



Hoe ga ik als werkgever om met generaties op de werkvloer?

Over het optimaal benutten van samenwerking tussen verschillende generaties

## Inhoudsopgave

Inleiding	3
Onderzoeksresultaten	4
Generatie Z meest onderscheidend op de werkvloer	4
Oudere generaties voor gelijke inspraak	4
Samenwerken in teams als gemene deler	4
Gezondheid belangrijk onderdeel van arbeidsvoorwaarden	5
Verschillende meningen over pensioensopbouw	5
Aanbevelingen voor werkgevers	6
Goed voor je huidige personeel zorgen	6
Een aantrekkelijke werkgever zijn voor nieuw talent	6
Verschillende generaties binnen één team stimuleren	7
De onderlinge dialoog bevorderen	7
Zo kan a.s.r. je helpen	8



## Inleiding

Op veel Nederlandse werkvloeren zijn meerdere generaties aan het werk, die in veel opzichten sterk van elkaar verschillen. Gelukkig hoeft dit niet te betekenen dat deze generaties van nature met elkaar zullen botsen. Integendeel, juist door hun onderlinge verschillen hebben ze alles in zich om elkaar optimaal aan te vullen. Om werkgevers te helpen bij het stimuleren van zo'n optimale samenwerking heeft a.s.r. een onderzoek uit laten voeren door DJV Insights. Hieruit komt naar voren dat teams bestaande uit samenwerkende generaties meer werkgeluk ervaren, minder vaak overwerken, en actiever zijn in het beheersen van hun werkdruk. In deze whitepaper lees je meer over de onderzoeksresultaten en over hoe je hier als werkgever effectief op kunt inspelen met je HR-beleid en arbeidsvoorwaarden.



## Onderzoeksresultaten

Door middel van een representatieve steekproef zijn begin mei 2023 respondenten uit de werkende bevolking van Nederland ondervraagd over onderling samenwerken en hun behoeften ten aanzien van verschillende werkgerelateerde onderwerpen; 140 uit Generatie Z, 365 Millennials en 503 uit Generatie X. Dit zijn de opvallendste resultaten:

### **Generatie Z meest onderscheidend op de werkvloer**

Generatie Z, geboren tussen 1995-2015, hecht minder belang aan de fysieke aanwezigheid van collega's op kantoor dan Millennials (geboren tussen 1980-1994) en generatie X (geboren tussen 1955-1979). Daarnaast is generatie Z bewuster bezig met het verminderen van werkdruk. Zij zorgen er actief voor dat ze niet te veel taken op hun bordje krijgen, terwijl generatie X dit minder goed weet te managen. Verder staat generatie Z aanzienlijk vaker dan andere generaties open voor een tweede baan. Zo geeft 16% van de werkende Generatie Z'ers in Nederland aan momenteel meerdere banen te combineren. Tegenover 8% onder werkenden in Nederland gemiddeld.

### **Oudere generaties voor gelijke inspraak**

Tussen generaties bestaan grote meningsverschillen over de stelling dat meer werkervaring ook automatisch leidt tot meer recht van spreken op de werkvloer. Een groot deel van de jonge generatie meent dat hoe meer werkervaring iemand heeft, hoe meer recht van spreken. Bijzonder is dat het onderzoek aantoont dat juist oudere generaties vinden dat die stelling niet altijd opgaat. Jongere generaties vinden dus vooral zélf dat ze meer meters moeten maken om inspraak te krijgen. Terwijl het beeld toch vaak is dat oudere generaties vinden dat jongere generaties zich 'eerst moeten bewijzen' op de werkvloer. Ten onrechte dus, de oudere generatie blijkt juist verrassend flexibel.

### **Samenwerken in teams als gemene deler**

Opvallend genoeg zijn álle generaties op de werkvloer het er ook duidelijk over eens dat hun onderlinge samenwerking meer voor- dan nadelen heeft; twee derde van alle respondenten is het hiermee eens. Het werken in diverse teams blijkt ook van belang voor het vasthouden van talent. Het onderzoek wijst uit dat werknemers die met verschillende generaties samenwerken, opvallend vaak de intentie hebben om bij de huidige organisatie te blijven.

### **Gezondheid belangrijk onderdeel van arbeidsvoorwaarden**

De verschillende generaties zijn eensgezind in hun overtuiging dat mentale en fysieke gezondheid de belangrijkste reden is om eerder te stoppen met werken, ongeacht of ze blij zijn met hun werk of niet. Jonge generaties zijn wel bewuster bezig met verlagen van werkdruk, terwijl oudere generaties hier meer moeite mee hebben. Tegelijkertijd ervaren oudere generaties meer betrokkenheid van de werkgever als het gaat om het terugdringen van verzuim. De helft van de ondervraagden geeft aan eerder te willen stoppen, 9% wil langer doorwerken. Twee derde van de werknemers weet dat er arbeidsvoorwaarden zijn die de fysieke, mentale en financiële gezondheid stimuleren, ongeacht beroepsgroep of opleidingsniveau. Zulke arbeidsvoorwaarden zijn ook een belangrijke reden om te blijven werken bij de huidige werkgever.

### **Verskillende meningen over pensioensopbouw**

Ook over de verantwoordelijkheid voor pensioensopbouw verschillen de meningen: 41% zegt dat de werkgever hier verantwoordelijk voor is, 22% van de geïnterviewden ziet dit juist niet zo. Opvallend is dat de jongere generaties (Generatie Z en Millennials) aanzienlijk vaker vinden dat dit een verantwoordelijkheid is van de werkgever, en dat oudere generaties menen dat hier juist een verantwoordelijkheid ligt voor de werknemer.



## Aanbevelingen voor werkgevers

Verschillende generaties op de werkvloer vragen op verschillende manieren om aandacht van jou als werkgever. Aansluitend op de onderzoeksresultaten hebben we de belangrijkste aanbevelingen voor jou op een rijtje gezet.

### Goed voor je huidige personeel zorgen

Je huidige personeel binden doe je in de eerste plaats door goed voor hen te zorgen. Dat gaat verder dan alleen het bieden van een goed salaris; met name arbeidsvoorwaarden zijn voor veel mensen een belangrijke reden om te blijven werken bij de huidige werkgever. Het aanbieden van onderscheidende secundaire arbeidsvoorwaarden, die aansluiten op de behoeften van verschillende generaties en die hun vitaliteit bevorderen, wordt dan ook van steeds groter belang. Werknemers waarderen het als een werkgever oprechte aandacht heeft voor hun fysieke, mentale en financiële gezondheid. Hiermee stimuleer je duurzame inzetbaarheid en geef je als werkgever blijk van goed werkgeverschap.

### Een aantrekkelijke werkgever zijn voor nieuw talent

Aantrekkelijk zijn betekent niet precies hetzelfde zijn als alle andere werkgevers, maar juist positief opvallen. Jolanda Sappelli, directeur HR bij a.s.r.: 'Om nieuwe talenten aan te trekken lijkt het steeds belangrijker te worden om op een onderscheidende manier in te spelen op hun behoeften. Zo geeft de helft van de twintigers en dertigers aan dat zij graag een betaalde sabbatical zouden willen. Daarmee kunnen bedrijven jonge werknemers dus echt over de streep trekken'.

Simone Roos, Manager HR & Digitaal bij a.s.r. vult aan: 'Zelf bieden we medewerkers ook de mogelijkheid om een betaalde sabbatical op te nemen. Hier maakt jaarlijks tussen de 3% tot 4% van de medewerkers dankbaar gebruik van. Overigens zijn het zeker niet alleen oudere medewerkers die een sabbatical opnemen als voorloop op het pensioen, er wordt net zo vaak gebruik van gemaakt door jongere medewerkers die een grote reis willen gaan maken. En recent nog nam een 50+-plusser een sabbatical op om een tiny house te gaan bouwen. Ook zien we dat mannen er naar verhouding net zo vaak gebruik van maken als vrouwen. We geloven dat we door het aanbieden van een betaalde sabbatical zien dat we als werkgever echt waarde hechten aan het welzijn van onze werknemers. Het helpt werknemers om even helemaal los te komen van werk en nieuwe perspectieven op te doen. Dit komt zeker niet alleen ten goede aan de werknemer zelf, maar net zo goed aan a.s.r. als werkgever. Na hun sabbatical brengen werknemers volop nieuwe ervaringen en kennis mee die ze in hun werk kunnen toepassen.' Ook aan de wens van veel jonge medewerkers om er een tweede baan op na te houden geeft a.s.r. zelf als werkgever gehoor. Manager HR Development Manon van der Lely hierover: 'Met name lesgeven, coaching en vrijwilligerswerk zijn populair, maar er zitten ook behoorlijk unieke tweede banen tussen. Zo is een van onze medewerkers bijvoorbeeld óók gediplomeerd thee-sommelier.'

## 7 Hoe ga ik als werkgever om met generaties op de werkvloer?

Naast zulke onderscheidende secundaire arbeidsvoorwaarden lijkt een goed pensioen haast een vanzelfsprekendheid, maar dat is bij lang niet alle werkgevers zo. Er zijn nog steeds honderdduizenden werknemers die geen pensioen opbouwen via hun werkgever. Zeker in deze tijd van personeelstekort is dit een gemiste kans als het gaat om het aantrekken en behouden van personeel, vindt a.s.r. Tijdig beginnen met de opbouw van een pensioen, is voor werknemers essentieel om voldoende inkomen voor later te hebben. Zo help je hen als werkgever bij hun financiële fitheid en later financieel redzaam te zijn.

### **Verschillende generaties binnen één team stimuleren**

Zoals het onderzoek aantoonde, zijn alle generaties het erover eens dat onderling samenwerken meer voor- dan nadelen heeft. 'Verschillende generaties op de werkvloer moet je als werkgever juist bewust mixen,' zegt Manager HR & Digitaal Simone Roos. Zo stimuleer je actief dat iedereen echt wat van elkaar leert. Teams met een diverse samenstelling qua leeftijd brengen mensen met verschillende ervaringen, skills, kennis en perspectieven samen. Dit leidt tot een bredere kijk op de werkzaamheden en bijbehorende uitdagingen. Door een probleem vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en verschillende perspectieven te combineren, wordt een team per definitie creatiever, innovatiever en effectiever. Bij een eenzijdig team is er een veel grotere kans op blinde vlekken, bijvoorbeeld omdat het team niet representatief is voor de klantgroep. Oudere generaties hebben logischerwijs meer ervaring, maar jongere generaties zijn over het geheel genomen meer digitaal vaardig. Het loont om die krachten te bundelen.'

### **De onderlinge dialoog bevorderen**

Een gemengd team is één ding, maar zonder regelmatig teamoverleg blijft de kans op kleinere 'eilandjes' met daartussen een generatiekloof bestaan. Zorg daarom dat iedereen binnen het team met elkaar in gesprek blijft. Over wat je van elkaar verwacht, wat er goed gaat en wat er wellicht nog beter kan. Hierbij hoort ook regelmatige feedback van leidinggevenden, en een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. HR manager Simone Roos: 'In onze eigen eMood® Employee Mood Monitor, die we gebruiken om wekelijks het werkgeluk, de vitaliteit en de productiviteit van medewerkers te peilen, zien we dat deze manier van samenwerken werkt. Onze gemiddelde eMood® score ligt ruim boven de gemiddelde landelijke score in de financiële sector. En we blijven actief bijsturen om deze positieve score vast te houden.'

## Zo kan a.s.r. je helpen

Als werkgever wil je je medewerkers gezond en vitaal houden. Niet alleen fysiek, maar ook mentaal en financieel. Bij a.s.r. helpen we je daar graag bij. Daarom bieden we naast een flexibele pensioenregeling extra services, zoals het beweegprogramma a.s.r. Vitality, het gratis platform voor financieel inzicht 'Ik denk vooruit' en de eMood®. Ook bieden we verzuimverzekeringen en helpen we je bij re-integratie. Natuurlijk is voorkomen beter dan genezen. Daarom bieden we ook tal van preventieve diensten. Daarmee investeer je nu al pro-actief in de duurzame inzetbaarheid van je werknemers en ben je een aantrekkelijke werkgever. Op de langere termijn zorg je zo voor fittere en productievere werknemers, die graag bij je blijven werken. En lever je een bijdrage aan een vitaal werkend Nederland. Met onze jarenlange ervaring kunnen wij je daar goed bij helpen.

Wil je meer informatie? Wij staan voor je klaar om je vragen te beantwoorden. We zijn telefonisch bereikbaar, maar ook via WhatsApp, chat, e-mail of via je adviseur. Ga voor contactgegevens naar onze zakelijke contactpagina.





---

**A.S.I.**

Archimedeslaan 10  
3584 BA Utrecht  
[www.asr.nl](http://www.asr.nl)

ASR Schadeverzekering N.V., KVK 30031823 Utrecht  
ASR Levensverzekering N.V., KVK Utrecht 30000847  
ASR Premiepensioeninstelling N.V., KVK Utrecht 52429687