All the insights you need, delivered to your inbox
Subscribe Now

Gray matters: waarom oudere werknemers essentieel zijn voor talentsucces

HR Executive -experts | Werving & Retentie |
Divers talent behouden

Door: **Lorrie Lykins** Datum: **28 augustus 2025**

Deel bericht:

Bron: OESO, Statistiek, nationale pensioengerechtigheden (pensioenleeftijd 2017-2022, werkelijke leeftijd vanaf 2023)

Lorrie Lykins
Lorrie Lykins, VP of research bij het Institute for Corporate Productivity (i4cp), een wereldwijde onderzoeksorganisatie voor menselijk kapitaal, is een erkende thought leader met diepgaande expertise in organisatiecultuur, werknemerservaring, talentstrategie, employer branding, crisiscommunicatie en DEI. Haar carrière omvat tientallen jaren onderzoek, schrijven en spreken op het snijvlak van bedrijfs- en menselijke strategie. Voordat ze bij i4cp kwam, was ze onderzoeksanalist en redacteur bij het Human Resource Institute (HRI) en onderzoeksjournalist en columnist voor de Tampa Bay Times. Haar inzichten zijn onder andere te zien geweest in *Fortune*, *The New York Times* en *The Wall Street Journal*, en ze draagt bij aan verschillende boeken.

Terwijl kunstmatige intelligentie de aandacht van de zakenwereld trekt, industrieën hervormt en krantenkoppen domineert, kan deze intense focus andere kritieke kwesties overschaduwen die even ontwrichtend kunnen blijken te zijn.

Nummer één op mijn lijst: wereldwijde demografische transformatie.

De geboortecijfers wereldwijd zijn de afgelopen decennia gestaag gedaald en we bevinden ons nu op een historisch dieptepunt, volgens het IMF. Naar schatting zou de wereld tegen 2030 te maken kunnen krijgen met een duizelingwekkend talentekort van meer dan 85 miljoen werknemers, waarbij de belangrijkste bijdragende factor de toenemende inactiviteit is onder werknemers van 55-74 jaar.

Follow us on LinkedIn

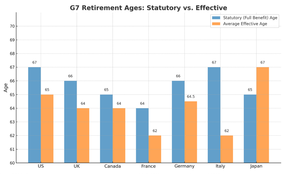
In de VS en het VK is dit allen al goed voor meer dan een derde van de arbeidskloof. Dit zou alarm moeten slaan in de directiekamers en leiders ertoe aanzetten hun talentstrategieën opnieuw uit te vinden.

Hoewel demografische verschuivingen al tientallen jaren duidelijk zijn, gaat het gesprek te vaak over afnemende vruchtbaarheid in plaats van een stijgende levensverwachting. Volgens de United Nations Population Division is de gemiddelde wereldwijde levensverwachting verbeterd tot 71,7 jaar in 2022 en zal deze naar verwachting stijgen tot 77,3 in 2050.

Een veranderend landschap voor oudere werknemers

Mensen leven langer en sommigen willen op de arbeidsmarkt blijven na de traditionele pensioengerechtigde leeftijd. En toch onderbenutten organisaties een van hun krachtigste middelen: oudere werknemers.

In de hele G7 varieert de kloof tussen de officiële pensioenleeftijd en wanneer mensen daadwerkelijk hun werk verlaten. Italianen en de Fransen hebben de neiging om met pensioen te gaan jaren voordat ze hun wettelijke pensioenleeftijd hebben bereikt (de leeftijd waarop ze uitkeringen kunnen ontvangen), terwijl in Japan werknemers vaak tot ver na de 65 werken. Noord-Amerika, het VK en Duitsland zijn nauwer op elkaar afgestemd, waarbij pensionering doorgaans net onder de officiële benchmark plaatsvindt.



Bron: OESO, Statistiek, nationale pensioengerechtigheden (pensioenleeftijd 2017-2022, werkelijke leeftijd vanaf 2023)

Het is ook interessant om op te merken dat verschillende G7-landen de pensioengerechtigde leeftijd al hebben of van plan zijn deze te verlengen:

- Frankrijk: Verhoogde pensioengerechtigde leeftijd van 62 naar 64 in 2023. Voorstellen worden besproken om tegen 2045 verder te gaan naar 66.
- Verenigd Koninkrijk: Momenteel 66, stijgend tot 67 in 2027-28 en tot 68 in 2044-46. De regering heeft een herziening aan de gang, rekening houdend met een mogelijke stijging naar 70.
- Duitsland: Momenteel 66, stijgend tot 67 in 2031; lopend politiek debat over mogelijk verder stijgen.
- Italië: Verhoogd naar 67 in 2019.
- Verenigde Staten: Geleidelijk stijgend tot 67 (voor degenen die na 1960 zijn geboren).
- Japan: De standaard pensioenleeftijd is 65, beleid om de komende jaren op 67 te komen, met uitstel tot 70-75.
- Canada: De pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar blijft van plan, zonder plannen om te verhogen. Eerdere voorstellen om naar 67 te verhuizen werden teruggetrokken.

