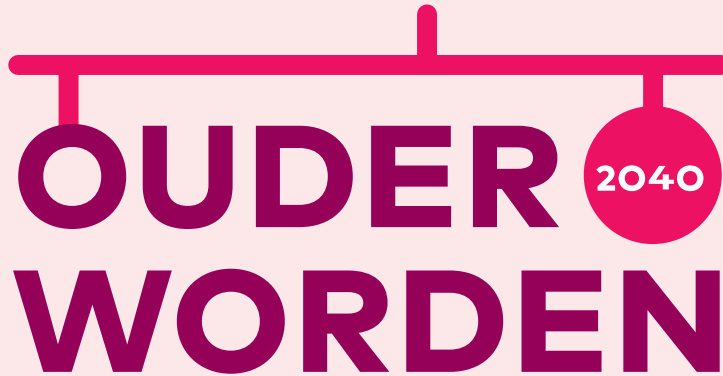




Werk en participatie in een ouder wordende Samenleving

*Ruimte op de arbeidsmarkt voor de
oudere werknemer*



Inhoudsopgave

1.	33 miljard extra aan Bruto Binnenlands Product (BBP)	04
2.	Duurzame inzetbaarheid als basis voor langere arbeidsparticipatie	07
3.	Tijd voor actie	13
Tot slot: Tijd voor een ouder wordende arbeidsmarkt.....		16
Bronnen en voetnoten		17



Hoofdstuk 1

33 miljard extra aan Bruto Binnenlands Product (BBP)

Inleiding

De arbeidsmarkt kampt met toenemende krapte door de vergrijzing, en het benutten van het arbeidspotentieel van oudere werknemers biedt een waardevolle oplossing.

De arbeidsmarkt kampt met een structurele krapte, waarbij de vraag naar arbeid de komende jaren hoger blijft dan het beschikbare aanbod. In het tweede kwartaal van 2024 stonden er per 100 werklozen maar liefst 108 vacatures open.¹ Het Centraal Planbureau (CPB) benadrukt het belang van een groter en dynamischer arbeidsaanbod, waarbij werknemers zich verplaatsen naar sectoren met groeiende investeringen.²

Een mogelijke oplossing voor deze krapte is het beter benutten van het nog vrij inzetbaar talent. Dan gaat het niet alleen over werklozen en deeltijdwerkers die meer willen (of zouden kunnen) werken maar ook over het vergroten van de mogelijkheden voor mensen op een hogere leeftijd om meer of langer actief te blijven, ook na het passeren van de pensioengerechtigde leeftijd. Deze groep, vaak aangeduid als het 'grijze potentieel', beschikt over veel ervaring en vaardigheden die waardevolle bijdragen kunnen leveren aan de arbeidsmarkt.

Om erachter te komen wat dit 'grijze potentieel' precies inhoudt, brengen wij in dit whitepaper eerst dit vrij inzetbare talent in kaart. Vervolgens bespreken we wat nodig is om met name het potentieel onder de oudere werknemer te kunnen blijven benutten en wat we daar gezamenlijk, werknemers, werkgevers en overheid, aan kunnen doen.

In een ouder wordende samenleving worden we met steeds meer mensen steeds ouder. Eén van de belangrijke consequenties hiervan is een verkleining van het aandeel van de beroepsbevolking in de totale bevolking. Toen het CBS in 2017 haar definitie van beroepsbevolking aanpaste van 15-65 jarigen naar 15-75-jarigen behoorde nog maar 64% volgens de oude definitie tot die beroepsbevolking. Met de nieuwe definitie steeg dat aandeel weer naar 77%, maar door toenemende vergrijzing daalt dat ook weer. Naar verwachting zal dit aandeel in 2040 weer gezakt zijn naar 72%. Dit leidt niet alleen tot een steeds krappere arbeidsmarkt maar zet ook het hele systeem van sociale voorzieningen inclusief pensioen-voorziening steeds meer onder druk. Naast de noodzaak andere bronnen van arbeidspotentieel aan te boren dan de "klassieke" beroepsbevolking is de behoefte onder ouderen om te blijven participeren in zowel arbeid- als vrijwilligerswerk steeds groter. Dat draagt bij aan zingeving, levert een welkome aanvulling op de pensioenen en daarmee ook aan een betere gezondheid.

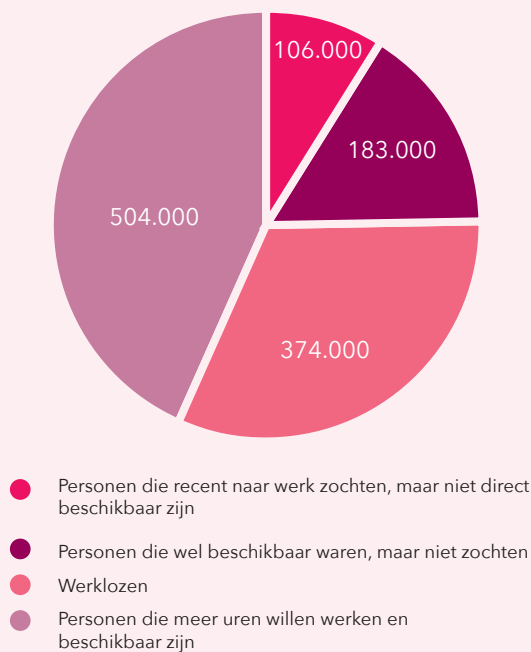
Vrij talent in alle bevolkingslagen

Kortweg kan het vrije talent of onbenut arbeidspotentieel worden beschreven aan de hand van drie groepen, namelijk de semiwerklozen, werklozen en onderbenutte deeltijders. Volgens het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) behoren personen zonder betaald werk tot de categorieën werklozen en semiwerklozen. Werklozen hebben recent actief naar werk gezocht en zijn op korte termijn beschikbaar, terwijl semiwerklozen ook recent naar werk hebben gezocht, maar niet direct beschikbaar

zijn.³ Personen met betaald werk die meer uren willen werken en op korte termijn beschikbaar zijn, worden ook wel onderbenutte deeltijdwerkers genoemd.³

Het huidige onbenut arbeidspotentieel is 1,2 miljoen personen, verdeeld over deze groepen (zie figuur 1).⁴ Gemiddeld willen personen binnen het onbenut arbeidspotentieel in 2024 17,5 uur extra werken per week.⁴ Ondanks een lichte afname in de afgelopen jaren door de grote vraag op de arbeidsmarkt, is er dus nog steeds een grote groep personen die niet optimaal benut wordt.

