

Generatieplanning in communicatieteams



Whitepaper

Inhoudsopgave

Waarom generatieplanning?	3
Profielen in generatieplanning	4
Kwadrant van generatiebalans.....	9
Keuzehulp voor managers	11
Generatieplan in 5 stappen	15
Aan de slag met generatieplanning?	16

Waarom generatieplanning?

Communicatieteams en -managers zijn niet altijd met de toekomst bezig. Toch is het verstandig om stil te staan bij de dag van overmorgen. Dit whitepaper biedt handvatten om generatieplanning concreet te maken voor jullie team. Je leert hoe je het huidige teamprofiel in kaart brengt, vooruitkijkt naar de komende jaren en keuzes maakt in instroom, begeleiding en ontwikkeling. Zo werk je gericht aan continuïteit, kennisborging en aansluiting bij nieuwe generaties.

In de praktijk blijkt dat lastig. De werkdruk is hoog, de bezetting krap, en dus wordt vaak gekozen voor nóg meer ervaring. Dat voelt veilig voor de korte termijn, maar brengt op de lange termijn risico's met zich mee. Teams vergrijzen (zoals de hele arbeidsmarkt), kennis verdwijnt, en de aansluiting bij de taal, toon en techniek van morgen raakt langzaam verloren.

Juist daarom is het belangrijk om bewust te kijken naar de samenstelling van het team. Een gezonde mix van starters, junioren, mediors en seniors voorkomt eenzijdigheid en versterkt de wendbaarheid van de organisatie. Starters brengen frisse energie en digitale handigheid mee, terwijl ervaren professionals zorgen voor strategisch inzicht en stabiliteit. Door te investeren in deze pluriformiteit vergroot je niet alleen de kracht van het team, maar ook de kwaliteit van de communicatie. Verschillende generaties en ervaringsniveaus zien andere perspectieven, stellen andere vragen, signaleren gevoeligheden en herkennen beter hoe boodschappen landen bij uiteenlopende doelgroepen. Dat verkleint blinde vlekken en maakt communicatie geloofwaardiger en effectiever.

Begeleiding speelt daarbij een sleutelrol. Is dat een punt van zorg in jullie team? Vaak is er wel iemand die met plezier een starter begeleidt. En als die ruimte er niet is, kan een traineeprogramma uitkomst bieden. Daarin zijn begeleiding en ontwikkeling goed georganiseerd, met een professioneel vangnet. Zo wordt een trainee al snel van waarde voor het team én de organisatie.

Profielen in generatieplanning

Een goed samengesteld team kent een gezonde mix van starters, juniors, mediors en seniors. Daarnaast spelen trainees en interimmers een waardevolle, aanvullende rol.

Met de termen *starter*, *junior*, *medior* en *senior* bedoelen we een combinatie van leeftijd, werkervaring en werkniveau. We weten dat dit in de praktijk niet altijd samenvalt, maar in dit whitepaper gebruiken we deze indeling als hulpmiddel om de generatieverhoudingen binnen het team inzichtelijk te maken.

Hieronder een beknopte beschrijving van wat elk profiel toevoegt, waar de risico's liggen en welke randvoorwaarden gelden om hen optimaal te laten functioneren.

	 Starter Incl. trainees	 Junior 1-3 jaar	 Medior 3-7 jaar	 Senior 7+ jaar	 Interim Tijdelijk
Kernkwaliteit	Frisse blik	Productiekracht	Creativiteit	Inzicht	Externe blik
Risico	'Zwemmen'	Overbelasting	Vertrekken	Hoogover	Afhankelijkheid
Behoefte	Coaching	Kansen	Uitdaging	Verdieping	Afwisseling

Starter (incl. trainees)

Starters brengen frisse energie, actuele kennis én een ander perspectief het team binnen. Door hun leeftijd en ervaring signaleren ze vaak sneller hoe boodschappen landen bij jongere doelgroepen en waar een organisatie kan aansluiten bij nieuwe maatschappelijke waarden. Dat maakt hun bijdrage breder dan alleen technische handigheid.

Met een traineeprogramma kan de begeleiding grotendeels extern worden georganiseerd, waardoor de investering voor het team kleiner is en de opbrengst sneller zichtbaar wordt.