De blinde vlek van het leeftijdsdiscriminat

Uit een gezamenlijke studie uitgevoerd door het Institute for Corporate Productivity (i4cp) en het Age-Friendly Institute bleek dat werkgevers, ondanks sterke zakelijke prikkels, tekortschieten als het gaat om het betrekken, ondersteunen en behouden van oudere werknemers (gedefinieerd door het Age-Friendly Institute als 50 plus).

De studie was gebaseerd op twee enquêtes die gelijktijdig werden uitgevoerd: de ene haalde inzichten uit 278 wereldwijde bedrijfs- en talentleiders, de andere onderzoeg 255 oudere werknemers in 11 landen.

Het onderzoek onthulde een opvallende kloof tussen de percepties van werkgevers en de realiteit van werknemers. Zeven op de 10 oudere werknemers zeiden dat hun jongere collega's een voorkeursbehandeling kregen in loon, promoties en kansen. Meer dan de helft meldde de eerste deur uit te zijn tijdens de inkrimping, en 70% zag projecten met een hoge zichtbaarheid de consequent werden toegewezen aan jonger personeel.

Werkgevers geloven echter oprechtelijk dat ze alle werknemers gelijk behandelen. Acht op de 10 ondervraagde leiders zeiden dat hun organisaties werknemers waarderen op basis van kwalificaties, en bijna 60% beweerde dat hun culturen de waarde van oudere werknemers bevestigen. Deze kloof suggereert dat zelfs goedbedoelde organisaties subtiele, consequente vooroordelen kunnen missen die een brede impact hebben op hun personeelsbestand en culturen.

Aanwervingspraktijken hebben de neiging om doorgewinterd talent over het hoofd te zien

Als het gaat om het verwerven van talent, is de voorkeur voor jongere medewerkers groot: slechts 29% van de werkgevers heeft wervingsstrategieën die gericht zijn op babyboomers.

Partnerschappen met belangengroepen voor oudere werknemers zijn zeldzaam, en minder dan een derde van de organisaties neemt gepensioneerde werknemers opnieuw in dienst, ondanks dat velen hun bereidheid uitspreken om terug te keren voor de juiste kans.

Aangezien 90% van de oudere personen die door i4cp en het Age-Friendly Institute worden ondervraagd, werken, op zoek zijn naar een baan of openstaan voor nieuwe rollen, laat het niet hof maken van deze demografie werkgevers met één hand achter hun rug om talent strijden.

Waarom oudere werknemers?

Wanneer ze effectief worden betrokken, kunnen oudere werknemers een krachtig concurrentievoordeel zijn. Ze brengen diepgaande institutionele kennis, vakkennis en een stabiliserende invloed met zich mee, maar deze bijdragen worden vaak ondergewaardeerd. De studie vond grote perceptieverschillen in wat werkgevers denken dat oudere werknemers bieden:

- vakkennis (8x ondergewaardeerd door werkgevers)
- institutionele kennis (4x kloof)
- betrouwbaarheid (3x kloof)

Het negeren van deze vitale talentenpool loopt niet alleen het risico kritieke vaardigheden te verliezen, maar kan ook de organisatiecultuur, het moreel en zelfs de reputatie van het werkgeversmerk uitholien.

In de afgelopen twee decennia hebben oudere werknemers een reeks diepgaande schokken doorstaan - van 9/11 en de Grote Recessie tot de COVID-19-pandemie. Hun ervaring maakt hen van onschatbare, empathische on-the-job coaches, die jongere werknemers helpen veerkracht, lef en aanpassingsvermogen op te bouwen en deze vaardigheden sneller te ontwikkelen dan formele training alleen kan bieden.

Wat oudere werknemers waarderen versus wat werkgevers denken

Een andere belangrijke misafstemming ligt in het begrijpen van wat oudere werknemers motiveert om zich bij organisaties aan te sluiten en te blijven. Hoewel werkgevers vaak prioriteit geven aan loopbaanontwikkelingsprogramma's, mentorschapsrollen en leiderschapstraining, scoren deze aanbiedingen zelf veel lager voor oudere werknemers.

In plaats daarvan bleek uit het onderzoek dat de belangrijkste drijfveren voor werknemers van 50-plusser financiële zekerheid, mentale stimulatie en sociale interactie zijn - ondersteund door praktische functiekenmerken zoals:

- flexibele werktijden (49%)
- opties voor werken op afstand (41%)
- voorspelbare schema's (33%)
- uitgebreide gezondheidszorgvoordelen

Het niet afstemmen van het aanbod op deze prioriteiten betekent het missen van het doel op de betrokkenheid en het behoud van oudere werknemers. En het betrekken van oudere werknemers is niet alleen het juiste om te doen - het is een strategische noodzaak. De voordelen rimpelen voorbij de organisatie:

- Personeelsdiversiteit versterkt merkaantrekkingskracht en innovatie.
- De economische impact groeit naarmate meer mensen langer productief blijven.
- Kennisoverdracht helpt het bedrijf toekomstbestendig te maken tegen vaardigheidstekorten.

Omgekeerd kan uitsluiting leiden tot juridische risico's, reputatieschade en verminderde productiviteit.

Zie ook: HR's volgende grote uitdaging: leeftijdsdiscriminatie op de werkplek

Follow us on LinkedIn

Aanbevelingen voor HR-leiders

1. **Maak van leeftijdsdiversiteit een strategische prioriteit.** Zorg voor buy-in voor leiderschap, sluit leeftijdsdiversiteit in in inclusie- en kanservklaringen en zorg ervoor dat branding inclusiviteit weerspiegelt in verschillende levensfasen en -fasen.
2. **Audit en hernieuw talentpraktijken.** Verwijder leeftijdsvooroordeelde taal uit vacatures, verbreed de inkoop van kandidaten met de 50-plus demografische groep en sponsormedewerkers voor oudere werknemers.
3. **Maak gebruik van oudere werknemers via een interne talentenmarktplaats.** Bied gefaseerd pensioen, parttime functies of projectgebaseerde opdrachten aan om ervaren talent te behouden en opnieuw te betrekken. Overweeg om gepensioneerden in de interne talentmarkt van de organisatie op te nemen.
4. **Stem betrokkenheidsstrategieën af op werkelijke behoeften.** Focus op flexibiliteit, voorspelbare schema's en gezondheidszorgvoordelen - die overeenkomen met wat oudere werknemers het waarderen.
5. **Bevorder generatieoverschrijdend leren.** Formaliseer coaching-, mentor- en kennisoverdrachtsprogramma's, waarbij ervaren werknemers worden gekoppeld aan nieuwe medewerkers voor wederzijds voordeel.

Naarmate de vruchtbaarheidscijfers dalen en de levensverwachting stijgt, zullen oudere werknemers een steeds groter deel van de arbeidsmarkt vertegenwoordigen. De organisaties die gedijen, zullen degenen zijn die deze verschuiving omarmen en veroudere aannames verwerpen door op bewijs gebaseerde strategieën die elke generatie in staat stellen om volledig bij te dragen.

Voor HR-managers is de weg vooruit duidelijk: een agile talentstrategie moet leeftijdsinclusiviteit omvatten - niet als een nice-to-have - maar als een onweerlegbare zakelijke noodzaak.

Tags: leeftijdsdiscriminatie op de werkplek | oudere werknemers inhuren | i4cp

Vorig artikel
Wie wint de 'race om het besturingssysteem van het werk' te bezitten?

Volgend artikel
Wat 2 remote-first-orgs zeggen dat er nodig is om de terugkeer naar kantoor-trend tegen te slaan

All the insights you need, delivered to your inbox
Subscribe Now

HR Tech
SHARE HOW YOU'RE USING HR TECH TO DRIVE CHANGE.
Call for Speakers Now Open!

Gerelateerde artikelen

Werving en behoud

Wat gebeurt er als HR-directeuren hun eigen beleid overtreden?

Darshana Sedha | 1 december 2025

Lees meer

Werving & Retentie

Welke landen winnen de talentenraze?

Jill Barth | 10 december 2025

Lees meer

HR Executive -expertise

Het verhaal van HR-technologie in 2025: vernietiging, verantwoording en de echte test voor AI

Steve Bosse | 1 december 2025

Lees meer

© 2025 HR-directeur. Alle rechten voorbehouden.