Onbenut arbeidspotentieel in Nederland (2024)



Het 'grijze potentieel'

Specifiek de groep mensen die de pensioengerechtigde leeftijd gepasseerd zijn, krijgen de laatste tijd meer aandacht als het gaat om arbeidsmarktvraagstukken. De Sociaal-Economische Raad (SER) stelt: "... zijn er gepensioneerden, die zich (vaak in deeltijd) nuttig willen maken voor de arbeidsmarkt. Deze groep vitale ouderen zal de komende jaren sterk in omvang toenemen. Als er krapte is, is het zinvol om ook deze groep te betrekken, zodat zij die (deels) willen (blijven) werken, daartoe optimaal gefaciliteerd en uitgenodigd worden".⁵

De afgelopen 10 jaar is het aantal werkende 65-jarigen al flink toegenomen, van 14,9% in 2013 naar 49,6% in 2024. In het derde kwartaal van 2024 was de beroepsbevolking van 55-75 jaar ongeveer 2,2 miljoen. Vanzelfsprekend heeft het verhogen van de pensioenleeftijd hier sterk aan bijgedragen. Toch blijkt uit een analyse van de Nationale DenkTank 2023 dat er onder 55 tot 75-jarigen nog steeds een beschikbaar arbeidspotentieel is van 162.000 personen, die op jaarbasis 18,1 miljard zouden kunnen bijdragen aan het bruto binnenlands product (BBP). Het BBP dat zal worden misgelopen blijft in de komende jaren toenemen tot wel 33 miljard euro per jaar in 2040. Dit laat zien dat het onbenutte arbeidspotentieel van gepensioneerden ook effect heeft op de Nederlandse welvaart.⁶

Ook onderzoek van ABN AMRO benoemt dit 'grijze potentieel'. Er wordt geschat dat in het derde kwartaal van 2023 ruim 250.000 gepensioneerden in deeltijd zouden willen werken, naast de 236.000 gepensioneerden die al actief zijn op de arbeidsmarkt.⁷

Zowel de omvang als de waarde van dit 'grijze potentieel' zal de komende jaren verder groeien.⁷ Het stimuleren van doorwerken dient, buiten individuele voordelen

Onbenut arbeidspotentieel in zorg en welzijn

Eén op de acht medewerkers in zorg en welzijn heeft belangstelling om meer uren te werken, blijkt uit onderzoek van Pensioenfonds Zorg & Welzijn.¹⁰ Per week gaat het gemiddeld om 5 tot 6 uur extra. Het extra inkomen wordt bij ongeveer 71% van de medewerkers als belangrijkste reden genoemd, terwijl bijna 25% het contact met patiënten en inhoud van het werk redenen zijn om meer te gaan werken.¹⁰ Buiten jongeren, springen ook ouderen eruit, waarbij de inhoud en extra contact met cliënten van belang zijn. Hier ligt dus een mooie kans om het personeelstekort in de zorg te verminderen.

In 2023 was het aandeel werknemers van 55 jaar en ouder in zorg en welzijn ongeveer een vierde volgens een publicatie van CBS en AZW.¹¹ Binnen deze sector is deze groep het meest vertegenwoordigd binnen een vaste aanstelling, namelijk 299,6 duizend terwijl de vertegenwoordiging in een flexibele aanstelling vrijwel een van de laagste is met ongeveer 40,5 duizend.¹¹

Zorgeloos 50+

Hoge aantallen vijftigplussers in (zware) zorgberoepen en hoge personeelstekorten, door onder andere vergrijzing, zorgen voor een groeiende vraag. Om te zorgen voor optimale arbeidsparticipatie en duurzame inzetbaarheid van vijftigplussers, is het van belang dat zij weten waar ze staan en ze zich verder kunnen ontwikkelen. Zorgeloos 50+ is een project waarin assessments worden ingezet om het bewustzijn te vergroten en de positie van vijftigplussers op het gebied van duurzame inzetbaarheid te identificeren. Vanuit dit oogpunt worden ze gecoacht om zich verder te ontwikkelen.

voor werknemers en werkgevers, ook een maatschappelijk belang door de opgebouwde kennis en ervaring die zo langer ingezet wordt.⁷

Dat potentieel benut je niet zomaar, daar moet je wel wat voor doen

Dingemans, Henkens en Van Solinge signaleren dat ongeveer een kwart van de ondervraagde gepensioneerden open staat voor een terugkeer naar de arbeidsmarkt.⁸ Deze herintreding dient wel onder voorwaarden te gebeuren, zoals de inhoud van het werk, het actief benaderen vanuit werkgevers en flexibiliteit in bijvoorbeeld werktijden. Beloning is minder relevant.⁸ Het is dus van belang om deze voorwaarden in gedachten te nemen bij het betrekken van deze groep in de huidige arbeidsmarkt. Verder blijkt uit onderzoek van Van Solinge dat de plannen om door te werken na de pensionering maar in 25% van de gevallen worden gerealiseerd.⁹ Hier is dus nog werk aan de winkel.

Alhoewel er al verschillende maatregelen worden getroffen, zowel vanuit de overheid als door werkgevers zelf, heeft dit nog beperkte effecten voor gepensioneerden. De overheid beperkt de risico's voor het in dienst nemen van gepensioneerden, door het aangaan van een nieuw contract bij het bereiken van de AOW-leeftijd, beperking tot zes weken in loondoorbetaling bij ziekte en een minder zware re-integratieverplichting.¹² Echter brengen deze maatregelen vooral zekerheid voor de werkgevers, terwijl het voor de werknemers onzekerheid kan opleveren. Door dit zogeheten 'pensioenontslagbeding' is de mogelijkheid om door te kunnen werken afhankelijk van de werkgever. Cijfers van het CBS laten zien dat ook werkgevers flexibel zijn en specifieke maatregelen nemen voor het welzijn en functioneren van oudere werknemers. Zo wordt bij ongeveer 60% van de organisaties een mogelijkheid geboden om extra vrije dagen op te nemen.¹³



Hoofdstuk 2

Duurzame inzetbaarheid als basis voor langere arbeidsparticipatie

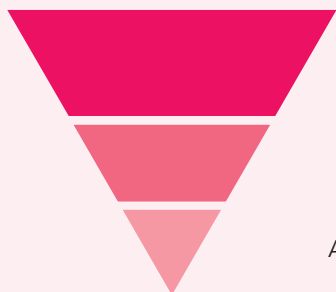
De maatschappelijke behoefte voor langer doorwerken is evident, zowel voor de maatschappij als geheel als voor veel mensen die graag langer actief willen blijven op de arbeidsmarkt. De potentie is er, er komt meer aandacht voor en maatregelen bieden langzaam meer mogelijkheden. Echter, de mogelijkheid om langer door te werken staat of valt met het vermogen dat ook te kunnen.

