoelen daarmee dat medewerkers, na verloop van tijd, intern worden overgeplaatst. Het wisselen van functie geeft medewerkers de mogelijkheid zich breder te ontwikkelen en meer zicht te krijgen op activiteiten en ontwikkelingen elders in het concern. Hierdoor wordt voorkomen dat ze 'vastroesten'. Voor de bank heeft dit het voordeel dat medewerkers in de praktijk wordt geleerd zich flexibel op te stellen, dat bij vacatures geput kan worden uit een groter bestand aan gekwalificeerde medewerkers en dat er meer begrip ontstaat voor andere onderdelen van het concern. Ongewenste cultuurverschillen – die in iedere grote onderneming ontstaan – kunnen daardoor worden verminderd.

Om dit doel binnen de bank te verwezenlijken wordt serieus overwogen ernaar te streven iedere medewerker één keer per 5 jaar naar een andere functie over te plaatsen. Dat een dergelijk beleid veel van de organisatie vergt is duidelijk. Bovendien kost het geld. Toch lijkt het ons de moeite waard.

Hoewel wij van een grotere horizontale doorstroom het nodige verwachten, zal ook de noodzaak kunnen ontstaan een wat grotere verticale doorstroom – maar dan in neerwaartse richting – op gang te brengen. De verstopping op managementniveau en direct daaronder, heeft tot gevolg dat zeer goede jongeren onvoldoende mogelijkheden kunnen worden geboden de topfuncties in de organisatie te bereiken. Talent gaat dan verloren. Een oplossing is dan managementposities eerder vrij te maken, zodat de doorstroming wordt bevorderd. Uiteraard vraagt dit om goede alternatieven voor de voormalige manager, maar ook om een klimaat in de onderneming waarin het hem mogelijk wordt gemaakt de stap terug te doen. De onderneming zal de voorwaarden moeten scheppen waaronder dit proces in goede banen wordt geleid. Er moet veel aandacht worden besteed aan ogenschijnlijk minder 'harde', maar wel erg essentiële zaken als status en begeleiding. Ten slotte is het in dit verband ook mogelijk ruimte te scheppen door vroegtijdig uittreden van oudere medewerkers. In het bankbedrijf bestaat, evenals in vele andere bedrijfstakken, een vut-regeling. Van deze regeling is door veel ouderen dankbaar gebruik gemaakt. Ongetwijfeld heeft dit een goede oplossing geboden voor een belangrijk aantal probleemsituaties. Maar ook hebben de banken ervaren dat gekwalificeerde medewerkers te vroeg voor het arbeidsproces verloren gingen. Het zal in de komende jaren, vooral om financiële redenen, moeilijk worden de vut-regeling voort te zetten. Ook moet worden gevreesd dat het verlies van kennis en ervaring, in het licht van de verkrappende arbeidsmarkt, niet langer gewenst is. Wij zijn enige tijd geleden voorzichtig begonnen deeltijd-vut binnen de bank te introduceren. De eerste ervaringen wijzen uit dat dit niet eenvoudig is. Het blijkt moeilijk geschikte projecten te vinden waarin de oudere medewerker zijn kwaliteiten kan benutten en die tevens in deeltijd kunnen worden uitgeoefend. Toch geloven wij dat onder andere hierin kansen liggen voor een acceptabelere hantering van het fenomeen van de vut.

---

## **Externe arbeidsmobiliteit**

---

De belangrijkste vooronderstelling bij het verhaal tot dusverre is dat de externe arbeidsmobiliteit van mensen boven de 40 jaar beperkt is, hetgeen de problemen van de vergrijzing versterkt. Het is echter niet gezegd dat die mobiliteit in de toekomst niet kan groeien. De arbeidsmobiliteit hangt af van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Geen van beide zijn ze groot. Een werkgever stelt zich in het algemeen terughoudend op ten aanzien van het aantrekken van oudere medewerkers. De kans op aanpassingsproblemen is bij ouderen groter dan bij jongeren, en bovendien zijn de gevolgen van een eventuele mislukking veel pijnlijker. Wie is immers bereid een mislukte, al wat oudere medewerker in zijn organisatie op te nemen? Daarnaast betekent het aanstellen van een medewerker met een hogere leeftijd dat er sprake is van hogere kosten. Salarissen plegen te stijgen met het toenemen van de leeftijd, terwijl de pensioenlasten in dit verband ook van belang zijn. Zoals ik al opmerkte: ook het aanbod is niet groot. Een medewerker met een vaste baan ontleent daaraan een groot aantal zekerheden. Het overstappen naar een andere werkgever betekent het nemen van risico's. Bovendien levert het veranderen van werkkring tot nu toe in veel gevallen een pensioenbreuk op.

