

ECORYS

Answering tomorrow's challenges today

# Onderzoeksrapport Alliantie Doorwerkers

## Platform Vijftigplussers & Werk

Goldschmeding foundation

Rotterdam, 23 september 2026

# Onderzoeksrapport Alliantie Doorwerkers

## Platform Vijftigplussers & Werk

Goldschmeding foundation

Rotterdam, 23 september 2026

Sjoerd Buizert
Evelien Hense
Mila Hamer

**In samenwerking met:**

BUI/RG 1009605rap

# Inhoudsopgave

**Managementsamenvatting ..... 4**
Aanleiding en doel onderzoek ..... 4
Kernboodschap ..... 4
Belangrijkste conclusies ..... 4
Aanbevelingen ..... 7

**1 Introductie ..... 8**
1.1 Wat is Alliantie Doorwerkers? ..... 8
1.2 Doel van het onderzoek ..... 8
1.3 Onderzoeksvragen ..... 8
1.4 Leeswijzer ..... 9

**2 Methodiek ..... 10**
2.1 Onderzoekstructuur ..... 10
2.2 Theoretisch kader ..... 11
2.3 Onderzoeksmethoden ..... 13
2.4 Beperkingen van het onderzoek ..... 15

**3 Deelnemende organisaties ..... 16**
3.1 Wie doen er mee? ..... 16
3.2 Hoe verhoudt de groep deelnemers zich tot Nederland? ..... 20
3.3 Waarom doen de organisaties mee? ..... 21
3.4 Welke voordelen zien organisaties in het inzetten van doorwerkers? ..... 21

**4 Randvoorwaarden, barrières en versnellers ..... 23**
4.1 Randvoorwaarden voor doorwerken ..... 23
4.2 Push- en pullfactoren voor doorwerken ..... 25

**5 Ontwikkeling door de tijd ..... 33**
5.1 Effecten ..... 33
5.2 Interventies ..... 41

**6 Conclusies en aanbevelingen ..... 44**
6.1 Conclusies ..... 44
6.2 Aanbevelingen ..... 47

**Bijlage A: Overzicht vragen enquêtes ..... 49**

**Bijlage B: Analyse push- en pullfactoren ..... 52**

**Bijlage C: Analyse effectvragen ..... 59**

# Managementsamenvatting

## Aanleiding en doel onderzoek

Alliantie Doorwerkers is een landelijk samenwerkingsverband van deskundige partners met als doel om doorwerken na de AOW-leeftijd vanzelfsprekender en toegankelijker te maken. Binnen de alliantie zijn werkgevers, doorwerkers en kennispartners samengebracht om inzicht te krijgen in de factoren die doorwerken stimuleren of belemmeren en om handelingsperspectieven te ontwikkelen voor werkgevers, doorwerkers en beleidsmakers.

Het onderzoek richtte zich op vier centrale vragen:

1. Welke organisaties en doorwerkers nemen deel en waarom?
2. Welke randvoorwaarden, barrières en versnellers (push- en pullfactoren) zijn van invloed op doorwerkers en werkgevers?
3. Welke korte en lange termijn effecten zijn zichtbaar?
4. Welke nieuwe en bestaande interventies kunnen bijdragen aan het bevorderen van doorwerken in Nederland?

## Kernboodschap

De doorwerkers in dit onderzoek blijken overwegend vitaal, gemotiveerd en betrokken en ervaren hun mogelijkheden om door te werken vaak positiever dan werkgevers. Werkgevers zien tegelijkertijd duidelijke voordelen in de inzet van doorwerkers, zoals kennisbehoud, vakmanschap en het verminderen van arbeidsmarktkrapte. Doorwerkers en werkgevers zijn zeer gemotiveerd om door te werken en met doorwerken aan de slag te gaan. De grootste uitdaging zit in het creëren van voldoende ruimte voor maatwerk, autonomie, ondersteuning door leidinggevenden en structurele borging van doorwerken binnen organisaties.

## Belangrijkste conclusies

### Kennisbehoud en arbeidsmarktkrapte motiveren werkgevers om doorwerken te stimuleren

Aan het onderzoek namen negentien organisaties deel uit uiteenlopende sectoren, met een sterke vertegenwoordiging van zorg en welzijn. De deelnemende doorwerkers werken veelal in deeltijd en hebben na het bereiken van de AOW-leeftijd in overleg met de werkgever taken aangepast en/of minder verantwoordelijkheden gekregen. Werkgevers nemen deel aan de Alliantie en het onderzoek vanuit de wens om kennis en ervaring langer te behouden én om personeelskrapte op te vangen. Zij ervaren doorwerkers als waardevolle medewerkers vanwege hun vakkennis, betrouwbaarheid, werkethiek en bijdrage aan kennisoverdracht en begeleiding van jongere collega's.

### Randvoorwaarden: doorwerken vraagt om flexibiliteit en maatwerk

De basis voor succesvol doorwerken is bij veel organisaties aanwezig. Doorwerkers voelen zich overwegend gewaardeerd en gelijkwaardig behandeld. Werkgevers zien kansen in het inzetten van AOW'ers en zijn bereid hun beleid hierop aan te passen. Doorwerken vraagt om voldoende flexibiliteit in werkzaamheden, werktijden en passende contractvormen. Een belangrijke randvoorwaarde is dat de leidinggevende tijdig het gesprek aangaat met potentiële doorwerkers en ook de juiste begeleiding biedt aan doorwerkers. Daarnaast zijn duidelijke informatie over de financiële gevolgen van doorwerken en ondersteunende wet- en regelgeving belangrijke randvoorwaarden. Vooral op het gebied van regelgeving, maatwerk en toegankelijke informatie is volgens doorwerkers en werkgevers nog verbetering mogelijk.

### Doorwerkers zijn gemotiveerd en vitaal, werkgevers zijn terughoudender

Om inzicht te krijgen in de factoren die doorwerken stimuleren of belemmeren, is gekeken naar zogenoemde pullfactoren (versnellers van doorwerken) en pushfactoren (factoren die doorwerken bemoeilijken). Daarbij zijn zowel individuele kenmerken van doorwerkers als factoren binnen de werkomgeving, het HR-beleid en leiderschap onderzocht. De resultaten laten zien dat individuele factoren zoals werkvermogen, vitaliteit, motivatie, betrokkenheid, werk-privébalans belangrijke pullfactoren vormen. Daarnaast worden sociale steun en waardering door leidinggevenden ook positief beoordeeld in het onderzoek. Ook werkgevers zien kansen in doorwerken en beoordelen HR-praktijken gericht op het benutten, behouden en ontwikkelen van medewerkers positief.

Opvallend is dat doorwerkers hun eigen inzetbaarheid, werk-privébalans, sociale steun en autonomie structureel positiever beoordelen dan werkgevers deze op organisatieniveau inschatten. De vergelijking van de percepties van werkgevers en doorwerkers (GAP-analyse) laat zien dat werkgevers meer organisatorische beperkingen ervaren dan doorwerkers in de dagelijkse praktijk. Daarnaast zijn verschillende factoren vergeleken met de landelijke KOBA-DI-benchmark (Kosten-Baten Duurzame Inzetbaarheid), een referentiekader dat de duurzame inzetbaarheid van Nederlandse werknemers meet op thema's als gezondheid, weten en kunnen, werkplezier en werk-privébalans. Uit deze vergelijking blijkt dat doorwerkers op vrijwel alle onderzochte thema's positiever scoren dan de gemiddelde werknemer in Nederland. Doorwerkers die na de AOW-leeftijd blijven werken, vormen mogelijk een positief geselecteerde groep: mensen die zich door hun gezondheid, motivatie en inzetbaarheid minder goed in staat voelen om door te werken, zullen eerder stoppen met werken. Dit zogenoemde healthy worker-effect kan daarmee een deel van het verschil verklaren. Werkgevers beoordelen hun werknemers op deze thema's juist structureel minder positief. De grootste belemmering voor doorwerken is de mate waarin organisaties voldoende ruimte kunnen bieden voor autonomie, maatwerk en ondersteuning door leidinggevenden.

### Tijdens de onderzoeksperiode ontwikkelden vooral de sociale steun zich positief

Tijdens de onderzoeksperiode waren vooral positieve ontwikkelingen zichtbaar in sociale steun. Werkgevers gaven aan meer inzicht te hebben gekregen in de kansen en belemmeringen van doorwerken en zagen vaker mogelijkheden om doorwerken binnen de eigen organisatie te faciliteren.

De resultaten laten daarnaast zien dat deelname aan het onderzoek met onder meer tussentijdse gesprekken en kennisdeling vooral heeft bijgedragen aan meer bewustwording, kennis en bereidheid tot actie bij werkgevers. Ook groeit de acceptatie van doorwerken als onderdeel van HR- en organisatiebeleid. Tegelijkertijd blijken structurele veranderingen meer tijd te vragen. Autonomie en jobcrafting blijven aandachtspunten en doorwerken is nog niet overal een vanzelfsprekend onderdeel van het werkende leven na de AOW-leeftijd. Hoewel de basis voor verdere groei aanwezig is, staan de normalisering van doorwerken en de structurele verankering ervan in beleid en werkprocessen nog aan het begin van hun ontwikkeling.

### Tijdige gesprekken, maatwerk en leiderschap vormen volgens werkgevers de sleutel tot succesvol doorwerken

Om inzicht te krijgen in de manier waarop organisaties doorwerken in de praktijk vormgeven, zijn gedurende het onderzoek twee check-ins en een afsluitend eindgesprek met de deelnemende werkgevers gevoerd. In deze gesprekken is gesproken over implementatiestappen, succesvolle voorbeelden, ervaren belemmeringen en kansrijke vervolgstappen. Hierdoor ontstaat inzicht in de effecten van het onderzoek en in de praktische lessen die werkgevers gedurende het traject hebben geleerd.

De check-ins laten zien dat organisaties gedurende het onderzoek steeds vaker concrete stappen hebben gezet om doorwerken te faciliteren. Succesvolle voorbeelden zijn het vroegtijdig signaleren van medewerkers die de AOW-leeftijd naderen, het voeren van gesprekken over wensen en mogelijkheden voor doorwerken, het opnemen van doorwerken in HR-processen en personeelsplanning en het benutten van doorwerkers als mentor, coach of specialist. Werkgevers geven aan dat vooral maatwerk succesvol is: veel doorwerkers willen niet stoppen met werken, zij zoeken naar een andere invulling van werk, bijvoorbeeld met minder uren, minder belastende taken of meer focus op kennisoverdracht.

Tegelijkertijd kwamen tijdens de check-ins ook terugkerende belemmeringen naar voren. Organisaties lopen tegen beperkingen aan in wet- en regelgeving, cao-afspraken, beeldvorming over oudere werknemers en de beperkte mogelijkheden om functies of werkzaamheden aan te passen. Daarnaast moet het thema doorwerken vaak concurreren met andere urgente HR-vraagstukken en projecten, verzuim en reorganisaties. Werkgevers zien daarom vooral kansen in het versterken van leidinggevenden, het vergroten van de regie van medewerkers en het creëren van meer ruimte voor maatwerk. De ervaringen uit het onderzoek laten zien dat juist tijdige gesprekken, flexibiliteit in werk en een positieve benadering van oudere werknemers belangrijke voorwaarden zijn om doorwerken structureel onderdeel te maken van duurzaam personeelsbeleid.

# Aanbevelingen

De resultaten laten zien dat de bereidheid om langer door te werken bij zowel werkgevers als doorwerkers aanwezig is. De uitdaging ligt vooral in het creëren van de juiste voorwaarden om doorwerken duurzaam, aantrekkelijk en vanzelfsprekend te maken. De aanbevelingen richten zich daarom op drie groepen die hierin een belangrijke rol vervullen: werkgevers, doorwerkers en sociale partners.

### Voor werkgevers: maak doorwerken onderdeel van regulier personeelsbeleid

Werkgevers kunnen doorwerken stimuleren door al ruim vóór de AOW-leeftijd het gesprek aan te gaan over wensen, mogelijkheden en verwachtingen. Tijdige gesprekken helpen om kansen voor doorwerken zichtbaar te maken en maken het mogelijk om werkzaamheden, werktijden en verantwoordelijkheden geleidelijk aan te passen. Daarnaast is het belangrijk meer ruimte te creëren voor maatwerk en autonomie. Veel doorwerkers willen graag actief blijven en kiezen bewust voor een andere rol of het aanpassen van hun werkzaamheden. Leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol. Door hen te ondersteunen met kennis, praktische handreikingen en gespreksinstrumenten kunnen zij beter inspelen op de wensen en mogelijkheden van oudere werknemers.