Om die reden is duurzame inzetbaarheid de laatste jaren een belangrijk maatschappelijk thema geworden. Demografische en arbeidsmarktontwikkelingen zoals hierboven beschreven benadrukken de noodzaak van gezonde en gemotiveerde werknemers die in staat zijn om tot aan de (uitgestelde) pensioenleeftijd, of zelfs daarna, aan het arbeidsproces deel te nemen.¹⁴ Deze vraag wordt steeds urgenter nu de werkende bevolking vergrijst en de pensioenleeftijd stijgt.

Duurzame inzetbaarheid richt zich op het vermogen van werknemers om gedurende hun hele carrière gezond, gemotiveerd en competent te blijven werken.¹⁵ Het omvat zowel preventieve maatregelen, zoals een gezonde werkplek en opleidingsmogelijkheden, als het tijdig signaleren en aanpakken van risico's.^{16,17,18} Vanuit drie invalshoeken kan aan duurzame inzetbaarheid worden gewerkt:

- **Curatie:** probleemgroepen ondersteunen om inzetbaarheid te herstellen.
- **Preventie:** risicogroepen begeleiden om inzetbaarheid te behouden.
- **Amplitie:** alle medewerkers versterken om inzetbaarheid te vergroten.

Instabiele verhouding

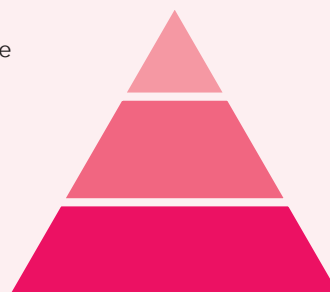


Curatie

Preventie

Amplitie

Bron: Werken aan Amplitie, Yrenee Koen en Seline van Keulen (2020)



Stabiele verhouding



Bron: Werken aan Amplitie, Yrenee Koen en
Seline van Keulen (2020)

Hups

Hups biedt hulp van huishouden tot aan begeleiding en zorg, om zo een positieve impact te maken in het leven van een ander. Het is een dienstverlener die met de persoonlijke situatie en wensen mee verandert, van zowel de opdrachtgever als de dienstverlener. De diensten die worden aangeboden worden onderverdeeld in drie thema's: gemak, zoals huishoudelijke hulp, gezelschap, zoals persoonlijke begeleiding en zorg, zoals zorg bij dementie. Werken bij Hups kan iedereen vanaf 18 jaar oud. Er is ook een Hups Academy waar aan ontwikkeling en groei gewerkt kan worden. Er zijn 34 Hups vestigingen verspreid door heel het land, waardoor ondersteuning persoonlijk en dichtbij kan worden gevonden.

In plaats van te focussen op het voorkomen (preventie) of herstellen (curatie), richt amplitie zich op het versterken van het welbevinden en het functioneren van alle medewerkers.¹⁶ Het benadrukt de kracht van positieve werkfactoren, zoals gezondheid, betrokkenheid en talentontwikkeling, en helpt medewerkers om optimaal te functioneren binnen hun rol.¹⁶ Het amplitiemodel draagt bij aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Dit model richting zich op vier pijlers.¹⁶

1. **Gezondheid:** fysieke en mentale fitheid waarborgen.
2. **Bevlogenheid:** intrinsieke motivatie en werkplezier stimuleren.
3. **Talentmanagement:** individuele capaciteiten ontwikkelen en benutten.
4. **Werkinrichting:** een ondersteunende en flexibele werkplek creëren.

Wat motiveert oudere werknemers om langer actief deel te nemen aan het arbeidsproces, en hoe kunnen we deze motiverende factoren benutten om het onbenutte arbeidspotentieel te verkleinen?

Gezondheid

De pijler gezondheid binnen het amplitiemodel richt zich op het bevorderen van de fysieke, mentale en sociale gezondheid van individuen. Onder gezondheid valt beweging, voeding en ontspanning. Denk aan werk-pri-vé balans, energiemanagement en leefstijl.

De duurzame inzetbaarheid van ouderen is sterk afhankelijk van iemands gezondheid. Onderzoek van Kooij, De Lange en Jansen (2008) toont aan dat een goede fysieke en mentale gezondheid een belangrijke bijdrage levert aan de werkmotivatie van oudere werknemers.¹⁹ Gezonde ouderen hebben niet alleen meer mogelijkheden om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt, maar

ook meer motivatie om dit te doen. Echter, geven deze medewerkers aan wel ondersteund te willen worden in hun gezondheid om dit langer vol te houden.

Een ongezonde leefstijl, vermoeidheid en fysieke ongemakken, zoals slechtere concentratie en trager denken, kunnen de inzetbaarheid van oudere werknemers negatief beïnvloeden.²⁰ Henkens en Van Solinge (2024) bevestigen dit in hun onderzoek, waarbij ze een enquête

afnamen onder 4.261 werknemers van 60 jaar en ouder die in 2015 werkzaam waren en verbonden met de drie grootste pensioenfondsen van Nederland: PFZW, ABP en bdfBOUW.²¹ Van de 4.048 respondenten die antwoord gaven op de vraag naar belemmeringen om weer aan het werk te gaan, gaf meer dan de helft (51%) aan dat gezondheid de belangrijkste factor was die hen tegenhield om actief te blijven werken.²¹

Trends in de gezondheid van ouderen

De gezonde levensverwachting is de afgelopen decennia gestegen, waardoor ouderen langer in goede gezondheid kunnen doorleven dan 10 tot 20 jaar geleden.^{23,24} Echter, de jaren zonder chronische ziekten stijgen minder snel dan de levensverwachting zelf.²³ Ouderen leven dus langer, maar de hoeveelheid jaren zonder ernstige gezondheidsproblemen neemt relatief minder toe. Bovendien nemen de gezondheidsverschillen tussen ouderen toe: sommige blijven gezond, terwijl anderen meerdere gezondheidsklachten ervaren.²⁴