Om de externe arbeidsmobiliteit te vergroten is een aantal maatregelen noodzakelijk. De belangrijkste daarvan vind ik het helen van de pensioenbreuk. De recente regelingen betreffende de overdracht van pensioenaanspraken is zeker een grote stap vooruit. Daarnaast is het functioneren van de arbeidsbemiddeling van belang. Wisselen van baan op gevorderde leeftijd wordt eigenlijk alleen gedaan door mensen met hogere functies. Hierbij bewijzen 'headhunters' goede diensten. Ook outplacementbureaus hebben op dit gebied betekenis. Kennelijk kan men best van werkkring veranderen, maar gebeurt dat op andere manieren dan op jongere leeftijd. Ten slotte is in dit verband van belang hoe werkgevers met elkaar gaan concurreren op de zich verkrappende arbeidsmarkt. Deze concurrentie zal zich in eerste instantie waarschijnlijk niet richten op de 40-plussers, maar kan toch een prikkel zijn voor een grotere arbeidsmobiliteit.

---

### **Uitwerking van het 'human resources'-beleid**

De beleidsdoelstellingen die ik heb geformuleerd kunnen als volgt verder worden uitgewerkt:

- vergroten van de carrièremogelijkheden voor de zeer goede medewerkers;
- mogelijkheden tot loopbaanafbouw voor oudere medewerkers met name in managementfuncties;
- grotere mogelijkheden tot horizontale doorstroom naar andere functies;
- aanvulling van het medewerkersbestand door instroom van gekwalificeerde nieuwe medewerkers;
- een actievere opstelling ten opzichte van de uitstroom van medewerkers die elders beter tot hun recht kunnen komen;
- grotere mogelijkheden voor vrouwen een loopbaan op te bouwen respectievelijk voort te zetten.

Een dergelijk beleid vraagt om instrumenten die inzicht verschaffen in de ontwikkelingen van de organisatie en van de medewerkers. Aan de kant van de organisatie moet voldoende zicht bestaan op de gevolgen die nieuwe technologieën, gewijzigde werkprocessen, nieuwe producten en diensten met zich meebrengen. Een systematische planning van de veranderingen is uitermate belangrijk. Aan de kant van de medewerkers vraagt het om inzicht in hun mogelijkheden en ambities. Daarvoor hebben wij een systeem van functioneringsbeoordeling ingevoerd, waarin belangstelling, potentieel en opleidingsbehoefte van medewerkers in kaart worden gebracht. Voor de zeer goede medewerkers is een systeem van 'management development' beschikbaar met als doel hun talent snel en in brede zin tot ontwikkeling te brengen. Alle medewerkers staat een goed stelsel van interne en externe opleidingen ter beschikking.

Daardoor is het mogelijk vakkennis, sociale vaardigheden en eventueel managementvaardigheden te ontwikkelen. Zo zijn er opleidingsstraten op diverse vakgebieden, waardoor medewerkers de kennis kunnen vergaren die nodig is om binnen zo'n gebied promotie te maken. Doordat op vrijwel alle vakgebieden opleidingen beschikbaar zijn biedt het stelsel medewerkers ook mogelijkheden zich voor te bereiden op de overgang van het ene vakgebied naar het andere.

Van groot belang is voorts dat er een efficiënt systeem van interne arbeidsbemiddeling bestaat, met een aantal duidelijke spelregels. Zo moet worden bepaald dat bij vacatures interne kandidaten de voorrang krijgen op externe kandidaten. Van groot belang is dat er voldoende interne kandidaten beschikbaar zijn om door te stromen en dat er een goed inzicht bestaat in (toekomstige) vacatures. Chefs zijn in het algemeen niet geneigd goede medewerkers te laten gaan, zodat er duidelijke regels moeten zijn die het beschikbaar stellen van medewerkers bevordert. Ten slotte moeten er instrumenten zijn om het emancipatiestreven inhoud te geven. Als we vrouwen loopbaanmogelijkheden willen bieden zijn er faciliteiten nodig die de combinatie van werk en gezin mogelijk maken. Te denken valt aan kinderopvang en bepaalde verloffaciliteiten. Ook verdient de opleiding van vrouwen, als gevolg van opgelopen achterstanden, de nodige aandacht.

