

Ervaringsrendement: de onmisbare ervaring van de oudere werknemers

Author(s)

Meulemans, Wander; Ballafkih, Hafid

Publication date

2025

Document Version

Final published version

Published in

Wijsheid werkt. Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken.

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Meulemans, W., & Ballafkih, H. (2025). Ervaringsrendement: de onmisbare ervaring van de oudere werknemers. In J. Zinsmeister, H. Ballafkih, & D. van Middelkoop (Eds.), *Wijsheid werkt. Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken*. (pp. 141-150).

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Wijsheid werkt

*Oudere werknemers worden
onderschat tot ze ontbreken*

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van The Worklab en het Centre for Economic Transformation van de Hogeschool van Amsterdam.

Meer informatie op www.hva.nl/theworklab

Auteurs: Hafid Ballafkih, Najat Bay, Hans Boot, Judith Elshout, Myrtille Hellendoorn, Swenneke van den Heuvel, Maarten Hogenstijn, Peter Horsselenberg, Angélique Hunkar, Maddy Janssens, Marcel van Maanen, Daniël van Middelkoop, Wander Meulemans, Hans Pruijt, Adriaan Rottenberg, Chris Steyaert, Laura Vonk, Tinka van Vuuren, Joop Zinsmeister, Arthur Zijlstra, Thijmen Zoomer

Redactie: Joop Zinsmeister, Hafid Ballafkih, Daniël van Middelkoop

Citeren als: Zinsmeister, J., Ballafkih, H., Van Middelkoop, D. (red.) (2025). *Wijsheid werkt. Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken*. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam.

Grafisch ontwerp: Bas Evers (BasinBeeld.nl)

Foto's omslag: Pexels.com

ISBN: 978-9-46-526336-6

© 2025 The Work Lab/Hogeschool van Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Wijsheid werkt

*Oudere werknemers worden
onderschat tot ze ontbreken*

Voorwoord

Joop Zinsmeister

Dit boek is de neerslag van reacties op mijn jarenlange onderzoeken naar de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Sinds de start van het lectoraat gedifferentieerd HRM in 2004 onderzoek ik de arbeidssituatie van oudere werknemers. Op mijn verzoek hebben diverse mensen individueel of in samenwerking op diverse uitkomsten gereflecteerd in essay- of briefvorm, waarvoor mijn dank. Zonder hen was dit boek er niet gekomen. Mijn verbondenheid met de auteurs en hun specifieke vakbekwaamheid vormde de reden hen uit te nodigen.

| 5

De eerste verbondenheid stamt uit de tijd dat ik in 1988 begon als leraar bij de deeltijdopleiding Personeel en Arbeid van de Karthuizer (sociale academie). De vrij algemene opvatting was dat personeelsfunctionarissen levenservaring nodig hadden om het vak te kunnen uitoefenen, wat mogelijk verklaart dat de deeltijdopleiding in die tijd ongeveer drie keer zo groot was als de voltijdopleiding. Hans Boot en Jaap Terpstra leerde ik daar kennen als ervaren collega's met ruime verrijkte vermogens, die ze ook jaren na hun pensionering nog ruim inzetten. De bijpassende ervaringen wisselen we regelmatig uit.

In 2007 deed Jaap Terpstra samen met Najat Bay onderzoek naar de vervangingsvraag als gevolg van de toenemende vergrijzing. Najat leerde ik toen kennen als jonge onderzoeker. Met haar heb ik vaak samen onderzoek gedaan en regelmatig Amsterdam doorkruist. Een paar jaar na de start van het lectoraat leerde ik daar Hafid Ballafkih kennen. We hebben zowel in het onderwijs als in onderzoek samengewerkt, van Amsterdam Nieuw-West tot Nieuwleusen. Hafid is medeverantwoordelijk voor de redactie van dit boek. Hij schrijft een bijdrage in coproductie met Wander Meulenmans, die ik sinds een jaar of tien bij het lectoraat ken als begenadigd praktijkonderzoeker.