### Voor (toekomstige) doorwerkers: neem regie en blijf actief sturen op passend werk

Doorwerkers kunnen zelf bijdragen aan duurzaam doorwerken door tijdig na te denken over hun toekomst, belastbaarheid en ambities. Het onderzoek laat zien dat persoonlijke regie en zelfreflectie belangrijke factoren zijn voor succesvol doorwerken. Het helpt wanneer medewerkers niet afwachten tot hun werkgever het initiatief neemt, maar zelf het gesprek aangaan over hun wensen en mogelijkheden. Daarnaast is het belangrijk om gedurende de periode van doorwerken actief te blijven kijken of het werk nog aansluit bij de eigen behoeften en capaciteiten. Het aanpassen van taken, verantwoordelijkheden of de manier waarop kennis en ervaring worden ingezet, kan helpen om werk ook op langere termijn passend en betekenisvol te houden.

### Voor overheid, beleidsmakers en sociale partners: stimuleer normalisering en ondersteun randvoorwaarden

Hoewel de acceptatie van doorwerken groeit, is van volledige normalisering nog geen sprake. Overheid, beleidsmakers, brancheorganisaties en vakbonden kunnen bijdragen door goede voorbeelden breder te verspreiden, kennisuitwisseling tussen organisaties te stimuleren en betrouwbare informatie over financiële, juridische en organisatorische gevolgen van doorwerken toegankelijk beschikbaar te maken. Daarnaast verdient het aanbeveling om te onderzoeken welke onderdelen van wet- en regelgeving of cao-afspraken het doorwerken onnodig bemoeilijken. Hiermee kunnen drempels worden verlaagd en ontstaat meer ruimte voor werkgevers en doorwerkers om doorwerken op een passende manier vorm te geven.

# 1 Introductie

## 1.1 Wat is Alliantie Doorwerkers?

Alliantie Doorwerkers is een landelijk samenwerkingsverband van deskundige partners met één gedeelde missie: doorwerken na pensioen vanzelfsprekend én waardevol maken.
Met datagedreven inzichten en onderbouwde adviezen uit het eerste onderzoeksproject in Nederland gericht op werkgevers én doorwerkers, wil Alliantie Doorwerkers een bijdrage leveren aan deze missie.

## 1.2 Doel van het onderzoek

De hoofddoelstelling van het project is middels gericht onderzoek een bijdrage leveren aan de normalisatie van doorwerken: het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd is niet meer automatisch het einde van een werkzaam leven. AOW-gerechtigden kunnen (betaald) blijven doorwerken als zij dat willen en kunnen.

Het onderzoek beoogt:

- De beïnvloedende factoren, kansen en belemmeringen voor doorwerken na de AOW-leeftijd binnen organisaties te onderzoeken.
- In kaart te brengen welke behoeften en belangen werkgevers en doorwerkers hebben en welke stappen, beleidsmaatregelen en interventies hieraan bijdragen.
- Inzicht te bieden in de mogelijkheden om langer doorwerken in de toekomst op grotere schaal succesvol toe te passen en daarmee de kloof tussen vraag en aanbod te verkleinen.
- Kennis en handelingsperspectieven te bieden aan doorwerkers, werkgevers, intermediairs en sociale partners zoals beleidsmakers, overheden en vakbonden, zodat zij doorwerken na de AOW-leeftijd op een passende en duurzame manier verder kunnen ontwikkelen.

Het rapport is daarmee bedoeld voor zowel doorwerkers en organisaties als voor de bredere groep partijen die invloed hebben op de mogelijkheden en voorwaarden voor doorwerken. Het biedt inzicht in wat nodig is om doorwerken aantrekkelijk, toegankelijk en werkbaar te maken en zo bij te dragen aan de verdere normalisering ervan.

## 1.3 Onderzoeksvragen

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke organisaties en doorwerkers nemen deel aan het onderzoek? (H3)
   a. Wat is de motivatie van organisaties om deel te nemen?
   b. Welke voordelen ervaren organisaties van de inzet van doorwerkers?
2. Wat zijn belangrijke randvoorwaarden, barrières en versnellers (ofwel push en pull factoren) die het doorwerken voor doorwerkers en werkgevers op de Nederlandse arbeidsmarkt significant beïnvloeden? (H4)

3. Welke korte- en langetermijneffecten zijn er te zien bij de deelnemende organisaties en de doorwerkers? (H5)
4. Welke nieuwe en bestaande interventies zijn volgens de deelnemende werkgevers mogelijk om doorwerken in Nederland te kunnen verbeteren? (H5)

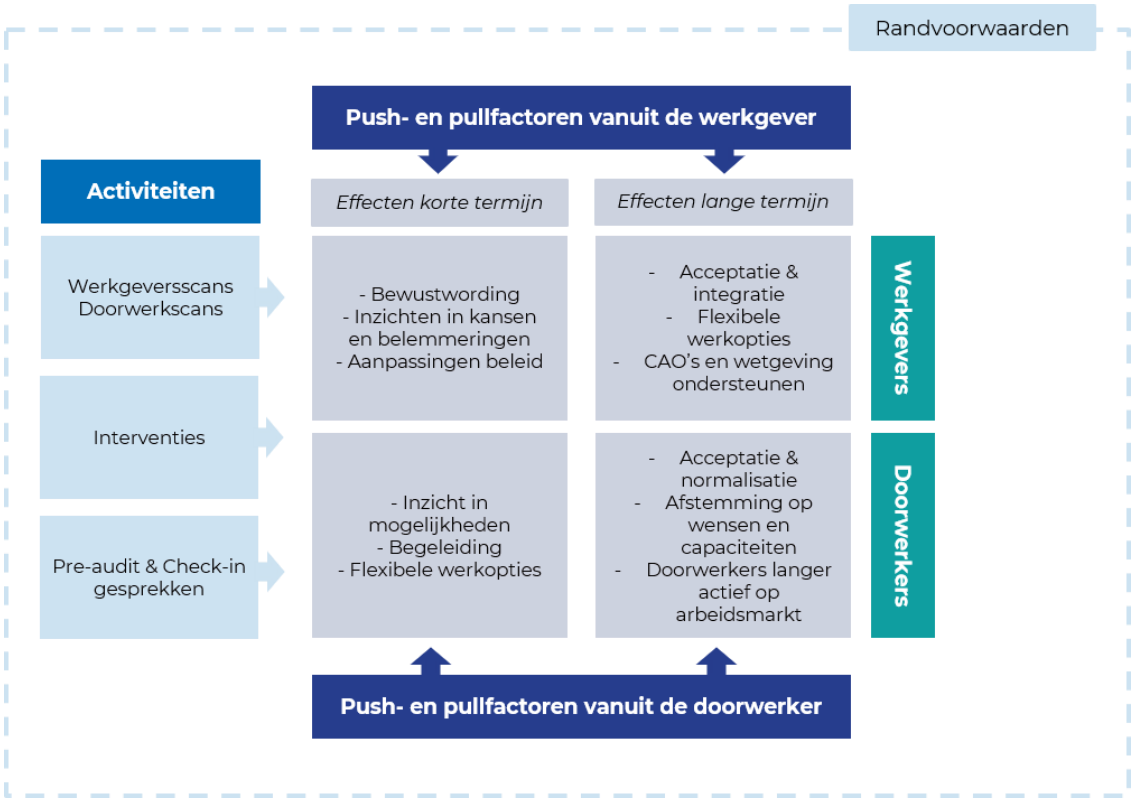
## 1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de onderzoekstructuur en methodiek. Vervolgens worden de onderzoeksvragen ieder in een apart hoofdstuk behandeld in dit rapport. In hoofdstuk 3 worden de deelnemende organisaties gepresenteerd en komt de eerste onderzoeksvraag aan bod. Hoofdstuk 4 gaat in op de belangrijkste push- en pullfactoren die werkgevers en doorwerkers ervaren. Hoofdstuk 5 gaat in op de korte- en langetermijneffecten van de Alliantie Doorwerkers en de mogelijkheden voor bestaande en nieuwe interventies voor doorwerken. Tot slot worden in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

# 2 Methodiek

## 2.1 Onderzoekstructuur

**Figuur 2.1 Onderzoeksstructuur Alliantie Doorwerkers**




Bovenstaande afbeelding geeft de onderzoekstructuur van dit onderzoek weer. Het onderzoek richt zich op drie centrale thema's:

1. Randvoorwaarden voor doorwerken en push[1]- en pullfactoren[2] op doorwerken.
2. Korte termijneffecten en lange termijneffecten van de alliantie.
3. Bestaande en nieuwe interventies die doorwerken kunnen bevorderen.

De kern van het onderzoek wordt gevormd door het in kaart brengen van de randvoorwaarden, push- en pullfactoren en effecten van doorwerken vanuit het perspectief van werkgevers en doorwerkers. Push- en pullfactoren kunnen het besluit en de mogelijkheid om door te werken positief of negatief beïnvloeden. We brengen in kaart welke factoren doorwerken stimuleren of belemmeren en waar de percepties van werkgevers en doorwerkers van elkaar verschillen.

---

1 Push-factoren: Redenen of omstandigheden die helpen de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en doorwerken op het werk te faciliteren.

2 Pull-factoren: Redenen of omstandigheden die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verminderen en langer doorwerken op het werk belemmeren.

Daarnaast kijken we naar de korte- en langetermijneffecten.

- Op korte termijn gaat het bijvoorbeeld om meer bewustwording bij werkgevers en doorwerkers, beter inzicht in de mogelijkheden en belemmeringen van doorwerken en het tijdig aanpassen van beleid en begeleiding.
- Op lange termijn is het doel dat doorwerken binnen organisaties en de samenleving meer wordt geaccepteerd, geïntegreerd en genormaliseerd en dat doorwerkers langer actief blijven op de arbeidsmarkt.

Tot slot brengt het onderzoek in kaart wat deelnemende werkgevers gedurende de looptijd van de Alliantie hebben gedaan om doorwerken te bevorderen. Hierbij kijken we welke bestaande en nieuwe interventies zij hebben ingezet, wat daarbij goed werkte, tegen welke knelpunten zij aanliepen en welke lessen daaruit kunnen worden getrokken.

## 2.2 Theoretisch kader

In dit onderzoek worden verschillende push- en pullfactoren onderzocht die van invloed kunnen zijn op het doorwerken na de AOW-gerechtigde leeftijd. Het onderzoek sluit daarbij aan bij het bredere concept van duurzame inzetbaarheid. Van der Klink et al. (2016) definiëren duurzame inzetbaarheid als de mogelijkheden en voorwaarden die werkenden gedurende hun arbeidsleven in staat stellen om nu en in de toekomst een waardevolle bijdrage te leveren via hun werk, met behoud van gezondheid en welzijn[3]. Daarbij gaat het niet alleen om de mogelijkheden van het individu, maar ook om de mate waarin de werkomgeving deze mogelijkheden ondersteunt.

De verhouding tussen kenmerken van het werk die het doorwerken kunnen ondersteunen of juist belemmeren, kan worden verbonden aan het Job Demands-Resources-model (JD-R-model) van Bakker en Demerouti[4]. Binnen dit model wordt onderscheid gemaakt tussen job demands: aspecten van het werk die inspanning vragen en tot belasting kunnen leiden, en job resources: aspecten van het werk die helpen om doelen te bereiken, de motivatie ondersteunen en de negatieve gevolgen van werkbelasting beperken. In dit onderzoek worden deze twee typen factoren aangeduid als push- en pullfactoren. De toepassing van dit perspectief op oudere werknemers sluit aan bij De Lange et al. (2022), die duurzame inzetbaarheid van ouder wordende werknemers benaderen vanuit onder meer vitaliteit, werkvermogen, employability en motivatie om te blijven werken[5].

Pullfactoren kunnen worden gezien als positieve prikkels of hulpbronnen die werknemers ondersteunen om langer door te werken. Het gaat bijvoorbeeld om autonomie, waardering, ontwikkelmogelijkheden, passend werk, sociale steun en een leidinggevende die rekening houdt met de behoeften en mogelijkheden van oudere werknemers. Deze factoren kunnen bijdragen aan vitaliteit, motivatie, werkvermogen en employability en daarmee aan de mate

---

3 Van Der Klink, J. J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., Brouwer, S., & Van Der Wilt, G. J. (2015). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, *42*(1), 71–79. https://doi.org/10.5271/sjweh.3531

4 Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

5 De Lange, A., van der Heijden, B. I. J. M., Scheenstra, G., & Koopmans, L. (2022). *Het meten en beïnvloeden van duurzame inzetbaarheid van ouder wordende werknemers. Gerōn: Tijdschrift over ouder worden en samenleving, 24*(4). https://gerontijdschrift.nl/artikelen/het-meten-en-beinvloeden-van-duurzame-inzetbaarheid-van-ouder-wordende-werknemers/

waarin werknemers het werk als haalbaar, betekenisvol en aantrekkelijk ervaren. Ook na het bereiken van de AOW-leeftijd kunnen dergelijke hulpbronnen bijdragen aan de bereidheid en mogelijkheid om door te werken.