Wat brengen ze in?	- Frisse blik, energie en actuele kennis uit opleiding. - Van nature vaak digitaal behendiger (maar niet per definitie!)
---------------------------	---

	• Inclusieve communicatie: gevoel voor taal, toon, techniek en gevoeligheden van de nieuwe generatie. • Trainee: intensief ontwikkelprogramma en externe begeleiding → sneller van waarde en professioneel vangnet vanuit het programma.
Risico's	• Zonder begeleiding raken starters snel overvraagd, gaan 'zwemmen' en haken af. • Geen instroom → team vergrijs, aansluiting bij nieuwe generaties gaat verloren.
Wat hebben ze nodig?	• Intensieve coaching en een groeipad. • Concrete en afgebakende taken. • Sociale inbedding in het team. • Bij trainees: commitment van management en interne mentor naast externe coaching.
Let op in de praktijk	• Zet starters bewust in: begeleiding kost tijd, maar levert op termijn wendbaarheid, vernieuwing en inclusieve communicatiekracht • Traineeprogramma's zijn een effectieve manier om begeleiding te borgen zonder te veel druk te leggen op het team.

Junior (1–3 jaar ervaring)

Junioren zijn de motor van veel communicatieteams: ze kunnen snel meedraaien en leren ondertussen in de praktijk. Ze brengen frisse ideeën en productiekracht, maar hebben nog begeleiding nodig om te groeien. Zonder duidelijke ontwikkelstappen loop je het risico dat ze vastlopen of het vak te verlaten.

Wat brengen ze in?	• Creativiteit, productiekracht en lerend vermogen. • Brugfunctie tussen starter en medior. • Nieuwe ideeën gecombineerd met enige praktijkervaring. • Inclusieve communicatie: gevoel voor taal, toon, techniek en gevoeligheden van de jonge generaties.
Risico's	• Overbelasting als ze te snel senior-taken moeten oppakken. • Onvoldoende ontwikkelmogelijkheden → vertrek uit organisatie of vak.
Wat hebben ze nodig?	• Coaching en feedback. • Kans om ervaring op te bouwen in uiteenlopende projecten.

	• Ruimte om fouten te maken en daarvan te leren. • Sociale inbedding in het team.
Let op in de praktijk	• Junioren zijn waardevol als motor van het team, maar vragen om gericht opleiden en loopbaanstappen.

Medior (3–7 jaar ervaring)

Mediors vormen vaak de stabiele kern van het team. Ze zijn zelfstandig inzetbaar, schakelen soepel tussen uitvoering en advies en zorgen voor continuïteit. Hun uitdaging ligt in verdere ontwikkeling en verdieping: zonder perspectief bestaat het risico dat ze stilstaan of vertrekken.

Wat brengen ze in?	• Zelfstandig inzetbaar, vakvolwassen. • Creativiteit. • Schakelen soepel tussen uitvoering en advies. • Stabiliteit en continuïteit in het team. • Inclusieve communicatie: oog voor taal, toon, techniek en gevoeligheden van verschillende doelgroepen.
Risico's	• Te weinig mediors → gat tussen uitvoering en strategie. • Zonder perspectief kunnen ze stagneren en vertrekken.
Wat hebben ze nodig?	• Helder loopbaanperspectief; uitdaging. • Mogelijkheid tot verdieping en specialisatie. • Mentoring door seniors en autonomie in projecten.
Let op in de praktijk	• Mediors zijn vaak de ruggengraat van het team: zorg dat ze ontwikkelruimte krijgen, anders verlies je ze.

Senior (7+ jaar ervaring)

Seniors brengen ervaring, strategisch overzicht en gezag mee. Ze zijn van grote waarde bij complexe dossiers en in de rol van mentor voor jongere collega's. Tegelijk vraagt dit profiel om een bewuste balans: te veel seniors kan vernieuwing blokkeren en de kosten van het team verhogen.

Wat brengen ze in?	• Strategisch inzicht en overzicht, gezag en adviesvaardigheid. • Ervaring met complexe dossiers en stakeholdermanagement. • Coachende rol richting juniors en mediors.
---------------------------	---

	Inclusieve communicatie: gevoel voor taal, toon, techniek en gevoeligheden van gevorderde generaties.
Risico's	- Te veel seniors → output te hoog-over, te weinig uitvoeringskracht. - Te veel seniors → dure bezetting, weinig vernieuwing, blokkade voor jongere instroom. - Zonder overdracht → kennis verdwijnt bij vertrek.
Wat hebben ze nodig?	- Vakinhoudelijke verdieping en competentieontwikkeling. - Mogelijkheid om kennis structureel over te dragen. - Strategische taken en ruimte om richting te geven. - Erkenning van hun rol als mentor.
Let op in de praktijk	Seniors zijn goud waard voor teams, maar zet ze ook expliciet in als opleiders en coaches.

