

MAGAZINE VOOR HRM & MANAGEMENT - APRIL 2023

TRENDS *IN* *HR*



TRENDS IN HR



Lieke Jansen
Hoofdredacteur Trends in HR
lieke.jansen@driessengroep.nl

Ik betrap mezelf er regelmatig op dat ik over 'vroeger' praat. En dan bedoel ik niet in verleden tijd, maar echt over gebeurtenissen uit het verleden. Zelfs als iets een klein jaar geleden is, duid ik dat aan met het woord 'vroeger'. Ik hoor mijn zesjarige dochter weleens zeggen: 'Vroeger, toen ik klein was'. Dan moet ik altijd lachen, want zeg nou zelf, ze komt eigenlijk pas net kijken op deze aardbol.

Maar laatst vroeg ik me af, wanneer hebben we het nu eigenlijk over vroeger? Na een kleine online zoektocht schijnen we te mogen spreken van vroeger als we ongeveer 20 jaar teruggaan in de tijd. Daar zijn de meningen over verdeeld trouwens, want iedere generatie gebruikt het woord. Of je nu 50, 20, of 5 jaar teruggaat in de tijd.

Genoeg over 'vroeger'. Want vroeger was heus niet alles beter. Toen was er geen internet en had niemand gehoord van hybride of remote werken. Er ligt een wereld aan onze voeten die ongeken-de mogelijkheden biedt. En die wereld gaat razendsnel. Voor je het weet hebben we het weer over 'vroeger'; toen de arbeidsmarkt krapper was dan ooit, het werk voor het oprapen lag en de wereld werd opgeschrikt door ChatGPT. De tijd vliegt, dat is iets dat zeker is. En die tijd, die zal het leren.

Veel leesplezier!

Voor woord

TRENDS IN HR IS EEN
MAGAZINE VOOR HRM
& MANAGEMENT
UITGEGEVEN DOOR



Inhoud

APRIL/2023

- 1 — Inhoud
- 2 — Van de redactie
- 4 — Thema
- 6 — Expert-interview | Marieke Grondstra
- 9 — Interview | Preventiebeleid
- 12 — Interview | Senne Michels & Miriam Teunissen
- 15 — HRM Helpdesk
- 18 — Column | Jeroen Driessen
- 20 — Artikel | Aart Bontekoning
- 23 — Interview | Anne-Marije Buckens
- 26 — Artikel | Zorg en welzijn
- 28 — 5 vragen aan... | Kim Jansen
- 30 — Artikel | Omgaan met verschillende generatietypen
- 32 — Advertorial | Haert
- 33 — Colofon



“ELKE
GENERATIE
VERBEELDT
ZICH INTEL-
LIGENTER TE
ZIJN DAN EEN
VORIGE, EN
WIJZER DAN
DEGENE DIE
ERNA KOMT.”

- GEORGE ORWELL -



BOEKENTIP

De leeftijdsloze samenleving

- Elske Doets -

Een nieuwe visie op jong en oud. In dit boek pleit Elske Doets voor een samenleving waarin jong en oud elkaar vaker ontmoeten en waarin alle burgers, dus ook senioren, meer betekenis ervaren. Waarin de zorgsector niet langer gedoemd is groter, grijzer en onbetaalbaarder te worden, maar weer kan uitgroeien tot het kloppend hart van de samenleving. De tijd dat jonge mensen zich 'jong' gedragen en oudere mensen 'oud' ligt achter ons.

DONDERDAG 8 JUNI 2023

Jaarcongres HRM 2023 “Toekomst van werk”

Het 30-jarige jubileum van Driessen Groep grijpen wij aan om niet terug, maar vooruit te kijken. Daarom staat het Jaarcongres HRM dit jaar in het teken van de toekomst van werk. Ben je werkzaam als HR-professional, bestuurder of directeur in de overheid, zorg & welzijn of het onderwijs? Dan nodigen wij jou van harte uit op donderdag 8 juni voor de jubileumeditie van het Jaarcongres HRM.

Bekijk het programma en meld je aan via jaarcongres.driessengroep.nl

WIST JE DAT...

Verruiming van tijdelijke maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden

Met de Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (MDIEU) vult het kabinet een van de afspraken in uit het Pensioenakkoord (2019). Namelijk dat zoveel mogelijk mensen gezond werkend hun pensioen kunnen bereiken door te investeren in duurzame inzetbaarheid. Dat is het doel van deze tijdelijke subsidieregeling.

Deze regeling wordt vanaf september 2023 verruimd. Dan kunnen niet alleen sectoren, maar ook bedrijven subsidie aanvragen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren en om medewerkers met zwaar werk eerder te laten stoppen.



Generaties

Generaties op de werkvloer, er is een hoop om te doen. Zo zijn er de nodige vooroordelen en etiketten die generaties opgeplakt krijgen. Vanzelfsprekend zijn er verschillen. Maar laten we vooral kijken naar de levensfase waarin een medewerker zich bevindt en pas je strategie daarop aan. Diversiteit mag er zijn, dat maakt een organisatie juist een interessante omgeving om in te werken. Want of iemand nu de arbeidsmarkt bijna gaat verlaten of net komt kijken, aandacht voor mens én werk is het enige dat telt. /

**“Diversiteit maakt
een organisatie
interessant”**



MEER INNOVATIE- KRACHT DANKZIJ GOEDE SAMENWERKING TUSSEN GENERATIES

EXPERT-INTERVIEW MARIEKE GRONDSTRA

Trage boomers, ongeduldige millennials en de verwende generatie Z. Als het over generaties gaat, vliegen de vooroordelen je soms om de oren. Maar is het niet beter om te kijken naar de krachten en talenten van die verschillende groepen? Als generaties samenwerken, kán er goud ontstaan. Omdat de diverse leeftijdsgroepen elkaar mogelijk inspireren én omdat ze dan gezamenlijk een veel beter beeld hebben van waar de behoeften in de samenleving liggen. Marieke Grondstra houdt zich professioneel bezig met de verschillende generaties. Haar visie is een mooie eyeopener.

Toen Marieke in 2010 ging werken bij een groot consultancybedrijf, viel haar al snel op dat niet iedere generatie 'goed ging' op de manier van werken. "Ik vroeg me af: hoe kan het nou dat de ene generatie vol energie aan het werk gaat en de andere generatie omvalt of leegloopt?", vertelt ze. "Het verbaasde me en vanuit die verbazing ben ik me in het thema gaan verdiepen." Toen ze bij een kleinere organisatie aan de slag ging, zag ze hoe het óók kon. Opvallend: de omgeving was minder hiërarchisch. "Toen merkte ik: er zijn knoppen waar je als organisatie aan kunt draaien, maar daar is niet iedereen zich bewust van."

Innovatiever met verschillende generaties

Haar ervaringen leidden tot het boek Ygenwijs, dat ze met Aart Bontekoning schreef. En ze richtte Generatie STORM op, een organisatieadviesbureau dat bewustzijn rondom de verschillende generaties op de werkvloer creëert én deze diversiteit als startpunt voor innovatie inzet. Marieke

"EIGENLIJK MOET HET STILSTAAN BIJ GENERATIES VERWEVEN ZIJN IN AL JE BEDRIJFSPROCESSEN"

helpt organisaties om intergeneratieel te werken, door mensen in organisaties bewust te maken van de potentie van het benutten van de talenten van de verschillende generaties én het geleerde direct om te zetten in actie op de werkvloer. 'Generatieleeren' noemt ze dat. "Eigenlijk moet het stilstaan bij generaties verweven zijn in al je bedrijfsprocessen. Bij alles wat je doet, moet dat vraagstuk op de agenda staan."

Generatiegenoten die veel ruimte innemen

Een voorbeeld? Binnen veel organisaties bekleden mensen van eenzelfde generatie de leidinggevende functies. "Ze organiseren de dingen op de manier hoe ze het zelf geleerd hebben en die bij hen passen. Dat is logisch en zeker niet kwaadwillend, maar het past niet bij ieders voorkeuren. Elke generatie wil op eigen wijze vorm kunnen geven aan het werk, zodat het energie genereert voor henzelf én de organisatie als geheel vitaler maakt. Mijn tip? Nodig ook medewerkers uit andere generaties actief uit om mee te denken, om input te leveren voor bedrijfsvoering en organisatieontwikke-

ling." Ook noemt ze het voorbeeld van omgekeerd mentorschap. "We kennen allemaal het model van de oudere medewerker die een jongere collega begeleidt, maar soms kun je het beter omdraaien. Als het bijvoorbeeld gaat om social media of nieuwe ontwikkelingen, dan kunnen de generaties Z en Y dat heel goed overbrengen aan hun oudere collega's. Zo blijf je in verbinding met elkaar."

Toekomst

Marieke is nog lang niet klaar met het onderwerp: "Het vakgebied blijft zich ontwikkelen en er zijn telkens nieuwe inzichten naargelang weer nieuwe generaties het werkveld betreden, dat maakt het zo interessant." En door die kennis kunnen organisaties zich blijven verbeteren. "Zie het als een update van een systeem, je hoeft niet de hele computer weg te gooien, maar voortbouwen op wat er al is. Met generatieleren blijf je doorbouwen."

Hoe ziet het ideale toekomstplaatje er wat Marieke betreft uit? "Wat ik hoop is dat generaties zich niet langer aanpassen aan de 'bestaande' normen. Het zou mooi zijn als generaties »

» durven aan te geven wat ze ervaren en gaan werken op een manier die bij hen past. Zo ontstaat échte diversiteit op de werkvloer en kan sociale innovatie ontstaan. Daar wordt de hele organisatie beter van." /

WAT LEVERT INTER-GENERATIONEEL WERKEN EEN ORGANISATIE OP?