Pushfactoren verwijzen daarentegen naar aspecten van het werk die het doorwerken kunnen bemoeilijken of ontmoedigen. Hierbij kan gedacht worden aan een hoge fysieke of mentale werkbelasting, beperkte regelruimte, gebrek aan erkenning, negatieve beeldvorming over oudere werknemers, weinig ontwikkelmogelijkheden of onvoldoende steun vanuit de organisatie. Dergelijke factoren kunnen de balans tussen wat het werk vraagt en wat een werknemer kan en wil bieden onder druk zetten. Daarmee kunnen zij niet alleen de belastbaarheid, maar ook de motivatie en mogelijkheden om na de AOW-leeftijd door te werken, beïnvloeden.

Duurzame inzetbaarheid vraagt daarmee om een wisselwerking tussen kenmerken van het individu en de werkomgeving. Werknemers hebben zelf mogelijkheden om regie te nemen over hun inzetbaarheid en de manier waarop zij hun werk vormgeven, maar de werkomgeving bepaalt mede in hoeverre zij die mogelijkheden daadwerkelijk kunnen benutten. De Lange et al. (2022) benadrukken daarom dat zowel persoonlijke mogelijkheden en motivatie als de voorwaarden in de werkomgeving van belang zijn. In het verlengde hiervan worden de push- en pullfactoren in dit onderzoek op meerdere niveaus bekeken: het individu, het HR-beleid, de werkomgeving en leiderschap. Deze niveaus sluiten aan bij de verschillende manieren waarop organisaties en werknemers de voorwaarden voor duurzaam doorwerken kunnen beïnvloeden.

Onderstaande afbeelding toont de verschillende push- en pullfactoren die in dit onderzoek onderzocht zijn. Deze factoren geven inzicht in welke omstandigheden werknemers kunnen stimuleren om na de AOW-gerechtigde leeftijd actief te blijven op de arbeidsmarkt, en welke omstandigheden juist kunnen leiden tot terugtrekking uit werk.

**Figuur 2.2 Verschillende push- en pullfactoren**



Bij het opstellen van de vragen is aangesloten bij bestaande wetenschappelijke modellen en literatuur. De vraagstelling is daarbij gebaseerd op eerder ontwikkelde concepten en meetinstrumenten die in dit onderzoek worden gebruikt om duurzame inzetbaarheid en verwante thema's te meten.

Zo is rekening gehouden met het KOBA-DI-model (Kosten Baten Duurzame Inzetbaarheid)[6]. Dit model beschrijft duurzame inzetbaarheid als een combinatie van factoren die samen bepalen in hoeverre werknemers in staat zijn, bereid zijn en mogelijkheden ervaren om duurzaam inzetbaar te blijven. De in dit onderzoek opgenomen individuele factoren, zoals werkvermogen (gezondheid), vitaliteit (weten en kunnen), betrokkenheid (werkplezier) en werk-privébalans, sluiten hierbij aan.

Voor de vragen over HR-praktijken (ontzien, benutten, behouden en ontwikkelen) is gebruikgemaakt van het onderzoek van Kooij et al. (2014), waarin verschillende HR-praktijken voor oudere werknemers worden beschreven en geanalyseerd.[7] De vragen over jobcrafting zijn gebaseerd op de Job Crafting Scale van Tims, Bakker en Derks (2012).[8]

## 2.3 Onderzoeksmethoden

Het onderzoek kent een longitudinale mixed-methods opzet, waarbij gedurende de onderzoeksperiode zowel werkgevers als doorwerkers zijn gevolgd. Door beide perspectieven op meerdere momenten te onderzoeken, kan ontwikkeling door de tijd in beeld worden gebracht en kunnen perspectieven van werkgevers en doorwerkers met elkaar worden vergeleken. De kwantitatieve metingen zijn aangevuld met kwalitatieve methoden, waaronder pre-audits, check-in gesprekken en interviews. Hierdoor kunnen ontwikkelingen in de cijfers worden verdiept en in de context van de ervaringen van werkgevers en doorwerkers worden geplaatst.

### *2.3.1 Metingen*

Voor het in kaart brengen van de randvoorwaarden, push- en pullfactoren en korte en lange termijneffecten zijn verschillende metingen gebruikt onder zowel werkgevers als doorwerkers.

**Werkgeversscan**

Tabel 2.1 geeft het doel van elke meting weer.

---

6 Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid. (2026, 3 februari). *KOBA-DI tool informatie | NPDI*. NPDI. https://www.npdi.nl/kosten-baten-tool/

7 Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. The International Journal of Human Resource Management, 25(15), 2192-2212.

8 Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. Journal of Vocational Behavior, 80(1), 173-186

**Tabel 2.1 Doelen per meting werkgeversscan**

| Meting | Doel |
|---|---|
| Werkgeversscan nulmeting | • Nulmeting randvoorwaarden<br>• Ophalen push- en pullfactoren vanuit werkgeverskant.<br>• Nulmeting effectvragen |
| Werkgeversscan eenmeting | • Eenmeting randvoorwaarden<br>• Extra push-/pullfactor toegevoegd: Jobcrafting<br>• Eenmeting effectvragen |
| Werkgeversscan tweemeting | • Tweemeting randvoorwaarden<br>• Tweemeting effectvragen |
| Werkgeversscan eindmeting | • Eindmeting randvoorwaarden<br>• Eindmeting effectvragen<br>• Eindmeting push-/pullvragen |

**Doorwerkersscan**

Tabel 2.2 geeft het doel van elke meting weer.

**Tabel 2.2 Doelen per meting doorwerkersscan**

| Meting | Doel |
|---|---|
| Doorwerkersscan nulmeting | • Nulmeting randvoorwaarden<br>• Ophalen push- en pullfactoren vanuit doorwerkerskant |
| Doorwerkersscan eenmeting | • Eenmeting randvoorwaarden (m.b.t. cultuur rondom doorwerken)<br>• Eenmeting effectvragen |
| Doorwerkersscan eindmeting | • Eindmeting randvoorwaarden<br>• Eindmeting effectvragen<br>• Eindmeting push-/pullvragen |

### *2.3.2 Pre-audit*

Nadat werkgevers de werkgeversscan hadden ingevuld, ontvingen zij een aanvullende pre-auditvragenlijst. Deze vragenlijst bevatte diverse verdiepende vragen ter voorbereiding op het vervolgtraject. Onderwerpen die hierbij onder meer aan bod kwamen, zijn de motivatie om deel te nemen aan Alliantie Doorwerkers, de functies en bedrijfsonderdelen die zich het beste lenen voor doorwerkers, de leeftijdsopbouw en scholingsniveaus van medewerkers binnen deze onderdelen, de samenwerking met externe wervingsbureaus en het beleid rondom duurzame inzetbaarheid.

Na het invullen van deze vragenlijst vond een verdiepend gesprek plaats. Tijdens dit gesprek werden zowel de uitkomsten van de werkgeversscan als de antwoorden op de pre-audit-vragen nader besproken.

### *2.3.3 Check-in gesprekken*

Om inzicht te krijgen in de effectieve implementatie van beleid en interventies rondom doorwerken na de AOW-leeftijd zijn met de deelnemende werkgevers gedurende het onderzoek drie check-in gesprekken gevoerd. Deze (online) gesprekken duurden gemiddeld circa 30 minuten en vonden met tussenpozen van ongeveer twee maanden plaats. In de gesprekken werd ingegaan op de voortgang van de implementatie, ervaren knelpunten,

zichtbare opbrengsten en vervolgstappen. Aan het einde van het onderzoek zijn aanvullende eindgesprekken gevoerd waarin werkgevers terugblikten op de belangrijkste lessen, succesfactoren en aanbevelingen voor andere organisaties.

Ter voorbereiding en als leidraad voor deze gesprekken zijn onder meer de volgende vragen gesteld:

- Welke concrete implementatiestappen hebben jullie sinds de vorige check-in en nabespreking gezet?
- Welke good practices zijn in de afgelopen periode zichtbaar geworden?
- Wat zijn de belangrijkste doelen en vervolgstappen voor de komende maanden?
- Tegen welke knelpunten of uitdagingen lopen jullie momenteel aan?
- Wat hebben jullie nodig om verdere voortgang te kunnen realiseren?

In het eindgesprek werden drie extra vragen gesteld.

- Wat was bij jullie een concrete stap of interventie die het verschil maakte?
- Wat raad je ander organisaties en/of HR professionals aan om als eerste te doen?
- Welke kritische succesfactoren zijn onmisbaar voor andere organisaties?

### *2.3.4 Interviews met doorwerkers*

Om meer inzicht te krijgen in de ervaringen van doorwerkers zijn verdiepende interviews gevoerd met doorwerkers. In deze gesprekken is ingegaan op de wijze waarop het doorwerken na de AOW-leeftijd tot stand is gekomen, hoe doorwerkers dit momenteel ervaren en welke veranderingen zij in de afgelopen periode hebben gemerkt. Ook is aandacht besteed aan de vraag of en hoe de activiteiten van de Alliantie Doorwerkers hebben bijgedragen aan hun ervaringen, keuzes en mogelijkheden om prettig door te werken.

## 2.4 Beperkingen van het onderzoek

Bij de interpretatie van de resultaten moet rekening worden gehouden met enkele beperkingen van het onderzoek. Ten eerste is sprake van een relatief kleine en zelfgeselecteerde groep deelnemende werkgevers. Aan het onderzoek namen negentien organisaties deel, waarvan twee organisaties gedurende het traject zijn uitgevallen. Daarnaast was de groep doorwerkers die deelnam aan de eindmeting beperkt van omvang. Ook zijn organisaties uit de sector zorg en welzijn sterk oververtegenwoordigd. Hierdoor zijn de resultaten niet zonder meer te generaliseren naar alle werkgevers, sectoren en werknemers in Nederland.

Ten tweede ontbrak een controlegroep. Daardoor kan niet met zekerheid worden vastgesteld in hoeverre waargenomen veranderingen het gevolg zijn van de activiteiten binnen de Alliantie Doorwerkers. Het is mogelijk dat de resultaten mede zijn beïnvloed door andere factoren, zoals de aandacht die binnen organisaties gedurende het traject ontstond voor het onderwerp, of door bredere maatschappelijke ontwikkelingen, waaronder aanhoudende arbeidsmarktkrapte en de toenemende aandacht voor duurzame inzetbaarheid. De resultaten bieden daarmee vooral inzicht in factoren die kunnen bijdragen aan doorwerken na pensionering, maar kunnen niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar alle doorwerkers en werkgevers in Nederland.

# 3 Deelnemende organisaties

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

- Welke organisaties en doorwerkers nemen deel aan het onderzoek?
- Wat is de motivatie van organisaties om deel te nemen aan het onderzoek?
- Welke voordelen ervaren organisaties van de inzet van doorwerkers?

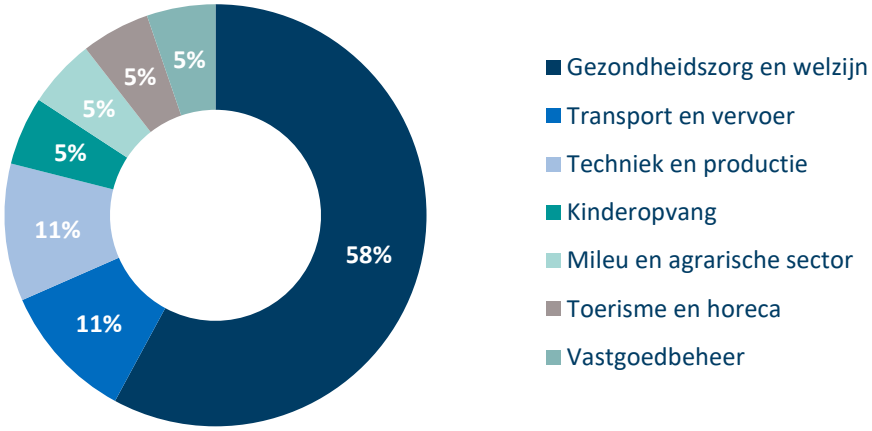
## 3.1 Wie doen er mee?

### *3.1.1 Deelnemende organisaties*

In totaal namen negentien organisaties deel aan dit onderzoek[9]. Gedurende de onderzoeksperiode werkten al deze organisaties met doorwerkers. Vertegenwoordigers van de betrokken organisaties vulden, in hun rol als werkgever van de doorwerkers, de werkgeversscans in en namen deel aan de check-in gesprekken. In de werkgeversscan nulmeting is naar diverse organisatiekenmerken gevraagd om beter inzicht te krijgen in het type organisaties dat in het onderzoek is vertegenwoordigd.

De meerderheid (11 van de 19) van de deelnemende organisaties is actief in de zorgsector, gevolgd door de transport- en techniekssector. Figuur 3.1 toont de volledige verdeling van de sectoren in de steekproef.

