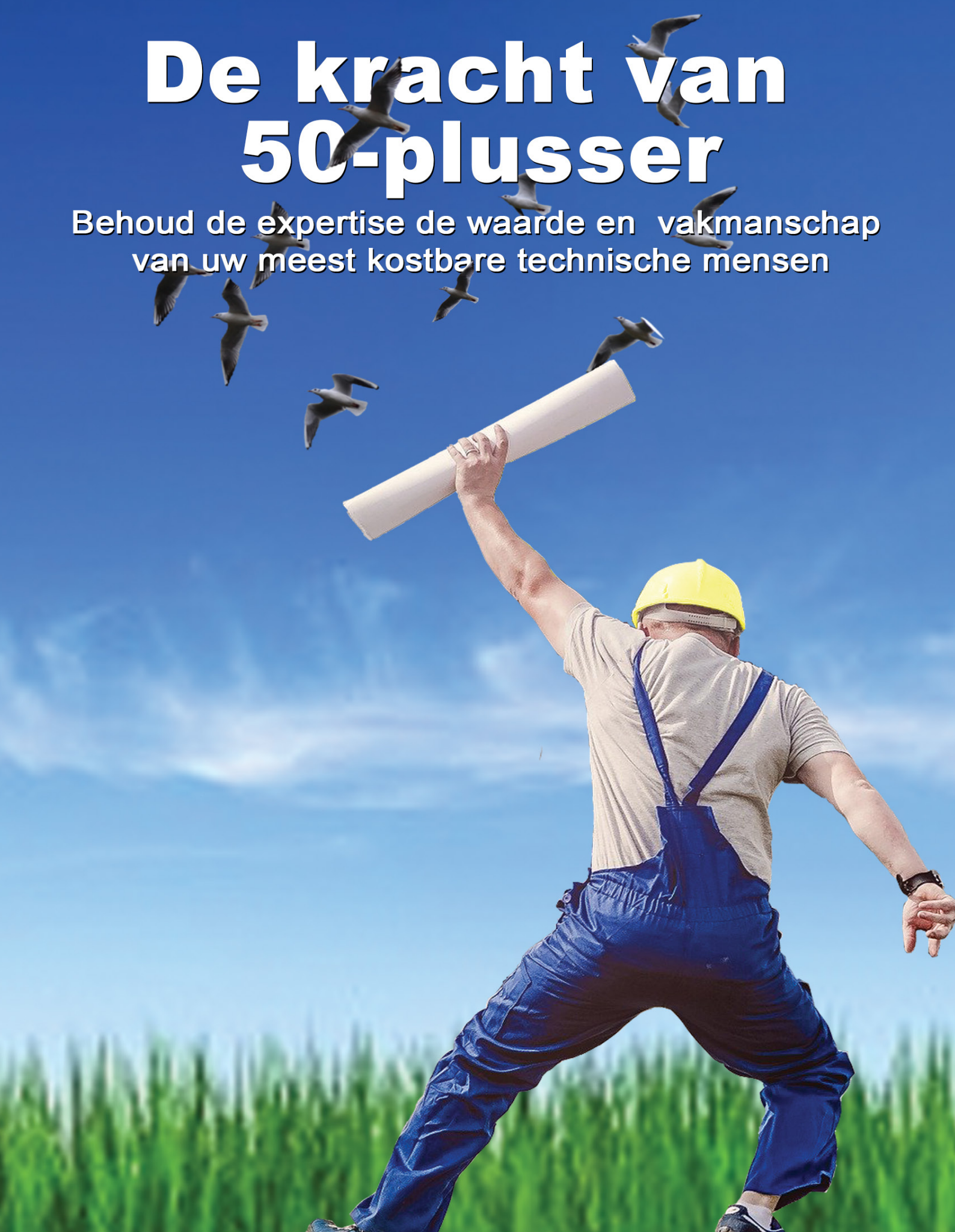


De kracht van 50-plusser

Behoud de expertise de waarde en vakmanschap
van uw meest kostbare technische mensen



**E-BOOK MET PRAKTISCHE TIPS & TRICKS OM DEZE TECHNISCHE
MEDEWERKERS TE BEHOUDEN VOOR UW BEDRIJF**

Zilver is goud waard

Zorg voor balans tussen jong en oud in uw organisatie en u krijgt een gouden combinatie

E-book met praktische tips en adviezen voor het aannemen en behouden van oudere werknemers voor uw organisatie

De zilveren generatie is goud waard voor uw bedrijf

Het vergrijzen van de samenleving wordt vaak gezien als een last. Uitgaven voor de zorg stijgen en het zorgt voor spanning op de arbeidsmarkt. Lust is echter een beter woord. Deze zilveren generatie betekent juist een enorme meerwaarde voor elk bedrijf.

Een veel gehoorde reden om geen oudere werkzoekenden aan te nemen, is dat de nieuwe werknemer moet passen bij het jonge en frisse bedrijf. Dat is een gemiste kans. De werving van personeel wordt eenvoudiger wanneer u zich niet blind staart op een kleine groep, zoals werknemers tussen 20 en 30 jaar. De huidige generatie vijftigers en zestigers is vitaler dan ooit. Hun hele leven hebben ze in goede omstandigheden doorgebracht. Deze werknemer staat nog volop in zijn kracht. De leeftijd is hier niet de beperkende factor, maar juist een groot voordeel: ze brengen een (werk)leven ervaring en levenswijsheid met zich mee.