Werkplezier: Iedereen werkt op een manier die bij hem of haar past.

Innovatiekracht: De samenwerking tussen verschillende generaties zorgt voor nieuwe inzichten. "Om te kunnen innoveren heb je verschillende geluiden en subculturen nodig. Waarom met een extern bureau trends in kaart brengen, als je de input bij je eigen medewerkers op kunt halen?"

Een aantrekkelijke werkgever zijn: In deze krappe arbeidsmarkt laat je zien dat je inspeelt op de behoeftes van alle medewerkers.

Inspelen op maatschappelijke behoeftes: Je maakt als organisatie de beste producten en diensten als je weet waar binnen de samenleving behoefte aan is. De verschillende generaties vormen de voelsprietten van die samenleving.

ELKE GENERATIE HEEFT BEPAALDE KENMERKEN. HOE DENKEN DE VERSCHILLENDE GENERATIES OVER WERK?

Generatie X (1955-1970)

Deze generatie heeft vooral meegekregen dat hard werken loont. Wat hen betreft bestaat een zinvolle werkbijdrage uit volledige inzet en een bepaalde loyaliteit. De verwevenheid met een baan is groot. Gaat het slecht met de organisatie? Dan heeft deze generatie daar last van. Verder zou je deze generatie kunnen typeren als doordacht, deze medewerkers nemen weloverwogen besluiten.

Pragmaten (1970-1985)

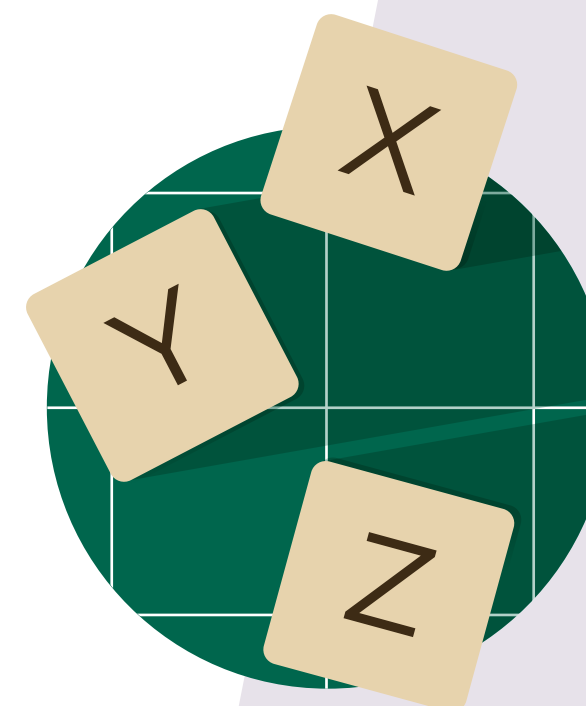
Heb je medewerkers uit deze generatie? Dan merk je dat ze er alles uit willen halen wat erin zit. Deze generatie wil snel stappen maken en resultaten behalen. Ze hechten minder waarde aan vast leiderschap, zien liever een aanvoerder per project bijvoorbeeld. Het is een meer individualistische generatie, met focus op persoonlijke groei en eigen regie. Kenmerkend voor pragmaten is het feit dat ze snel meters willen maken.

Generatie Y/Millennials (1985-2000)

Deze generatie heeft geleerd om te doen wat bij hen past. Ze kijken naar waar ze energie van krijgen en gelukkig van worden en vinden het belangrijk dat ze zich thuis voelen op de werkvloer. Millennials willen graag dat hun werk waardevol is, bijdraagt. Omdat de klik met de baan zo belangrijk is, wisselt deze generatie snel van werk. Gelijkwaardigheid en doorgroeimogelijkheden zijn essentieel voor hen.

Generatie Z (2000-2015)

Brand new op de werkvloer: generatie Z. Deze jongeren van maximaal 23 jaar oud (in 2023) studeren vaak nog en het is dus lastig om al een goed beeld te vormen over deze generatie, omdat ze nog niet lang actief zijn in een werksetting. Wat je er wél al over kan zeggen, is dat deze generatie is opgevoed door de pragmaten. Zij nemen hun kinderen heel serieus en bovendien kreeg deze jeugd al jong veel verantwoordelijkheid. Dat levert een bewuste generatie op die niet bang is zich uit te spreken. Deze 'heldere' en maatschappelijk betrokken generatie demonstreert bijvoorbeeld tegen klimaatverandering en geeft ook binnen organisaties aan wat er schuurt en anders kan. Tenminste... als ze daar de ruimte voor krijgen.



Verzuim per generatie: wat kun je preventief doen?

Generatie X, Y, Z en de Xennials: vier generaties waar bijna elke HR-afdeling mee te maken heeft. Verrijkend voor je organisatie? Zeker! Maar soms ook lastig. Elke generatie heeft een andere behoefte en kent soms meerdere levensfasen. Hoe houd je het mensgericht en toch behapbaar op beleidsniveau? Directeur Walter Steven en productmanager Jip van der Pol van arbodienst Bloey vertellen wat je kunt doen.

Dit themanummer gaat over generaties. Wat is de relatie tussen (preventie/verzuim)beleid en generaties?

Jip: "Wij zien dat elke generatie diverse levensfasen kent, die de generatiegrenzen regelmatig overstijgen. Bij Bloey praten we daarom liever over levensfasen. Elke levensfase heeft zijn eigen kenmerken. Denk aan schoolverlater/afgestudeerd, samenwonen, een jong gezin, stabiliteit als de kinderen het huis uit zijn, mantelzorg voor je ouders en het naderende pensioen. Het is onvermijdelijk om de levensfasen in je beleid te herkennen én erkennen. Dat begint met jezelf verdiepen in jouw organisatie: waar lopen onze medewerkers per levensfase tegenaan? Wat hebben ze nodig om fijn te werken? Met welke life-events hebben zij te maken en wat voor gevolgen kan dat hebben?"

Kun je life-events ook preventief benaderen?

Jip: "Laten we voorop stellen: het allerbelangrijkste bij life-events is mensgericht maatwerk. Natuurlijk kun je life-events ook preventief en

meer groepsgericht benaderen, een voorbeeld: Het verlies van een dierbare zorgt voor gemiddeld 170 dagen verzuim. Steun van leidinggevende en collega's is op dat moment essentieel en helpt bij de terugkeer naar werk. Houd hier rekening mee in je beleid. Zorg dat leidinggevende én medewerker weten wat te doen en toegang hebben tot begeleiding en interventies. Communiceer dit ook duidelijk in de organisatie. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor medewerkers die een kind krijgen. Kijk hoe je hen kunt helpen. Organiseer bijvoorbeeld coaching, of een workshop over de impact van het krijgen van een kind (voor moeders én vaders). Denk ook eens na over een goede, stapsgewijze benadering richting verlof en geboorte. Wacht dus niet af, maar zorg voor een preventieve benadering, dat werkt...!"

Maar hoe werkt dat dan, die preventieve benadering?

Walter: "Dat begint meestal heel eenvoudig, namelijk met een goed gesprek. Iets wat leidinggevenden vaak best lastig vinden trouwens. Bijvoorbeeld als het gaat om 45-plussers in je

organisatie. Als je naar de kenmerken van deze groep kijkt, zie je dat ze vaak op zoek zijn naar zingeving in hun werk; wat wil ik nog, hoe vul ik mijn werkende leven tot mijn pensioen in, wat is mijn perspectief? Leidinggevenden vinden een goed, inhoudelijk gesprek dan soms lastig, omdat men bang is dat iemand vertrekt of ziek uitvalt. Ons advies? Ga dat gesprek sowieso aan! Ben eerlijk, dat zorgt voor duidelijkheid en je voorkomt onrust, een negatieve werkomgeving en verzuim. Train je leidinggevenden zodat ze dit gesprek goed kunnen voeren. Wat ook helpt: maak een statement in de organisatie, geef structureel ruimte voor dit gesprek en benoem het, maak het een 'cultuurding'."

Wat zijn per levensfase de meest voorkomende redenen van verzuim en bijbehorende preventie?

Walter: "Dat zijn er een heleboel. Bij Bloey hebben we deze inzichtelijk, maar het zijn er te veel om hier te benoemen. Een goed voorbeeld: medewerkers tussen de 25 en 35 jaar hebben volle agenda's. Ze zijn vaak ambitieus en willen het verschil maken. In combinatie met (de wens voor) een jong gezin hebben ze moeite te voldoen aan de verwachtingen die ze vaak zelf creëren. Het resultaat is dat ze soms volledig opbranden. In sommige sectoren kun je deze medewerkers preventief de ruimte bieden door aanpassing van werktijd en -locatie, regelruimte en hersteltijd. Verbind ze met ervaringsdeskundigen of begeleid ze bij werk-privé-balans en ambitie management. Dat werkt zeker niet in elke functie, maar met een mensgerichte blik en wat creativiteit kun je ook hier best wat inrichten."

“BEN EERLIJK, DAT ZORGT VOOR DUIDELIJKHEID EN JE VOORKOMT ONRUST, EEN NEGATIEVE WERKOMGEVING EN VERZUIM.”

3 ZAKEN DIE BELANGRIJK ZIJN VOOR ALLE GENERATIES / LEVENSFASES

1. **Zorg voor het goede gesprek** én blij in gesprek, ook al gaat het goed.
2. **Zorg voor emotionele veiligheid** zodat medewerkers hun kwetsbare kant durven laten zien.
3. **Zet in op de verbondenheid** tussen generaties. Kies bijvoorbeeld voor groepsgerichte sessies en workshops op algemene thema's.