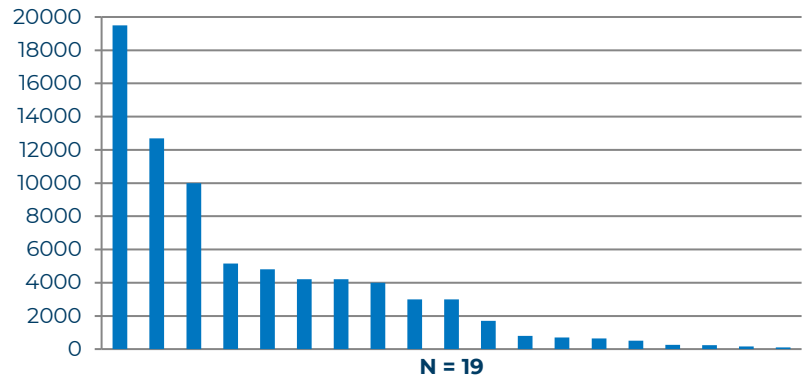
**Figuur 3.1 Verdeling van sectoren binnen de organisaties**




Vier organisaties vallen in de categorie middelgrote bedrijven (50 tot en met 250 medewerkers), vijftien organisaties worden als groot aangemerkt (meer dan 250 medewerkers). Figuur 3.2 laat zien dat er ook binnen deze categorieën aanzienlijke verschillen bestaan in de omvang van de organisaties.

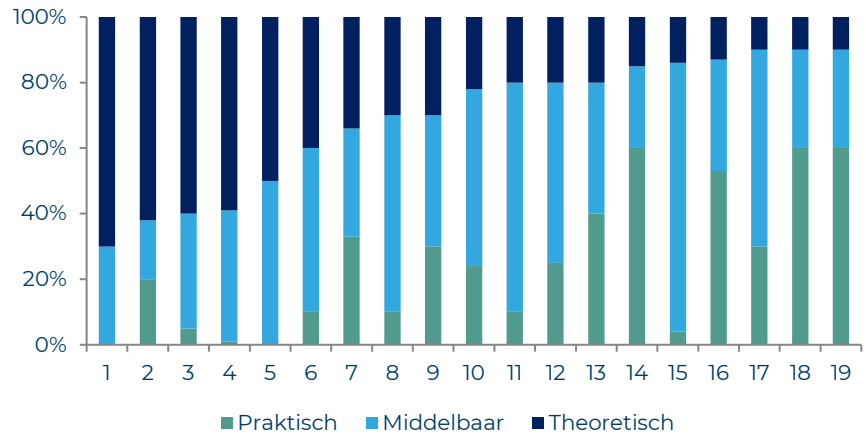
[9] Bij aanvang van het onderzoek namen 21 organisaties deel. Tijdens de looptijd van het onderzoek trokken twee organisaties zich terug. Eén organisatie deed dit vanwege een faillissement. De andere organisatie beëindigde haar deelname vanwege zorgen van doorwerkers over privacy en gegevensverwerking in het kader van de AVG.

**Figuur 3.2 Aantal werknemers per organisatie**




Het opleidingsniveau van werknemers laat een grote variatie zien binnen de steekproef, zoals weergegeven in Figuur 3.3. Enkele organisaties hebben geen praktisch opgeleide werknemers in dienst, terwijl in andere organisaties meer dan de helft van het personeelsbestand uit praktisch opgeleiden medewerkers bestaat. Een vergelijkbare variatie is zichtbaar voor het aandeel theoretisch opgeleide werknemers. Binnen de totale steekproef vormen middelbaar opgeleide werknemers de grootste groep (45%), gevolgd door theoretisch opgeleide werknemers (30%). Praktisch opgeleide werknemers vormen de kleinste groep binnen de deelnemende organisaties (25%).

**Figuur 3.3 Opleidingsniveau van werknemers per organisatie**




Toelichting: Praktisch: basisonderwijs, vmbo-b/k, mbo 1, vmbo-g/t, onderbouw havo/vwo | Middelbaar: mbo 2–4, havo, vwo | Theoretisch: hbo/wo (bachelor, master, doctoraal).

### *3.1.2 Deelnemende doorwerkers*

Aan de start van het onderzoek waren er in totaal 139 doorwerkers[10] betrokken. Gedurende het onderzoek is een deel van de doorwerkers om verschillende redenen afgevallen, bijvoorbeeld als gevolg van het faillissement van één organisatie of doordat zij zijn gestopt met doorwerken. Daarnaast heeft niet iedere doorwerker alle vragenlijsten (volledig) ingevuld. Er worden daarom twee steekproeven gehanteerd; één steekproef waarbij de deelnemers

[10] Aantal doorwerkers wat de nulmeting heeft ingevuld

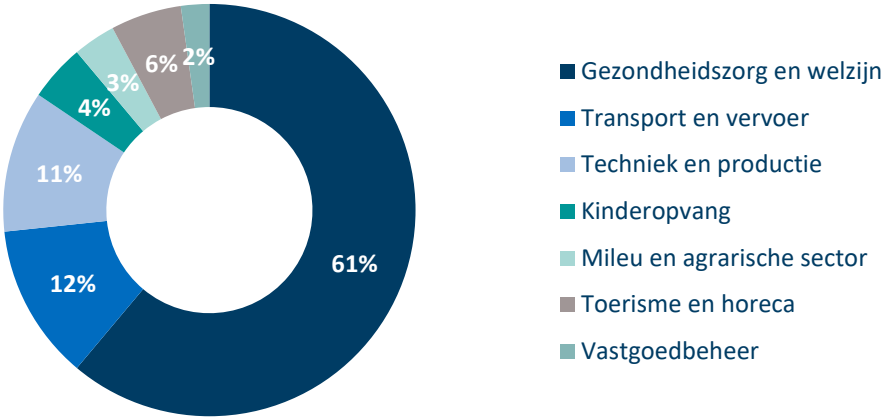
worden meegenomen die alle metingen hebben ingevuld voor de analyse van de korte en lange termijn effecten, en één steekproef waarbij de deelnemers worden meegenomen die de nul- en eindmeting hebben ingevuld voor de randvoorwaarden en push- of pullfactoren. Door steeds dezelfde groep doorwerkers te vergelijken, wordt voorkomen dat verschillen in de samenstelling van de onderzoeksgroep de resultaten beïnvloeden.

Voor de analyse van randvoorwaarden en push- en pullfactoren zijn uiteindelijk 90 doorwerkers meegenomen. Voor de analyse van de effecten zijn 83 doorwerkers meegenomen.

### Demografische gegevens van de steekproef

Figuur 3.4 toont de verdeling van deze doorwerkers over de verschillende sectoren. Het merendeel van de respondenten is werkzaam in de sector gezondheidszorg en welzijn (61%). Dit sluit aan bij de samenstelling van de deelnemende organisaties, waarvan het grootste deel actief is binnen deze sector (61%), zoals weergegeven in Figuur 3.4. De vertegenwoordiging van de overige sectoren onder de doorwerkers komt grotendeels overeen met de verdeling van deze sectoren binnen de deelnemende organisaties. Na de sector gezondheidszorg en welzijn zijn de transport- en techniekssector het sterkst vertegenwoordigd.

**Figuur 3.4 Verdeling van sectoren onder de doorwerkers**




Om inzicht te krijgen in het profiel van doorwerkers, is er tijdens de nulmeting gevraagd naar verschillende persoonlijke kenmerken. Een overzicht van deze kenmerken is opgenomen in Tabel 3.1. Het merendeel van de doorwerkers in de steekproef is vrouw. Dit hangt mogelijk samen met de sterke vertegenwoordiging van de zorg- en welzijnssector in de steekproef. In deze sector werd namelijk in 2024 ongeveer 80% van de banen door vrouwen vervuld[11]. De gemiddelde leeftijd van de doorwerkers bedraagt 69 jaar, wat twee jaar hoger is dan de AOW-leeftijd die in 2026 geldt. Theoretisch opgeleiden zijn het sterkst vertegenwoordigd binnen de groep doorwerkers, gevolgd door middelbaar opgeleiden. Praktisch opgeleiden vormen de kleinste groep. Daarnaast woont 76% van de doorwerkers samen met een partner, terwijl 89% geen thuiswonende kinderen heeft.

[11] Zorg en welzijn bedrijfstak met grootste aandeel vrouwen | CBS

**Tabel 3.1 Persoonlijke kenmerken doorwerkers**

| Persoonlijke kenmerk | | Waarde |
|---|---|---|
| **Geslacht** | Man | 44% |
| | Vrouw | 56% |
| **Leeftijd** | Gemiddelde | 69 jaar |
| | Mediaan | 68 jaar |
| | Minimum | 67 jaar |
| | Maximum | 82 jaar |
| **Opleidingsniveau** | Theoretisch opgeleid | 42% |
| | Middelbaar opgeleid | 41% |
| | Praktisch opgeleid | 17% |
| **Burgerlijke staat** | Samenwonend of getrouwd, met thuiswonende kinderen | 9% |
| | Samenwonend of getrouwd, zonder (thuiswonende) kinderen | 67% |
| | Alleenstaand, met thuiswonende kinderen | 1% |
| | Alleenstaand, zonder (thuiswonende) kinderen | 22% |
| | Hier geef ik liever geen antwoord op | 1% |

Tabel 3.2 bevat een overzicht van de arbeidskenmerken van de doorwerkers.

Meer dan de helft van de doorwerkers werkt tussen de 8 en 15 uur per week, slechts 10% is meer dan 32 uur per week werkzaam. Voor een aanzienlijk deel verandert de invulling van het werk na het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd: 66% geeft aan dat de werkzaamheden zijn gewijzigd, al dan niet in combinatie met een vermindering van het aantal uren. De veranderingen bestaan voornamelijk uit minder belastend werk en minder verantwoordelijkheden. In totaal is 45% minder uren gaan werken. 28% geeft aan dat het werk niet is veranderd.

Ruim driekwart van de doorwerkers is werkzaam via de loonlijst van de organisatie waar zij doorwerken, slechts 1% werkt als zelfstandige zonder personeel (zzp'er). De doorwerkers die de keuzemogelijkheid 'anders, namelijk:' hebben ingevuld in de vragenlijst zijn voornamelijk werkzaam als oproepkracht met een nul-urencontract.

**Tabel 3.2 Arbeidskenmerken doorwerkers**

| Arbeidskenmerk | | Waarde |
|---|---|---|
| **Uren per week** | >32 uur | 10% |
| | 24-32 uur | 12% |
| | 16-23 uur | 22% |
| | 8-15 uur | 56% |
| **Veranderingen in werkzaamheden na AOW-leeftijd** | minder uren | 21% |
| | gewijzigde werkzaamheden | 21% |
| | zowel minder uren en gewijzigde werkzaamheden | 24% |
| | geen verandering | 28% |
| | Overig | 6% |

| Arbeidskenmerk | | Waarde |
|---|---|---|
| **Contractvorm** | Ik werk via de doorwerkregeling | 3% |
| | Ik werk hier via een uitzend-/detacheringsbureau[12] | 6% |
| | Ik sta op de loonlijst van de organisatie waar ik doorwerk | 77% |
| | Ik ben een zzp'er | 1% |
| | Anders, namelijk: | 13% |
| **Werkgever na het bereiken van de AOW-leeftijd** | Ja, ik ben direct doorgegaan bij mijn huidige werkgever | 62% |
| | Ja, ik heb tussendoor een pauze gehad en ben daarna teruggekeerd bij mijn werkgever | 10% |
| | Nee, ik ben direct doorgegaan van een andere naar deze werkgever | 4% |
| | Nee, ik had een pauze en ben daarna van een andere naar deze werkgever gewisseld | 12% |
| | Anders, namelijk: | 11% |

Ruim 70% van de doorwerkers is na het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd werkzaam gebleven bij de werkgever waar zij direct voorafgaand aan de AOW-leeftijd in dienst waren. Van deze groep heeft 14% eerst een periode niet gewerkt voordat het werk bij dezelfde werkgever werd hervat. Over de gehele steekproef genomen heeft 22% van de doorwerkers een dergelijke onderbreking gehad. Daarnaast is 16% van werkgever gewisseld om na het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd te blijven werken.

## 3.2 Hoe verhoudt de groep deelnemers zich tot Nederland?

Het is belangrijk te benadrukken dat de steekproef van dit onderzoek, zowel voor werkgevers als doorwerkers, niet volledig representatief is voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Zo is meer dan 50% van de deelnemende organisaties actief in de zorgsector, terwijl volgens gegevens van het CBS[13] in 2024 ongeveer 17% van de werkenden in Nederland werkzaam was binnen deze sector.

De steekproef van doorwerkers bestaat voor 56% uit vrouwen, terwijl CBS-cijfers laten zien dat 63% van de werkenden van 65 jaar en ouder in het tweede kwartaal van 2026 man is[14]. Daarnaast wijkt de verdeling van contractvormen aanzienlijk af van de landelijke gegevens. Volgens CBS-data uit 2020 is 56% van de 69-jarigen werkzaam als zzp'er, terwijl slechts 1% van de respondenten in de steekproef aangeeft als zzp'er te werken[15].

