



De kracht van 50-plussers

Oudere werknemers zijn loyaal, tonen veel inzet, zijn gemotiveerd en hebben een gezonde dosis klantgerichtheid. Tel daarbij op dat over vijf jaar meer dan de helft van de Nederlandse bevolking ouder is dan 50. En dat de babyboomers dan zo'n beetje allemaal met pensioen zijn. Op zoek naar nieuwe medewerkers moet een werkgever dus zeker ook eens kijken naar de doelgroep 50-plus.

MKB-Nederland en UWV zijn in 2014 de campagne 'Open voor 50-plus' gestart. De boodschap? De juiste man op de juiste plek: dat kan best een 50-plusser zijn. Een doelgroep die nu nog onterecht onevenredig vaak aan de kant staat. In dit whitepaper bieden we meer kennis over de kracht van 50-plussers.

In dit whitepaper

Recent onderzoek over oudere werknemers

Voordelen werknemers met verschillende leeftijden

50-plussers slim inzetten

Tips van ondernemers

Intro

Ouderen zijn steeds vitaler, maar op de arbeidsmarkt wordt dit nog niet onderkend. Vooroordelen zijn er daarentegen genoeg. "50-plussers zouden duur, lui, vaak ziek, eigenwijs en conservatief zijn. Ze staan met één been in hun pensioen en tellen de dagen af," schrijft Elsevier in mei 2014 in haar artikel 'De x-factor van de succesvolle vijftigplusser'.

Een deel van deze beeldvorming komt door de traditie, legt Joop Schippers, hoogleraar arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht, uit. Lange tijd was het normaal dat werknemers na ongeveer hun 50e gingen afbouwen. In de jaren tachtig, een tijd met hoge jeugdwerkloosheid, werd daar ook actief op aangestuurd. Ouderen gingen massaal met de vut of (later) prepensioen om plaats te maken voor de werkloze jongeren. Er kwamen regelingen die oudere werknemers meer vrije dagen gaven of vrijstelden van avond- en nachtdiensten. Dat heeft er voor gezorgd dat ouderen nog steeds als zwakker worden gezien.

"Terwijl de huidige generatie vijftigers en zestigers vitaler is dan ooit. Ze hebben hun hele leven onder betere omstandigheden geleefd, met gezondere voeding en goede medische zorg. En het werk is veel minder fysiek zwaar dan vroeger," zegt Schippers. Hoog tijd dus voor een nieuw beeld van de oudere werknemer.

Langer fit

Als werkgever kun je je best doen om de kans op langdurige aandoeningen te verkleinen, door gezond eten, sporten, ontspanning en een goede (werk)houding aan te moedigen. Lees er meer over in het whitepaper [Langer fit blijven werken](#).

Jan Koning
Oprichter 50plusIT



“Een maandag-ochtendkater heb je niet bij oudere werknemers, zij melden in mijn ervaring zich juist minder vaak afwezig omdat ze gemotiveerder zijn.”

Iwan Siemensma
Regiomanager Overijssel Enexis



“Ziekteverzuim heeft volgens mij veel meer te maken met bevlogenheid dan met leeftijd. Wie met passie en plezier naar het werk komt, meldt

zich niet snel ziek. Daarom is het belangrijk dat werknemers nieuwe dingen kunnen leren en dat er ook tijd is voor ontspanning, zoals een maandelijks borrel. Dat houdt de sfeer goed.”

Recent onderzoek over oudere werknemers

SEO Economisch onderzoek liet in 2012 een groot onderzoek doen naar wat oudere werknemers aantrekkelijk maakt. Hieruit blijkt dat werkgevers gemiddeld genomen positief zijn over de inzet, loyaliteit, klantgerichtheid en betrokkenheid van ouderen. Belemmeringen om ouderen aan te nemen, zijn volgens werkgevers vooral looneisen, vrees voor lagere productiviteit en de hogere kans op verzuim en arbeidsongeschiktheid.

Een grappig detail uit het onderzoek is dat werkgevers die al meerdere oudere personeelsleden hebben, ook sneller 50-plussers aannemen. Gewenning en ervaring met 50-plussers, zijn dus belangrijke factoren om ook oudere sollicitanten een kans te bieden.