Hoewel werknemers tussen de 55 en 64 jaar niet vaker ziek zijn dan jongere werknemers, is de verzuimdur vaak langer, vooral door de toename van chronische klachten naarmate men ouder wordt.²⁵

Daarnaast zijn er duidelijke gezondheidsverschillen tussen theoretisch en praktisch opgeleide ouderen.²⁶ Praktisch opgeleiden ervaren een grotere toename van chronische ziekten en hebben vaker te maken met een slechte gezondheid dan theoretisch opgeleiden.²⁷ Deze verschillen worden deels verklaard door sociaaleconomische factoren zoals toegang tot gezondheidszorg, maar ook door werkdruk en leefomstandigheden die

vaak ongunstiger zijn voor praktisch opgeleiden.²⁸ Dit heeft directe gevolgen voor de inzetbaarheid van deze groep: zij hebben een grotere kans op ziekteverzuim, vroegpensioen en werkloosheid, wat de bredere sociale en economische impact vergroot.²⁹

Invloed van langer doorwerken op gezondheid

Gezondheidsproblemen kunnen het vermogen om langer door te werken beperken, maar het verlengen van de werkzame periode kan ook de gezondheid positief beïnvloeden. Er is echter te weinig onderzoek naar de specifieke effecten van langer doorwerken, vooral bij oudere werknemers. Onderzoeken naar vroegtijdige pensionering en terugkeer naar werk na werkloosheid tonen een gemengd beeld.^{30,31} Enerzijds kan werken tijdens de werkzame leeftijd bijdragen aan een betere mentale gezondheid in vergelijking met werkloos zijn. Anderzijds blijkt uit onderzoek dat het stoppen met werken rond de pensioengerechtigde leeftijd kan leiden tot een verbetering van de mentale gezondheid, vooral bij mensen met een praktische opleiding.³¹ Het effect van langer doorwerken op de fysieke gezondheid en het cognitief functioneren is echter nog niet duidelijk, en de invloed van factoren zoals werkomstandigheden en het moment van pensionering moet verder onderzocht worden.³²

De rol van gezondheid is tweeledig: het wordt zowel gezien als een motief om door te werken, maar is tegelijkertijd ook een voorwaarde om dit daadwerkelijk te kunnen doen. Doorwerken draagt daarnaast wel bij aan het onderhouden van een goede gezondheid, omdat het werk mensen mentaal uitdaagt en hen letterlijk fysiek in beweging houdt.²² Het is dus belangrijk om de gezondheid van oudere werknemers te ondersteunen om zowel hun werkmotivatie te behouden als hun duurzame inzetbaarheid te waarborgen.

Bevlogenheid

De pijler bevlogenheid binnen het amplitiemodel verwijst naar de energie, toewijding en voldoening waarmee werknemers hun werk uitvoeren. Denk aan onderwerpen zoals vitaliteit, veerkracht, zelfvertrouwen en positieve relaties.³³ Het behouden en stimuleren van bevlogenheid bij oudere werknemers is belangrijk en zorgt ervoor dat werknemers betrokken blijven, plezier hebben in hun werk en zich gewaardeerd voelen.

Uit onderzoek blijkt dat ouderen die langer doorwerken, dit vaak al ver van tevoren plannen en gedreven worden door intrinsieke motivatie.³⁴ Ze blijven werken, omdat ze zich verbonden voelen met hun vak en de sociale aspecten van hun werk. Voor hen is werk meer dan alleen inkomen; het biedt zingeving.³⁵ Dit geldt bijvoorbeeld voor vakmensen zoals leraren die in deeltijd terugkeren naar het onderwijs of chauffeurs die blijven rijden om kinderen naar zorginstellingen of scholen te brengen. Werk biedt hen een gevoel van betekenis en de mogelijkheid om actief bij te dragen aan de samenleving, wat hen gemotiveerd en bevlogen houdt, zelfs na de pensioengerechtigde leeftijd.

De bevlogenheid onder medewerkers van 65 jaar en ouder stijgt sterk, wat te danken is aan hun intrinsieke motivatie en verbondenheid met het werk.^{36,37} Bij jongere medewerkers neemt de bevlogenheid vaak af naarmate ze langer in de organisatie werken. De laagste bevlogenheid wordt gevonden bij 25 tot 34-jarigen, waarna het vanaf 35 jaar weer toeneemt, maar vanaf 55 jaar weer licht afneemt.^{36,37}

Er is echter ook een groep oudere werknemers die uit financiële noodzaak langer werkt.³⁸ Deze werknemers kiezen niet per se uit intrinsieke motivatie om door te werken, maar voelen zich gedwongen om dit te doen vanwege financiële onzekerheid. Dit verschil in motivatie speelt een belangrijke rol in de keuze om door te werken na de AOW-leeftijd.²¹

DUO for a JOB

De huidige maatschappij is zeer divers en daarom is het noodzakelijk om ervoor te zorgen dat de samenleving inclusief is. Het benutten van deze diversiteit is iets waar DUO for a JOB zich mee bezig houdt. Ze brengen twee diverse groepen samen: 1) jongeren met een migratieachtergrond en 2) 50-plussers. Door de kennis van de ouderen samen te brengen met de soms lastige toegang tot de arbeidsmarkt van de jongeren met een migratieachtergrond, wordt discriminatie bestreden door sociale cohesie, onderling begrip en lokale solidariteit. DUO for a JOB organiseert intergenerationele en interculturele mentoring om de werkgelegenheid van jonge werkzoekenden te vergemakkelijken en tegelijkertijd de ervaring van 50-plussers te benutten.

Werkinrichting

Bij de pijler werkinrichting gaat het om twee dingen. Enerzijds om de inrichting van de fysieke omgeving op het werk en in de privé-situatie. Anderzijds gaat het om inhoudelijke inrichting van wat iemand doet.³⁹ Is het werk zo ingericht dat het aansluit bij de persoon? Is iemands leven zo ingericht dat iemand kan uitblinken? Zijn omstandigheden optimaal om (werk)gelukkig te kunnen zijn?