6 |

Een bijzondere plek in mijn onderwijsloopbaan heeft de premaster Sociologie van Arbeid en Organisatie. Een ingedaald schakelprogramma waarmee hbo-studenten rechtstreeks konden doorstromen naar de masters Sociologie aan de UvA en VU. Na twaalf jaar is in 2019 de premaster wegbezuinigd. Twee gewaardeerde collega's die de volledige twaalf jaar hebben volgemaakt, Myrtille Hellendoorn en Arthur Zijlstra, inmiddels beiden gepensioneerd, hebben zich laten verleiden hun ervaringen als oudere werknemer op papier te zetten. Twee jongere collega's uit de laatste helft van de premaster waren Laura Vonk en Adriaan Rottenberg. Met zowel Laura als Adriaan heb ik diverse onderzoeken gedaan en interessante teksten geschreven.

Ten tijde van mijn promotieonderzoek stootte ik bij mijn speurtocht naar relevante theorie op een aantal onderzoeken waarvan ik heb genoten en dankbaar gebruik heb gemaakt. Het boek *Meerstemmigheid: organiseren met verschil* van Maddy Janssens en Chris Steyaert zou verplichte kost moeten zijn op iedere hrm-opleiding. Hun onderzoek naar diversiteit ligt aan de basis van mijn promotieonderzoek. Ook hun publicaties over sociale dialoog en uiteenlopende kwalitatieve onderzoekstechnieken zijn meer dan de moeite waard.

Een andere basis voor mijn promotieonderzoek vormde het proefschrift van Hans Pruijt over de hardnekkigheid en eeuwige terugkeer van Tayloristische organisatieprincipes. Het droeg bij aan het inzicht dat de beheersing van de arbeid een belangrijke blokkade vormt voor de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Zijn publicaties over macht in organisaties zijn een blijvende inspiratiebron. Naast zijn eigen bijdrage aan dit boek levert hij ook een hoofdstuk in samenwerking met Swenneke van den Heuvel, die ik ken van haar vele onderzoeken bij TNO. Het onderzoek van Tinka van Vuuren naar arbeidsplaatsonzekerheid kende ik voor mijn promotieonderzoek al. Haar onderzoeken leerden me dat oudere werknemers meestal vooraan staan bij de ontslagrondes, terwijl ze liever gezond en met plezier willen werken in een uitnodigende omgeving. De bijdrage van Tinka schreef zij samen met Thijmen Zoomer, onderzoeker bij TNO. Thijmen leerde ik kennen als student bij de opleiding HRM en de premaster Sociologie. Hij ontpopte zich als een begenadigd onderzoeker, die al als student zijn onderzoek wist te publiceren in een wetenschappelijk tijdschrift.

Toen ik mijn promotieonderzoek afrondde, kwam Daniël van Middelkoop het onderzoek bij het lectoraat versterken. Ons beider interesse in actie-onderzoek leidde al spoedig tot samenwerking in diverse onderzoeksprojecten. Daniël is medeverantwoordelijk voor de redactie van dit boek en heeft samen met Peter Horsseleberg en Marcel van Maanen een bijdrage geschreven. Zowel Peter als Marcel leerde ik pakweg tien jaar terug kennen toen zij onderzoek deden naar de professionele ruimte van docententeams. Ik hoop Peter ooit nog eens te kunnen interviewen als oudere werknemer die werkt in teamverband. Met Marcel hoop ik nog eens de bijzonderheid van vakmanschap in onze samenleving verder uit te diepen.

Maarten Hogenstijn sloot zich in het kielzog van Daniël aan bij het lectoraat. Al snel bleek zijn passie te liggen bij sociale ondernemingen en mocht ik met hem mee op onderzoek. Angélique Hunkar leerde ik 25

jaar terug kennen als student. Inmiddels zijn we al jaren collega's in onderwijs en onderzoek, zoals naar de arbeidsomstandigheden in de jeugdzorg. Ik gedenk onze ritjes naar Limburg. Judith Elshout leerde ik kennen toen zij als onderzoeker betrokken raakte bij het Amsterdams experiment met de bijstand. Inmiddels is zij betrokken bij de diverse onderzoeken van 'The Worklab'. Onderzoek naar sociale ongelijkheid is een passie die wij delen.