Interimmer (tijdelijk)

Interimmers zijn een snelle en effectieve oplossing bij piekbelasting of specifieke expertisevragen. Ze brengen onafhankelijkheid en resultaatgerichtheid mee, maar zijn per definitie tijdelijk. Als het gaat om zzp zijn een heldere opdracht en overdracht cruciaal, zeker binnen de kaders van de Wet DBA. In de praktijk zijn organisaties soms té voorzichtig geworden met het inzetten van zzp'ers, terwijl juist bij afgebakende opdrachten de inzet goed mogelijk én waardevol is.

Wat brengen ze in?	- Onafhankelijke blik van buiten. - Direct inzetbaar en brengen specifieke expertise mee. - Overbruggen piekbelasting of vullen een tijdelijk gat. - Inclusieve communicatie: gevoel voor taal, toon, techniek en gevoeligheden van allerlei verschillende sectoren en branches.
Risico's	- Afhankelijkheid: kennis en netwerk vertrekken weer bij afronding zonder (goede) overdracht. - Structureel inzetten → blokkeert instroom en opbouw van eigen team.
Wat hebben ze nodig?	- Duidelijke opdracht, afbakening en einddatum. - Uitdaging en afwisseling in werkzaamheden. - Borging van kennisoverdracht naar interne medewerkers. - Inbedding naast, niet in plaats van, structurele opbouw.

Let op in de praktijk

- Interimmers zijn zeer geschikt voor afgebakende opdrachten (bijv. strategie ontwikkelen, crisis managen, campagne realiseren en het gat vullen tussen een vertrekkende en een nieuwe collega).
- Bij zzp: wet DBA vereist dat de opdracht concreet is en de zzp'er aantoonbaar zelfstandig werkt.
- Managers: check of het echt een tijdelijke, zelfstandige opdracht is → zo benut je interimers veilig en effectief, zonder onnodige angst of vertraging.
- ZZP binnen wet DBA kan vaker dan meestal wordt gedacht; het is een kwestie van slim naar de opdrachtomschrijving kijken en er niet een standaard-vacaturetekst van maken.

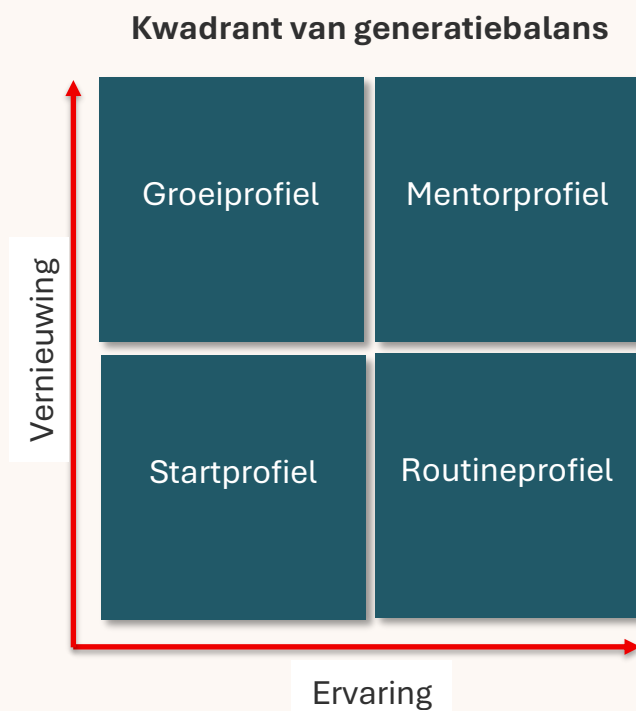
Kwadrant van generatiebalans

Hoe ziet de samenstelling van het team er momenteel uit? Onderstaand kwadrant kan helpen om dat visueel te maken. Zoals eerder gezegd: in een ideale situatie is er balans in de verschillende profielen.

Dit kwadrant brengt twee dimensies in beeld:

- De horizontale as geeft de mate van ervaring weer: van startend tot doorgewinterd.
- De verticale as geeft de mate van vernieuwing (inclusief leerpotentie) weer: van behoudend tot innovatief.