De wat oudere generatie loopt vaak weer tegen andere zaken aan. Welk verzuim zie je daar en wat kunnen we daar preventief aan doen?

Walter: "Als mensen wat ouder worden, zien we meer lichamelijke klachten. Maar ook snelle veranderingen en wederzijds onbegrip van collega's zorgen voor stress, waardoor mensen ziek worden. Het belangrijkste is om ze te laten merken hoe belangrijk ze voor de organisatie zijn. Blijf in gesprek, geef ze de autonomie om mentor te kunnen zijn voor de jongere generatie. Zorg dat je in je beleid aandacht hebt voor maatwerk, voor een juiste werkbelasting passend bij de medewerker. Hierdoor voorkom je ongelukkige medewerkers die gaan aftellen tot hun pensioen."

Jip: "Ook heeft deze groep steeds vaker ruimte nodig om zorgtaken goed in te richten. Ze passen op de kleinkinderen of worden mantelzorger. Geef dat de ruimte en aandacht."

Zorgt het niet voor schuring als de ene levensfase andere vrijheden en autonomie krijgt dan de andere?

Jip: "We zijn snel geneigd om vanuit ons eigen perspectief te oordelen

over de wensen van iemand die in een andere levensfase verkeert. Dat kan schuring geven. De oplossing lijkt om te investeren in wederzijds begrip. Heb je al eens een sessie gefaciliteerd tussen medewerkers uit verschillende levensfasen? Om samen in gesprek te gaan over diverse stellingen? Kortom: de kenmerken van de levensfase en generatie bieden houvast voor je beleid. Maar vergeet nooit om ruimte te houden voor mensgericht maatwerk." /

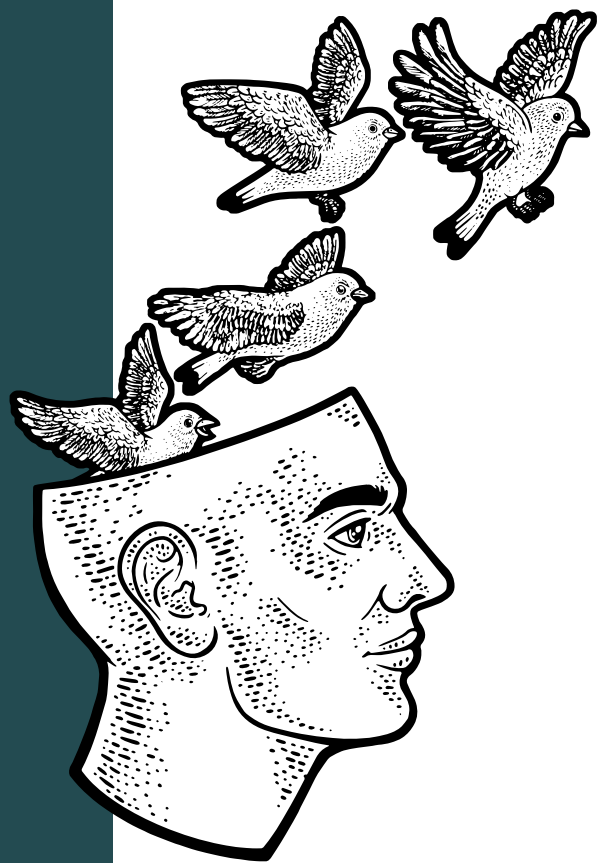


Jip van der Pol



Walter Sleven

“De jongere generatie heeft een andere mindset”



Ze mogen dan twee generaties van elkaar verschillen, maar toch zitten ze erg op één lijn als het om het HR-vak gaat. Miriam Teunissen (66) en Senne Michels (22) zijn beide HR-consultants bij Reijn. Een gesprek over generatieverschillen én -overeenkomsten op de werkvloer.

Senne: “Sinds een half jaar werk ik als trainee HR-consultant bij Reijn. Een quote die ik tijdens mijn opleiding Bedrijfskunde tegenkwam, duwde me in deze richting: ‘De mensen maken de organisatie.’ Daardoor was mijn interesse gewekt en besloot ik uiteindelijk een HR-master te doen.”

Miriam: “Een mooie quote. Ik heb namelijk aan het begin van mijn carrière gemerkt hoe het is om je niet prettig te voelen in een organisatie. En dat kan je helemaal verlammen. Je brengt zoveel tijd

door op je werk. Het is daarom belangrijk dat je plezier hebt, dat er naar je geluisterd wordt en dat je je veilig voelt. Dat was voor mij dan ook de drijfveer om het HR-vak in te gaan. In die rol zag ik ook de andere kant: voor een organisatie is het óók ontzettend belangrijk dat medewerkers op de juiste plek zitten. Je wilt ze niet kwijtraken, zeker niet met de huidige krappe arbeidsmarkt.”

Senne: “Gelukkig wordt er steeds meer gekeken naar je talenten en hoe je die kunt benutten. Dat hoor



Senne Michels

Miriam Teunissen

ik van leeftijdsgenoten, maar merk ik zelf ook. Persoonlijke ontwikkeling is zó belangrijk. Ik kan me niet voorstellen dat ik twintig jaar lang dezelfde functie zou doen. Ik wil me blijven ontwikkelen.”

Miriam: “Dat herken ik heel erg. Maar toch is die focus op ontwikkeling voor mijn generatie niet vanzelfsprekend. Jaren geleden kregen medewerkers niet de kans om door te groeien of was de wens er niet. Organisaties hebben hier gelukkig steeds meer oog voor.”

Pak je kansen

Senne: “Je ziet bij de oudere generatie ook weleens dat ze genoeg nemen met wat ze hebben. Hun ontwikkeling stopt dan. Dat vind ik

zonde. Op school werd al gezegd: er liggen veel kansen, pak ze. Vanaf het begin krijgen wij - de jongere generatie - al een andere mindset mee.”

Miriam: “Daardoor zie je wel dat hoogopgeleide jongeren vaak een hoge verwachting hebben bij de start van hun carrière. Aan de ene kant is het goed om te zien dat ze echt voor hun dromen willen gaan. Maar aan de andere kant: je moet nu eenmaal werkervaring opbouwen en soms dingen doen die je liever niet doet. De oudere generatie is dat met de paplepel ingegoten.”

Senne: “Er zitten voor- en nadelen aan.”

Miriam: “Klopt. Maar waar ik alleen

maar de voordelen van zie, is dat de verhoudingen tussen de leidinggevende en de werknemer steeds gelijkwaardiger worden. Ik ging vroeger echt niet tegen mijn baas in. Nu staat een leidinggevende vaak veel meer open voor feedback en ideeën. Dat verwacht de jongere generatie ook. En gelijk hebben ze. Het is een prachtige ontwikkeling.”

Gemengd team

Miriam: “Eigenlijk werkt een gemengd team - dus met jonge en oudere mensen en iedereen daartussenin - het allerbeste. Ik werk zelf veel bij gemeentes. Daar zie je dat de gemiddelde leeftijd vrij hoog is. Gelukkig werken er nu steeds meer jonge mensen. Dat verandert de hele sfeer. De organisatie pakt weer nieuwe dingen op en komt in beweging. Terwijl de senior werknemers hun junior collega's juist goed kunnen inwerken.”

Senne: “Jonge mensen brengen verse schoolkennis met zich mee. Ook zijn ze nog te kneden, omdat ze nog niet zoveel ervaring hebben. Maar juist de ervaring en kennis van senior werknemers is ook heel belangrijk. Dat heb je nodig in je bedrijf. Die twee groepen vullen elkaar mooi aan.”

Hoge werkdruk

Senne: “We vinden dus allebei een gemengd team én persoonlijke ontwikkeling belangrijk.”

Miriam: “Klopt. Maar ik zie ook dat de grootste uitdaging in het HR-vak op dit moment de hoge »



» werkdruk is. Als mensen constant rennen en vliegen, blijft er nauwelijks tijd over om te bezinnen of om met elkaar in gesprek te gaan over verbeteringen. Team- of persoonlijke ontwikkeling wordt dan op de lange baan geschoven. Want er is altijd wel ergens een deadline, die gehaald moet worden.”

Senne: “Ik heb nog niet zoveel ervaring als Miriam, maar ook ik hoor in de organisaties waar ik werk terug dat de hoge werkdruk en onderbezetting een probleem vormt. Belangrijke zaken worden dan vooruitgeschoven. Dat is zonde.”

Toekomst

Senne: “Ik denk dat in de toekomst nog meer de nadruk zal liggen op het individu en het team. Waar hebben zij behoefte aan? Ik hoop dat medewerkers en leidinggevenden ons daarvoor steeds beter weten te vinden. En dat HR een positie gaat creëren waarbij we ook als strategisch partner ingezet kunnen worden. Dat er bijvoorbeeld aan ons gedacht wordt bij het maken van beleid of bij bestuurlijke vraagstukken. Ik denk dat daar voor veel organisaties nog winst te behalen valt.”



Miriam: “Daar ben ik het mee eens. Daarnaast vind ik het belangrijk dat we onze onafhankelijke positie behouden en daarmee de spil blijven tussen de medewerker en manager. Dat betekent dat de manager het gevoel moet hebben dat hij of zij met ons kan sparren en bij ons advies kan inwinnen. Tegelijkertijd is het belangrijk dat medewerkers ervaren dat wij een luisterend oor kunnen bieden. Soms worden we door hen nog gezien als ‘degenen met de lastige vragen’ of ‘degenen van de administratie’. Terwijl wij er voor véél meer zijn. Als dat gaat leven, kunnen we voor de hele organisatie een aandeel leveren.” /



VVT BEREIKBAARHEIDSDIENST

Vraag Moet je over een bereikbaarheidsdienst of consignatiedienst een toeslag onregelmatige dienst (ORT) betalen?