Ook ten aanzien van de wijze waarop mensen na de AOW-leeftijd doorwerken, zijn verschillen zichtbaar. Uit onderzoek van het NiDi-panel blijkt dat circa 62% van de Nederlandse gepensioneerden die doorwerken actief blijft in het eigen of een vergelijkbaar vakgebied en

12 Hierbij dient te worden opgemerkt dat dit percentage mogelijk hoger ligt dan het werkelijke aandeel. In gesprekken met twee van de vier respondenten die aangaven via een uitzendbureau of intermediair werkzaam te zijn, bleek dat hiervan geen sprake was.

13 Arbeidsmarkt zorg en welzijn | CBS

14 StatLine - Arbeidsdeelname; ouderen

15 300 duizend werkende 65-plussers in 2020 | CBS

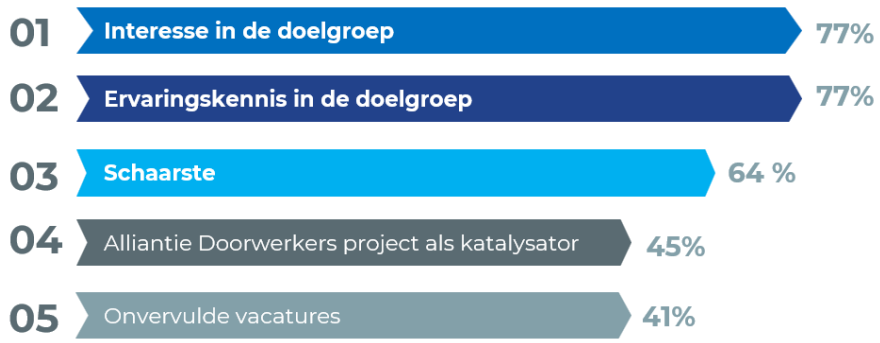
circa 31% verder werkt bij de oude werkgever. In deze steekproef werkt ruim 70% door bij de werkgever waar zij vóór de AOW-leeftijd werkzaam waren, terwijl 45% aangeeft dat de werkzaamheden na het bereiken van de AOW-leeftijd zijn gewijzigd. Deelnemers aan dit onderzoek blijven daarmee relatief vaak bij dezelfde werkgever, maar passen de invulling van hun werk wel aan.

Deze verschillen laten zien dat de samenstelling van de steekproef afwijkt van de Nederlandse populatie van doorwerkers. De resultaten geven daarmee vooral inzicht in de ervaringen van de deelnemende organisaties en doorwerkers en kunnen niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar alle doorwerkers in Nederland.

## 3.3 Waarom doen de organisaties mee?

Om inzicht te krijgen in de motieven van organisaties om aan het onderzoek deel te nemen, is deze vraag expliciet opgenomen in de pre-audit. De organisaties konden meerdere antwoorden selecteren. De vijf meest genoemde antwoorden zijn weergegeven in Figuur 3.5. Meer dan 75% van de organisaties geeft aan dat hun interesse in werknemers boven de pensioengerechtigde leeftijd een belangrijke reden is om mee te doen aan het onderzoek. Deze interesse hangt mogelijk samen met de waarde die wordt toegekend aan de ervaringskennis van deze doelgroep, wat door 77% van de organisaties als motivatie wordt genoemd.  Daarnaast worden de krapte op de arbeidsmarkt en aanhoudende personeelstekorten (schaarste) genoemd als belangrijke redenen om de mogelijke inzet van doorwerkers binnen hun organisatie te verkennen.

**Figuur 3.5 Wat is de motivatie van organisaties om deel te nemen aan het onderzoek?**




## 3.4 Welke voordelen zien organisaties in het inzetten van doorwerkers?

Alle organisaties geven bovendien aan voordelen te ervaren van de inzet van AOW-gerechtigden binnen hun organisatie. Daarbij valt op dat vooral de persoonlijke kenmerken van de doorwerkers als waardevol worden beschouwd. Figuur 3.6 laat zien dat met name de ervaring en vakkennis van doorwerkers, hun mentorschap voor jonge medewerkers en hun betrouwbaarheid en werkethiek belangrijke voordelen vormen voor de organisatie.

**Figuur 3.6 Welke voordelen ervaren organisaties van de inzet van doorwerkers?**



# 4 Randvoorwaarden, barrières en versnellers

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

- Wat zijn belangrijke randvoorwaarden, barrières en versnellers (ofwel push- en pullfactoren) die het doorwerken voor doorwerkers en werkgevers op de Nederlandse arbeidsmarkt significant beïnvloeden?

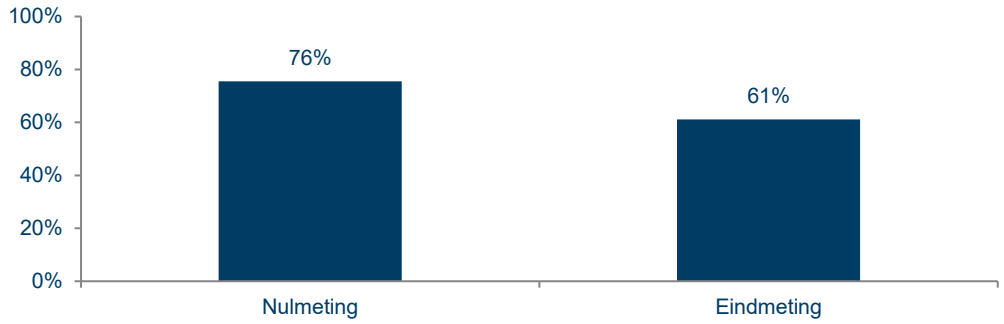
## 4.1 Randvoorwaarden voor doorwerken

Voordat wordt gekeken naar de factoren die doorwerken stimuleren of belemmeren, is het relevant om inzicht te krijgen in de randvoorwaarden die daarvoor aanwezig moeten zijn. Randvoorwaarden vormen de organisatorische, sociale en praktische basis die nodig is om doorwerken mogelijk te maken.[16] Pas binnen deze context krijgen push- en pullfactoren betekenis. We kijken daarbij naar de cultuur en beeldvorming rondom doorwerken, de organisatorische ondersteuning en de beschikbaarheid tot informatie en duidelijkheid voor doorwerkers.

### Cultuur en beeldvorming: doorwerkers voelen zich gewaardeerd en gelijkwaardig behandeld

De resultaten laten zien dat doorwerkers zich over het algemeen gewaardeerd en gelijkwaardig behandeld voelen binnen hun organisatie. Tussen 61% en 76% van de doorwerkers geeft aan de waardering te ontvangen die zij verdienen (Figuur 4.1).

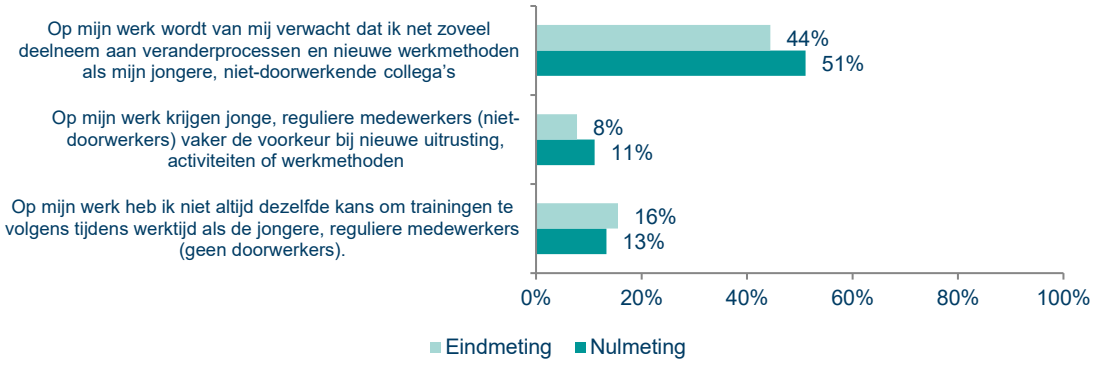
**Figuur 4.1 Ik krijg van mijn organisatie de waardering die ik verdien**




Daarnaast ervaart slechts een kleine minderheid dat jongere collega's worden voorgetrokken bij nieuwe uitrusting, activiteiten of werkmethoden (8-11%) en minder kansen krijgt om deel te nemen aan trainingen (13-16%) (Figuur 4.2). Ongeveer de helft van de doorwerkers geeft aan dat van hen verwacht wordt dat zij net zoveel deelnemen aan veranderprocessen en nieuwe werkmethoden als jongere collega's. Deze resultaten wijzen erop dat doorwerkers binnen de deelnemende organisaties veelal als volwaardige medewerkers worden behandeld.

[16] In bijlage A is terug te vinden op basis van welke enquête vragen onderstaande resultaten zijn gevonden.

**Figuur 4.2 Percentage dat het eens is met onderstaande stellingen**




Wanneer werkgevers worden gevraagd naar hun beeld over oudere medewerkers (55+ jaar), is dit ook positief. Ruim acht op de tien werkgevers beoordelen de werkhouding en inzet van oudere medewerkers als gelijkwaardig aan die van jongere medewerkers (84%), terwijl 16% deze zelfs beter beoordeelt. Voor oudere flexkrachten is dit beeld vergelijkbaar.

### Organisatorische ondersteuning: werkgevers zien kansen en zijn bereid hun beleid aan te passen

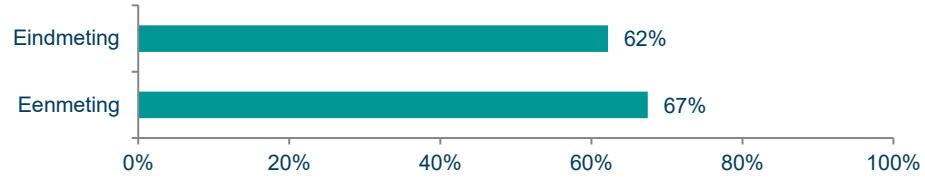
De resultaten laten zien dat de deelnemende organisaties zich overwegend bewust zijn van de mogelijkheden die doorwerken biedt. Zo geeft 89% aan kansen te zien in doorwerken en verwachten zij dat doorwerken een geaccepteerd onderdeel kan worden van het HR- en organisatiebeleid. Zij zien geschikte taken of functies voor doorwerkers binnen de eigen organisatie. Ook geeft 79% aan bereid te zijn het HR-beleid aan te passen om doorwerken te faciliteren en hiervoor wanneer nodig het organisatiebeleid aan te passen.

Tegelijkertijd zijn niet alle randvoorwaarden overal even sterk aanwezig. Slechts iets meer dan de helft van de organisaties ervaart de huidige wetgeving als ondersteunend voor doorwerken (53%). De haalbaarheid van het inzetten van medewerkers via een uitzendconstructie of doorwerkregeling wordt iets minder positief beoordeeld (53%) dan het in dienst houden van medewerkers na het bereiken van de AOW-leeftijd (68%). Uit de toelichtingen blijkt dat verschillende organisaties liever gebruikmaken van bestaande contractvormen of een eigen flexpool dan van uitzendconstructies. Vanuit de check-ins wordt dit beeld bevestigd. Het in dienst houden van medewerkers is volgens werkgevers goedkoper en zorgt voor meer continuïteit en binding met de organisatie. Daarentegen ervaren organisaties juridische en administratieve complexiteit rondom het in dienst houden van medewerkers na het bereiken van de AOW-leeftijd. In sommige gevallen is in de CAO vastgelegd hoe arbeidsovereenkomsten na de AOW-leeftijd kunnen worden vormgegeven. Tot slot worden cao-afspraken, wettelijke kaders en de aard van het werk genoemd als factoren die de mogelijkheden voor doorwerken kunnen beperken.

### Informatie en duidelijkheid: Doorwerkers zijn voor financiële informatie vooral op zichzelf aangewezen

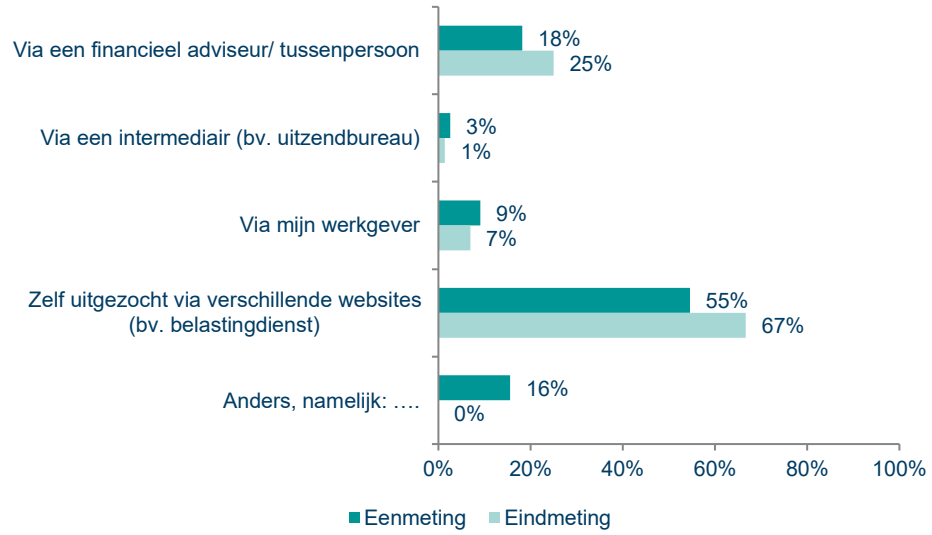
De meerderheid van de doorwerkers geeft aan voldoende inzicht te hebben in de financiële gevolgen van doorwerken voor het totale inkomen, maar dit geldt niet voor iedereen.