Zonder de bijdragen van al deze collega's en inspiratoren was dit boek, dat ik beschouw als mijn laatste werk in loondienst, niet tot stand gekomen.

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	13
Hoofdstuk 1	
Ouderen, de niet ideale werknemers	19
Hoofdstuk 2	
Oud en wijs: neem en geef het woord	31
– Intermezzo –	
Over leeftijd en tijd van leven	37
Hoofdstuk 3	
Het privilege van de normwerknemer	45
Hoofdstuk 4	
Oudere werknemers zijn de ideale werknemers	55
Hoofdstuk 5	
Employability, het arbeidsbestel en de verborgen kant van ontslagbescherming	63
– Intermezzo –	
Gezonde autonomie (briefwisseling)	73
Hoofdstuk 6	
Nieuw denken over ouderen en waarde	83
Hoofdstuk 7	
Oudere ICT'ers en het risico op employabilityverlies door kennisveroudering	93
– Intermezzo –	
Medicologie (brief)	107

Hoofdstuk 8	
Naar een intergenerationeel en ervaringsgericht diversiteitsbeleid	113
Hoofdstuk 9	
Vrijheid voor vakmanschap	123
Hoofdstuk 10	
Een verkenning van de oudere werknemer als kennisdrager	133
Hoofdstuk 11	
Ervaringsrendement: de onmisbare ervaring van de oudere werknemers	141
Hoofdstuk 12	
Concluderende opmerkingen	151
Over de auteurs	163

Hoofdstuk 11

Ervaringsrendement: de onmisbare ervaring van de oudere werknemers

Wander Meulemans en Hafid Ballafkih

Nederland vergrijst langzaam en de Nederlandse arbeidsmarkt is krap. Oudere werknemers zijn daarom harder nodig dan ooit, maar toch blijft de waardering van hun werkervaring beperkt. Een aantal eenzijdige en hardnekkige stereotyperingen die verankerd zijn in het rendementsdenken liggen ten grondslag aan die lage waardering. Werkgevers zien oudere werknemers vaak als onrendabel, want ze zouden vanwege hun leeftijd minder productief zijn en minder open staan voor het aanleren van nieuwe vaardigheden (Zinsmeister, 2012). Dit soort typeringen komt voort uit een diepgeworteld rendementensdenken.

| 141

Als samenleving hebben we elkaar jarenlang voorgehouden dat het algemeen belang baat heeft bij economische rationaliteit, met het rendementsdenken als leidend principe. Dat denken laat weinig ruimte voor (vermeend) onrendabele (oudere) werknemers. Nu de samenleving langzaam vergrijst en de gevolgen daarvan langzaam voelbaar zijn, beginnen we in te zien dat het rendementsverhaal rammelt. Oudere werknemers kunnen een waardevolle bijdrage leveren. Ze zijn zelfs onmisbaar, maar dat druist in tegen het rendementsdenken.

Rendementsdenken komt voort uit het denken in rationeel-economische termen, welke gemeengoed zijn geworden in organisaties. Werkgevers bezien hun werknemers, en dus ook oudere werknemers in termen van kosten en baten: financieel rendement. Ouderen beschikken over waardevolle ervaring in het oplossen van problemen en kunnen omgaan met complexe situaties, maar deze competenties worden zelden financieel erkend, omdat ze lastig te vertalen zijn naar economische maatstaven.

Vanuit de tegenstelling ‘wel waardevol, maar niet rendabel’, pleit dit essay voor het toepassen van *ervaringsrendement*. Het biedt een breder perspectief op oudere werknemers en moedigt werkgevers aan om na te denken over het ervaringsrendement dat oudere werknemers meebrengen, waarvan de waarde niet altijd meetbaar is in financieel rendement.