Samen vormen ze een beeld van de *generatiebalans*: hoeveel potentie, ervaring en ontwikkeling er in een team aanwezig is, en waar eventuele scheefgroei zit. Een team dat vooral bestaat uit ervaren, minder vernieuwende of lerende professionals zal stabiel zijn, maar ook kwetsbaar, want zal het lastig(er) vinden om mee te gaan met de veranderingen in de organisatie. Een team met veel starters en groeiers bruist misschien van ideeën, maar mist wellicht overzicht en richting. De kracht zit in een gezonde spreiding; teams waarin alle vier de kwadranten goed vertegenwoordigd zijn en elkaar versterken.



De vier profielen in het kwadrant

Het samenspel tussen ervaring en vernieuwing (inclusief leerpotentie) levert vier profielen op. Elk met een eigen waarde, functie en aandachtspunt binnen het team.

- **Startprofiel** – weinig ervaring, hoge leergierigheid en frisse blik.
Brengt energie, nieuwsgierigheid en actuele kennis binnen, maar vraagt begeleiding en duidelijke kaders.
- **Groeiprofiel** – enige ervaring en sterk ontwikkelgericht.
Vormt de schakel tussen jong en ervaren, brengt productiekracht én leervermogen.
- **Mentorprofiel** – veel ervaring, gekoppeld aan een blijvende leerhouding.
Combineert vakvolwassenheid met reflectie, kennisoverdracht en begeleiding van anderen.
- **Routineprofiel** – veel ervaring, lage vernieuwingsdrang.
Zorgt voor rust en stabiliteit, maar kan vernieuwing en doorstroom onbedoeld afremmen.

Hoe gebruik je het kwadrant?

Het kwadrant is bedoeld als hulpmiddel om het gesprek over de samenstelling van het team te voeren. Door teamleden te positioneren op basis van ervaring en vernieuwing ontstaat een gedeeld beeld van waar het team nu staat. Het doel is niet om te meten of te beoordelen, maar om samen te verkennen hoe de verschillende profielen zich tot elkaar verhouden en wat dat betekent voor de toekomst.

1. **Plot elk teamlid** in het vlak dat het beste past op basis van ervaring en vernieuwing.
2. **Kijk waar concentraties ontstaan:** zijn er vooral comfortprofielen of juist veel starters?
3. **Bespreek samen:** wat betekent dit voor kennisoverdracht, begeleiding en instroom?
Waar is balans, en waar dreigt een gat te ontstaan als iemand doorgroeit of vertrekt?

Het invullen is geen exacte wetenschap. Het gaat om het gesprek dat het oplevert. Het kwadrant helpt om zichtbaar te maken waar de spanning of onbalans zit tussen ervarenheid en vernieuwing.

Keuzehulp voor managers

De juiste keuze voor instroom of inzet hangt af van de aard van de opgave, de beschikbare expertise, de begeleidingsmogelijkheden en de investeringsruimte. Deze keuzehulp helpt managers om op een gestructureerde manier te bepalen welk profiel op welk moment het meest passend is.



Gebruik de volgende vragen om te bepalen welke instroom of inzet past:

1. Wat is de aard van de opgave?

Niet elk vraagstuk vraagt om dezelfde inzet. Sommige opgaven vragen vooral om uitvoeringskracht, andere om tactische coördinatie of juist strategisch advies. Door helder te benoemen welk type werk centraal staat, wordt duidelijk welk profiel het beste past.

Operationeel - Vraagt vooral om het <i>maken of uitvoeren</i> van communicatieproducten. - Voorbeelden van vraagstukken: “Hoe zorgen we dat interne informatie tijdig bij medewerkers komt?”, “Hoe ondersteunen we de lancering van een nieuw product?”	→ Starter, Junior of Interimmer
Organiserend Vraagt om het <i>organiseren en stroomlijnen</i> van communicatieactiviteiten of processen.	→ Medior

Voorbeelden van vraagstukken: “Hoe zorgen we dat onze communicatiemiddelen goed op elkaar aansluiten?”, “Hoe brengen we meer structuur in campagnes en interne afstemming?”	
Richtinggevend - Vraagt om <i>richting geven en adviseren</i> bij complexe of gevoelige opgaven. - Voorbeelden van vraagstukken: “Hoe positioneren we ons als organisatie bij een nieuw beleidsdossier?”, “Hoe managen we een reputatierisico of stakeholderdialoog?”	→ Senior of ervaren Interimmer