**Figuur 4.3 Percentage dat aangeeft voldoende inzicht te hebben in de financiële gevolgen van doorwerken voor het totale inkomen?**




De informatie hierover wordt via verschillende kanalen verkregen, maar de ruime meerderheid zoekt dit zelf uit, zo blijkt uit Figuur 4.4. Dit wijst erop dat financiële informatie niet altijd op één vaste of vanzelfsprekende plek beschikbaar is.

**Figuur 4.4 Hoe bent u aan deze informatie gekomen?**




Iets meer dan de helft van de werkgevers vindt dat de huidige wet- en regelgeving doorwerken ondersteunt (53%), terwijl 26% hier neutraal tegenover staat. Slechts 5% is het hiermee oneens. Tegelijkertijd geeft 16% aan niet te weten in hoeverre de wet- en regelgeving doorwerken ondersteunt.

### Randvoorwaarden als basis voor doorwerken

Randvoorwaarden bepalen of de basis voor doorwerken aanwezig is, maar verklaren niet waarom mensen uiteindelijk wel of niet doorwerken. Daarom wordt in de volgende paragraaf gekeken naar de onderliggende push- en pullfactoren die het doorwerken stimuleren of juist belemmeren.

## 4.2 Push- en pullfactoren voor doorwerken

In deze paragraaf wordt ingegaan op de push- en pullfactoren die van invloed kunnen zijn op doorwerken. Eerst wordt een overzicht gegeven van de onderzochte factoren (paragraaf 4.2.1). Vervolgens worden de resultaten van de nulmeting (uitgangspositie) en de ontwikkeling tijdens het onderzoek besproken (paragraaf 4.2.2 en 4.2.3). Daarbij wordt tevens aandacht

besteed aan verschillen tussen beide groepen (de gap-analyse). Paragraaf 4.2.4 sluit af met een vergelijking met landelijke benchmarks.

### *4.2.1 Onderzochte push- en pullfactoren*

Figuur 4.5 geeft een overzicht van de onderzochte push- en pullfactoren. In Bijlage A is een overzicht opgenomen van de enquêtevragen die zijn gebruikt om de verschillende factoren te meten.

**Figuur 4.5 Overzicht push- en pullfactoren**




#### Push- en pullfactoren werkgevers

Er wordt onderscheid gemaakt tussen individuele push- en pullfactoren, factoren die relatie hebben tot HR-praktijken, factoren binnen de werkomgeving en factoren met betrekking tot leiderschap.

Individueel spreken we van vier factoren:

- Werkvermogen en vitaliteit gaat over de mate waarin iemand fysiek en mentaal in staat is om het werk goed uit te voeren. Wanneer werknemers voldoende vitaal zijn en hun werk als haalbaar ervaren, kan dit bijdragen aan de bereidheid en mogelijkheid om langer door te werken.
- De mate van betrokkenheid verwijst naar de verbondenheid die werknemers ervaren met hun werk, collega's en organisatie. Werknemers die zich betrokken voelen, ervaren hun werk vaker als betekenisvol en voelen zich onderdeel van de organisatie. Dit kan een stimulerende factor zijn om actief te blijven op de arbeidsmarkt.
- Werk-privé balans gaat over de mate waarin het werk goed te combineren is met persoonlijke omstandigheden, zorgtaken, vrije tijd en herstel. Een goede balans kan bijdragen aan het beter volhouden van doorwerken.
- Jobcrafting verwijst naar de manier waarop werknemers zelf hun werk (kunnen) aanpassen aan hun wensen, mogelijkheden en behoeften. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het anders indelen van taken, het zoeken van meer uitdaging of juist het verminderen van belastende onderdelen. Dit heeft effect op de aansluiting bij wat iemand kan en wil.

HR-praktijken gaan over de manier waarop organisaties hun personeelsbeleid inzetten om doorwerken mogelijk en aantrekkelijk te maken. We onderscheiden 4 verschillende elementen:

- Benut: gericht op het benutten van de kennis en ervaring van oudere werknemers.
- Behoud: gericht op het behouden van werknemers binnen het bedrijf.
- Ontzien: gericht op het ontzien van werknemers van belastende taken.
- Ontwikkel: gericht op het blijven ontwikkelen van vaardigheden en inzetbaarheid.

Binnen de werkomgeving onderscheiden we twee factoren:

- Sociale steun in teams verwijst naar de mate waarin werknemers steun, hulp en waardering ervaren van collega's. Een team waarin collega's elkaar ondersteunen en rekening houden met elkaars mogelijkheden kan eraan bijdragen dat doorwerken prettig blijft.
- Autonomie gaat over de ruimte die werknemers ervaren om invloed uit te oefenen op hun werk, bijvoorbeeld in de indeling van taken, werktijden of werkwijze. Voor doorwerkers kan autonomie belangrijk zijn om het werk beter te laten aansluiten bij hun belastbaarheid, voorkeuren en privésituatie.

Tot slot worden de volgende factoren met betrekking tot leiderschap uitgelicht:

- Inzet en kwaliteit medewerkers verwijst naar de manier waarop werkgevers kijken naar de bijdrage die doorwerkers leveren aan de organisatie. Het gaat bijvoorbeeld om hun motivatie, betrouwbaarheid, vakkennis, ervaring en inzetbaarheid in het werk. Wanneer deze kwaliteiten worden herkend en benut, kan dit de bereidheid van werkgevers vergroten om met doorwerkers te blijven werken.
- Ondersteuning en waardering leidinggevenden gaat over de mate waarin leidinggevenden doorwerkers actief ondersteunen, ruimte bieden en hun bijdrage erkennen. Wanneer doorwerkers zich gezien en gewaardeerd voelen, kan dit bijdragen aan motivatie, betrokkenheid en de wens om langer actief te blijven.

### Push- en pullfactoren doorwerkers

Voor doorwerkers worden grotendeels dezelfde push- en pullfactoren uitgelicht. Echter zijn er drie extra individuele factoren onderzocht, namelijk: motivatie & werkbeleving, zelfeffectiviteit & regie en zelfreflectiviteit. Binnen leiderschap is enkel de ondersteuning en waardering van leidinggevenden uitgevraagd; inzet en kwaliteit van medewerkers is voor de medewerkers zelf niet van toepassing omdat het hier enkel over de beoordeling van dit aspect vanuit de leidinggevenden gaat.

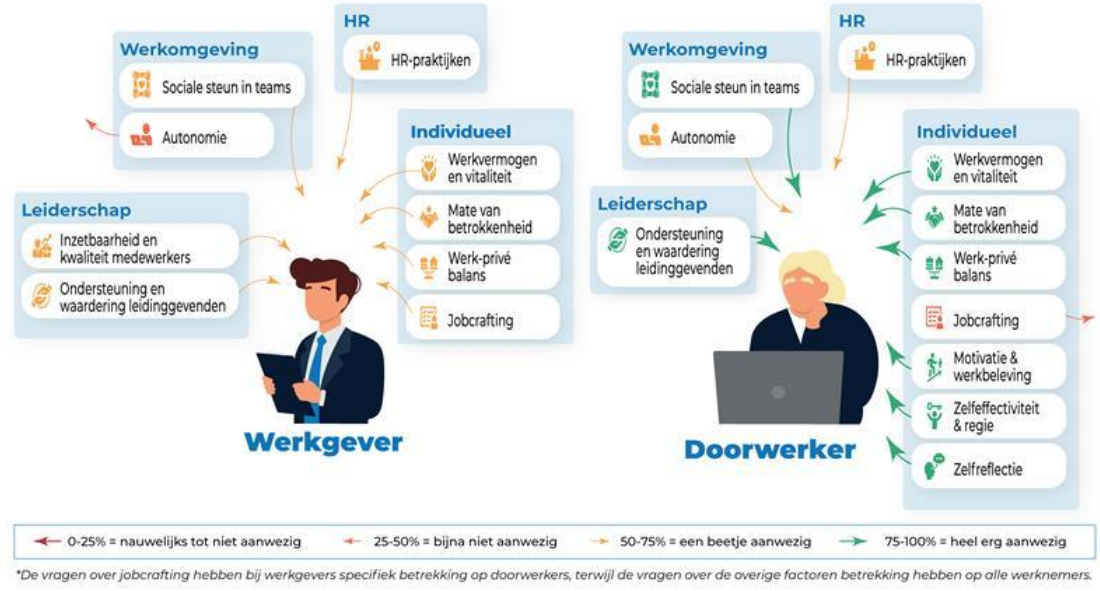
Hieronder worden de extra individuele factoren toegelicht:

- Motivatie & werkbeleving gaat over de redenen waarom doorwerkers actief willen blijven en hoe zij hun werk ervaren. Dit kan bijvoorbeeld samenhangen met plezier in het werk, sociale contacten, zingeving, financiële overwegingen of de wens om kennis en ervaring te blijven inzetten.
- Zelfeffectiviteit & regie verwijst naar het vertrouwen dat doorwerkers hebben in hun eigen vermogen om het werk goed uit te voeren en invloed uit te oefenen op hun werksituatie. Een gevoel van regie kan eraan bijdragen dat doorwerkers het werk als haalbaar en passend blijven ervaren.
- Zelfreflectiviteit gaat over het vermogen van doorwerkers om stil te staan bij hun eigen willen en kunnen. Doorwerkers die dit goed kunnen, zijn beter in staat om passende keuzes te maken over hun inzet, taken en werkbelasting. Dit kan helpen om doorwerken duurzaam en in balans vorm te geven.

### 4.2.2 *Uitgangspositie van werkgevers en doorwerkers*

Figuur 4.6 laat de push- en pullfactoren zien zoals in de nulmeting[17] opgehaald.

**Figuur 4.6 Push- en pullfactoren aan de start van het onderzoek**




#### Individuele factoren bieden doorwerkers bij aanvang een sterke basis

Bij de nulmeting waren doorwerkers positief over vrijwel alle individuele factoren die direct samenhangen met hun vermogen en motivatie om door te werken. Vooral werkvermogen en vitaliteit, werk-privébalans, motivatie en werkbeleving en betrokkenheid vormden sterke pullfactoren. Zo gaf 95% aan fysiek en mentaal aan de eisen van het werk te kunnen voldoen en beoordeelde 96% de werk-privébalans positief. Ook motivatie en werkbeleving scoorden hoog: gemiddeld viel 92% van de antwoorden op de onderliggende vragen in de positieve categorie. Doorwerkers begonnen het onderzoek daarmee vanuit een situatie waarin zij zichzelf overwegend als vitaal, gemotiveerd en betrokken bij hun werk beschouwden.

Werkgevers herkenden deze gunstige uitgangspositie, maar beoordeelden de individuele factoren terughoudender dan de doorwerkers zelf. Het verschil was vooral zichtbaar bij werkvermogen en vitaliteit en de werk-privébalans. Werkvermogen en vitaliteit werden door 95% van de doorwerkers positief beoordeeld, tegenover 67% van de werkgevers. Bij de werk-privébalans bedroegen deze percentages respectievelijk 96% en 72%. Werkgevers zagen deze factoren dus eveneens als stimulerend voor doorwerken, maar schatten de situatie minder positief in dan de doorwerkers zelf.

Zelfeffectiviteit & regie en zelfreflectie zijn alleen bij doorwerkers uitgevraagd, omdat werkgevers deze persoonlijke ervaringen niet kunnen beoordelen. Ook op deze factoren scoorden doorwerkers bij de nulmeting positief. Zij hadden vertrouwen in hun vermogen om waardevolle contacten op te bouwen en met moeilijke of onverwachte situaties om te gaan. Daarnaast vond 91% van de doorwerkers het belangrijk om stil te staan bij hun eigen handelen en gaf 83% van de doorwerkers aan hier daadwerkelijk de tijd voor te nemen.

[17] Jobcrafting is later toegevoegd en om deze reden voor zowel de werkgevers als doorwerkers in de eenmeting opgehaald.