Maak gebruik van deze steeds groter wordende groep en zorg voor de gouden balans tussen jong en oud in uw organisatie. Uit meerdere onderzoeken (Belbin Associates) blijkt dat teams met een grote diversiteit, met mensen van verschillende leeftijden en mensen met verschillende achtergronden, het beste functioneren en tot hun recht komen. Meer afnemers en toeleveranciers voelen zich thuis bij deze manier van denken, want deze organisatie is een afspiegeling van de bevolking. Deze organisaties krijgen een (nog) beter imago, want iedereen krijgt een kans om voor deze organisatie te werken. Het past bij het MVO, 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'.

In dit e-book geven wij u de handvatten voor het creëren van een optimale balans tussen de jonge en oude generatie op uw werkvloer. Daarmee heeft u een gouden combinatie in handen.

Voor wie?

Dit e-book is voor alle opdrachtgevers, vakorganisaties, brancheorganisaties en belangenorganisaties die zich bezighouden met een bewust leeftijdsbeleid. Het biedt voor werkgevers oplossingen om de vergrijzing op de arbeidsmarkt doelgericht aan te pakken. Uit onderzoek uitgevoerd door 50+ Adviescentrum bij het bedrijfsleven in Noord-Nederland, blijkt dat hieraan grote behoefte is.

Wie zijn wij?

Het 50+ Adviescentrum adviseert en bemiddelt al meer dan 20 jaar tussen organisaties en professionals. Via werving & selectie, en uitzenden c.q. detachering zorgen we voor de juiste match in alle sectoren, van kantoor, schilder, stukadoor, schoonmaak, bouw tot techniek. Daarbij bemiddelen we vooral tussen werkzoekende vijftigplussers en het bedrijfsleven, de overheid en non-profitinstellingen. U vindt bij ons dé kennisbank met oplossingen voor de 50+ problematiek binnen uw organisatie.



01

Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een personeelsbeleid dat is afgestemd op de wensen en behoeften van alle werknemers, van jong tot oud. Mensen in verschillende leeftijdsfasen hebben verschillende behoeften en opvattingen ten aanzien van hun werk. Leeftijdsbewust personeelsbeleid speelt hierop in.

Leeftijdsbewust personeelsmanagement is maatwerk en een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het management en de werknemer. Als werkgever houdt u rekening met de specifieke situatie van iedere werknemer en zorgt u dat ongeacht hun leeftijd werknemers optimaal kunnen presteren. Hierdoor blijven zij langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken. Dat begint al bij het moment dat de werknemer in dienst komt.

Fit en gemotiveerd werken

Het doel is om voorwaarden te creëren waardoor uw werknemers fit en gemotiveerd kunnen werken. Daarmee wordt demotivatatie, burn-out en vervroegde uitval voorkomen. Werknemers ontwikkelen samen met het management hun loopbaan, zodat zij een waardevolle bijdrage kunnen blijven leveren en zich blijven ontwikkelen. Tevens stimuleert het werknemers die zich niet meer ontwikkelen (verouderen) om hun kennis en vaardigheden te verbeteren en aansluiting te blijven vinden bij de ontwikkelingen in uw organisatie.

Een leeftijdsbewust beleid beantwoordt de volgende vragen:

- ✓ Heeft u problemen met de zilveren generatie, met het aantrekken van nieuwe werknemers, met verloop, met de samenstelling van uw populatie?
- ✓ Hoe ziet de huidige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand eruit? Weet u welke en hoeveel mensen in welke levensfase zitten?
- ✓ Zijn die gegevens uitgesplitst naar afdeling/leeftijd?

- ✓ Wat is de instroom, doorstroom en uitstroom van de werknemers per leeftijdsgroep en/of functiegroep?
- ✓ Kent u de 'kenmerken' van uw twintigers, dertigers, veertigers, vijftigers en zestigers?
- ✓ Weet u in hoeverre de rechten op oudere leeftijd als 'verworven' worden beschouwd (seniorendagen, vroegpensioen, stijging loon met leeftijd)?
- ✓ Hoeveel en welke werknemers stromen de komende jaren uit?
- ✓ Welke kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen in het personeelsbestand zijn de komende jaren noodzakelijk?
- ✓ Hoe ontwikkelt de arbeidsmarkt zich voor gekwalificeerd personeel voor de organisatie?

Investeren in mensen

Een organisatie die niet investeert in een leeftijdsbewust beleid loopt risico's. De instroom van jongeren zal stagneren. En wanneer senioren uittreden, gaat waardevolle kennis en ervaring verloren. Elke organisatie moet van binnenuit de juiste structuur creëren waarin het behoud van human capital (het geheel van competenties, kennis, sociale en persoonlijke vaardigheden die economisch waardevol zijn) de belangrijkste voorwaarde moet zijn. Dan bent u met uw bedrijf beter voorbereid op een veranderende arbeidsmarkt en maakt u optimaal gebruik van de verschillende kwaliteiten van mensen.

Voorkom dat adequate ervaring en kennis verdwijnt uit de organisatie

- ✓ Waak ervoor, dat oudere werknemers gestaag op hun pensioen afgaan en hun ervaring en kennis meenemen, zodat deze verdwijnt uit de organisatie.
- ✓ Zorg dat jongere collega's, die schaars zijn op de arbeidsmarkt, willen blijven. Zij zien vaker elders verbeterkansen en blijven te kort in dienst, terwijl er veel in hen is geïnvesteerd.
- ✓ Behoud voldoende capaciteit op de werkvloer om de kwaliteit van het werk op een hoog peil te houden.
- ✓ Een verhoogde werkdruk gaat ten koste van het plezier in het werk en de ontwikkeling van de medewerkers.
- ✓ Dus voorkom dat medewerkers afhaken en pak voortijdig de problemen aan.
- ✓ Zorg voor een goede uitstraling van uw organisatie, zodat nieuwkomers graag voor u willen werken.