Oudere werknemers die willen doorwerken, geven aan dat werkomstandigheden ruimte moeten bieden voor geestelijk en lichamelijk lichter werk om langer te kunnen blijven werken. Deze behoefte verschilt sterk per sector, beroep en opleiding. In fysiek zware sectoren, zoals de bouw, is de wens om door te werken tot 65 jaar laag, terwijl lichter werk juist bijdraagt aan langer doorwerken.^{40,41} Veel ouderen blijven werken in hun huidige bedrijf, waarbij zowel inhoudelijke verandering als taakverlichting gewenst is. Anderen kiezen voor minder intensieve werkvormen, zoals seizoensarbeid of oproepwerk.^{40,41} De kleinste groep zoekt werk in een andere context, maar met vergelijkbare taken. Onderzoek van Dingemans, Henkens en Van Solinge (2023) toont aan dat de inhoud van het werk en eigen regelruimte belangrijke drijfveren zijn voor gepensioneerden die doorwerken.⁸

Daarnaast zijn AOW-gerechtigden vaak actief in beroepen met veel zelfstandigen en flexkrachten.²⁰ De reden hiervoor is deels te verklaren doordat met name zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers), vaak een beperkte pensioenopbouw hebben.²⁰ Hierdoor zijn zij vaker genooddaakt om langer door te werken om financieel rond te komen. Tegelijkertijd geven oudere werknemers aan dat flexibiliteit in werktijden, vakanties en thuiswerken

Uitzendbureaus voor ouderen

Er zijn verschillende uitzendbureaus voor ouderen, zoals 65plus en ErvarenJaren.

65plus biedt flexibele en duurzame inzet van senioren op de arbeidsmarkt en heeft al bijna 25.000 werkzoekenden geholpen aan een passende baan. ErvarenJaren richt zich op het bemiddelen van 50-plussers en gepensioneerden voor ondersteunende functies, met als doel hen een prominente plek op de moderne arbeidsmarkt te geven.

Deze Uitzendbureaus spelen een belangrijke rol in het bevorderen van de werkgelegenheid voor oudere werknemers, door flexibele en duurzame werkmogelijkheden te bieden en senioren een zichtbare plek op de arbeidsmarkt te geven.

een belangrijke motivatie is om langer door te werken.^{34,42} Werkdruk, nachtdiensten en fysieke belasting beïnvloeden inzetbaarheid negatief. Een lagere werkdruk, flexibele werktijden en uitdagend werk motiveren juist om langer door te werken.²⁰ Ook het tijdig aanpassen van deze arbeidsomstandigheden zijn belangrijk om vroegtijdige uitstroom te voorkomen en inzetbaarheid te behouden.

Talentmanagement

Talentmanagement gaat over de overtuiging dat iedere medewerker, ongeacht leeftijd, unieke talenten heeft die de organisatie kunnen versterken. Thema's die hierbij aansluiten zijn bijvoorbeeld authenticiteit, zingeving, waarden, autonomie en succes.³⁹

Oudere werknemers kunnen hun ervaring, kennis en vaardigheden optimaal blijven inzetten, mits zij de juiste ondersteuning krijgen. Het erkennen van hun waarde binnen de organisatie is hierbij belangrijk. Werkgevers die actief gepensioneerden benaderen, blijken succes te boeken: 28% van de mannen en 24% van de vrouwen zou overwegen betaald werk te hervatten wanneer hen die mogelijkheid wordt geboden.⁸

Onderzoek toont ook aan dat door oudere werknemers de ruimte te geven voor groei en het bieden van scholingsmogelijkheden, ze betrokken en gemotiveerd blijven om hun talenten in te zetten voor de organisatie.⁶ Persoonlijke ontwikkelplannen, ook voor oudere werknemers, bieden hen de ruimte om zich door te ontwikkelen op basis van hun eigen behoeften en ambities. Ook kennisoverdracht tussen jongere en oudere medewerkers bevordert samenwerking en versterkt het werkplezier en de continuïteit van de organisatie.

De talentescan voor ouderen

Om talenten van ouderen in beeld te brengen, worden steeds vaker talentescans en -gesprekken ingezet. Deze scans helpen ouderen om hun vaardigheden te ontdekken en te benoemen, vaak met begeleiding van een coach of trainer. Maar het gaat niet alleen om het in kaart brengen van talenten; het draait ook om het vertalen van deze talenten naar actie. Door in mogelijkheden te denken en niet vast te houden aan traditionele functies, kunnen ouderen op diverse manieren blijven bijdragen.

In Rotterdam werkt het netwerk Tijdloos Talent samen met ouderen om talenten te identificeren en in te zetten. Dit wordt ondersteund door initiatieven zoals de Talentkaravaan, die ouderen direct in hun wijk benadert. In Stichtse Vecht ligt de nadruk op het ontdekken van talenten en het verbinden van ouderen met vrijwilligerswerk dat bijdraagt aan hun eigen welzijn en zingeving.



Hoofdstuk 3

Tijd voor actie

Werkgevers spelen een belangrijke rol in het activeren van het onbenutte arbeidspotentieel bij oudere werknemers. Er zijn verschillende manieren waarop werkgevers deze groep werknemers kunnen motiveren en ondersteunen om actief te blijven deelnemen aan de arbeidsmarkt.

Activeren van oudere werknemers

Uit onderzoek blijkt dat werknemers vaak al enkele jaren voor hun pensioen nadenken over de invulling van hun pensioenperiode. Dit biedt werkgevers een kans om vroegtijdig het gesprek aan te gaan over doorwerkopties. Passend werk, zoals deeltijdbanen of projectmatig werk, kan aantrekkelijk zijn. Flexibele arbeidsvoorwaarden, zoals aanvullende verlofdagen, een mobiliteitsbudget of taakgerichte opdrachten, spelen hierin ook een belangrijke rol.⁷

Daarnaast biedt de **Wet werken na de AOW-gerechtigde leeftijd** juridische en fiscale voordelen voor de werkgever. Zo zijn AOW-gerechtigden niet verzekerd tegen werkloosheid (WW) of arbeidsongeschiktheid (WIA), en is de loondoorbetaling bij ziekte beperkt tot zes weken. Deze wet verlaagt de kosten en risico's voor werkgevers, waardoor doorwerken fiscaal aantrekkelijker wordt.⁷

Daarnaast zijn er generatieregelingen mogelijk. DSV Solutions heeft een **generatieregeling** geïntroduceerd waarbij oudere werknemers vanaf drie jaar voor hun pensioenleeftijd de optie krijgen om minder uren te werken, terwijl ze hun volledige pensioen opbouwen.⁴³ Deze regeling, bekend als de 80/90/100-regeling, biedt

werknemers de mogelijkheid om 80% van hun werkuren te maken, 90% van hun loon doorbetaald te krijgen en 100% pensioen op te bouwen. Dit model zorgt ervoor dat werknemers hun werkdruk kunnen verminderen zonder aanzienlijk in te leveren op hun inkomen of pensioenopbouw. Dit draagt bij aan hun gezondheid en werkplezier op de lange termijn en maakt het aantrekkelijker voor ouderen om langer door te werken.