Kritische noot: vaak wordt een vraagstuk al in de vorm van een oplossing gegoten (‘we hebben een senior nodig’), terwijl de kernvraag echt moet zijn: *wat is hier precies de opgave?*

2. Welke expertise dreigt te verdwijnen of ontbreekt?

Een team verliest aan kracht als bepaalde kennis of vaardigheden wegvallen. Denk aan een senior die met pensioen gaat, een medior die doorgroeit naar een andere functie of interimmers die naar volgende opdrachten gaan. Door vooruit te kijken naar welke expertise onder druk kan komen te staan, kun je gericht bepalen waar nieuwe instroom nodig is.

Vaktechnisch - Contentcreatie, redactie en social media - AI-toepassingen en nieuwe tools - Taalgevoel en aansluiting bij jongere doelgroepen - Inbrengen van nieuwe invalshoeken voor inclusieve communicatie	→ Starter, Junior of Trainee
Procesmatig - Project- en procesmanagement - Redactiesturing en campagnestructuur - Vertalen van strategie naar uitvoering - Bewaken dat verschillende stemmen en doelgroepen terugkomen in planning en middelenmix	→ Medior (of Junior die kan doorgroeien)
Beleidsmatig/strategisch - Advies aan bestuur/directie - Reputatie- en crisiscommunicatie	→ Senior (denk aan opvolging/mentoring)

• Stakeholderdialoog en positionering • Lange-termijnstrategie en organisatieontwikkeling • Agenderen van inclusieve communicatie en pluriformiteit op strategisch niveau	
---	--

Kritische noot: vertrek of uitstroom wordt vaak gezien als probleem, maar kan ook een kans zijn om nieuwe expertise binnen te halen die beter past bij toekomstige opgaven.

3. Welke competenties dreigen te verdwijnen?

Een team kan inhoudelijke expertise op orde hebben, maar kwetsbaar worden als bepaalde competenties wegvallen. Denk aan vaardigheden en houdingen die essentieel zijn voor samenwerking, geloofwaardigheid en vernieuwing. Door te benoemen welke competenties onder druk staan, ontstaat een realistischer beeld van de continuïteit van het team.

Vernieuwend • Leergierigheid en ontwikkelbereidheid • Fris taalgevoel en digitale nieuwsgierigheid • Sensitiviteit voor jongere generaties en trends	→ Starter, Junior of Trainee
Verbindend • Plannen, structureren en overzicht houden • Bruggen slaan tussen afdelingen en disciplines • Zorgvuldigheid in afstemming en procesbewaking	→ Medior (of Junior die kan doorgroeien)
Gezaghebbend • Overtuigingskracht en gezag in de organisatie • Sensitiviteit in stakeholderdialogen • Langetermijndenken en koersvastheid • Mentorschap voor jongere collega's	→ Senior, ervaren interimmer

Kritische noot: competenties zijn moeilijker 'in te huren' dan expertise. Denk goed na of je ze kunt ontwikkelen binnen het team, of dat je echt extern moet werven.

4. Hoeveel begeleiding kan het team bieden?

Nieuwe collega's zijn niet vanzelf inzetbaar. Starters en sommige junioren vragen veel begeleiding. Terwijl seniors of interimmers direct meedraaien, al moeten ook zij wegwijs gemaakt worden. Het is

daarom cruciaal om in te schatten hoeveel tijd en ruimte er in het team is om mensen in te werken of te coachen.

Weinig ruimte om te begeleiden	→ Senior of Interim
Beperkte ruimte om te begeleiden	→ Medior, Junior of Trainee
Veel ruimte om te begeleiden	→ Starter (mits groeipad beschikbaar)

Kritische noot: verwarring tussen *ruimte* (feitelijke capaciteit) en *bereidheid* (wil) is groot. Geen bereidheid is geen capaciteitsprobleem, maar een leiderschapsvraagstuk.

5. Hoeveel investeringsruimte is er?

Instroom is altijd ook een keuze voor de lange termijn. Het gaat niet alleen om het profiel, maar ook om de bereidheid en mogelijkheid van de organisatie om te investeren in ontwikkeling. Denk hierbij aan tijd van senioren voor begeleiding, budget voor externe coaching of de ruimte om iemand een leerpad te gunnen. Door dit vooraf expliciet te maken, voorkom je verkeerde verwachtingen bij zowel management als kandidaten.