Generaties in organisaties

Iedere vijftien jaar begint weer een nieuwe levensfase. Generatiewisselingen gaan gepaard met verandering van de tijdgeest in organisaties. De periode waarin een generatie opgroeit, werkt in belangrijke mate vormend.

Welke generaties zijn er in organisaties?

Wat zijn de kenmerken en drijfveren van verschillende generaties? Wat betekent dat voor arbeid, inzetbaarheid en gezondheid? Wat heeft iedere afzonderlijke generatie te bieden aan de andere generaties in een organisatie? Wat kunnen generaties van elkaar leren? Wat zijn de onbenutte talenten? Wat valt er te winnen als we generaties meer met elkaar weten te verbinden? We geven een overzicht op basis van diverse onderzoeken. (Overbeek.B., Teeuwen.P., Ustuner.Y., en inspirerende diversiteitsprogramma's).

Generatie	Babyboomers (protest generatie)	Generatie X (verloren generatie)	Generatie Y (pragmatische generatie)	Screenager (Einstein generatie)
Bouwjaar	1940 – 1955	1955 – 1970	1970 – 1985	1985 – 2000
Generatie vormende periode	Relatief welvarende naoorlogse jaren: ontwikkeling technologie	Economische stagnatie Jeugdwerkloosheid Nasleep koude oorlog: val van de muur	Economisch welvarend en politiek stabiel Geen schaarste of crises De tijd van mobiele telefonie en e-mail Verharding in de maatschappij	24/7 economie Vercommercialiseerde informatiemaatschappij Individualisme versus hang naar verbondenheid
Kernwoorden	Opbouwen en protest	Zuinigheid en Zekerheid	Alles kan en alles moet	Altijd 'online' en alles kunnen vinden
Kernmerken	Statusgevoelig, draagvlak zoekend, politiek gedrag	Bescheiden, behoudend, realistisch, accepteren verschillen	Sociaal direct, ondernemend, behalve werk ook andere levens	Eigenzinnig, authentiek, werk is prettig tijdverdrijf

Hoe gaan de verschillende generaties met elkaar om?

Uit een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties (uitgevoerd door Aart C. Bontekoning), kunnen de volgende conclusies worden getrokken.



Een screenager zit niet (meer) te wachten op een aanstelling voor onbepaalde tijd, maar op een flexibele indeling van werk-, leer-, rust- en zorgtijd. In het kader van 'het Nieuwe Werken' een prima vertrekpunt voor samenwerking en ontwikkeling. Welke winst valt er te behalen als een screenager projectleider wordt van zo'n project? Welke voorwaarden zijn daarvoor nodig?



Een babyboomer is best bereid een rol te aanvaarden als mentor of meester van jongere generaties om processen en systeemkennis te borgen en over te dragen. Ook is die bereid zich door jongere generaties te laten scholen op het gebruik van digitale hulpmiddelen.



Een generatie X-er, vaak leidinggevend, is bereid breder naar arbeidsomstandigheden, inzetbaarheid en pensioenvoorziening te kijken dan alleen relevant is voor de eigen generatie, maar zonder een traditionele autoritaire verhouding. Ook hier geldt dat de openheid en samenwerking met jongere generaties kan ontstaan wanneer het gemeenschappelijk belang zichtbaar wordt.



Een generatie Y-er is buitengewoon geïnteresseerd in de verhalen van de organisatie en voelt zich verantwoordelijk voor eigen arbeidsomstandigheden en -vreugde. Deze wil als toekomstige cultuurdrager de organisatiewaarden telkens openlijk kunnen toetsen aan diens persoonlijke waarden. Mogen die er zijn?

Er is ook onderzocht hoe de verschillende generaties denken over wat er nou écht nodig is om goed samen te kunnen werken binnen de organisatie. De belangrijkste uitkomsten zijn:



- ✓ Alle generaties zijn het eens dat vertrouwen de belangrijkste randvoorwaarde is van samenwerken.
- ✓ 'Respect' en een 'gezamenlijk doel' staan voor alle generaties bovenaan.
- ✓ De grootste verschillen zitten tussen de generaties die het verst uit elkaar liggen, namelijk de Babyboomers en Generatie Y.

Om elkaar goed aan te vullen moet je kunnen vertrouwen op elkaar. Als mensen van elkaar willen leren, speelt respect een belangrijke rol.

Buiten de overeenkomsten bestaan ook verschillen die minstens zo interessant zijn. Waar jongere generaties veel belang hechten aan openheid en communicatie, vindt de oudere generatie kennis en ervaring van belang en antwoord op de vraag 'waar willen we naar toe?'. Houden beide partijen hier rekening mee? Als de samenwerking niet goed verloopt, kan een gesprek over deze randvoorwaarden werken als smeeroil.