Vooroordelen

Een belangrijke uitdaging is het doorbreken van negatieve beeldvorming over oudere werknemers. Gevoelens van discriminatie vanwege leeftijd komen vooral voor bij jongere en oudere werknemers en met 5,0 procent het meest bij 65-plussers.⁴⁴ Zo worden oudere werknemers bijvoorbeeld regelmatig gezien als een financieel risico vanwege hun hogere salariskosten en het verwachte verzuim.²⁰ Oudere werknemers kunnen inderdaad hogere salariskosten met zich meebrengen, maar daar staat tegenover dat onderzoek aantoonde dat ze beter omgaan met stress, emotioneel stabiel zijn en meer welzijn ervaren dan hun jongere collega's – wat resulteert in een hogere werktevredenheid en meer efficiëntie.⁷ Deze vooroordelen zijn dan ook ongegrond. Werkgevers kunnen juist profiteren van deze kwaliteiten door een leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren. De kennis en competenties van werknemers veranderen over tijd, maar de werkgever en werknemer zijn zich vaak niet van dit potentieel bewust. Bij veel werkgevers ontbreekt een cultuur van doorontwikkeling op alle leeftijden op basis van objectieve competenties.⁴⁵

Interventies voor duurzame inzetbaarheid

Op organisatieniveau zijn er diverse interventies die werkgevers kunnen uitvoeren die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Deze interventies kunnen worden onderverdeeld volgens de vier pijlers van het amplitiemodel:

Gezondheid:

- **Organiseer een wandellunch:** Maak er een gewoonte van in jouw organisatie om tijdens de lunch met z'n allen te wandelen. Wandelen is niet alleen goed voor het behouden van focus en aandacht, maar ook gezond voor lichaam en geest.
- **Gebruik het spinnenweb van Positieve Gezondheid:** Positieve gezondheid legt de focus op mogelijkheden en niet op problemen. Met Positieve Gezondheid heeft de werknemer zelf de regie over wat voor diegene belangrijk is en waar die mee aan de slag wilt.

Bevlogenheid:

- **Vergroten van autonomie:** Flexibiliteit in werktijden en de mogelijkheid om eigen prioriteiten te stellen verhogen de motivatie en werktevredenheid, wat voor ouderen
- **Betekenisvol werk:** Taken die aansluiten bij de expertise van oudere werknemers versterken betrokkenheid en werkplezier.
- **Sociale ondersteuning:** Een inclusieve werkcultuur waarin erkenning centraal staat, bevordert een gevoel van verbondenheid.

Werkinrichting:

- **Flexibele werktijden:** Mogelijkheden voor thuiswerken en aangepaste werktijden verbeteren de werk-privébalans voor oudere werknemers.
- **Inclusieve werkcultuur:** Leeftijdsbewust personeelsbeleid bevordert gelijkheid, waardering en een inclusieve werkplek voor jong en oud.
- **Ergonomische aanpassingen:** Werkplek-optimalisaties, zoals verstelbare bureaus en ergonomische stoelen, verlichten fysieke belasting.

Talentmanagement:

- **Levenslang leren:** Faciliteer bij- en omscholingsprogramma's.
- **Competentiegericht beleid:** Het koppelen van de sterke punten van werknemers aan organisatie-doelen zorgt voor een optimale benutting van capaciteiten.
- **Complimenten in dagelijkse werk:** Van complimenten krijgen en geven word je blij en je laat zien dat je mensen waardeert.

Aan de hand van deze interventies kan een werkgever inspelen op het onbenut arbeidspotentieel en duurzame inzetbaarheid van werknemers. Om dit meetbaar te maken en handvaten te bieden, heeft de Nationale DenkTank 2023 De Gouden Stempel ontwikkelt. Aan de hand van vijf onderdelen, terug te leiden naar de vier pijlers van het amplitiemodel, wordt een toetsing gedaan op de leeftijdsinclusiviteit van de werkgever. Het gaat hierbij onder andere over flexibele arbeidsvoorwaarden, intergenerationele initiatieven en doorstroom- en/of omscholingsmogelijkheden. Deze toetsing wordt gedaan aan de hand van een enquête en gesprekken onder werknemers en een analyse van het HR-beleid, wat het groeipotentieel inzichtelijk maakt. Ook biedt het werk-

nemers een diverse samenstelling van het team, worden ervaren werknemers gekoesterd en nieuw talent agetrokken.

Internationale inspiratie

Internationale voorbeelden laten zien dat de inzet van oudere werknemers ook in andere landen steeds gebruikelijker wordt. In Japan, bijvoorbeeld, wordt de vergrijzing van de bevolking gezien als een kans om de arbeidsmarkt te verrijken met de ervaring en kennis van oudere werknemers. Bedrijven passen zich aan door flexibele werkregelingen en deeltijdwerk aan te bieden, en stimuleren gepensioneerden om actief deel te nemen aan de arbeidsmarkt.

Het succes van dergelijke initiatieven hangt af van de bereidheid van werkgevers om hun beleid en werkomstandigheden aan te passen aan de behoeften van oudere werknemers. Het is van belang dat er niet alleen wordt gekeken naar de kosten, maar ook naar de waarde die gepensioneerden kunnen toevoegen aan de organisatie.

Alliantie Doorwerkers

De Alliantie Doorwerkers is een initiatief van de Golschmeding Foundation, het platform Vijftigplus-sers & Werk en het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid. Het beoogt alle partijen bij elkaar te brengen en zo inspanningen te bundelen die het beter mogelijk maken langer door te werken voor hen die dat willen na hun pensioen. De alliantie draagt daar aan bij door onderzoek naar de moeilijkheden en mogelijkheden van doorwerken. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan: 1) Bewustzijn van kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, 2) (Ontwikkel)mogelijkheden kennen en 3) (Ontwikkel)mogelijkheden benutten.