Denken over oudere werknemers

Het principe van marktwerking heeft ons veel gebracht in positieve en minder positieve zin. Streven naar massaconsumptie en ongelimiteerde welvaart (zie o.a. Pauliuk, 2024) heeft ervoor gezorgd dat beleidsmakers, werkgevers en werknemers het marktdenken hebben vertaald naar normatieve kwesties. Dat de mate waarin economische rationele ‘feiten’ gestoeld zijn op normatieve waarden, krijgt in het debat over het marktdenken maar weinig aandacht. Marktdenken heeft ervoor gezorgd dat werkgevers werknemers stevast als menselijk kapitaal zijn gaan zien. In bredere maatschappelijke discussies zijn werknemers zelfs een vorm van ‘arbeidsproductiviteit’. Logischerwijs handelen veel werkgevers naar deze zienswijzen. Ze willen een hoog rendement uit hun investering en rationaliseren daarmee de werknemers vaak tot een productieonderdeel (*human resources*) waardoor een vermeend ogenschijnlijk laag rendement een probleem is.

Werkgevers zien werknemers die niet voldoen aan hun normatieve ideaal van rendement al snel als een kostenpost. In het normatieve ideaal zijn competenties en inzet te vertalen naar economisch rendement en functioneren werknemers als rationele, zelfstandige actoren die hun eigen waarde maximaliseren. Aspecten die niet hiertoe te vertalen zijn of direct hieraan bijdragen, blijven buiten beschouwing, omdat ze niet rationeel, niet utilitair en moeilijk meetbaar zijn. Het zijn aspecten zoals werkethiek, waarop rendement niet of moeilijk is vast te stellen.

Een ideale werknemer is daarmee een werknemer met een hoog rendement in meetbare financiële eenheden. In organisaties waarin deze beeldvorming domineert, zijn oudere werknemers minder rendabel, omdat ze onder andere door hogere uurlonen en extra vrije dagen vaak meer kosten dan jongere werknemers. Het is een eenzijdige benadering die voorbijgaat aan de ervaring die oudere werknemers kunnen hebben. Onderzoek (zie o.a. Kooij, 2024) toont aan dat oudere werknemers vaak een sterkere werkethiek hebben, loyaal zijn en over vak- en organisatiekennis beschikken, wat natuurlijk voor werkgevers waardevol is. Neem bijvoorbeeld een oudere ervaren lasser die goed kan inschatten hoe een bepaald werkstuk te lassen of een oudere ervaren rechter die op een zitting precies weet welke vraag te stellen om te komen tot een goed vonnis. Het zijn voorbeelden van werkzaamheden die niet direct te vertalen zijn in meetbare financiële eenheden, maar wel de kwaliteit van de uitvoering van het werk verhogen. Toch blijven dergelijke werkzaamheden buiten beschouwing, omdat ze zich niet in rendement laten vertalen.

De heersende vooroordelen leiden tot marginalisering van oudere werknemers, terwijl hun ervaringen juist cruciaal zijn voor de continuïteit en ontwikkeling van organisaties. Hun strategische kennis en rijke competenties zijn essentieel voor de stabiliteit van de organisatie. Het economisch rationeel denken negeert de waarde van werkervaring die

met de jaren komt en vaak niet op school te leren is. De heersende veronderstelling is, dat oudere werknemers weerstand hebben tegen technologische vernieuwingen (Truxillo et al., 2012) Toch brengen zij als ervaren werknemers een schat aan kennis en expertise mee in de vorm van een collectief geheugen, dat vaak niet terug te vinden is op papier. Zinsmeister (2012) laat zien dat veel werknemers met een positief beeld over oudere werknemers vinden dat hun werkgevers te weinig gebruikmaken van de ervaringen die oudere werknemers hebben. Vooral in organisaties waar oudere werknemers met pensioen gaan zonder opvolgingsplannen ontstaat vaak een vorm van braindrain. De specifieke kennis die verloren gaat, maakt werkgevers kwetsbaar, omdat vervanging van die kennis om tijd en middelen vraagt. Wanneer oudere werknemers vertrekken, resulteert dit in een directe afname van het zogenaamde ervaringsrendement – de productieve waarde die voortvloeit uit de opgebouwde ervaringen van werknemers.