Ziek

Een vaak gehoord vooroordeel is dat oudere werknemers zich vaker ziek zouden melden dan jongere. Maar het ziekteverzuim van oudere werknemers zonder langdurige aandoening is niet hoger dan dat van jongere, blijkt uit [onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek](#) uit 2013.

Toch is dat geen reden om geen ouderen aan te nemen. Ziekteverzuim blijkt namelijk ook samen te hangen met hoe lang een werknemer een functie al uitoefent. Een nieuwe, oudere werknemer vertoont hetzelfde lage ziekteverzuim als een jongere starter, meldt vakbond [Abvakabo FNV](#).

Enthousiasme

Als werkgever wil je niets liever dan bevlogen personeel, dat elke ochtend zin heeft om naar het werk te gaan. En wat blijkt? 50-plussers zijn vaker enthousiast over hun baan dan jongeren, onderzochten het Centraal Bureau voor de Statistiek en TNO in de [Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden](#) 2012.

Gemiddeld zeggen twee op de drie werknemers enthousiast te zijn over hun werk. Bij 50-plussers is dit bijna driekwart: 72 procent van de 50- tot 60-jarigen, 73 procent van de zestigplussers. Zij antwoorden vaker ‘elke dag’ of ‘meerdere keren per week’ op stellingen als ‘als ik werk voel ik me fit en sterk’, ‘ik ben enthousiast over mijn baan’ en ‘ik ga helemaal op in mijn werk’. Zij geven minder vaak aan met tegenzin naar het werk te gaan of helemaal leeg thuis te komen.

Werknemers onder de 20 jaar zijn het minst enthousiast, slechts 55 procent geeft aan dit te zijn. Dit komt volgens de onderzoekers omdat hun werk vaker een bijbaantje is naast de studie, of een eerste baan die een opstap moet vormen naar de uiteindelijke droombaan.

Iwan Siemensma
Regiomanager Overijssel Enexis



“Werknemers worden inderdaad iets minder flexibel als ze ouder worden, nachtdiensten gaan niet meer zo makkelijk. Daarom is het belangrijk dat werknemers ook zelf nadenken over hun interne arbeidsmobiliteit, zodat ze ook op latere leeftijd nog prettig bij ons kunnen werken. Dat is dan misschien op een andere afdeling, zonder ploegendiensten.”

Doorwerken

Werknemers tussen de 50 en 60 jaar geven wel vaker aan zich zorgen te maken over hun werk, en of ze hun baan wel zullen behouden dan de leeftijdsgroepen daaronder: bijna 40 procent. Opvallend is dat dit bij 60-plussers weer afneemt naar 23 procent. Zij vinden het blijkbaar minder erg om eventueel te moeten stoppen, mogelijk omdat ze hier al een beetje mee bezig zijn.

Denk niet dat elke 50-plusser al met zijn pensioen bezig is. De meeste denken nog lang niet aan stoppen. Werknemers tussen 55 en 64 jaar denken gemiddeld tot hun 64,7ste door te kunnen werken, blijkt uit [CBS-onderzoek](#) uit 2012. [Steeds minder ouderen](#) stoppen ook met werken voor zij de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt; we werken met zijn allen langer door. In de jaren negentig werkte slechts 40 procent van alle 50- tot 65-jarigen, maar inmiddels is dat al twee op de drie. Het overheidsbeleid is er nu ook op gericht om werknemers langer door te laten werken. Pas als werknemers 64 jaar zijn, vervalt ook hun sollicitatieplicht als zij hun baan verliezen.

Productiviteit

Een veelgehoord vooroordeel over oudere medewerkers is dat zij minder productief zouden zijn. ICT-consultancybedrijf Cap Gemini vroeg begin 2013 vooral de oudere medewerkers wat salaris te laten inleveren. Dit kwam deels doordat deze mensen vaak de hoogste lonen verdienden en het niet zo goed ging met Cap Gemini, maar ook omdat de ‘marktwaarde’ van medewerkers volgens Cap Gemini op latere leeftijd zou afnemen.

Bestuurder Jeroen Versteeg sprak van een ‘mismatch tussen wat mensen verdienen en wat ze kunnen’ en ‘scheefgroei tussen de salarissen van oudere werknemers en starters’. Het plan van Versteeg was vooral een poging om een dreigende reorganisatie af te wenden, maar de knuppel was in het hoenderhok gegooit: moeten oudere werknemers minder gaan verdienen omdat ze minder productief worden?