Beperkte investeringsruimte We willen vooral iemand die direct meedraait, zonder veel begeleiding.	→ Senior, ervaren Medior of Interim
Gemiddelde investeringsruimte We zijn bereid te investeren in ontwikkeling, maar kunnen begeleiding slechts deels intern bieden. Externe coaching of een traineeprogramma moet dit aanvullen.	→ Junior of Trainee (begeleiding deels extern geregeld)
Hoge investeringsruimte We kiezen bewust voor talentopbouw en hebben collega's beschikbaar voor intensieve begeleiding.	→ Starter of Junior in opbouw (met intern begeleidingstraject)

Kritische noot: organisaties zeggen vaak dat ze 'geen ruimte' hebben om te investeren, maar vragen zich zelden af wat het kost als ze blijven inzetten op snelle, dure inhuur in plaats van duurzame opbouw.

Generatieplan in 5 stappen

Generatieplanning vraagt om systematisch kijken naar vandaag én morgen. Dit stappenplan biedt een praktisch houvast om je team in vijf stappen te analyseren en vooruit te plannen. Zo wordt duidelijk welke acties nu en later nodig zijn.

Neem de volgende stappen om tot een generatieplan te komen:

1

Breng het huidige teamprofiel in kaart

Breng in kaart welke profielen (starter, junior, medior, senior, interimmer) aanwezig zijn en in welke rol. Een goed hulpmiddel hierbij is het kwadrant van generatiebalans. En vervolgens zoom je in op de praktijk: blijven er taken of verantwoordelijkheden liggen? Noteer ook contractvormen en de duur van hun inzet. Dit geeft een realistisch beeld van de sterktes en kwetsbaarheden van het team.

2

Kijk vooruit naar 3–5 jaar

Generatieplanning gaat over de middellange termijn. Kijk daarom naar verwachte uitstroom, doorstroom en mogelijke veranderingen in de organisatie. Bepaal welke ervaring, kennis, expertise of competentie verdwijnt als mensen vertrekken en welke opgaven dan niet meer goed worden opgepakt.

3

Bepaal de gewenste mix

Een toekomstbestendig team heeft balans tussen energie, ervaring en strategische kracht. Beschrijf welke verhouding tussen starters, junioren, mediors en seniors nodig is voor jullie opgaven. Neem trainees en interimers mee als aanvulling, zodat de mix zowel duurzaam als flexibel blijft.

4

Maak keuzes in instroom en begeleiding

Niet elk profiel past zomaar: het hangt af van de begeleidingsmogelijkheden en de investeringsruimte. Bepaal welke profielen je wilt laten instromen en wie binnen het team de begeleiding kan doen. Denk ook na over hoe interimers tijdelijk kunnen bijdragen aan kennisoverdracht of coaching.

5

Vertaal dit naar actiepunten

Generatieplanning wordt pas concreet als je de inzichten omzet in acties. Formuleer wat er direct moet gebeuren (0–6 maanden), wat op de middellange termijn nodig is (1–2 jaar) en wat je structureel moet borgen (3–5 jaar). Zo maak je er een plan van dat levend blijft en jaarlijks kan worden herijkt.

Aan de slag met generatieplanning?

Met dit whitepaper willen we laten zien dat generatieplanning geen luxe is, maar een noodzaak voor communicatieteams die toekomstbestendig willen blijven. Het vraagt om bewuste keuzes, aandacht voor de balans tussen ervaring en vernieuwing, en de bereidheid om te investeren in talentontwikkeling.

Waar Pit in zit is een initiatief van **Casper Berkhout** en **Annemieke Herberigs**. Onze drijfveer is om de volgende generatie professionals een stevige start te geven. Dit doen we vanuit onze jarenlange ervaring in communicatie, interim-management en talentontwikkeling. Met ons communicatie traineeprogramma begeleiden we starters en helpen we organisaties om jong talent duurzaam in te passen.

We denken graag mee met teams en managers over hun generatieplanning. Dat kan variëren van een sparsessie of teamanalyse tot de inzet van een trainee of een breder traject waarin instroom, begeleiding en doorstroom met elkaar in balans worden gebracht.

Herken je deze vraagstukken in je eigen team? Laten we samen kijken hoe generatieplanning bijdraagt aan een sterkere, toekomstgerichte communicatiefunctie.



info@waarpitinzit.nl



www.waarpitinzit.nl