Ik ben tot nu toe voorbij gegaan aan de ondersteuning van het 'human resources'-beleid door passende arbeidsvoorwaarden. Daarop wil ik in het vervolg van mijn betoog verder ingaan, mede in het licht van de gevolgen die dit met zich meebrengt voor de personeelskosten.

---

### **Gevolgen voor het arbeidsvoorwaardenbeleid**

Ook op het financiële vlak heeft de vergrijzing belangrijke gevolgen. Ik zal proberen enkele ontwikkelingen te schetsen. De arbeidsmarkt voor goed opgeleide jongeren wordt krapper doordat de toenemende vraag het aanbod zal overtreffen. Werkgevers zullen daarom in onderlinge concurrentie proberen voldoende goede nieuwe medewerkers aan te trekken. Ook de wedijver om veelbelovende jonge medewerkers die al een baan hebben, de zogenaamde 'high potentials', zal toenemen. Belangrijke middelen in deze concurrentiestrijd zijn de arbeidsvoorwaarden. Dit leidt ongetwijfeld tot hogere aanvangssalarissen dan thans het geval is, gecombineerd met perspectieven voor een goede groei van het inkomen. Ook op andere segmenten van de arbeidsmarkt kan verkrapping optreden, waarin – zoals eerder geschetst – voorzien moet worden door een groter aanbod van herintredende vrouwen. Gezien de hogere gemiddelde leeftijd zal dit ertoe leiden dat waarschijnlijk hogere salarissen moeten worden betaald.

---

### **De invloed op het gemiddelde salaris**

De beperkte carrièremogelijkheden zullen er na verloop van tijd toe leiden dat een groter aantal medewerkers beloond wordt volgens het functie-eindsalaris. Hoewel de salarisschalen in het bankbedrijf enige jaren geleden zijn losgekoppeld van de leeftijd is er wel degelijk een verband tussen leeftijd en salariering. Uiteindelijk heeft iedere medewerker, tenzij zijn prestatieniveau zeer onvoldoende is, jaarlijks recht op een loonsverhoging. Dit leidt ertoe dat iedere medewerker na verloop van tijd het eindsalaris in zijn groep bereikt. Voor de medewerker die carrière maakt zal dit pas na vele jaren het geval zijn.

Tijdens zijn loopbaan wordt de goede medewerker geregeld in een hogere groep ingedeeld en pas wanneer de eindfunctie is bereikt, zal hij naar het einde van de bij die functie behorende salarisschaal groeien. Kortere loopbanen leiden dus tot het op jongere leeftijd bereiken van het eindsalaris. Door het afnemen van de carrièremogelijkheden zal dit in de toekomst vaker voorkomen. Het gemiddelde salaris per medewerker zal dus stijgen. Enige nuanceering hierbij is echter op zijn plaats. In veel collectieve arbeidsovereenkomsten zijn tamelijk korte salarisschalen van toepassing. Dit betekent dat veel medewerkers al op vrij jeugdige leeftijd het schaaieinde bereiken. Dit geldt in de industrie, in de bouwnijverheid, maar ook in de lagere groepen in het bankwezen. In de oude salarisstructuur van de cao-bankbedrijf, die overigens enige tijd geleden is vervangen door een nieuwe structuur, gold ook nog een beloning volgens leeftijd. De eindleeftijd, die per schaal varieerde, werd bereikt tussen 25 en 37 jaar. Dit betekent dat het kostenaspect van de vergrijzing in deze groepen voorspand minder sterk zal zijn dan in de midden- en hogere groepen.

### Wijzigingen van de salarisstructuur

Om het effect op de salariskosten te neutraliseren kan eraan worden gedacht het tempo waarin medewerkers een salarisschaal doorlopen te vertragen door het aantal stappen te vergroten. Ook is het denkbaar de eindsalarissen op een lager niveau vast te stellen. De vertraagde door groei maakt het tevens mogelijk het salaris van medewerkers gedurende langere tijd te laten stijgen.

In 1986 is de salarisstructuur bij de NMB herzien. Daarbij zijn de salarisschalen, vooral voor het lagere en middenkader verlengd en zijn de eindsalarissen voor de midden- en hogere groepen enigszins verlaagd. Daartegenover is voor alle groepen het positieve effect van een goede beoördeling op de salariëring versterkt.