Antwoord Wanneer medewerkers ingeroosterd zijn voor een bereikbaarheids- of consignatiedienst, maar géén werkzaamheden verrichten, dan geldt een vaste vergoeding per uur, ongeacht de functie of salaris. Hierover betaal je geen ORT. Worden medewerkers tijdens een bereikbaarheids- of consignatiedienst opgeroepen om werkzaamheden te verrichten? Dan ontvangen ze over die uren alleen ORT als dit van toepassing is vanwege onregelmatige tijden (zoals in artikel 4.4 van de cao). Dit wordt dus niet berekend op basis van de gemiddelde ORT van de voorgaande zes maanden (artikel 4.3.1 lid 5 van de cao).

HR HELP DESK

vraag &
antwoord

Primair onderwijs

OUDERSCHAPSVERLOF EN STUDIEDAG

Vraag Wij verwachten van een medewerker dat ze naar onze studiedag komt, terwijl die dag valt op haar ouderschapsverlofdag. Moeten we haar ouderschapsverlof compenseren?

Antwoord Ja. Als de medewerker naar de studiedag moet komen, dan is dit een werkdag en geen verlofdag. Je compenseert het ouderschapsverlof in dat geval. Dit komt doordat de medewerker, ondanks het jaarrooster, vrijgesteld is van alle werkzaamheden op dagen van ouderschapsverlof. Moet zij dan toch werken op een ouderschapsverlofdag, dan compenseer je dit dus. Dit is trouwens anders voor een medewerker die naar de studiedag komt op een parttime dag: deze uren compenseer je niet, omdat die een onderdeel vormen van de jaar-taak. De studiedag behoort daarmee tot de netto werktijd voor de medewerker en is dus geen vorm van overwerk.

Primair onderwijs

DUURZAME INZETBAARHEID

Vraag Volgens de cao mag een medewerker per (school) jaar 40 uur van de werktijd besteden aan duurzame inzetbaarheid. In de cao staat hoe de medewerker deze uren kan inzetten. Wat nu als de medewerker de uren wil verspreiden? Dus bijvoorbeeld 20 uur voor coaching en 20 uur voor peerreview?

Antwoord Dat mag. De cao zegt niet dat de medewerker alle uren aan hetzelfde doel moet besteden. Je overlegt voor de zomervakantie met de medewerker over de bestedingsdoelen, het tijdstip waarop de uren worden benut, en de wijze waarop de medewerker verantwoording over de uren aflegt. De medewerker verantwoordt achteraf hoe de uren zijn ingezet.

Voortgezet onderwijs

GEBORTEVERLOF

Vraag Het geboorteverlof van één van onze medewerkers valt volledig binnen de zomervakantie. Hij moet dit binnen vier weken opnemen, maar al deze vier weken vallen in de zomervakantie. Vervalt dit verlof nu?

Antwoord Nee, dit verlof vervalt niet. De Wet arbeid en Zorg geeft namelijk aan in artikel 4:6, dat je geboorteverlof niet mag aanmerken als vakantie. Kortom: de medewerker neemt zijn geboorteverlof op, maar behoudt dus de vakantiedagen die hiermee samenvallen. Deze vakantiedagen kan hij in overleg op een ander moment opnemen, of laten uitbetalen. Hierover maken jullie samen een afspraak.

Gemeenten

OUDERSCHAPSVERLOF EN ANDER BETAALD OF ONBETAALD WERK

Vraag Mag een medewerker tijdens het betaald ouderschapsverlof als zelfstandige werken?

Antwoord Artikel 6.10 lid 4 van de cao gemeenten bepaalt dat de medewerker 'tijdens' het betaald ouderschapsverlof geen betaald werk mag verrichten.

Op het moment dat dus duidelijk is dat de medewerker tijdens de uren betaald ouderschapsverlof het betaald werk verricht, dan mag je dit verbieden. Dit geldt ook voor werk als zelfstandige. De cao maakt hierin geen onderscheid en definieert het begrip betaald werk niet. De vorm (zelfstandig of in loondienst) waarin dit gebeurt is niet bepalend, maar enkel de vraag of de medewerker de werkzaamheden tegen betaling verricht.

Gemeenten

UITBETALING SPAARVERLOFUREN

Vraag Artikel 3:19 lid 6 van de cao zegt dat overwerk als het niet als verlof kan worden opgenomen kan worden uitbetaald of worden gespaard als spaarverlof. Moet niet opgenomen gespaard verlof aan het einde van het dienstverband uitbetaald worden tegen salaris per uur + IKB?

Antwoord Artikel 6.3 lid 8 van de cao geeft aan dat verlofspaaruren zoveel mogelijk voor het einde van het dienstverband moeten worden opgenomen. Het kan natuurlijk voorkomen dat bij einde dienstverband nog spaarverlof resteert.

De cao gemeenten regelt niets over tegen welk bedrag gespaard verlof uitbetaald moet worden. Vanuit de jurisprudentie is de lijn dat een verlof uur een gelijke waarde moet hebben als het salaris dat een werknemer ontvangt op het moment dat hij werkt. Vanuit deze redenering zou uitbetaling van gespaard verlof bij het einde van het dienstverband betaald moeten worden tegen het salaris per uur + IKB + eventuele toelagen.

Waterschappen

INLENERSBELONING

Vraag Hebben uitzendkrachten ook recht op 21% IKB nu de vaste eindejaarsuitkering onder de inlenersbeloning valt?

Antwoord Sinds dit jaar is de vaste eindejaarsuitkering onderdeel van de inlenersbeloning. De waterschappen kennen de vaste eindejaarsuitkering niet meer. Deze is opgenomen in het IKB van 21%, maar is niet meer te herleiden. Uitzendkrachten hebben dan ook geen recht op 21% IKB of een ander percentage van het IKB.

Heb jij een vraag voor de Helpdesk HRM? Neem dan contact op via helpdesk@ijk.nl of via 0492 - 50 66 60.

Column



Jeroen Driessen
CEO Driessen Groep
jeroen.driessen@driessengroep.nl

Toekomst

Op 1 april 1993 startte mijn vader Jan Driessen een bedrijfje. DA&A Driessen was geboren. Een klein administratiekantoor voor de lokale overheid. Ik was een puber van 15 jaar en had geen idee wat dit voor ons gezin zou gaan betekenen. We zijn nu 30 jaar verder en de boel is een beetje uit de hand gelopen; in positieve zin.

Ons familiebedrijf DA&A is gegroeid tot Driessen Groep. Inmiddels zijn we een goed bekende familie van 14 unieke bedrijven in het domein van mens en werk. Met maar liefst ruim 700 persoonlijke professionals die werkgeluk mogelijk maken voor ruim 1.500 organisaties en 100.000 mensen in de overheid, het onderwijs en zorg & welzijn. Het is een onwerkelijke rit geweest, die al onze verwachtingen heeft overtroffen. En aangezien ik al een heel aantal jaren aan het roer mag staan van onze familie van bedrijven, samen met 'mijn broeders' Ad van Zutphen en Rob Korzilius, kun je stellen dat de tweede generatie het heeft overgenomen van de eerste generatie. Gelukkig zijn mijn vader Jan, zus Josine en voormalig COO Michaël nog nauw betrokken bij onze club. Bij hen kunnen we altijd terecht voor persoonlijke en professionele raad en daad.

Het bijzondere is echter dat de gesprekken die we voeren zelden over de afgelopen 30 jaar gaan. Natuurlijk koesteren we ons verleden en zijn we trots op de prestaties die we de afge-

lopen jaren met z'n allen hebben geleverd. Maar onze blik is gericht op de toekomst en dus gaan de gesprekken daar ook vaak over. Niet de dag van morgen of het volgende kwartaal, maar vooral de lange-termijn, de toekomst, houdt ons hoofd en hart bezig.

Hoe ziet de wereld van mens en werk er over vijf tot tien jaar uit? Met welke uitdagingen worden onze opdrachtgevers dan geconfronteerd? En hoe zorgen we ervoor dat wij als familie van bedrijven hen daar dan ook nog mee kunnen en mogen helpen? Van dit soort vragen word ik persoonlijk echt heel erg (werk)gelukkig. Natuurlijk heb ik geen glazen bol en is de toekomst onvoorspelbaar en vol onzekerheden. Maar als je niet weet naar welke stip je persoonlijk en professioneel wilt varen, dan is het onmogelijk om koers te bepalen en is iedere wind de verkeerde, toch?

Maar er is één ding waar ik op dit moment echt nog geen 'stip' kan plaatsen. Dat is de vraag of onze prachtige familie van bedrijven ooit over zal gaan naar mijn volgende

generatie. Ik denk er best vaak over na de laatste tijd, maar ik heb echt geen idee. Dat kan natuurlijk ook helemaal niet. Mijn dochters, neefje en nichtje zijn nu pubers, net als ik 30 jaar geleden. Natuurlijk zou ik het mooi vinden als zij straks hun (werk)geluk vinden binnen onze familie van bedrijven, maar daar kan ik nu toch nog niets zinnigs over zeggen.

