

Personeelsbeleid voor groeiende groep 55-plus werknemers



Demografische ontwikkelingen laten zien dat de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt de komende jaren relatief klein blijft. De groep 55-plus werknemers neemt juist toe. Toch blijven veel werkgevers zich richten op het aantrekken van de jongere werknemers: het beeld van de 55-plusser is namelijk (onterecht) niet zo positief. Door weinig te investeren in 55-plussers, laat u de talenten van een grote en groeiende groep werknemers onderbenut. Tijd voor verandering!

Terwijl ouderen op het gebied van vitaliteit grote stappen maken, hebben veel werkgevers nog steeds het beeld dat de 55-plusser kwetsbaar en minder productief is. Bij een sollicitatie krijgen ze de baan minder snel aangeboden, en als ze wel een baan hebben, investeren werkgevers soms minder in hun [ontwikkeling](#). Werkgevers doen er daarom goed aan om hun beeld van de 55-plusser bij te stellen, en hun mogelijkheden beter te benutten.

AOW-leeftijd steeds hoger

In relatief korte tijd is er door wetgeving veel veranderd. Tot ongeveer 2008 was het nog vrij gebruikelijk dat werknemers rond hun 60e levensjaar stopten met werken. Zij gingen dan met de VUT (Vervroegde uittreding).

Sinds 2013 is de AOW-gerechtigde leeftijd [steeds hoger komen te liggen](#) (66 jaar en zeven maanden in 2022). De gemiddelde leeftijd waarop mensen met pensioen gaan, is 65 jaar en drie maanden. Waar vóór 2008 maar liefst 88% gestopt was met werken vóór de 65-jarige leeftijd, is dat percentage inmiddels gedaald tot ongeveer 24%.

Tegelijkertijd is het beeld van werkgevers over oudere werknemers (55-plussers) in het algemeen genomen niet erg positief: ze zouden minder productief, kwetsbaarder (vaker ziek), minder flexibel en minder gemotiveerd zijn. Bij dit beeld past ook een ontziebeleid: hoe helpen we de 55-plussers het vol te houden?

Groot deel gaat niet met vervroegd pensioen

Voor sommige banen is er wel een apart beleid rondom oudere werknemers nodig: fysiek zwaar werk in de bouw bijvoorbeeld. Toch is ook veel zwaar werk fysiek minder zwaar geworden, waardoor veel later slijtage optreedt.

In een onderzoek van werkgeversvereniging AWWN werd een schatting gemaakt van ongeveer 200.000 werkenden die langdurig zwaar werk doen en ouder dan 55 jaar zijn. Een deel van hen zal eerder met (deel)pensioen moeten gaan. De rest van de 55-plussers (rond de 90%) kan waarschijnlijk gewoon blijven werken.

Onterecht beeld van 55-plussers

Uit recent onderzoek van onder andere Tilburg University blijkt dat het beeld van 55-plussers niet overeenkomt met de praktijk. Deze groep scoort bijvoorbeeld hoog op bevoegenheid, loyaliteit en stressbestendigheid. Steeds meer mensen [werken zelfs door \(artikel\)](#) ná het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd (in 2020 waren dit er zo'n 300.000), omdat ze veel voldoening uit het werk halen.

Een meer individuele aanpak van deze groep past veel beter

De beeldvorming over de oudere werknemer verandert niet zomaar. Er zijn een aantal branches die de 55-plussers al hebben ontdekt als interessante doelgroep (zoals de reis-, fiets- en opleidingsbranche), maar de meeste werkgevers lijken nog niet zo ver te zijn. De verandering in het denken van werkgevers gaat langzamer dan in de praktijk nodig is. Dat heeft een aantal belangrijke gevolgen:

- Ontziebeleid is bedoeld om de ouderen te ondersteunen, maar het gaat uit van het oude beeld van de kwetsbare 55-plusser. Ook is het te generiek; zeker niet elke oudere is gebaat bij minder werken en meer rust. Het maakt 55-plussers minder aantrekkelijk op de arbeidsmarkt. Als zij bijvoorbeeld standaard geen nachtdiensten hoeven te draaien, krijgen andere werknemers er meer, mogelijk tegen hun zin.
- Het lijkt erop dat een relatief klein deel van het opleidingsbudget naar werknemers boven de 55 jaar gaat. Doordat werkgevers minder investeren in 55-plus werknemers, hebben zij ook minder kans om zich te ontwikkelen.
- Veel 55-plussers voelen zich gevangen in hun huidige positie. Ook als de functie niet (meer) past, is er nauwelijks een ontsnapping mogelijk doordat zij lastig aan een nieuwe baan kunnen komen. Dit leidt soms tot een vicieuze cirkel: deze 55-plussers raken minder gemotiveerd of presteren minder door een niet passende baan. Zo bevestigen zij juist de oude beelden.
- Het gevolg van de verjongingsdrang is dat werkgevers veel geld besteden aan de werving en selectie en het inwerken van de schaarse jongere werknemers. Zeker gezien de krappe arbeidsmarkt, lijkt een rekensom steeds meer in het voordeel uit te pakken van investeringen in ervaren 55-plussers van buiten of het beter benutten van het eigen potentieel in deze leeftijdscategorie.
- Een aparte vitaliteitscheck (of een andere vorm van aandacht voor de fitheid) voor oudere werknemers komt vaak betuttelend over en werkt niet motiverend. Veel oudere werknemers voelen zich op basis van hun leeftijd in een 'patiëntengroep' geplaatst.