Hoe kunnen bedrijven omgaan met de verschillen tussen generaties?
Werknemers krijgen nog dikwijls dezelfde behandeling. De organisatie moet beleid op maat ontwikkelen en inspelen op de verschillen in levensstijl en productiviteit. De verschillende generaties hebben op dit vlak andere verwachtingen en moeten anders behandeld worden. Anders zal hun betrokkenheid dalen. De managers van de toekomst zullen zich dus niet enkel bezighouden met de cijfers, maar ook per generatie een andere HR-strategie moeten opzetten. De manager zal zich op die manier omringen met getalenteerde en betrokken werknemers.

Voor(oor)delen oudere werknemers

Beeldvorming speelt bij werkgevers vaak een rol: bepaalde vaardigheden worden toegeschreven aan jongere medewerkers en andere competenties aan ouderen. Dat beeld is soms nogal zwart-wit: oud staat voor versleten en niet flexibel, niet productief en te duur. Jong zou niet loyaal zijn, maar wel creatief. Soms berust deze perceptie op waarheid, maar vaak ook op vooroordelen. Mede hierdoor is er sprake van een mismatch op de arbeidsmarkt.

De overtuigingen van vroeger over de oudere generatie werknemers blijken hardnekkig. Men worden stereotype eigenschappen toegedicht als dat ze star zijn in hun opvattingen en voorkeuren en een lagere productiviteit hebben. Dat ze een geringe behoefte hebben om langer door te werken dan strikt noodzakelijk en een neiging tot een mentaal pensioen, waarbij werknemers zich niet meer betrokken voelen bij hun werk. Ook wordt vaak gehoord dat oudere werknemers een beperkte capaciteit om bij te leren zouden hebben, beperkt worden door een versleten lichaam, een groter ziekteverzuim kennen en te duur zijn door stijgende arbeidskosten (in lonen en pensioenkosten).

Het tegendeel is waar.

- ✓ Werknemers kunnen naar mate ze ouder worden juist productiever worden, wanneer ze meer verantwoordelijkheden en vrijheden krijgen.
- ✓ Fysieke achteruitgang is veelal op te vangen met (kleine) aanpassingen aan de werkomgeving.
- ✓ Hoewel ouderen langer ziek zijn bij ziekmelding, zijn ze minder vaak ziek dan jongeren.
- ✓ Met de leeftijd verschuift het zwaartepunt van het denkvermogen van de mens. De leerstijl verandert, van een behoefte aan verbreding van vaardigheden naar een behoefte aan verdieping van vaardigheden. Ook het leervermogen verandert. Ouderen zijn meer ontvankelijk dan jongeren voor praktijk gerelateerd onderwijs, dat aansluit bij hun ervaringen. Door ervaring neemt het probleemoplossend vermogen in herkenbare situaties toe.
- ✓ Oudere werknemers zijn vaak loyaal richting de werkgever. Ze zullen niet snel weggaan als een andere werkgever een beter bod doet. Een jongere werknemer is meer gespitst op dit soort aanbiedingen, omdat die andere salarishwensen heeft en gefocust is op nieuwe ervaringen en op het verwerven van competenties.
- ✓ Oudere werknemers beschikken over veel kennis. Doordat ouderen al tientallen jaren in de sector werkzaam zijn, hebben ze veel (mensen)kennis, ervaring met verschillende functies, zijn ze op de hoogte van (branche specifieke) ontwikkelingen en kennen ze geschikte leveranciers en belangrijke klanten. Ook hebben ze gedurende hun carrière mogelijk veel verschillende cursussen en workshops gevolgd, die hen extra kennis hebben gegeven. Dat maakt hen breed inzetbaar en zorgt dat ze snel ingewerkt zijn

- ✓ Veel ondernemers gaan ervan uit dat ouderen, juist vanwege hun kennis, een hoger salarisoniveau verwachten dan jongere werknemers. Het blijkt dat veel 50-plussers gráág komen werken voor het loon dat ondernemers aan jonge werknemers bieden.
- ✓ Oudere werknemers brengen diversiteit binnen het bedrijf. De verschillende werknemers vormen een afspiegeling van de verscheidenheid in de samenleving en ieder neemt zijn eigen kennis, ervaring en talenten mee. Met diversiteitsmanagement streven organisaties naar een evenwichtige, diverse samenstelling van personeel op alle niveaus binnen de arbeidsorganisatie. Daarmee benutten ze de verschillen in leeftijd, geslacht en etniciteit optimaal.
- ✓ Oudere werknemers zorgen voor korting op uw premies. Als u iemand in dienst neemt die 56 jaar of ouder is en vóórdat hij bij u kwam werken een uitkering (WW-, WAO-, WAZ-, WIA-, Wajong-, WWB-, IOAW-, IOAZ-, WIK-uitkering of een uitkering vanwege betalingsonmacht of de Algemene Nabestaandenwet) kreeg, dan kunt u gebruikmaken van een mobiliteitsbonus: maximaal 7000 euro korting op uw jaarlijkse premie. De precieze hoogte van de premiekorting hangt af van het aantal uren dat uw werknemer werkt en geldt voor maximaal drie jaar.
- ✓ Over het algemeen hebben ouderen hun werk/privébalans op orde. Met een oudere werknemer hoeft u niet bang te zijn voor lange afwezigheid door een zwangerschap, verhuizing of ziek kind. Ze hoeven niet om drie uur op het schoolplein te staan en beginnen vaak vroeger aan hun werkdag.