Tot slot:

Tijd voor een ouder wordende arbeidsmarkt

In Nederland wordt ouderdom vaak geassocieerd met kwetsbaarheid en afhankelijkheid, terwijl termen als wijsheid en ervaring zelden naar voren komen. Deze eenzijdige beeldvorming staat een bredere arbeidsparticipatie van ouderen in de weg, ondanks het grote maatschappelijke en economische potentieel dat zij bieden. De vergrijzing biedt niet alleen uitdagingen, maar ook kansen. Het benutten van het grijze potentieel kan bijdragen aan de economie en zelfs miljarden euro's extra aan bruto binnenlands product opleveren. Bovendien kan een grotere inzet van ouderen in vrijwilligerswerk zorgen voor honderden miljoenen extra uren van maatschappelijke betrokkenheid.

Toch blijft dit potentieel vaak onbenut door vooroordelen en stereotyperingen. Dit leidt tot ongegronde zorgen over uitval en ziekte, terwijl de werkelijkheid laat zien dat bedrijven die investeren in oudere werknemers juist hogere productiviteit en minder verloop ervaren.

Het activeren van ouderen kan ook hun eigen gezondheid en welzijn verbeteren, doordat ze minder afhankelijk worden van zorg- en steunnetwerken. Om het volledige potentieel van ouderen te benutten, is het belangrijk dat de samenleving, overheid, werkgevers en werknemers zelf, de waarde van ouderen erkennen

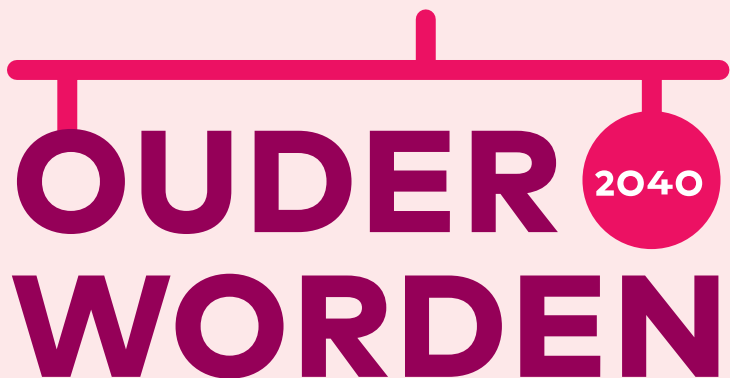
en hen de mogelijkheid bieden om actief bij te dragen. Dat kan door medewerkers tijdig voor te bereiden op de volgende fases van hun leven en duurzame inzetbaarheid bevorderen. De in dit paper genoemde initiatieven dienen daarbij als voorbeelden voor de wijze waarop dat gestalte zou kunnen krijgen. Het zijn initiatieven die allemaal op hun eigen manier bijdragen aan de ouder wordende arbeidsmarkt met als belangrijk gezamenlijk vertrekpunt het bijdragen aan het volwaardig meedraaien van het volledige spectrum van jong tot oud in welke rol dan ook (vrijwilligerswerk, mantelzorgers en betaald werken). Hierbij moet worden gekeken vanuit eigen talenten en mogelijkheden om op een passende manier van betekenis te kunnen zijn. Door het vergroten van de inzetbaarheid en verruiming van en flexibiliteit in regelgeving kunnen 50-plussers langer blijven werken als zij willen vanuit intrinsieke motivatie en in goede balans met andere activiteiten zoals vrijwilligerswerk/mantelzorg en vrije tijd. De "vanzelfsprekendheid" dat dit kan zou moeten gelden voor zowel theoretisch als praktisch opgeleide mensen. We nodigen dan ook iedereen uit die uitdaging aan te gaan en na te denken op welke wijze gelijkwaardigheid, (duurzame) inzetbaarheid en betrokkenheid van oudere werknemers verder vorm gegeven kan worden.

Bronnen en voetnoten

1. 1.3.1 Stand van zaken | Ministerie van Financiën - Rijksoverheid. Accessed January 8, 2025. <https://www.rijksfinancien.nl/miljoenen-nota/2025/3019152>
2. Hasekamp P, Scheer B. Krappe arbeidsmarkt vraagt om keuzes CPB-februari 2024.
3. Onbenut arbeidspotentieel | CBS. Accessed January 8, 2025. <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen/onbenut-arbeidspotentieel>
4. Binding met de arbeidsmarkt, onbenut arbeidspotentieel; arbeidsduur | CBS. Accessed January 8, 2025. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/85648NED#shortTableDescription>
5. Raad SE. Advies 22/05 Arbeidsmarktproblematiek maatschappelijke sectoren. Published online 2022. Accessed January 8, 2025. www.ser.nl
6. Nationale DenkTank. Betekenisvol Ouder Worden: Analyse En Aanbevelingen.; 2023. Accessed January 9, 2025. <https://ndt23.nl/analyserapport-ndt23/>
7. Grijs potentieel.
8. Dingemans E, Henkens K, Solinge H van. Aanzienlijk onbenut arbeidspotentieel onder gepensioneerden. ESB. 2023;108(4826):26-2023. Accessed January 8, 2025. <https://esb.nu/aanzienlijk-onbenut-arbeidspotentieel-onder-gepensioneerden/>
9. van Solinge H. Doorwerken na pensioen: Plannen en realiteit. Tijdschrift voor HRM. 2023;26(2):21-44. doi:10.5117/THRM2023.2.006.SOLI
10. 1 op de 8 medewerkers heeft belangstelling om meer uren te werken | PFZW. Accessed January 8, 2025. <https://www.pfzw.nl/over-pfzw/nieuws/18-10-2023-1-op-de-8-medewerkers-heeft-belangstelling-om-meer-uren-te-werken.html>
11. Wie gaat er meer of minder werken in zorg en welzijn? - AZW Info. Accessed January 8, 2025. <https://www.azwinfo.nl/longread/meer-of-minder-werken-in-zorg-en-welzijn/>
12. We benutten nog onvoldoende het potentieel van ouderen - PwC. Accessed January 8, 2025. <https://www.pwc.nl/nl/themas/blogs/we-benutten-nog-onvoldoende-het-potentieel-van-ouderen.html>
13. Faber D, van der Laan S, Bilo N. Hoe kijken werkgevers naar oudere werknemers? | Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 4. Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 4. Published online June 27, 2023. Accessed January 8, 2025. <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-4/hoe-kijken-werkgevers-naar-oudere-werknemers>
14. De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. Accessed December 30, 2024. https://www.aup-online.com/docserver/fulltext/09215077/29/1/GO_2016_029_001_001.pdf?expires=1735551141&id=id&acname=guest&checksum=B-886894CB3B64AA7E693C1953E492DB3
15. Duurzame inzetbaarheid: zo realiseer je het | SER. Accessed December 30, 2024. <https://www.ser.nl/duurzame-inzetbaarheid>
16. Amplitie betekenis | Talent College | Investeren in menselijk kapitaal. Accessed December 30, 2024. <https://talentcollege.nl/kennisbank/amplitie-betekenis/>
17. de Lange A, Schalk R, van der Heijden B. Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. Accessed December 30, 2024. <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5607629/Heijden13ouder.pdf>
18. Over Duurzame Inzetbaarheid | Duurzame Inzetbaarheid regio's en sectoren (ESF 2014-2020) | Uitvoering van Beleid. Accessed December 30, 2024. <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/duurzame-inzetbaarheid-regios-en-sectoren-esf-2014-2020/over-duurzame-inzetbaarheid>
19. Kooij D, de Lange A, Jansen P, Dikkers J. Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. A conceptual review. Journal of Managerial Psychology. 2008;23(4):364-394. doi:10.1108/02683940810869015
20. Brouwer S, De Lange A, Wessels M, et al. Integrale benadering van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.
21. Geld nauwelijks motief bij doorwerkende AOW'ers.
22. DOORWERKEN NA DE AOW-GERECHTIGDE LEEFTIJD.
23. Deeg DJH, Comijs HC, Hoogendijk EO, Van Der Noordt M, Huisman M. 23-Year Trends in Life Expectancy in Good and Poor Physical and Cognitive Health at Age 65 Years in the Netherlands, 1993-2016. Am J Public Health. 2018;108(12):1652-1658. doi:10.2105/AJPH.2018.304685