Bovendien is het helemaal niet aan mij om daar iets van te vinden, maar aan henzelf als de tijd daar rijp voor is. Waar ik echter wel iets zinnigs over kan zeggen is dat 'familie' wat mij betreft niet alleen betrekking heeft op 'bloedbanen'. Het unieke van veel familiebedrijven is wellicht niet zozeer dat ze in handen zijn van een familie, maar dat ze handelen vanuit unieke 'familiewaarden'. In plaats van 'shareholder values' staan 'shared values' centraal. En het mooie van persoonlijke en professionele 'waarden' is dat je ze kunt overdragen aan iedereen met wie je in contact komt en dus niet alleen je eigen kinderen. Waardevol advies, toch? Op naar het 50-jarig jubileum! /

**“HOE ZIET DE WERELD VAN
MENS EN WERK ER OVER
VIJF TOT TIEN JAAR UIT?”**



Generaties, arbeidskrachte en veranderend arbeidsethos

Nederland en veel andere Europese landen hebben een omgekeerde bevolkingspiramide, iedere volgende generatie is kleiner dan de vorige. Het negatieve effect op het arbeidsvolume merken we de afgelopen decennia nog niet, omdat veel meer vrouwen gingen werken. De arbeidskrachte is toegenomen en ervaren we nu wel degelijk.

Naar verwachting daalt het arbeidsvolume de komende twee decennia nog zo'n 5%, oftewel met een half miljoen werkenden. Meer in het buitenland werven, zoals onder meer ASML doet, is een optie. Daar werken 123 verschillende nationaliteiten en is Engels de voertaal. Maar kan dat ook bij overheden, bij de politie, in het onderwijs en in ziekenhuizen? Daar twijfel ik aan, maar niets is meer onmogelijk. Enkele zorgorganisaties regelen snelcursussen Nederlands. Langer doorwerken is ook een optie. En automatiseren natuurlijk. Hoogstwaarschijnlijk moeten we alle mogelijkheden tegelijkertijd benutten om het arbeidstekort te bestrijden, want ook het arbeidsethos verandert.

Veranderend arbeidsethos

De oudste generatie was en is nog loyaal naar de werkgever en bereid om harder te werken, maar dat houdt bij de Millennials (1985-1999) op. Die hebben als het ware drie levens, een werkleven, een vrienden-leven en een hobby-leven. Alle drie vinden ze even belangrijk. Dus 'graag 3,5 dag werken' zeggen ze dan 'en bij voorkeur flexibel, zodat ik zelf kan bepalen waar en wanneer ik werk'. En dan is de optie om de werktijden te verlengen een doodlopende weg. Ook nog harder werken biedt geen oplossing. Hoge studie- en werkdruk neemt bij de jongste generaties werkplezier weg en levert stress of zelfs burn-outs op. Top down harder werken afdwingen is van de vorige eeuw. Het dominant dwingen van jongeren in een richting die niet gezond voor hen is of waar ze niet heen willen, is te beschouwen als grensoverschrijdend gedrag van de dominante partij. Een actueel thema.

Langer doorwerken door 67-plussers

De afgelopen jaren onderzocht ik met een aantal zorgorganisaties hoe 60-plussers (uit de verbindende generatie, 1955-1969) zijn te verleiden om straks langer door te werken. Een interessante generatie, omdat die in de meeste organisaties de grootste is. Zo'n verrassende 40% antwoorde 'dat wil ik wel, maar dan parttime, met de druk eraf en invloed op wat ik dan ga doen'. Wat ze zeggen wijkt nauwelijks af van wat de jongste generaties aangeven als werkenergie opwekkers of wat het werken voor hen aantrekkelijk maakt. Wanneer organisaties erin slagen om de groeiende groep 67-plussers te verleiden om twee á drie dagen langer door te werken, levert dat direct zeer ervaren krachten op. Maar ook meer vergrijzing.

Vergrijzen is niet hetzelfde als verouderen

Nogal wat organisaties zien vergrijzen als een probleem. Namelijk dat het zorgt voor veroudering van allerlei processen, waardoor steeds meer klanten weglopen en jongeren er niet willen werken. Vergrijzen en verouderen zijn echter twee goed te onderscheiden verschillende zaken. Ouder worden houdt niet per definitie verouderen in. En je kunt ook stellen dat de ervaring stijgt en jouw vergrijzende organisatie een leerparadijs wordt voor jongeren. Die zeggen sowieso vaak dat ze tijdens het werken veel meer leerden dan tijdens hun studie. Dat zegt ook iets over hun studie, maar daarover ga ik het nu niet hebben. Hier liggen ongebruikte mogelijkheden! »

“VEROUDEREN IN EEN ORGANISATIE HOUDT IN DAT JE MANIEREN VAN LEIDEN, BESLUITEN, SAMENWERKEN EN DERGELIJKE BLIJFT HERHALEN, TERWIJL DE HOUDBAARHEIDSDATUM VOELBAAR IS VERSTREKEN.”

**SOCIAAL PSYCHOLOOG
AART BONTEKONING**
ONTDEKTE 20 JAAR
GELEDEN DAT NIEUWE
GENERATIES MET UPDATES
REAGEREN OP VEROUDER-
DE SOCIALE PROCESSEN.
HIJ ONTWIKKELDE EEN
GENERATIE-THEORIE, EEN
UNIEKE ONDERZOEKS-
METHODE (ANALYSE VAN
VIDEOBEELDEN VAN
GENERATIES), TOETSTE
DEZE EN PROMOVEERDE
HIEROP IN 2007. DE
ACTUELE CRISSEN, DE
TOENEMENDE VERGRIJ-
ZING EN KRAPTE OP DE
ARBEIDSMARKT MAKEN
ZIJN WETENSCHAP-
PELIJKE WERK HEEL
ACTUEEL. HIJ IS EEN
VEELGEVRAAGD SPREKER
EN DE 5E DRUK VAN ZIJN
LAATSTE BOEK 'NIEUWE
GENERATIES IN VER-
GRIJZENDE ORGANISATIES'
KOMT BINNENKORT UIT.
AARTBONTEKONING.COM



» **Naar een aantrekkelijke organi-
satie voor alle generaties**

Verouderen in een organisatie houdt in dat je manieren van leiden, besluiten, samenwerken en dergelijke blijft herhalen, terwijl de houdbaarheidsdatum voelbaar is verstreken. Het heeft een versuffend effect op alle generaties en het veroorzaakt een generatiekloof met de jongere. Oudere generaties hebben wel de neiging om gedateerde processen te blijven herhalen, maar het gebeurt vrijwel altijd onbewust. Die denken echt niet van 'o wat leuk om versuffend te werken en generatiekloven te creëren'. Dat ze niets meer willen veranderen is ook een veelvoorkomend misverstand. Ze zijn het top down veranderen zat. En dat komt goed uit, want de jongeren van nu willen zelf het werk veranderen en samen met hun ervaren collega's doen wat de meeste werkenergie opwekt. Dat laatste sluit ook goed aan. Dan gaat ook de werkbatterij van de oudere collega's langer mee. Als ze voor elkaar openstaan - dat is soms wel een din-

getje -, levert het mixen van ervaring en vernieuwing juist zeer vruchtbare resultaten op. Zo maak je samen een gezonde, duurzame en productieve werkomgeving voor iedereen.

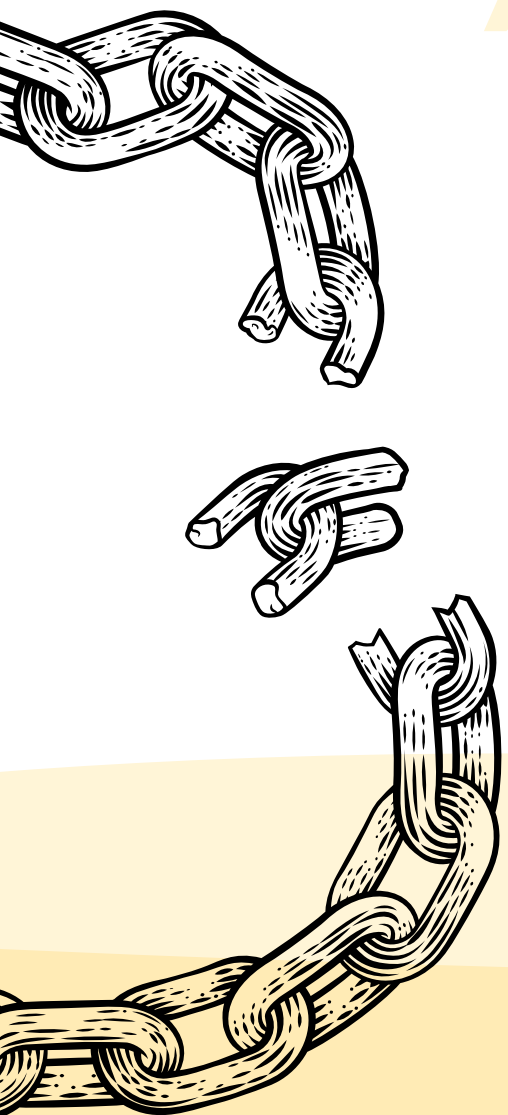
Werkgevers die dat faciliteren zijn aantrekkelijk en slim. Door te stimuleren dat medewerkers doen wat de meeste werkenergie opwekt blijf je weg bij wat gedateerd is, blijf je bij de tijd. Dat is een optimale strategie voor iedere organisatie. Het vergt wel een verschuiving van ééndimensionaal gericht zijn op geld verdienen naar een driedimensionale focus, namelijk op sociale ontwikkeling, ecologische ontwikkeling en economisch succes tegelijkertijd. De meeste jongeren vinden hun persoonlijke ontwikkeling belangrijk en willen niet meer bijdragen aan processen die schadelijk zijn voor mensen en hun leefomgeving. En dat besef van eigen verantwoordelijkheid voor wat je doet en hoe je aan je inkomen komt, dringt ook tot oudere generaties door. /



“50-plussers weten niet altijd hoe ze zichzelf kunnen verkopen”



Ze is ondernemer, heeft een eigen theatershow, schrijft columns en is spreker. Je kunt Anne-Marije Buckens (35) gerust een duizendpoot noemen. Wat al die activiteiten aan elkaar verbindt? Overal krijgen 50-plussers een hoofdrol. Binnen haar bedrijf 50 Company helpt Anne-Marije deze doelgroep aan een nieuwe baan. En onderweg bevrijdt ze 50-plussers van alle labels die ze opgeplakt hebben gekregen. Benieuwd naar haar visie op ouder worden, goed werkgeverschap en de lessen die ze leerde? In dit artikel vertelt ze er meer over.