Het is waar, zoals elke generatie werknemers, brengen oudere werknemers nadelen met zich mee. Een deel van hen heeft een lage of verouderde opleiding en ouderen zijn over het algemeen minder vaardig met technologische ontwikkelingen. Gelukkig is dit al snel op te lossen met korte trainingen, bijvoorbeeld gegeven door de jongeren op de werkplek. Die hebben vaak up-to-date kennis van nieuwe technologie.



De balans tussen 'Jong en Oud' in uw organisatie

In Nederland stijgt de werkloosheid onder 50-plussers en 15-tot-25-jarigen.

Hun structureel slechte positie op de arbeidsmarkt en het hoge aantal werklozen binnen deze generaties geven reden tot zorg.

Koppel deze generaties en u krijgt een gouden combinatie

De ervaring van oudere werknemers is net zo onmisbaar als de frisse input van jongere collega's. De gecombineerde kracht van jong en oud geeft goud. Het levert economische winst, sociale winst, meer continuïteit en betere kennisoverdracht op.

Oudere werknemers beschikken over veel kennis en expertise. Jongeren kunnen leren van de ervaring en lessen van ouderen. Die vinden het vaak prettig om samen te werken met jonge enthousiastelingen. In steeds meer organisaties wordt gelukkig die koppeling gelegd. Verbind een senior aan een junior en laat ze samen sparren. Welke betere leerweg naar de top kun je hebben?

Vijf manieren om verschillende generaties te laten samenwerken

Jonge, net afgestudeerden laten samenwerken met je senior specialisten; hoe krijg je dat voor elkaar?

Maak een koppel

Maak koppels van een jonge werknemer met een oudere werknemer. Ze kunnen veel van elkaar leren als ze de tijd ervoor nemen. De jonge werknemer kan zijn mentor vragen naar succesvolle werktactieken en ervaren krachten kunnen op die manier informatie verzamelen over de wereld van social media en technologie én weer met een frisse blik naar hun werkveld kijken.

Kies voor een training gegeven door eigen ervaren krachten

Kies eens voor andere trainingen dan het standaardprogramma. In plaats van het inhuren van externe trainers, kunt u uw X- generatiemedewerker inzetten als trainers om ervaring uit te wisselen met de nieuwe Y-generatiemedewerkers. De jongere generatie op haar beurt kan collega's trainen op het gebied van bijvoorbeeld social media.

Stel gemengde teams samen

Zorg dat de teams of afdelingen bestaan uit verschillende type mensen. Jong, oud, veel en weinig ervaring, interesses: maak niet-voor-de-hand-liggende combinaties en u zult zien dat u daardoor meer productieve, innovatieve teams krijgt. Een verscheidenheid aan generaties binnen één team zorgt ervoor dat u voorop loopt in ontwikkelingen én uw processen en waarden blijft bewaken.

4. Groepeer de bureaus (en verander steeds)

Voorkom dat mensen uit één generatie of interessegroep teveel naar elkaar toetrekken. Een mix van leeftijden geeft uw personeel een energieboost en een meer positieve instelling. Vorm bureaugroepen van generatie Y, babyboomers en veertigers. Wissel ook regelmatig, zodat iedereen fris blijft.

5. Maak u hard voor interne communicatie

Daag uw medewerkers uit om veel met elkaar te praten en dat ook face-to-face (in plaats van per mail of telefoon) te doen. Sparringssessies, brainstormen, onverwachte bijeenkomsten: zo leveren ze veel winst op.

Gevarieerde teams zijn succesvoller

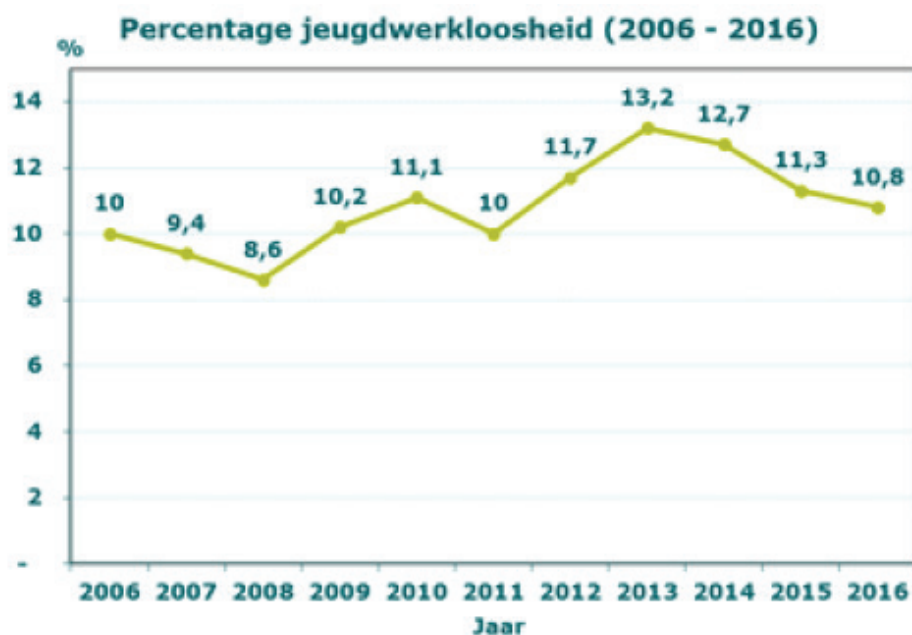
Het beste team is een divers team, aldus Belbin Associates, een van de bekendste wetenschappers op het gebied van teamvorming. Hij ontwikkelde een model voor de beste samenstelling van een (project)team. Hierin hebben alle leden verschillende rollen. Over de samenstelling van teams is hij heel duidelijk: gevarieerde teams zijn succesvoller. U hebt mensen nodig die lijnen uitzetten, maar ook teamleden die plannen uitvoeren. Welke rol iemand op zich neemt, is niet afhankelijk van leeftijd, sekse of achtergrond, maar van iemands persoonlijkheid. Verschillende persoonlijkheden versterken elkaar. Zij zullen uiteenlopende punten inbrengen. Laat de senioriteit binnen uw organisatie een grote rol spelen om jongeren wegwijs te maken en laat junioren de oudere medewerkers hun taken verlichten. Zoek daarom niet alleen naar nieuwe werknemers die op u en uw personeel lijken, maar treed eens buiten die gebaande paden. Dat kan verrassende resultaten opleveren!