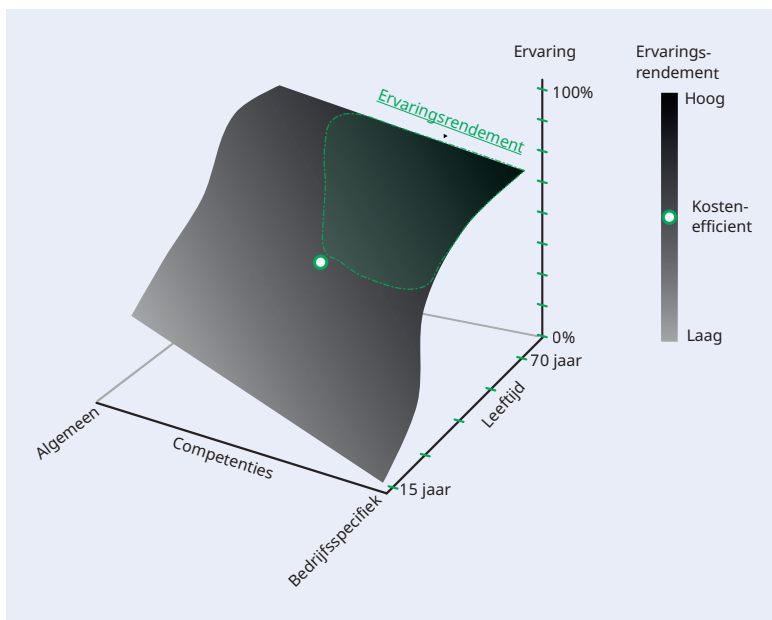
Ervaringsrendement

In veel gevallen vinden wij ervaring belangrijk. Als we kunnen kiezen, prefereren we een ervaren boven een onervaren kapper en een ervaren piloot boven een onervaren piloot. Niet dat onervaren werknemers geen kwaliteit kunnen leveren, maar ervaring suggereert een mate van kwaliteit, vertrouwen en productiviteit. Werkgevers vinden ervaring ook belangrijk. In personeelsselectie speelt het een belangrijke rol (Elshout & Huijskes, 2024; Singer & Bruhns, 1991). Voor werkgevers is werkervaring een signaal van productieve capaciteiten die zorgen voor een hoger rendement, omdat werknemers met de juiste werkervaring een geringe aanloopinvestering vragen, zoals een opleiding, en direct bijdragen aan de productie (zie o.a. McDaniel et al., 1988; Spence, 2002).

Ervaringsrendement biedt een bredere kijk op de meerwaarde van ervaren oudere werknemers. Met de jaren ontwikkelen zij algemene en specifieke competenties die de productiviteit en stabiliteit van een organisatie versterken. Ervaringsrendement gaat over materiële en

immateriële aspecten, zoals strategisch inzicht, loyaliteit, probleemoplossend vermogen en collectief geheugen. Het bevat motieven en intrinsieke factoren die moeilijk in economische aspecten zijn uit te drukken. Ervaringsrendement is daarmee een tegenwicht voor economisch rendement dat vaak op financiële aspecten is gericht. Ervaring is context- en functie-specifiek. Welke aspecten relevant zijn voor het ervaringsrendement zijn daarmee aan context en functie gebonden.