TNO legde in 2011 alle onderzoeken naar het verband tussen leeftijd en productiviteit naast elkaar en concludeerde:

“Uit een overzicht van wetenschappelijk onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit concluderen we dat het stereotype beeld dat de productiviteit in gevaar komt met het stijgen van de leeftijd van de beroepsbevolking niet wordt ondersteund met solide empirisch bewijs. Integendeel, er is een aanzienlijke hoeveelheid wetenschappelijke studies waaruit blijkt dat er helemaal geen verband is.

Sander van de Seijp
Oprichter MDH Uitgeverij



“Voor oudere medewerkers is het omgaan met moderne apparatuur iets minder vanzelfsprekend dan voor jongere werknemers. Daarvoor compenseren zij met hun levenservaring, waar jongeren juist weer van kunnen leren.”



Het beeld dat ouderen minder productief zijn, lijkt gestoeld op een overschatting van het effect van leeftijd op de productiviteit (andere factoren lijken veel belangrijker); en het lijkt gestoeld op de praktijk bij een kleine groep ouderen. Bij het leeuwendeel van de ouderen blijft de productiviteit op peil, of op zijn minst ontbreekt een robuuste onderbouwing van de stelling dat de productiviteit van ouderen in het algemeen stagneert.”

Het is dus niet waar dat een oudere medewerker minder productief is. Productiviteit hangt meer samen met (bij- en na)scholing en het enthousiasme voor het werk.

Uit [onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau](#) blijkt bovendien dat 90 procent van de werkgevers vindt dat het oudere personeel (55-plus) net zo goed of beter functioneert dan jongere collega's. Vier op de vijf zijn ook tevreden over de productiviteit. De vooroordelen die vaak over ouderen worden gehoord, lijken dus vooral te bestaan over ouderen in het algemeen, niet over de ouderen die al voor hen werken.

Veerkracht

Oudere werknemers zijn bovendien veerkrachtiger dan jongere werknemers, blijkt uit onderzoek dat Tempo Team door TNS NIPO in 2012 onder bijna 2000 werknemers heeft laten uitvoeren.

Oudere werknemers gaan met meer vertrouwen moeilijke tijden tegemoet. Door hun jarenlange ervaring blijven ze rustiger, houden ze het overzicht en blijven ze denken in oplossingen. 89 procent van de 45-plussers geeft aan altijd wel een manier te vinden om met lastige werksituaties om te gaan, tegen 54 procent van de werknemers tot 45 jaar.

Volgens Fred Luthans, professor Management en Organisatiegedrag aan de Universiteit van Nebraska, is deze veerkracht met hoop, optimisme en zelfverzekerdheid een goede maatgever voor het psychologisch kapitaal van je bedrijf, oftewel het welbevinden van je personeel. Bedrijven die meer psychologisch kapitaal hebben, presteren aantoonbaar beter dan concurrenten.

Loyaal

Oudere werknemers zijn ook loyaler naar jou als werkgever, blijkt uit [onderzoek van Raet en Totta Research](#) onder ruim 1.000 werknemers. Bijna 30 procent van de werknemers onder de 35 verwacht in de komende twee jaar van baan te wisselen. Bij 45-plussers denkt slechts 5,4 procent dit. Je kunt er dus eerder op vertrouwen dat een oudere werknemer de komende jaren bij jou in dienst blijft.

Sander van de Seijp
Oprichter MDH Uitgeverij



"Voor een uitgeverij die voor diverse doelgroepen werkt, is het belangrijk om ook verschillende medewerkers te hebben. Daar horen zeker 50-plussers bij!"

Jan Koning
Oprichter 50plusIT



"Ouderen worden diplomatieker. Zij kunnen daarom prima de bindende factor vormen binnen een team."

Sander van de Seijp
Oprichter MDH Uitgeverij



Ouderen zijn emotioneel volwassener, ze vormen een stabiele factor op de werkvloer. De meeste van mijn medewerkers zijn rond de dertig, het is dan prettig om ook wat ouderen rond te hebben lopen. Zij vormen een soort vader- en moederfiguren voor de andere werknemers."