Je houdt je al meer dan twaalf jaar bezig met 50-plussers. Hoe is die doelgroep in je vizier gekomen?

"Ik heb learning en development gestudeerd, waarbij de focus lag op de ontwikkeling van mensen binnen organisaties. Wat me stoorde, was dat er weinig aandacht was voor leerlijnen voor 50-plussers, terwijl in die periode de kranten vol stonden met nieuws over de verhoogde pensioensleeftijd. Ik dacht: mooi dat die pensioensleeftijd hoger wordt, maar zo valt wel een hele generatie tussen wal en schip. Daarom studeerde ik af op dit thema. Ik vroeg me af: wie is de 50-plusser écht? En hoe denken werkgevers nu daadwerkelijk over deze doelgroep. Sindsdien heeft dit onderwerp me niet meer losgelaten! Al tijdens mijn studie ben ik mijn bedrijf begonnen."

En... hoe denken werkgevers over 50-plussers?

"Eigenlijk zijn werkgevers best positief. Maar waar het spaak loopt, was dat er bepaalde eisen werden gesteld bij sollicitaties. Daar voldoet deze doelgroep vaak niet aan. Ze weten zichzelf niet goed te verkopen. En dat terwijl de jongere generatie als het ware met een selfiestick in de hand geboren is. Over zichzelf praten, dat vindt de gemiddelde 50-plusser best lastig. Logisch ook. Als je tijdens je scholing en in je opvoeding meekreeg dat je maar beter goed kon luisteren

en je mond kunt houden. Ik denk dat 50-plussers meer geliefd zijn op de arbeidsmarkt dan gedacht, maar vraag en aanbod weten elkaar niet altijd te vinden."

En hoe denken 50-plussers over werken na hun 50°?

"Wat ik vaak zie, is dat mensen in hun jeugd een label opgeplakt hebben gekregen. Op jonge leeftijd krijg je bijvoorbeeld al te horen: jij bent niet creatief, kunt niet rekenen of bent niet sociaal. Terwijl ik dan tegenover me een enorm sociaal of creatief persoon zie. Die labels, neem je vaak je leven lang mee. Ik probeer die labels eraf te halen en samen te kijken naar waar iemand wél goed in is. Daar zit het goud. En dan merken 50'ers dat een hele nieuwe carrière of werken in een andere branche toch nog mogelijk is. Stel je bent directie-secretaresse bij een bank en de zorg trekt je, waarom zou je dan geen secretaresse in een ziekenhuis kunnen zijn?"

Lopen 50-plussers die het roer om willen gooien dan niet aan tegen de vraag: heb je relevante werkervaring?

"Zeker, en dat is heel frustrerend. Ik denk dat we af moeten van het idee dat een junior altijd een jong iemand is. Stel: je hebt altijd als stratenmaker gewerkt, maar je knieën protesteren. Dan kun je een opleiding tot leermeester gaan volgen. Maar als je vervolgens overal wordt afgewezen omdat je daar geen ervaring mee hebt, kom je niet verder. Werkgevers en HRM'ers moeten verder kijken dan alleen de papieren en werkervaring. Kijk iemand echt in de ogen en zie wat zijn of haar talenten zijn."



Je werkt al lang met 50-plussers, wat heeft dat jou gebracht?

"Ik zie het als een groot geluk dat ik als 35-jarige al zo veel levenslessen heb meegekregen. Mede hierom ben ik niet bang om ouder te worden. Als je het op de juiste manier doet, dan staat je nog veel moois te wachten. Je wordt steeds wijzer. Al zal ik niet ontkennen dat ik een potje anti-rimpelcrème op mijn nachtkastje heb staan. En het is ook zo dat sommige dingen nou eenmaal minder goed gaan als je ouder wordt, zoals iets onthouden of nieuwe systemen onder de knie krijgen. Maar als werkgevers daar rekening mee houden, is dat

geen enkel probleem. Geef die oudere medewerker even de tijd om aan een nieuw ICT-systeem te wennen, dan voorkom je weerstand en frustratie."

Wat is de grootste les die jij van 50-plussers geleerd hebt?

"Ik zie vaak dat mensen spijt hebben van de dingen die ze niét gedaan hebben. Ze leven met de handrem erop, omdat ze bang zijn voor wat anderen mensen 'wel niet zouden denken'. Maar de buurman, je ouders, je partner, vrienden of burens zijn daar echt niet de hele dag mee bezig. Het is het niet waard om afstand te doen van je eigen dromen en ambities."

Een team dat bestaat uit alleen 50-plussers, is dat een goed idee?

"In het ideale geval werken alle vier de verschillende generaties binnen je organisatie. Door samen te werken ontstaat er begrip en nieuwe inzichten. Dan kunnen we af van vooroordelen als de ouderwetse boomer of de luie millennial."

Welke tip wil jij HRM'ers geven die meer willen betekenen voor medewerkers boven de 50 jaar?

"Blijf investeren in 50-plussers. De grootste valkuil is denken: dat is een stabiele kracht, die redt zichzelf wel en heeft geen opleiding meer nodig. Blijf met elkaar in gesprek, vraag waar iemand tegenaan loopt en waar de medewerker hulp bij kan gebruiken. Daarnaast is waardering voor iedereen belangrijk, zeker ook voor 50-plussers. Dat hoeft echt niet in de vorm van salaris te zijn, een compliment kan heel veel betekenen."

Hoe denk jij dat we over 10 jaar naar deze doelgroep kijken?

"Ik zou het heel mooi vinden als we als samenleving dan van de beperkende overtuigingen af zijn. Dat we stoppen met labelen. Ik zou het mooi vinden als we een voorbeeld kunnen nemen aan een land als Japan, waar ouder worden ontzettend gewaardeerd wordt en levenswijsheid veel waard is. Wij leven in een samenleving waar alles jong, strak, hip en snel moet. Het zou prachtig zijn als we over tien jaar wat meer respect hebben voor ouder worden, dat meer waarden én er meer rolmodellen zijn."/>

Maak Vips van jonge zorgmedewerkers



Waarom lukt het zorgorganisaties niet om deze jonge medewerkers te koesteren en werkgelukkig te maken? Is generatie Z echt zo ongrijpbaar en is het daarom zo ingewikkeld? De nood in de zorg is hoog. Tijd om een aantal belangrijke inzichten en inspirerende voorbeelden op een rijtje te zetten. Wat is de 'sleutel tot succes' bij het binden en boeien van jong talent?

De eerste indruk telt

Het begint bij de jongeren die de zorgsector interessant vinden en besluiten om een zorgopleiding te volgen. Een eerste kennismaking met de zorg wordt opgedaan tijdens een stage of leer-/werktraject. Deze 'leerlingen' zijn de zorgmedewerkers van de toekomst.

Omdat de eerste indruk telt, is het van het allergeenste belang dat deze jongeren goed opgevangen en begeleid worden én dat er ingespeeld wordt op ieders persoonlijke leerbehoefte.

Een goede onboarding biedt een warm welkom, ook voor zorgleerlingen. Wanneer bekend is waar zij

behoefte aan hebben en wat hun grootste vraagstukken zijn, kan een inwerk- en begeleidingsprogramma hier optimaal op worden afgestemd en is hun eerste kennismaking met de zorgsector er ééntje die naar meer smaakt.

Een goed gesprek is goud!

Als een jongere eenmaal aan het werk is in een zorgorganisatie, willen we deze graag behouden. In het pamflet 'Grijp de kansen om jonge professionals zorg en welzijn te behouden' van de Onderzoekscoalitie, wordt benadrukt dat zorgorganisaties een cruciale rol spelen bij het behouden van

medewerkers en dat zij hierin kansen onbenut laten.

Het pamflet geeft inzicht in het zorgecosysteem waarvan jongeren deel uitmaken en waarbinnen interessante oplossingsrichtingen bestaan, die betrekking hebben op maatschappij, sector, organisatie, werkfactoren en individu. Dit zijn de knoppen waaraan een organisatie moet draaien om een aantrekkelijke werkgever te worden. Ééntje waar jongeren graag blijven 'hangen'.

De sleutel tot succes van dit model is niet ingewikkeld en voelt

Voorbeeld 1

Bij zorgorganisatie TanteLouise, wordt samen met innovatiebedrijf Lüün, onderzoek gedaan naar de hoge uitstroom van BOL- en BBL-leerlingen. De eerste belangrijke inzichten die zijn opgedaan, gaan over verschillende typen leerlingen, met verschillende kenmerken en behoeften. Er zijn 4 persona's ontwikkeld (de mondige leerling, de leerling met bagage, de ambitieuze leerling en de startende leerling) met eigen kenmerken en een set kenmerken die voor alle type leerlingen geldt:

1. Ze zijn kwetsbaar, dragen te veel verantwoordelijkheid
2. Zowel de opleiding als de studie- en werkbegeleiding kan beter
3. De verwachtingen komen niet overeen met de praktijk

misschien als een open deur, maar gaat vooral over het voeren van het goede gesprek over bijvoorbeeld werkdruk, generatieverschillen, werkdruk en mentale gezondheid. Dus bestuurder, leidinggevende of teamgenoot, neem eens echt de tijd om jouw jongere collega's te leren kennen, vraag wat hen bezighoudt en denk samen na over oplossingen. Een goed gesprek leidt tot meer begrip, meer inzicht, meer vertrouwen, meer openheid, betere plannen én een betrokken medewerker!