Ervaringsrendement van oudere werknemers bestaat uit algemene en bedrijfsspecifieke ervaring. Algemene ervaring omvat de brede werkervaring en overdraagbare kennis en vaardigheden die oudere werknemers gedurende hun werkzame leven opbouwen. Het gaat om handelingen en inzichten die zij leren in de praktijk. Leeftijd is vaak een indicatie voor deze bron van ervaring. Oudere werknemers beschikken doorgaans over een rijk arsenaal aan kennis en praktijkervaring, waarmee zij effectief op uiteenlopende uitdagingen kunnen inspelen. Bedrijfsspecifieke ervaringen ontstaan door een lange anciënniteit bij de werkgever en is voor werkgevers mogelijk nog belangrijker dan algemene werkervaring. Bedrijfsspecifieke ervaringen omvatten diepgaande kennis van interne processen, procedures en cultuur, waaronder informele netwerken in en buiten de organisatie. Het zijn ervaringen op taak-, functie-, team-, afdeling- en organisatieniveau met een persoonlijk karakter die deze bedrijfsspecifieke ervaringen minder goed overdraagbaar maken. In het werk combineren oudere werknemers algemene en bedrijfsspecifieke ervaringen, zie figuur 1. Maar juist de bedrijfsspecifieke ervaringen zijn cruciaal voor werkgevers, omdat die ervaringen de werkprestaties beïnvloeden (Quinones et al., 1995).



Figuur 1 Ervaringsrendement en kostenefficiënt

Het klassieke rendementsdenken gaat vaak over kwantitatieve werker-
varing, waarin meetbare en objectieve elementen, zoals omzet, produc-
tiviteit of het aantal voltooide projecten centraal staan. Kwalitatieve
werkervaring staat centraal in ervaringsrendement, en gaat over
subjectieve en contextuele dimensies van werk, zoals inschattingsver-
mogen, diepgaande kennis en informele netwerken. Het zijn complexe
en unieke individuele bijdragen, die voor een evenwichtige werkcul-
tuur essentieel zijn. Oudere werknemers beschikken over veel kwalita-
tieve werkervaring en daarmee over een hoog ervaringsrendement. In
potentie kan ervaringsrendement zich uitkristalliseren in economische,
strategische en culturele waarde voor organisaties.

Sommige werkgevers zullen zich afvragen of het ervaringsrendement in financiële termen is uit te drukken. De financiële waarde is vast te stellen door een berekening, maar ook door een simpel gedachte-experiment waarin alle oude ervaren werknemers per direct vervangen worden door jongere werknemers zonder ervaring. Alle kosten die daarmee gemoeid zijn (o.a. vervangingskosten, fouterstel, verlies van informele netwerken, afname van loyaliteit, productieverlies, verhoogde supervisie- en trainingskosten, verhoogde werkdruk op bestaande medewerkers en mogelijke reputatieschade etc.) vertegenwoordigen het ervaringsrendement van oudere werknemers in economisch-rationele zin.

Herwaardering van ervaring

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2020) voorspelt dat in 2040 ongeveer 25% van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder zal zijn. Deze demografische verschuiving benadrukt de noodzaak om de waarde van ervaring opnieuw te beoordelen. Herwaardering van ervaring betekent niet alleen de erkenning van de kennis en vaardigheden van oudere werknemers, maar ook het actief inzetten ervan om innovatie, productiviteit en samenwerking te versterken. Werkgevers spelen hierin een cruciale rol als besluitvormers binnen organisaties.

| 147

Voor een effectieve herwaardering is een werkomgeving nodig waarin werknemers hun expertise kunnen benutten en delen. Dit vraagt om een organisatiecultuur waarin leren, taakautonomie en kennisdeling centraal staan. Besluitvormers spelen een cruciale rol in de herwaardering. Zij kunnen als leidinggevenden coachend en situationeel leidinggeven, waarin zij balanceren tussen het geven van begeleiding, vertrouwen en autonomie, naast het motiveren en verhogen van duurzame inzetbaarheid van oudere ervaren krachten.

Als kwalitatieve ervaring niet wordt gewaardeerd en benut, lopen organisaties een verhoogd risico op kennisverlies, verminderde efficiëntie, stagnatie van innovatie en een gebrek aan bedrijfsspecifieke expertise. Investeren in mentorschapsprogramma's, intergenerationele samenwerking en flexibele werkvormen kan bijdragen aan een inclusieve werkomgeving, waarin ervaring wordt erkend als een strategisch voordeel in plaats van een kostenpost.