Oudere werknemers zijn waardevol in Nederlandse bedrijven. Acht op de tien Nederlanders denkt dat de kennis en ervaring van ouderen op de werkvloer zou worden gemist, als ze moeten plaatsmaken voor jongeren. Dit blijkt uit een onderzoek door GfK in opdracht van Achmea en de Persdienst.

Slechts een kwart van de ondervraagden vindt dat ouderen wél plaats moeten maken voor jongere werknemers. Toch vindt niet minder dan 86% van de ondervraagden dat ouderen hun kennis moeten overdragen aan jongere werknemers. Ouderen moeten worden ingezet als mentoren van jongere werknemers, is de overheersende mening.

In onderzoek onder tweeduizend volwassen werd werknemers gevraagd naar de invloed van ouderen op de werkvloer. Jongeren zien ze graag, omdat oudere werknemers als mentor kunnen optreden. Jongeren vervullen de taak om oudere werknemers in hun functie te ontlasten en worden door deze bekwame arbeidskrachten opgeleid en begeleid.



In 2016 was 10,8 procent van de 15 tot 25-jarige beroepsbevolking werkloos. Sinds 2013 is er sprake van een geleidelijke daling van het aantal jongeren dat op zoek is naar werk. In 2013 ging het om ruim 13 procent. De werkloosheid onder jongeren met een migratie achtergrond is twee keer zo groot als die onder jongeren met een Nederlandse achtergrond. In 2016 gaat het om respectievelijk 18,1 en 8,9 procent van de jeugd in de betreffende categorie die op zoek is naar betaald werk (CBS, 2017).

De oplossing: het mentorschap

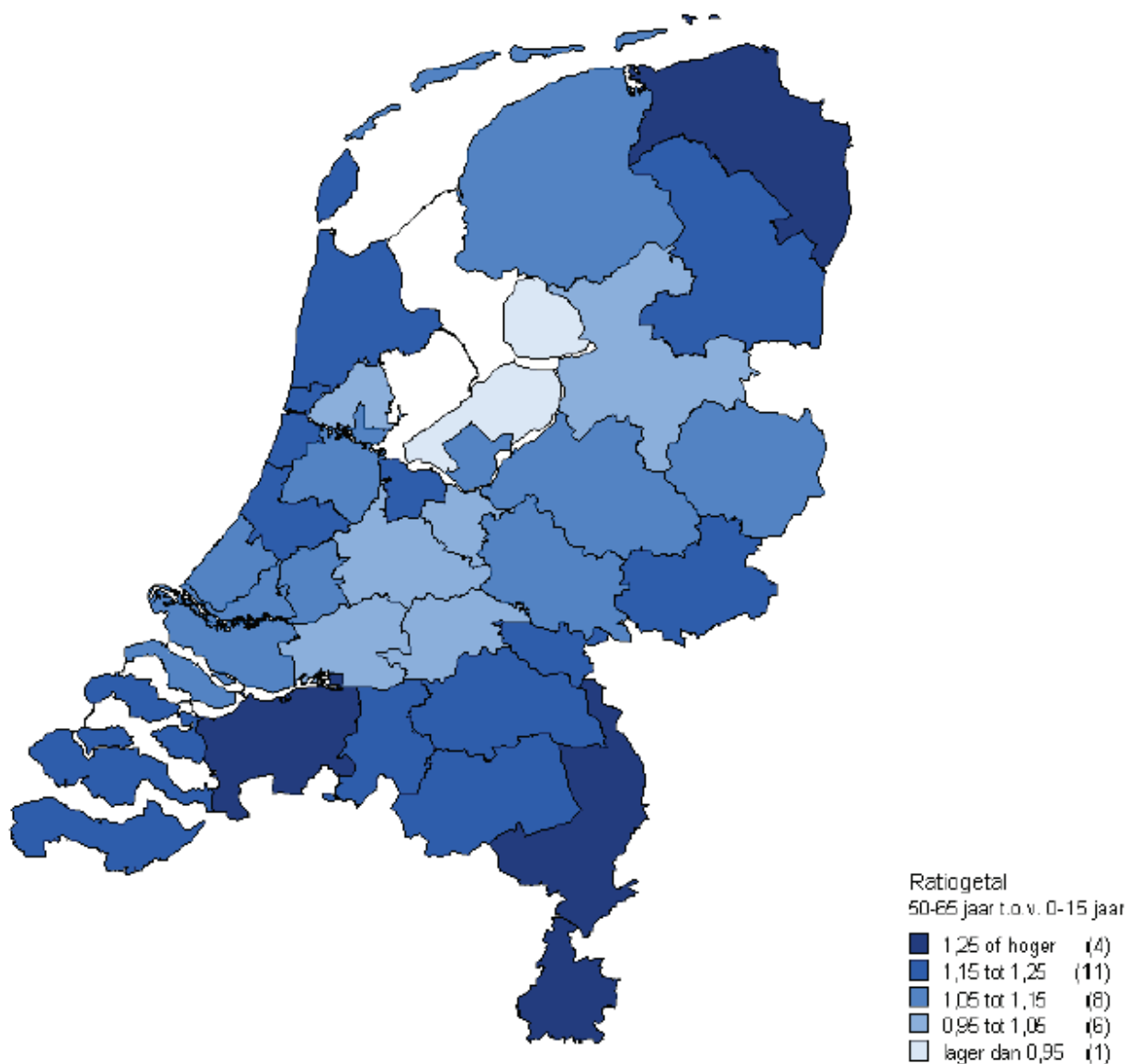
Oudere werknemers mogen dan misschien fysiek wat achteruitgaan, ze zijn flexibeler en hebben meer ervaring. Spreek die ervaring aan en geef ze taken waarvoor veel kennis nodig is. Of een rol als mentor. Het mentorschap lijkt de afgelopen decennia in steeds meer organisaties ingang te vinden. Daarmee wordt de relatie bedoeld tussen een jongere en oudere medewerker (de 'mentor'), met als doel de ontwikkeling van beide medewerkers.