Rol die rode loper snel uit

Van de jongere generatie is bekend dat ze meer gericht zijn op hun eigen ontwikkeling, en vooral op de gebieden die zij zelf interessant vinden. Ze hechten bovendien veel waarde aan een goede werk-privébalans.

Uit het uitstroomonderzoek van Transvorm (2022) blijkt dat wanneer een jonge zorgmede-

werker besluit om te vertrekken, dit meestal is vanwege het ontbreken van ontwikkelmogelijkheden of problemen met planning en tijd. Jongeren zien voor zichzelf geen mooie kansen binnen de organisatie en willen niet wachten. Ze gaan op zoek naar andere mogelijkheden en in deze krappe arbeidsmarkt is een nieuwe werkplek al snel in beeld.

Wanneer je de verschillende uitkomsten aan elkaar koppelt, ligt de oplossing voor de hand. Maak van jouw jongeren Vips. Geef ze een vipbehandeling en rol die rode loper uit! Ontvang ze vanaf de start met alle égards, verzorg ze goed, vraag waar ze blij van worden, behandel ze als professionals, betrek ze bij vraagstukken en biedt een interessant ontwikkelprogramma.

Hoe eerder je hiermee als zorgorganisatie begint, hoe beter, want in 2050 bestaat tweederde van alle werkenden uit deze doelgroep! /

Voorbeeld 2

De succesvolle aanpak 'Behoud jong zorgtalent' van IZZ zorgt ervoor dat organisaties het goede gesprek met jonge medewerkers voeren over werkdruk en werkplezier. De aanpak bestaat uit 3 stappen:

1. **Buddygesprek**
op individueel niveau
2. **Jongerendialoog**
op teamniveau
3. **Dialog met de bestuurder**
op organisatieniveau

Zowel jongeren als organisaties die deelnamen aan de pilot zijn enthousiast.



“DOOR SAMEN MET ONZE LEERLINGEN, EN DE DIRECT BETROKKENEN, TE SPREKEN OVER DE KANSEN DIE ZIJ ZIEN TER VERBETERING VAN HET WERKGELUK VAN ONZE LEERLINGEN, HEBBEN WIJ GERICHTE ADVIEZEN EN IDEEËN ONTVANGEN. HIER GAAN WE ALS ORGANISATIE DE KOMENDE TIJD MEE AAN DE SLAG.”

- TanteLouise -

5 vragen aan...

Kim Jansen

'VERBINDT GENERATIES'

Generatie expert & oprichter
van Generations at work



1 Welke boodschap heb je meegekregen vanuit je jeugd? En wat is jouw motto nu?

Wat ik in mijn jeugd vanuit het ouderlijk huis en de maatschappij heb meegekregen is: 'een slimme meid is op haar toekomst voorbereid.' Maak verstandige keuzes, gebruik je hersens en zorg dat je (financieel) onafhankelijk wordt. Mijn levensmotto is nu meer gericht op het collectief in plaats van het individu. 'Wie goed doet, goed ontmoet.' Grappig genoeg was dit de spreuk van mijn oma. Daar waar ik geprogrammeerd ben voor 'het geluk zit in jezelf', geloof ik nu meer dat het geluk juist in de ander zit.

De mate waarin je van waarde bent voor anderen bepaalt de kwaliteit van je leven.

2 Wat wilde je als klein meisje altijd al worden?

Als klein meisje wilde ik ballerina worden. Ik was altijd aan het dansen en gehuld in roze tutu rokjes.

In die binaire tijd was genderneutrale kleding nog ver te zoeken, haha. Het was een en al prinsessen, glitter en pirouettes.

3 Wat is jouw advies aan de generatie die de arbeidsmarkt binnenkort betreedt?

Op het moment dat je ergens gaat werken dan kom je binnen in een bestaande cultuur. Oudere collega's zullen jouw manier van denken en doen lang niet altijd begrijpen. En vice versa. Wees nieuwsgierig, leer van anderen en vraag om begeleiding. Het is belangrijk om bij jezelf te blijven en jezelf uit te spreken. Maar net zo belangrijk is het om te investeren in het opbouwen van duurzame relaties. Jij bent als jongere een wenselijke vernieuwingsinjectie, maar realiseer je dat je anderen en tijd nodig hebt om daadwerkelijk impact te kunnen maken. Neem de tijd en geniet van het proces. Zelfs als het tegenzit. All in the 'infinite' game.

Professioneel: Als sociaal psycholoog ben ik altijd werkzaam geweest op het snijvlak van HR, onderzoek en trainerschap. Met een fascinatie voor Millennials, ook wel Generatie Y, heb ik mij gaandeweg ontwikkeld tot generatie expert. Op dit moment geef ik presentaties, workshops en masterclasses rondom het benutten van generatiediversiteit. Zo help ik organisaties om bruggen te slaan en generatieverschillen te benutten.

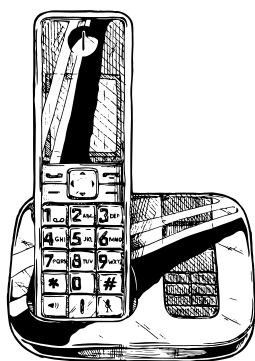
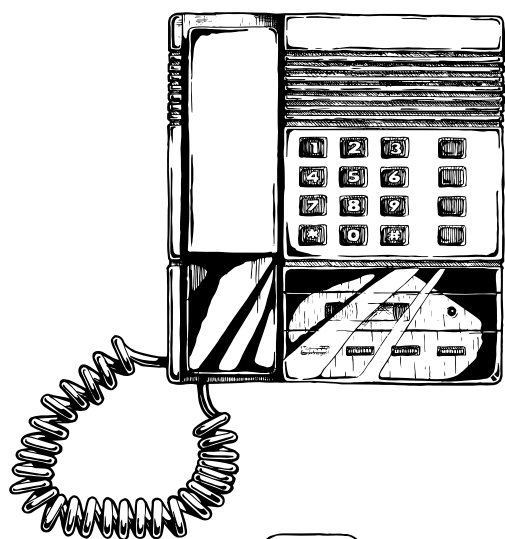
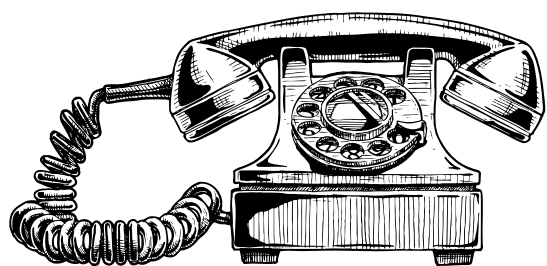
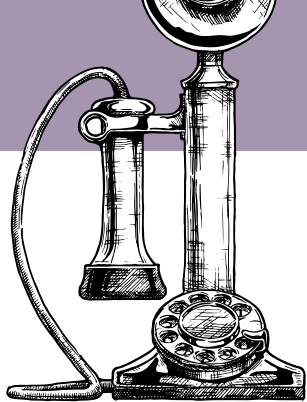
Persoonlijk: Ik ben -ook privé- onderdeel van een groot en kleurrijk generatiepalet. Met schoonouders behorende tot de Stille Generatie, Babyboom ouders, een Generatie X partner, Generatie Z stiefdochters en een Generatie Alpha dochtertje. Zelf behoor ik tot de Pragmatische generatie en dat is terug te zien in hoe ik werk. Ik maak graag de vertaalslag naar de praktijk en wat je concreet kunt doen om generatiemanagement op de werkvloer toe te passen. Met het doel om als individu en organisatie toekomstbestendig te worden en blijven.

4 Wat is jouw favoriete film waarin diverse generaties voorkomen?

Een film waarin generatieverschillen op een sterke manier verwerkt zijn is: 'While we're young'. De film gaat over een stel van middelbare leeftijd dat bevriend raakt met een jonger stel. De personages worstelen met hun identiteit en de uitdagingen van het ouder worden in de hedendaagse maatschappij. De verschillende generatieperspectieven worden knap neergezet. Uiteraard geven series zoals Luizenmoeder en Oogappels ook een mooie inkijk in het effect van opvoeding op de vorming van een generatie. En als je alle Bond films in chronologische volgorde achter elkaar kijkt, dan zie je de beweging in tijd op allerlei vlakken prachtig tot leven komen.

5 Wat zou je doen als je morgen met pensioen gaat?

Dat zou ik niet doen. Ik geloof dat ik het concept pensioen sowieso nooit begrepen heb. Bij verschillende levens- en beroepsfasen horen bepaalde talenten, valkuilen en behoeftes. Je kunt altijd van waarde zijn en een bijdrage leveren. In welke vorm dan ook. Dat noemen we nu 'het nieuwe pensioen', 'flexibel pensioen', 'maatwerk pensioen' of 'individueel pensioen'. Maar waarom houden we niet gewoon op met het woord pensioen? Werken kan zoveel vormen hebben: fulltime-parttime, kantoor-remote, betaald-onbetaald, loondienst-zelfstandig, taakgericht-projectmatig, expert-manager etc. Als 100+ worden geen uitzondering meer is, dan is abrupt stoppen met 67 jaar verre van logisch en haalbaar. Laten we op zoek gaan naar een systeem waarin iedereen van waarde kan zijn en blijven tot op hoge leeftijd.



