

HOEVEEL RISICO DURFT U TE NEMEN?



fd.
OUTLOOK

Dinsdag 30 augustus 2011

[Inloggen](#) [Mijn FD](#) [E-paper](#)

fd.nl | **entrepreneur**

Neem een FD-abonnement
Kies uit een van de voordelige FD-abonnementen.

[Abonneren](#)

[Gratis toegang tot FD.nl?](#)
Lees 10 artikelen / maand
+ 3x de zaterdag krant cadeau

[Gratis toegang](#)

[Home](#) [Economie & Politiek](#) [Beleggen](#) [Ondernemen](#) **[Entrepreneur](#)** [Events](#) [A-Z index](#)

[Zoeken](#)

Snel naar > [FD Gazellen](#) [Columns](#) [Zakenauto](#) [De Praktijk](#) [Topics entrepreneur](#)

Personeel met pensioen, kennis verdwenen?

Diederik Toet

dinsdag 30 augustus 2011, 00:00

update: [dinsdag 30 augustus 2011, 11:24](#)



De samenleving vergrijst en bij veel ondernemingen gaat de komende tijd personeel met pensioen. Hoe behoud je hun kennis en ervaring?

**Paul van den Brink (55),
Adviseur kennismanagement**

'De beste manier om de kneepjes van het vak over te dragen, is door oude rotten te koppelen aan jonge honden. De gezel loopt mee met de meester en moet taken en opdrachten doen. Deze manier kost wel tijd en geld. Maar besef dat het veel meer kost als de kennis is verdwenen en iemand die zich weer eigen moet maken. Een inwerkprogramma betaalt zich in de praktijk echt terug.'

'Het is moeilijk de kennis op papier te zetten, al zou je de informatie het liefst willen documenteren. Op papier mis je de nuance.'

'Het belangrijkste is dat je als bedrijf onderkent dat je een probleem hebt als medewerkers met pensioen gaan en hun kennis niet overdragen. Het corporate

Columns Entrepreneur

Karen Romme

"Er wordt enorm veel onnodig en dubbel werk gedaan door het ontbreken van overzicht."



Robert Gaal

"Ik zal eerlijk bekennen dat deze vent wel even de tranen in z'n ogen kreeg, toen Steve Jobs zijn vertrek aankondigde als CEO van Apple."



Annemarie van Gaal

"Bedrijven waar je niet in systemen hoeft te zijn aangemeld, maar waar je verwelkomd wordt door die aardige portier die je nog herkent van je vorige bezoek."



Top 5 Entrepreneur

geheugen moet op orde zijn. In de praktijk merk ik dat dit voor veel ondernemingen toch nog een stap te ver is. Het is heel wat als ze een programma instellen om relevante kennis binnenboord te houden.'

'Toch is het nu beter gesteld dan toen ik zeven jaar geleden als adviseur begon. Toen wisten de bedrijven waar ik op gesprek kwam vaak niet eens wat kennismanagement inhoudt. Het gaat over het bepalen van de positie van het bedrijf en welke kennis daarvoor nu en in de toekomst nodig is.'

'Problemen binnen bedrijven zijn complexer dan vroeger. Het is lastig om ze als individu op te lossen. Maak gebruik van wat er al ligt en van de kennis van anderen. Kennisoverdracht is voor veel oudere medewerkers ook een vorm van erkenning.'

Wouter Schotborgh (32), Adviseur kennisoverdracht

'Er dreigt een exodus van kennisdragers, die op grote schaal met pensioen gaan. Er is vaak weinig tijd voor kennisoverdracht. Behalve deze babyboomers hebben veel organisaties namelijk ook te maken met jobhoppers, flexibel inzetbare krachten of tijdelijke projectteams. Niemand zit meer tien jaar op één onderwerp.'

'Ik merk dat veel oudere specialisten inzien dat ze zelf hun kennis niet goed kunnen overdragen, wat ze natuurlijk zonde vinden. Een bijna gepensioneerde medewerker heeft misschien na dertig jaar ontdekt dat bepaalde problemen liggen aan vaste componenten. Als zich een probleem voordoet, zoekt hij de oorzaak meteen in de juiste hoek.'

'Het is deze essentie die ervaringskennis zo belangrijk maakt. De essentie hoeft niet veel te zijn, maar is vaak moeilijk te achterhalen. Waarop richt de werknemer zich het eerst en wat zijn daarbij de meest bepalende factoren?'

'Je kunt dit achterhalen door de medewerker op een bepaalde wijze te ondervragen. Ik stel de vragen vanuit verschillende perspectieven om uiteindelijk bij de essentie uit te komen. Er zijn geen standaardvragen en er bestaan geen standaardantwoorden. Ik weet hoe een specialist denkt en herken uiteindelijk wel het patroon. Dat levert een rapport op met een stroomschema en allerlei nuttige details verderop in het document.'

'Het klopt dat je de nuance mist als je kennis documenteert. Maar je kunt daarmee wel de leercurve van de vervangende werknemer versnellen. In het ideale geval behoud je natuurlijk de specialist met de kennis van vele jaren. Maar ja, uiteindelijk gaat hij toch weg.'