Ingrijpen in een salarisstructuur is een moeilijke en vooral ook gevoelige operatie. Grote zorgvuldigheid is geboden. Er mag geen demotiverende werking van uitgaan. Arbeidsvoorwaarden moeten immers tegemoet komen aan de wensen en behoeften van medewerkers, zodat zij gemotiveerd zijn goede prestaties te leveren. Juist in een situatie waarin doorstroombmogelijkheden afnemen moet van de beloning een prikkel uitgaan om goed te presteren. Daarom ook is prestatiebeloning in zo'n situatie nog belangrijker dan anders. Bovendien zal er behoefte ontstaan bijzondere prestaties, bij voorbeeld in het kader van speciale projecten of campagnes, eenmalig extra te belonen, liefst buiten de salarisstructuur om. Ten slotte zal de behoefte aan beloningselementen die zijn gekoppeld aan de resultaten van de bank, toenemen. Winstdeling, het toekennen van optierechten of het op andere wijze deelnemen in het kapitaal, zijn goed bruikbare instrumenten om de motivatie van de medewerkers in stand te houden.

### Doorstroom

Het bevorderen van de doorstroom vergt van medewerkers een positieve opstelling tegenover veranderingen in hun functie. Vaak zal er hierbij sprake zijn van een overplaatsing naar een ander concernonderdeel. Soms gaat dit gepaard met een andere standplaats en vloeit hier een verhuizing uit voort. Er is daarom behoefte aan een goed stelsel van vergoedingen voor reis- en verhuiskosten. Bij het verhuizen speelt ook nog de situatie op de woningmarkt mee. Enkele jaren geleden waren er nog grote problemen

met de verkoop van woningen en moest de bank daarbij geregeld te hulp komen. Medewerkers willen bij een overplaatsing, naast een vergoeding van de gemaakte kosten, er graag financieel op vooruitgaan. Er moeten extra inspanningen worden gedaan om het nieuwe werk onder de knie te krijgen en er is het risico dat dit, ondanks alles, niet lukt. Voor zover er sprake is van een duidelijk zwaardere functie bieden het instrument van de promotiebeloning en het vooruitzicht op het bereiken van een hoger eindsalaris voldoende compensatie. Bij een overplaatsing op gelijk niveau ontbreken deze prikkels. Wel is het thans mogelijk in zo'n situatie een extra periodieke verhoging toe te kennen. Welke verdere prikkels wenselijk en mogelijk zijn vormt thans onderwerp van studie.

Vergroting van de doorstroom brengt kosten met zich mee. Het is moeilijk deze te kwantificeren. Uitgaande van een toeneming met 50% van de doorstroom raam ik de kostenstijging op ca. 0,5% tot 1% van de salarissom. Ik ga er daarbij van uit dat de grote meerderheid van overplaatsingen te realiseren is zonder dienstverhuizingen. De kosten die hieraan verbonden zijn vormen verreweg het grootste bestanddeel van het kostenpakket. In dit cijfer zijn niet begrepen de kosten voor opleiding en training die gemaakt moeten worden om medewerkers voor te bereiden op andere functies. Ook het effect van deze kosten is moeilijk te bepalen. Uitgaande van de huidige kosten op dit gebied moet toch echter gerekend worden op een stijging van de opleidingskosten met 1 à 2% van de salarissom.

### Slot

Uit mijn betoog is duidelijk gebleken dat een passend antwoord op de gevolgen van de vergrijzing ligt in een grotere flexibiliteit van de medewerkers. De grote inspanningen die daarvoor nodig zijn en de hogere kosten die eruit voortvloeien zijn de moeite waard. Een van de conclusies van een groep deskundigen die de secretaris-generaal van de OESO in 1986 adviseerde over flexibiliteit op de arbeidsmarkt luidde dat: "...greater relative wage flexibility is less likely to be effective in promoting labour mobility and better economic performance than such factors as the existence of adequate job opportunities, the provision of appropriate educational and training facilities and the minimisation of the costs of movement, including, for example, transferable pension schemes and suitable housing."

De opgave voor het 'human resources management' in de jaren negentig is daarom binnen de arbeidsorganisatie te komen tot een goed afgewogen mix van de eerder bedoelde instrumenten. De ontwikkeling van deze instrumenten is de verantwoordelijkheid van de afdeling personeelszaken, de juiste toepassing is een zaak van de lijnorganisatie. De eigen verantwoordelijkheid van de medewerker betreft vooral het bijblijven in kennis en ontwikkeling, maar ook het anticiperen op de ontwikkelingen binnen de bank door actief in te spelen op nieuwe mogelijkheden. Als dit gebeurt leidt vergrijzing wellicht tot 'verjonging'!

F.J. Bothof