24. Boot CRL, Deeg DJH, Abma T, et al. Predictors of having paid work in older workers with and without chronic disease: a 3-year prospective cohort study. *J Occup Rehabil.* 2014;24(3):563-572. doi:10.1007/S10926-013-9489-Y
25. SUCCESVOL OUDER WORDEN OP HET WERK.
26. Galenkamp H, Braam AW, Huisman M, Deeg DJH. Seventeen-year time trend in poor self-rated health in older adults: changing contributions of chronic diseases and disability. *Eur J Public Health.* 2013;23(3):511-517. doi:10.1093/EURPUB/CKS031
27. Bevolking; hoogstbehaald onderwijsniveau en onderwijsrichting | CBS. Accessed December 30, 2024. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/85313NED>
28. Klijs B, Nusselder WJ, Looman CW, Mackenbach JP. Educational Disparities in the Burden of Disability: Contributions of Disease Prevalence and Disabling Impact. *Am J Public Health.* 2014;104(8):e141. doi:10.2105/AJPH.2014.301924
29. Leijten FRM, van den Heuvel SG, Ybema JF, van der Beek AJ, Robroek SJW, Burdorf A. The influence of chronic health problems on work ability and productivity at work: a longitudinal study among older employees. *Scand J Work Environ Health.* 2014;40(5):473-482. doi:10.5271/SJWEH.3444
30. Schuring M, Robroek SJW, Lingsma HF, Burdorf A. Educational differences in trajectories of self-rated health before, during, and after entering or leaving paid employment in the European workforce. *Scand J Work Environ Health.* 2015;41(5):441-450. doi:10.5271/SJWEH.3514
31. Staudinger UM, Finkelstein R, Calvo E, Sivaramakrishnan K. A Global View on the Effects of Work on Health in Later Life. *Gerontologist.* 2016;56 Suppl 2:S281-S292. doi:10.1093/GERONT/GNW032
32. Meng A, Nexø MA, Borg V. The impact of retirement on age related cognitive decline - A systematic review. *BMC Geriatr.* 2017;17(1):1-10. doi:10.1186/S12877-017-0556-7/TABLES/2
33. Talent College | Het belang van een amptievisie organisatie op talentmanagement. Accessed January 7, 2025. <https://talentcollege.nl/kennisbank/het-belang-van-een-organisatievisie-op-talentmanagement/>
34. Doorwerken na de AOW-leeftijd: een vrijwillige keuze? - Geron. Accessed January 7, 2025. <https://gerontijdschrift.nl/artikelen/doorwerken-na-de-aow-leeftijd-een-vrijwillige-keuze/>
35. Steeds meer doorwerkers; "Niemand wil altijd weekend" - Leefjepensioen.nl. Accessed January 7, 2025. <https://www.leefjepensioen.nl/steeds-meer-mensen-werken-door-na-hun-pensioen-niemand-wil-altijd-weekend/>
36. Schaufeli W, Loo M, Van Der Velde C, Siebert H. D_Bevlogenheid Dossier Bevolgenheid. Published online 2013.
37. Doorwerkende 65 plussers extreem betrokken en bevlogen - Effectory. Accessed December 30, 2024. <https://www.effectory.com/nl/kennis/doorwerkende-65-plussers-extreem-betrokken-en-bevlogen/>
38. Brouwer S, De Lange A, Van Der Mei S, et al. Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken.
39. De vier pijlers van amptievisie - Talent College. Accessed January 8, 2025. <https://academy.talentcollege.nl/module/de-vier-pijlers-van-amptievisie/>
40. Oudere werknemers en langer doorwerken. Accessed January 7, 2025. <https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2023/10/OudereWerknemersLangerDoorwerken.pdf>
41. van den Heuvel S. DUURZAME INZETBAARHEID VOOR ALLE LEEFTIJDEN. Welke factoren zijn van belang? Overeenkomsten en verschillen tussen oudere en jongere werknemers. Published online 2022. Accessed January 7, 2025. www.tno.nl
42. Dingemans E, Henkens K, Solinge H van. Aanzienlijk onbenut arbeidspotentieel onder gepensioneerden. *ESB.* 2023;108(4826):26-2023. Accessed January 7, 2025. <https://esb.nu/aanzienlijk-onbenut-arbeidspotentieel-onder-gepensioneerden/>
43. Generatieregeling: tevreden oude én jonge werknemers : NN. Accessed January 9, 2025. <https://www.nn.nl/Zakelijk/Werkgever/Met-een-generatieregeling-aan-de-slag.htm>
44. 3. Discriminatie op de werkvloer | CBS. Accessed January 9, 2025. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2023/discriminatie-op-de-werkvloer/3-discriminatie-op-de-werkvloer>
45. Betekenisvol ouder worden Hoe gaan we in Nederland de vergrijzingsgolf tegemoet? Analyse rapport.





Meer informatie?

www.ouderworden2040.nl

info@ouderworden2040.nl

telefoonnummer: +31 (0)30 888 79 27