Wim van der Elst (64), Voorzitter MKB Almelo

'Kennis en ervaring zitten in de hoofden van de mensen, en dat maakt vooral de kennisintensieve sector erg kwetsbaar. Juist kleine nichebedrijven met specialistische kennis hebben er last van.'

'Ik ken genoeg ondernemingen die veel geld uitgaven om specifieke knowhow binnenboord te houden. Zelfs in economisch zware tijden, waarin ze voor lang niet iedereen werk hadden en eigenlijk veel personeel moesten ontslaan.'

'Andere bedrijven reageerden pas nadat unieke kennis was weggevallen. Ze probeerden mensen terug te halen, om die dan alsnog hun ervaringen te laten delen. Veel ondernemingen zullen het trouwens niet eens toegeven dat kennis verdwijnt met het ouder worden van hun personeel.'

'Met een evenwichtige personeelsopbouw zorg je ervoor dat waardevolle kennis behouden blijft. Het betekent onder meer een flinke investering in het opleiden van je medewerkers. Dat kost tijd en geld.'

'Maar zie het zo: als je zorgt voor goede overdracht van kennis, kun je op een

Meest gelezen

Meest recent

- 1 [Personeel met pensioen, kennis verdwenen?](#)
- 2 [Sterrenrestaurant nu ook naar Schiphol](#)
- 3 [Metaalondernemster van 24 ziet niets in netwerken met vrouwen](#)
- 4 [Fitness-exploitant laat zijn geesteskind gaan](#)
- 5 [Uitgeefduo lanceert glossy voor Schiphol](#)



ZAKENAUTO

'Een blonde vrouw in een Porsche, dat komt fout over.'

Reacties op Twitter (@fdentrepreneur)



madbello LOL, nog echt ook RT @FDentrepreneur Budgetuitvaart gepresenteerd als kiloknaller, dat wekt sympathie <http://t.co/pMt3KU>
10 hours ago · reply · retweet · favorite



vvecentraal VvE Today is out! <http://t.co/sM8g5E8>
Top stories today via @gmwadvocaten @sjoerdradstake @fdentrepreneur @corporatiel @wadeenhuis
yesterday · reply · retweet · favorite



marijkehuisman RT @FDentrepreneur:..80% problemen bij bedrijven wordt veroorzaakt door menselijk gedrag, maar we hebbe...
<http://t.co/BX7sPDq>
4 days ago · reply · retweet · favorite



chrisdalmeijer The Chris Dalmeijer Daily is out! <http://t.co/T1M3ZAc> Top stories today via @parlement @fdentrepreneur
4 days ago · reply · retweet · favorite






rvisr @FDentrepreneur Nederland Europees koploper met start-ups? Ik vermoed eerder koploper met zzp'ers... <http://t.co/ctaVQjG>
5 days ago · reply · retweet · favorite



Punda_Milia RT @peter_engel: RT

steeds hoger niveau beginnen. Zorg er dus voor dat je kennis en ervaring vanaf de start-upfase deelt en vastlegt.'

Zie verder: fd.nl/expertpanel

 Printen  Een vriend mailen  De redactie mailen

 Tweet  Delen via...

Meer artikelen Entrepreneur

[Nederlands webcertificaat onder vuur na Iraans misbruik](#)

[Sterrenrestaurant nu ook naar Schiphol](#)

[Private investeerders zien brood in biotech](#)

[Budgetuitvaart gepresenteerd als kiloknaller](#)

['Advocaten dreigden per brief dat ze me gingen kaalplukken'](#)

[Arnhemmer van familievraagbaak tot veteraan in mobiele telefonie](#)

[Mijn investeerder: 'Vroeg of ik geld nodig had'](#)

[Uitgeefduo lanceert glossy voor Schiphol](#)

[Detailisten vrezen 'miljoenenstrop'](#)

[Slim omgaan met mobiliteit draagt bij aan betere financiering in mkb](#)

Redactionele highlights



Qatar stapt in Griekse bank

Het Arabische emiraat Qatar steekt honderden miljoenen euro's aan vermogen in de fusie van twee grote Griekse banken die dit weekend is aangekondigd.



Beloning financieel adviseur transparanter

Financiële tussenpersonen kunnen over enkele jaren worden gedwongen nog veel duidelijker aan de klant te vertellen hoeveel hun dienstverlening kost.



Carrièretijger toetst groene ambities Eneco

Mensen die hem zakelijk hebben meegemaakt, omschrijven Guido Dubbeld als slim, ijverig en doelgericht.



Oplossing onderpand voor Finland 'bijna rond'

De oplossing voor de controverse over het Finse onderpand voor deelname aan het Griekse reddingspakket van 21 juli is 'heel dichtbij'.



Stoet feestjes Quote, redactiebaas vertrekt

Hectische dagen voor Sjoerd van Stokkum, de vermetele hoofdredacteur van Quote.

Rubrieken

- Home
- Economie & Politiek
- Beleggen
- Ondernemen
- Entrepreneur
- A-Z index

Specials

- Topics
- Columns
- Blogs
- Evenementen

Over FD

- Over FD
- Vacatures
- Voorwaarden
- Copyright & Voorwaarden
- FD op mobiel

Service

- Servicepagina
- FAQ
- Contact
- Bezorgklacht
- Activeren