Voordelen werknemers met verschillende leeftijden

Een andere veelgehoorde reden om geen oudere werkzoekenden aan te nemen, is dat de nieuwe werknemer moet passen bij het jonge en frisse bedrijf. Waarschijnlijk werken er op dat moment vooral jonge medewerkers bij het bedrijf. Dit is zonde. Uit diverse onderzoeken blijkt dat diverse teams, met leden van verschillende leeftijden en met verschillende achtergronden, het beste functioneren.

Volgens [UWV](#) zijn er verschillende voordelen aan het hebben van een diverse groep werknemers. Hierbij wordt niet alleen gedacht aan werknemers van alle leeftijden, maar ook aan werknemers met verschillende culturele achtergronden of levenswijzen, of mensen met een beperking.

- Je werft makkelijker personeel als je niet blind staart op een kleine groep, zoals werknemers tussen 20 en 30 jaar.
- Jouw bedrijf is beter voorbereid op een veranderende arbeidsmarkt.
- Je maakt optimaal gebruik van de verschillende kwaliteiten van mensen.
- Meer klanten voelen zich thuis bij jouw organisatie, want je organisatie is een afspiegeling van de bevolking.
- Je weet beter wat klanten willen, je producten en/of diensten veranderen mee met de maatschappij en haar verschillende groepen.
- Je organisatie krijgt een (nog) beter imago, omdat je iedereen een kans geeft om voor jou te werken. Dit kan onderdeel zijn van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het beste team is een divers team, vindt Meredith Belbin, 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. Je 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. Zoek daarom niet alleen naar nieuwe werknemers die op jou en je personeel lijken, maar treed eens buiten die gebaande paden. Dat kan verrassende resultaten opleveren.

Ook uit andere [onderzoeken](#) blijkt dat teams waarbij de leden verschillende leeftijden en opleidingsachtergronden hebben, beter presteren. Waarschijnlijk zullen zij verschillende persoonlijkheden hebben en uiteenlopende punten inbrengen, waardoor zij elkaar als team alleen maar versterken.

Jan Koning Oprichter 50plusIT



“Zeker in de IT gaan ontwikkelingen snel en is het belangrijk bij te blijven. Als je de juiste scholing aanbiedt, pakken oudere professionals de nieuwe methodes heel snel op.”

50-plussers slim inzetten

Uit het eerder genoemde [TNO-onderzoek](#) ‘Beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers’ halen we twee belangrijke tips om de inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten en te verbeteren.

Variatie

De eerste is het vergroten van de ‘functionele flexibiliteit’. Hiermee bedoelt TNO dat medewerkers meer verschillende taken gaan uitvoeren. Zo voorkom je dat een medewerker zich uitsluitend bekwaamt in één functie, die later misschien overbodig wordt door bijvoorbeeld modernisering of het anders inrichten van de organisatie. Bovendien zorgt te eenzijdig werk bij veel werknemers uiteindelijk voor verveling. Werknemers die zich vervelen, zijn minder gemotiveerd, minder productief en melden zich vaker ziek.

Laat om verveling te voorkomen medewerkers eens stage lopen op andere afdelingen, geef taken eens niet aan de meest voor de hand liggende werknemer en vraag je personeelsleden regelmatig wat zij nog zouden willen leren en wat ze graag eens willen doen. Misschien worden er fouten gemaakt, maar misschien ontdek jij ook onverwachte talenten bij je personeelsleden. Bovendien zorgt functionele flexibiliteit ervoor dat medewerkers op de lange termijn flexibel inzetbaar blijven.

Leren

De tweede tip is het sturen op continu en informeel leren. Begin hier niet pas mee als je medewerker al ouder wordt, maar zorg dat iedereen in elke fase van zijn carrière scholing kan blijven volgen. Dat hoeft niet per se extern met een (dure) cursus, maar kan ook binnen het bedrijf.

Als werknemers jarenlang geen scholing hebben gekregen, kunnen zij ‘iets nieuws leren’ als hoge drempel ervaren. Probeer dit te voorkomen. Je zou bijvoorbeeld in het arbeidscontract vast kunnen leggen dat werknemers om het jaar een training of cursus volgen, of spreek tijdens een functioneringsgesprek af dat iemand een nieuwe vaardigheid ontwikkelt. Dit kan onderdeel zijn van de arbeidsvoorwaarden.

Ben je huiverig om te investeren in scholing van oudere werknemers? Je kunt voor de werknemer aan de cursus begint in een [algemene studiekostenregeling](#) vastleggen dat het personeelslid een deel van de kosten terugbetaalt als hij voortijdig de opleiding afbreekt of binnen een bepaalde termijn (vaak drie jaar) overstapt naar een andere werkgever. Bij ouderen is deze kans trouwens kleiner: zij zijn over het algemeen loyaler naar hun werkgever.

Iwan Siemensma
Regiomanager Overijssel Enexis



“Ouderen zijn minder gewend om met automatisering om te gaan dan jongeren. Maar als je hen actief meeneemt, gaat het heel goed. Zo heb ik alle medewerkers vorig jaar een smartphone gegeven. Daar kunnen zij inmiddels allemaal mee lezen en schrijven.”

Overleg

Wat daarnaast altijd belangrijk is, is om in gesprek te blijven met je (oudere) medewerkers. Ga er niet automatisch vanuit dat zij minder willen gaan werken of bepaalde taken en verantwoordelijkheden niet meer op zich zouden willen nemen, maar overleg hierover met hen. Als zij de beste persoon zijn voor een bepaalde taak, benader hen daar dan ook voor, ook al zijn ze al ouder.

Pas daarnaast ook op met kleinerende of discriminerende grappen over andere generaties, ouden van dagen of grijze haren. Dan creëer je een kloof die er niet hoeft te zijn. Ouderen zijn misschien minder ervaren met nieuwe technologische ontwikkelingen, maar daar staan jaren van ervaring in het oplossen van problemen tegenover.



Tips van ondernemers

Iwan Siemersma Regiomanager Overijssel Enexis



Iwan Siemersma is verantwoordelijk voor ongeveer 300 man personeel. Een op de drie is ouder dan 50. "In mijn beleving zijn oudere werknemers helemaal niet duurder. Zij brengen juist vak-kennis en ervaring mee, en dat is heel waardevol in ons bedrijf. Als ik iemand nodig heb die een mentorrol moet vervullen, zoek ik juist naar senioriteit. Dan zou ik ook 60-plussers kunnen aannemen."

Sander van de Seijp Oprichter MDH Uitgeverij



Sander van de Seijp is verkoopleider bij MDH Uitgeverij, een bedrijf uit Doetinchem dat kranten voor verschillende opdrachtgevers uit-brengt. Bij het groeiende bedrijf werken nu ruim 50 medewerkers, 10 procent is ouder dan 50. "De leeftijd van een sollicitant maakt mij niet uit, het gaat om wat iemand kan. En ik vind het prettig om zowel oudere als jongere werknemers in dienst te hebben

Jan Koning Oprichter 50plusIT



Jan Koning heeft samen met George Kummer 50plusIT opgericht om ervaren IT'ers te kunnen bemiddelen. "Wij zijn geen sociale onderneming maar een specialistisch bedrijf, wij bemiddelen voor een groep die echt meerwaarde heeft in deze sector. Daar zou meer de nadruk op mogen liggen: neem 50-plussers aan omdat zij heel veel toegevoegde waarde hebben!"



Over Open voor 50-plus.

Open voor 50-plus is een initiatief van UWV en MKB Nederland. Met deze campagne willen beide instanties de kansen op een baan voor oudere werkzoekenden vergroten. Dit whitepaper is powered by [MKB Servicedesk](https://www.mkb servicedesk.nl), strategisch partner van MKB-Nederland. Op www.mkb servicedesk.nl vind je betrouwbaarbare, concrete en betaal- bare antwoorden op alle ondernemersvragen in het midden- en kleinbedrijf. Maandelijks bezoeken meer dan 200.000 ondernemers [mkb servicedesk.nl](https://www.mkb servicedesk.nl).

Het is niet toegestaan om beeldmateriaal en informatie afkomstig uit dit document zon- der voorafgaande schriftelijke toestemming van MKB Servicedesk te kopiëren in welke vorm dan ook. Copyright © MKB Servicedesk