Conclusie

Het beeld over oudere werknemers vraagt om een fundamentele herijking. Het dominante economische, rationele perspectief beperkt het zicht op de waarde die oudere werknemers hebben. Dit eenzijdige perspectief richt zich vooral op financieel rendement en gaat voorbij aan de unieke kwaliteiten die voortkomen uit zowel algemene als bedrijfsspecifieke werkervaringen.

Ervaringsrendement verbreedt de kijk op oudere werknemers door kwalitatieve factoren, zoals loyaliteit, diepgaande vakkennis, werkethiek en probleemoplossend vermogen, te waarderen. Juist oudere werknemers beschikken over een rijk arsenaal aan kennis en ervaring, wat voor organisaties van grote strategische waarde is. Dit ervaringsrendement is echter moeilijk zichtbaar te maken in financiële kengetallen, waardoor organisaties die uitsluitend sturen op financieel rendement het risico lopen deze waarde te onderschatten. De gevolgen hiervan worden des te duidelijker nu grote aantallen ervaren krachten de komende jaren met pensioen gaan.

Om ervaringsrendement echt te kunnen benutten is een organisatie-model nodig waarin leren, maatwerk en een inclusief werkklimaat centraal staan. Het vraagt om een nieuw economisch perspectief, waarin ervaringsrendement wordt meegenomen als een waardevolle factor binnen HR-beleid en bedrijfsstrategieën. Leidinggevendens spelen hierin een sleutelrol door het gesprek aan te gaan over de betekenis

en waarde van ervaringen in hun organisatie, maar bovenal ook door vertrouwen te geven, motiverende begeleiding te bieden om zodoende een werkomgeving te creëren waarin de vaak onzichtbare kwaliteiten van oudere werknemers kunnen floreren.

De optiek dat vergrijzing voor problemen zorgt, is eenzijdig. Vergrijzing biedt een kans op vernieuwing in het denken over oudere werknemers. Divers samengestelde teams, waarin jong en oud elkaar aanvullen en optimaal gebruikmaken van elkaars ervaring, leveren niet alleen economische voordelen op, maar dragen ook bij aan sociale cohesie. In een samenleving waarin langer doorwerken steeds verder normaliseert, is het behouden en het ontwikkelen van ervaring een strategische troef. De herwaardering is eigenlijk geen keuze meer, het is noodzaak.

Alleen door een breder perspectief te hanteren, waarin economische én sociale waarden hand in hand gaan, kunnen we bouwen aan een duurzame arbeidsmarkt en samenleving. Want een toekomstgerichte samenleving investeert in ervaring. Herwaardering vanuit ervaringsrendement is onontkoombaar. Oudere werknemers zijn vaak de oliemanetjes van de werkvloer en de samenleving. Wie goed durft te kijken, ziet dat hun bijdrage onmisbaar is.

Literatuur

CBS. (2020). *Nederland in cijfers: Aan de hand van 38 vragen verbeeld*. CBS.

Elshout, J., Huijskes, A., & Ballafkih, H. (Ed.) (2024). *Skillsbased werven en selecteren: Experimenten naar het effect*. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam

Kooij, D. (2024). Succesvol ouder worden op het werk: Een gebalanceerd, positief en inclusief perspectief. *Gedrag en Organisatie*, 37(1), 3-27. <https://doi.org/doi.org/10.5117/GO2024.1.002.KOOI>

McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 327-330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.327>

Pauliuk, S. (2024). Decent living standards, prosperity, and excessive consumption in the Lorenz curve. *Ecological Economics*, 220, 108161.

Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The Relationship Between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 48(4), 887-910. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x>

Singer, M. S., & Bruhns, C. (1991). Relative effect of applicant work experience and academic qualification on selection interview decisions: A study of between-sample generalizability. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 550-559. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.550>

Spence, M. (2002). Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459. <https://doi.org/10.1257/00028280260136200>

Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340-360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>

Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg: Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Universiteit Nijmegen.