Nog vol in het leven

Dé 55-plusser bestaat niet: het betreft een diverse groep. De meesten van hen staan nog vol in het leven. Een meer individuele aanpak van deze groep past daarom veel beter. Hieronder vindt u enkele uitgangspunten die u als HR-professional kunt toepassen om het speelveld voor ouderen en jongeren gelijk te trekken:

Bewust bijstellen van beelden

De negatieve beelden die er van 55-plussers zijn, werken niet motiverend. Een grondhouding van waardering en vertrouwen van HR-directeuren en managers, die overigens zelf ook vaak 55 jaar of ouder zijn, werkt stimulerender.

Wees u er bijvoorbeeld van bewust dat u geen recht doet aan de werkelijkheid als u gebeurtenissen zoals iets niet begrijpen (op IT-vlak) of overspannen raken, ziet als een probleem enkel van oudere werknemers. Zo zijn oudere werknemers bijvoorbeeld juist minder vaak overspannen dan jongere werknemers. Daarnaast zouden de kosten van ondersteuning op het IT-vlak best wel eens lager kunnen uitpakken dan de werving en het inwerken van nieuwe werknemers.

Werknemers zijn vaak geholpen met een laagdrempelig gesprek

Effectieve aanpak voor ontwikkeling

'Employabilityportals' zijn populair, maar slechts 15 tot 20% van de werknemers weet de weg ernaar te vinden. Op zo'n internetpagina staan links naar instrumenten, scans en vragenlijsten voor werknemers zodat zij aan hun vitaliteit, vakmanschap en duurzame inzetbaarheid kunnen werken.

Toch vinden veel werknemers het een ongemakkelijk thema. Ze hebben niet altijd zin om testjes te doen, zeker als ze de uitslag al weten (namelijk dat ze niet meer zo gemotiveerd zijn bijvoorbeeld). Of als ze het idee hebben dat die informatie verkeerd terecht kan komen. Bedenk dus goed waar uw HR-afdeling op inzet om zelfontwikkeling van de werknemers te stimuleren.

Werknemers zijn vaak geholpen met een laagdrempelig gesprek met een interne of externe coach. Dit helpt om grip te krijgen op gevoelens (zoals twijfels en zorgen) en om oplossingsgerichte keuzes te kunnen maken, bijvoorbeeld voor een opleiding of een andere stap.

Andere verdeling van ontwikkelbudgetten

Dat een relatief groot deel van de ontwikkelbudgetten terecht lijkt te komen bij werknemers tot 55 jaar, sluit aan bij de oude beeldvorming. Ook 55-plussers zelf voelen zich vaak te oud voor een wat meer substantiële opleiding.

Door het geld beter te verdelen en oudere werknemers te stimuleren opleidingen te volgen, groeit de kans dat de werknemers gemotiveerd en succesvol blijven functioneren. Het gaat immers vaak nog om een vijfde of zelfs een kwart van de totale loopbaan.

Meer tijd en voldoende werknemers

In veel organisaties bestaat de trend om meer te doen met minder mensen om zo de financiële gezondheid van de organisatie te verbeteren. Het lukt veel werknemers niet meer om goed te voldoen aan de geldende en veranderende prestatienormen in organisaties. Dit is moeilijk in cijfers uit te drukken, maar speelt in de beleving van werknemers en werkgevers wel degelijk een rol.

Waar met name jongere werknemers vaker uitvallen door een burn-out, speelt voor oudere werknemers dat zij soms moeite hebben met het werken met nieuwe processen en digitale ontwikkelingen. Hierdoor ontstaat mogelijk een gevoel van onvermogen, dat het zelfvertrouwen en de zin in werk weer ondermijnt. Daarnaast werkt het ook nog eens rolbevestigend.

Het is de vraag of de inzet van extra tijd en mankracht voor ondersteuning of een andere verdeling van taken niet opweegt tegen een verhoogd verzuim en demotivatie van het totale personeelsbestand.