Kram (1985) omschrijft mentorschap als 'een relatie tussen een jongere, minder ervaren en een oudere, meer ervaren volwassene, waarin de oudere de jongere helpt hoe te navigeren in de wereld van het werk'. De mentor is dus een raadgever, praatpaal, klankbord, docent en inspirator, waarbij de jongere de taak van de oudere verlicht.

De samenwerking mentor en jongere dient twee doelen. Enerzijds kan het een bijdrage leveren om de jeugdwerkloosheid te verminderen. Anderzijds geeft het de zilveren medewerker de gelegenheid zijn of kennis over te dragen.

Het mentorschap kan het personeelsverloop in organisaties verminderen.

Definitie CBS: de potentiële beroepsbevolking is het deel van de bevolking dat gelet op zijn leeftijd in aanmerking komt voor deelname aan het arbeidsproces.



Belastbaarheid in fysieke beroepen

In veel organisaties waar oudere werknemers langer doorwerken, ligt het accent niet zozeer op de leeftijd, maar op de belastbaarheid van de werknemer. Hoe houden we de 50-plussers aan het werk tot hun 67ste? Die vraag speelt zeker in industriële sectoren waar ploegendienst de standaard is. Want fysiek zwaar werk is op latere leeftijd, zeker vanaf 60 jaar, steeds moeilijker vol te houden. De verhoging van de AOW-leeftijd stuit veel 'zilveren' krachten tegen de borst. Vooral mensen in zware beroepen vinden dat zij zich hierop onvoldoende hebben kunnen voorbereiden. Het gaat om mensen die werken in de bouw, het vrachtvervoer, technische beroepen, politie, ambulancevervoer en brandweer.

Bedrijven staan voor de opgave om hun medewerkers tot hun 67ste aan het werk te houden. Nu iedereen geacht wordt langer door te werken en voortijdig 'ontsnappen' zo goed als onmogelijk wordt, is er alle reden om extra aandacht te besteden aan de belasting en belastbaarheid, motivatie en ontwikkeling van deze 'zilveren' krachten om (vroegtijdige) uitval te voorkomen.

Het is van belang erop te letten dat de werkbelasting aansluit op wat de werknemer aankan. Als het werk te zwaar dreigt te worden, moet gekeken worden of de werkinhoud of organisatie aangepast kan worden. Bij tijdig ingrijpen kan vaak voorkomen worden dat een werknemer zich ziek meldt of zelfs moet stoppen met werken.

De 'zilveren' krachten die hun werk te zwaar vinden worden, hebben vaak te maken met:

- ✓ hoge tijdsdruk, in combinatie met weinig regelmogelijkheden.
- ✓ zware fysieke belasting (rug-, knie-, heupbelasting).
- ✓ zich snel ontwikkelende technologie.
- ✓ onregelmatige diensten of ploegdienstverband



Zorg voor goede arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

Goede arbeidsomstandigheden kunnen veel bijdragen aan een duurzame inzetbaarheid van werknemers. Wanneer er op de eigen situatie afgestemde voorwaarden worden gecreëerd, kunnen werknemers langer en productiever werken.

Voorbeelden zijn:

- ✓ taakrotatie;
- ✓ inzet van hulpmiddelen om fysieke belasting te verminderen;
- ✓ meer eigen invloed op de werkdruk;
- ✓ samenwerken bij zware klussen;
- ✓ jongeren inzetten om ouderen te ontzien.

Ook op het gebied van arbeidsvoorwaarden zijn er verschillende mogelijkheden. Het meest bekend zijn de 'ontzietmaatregelen' zoals extra vrije dagen voor de zilveren krachten. In steeds meer cao's worden deze echter afgeschaft. In plaats van de ontzietmaatregelen kunnen in de cao nieuwe maatregelen worden vastgelegd die de inzetbaarheid bevorderen. Denk aan levensfasebewust personeelsbeleid, scholing of aanpassing van arbeidstijden voor ouderen. Organisaties kunnen ook keuzemenu's gebruiken waarin werknemers aangeven van welke voorwaarden zij gebruik willen maken.

Voorbeelden zijn:

- ✓ (om)scholing;
- ✓ (meer) thuiswerken;
- ✓ langere werkdagen (4x9 uur) afgewisseld met meer vrije dagen;
- ✓ flexibele contracten (oproepkrachten voor piekperiodes);
- ✓ verlofdagen (ver)kopen;
- ✓ sparen voor sabbatical.



Wetenschappelijk onderzoek



Dat leidt tot de conclusie dat werknemers op te jonge leeftijd als te oud voor het bedrijf worden bestempeld. Ten onrechte. Werknemers op leeftijd zijn net zo waardevol als jongeren.

Er is uitgebreid wetenschappelijk onderzoek gedaan naar oudere werknemers. Die onderzoeken ontkrachten veel van de vooroordelen die bestaan over deze generatie. Mensen worden weliswaar ouder, maar krijgen er daardoor ook kwaliteiten bij, die jongere werknemers (nog) niet ontwikkeld hebben. Fysieke achteruitgang treedt weliswaar op en de herstelbehoefte van ouderen is groter dan die van jongeren, maar zulke veranderingen zijn in veel gevallen te ondervangen met kleine ergonomische veranderingen op de werkplek. Zeker als het fysiek weinig belastende beroepen betreft.

Bovendien zijn denkbeelden over ouderen als groep achterhaald door een doorgedrongen besef dat mensen gedifferentieerd ouder worden: fysieke achteruitgang, mentale toestand en persoonlijke ontwikkeling (inzet en betrokkenheid) variëren sterk per persoon. Daarnaast is er veel aandacht voor de ontwikkeling die ouderen gedurende hun carrière hebben doorgemaakt. Naarmate mensen ouder worden, neemt het vermogen tot kritisch denken toe, wordt probleemoplossend vermogen ondersteund door ervaring en kan productiviteit daardoor toenemen. Bovendien schatten oudere werknemers - net als hun collega's - hun sociale vaardigheden hoger in, zijn ouderen doorgaans minder gericht op financieel gewin of carrière maken en meer op 'zinnig werk' voor hun (sociale) omgeving of werkgever. (Achmea en de Persdienst door GfK)

Daar komt nog bij dat oudere werknemers willen en kunnen leren en - wanneer ze zich gewaardeerd voelen in hun omgeving - tot op late leeftijd willen investeren in ontwikkeling en horizonverbreding in het werk. De uitbouw van kritische vermogens, gekoppeld aan het verlangen om belangrijk te zijn, betekent dat oudere werknemers in een organisatie geschikt zijn om mee te denken over strategische kwesties en arbeidsproces vraagstukken waar de werkgever zelf mee worstelt.

De vooroordelen van toen ten spijt, staat de praktijk in Nederland anno 2017 evenwel anders tegenover oudere werknemer (Slotboom, 2013). Oudere werknemers worden soms weliswaar beschouwd als betrouwbaarder en bruikbaarder dan jongeren. Toch investeren werkgevers nauwelijks in 50-plussers.

- 
-  **Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A. & Ter Weel, B. (2013).**
Arbeidsmarkt ouderen en duurzame inzetbaarheid.
Rapport over het conceptuele kader voor het onderzoeksprogramma.
Arbeidsmarkt Ouderen'.
Den Haag: Cultureel Plan Bureau
-  **Kenniscentrum UWV (2016).**
Kennisverslag
Amsterdam: Uitvoeringsinstituut
Werknemersverzekeringen
-  **Aart C. Bontekoning GENERATIES IN ORGANISATIES**
Proefschrift in de graad van doctor aan de
Universiteit van Tilburg, 2007
-  **Bijsterveld, M., directeur Mooi**
Werk Levenservaring is geld waard
Blog, 2014
-  **Kerkhoff, W., H., C.,**
De Oudere werknemer
Amsterdam: Instituut voor Sociale en Bedrijfspsychologie
Universiteit van Amsterdam MONOGRAFIEEN PERS. & ORGANISAT
over 'employability' en 'suitability'
-  **Ekamper, P., K. Henkens en E. van Imhoff**
OMGAAN MET VEROUDERING EN EEN KRAPPE ARBEIDSMARKT
Tijdschrift voor Management en Organisatie,
DE VISIE VAN DE NEDERLANDSE WERKGEVER
-  **Polak, T., -**
Met leeftijdsbewust personeelsbeleid
de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. 2015
-  **Belbin, M.,**
Een goede balans heeft tussen de acht klassieke Teamrollen 1988
Belbin is voormalig voorzitter van de Britse Industrial Training Research Unit en
oprichter en partner van Belbin Associates.
-  **Boonstra, W.,**
Krasse knarren' onmisbaar voor bedrijfsleven, verzilver de vergrijzing Speciaal
adviseur en econoom bij Rabo Research Global Econoom
-  **Heezen, G.,**
Innovatief onderzoek voor al je medewerkers.
Grote organisaties hebben steeds meer moeite om talent aan te trekken en te
behouden. Oprichter van medewerkers onderzoekspecialist Effectory
-  **Overbeek, B., Teeuwen, P., Ustuner, Y.,**
Een inspirerende diversiteitsprogramma's Een organisatieontwikkelaar,
trainer en coach..
-  **Van der Houwen, K.,**
Sociaaleconomische trends, oktober 2014, CBS
-  **Van Dijk, P., Krul, H., Tielen, G.,**
Op zoek naar de betekenis van generaties De generatiecrisis;
Kenmerken en kansen