

# Vergrijzing wordt kans

## VOOR DE PUBLIEKE SECTOR

De uitstroom van talent uit de publieke sector – zeven op de tien werknemers tussen nu en 2020 in het ergste geval – noopt de verenigingen van werkgevers en werknemers tot een gezamenlijke visie.

TEKST PAUL DE RIJTER EN SASKIA STOLK

**#18** Hoewel over het precieze bedrag discussie bestaat, is het wel zeker dat de komende kabinetperiodes vele miljarden euro's bezuinigd zullen moeten worden. Een nog groter effect dan de bezuinigingen die op stapel staan, krijgt de verwachte uitstroom van werknemers uit de publiek gefinancierde sector. 1945 is precies 65 jaar geleden en de uitstroom van babyboomers begint nu echt zichtbaar te worden. Tot 2020 zullen naar verwachting drie op de tien werknemers in de overheid- en onderwijssectoren – onderwijzers, politieagenten, ambtenaren – met pensioen gaan. Daarnaast vertrekt naar verwachting vier op de tien werknemers om andere redenen. In het ergste geval zijn dus zeven op de tien werknemers die nu in de publiek gefinancierde sector werken in 2020 vertrokken of van baan gewisseld. De grootschalige bezuinigingen en de uitstroom van overheids personeel brengen de continuïteit van de publieke taken in het geding. Sommige betrokkenen vrezen voor een negatieve spiraal.

### EEN GROTERE TAART

Met deze kennis in het achterhoofd zette het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) in 2009 een toekomstverkenning op touw met als partners de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel (SCO) en het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO). Dit project, Arbeidsmarkt en Publieke Taken, werd medio april jl. afgesloten met een rapport. Deze toekomstverkenning van de arbeidsmarkt van het publieke domein is een mooi voorbeeld van de rol die verenigingen (kunnen) spelen in de publieke sector. Ook op de arbeidsmarkt



Figuur 1. Negatieve spiraal



Het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO) is het centrale werkgeversplatform voor veertien overheidsgerelateerde sectoren. Leden van het VSO zijn bijvoorbeeld de vereniging van universiteiten VSNU, de MBO-raad en de HBO-raad, de Unie van Waterschappen, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het Interprovinciaal Overleg. De leden van het VSO zijn onafhankelijk, maar worden met elkaar verbonden door hun financiering met 'publiek geld' en de uitvoering van publieke taken. In de meeste sectoren wordt namens de werknemers onderhandeld door de vier bestaande centrales van overheids personeel, die bestaan uit beroepsverenigingen en vakbonden. Deze centrales hebben zich verenigd in de Samenwerkende Centrales van Overheids personeel (SCO).

De SCO verenigt alle werknemers van de overheid en onderhandelt over centrale arbeidsvoorwaarden. Het SCO is dus in feite een 'vereniging van verenigingen' die overlegt met een andere 'vereniging van verenigingen': het VSO.



Figuur 2. De vier scenario's

van de publieke sector verkeren overheid, werkgevers en werknemers dikwijls in een positie van onderlinge competitie. Vaak spelen er, zeker waar het gaat om de korte termijn, concurrerende belangen en gaat het om het verdelen van de taart. Cao-onderhandelingen zijn daarvan een goed voorbeeld. Tegelijkertijd is er sprake van gedeelde belangen. De uitstroom op de arbeidsmarkt, de toekomstige betaalbaarheid van publieke taken en het toekomstige draagvlak voor publieke taken stellen het ministerie van BZK, het VSO en de SCO voor een gezamenlijke uitdaging en voor de vraag of zij wellicht samen de taart ook groter kunnen maken.

## DOELEN

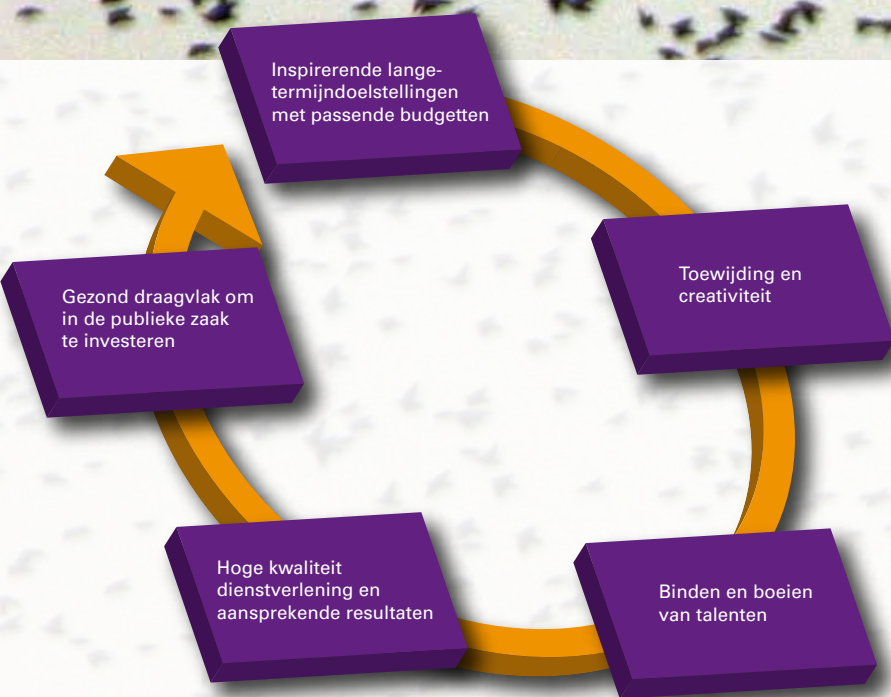
Vaak wordt de publieke sector vereenzelvigd met de overheid. Maar in werkelijkheid bestaat de publieke sector

voor een groot deel uit privaatrechtelijke (semioverheid) instanties die met publieke financiering zorgen voor de uitvoering van zogenaamde publieke taken: onderwijs, waterbeheer of gezondheidszorg bijvoorbeeld.