Profiteer van ervaring

Een individuele aanpak met aandacht voor de eigen mogelijkheden werkt voor elke leeftijdscategorie het beste, dus ook bij 55-plussers. Door de ervaring en betrokkenheid expliciet te maken, kan motivatie voor vernieuwing ontstaan. Vraag de werknemer bijvoorbeeld: 'Wat zou jij vanuit je ervaring kunnen bijdragen aan (de vernieuwing van) deze organisatie?' Stel daarbij ook de vraag: 'Wat heb je nodig om dit te realiseren?'

Goed inzetbaar houden

Naast de voorgaande uitgangspunten zijn er ook een aantal instrumenten die u kunt inzetten om oudere (én ook jongere) werknemers goed inzetbaar te houden:

1 Oud leert van jong en jong leert van oud

Koppel oudere en jongere werknemers aan elkaar. De oudere werknemer heeft vaak veel inhoudelijke kennis die de jongere werknemer nog niet heeft. De jongere werknemer heeft toegang tot de nieuwste inzichten op een vakgebied of kan door een frisse blik een andere kijk op processen hebben. Door de koppeling van de jongere en oudere generaties komt u tot een win-win-winsituatie:

- De oudere werknemer kan zich door de coachende rol nog verder ontwikkelen.
- De jongere werknemer krijgt kennis mee en kan tegelijkertijd zijn ideeën bespreken.
- Voor de organisatie kan een goede uitvoering van deze koppeling leiden tot betere bedrijfsresultaten.

2 Carrièreswitch

De oudere werknemer wil misschien nog wel een carrièreswitch maken. Voor een organisatie die bepaalde vacatures niet ingevuld krijgt, zou het interessant zijn om een groep oudere werknemers hiervoor op te leiden.

Of dit voor de organisatie en werknemer financieel haalbaar is, is afhankelijk van meerdere factoren: het gevraagde en te bieden salaris, de duur en ROI (return on investment) van de opleiding, het soort werk dat geboden wordt, enzovoorts. Een functiewisseling zorgt er ook voor dat u de werknemer nieuwe (ontwikkel)kansen kunt bieden en voor de organisatie kunt behouden. De functiewisseling creëert bovendien een plek voor een jongere werknemer.

3 Promotie

Denk ook aan de promotie van een 55-plusser. Een promotie van iemand van 55 jaar, betekent dat deze werknemer nog zo'n 12 jaar lang een wezenlijke bijdrage aan de organisatie kan leveren. Promotie van een 55-plusser heeft verschillende voordelen. Zo komt er een werknemer met veel werk- en levenservaring op een nieuwe positie terecht. Vaak heeft zo'n ervaren werknemer ook een wat groter netwerk dan de jongere werknemer.

4 Demotie

Demotie heeft een negatieve connotatie, maar dit is niet terecht. Er zijn genoeg oudere werknemers die tegen het einde van hun loopbaan nog heel graag willen werken, maar meer werkvreugde halen uit een andere functie. Zo zijn er leidinggevendenden van grote teams die een stapje opzij doen. In plaats van verantwoordelijk te zijn voor een team van 50 mensen kiezen ze ervoor om een kleiner team aan te sturen of weer aan de slag te gaan in een meer operationele rol.

Uiteraard kunnen er nadelige financiële consequenties zitten aan een demotie. De werknemer moet dan afwegen of die achteruitgang in inkomen opweegt tegen het te verwachten vergrote werkgeeluk. Het zou mooi zijn als demotie niet meer een noodoplossing is, maar een krachtig middel om de match tussen de werknemer en de organisatie te continueren.

5 Meer flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden

Bij flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarden moet u onder andere denken aan het kunnen kopen van vakantiedagen, sparen voor een langere vakantie, mogelijkheden om thuis te werken en flexibiliteit in werktijden. Dit biedt voor alle leeftijdsgroepen opties om inzetbaar te blijven.

6 Functioneringsgesprekken veranderen

Werknemers van jong tot oud ervaren functioneringsgesprekken vaak als weinig motiverend. Maar de 55-plusser heeft nog sterker de behoefte aan gelijkwaardigheid. Er gaan dan ook al jaren stemmen op voor een andere wijze van erkenning en waardering en het continu blijven investeren in de arbeidsrelatie via goede gesprekken op het werk. Als uw organisatie de gesprekken nog steeds op de traditionele wijze heeft ingericht, is het verstandig om te onderzoeken hoe u de gesprekscyclus kunt moderniseren.



Meer informatie over loopbaanbeleid en ontwikkeling leest u in het themadossier 'Talentontwikkeling: benut het potentieel'. Bent u niet geabonneerd op de dossiers van HR Rendement, dan kunt u dit dossier kopen via rendementshop.nl.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Ester de Bruine, eigenaar [Loopbaanonderhoudsgroep](https://loopbaanonderhoudsgroep.nl) en Mariëtte Vester, specialist Corporate Change en HR, e-mail: info@loopbaanonderhoudsgroep.nl

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl