



Oudere werknemer | Tijd voor een andere kijk op leeftijd

Kwaliteiten oudere werknemer beter leren benutten

Als we het over oudere werknemers hebben, refereren we doorgaans aan de kalenderleeftijd. Door oog te ontwikkelen voor andere leeftijdsdimensies, krijgen werkgevers scherper zicht op hoe de kwaliteiten van alle werknemers te benutten. Dus ook die van de 'kalenderteknisch' oudere werknemer. Zo kan er een werkklimaat ontstaan waarin jong en oud elkaar versterken.

De term 'oudere werknemer' roept onterecht associaties op met achteruitgang, verminderde inzetbaarheid en zelfs uitsluiting (zie kadertekst onderaan deze pagina, 'Vooroordelen en discriminatie weerbarstig, maar onterecht'). Een positievere benaming (*ervaren professional* of iets als *senior talent*) kan wellicht bijdragen aan een inclusiever en realistischer beeld. Het is echter de vraag of zo'n cosmetische ingreep werkelijk iets oplevert. Veel belangrijker is de vraag hoe werkgevers de kwaliteiten van oudere werknemers optimaal kunnen benutten. Dat begint met een open blik: vergeet de negatieve vooroordelen als het om ouderen gaat, en ontwikkel oog voor wat werknemers in hun verschillende levensfasen elkaar te bieden hebben. Zo ontstaat een werkklimaat waarin jong en oud elkaar versterken.

AWVN pleit voor een andere kijk op leeftijd: een die uitgaat van de gezamenlijke kracht van alle werknemers in een organisatie. In deze gezamenlijke organisatiekracht kan het aandeel van de oudere werknemers bestaan uit de jarenlange kennis en ervaring die zij meebrengen, veelal opgedaan in meerdere organisaties en/of sectoren. Zij hebben door hun levenservaring vaak goed ontwikkelde soft skills en competenties. Hun kennis en kunde is uiterst waardevol bij het begeleiden van jongere werknemers. Ook zijn zij over het algemeen loyaal aan hun werkgever en minder geneigd tot jobhoppen.

Het gaat er vooral om dat werkgevers aandacht hebben voor de verschillende aspecten en veranderingen die werknemers in diverse levensfasen doormaken. Veranderingen die direct van invloed zijn op hun functioneren, gezondheid, capaciteiten en motivatie.

Leeftijdsdimensiemodel

Als we het over oudere werknemers hebben, refereren we doorgaans aan de kalenderleeftijd. Maar ouder worden is veel meer dan het verstrijken der jaren. Het is een complex proces waarin fysieke, mentale, sociale en psychologische aspecten samenkomen. Het zogeheten leeftijdsdimensiemodel onderscheidt, naast de kalenderleeftijd, vier andere dimensies om naar leeftijd te kijken.

1. Organisatieleeftijd

Dit verwijst naar iemands positie en ontwikkeling binnen de loopbaan. Het gaat om de opgebouwde ervaring, het niveau van competenties en de prestaties op een bepaald moment. Deze vorm van leeftijd laat zien waar iemand staat in zijn of haar professionele ontwikkeling.

2. Leefsituatieleeftijd

Deze dimensie kijkt naar de persoonlijke omstandigheden van iemand op een bepaald moment in het leven, zoals gezinsverantwoordelijkheden, zorgtaken of levensfase. Die situatie beïnvloedt hoeveel tijd en energie iemand beschikbaar heeft voor werk en op welke manier werk en privé in balans worden gebracht.

3. Psychosociale leeftijd

Hierbij gaat het om hoe oud of jong iemand zich voelt, en hoe de omgeving die persoon waarneemt.



Deze subjectieve beleving van leeftijd heeft invloed op motivatie, gedrag en functioneren. Een werknemer die zich jong voelt, zal zich mogelijk anders gedragen dan iemand die zich oud voelt, ongeacht diens feitelijke leeftijd.

4. Functionele leeftijd

Deze vorm kijkt naar de ontwikkeling van iemands fysieke en cognitieve vermogens. Het gaat erom wat iemand op een bepaald moment daadwerkelijk kan, bijvoorbeeld qua belastbaarheid, concentratie of geheugen. Deze functionele vermogens zeggen vaak meer over inzetbaarheid dan de kalenderleeftijd.

Door oog te hebben voor deze verschillende leeftijdsdimensies krijgen werkgevers scherper zicht op de werkelijke inzetbaarheid van alle werknemers en kunnen zij effectiever HR-beleid voeren. Zo biedt de organisatieleeftijd aanknopingspunten voor de strategische inzet van ervaring en kennisdeling. Door rekening te houden met de leefsituatieleeftijd kan worden bijgedragen aan een betere werk/privé-balans van werknemers. Zicht op iemands psychosociale leeftijd maakt het mogelijk om motivatie en gedrag dynamiek realistischer in te schatten. En via de functionele leeftijd kan inzetbaarheid worden afgestemd op de feitelijke fysieke en mentale belastbaarheid van de werknemer.

Werkgevers die verder kijken dan de kalenderleeftijd, investeren écht in duurzame inzetbaarheid (zie kadertekst 'Vier bouwstenen voor een andere kijk op leeftijd') en krijgen daar gemotiveerde, betrokken en duurzaam inzetbare werknemers voor terug.

Zeventig is het nieuwe vijftig

Het Internationaal Monetair Fonds (IMF) stelt in een recente analyse dat ouderen – wereldwijd – tegenwoordig cognitief en fysiek veel fitter zijn dan 25 jaar geleden. Een 70-jarige van nu heeft gemiddeld vergelijkbare vermogens als een 50-jarige in het jaar 2000. Ouderen zijn gemiddeld gezonder, scherper en actiever dan eerdere generaties. Dit komt onder andere door betere gezondheidszorg, minder alcohol- en tabaksgebruik, en bredere toegang tot hoger onderwijs. Zelfs het kalender technische begrip oudere werknemer verschuift dus door de tijd heen!

Die verschuiving gebeurt natuurlijk ook onder invloed van de demografische ontwikkelingen en doordat de arbeidsmarkt alsmede de maatschappelijke perceptie van leeftijd en werk sterk aan verandering onderhevig zijn. In het verleden werd in de praktijk van cao-afspraken een 50-plusser al als een oudere werknemer beschouwd, tegenwoordig hebben cao-afspraken voor ouderen betrekking op een relatief korte periode voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd. Sterker nog: ze zijn vaak ook na hun pensionering welkom: steeds meer cao's moedigen doorwerken na de AOW-leeftijd aan. Leuk weetje in dit verband: Nederlanders hebben gemiddeld een loopbaan van 43,8 jaar, dat is langer dan in alle andere Europese landen.

De juiste fit

Werk verandert voortdurend door veranderende omstandigheden en technologische vernieuwing. Er wordt meer flexibiliteit en eigen regie verwacht. Daarbij is het van belang dat de werkgever investeert in de duurzame inzetbaarheid van *alle* werknemers, ongeacht leeftijd, en een werkomgeving creëert die dit mogelijk maakt. De voordelen voor werkgevers zijn evident. Vitale en gemotiveerde werknemers zijn productiever en leveren betere werkprestaties. Werkgevers met een gezond werkklimaat ervaren minder ziekteverzuim en hogere werknemerstevredenheid.

Een ondersteunende werkomgeving is essentieel is om gezond langer doorwerken mogelijk te maken. Preventie speelt daarbij een cruciale rol. Door vroegtijdig in te zetten op het voorkomen van fysieke en mentale overbelasting, zijn uitval en gezondheidsproblemen op latere leeftijd te beperken. Als het specifiek om oudere werknemers gaat, kan ingezet worden op ontzietmaatregelen zoals



de generatiepactregeling. Deze regeling geeft de werknemer de mogelijkheid om in de jaren voorafgaand aan de AOW-leeftijd geleidelijk minder te gaan werken tegen inlevering van een deel van het salaris en met volledige pensioenopbouw (bijvoorbeeld 80-90-100%). In geval van zwaar werk is het van extra belang dat werkgevers inzetten op maatregelen die het werk verlichten. Daarnaast kunnen zij de regeling voor vervroegd uittreden (RVU-regeling) gericht aanbieden aan werknemers die door de zwaarte van hun werk niet gezond kunnen doorwerken tot de AOW-leeftijd.

Hoofdzaak is dat maatregelen passen bij de specifieke situatie van een werknemer, dat werkgever en werknemer daar samen het gesprek over voeren en afspraken maken. Maatwerk faciliteert de juiste fit tussen werknemer en werk.

Bron: Ellen Kok, beleidsadviseur AWWN



Vooroordelen en discriminatie weerbarstig, maar onterecht

Ouderen worden vaak onterecht nog gezien als een homogene groep, omgeven met negatieve vooroordelen. Het beeld is dat zij minder efficiënt, flexibel en innovatief zijn terwijl veel werknemers op een wat hogere leeftijd juist waardevolle ervaring, stabiliteit en mentorschap meebrengen. Werkgevers beschouwen oudere werknemers nog te vaak als financieel risico, bijvoorbeeld vanwege een te korte terugverdientijd van investeringen in scholing of vanwege hogere ziektekosten. Er is weinig aandacht voor scholing en ontwikkeling van oudere werknemers. Ook de overheid maakt zich daaraan schuldig: de overheidsregeling voor het levenlangleren-krediet sluit mensen vanaf 57 jaar uit, meer dan tien jaar voor hun pensioengerechtigde leeftijd!

Het is een fabel dat oudere werknemers vaker ziek zijn. Er zijn bijvoorbeeld sterke aanwijzingen dat ouderen minder vaak verzuimen vanwege psychische klachten. Hiervoor zijn diverse redenen. Ouderen zijn vanwege hun werkervaring veelal goed in staat om met stress en werkdruk om te gaan, zij voelen zich meer betrokken bij hun werkgever en hanteren over het algemeen een gezondere levensstijl omdat zij zich inmiddels bewuster zijn van gezondheid en welzijn. Dat het gemiddelde ziekteverzuimcijfer (5,3% in 2023, CBS) stijgt met de leeftijd, komt vooral doordat oudere werknemers die ziek worden, vaak een langere hersteltijd nodig hebben. Overigens neemt na het 60ste levensjaar het verzuimpercentage weer iets af. Selectie-effecten waarbij de gezondste mensen op latere leeftijd blijven doorwerken, kunnen hier de reden van zijn.

Voorts tonen verschillende onderzoeken aan dat leeftijdsdiscriminatie regelmatig voorkomt op de arbeidsmarkt. Bij werving richten werkgevers zich vooral op jongeren; ouderen blijven buiten beeld. Tijdens het sollicitatieproces worden oudere werknemers al snel afgeschreven omdat ze overgekwalificeerd zijn of omdat andere kandidaten beter in het profiel passen. En als een arbeidscontract van een oudere werknemer afloopt, is dat veelal een kans om de werknemerspopulatie te verjongen – zonder expliciet naar de leeftijd verwijzen, want dat is in strijd met het wettelijke verbod op discriminatie.

Oudere werkzoekenden komen minder vaak weer aan het werk. In 2024 was meer dan de helft van de WW'ers 45+, waarvan vele 55-plussers met beroepen die onder druk staan door automatisering. Slechts iets meer dan de helft van hen vond binnen een jaar weer werk – tegenover 64% of meer bij jongeren.



Vier bouwstenen voor een andere kijk op leeftijd

1. Denk in diversiteit

Erken verschillen in ervaring, perspectief en werkvermogen en benut deze actief in teams, samenwerking en beleid.

2. Heb oog voor transities in verschillende levensfasen en hoe je daar als werkgever in kan ondersteunen

Faciliteer structurele gesprekken en zorg voor aanpassingsmogelijkheden in het werk als omstandigheden daarom vragen.

3. Investeer in ontwikkeling en gedeelde kennis

Stimuleer blijvende betrokkenheid bij leren, veranderen en het overdragen van ervaring in elke fase van de loopbaan.

4. Bied perspectief op het vervolg van het werkende leven

Creëer ruimte voor fasering, afbouw of voortzetting van werk, aansluitend bij persoonlijke voorkeuren en mogelijkheden.