### HR-praktijken bieden volgens werkgevers goede aanknopingspunten voor doorwerken

Werkgevers waren bij aanvang vooral positief over de HR-praktijken gericht op het benutten en ontwikkelen van medewerkers. Deze factoren vormden met respectievelijk 76% en 81% positieve antwoorden zware pullfactoren. Ook de mogelijkheden om medewerkers te ontzien en te behouden werden als lichte pullfactoren beoordeeld. Volgens werkgevers bood het bestaande personeelsbeleid daarmee overwegend een gunstige basis om doorwerken mogelijk te maken.

De resultaten voor HR-praktijken vanuit werkgevers- en doorwerkersperspectief kunnen niet rechtstreeks met elkaar worden vergeleken. De werkgeversscores hebben betrekking op de beschikbaarheid en toepassing van regelingen binnen de organisatie, terwijl bij doorwerkers vooral het eigen gebruik van deze regelingen centraal stond. Verschillen tussen beide groepen hoeven daarom niet te betekenen dat zij dezelfde praktijk anders beoordelen.

### De werkomgeving biedt daarnaast voldoende sociale steun en ondersteuning

Ook de sociale werkomgeving werd bij aanvang overwegend positief beoordeeld. Van de doorwerkers beoordeelde 78% de sociale steun binnen het team positief. Bij werkgevers bedroeg dit aandeel 65%. Beide groepen zagen sociale steun daarmee als een pullfactor, al waren doorwerkers hierover positiever.

Ook ondersteuning en waardering door leidinggevenden vormden bij de nulmeting een pullfactor. Onder doorwerkers beoordeelde 90% deze factor positief, tegenover 67% van de werkgevers. Doorwerkers voelden zich dus in sterke mate gezien, gewaardeerd en ondersteund door hun leidinggevende. Werkgevers herkenden deze ondersteuning, maar schatten deze minder positief in.

Het verschil sluit aan bij het bredere beeld van de nulmeting. Doorwerkers beoordeelden hun eigen dagelijkse werkervaring doorgaans gunstiger dan werkgevers de situatie op organisatieniveau inschatten. Dit gold niet alleen voor leiderschap, maar ook voor werkvermogen, werk-privébalans en autonomie.

### De mogelijkheden om het werk zelf vorm te geven verschillen per perspectief en werksituatie

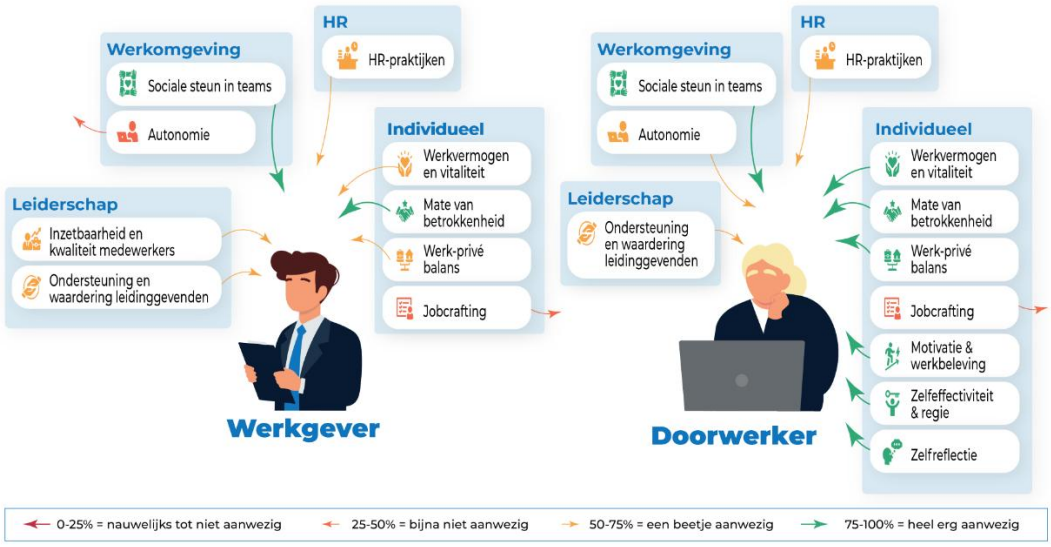
Bij autonomie liepen de perspectieven van werkgevers en doorwerkers sterk uiteen. Slechts 26% van de werkgevers beoordeelde deze factor positief, waardoor autonomie vanuit hun perspectief een lichte pushfactor vormde. Werkgevers zagen vooral beperkte mogelijkheden voor medewerkers om zelf hun werktijden, werklocatie, werktempo of werkwijze te bepalen. Onder doorwerkers beoordeelde daarentegen 63% de autonomie positief, waarmee deze factor voor hen een lichte pullfactor vormde. Doorwerkers ervaren in hun dagelijkse werkzaamheden dus meer regelruimte dan werkgevers op organisatieniveau mogelijk achten.

Jobcrafting werd bij aanvang positief beoordeeld. Uit de nadere duiding bleek echter dat de mogelijkheden hiervoor tussen afdelingen verschillen. Vooral binnen de zorg zijn de mogelijkheden tot jobcrafting beperkt. De positieve beoordeling betekende dus niet dat alle doorwerkers in dezelfde mate hun werk kunnen aanpassen.

### 4.2.3 *Ontwikkeling tijdens het onderzoek*

Figuur 4.7 laat de push- en pullfactoren zien die tijdens de onderzoeksperiode zijn ontwikkeld.

**Figuur 4.7 Overzicht push- en pullfactoren aan het eind van het onderzoek**




**De vragen over jobcrafting hebben bij werkgevers specifiek betrekking op doorwerkers, terwijl de vragen over de overige factoren betrekking hebben op alle werknemers.*

#### De individuele pullfactoren blijven stabiel

Werkvermogen en vitaliteit, werk-privébalans en motivatie en werkbeleving bleven gedurende het onderzoek sterke pullfactoren voor doorwerkers. Hoewel de beoordelingen aan het einde van het onderzoek iets lager lagen, veranderde de classificatie van deze factoren niet.

Ook betrokkenheid bleef voor doorwerkers een zware pullfactor. Werkgevers beoordeelden deze factor juist iets positiever, waardoor betrokkenheid ook vanuit hun perspectief verschoof van een lichte naar een zware pullfactor. Aan het einde van het onderzoek beoordeelden beide groepen deze factor even positief.

Werkgevers bleven werkvermogen en vitaliteit en werk-privébalans als lichte pullfactoren beschouwen. Doorwerkers waren hierover positiever, maar voor beide groepen bleven deze factoren gedurende het onderzoek stimulerend voor doorwerken.

Ook zelfeffectiviteit en regie en zelfreflectie werden bij zowel de nul- als de eindmeting positief beoordeeld. Bij de eindmeting bedroeg het aandeel positieve antwoorden respectievelijk 90% en 86%. Deze factoren vormden daarmee ook aan het einde van het onderzoek zware pullfactoren voor doorwerken.

#### Sociale steun neemt toe, terwijl autonomie een blijvend aandachtspunt vormt

Binnen de werkomgeving ontwikkelde vooral de sociale steun zich positief. Onder doorwerkers steeg het aandeel positieve antwoorden van 78% naar 88%. Aan het einde van het onderzoek gaf geen enkele doorwerker aan geen toegang te hebben tot sociale steun of hulp op het werk. Bij werkgevers nam het aandeel positieve antwoorden toe van 65% naar 75%. Sociale steun vormde daarmee aan het einde van het onderzoek vanuit beide perspectieven een zware pullfactor.

Voor autonomie is echter geen vergelijkbare ontwikkeling zichtbaar. Bij de eindmeting beoordeelde 57% van de doorwerkers de autonomie positief. Deze factor bleef voor hen daarmee een lichte pullfactor. Ook aan het einde van het onderzoek ervaren niet alle doorwerkers de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op hun werktempo of zelf te bepalen hoe en in welke volgorde zij werkzaamheden uitvoerden.

Onder werkgevers nam het aandeel positieve antwoorden licht toe van 26% naar 32%, maar tegelijkertijd steeg het aandeel negatieve antwoorden van 36% naar 42%. De antwoorden van werkgevers liepen aan het einde van het onderzoek dus sterker uiteen. Autonomie bleef vanuit werkgeversperspectief een lichte pushfactor. De resultaten wijzen erop dat de beschikbare regelruimte sterk afhankelijk kan zijn van de functie, afdeling of werksituatie en dat het lastig blijkt om dit aan te passen in relatief korte tijd.

Ook jobcrafting ontwikkelde zich aan werkgeverszijde minder gunstig. Tussen de eenmeting en eindmeting daalde het aandeel positieve antwoorden van 51% naar 45%, waardoor de factor verschoof van een lichte pullfactor naar een lichte pushfactor. Vooral binnen de zorg blijven de mogelijkheden beperkt om de inhoud of inrichting van het werk aan te passen.

### HR-praktijken blijven grotendeels stabiel

Binnen de HR-praktijken bleef het beeld gedurende het onderzoek grotendeels gelijk. De mogelijkheden om medewerkers te ontwikkelen bleven met 84% positieve antwoorden de sterkste pullfactor. De beoordeling van ontzien bleef vrijwel gelijk, terwijl benutten en behouden licht daalden. Deze veranderingen waren niet groot genoeg om tot een andere classificatie te leiden.

De resultaten wijzen daarmee niet op een brede verandering in het formele personeelsbeleid. De positieve ontwikkeling bij doorwerkers concentreerde zich vooral bij persoonlijke regie, zelfreflectie en sociale steun. De HR-praktijken vormden gedurende het gehele onderzoek een overwegend stimulerende, maar relatief stabiele context.

### Werkgevers en doorwerkers groeien naar elkaar toe, maar beoordelen de regelruimte verschillend

Gedurende het onderzoek zijn de perspectieven van werkgevers en doorwerkers op verschillende factoren dichter bij elkaar gekomen. Dit geldt onder meer voor betrokkenheid en ondersteuning en waardering door leidinggevenden. De ondersteuning door leidinggevenden bleef vanuit beide perspectieven positief, al nam het aandeel positieve antwoorden onder doorwerkers af van 90% naar 70%. Bij de eindmeting beoordeelde 63% van de werkgevers deze factor positief. Het verschil tussen beide groepen nam daarmee af van 23 naar 7 procentpunt, vooral doordat doorwerkers aan het einde van het onderzoek minder positief waren.

Tegelijkertijd blijft er een duidelijk verschil bestaan in de beoordeling van autonomie. Werkgevers zien op organisatieniveau beperkte mogelijkheden om medewerkers zelf keuzes te laten maken rondom het werk, zoals over werktijden of werktempo, terwijl doorwerkers in hun dagelijkse werkzaamheden meer regelruimte ervaren. Ook de afnemende beoordeling van jobcrafting door werkgevers laat zien dat het aanpassen binnen de werkzaamheden niet in iedere functie of afdeling even gemakkelijk is. Het beeld is daarmee overwegend positief,

maar laat ook zien dat er grenzen blijven aan de ruimte om het werk aan individuele behoeften en mogelijkheden aan te passen.

### *4.2.4 Vergelijking met landelijke benchmark (KOBA-DI)*

De in dit onderzoek opgenomen individuele factoren werkvermogen en vitaliteit, inzetbaarheid en kwaliteit, betrokkenheid en werk-privébalans, sluiten aan op factoren die terugkomen in het KOBA-DI model (Kosten Baten Duurzame Inzetbaarheid).[18] Hierdoor kunnen de resultaten worden vergeleken met een landelijke benchmark.

Opvallend is dat een aanzienlijk groter aandeel doorwerkers de eigen gezondheid positief beoordeelt dan in het KOBA-DI-onderzoek. Deze vergelijking moet echter voorzichtig worden geïnterpreteerd. Doorwerkers die na de AOW-leeftijd blijven werken, vormen mogelijk een positief geselecteerde groep: mensen die zich door hun gezondheid, motivatie en inzetbaarheid minder goed in staat voelen om door te werken, zullen eerder stoppen met werken. Dit zogenoemde healthy worker-effect[19] kan daarmee een deel van het verschil verklaren. De werkgevers die bij het onderzoek betrokken zijn, schatten het aandeel werknemers met een goede gezondheid juist lager in. Daarbij gaat het om een inschatting van de gezondheid van de totale werknemerspopulatie en niet specifiek van doorwerkers, waardoor deze resultaten niet één-op-één met elkaar kunnen worden vergeleken.

Ook bij inzetbaarheid en kwaliteit (weten en kunnen) zien we duidelijke verschillen. Werkgevers beoordelen (alle) medewerkers op deze onderdelen beduidend minder positief dan doorwerkers zichzelf beoordelen in de benchmark.