Om continuïteit op het gebied van de arbeidsmarkt en van de publieke taken te kunnen waarborgen en ervoor te zorgen dat de publiek gefinancierde sector ook in 2020 over voldoende goed opgeleide mensen beschikt, is het voor alle partijen noodzakelijk ver vooruit te kijken.

De uitdagingen die op de arbeidsmarkt voor publieke taken afkomen, zijn alleen op te lossen door gezamenlijk de schouders eronder te zetten.

Het project 'Arbeidsmarkt en Publieke Taken' diende verschillende doelen. Ten eerste hoopten de partijen in dit project hun gezamenlijke belangen te ontdekken, om zo de gevreesde negatieve spiraal te voorkomen. Het tweede doel van het project was het creëren van een sense of



“Voor ons als publieke werkgevers, verenigd in het VSO, is het van groot belang dat de samenleving goed zicht heeft op de gevolgen van de vergrijzing en de beperkte financiële mogelijkheden van de publieke sector om goed gekwalificeerde professionals aan zich te (blijven) binden. Investeren in kwaliteit blijft ook in de komende decennia van groot belang.”

Hans Schirmbeck van het Verbond Sector Werkgevers Overheid en secretaris van het College voor Arbeidszaken van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

Figuur 3. Positieve spiraal

urgency bij de deelnemende partijen en wellicht ook bij de burger en de politiek, bijvoorbeeld door het analyseren van trends en ontwikkelingen. Een derde doel was het vormen van een gezamenlijke visie op de toekomst van de arbeidsmarkt en van de publieke sector.

### KERNONZEKERHEDEN

Vanwege de grote onzekerheid die de te onderzoeken thema's omgeeft, koos het projectteam ervoor om deze te benaderen met behulp van de scenariomethode. Een uitgebreid trendonderzoek, zowel in workshops en interviews als door middel van literatuuronderzoek, leidde tot een inventarisatie van relevante ontwikkelingen voor de arbeidsmarkt en de publieke sector. Vervolgens werden de belangrijkste onzekerheden met betrekking tot de toekomst in kaart gebracht: de kernonzekerheden. De eerste kernonzekerheid heeft betrekking op de economische ontwikkeling van Nederland: krijgen we te maken met groei of met stagnatie? De tweede kernonzekerheid heeft te maken met de houding van burgers, bedrijfsleven en politiek ten aanzien van de inrichting van de samenleving en de rol van de overheid. Gaan we voor solidariteit en collectieve oplossingen ('samen') of geven we de voorkeur aan een kleine overheid en private oplossingen ('zelf')? Deze twee onzekerheden dienden als kapstok voor vier verschillende toekomstscenario's. De scenario's bieden een breed perspectief op datgene wat er in de toekomst op de publieke arbeidsmarkt af zou kunnen komen. Ze vormden het startpunt voor het zoeken naar oplossingsrichtingen en leidden tot een lijst van negen thema's die cruciaal zullen zijn bij het realiseren van een positieve spiraal. De invulling van de thema's met behulp van beleidsmaatregelen verschilt per scenario.

### STOP VECHTEN

Het ministerie van BZK, het VSO en de SCO zijn het er inmiddels over eens: om het tij ten goede te keren, zijn een gezamenlijke aanpak en een voortdurende dialoog van

groot belang – waarbij tegelijkertijd de onderlinge verschillen gerespecteerd moeten worden. Dat de verschillende partijen hun eigen perspectief hebben op de toekomst van de arbeidsmarkt in het publiek gefinancierde domein maakte creatieve en innovatieve ideeën los en leidde ertoe dat de partijen hun perspectief op het thema verbreedden: de differentiatie zorgde voor gezamenlijk leren.

Dit project is een mooi voorbeeld van de manier waarop brede maatschappelijke thema's zoals de toekomst van de arbeidsmarkt, gezamenlijk aangepakt kunnen worden, bijvoorbeeld door een samenwerkingsverband van brancheverenigingen en vakbonden. Zo is vergrijzing een ontwikkeling die werkgeversverenigingen en vakbonden gezamenlijk kunnen doordenken. Naast zich te concentreren op tegengestelde kortetermijnbelangen, kijken de partijen samen vooruit naar een verder punt aan de horizon en naar de gedeelde langetermijnbelangen. Het vechten om de taart maakt (tijdelijk) plaats voor het creëren van een grotere taart: zorgen voor voldoende werknemers voor de publiek gefinancierde sector in 2020 en op deze manier de negatieve spiraal ombuigen in een positieve spiraal. ←

Paul de Ruijter is directeur van De Ruijter Strategie.

Saskia Stolk is researcher bij De Ruijter Strategie.

[www.deruijter.net](http://www.deruijter.net)



Verschillende partijen in een sector kunnen soms meer bereiken door samen te werken. Een gezamenlijke toekomstverkenning kan helpen de gedeelde belangen te verhelderen en te onderzoeken waar samenwerking loont.