Omgaan met verschillende generatietypen: hoe doe je dat?

Elke generatie heeft andere behoeftes als het gaat om werk. Waar het onderwerp 'pensioen' voor 50-plussers een hot topic is tijdens een sollicitatiegesprek, is voor generatie Y flexibel en hybride werken een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Het team van Werving & Selectiebureau Jeij is altijd op zoek naar nieuw talent, zowel voor haar opdrachtgevers als voor uitbreiding van het eigen team. Daarom zijn ze dagelijks in gesprek met zowel junioren als senioren én alles daartussenin. Maar hoe anticipeert Jeij daarop? En wat zijn de grootste verschillen tussen deze generaties? Michel van Hoeij (52), directeur bij Jeij, geeft daar antwoord op.

Werft Jeij young professionals op een andere manier dan ervaren krachten?

"Nee, de procedures zijn exact hetzelfde. Wat wij alleen wél merken is dat er verschil is in de wijze waarop zij aangetrokken worden tot een vacature of werkgever, wij noemen dat pullfactoren.

Eenmaal gestart ervaren wij dat de gesprekken vanaf de onboarding een andere inhoud hebben. Het is opvallend hoe snel de jonge generatie gesprekken aangaat over persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden, in tegenstelling tot de wat meer ervaren generatie. Wat mij daarnaast opvalt is dat 'Babyboomers' het minder gewend zijn om feedback te geven en te ontvangen. Dat is voor Gen Z tegenwoordig heel normaal."

Elke generatie heeft dus andere behoeftes als het gaat om werk. Hoe anticiperen jullie daarop?

"Wij weten heel goed wat voor elke generatie belangrijk is en wat hen typeert. Veel Gen Y'ers communiceren bijvoorbeeld graag open en informeel. En Gen X'ers zijn weer heel doelgericht. Doordat wij ons bewust zijn van deze informatie kunnen wij heel gemakkelijk schakelen tijdens sollicitatiegesprekken. Daarnaast weten wij door gesprekken met opdrachtgevers 'wie' ze zoeken.' En natuurlijk, ieder persoon is anders. Toch zijn deze generatiekenmerken vaak verrassend kloppend."

Hoe zorg je ervoor dat je weet wat voor talent een klant zoekt?

"Wij adviseren klanten altijd om zo objectief mogelijk naar een potentiële nieuwe werknemer te zoeken. Natuurlijk kan werkervaring een pre zijn, maar als diegene de kennis van tien jaar geleden niet meer kan inzetten, wat heb je dan aan die ervaring? Daarnaast is het haast onmogelijk om in deze krappe arbeidsmarkt het schaap met de vijf poten te vinden. Wij stellen daarom veel vragen én luisteren goed naar de klant voordat we op zoek gaan. We adviseren daarbij om goed na te denken over de competenties die gevraagd worden, en hoe die ontwikkeld kunnen worden. Dat helpt bij het vinden van een duurzame match."

Merk je bij klanten dat ze vaak specifiek vragen naar 'ik wil een jong iemand' óf 'ik wil juist een meer ervaren werknemer'?

"Als je kijkt naar de publieke en maatschappelijke sector dan zie je dat het vaak om ervaring gaat. 'Diegene moet het politieke speelveld snappen', wordt dan bijvoorbeeld gezegd. Maar het is niet per definitie zo dat iemand met minder ervaring dat politieke speelveld niet begrijpt. Het is daarom belangrijk om naar iemands ontwikkelmogelijkheden te kijken. Gelukkig merk ik ook dat dit steeds meer gebeurt. En dat kan ook niet anders in deze markt."



Wat leer jij zelf van de jonge aanwas?

"Ik vind ze ontzettend leergierig. Ook al hebben ze nog geen werkervaring, toch brengen ze je op nieuwe gedachten of ideeën. Ze stellen andere vragen. Het is aan mij om die generatie te snappen en ook te willen begrijpen. Als iemand van 25 jaar naar me toe komt met een idee, dan sta ik daarvoor open. Dan hoor je mij niet zeggen: 'je komt net kijken, waar heb je het over?!' Dat is eigenlijk meteen een tip voor andere organisaties: blijf met elkaar in gesprek en maak gebruik van elkaars leeftijdsverschillen. Die mix maakt een organisatie krachtiger."/>

Met een gerust hart je opdrachtgeverschap uitbesteden

Veel organisaties werken met zzp'ers. Dé manier om specifieke expertise in huis te halen, om je organisatie een stap verder te brengen. Maar hoe meer inhuur, hoe meer er goed geregeld moet worden. Denk het goed en rechtmatig inrichten van alle contracten en alles netjes regelen rondom facturatie. Daarnaast wil je niet alleen een goede werkgever zijn voor je medewerkers, maar voor iedereen die voor je werkt. Haert neemt dit voor je over en zorgt ervoor dat alles rondom zzp'ers goed geregeld is. Directeur Monique Giepmans en interim-directeur Ruud Helmes vertellen er meer over.

Wat doen jullie precies voor opdrachtgevers?

Ruud: "Via ons platform verbinden we opdrachtgevers aan zzp'ers. We investeren veel in een goed netwerk van professionals. Kwaliteit staat daarbij altijd voorop. We stellen alleen de beste kandidaten voor." Monique: "We nemen het juridisch opdrachtgeverschap over, zodat je geen risico's loopt en weet dat alles goed geregeld is. We zijn hier heel eerlijk in. Als we beoordelen dat de zzp-constructie niet mogelijk is, zullen we dat altijd aangeven en op zoek gaan naar een andere passende oplossing."

Hoe bouwen jullie zo'n netwerk aan goede zzp'ers op?

Naast interessante opdrachten bij maatschappelijk gedreven organisaties, gaat Haert een stapje verder. Monique: "Wij investeren veel in ons netwerk én in het werkgeluk van onze zelfstandigen. Samen met ons zzp-panel zijn we op zoek gegaan naar de toegevoegde waarde die wij als tussenpartij kunnen bieden op basis van wat zzp'ers belangrijk vinden. Daarom zijn wij onder andere sparringpartner en organiseren we interviews. En elk jaar organiseren we een interessant zzp-event. Ook gaven de panelleden aan dat ze investeringen in hun ontwikkeling missen. Ze hebben geen werkgever die hun cursussen en workshops aanbiedt. Daarom bieden wij een platform vol trainingen voor (persoonlijke) groei. Ook investeren we in de vitaliteit van onze professionals, zodat ze gezond aan het werk kunnen blijven. We doen heel veel voor hun werkplezier en dat betaalt zich terug. Wij bieden echt kwaliteit in deze krappe markt en zorgen ervoor dat zzp'ers bij onze club willen horen."

Hoe zien jullie de toekomst als kersvers bedrijf?

Monique: "Ik ben er heel trots op dat al onze zzp'ers nu member zijn. We blijven investeren in onze zelfstandigen." Ruud: "Daarnaast gaan we op zoek naar nog meer interessante opdrachten, waarbij onze professionals impact kunnen maken bij maatschappelijk gedreven organisaties. Via ons online platform is alles heel goed geregeld en dat zorgt ervoor dat wij onze handen vrij hebben om daarin te investeren. Wij werken vanuit ons hart en zorgen ervoor dat anderen dat ook kunnen doen."

www.haert.nl



Trends in HR, ook online

Trends in HR is naast de titel van dit magazine ook hét online platform waar trends en ontwikkelingen centraal staan. In de vorm van verhalen die prikkelen, inspireren en met zorg geschreven zijn. Met een goede afwisseling tussen theorie, praktijk, verdieping, actualiteit en opinie. Meld je aan voor een van de events of download de laatste publicatie of whitepaper via www.trendsinhr.nl.

Wil je automatisch op de hoogte blijven van de laatste trends en ontwikkelingen? Meld je dan aan voor de nieuwsbrief via WWW.TRENDSINHR.NL/NIEUWSBRIEF.

Colofon

Vormgeving

Studio Driessen Groep

Met dank aan

Marieke Grondstra
Aart Bontekoning
Anne-Marije Buckens
Kim Jansen
Senne Michels
Miriam Teunissen
Jip van der Pol
Walter Slevin
Michel van Hoeij

Met zorg hebben wij dit magazine samengesteld. Desondanks kunnen er geen rechten aan worden ontleend.

Uitgave

Twee keer per jaar geeft Driessen Groep het magazine Trends in HR uit. Kijk voor meer informatie en aanmelden voor een papieren of digitaal exemplaar op

WWW.TRENDSINHR.NL/MAGAZINE

8 juni 2023 | Helmond

JAARCONGRES HRM

Toekomst van werk

CIRQUE
FUTURIQUE

De toekomst van werk gaat over mensen. En ligt dus in jouw handen. Jij als HR-manager of bestuurder in de overheid, zorg & welzijn of het onderwijs staat aan het roer om die toekomst vorm te geven. En er is haast geboden.

Want de toekomst is dichterbij dan je denkt. Tijdens Cirque Futurique, de (kosteloze) jubileumeditie van ons Jaarcongres HRM, inspireren topsprekers je over belangrijke onderwerpen.



Steven
van Belleghem

KLANTCULTUUR



Deborah
Nas

TECH &
DIGITALISERING



Frederik
Anseel

TALENT-
ONTWIKKELING



Damiaan
Denys

WELLBEING

MEER INFORMATIE & INSCHRIJVEN: [JAARCONGRES.DRIESSENGROEP.NL](https://jaarcongres.driessengroep.nl)