Voor betrokkenheid liggen de resultaten dichter bij elkaar. De uitkomsten zijn vergelijkbaar met die uit het KOBA-DI-onderzoek, al geven werkgevers hun organisatie gemiddeld een iets lagere score[20].
Ook op het thema werk-privébalans scoren doorwerkers hoog. Vrijwel alle doorwerkers ervaren hierin een goede balans, aanzienlijk meer dan de 77% die in de landelijke benchmark wordt gevonden. Werkgevers schatten dit aandeel met ruim 70% iets lager in.

De resultaten laten zien dat doorwerkers over het algemeen positief zijn over hun gezondheid, inzetbaarheid, betrokkenheid en werk-privébalans, en op deze thema's beter scoren dan de gemiddelde werknemer in Nederland. Dit hangt mogelijk samen met het feit dat zij bewust ervoor hebben gekozen om na pensionering door te werken, al dan niet in aangepaste vorm of omvang. Werknemers die hun eigen werkvermogen of inzetbaarheid lager inschatten, zullen deze keuze mogelijk minder snel maken. Tegelijkertijd valt op dat werkgevers hun werknemers op vrijwel alle thema's minder positief beoordelen. Hun inschattingen liggen juist rond of net onder de Nederlandse benchmark.

---

18 DIX Benchmark (2025). Wat leren we van de DIX-benchmark 2022-2025: Analyse, interpretaties en implicaties.
19 Healthy worker effect. (2008). *Encyclopedia Of Epidemiology*. https://doi.org/10.4135/9781412953948.n206
20 Zie bijlage B voor de exacte scores.

# 5 Ontwikkeling door de tijd

## 5.1 Effecten

- Welke korte- en langetermijneffecten zijn er te zien bij werkgevers en doorwerkers?

Binnen dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen mogelijke effecten op de korte en lange termijn. Deze paragraaf beschrijft welke effecten voor zowel werkgevers als doorwerkers zijn onderscheiden en op welke aspecten de monitoring zich richt.

Om de ontwikkeling van deze effecten in beeld te brengen, zijn in de vragenlijsten gerichte vragen opgenomen over de verschillende korte- en langetermijneffecten. Door de antwoorden op deze vragen gedurende de onderzoeksperiode te vergelijken, kan worden vastgesteld in hoeverre zich veranderingen hebben voorgedaan en in welke mate de beoogde effecten zijn opgetreden. Een overzicht van de vragen die hiervoor zijn gebruikt, is opgenomen in bijlage A.

Figuur 5.1 geeft een overzicht van de onderzochte effecten. Deze worden in deelparagraaf 5.1.1 en 5.1.2 nader toegelicht.

**Figuur 5.1 Theoretisch kader effecten**

| | *Effecten korte termijn* | *Effecten lange termijn* | |
|---|---|---|---|
| Werkgevers | - Bewustwording<br>- Inzichten in kansen en belemmeringen<br>- Aanpassingen beleid | - Acceptatie & integratie<br>- Flexibele werkopties<br>- CAO's en wetgeving ondersteunen | |
| Doorwerkers | - Inzicht in mogelijkheden<br>- Begeleiding<br>- Flexibele werkopties | - Acceptatie & normalisatie<br>- Afstemming op wensen en capaciteiten<br>- Doorwerkers langer actief op arbeidsmarkt | |

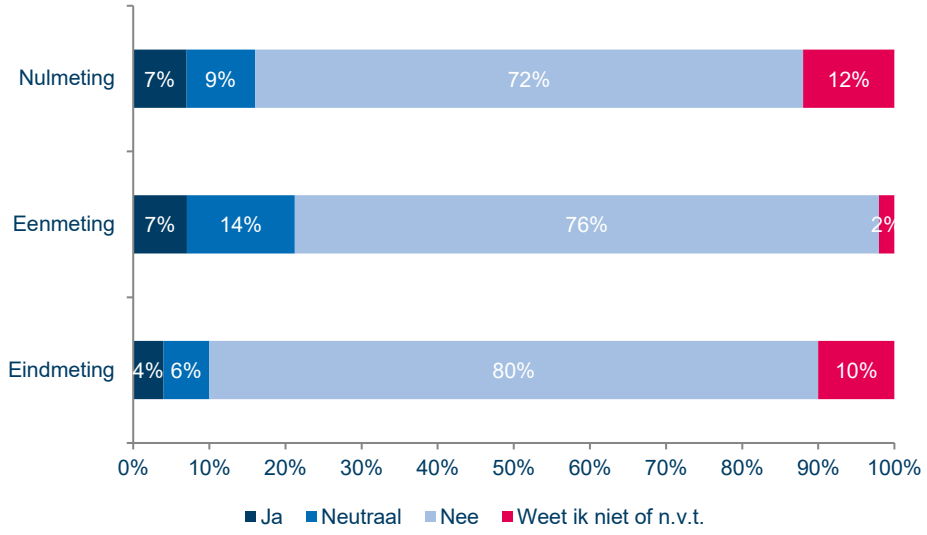
### *5.1.1 Effecten voor doorwerkers*

Voor doorwerkers is in de vragenlijsten onderscheid gemaakt tussen korte- en langetermijn-effecten. Op de korte termijn gaat het om een beter inzicht in de mogelijkheden om door te werken, de ervaren begeleiding daarbij en de beschikbaarheid van flexibele werkopties. Op de langere termijn wordt gekeken naar de mate waarin doorwerken als vanzelfsprekender wordt ervaren, de aansluiting van het werk op de wensen en capaciteiten van doorwerkers en de mate waarin zij daadwerkelijk langer actief blijven op de arbeidsmarkt.

### Doorwerkers ervaren overwegend positieve resultaten, met beperkte belemmeringen en ruimte voor meer maatwerk en ondersteuning

De meeste doorwerkers geven aan geen moeilijkheden te ervaren bij het doorwerken. In alle metingen antwoordt een ruime meerderheid ontkennend (72% bij de nulmeting, 76% bij de eenmeting en 80% bij de eindmeting). Het aandeel doorwerkers dat wel moeilijkheden ervaart blijft beperkt en neemt licht af van 16 procent bij de nulmeting naar 10 procent bij de eindmeting.

**Figuur 5.2 De antwoorden op de stelling "ik ervaar moeilijkheden bij het doorwerken"**




### Ervaren drempels bij doorwerken liggen vooral in contractuele onzekerheid, regelgeving en beperkte flexibiliteit

De ervaren drempels bij doorwerken hebben vooral betrekking op HR-praktijken, zoals tijdelijke contracten, onduidelijkheid over regelgeving en beperkte flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden. Daarnaast noemen doorwerkers hun fysieke belastbaarheid en energieniveau als aandachtspunt. In mindere mate ervaren zij belemmeringen in de vorm van onvoldoende ondersteuning of waardering vanuit leidinggevenden, beperkte sociale acceptatie van doorwerken en een gebrek aan flexibiliteit in de inrichting van werk en werktijden. Tegelijkertijd geeft een groot deel van de doorwerkers aan weinig tot geen drempels te ervaren bij het doorwerken. Over de tijd lijkt de aard van de ervaren drempels bovendien te verschuiven. Waar in de nulmeting relatief vaak onzekerheid over regels, procedures en ondersteuning vanuit HR of leidinggevenden werd genoemd, hebben de drempels in de een- en eindmeting vaker betrekking op concrete arbeidsvoorwaarden, contractvormen, maximale doorwerktermijnen, fysieke belastbaarheid en betrokkenheid bij het team.

### Doorwerkers zien vooral kansen in meer maatwerk, flexibiliteit en ondersteuning vanuit de organisatie

De mogelijkheden die doorwerkers noemen om ervaren drempels weg te nemen sluiten grotendeels aan bij de eerder genoemde knelpunten. Vooral meer flexibiliteit in contractvormen, werktijden en de duur van doorwerkconstructies wordt regelmatig genoemd. Daarnaast geven doorwerkers aan behoefte te hebben aan duidelijkere informatie over de mogelijkheden en gevolgen van doorwerken, meer aandacht en waardering vanuit

leidinggevenden en HR, en meer maatwerk in gesprekken over hun wensen, belastbaarheid en inzetbaarheid. Ook noemen zij het belang van goede communicatie, betrokkenheid bij het team en een normale beeldvorming van doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd. Net als bij de ervaren drempels geeft een aanzienlijke groep doorwerkers aan geen aanvullende maatregelen nodig te vinden, omdat zij weinig of geen belemmeringen ervaren. Over de tijd verschuift de aandacht enigszins van algemene aandacht en erkenning voor doorwerkers naar meer concrete wensen rondom flexibiliteit, contractmogelijkheden, regelgeving en het faciliteren van individuele oplossingen.

### In de tussentijd hebben doorwerkers veranderingen ervaren in werk, ondersteuning en persoonlijke situatie

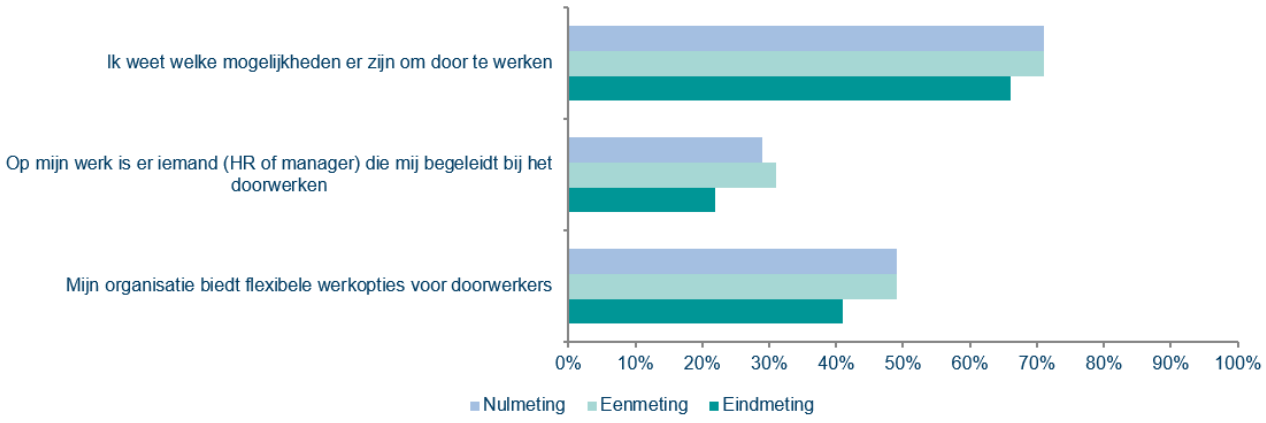
Op zowel de eenmeting als de eindmeting gaven tien doorwerkers aan veranderingen te hebben ervaren sinds de vorige vragenlijst. Het gaat onder meer om veranderingen in de omvang en invulling van het werk, zoals minder uren werken, een andere functie of minder verantwoordelijkheden. Daarnaast noemen respondenten veranderingen in de ondersteuning en flexibiliteit vanuit de werkgever. Sommige doorwerkers ervaren meer maatwerk en ondersteuning, terwijl anderen juist knelpunten ervaren in roostering of inzetmogelijkheden.

Ook worden belemmeringen in arbeidsvoorwaarden en regelgeving genoemd. Respondenten wijzen bijvoorbeeld op het ontbreken van bepaalde regelingen voor doorwerkers of op contractuele en cao-gerelateerde beperkingen waardoor doorwerken niet langer mogelijk was. Tot slot noemen enkele respondenten veranderingen in hun persoonlijke situatie, zoals gezondheid, de balans tussen werk en privé of de keuze om met pensioen te gaan. Voor sommige respondenten leiden veranderingen in hun gezondheid, werkuren of werk-privébalans tot meer rust en een betere belastbaarheid.

### Op korte termijn is het inzicht in doorwerken groot, terwijl flexibiliteit en vooral begeleiding wat achterblijven

Figuur 5.3 toont per stelling het percentage doorwerkers dat het hier (helemaal) mee eens is. Hoe hoger het percentage, hoe groter het aandeel doorwerkers dat zich in de stelling kan vinden. De percentages verschillen nauwelijks tussen de totale groep doorwerkers en de doorwerkers die in de zorgsector werken.

**Figuur 5.3 De mate waarin kortetermijneffecten optreden voor doorwerkers**



### Inzicht in doorwerkmogelijkheden is bij de meeste medewerkers aanwezig

Een ruime meerderheid van de respondenten weet welke mogelijkheden er zijn om door te werken. Dit aandeel blijft gedurende de metingen stabiel hoog: 71 procent bij de nulmeting, 71 procent bij de eenmeting en 66 procent bij de eindmeting. Dit wijst erop dat de meeste medewerkers bekend zijn met de opties rondom doorwerken, al is er in de laatste meting een lichte afname zichtbaar.

### Slechts een beperkte groep medewerkers ervaart begeleiding bij doorwerken[21]

De aanwezigheid van begeleiding vanuit de organisatie wordt minder vaak ervaren. Ongeveer drie op de tien respondenten geven aan dat er op het werk iemand, zoals een HR-medewerker of manager, beschikbaar is om hen te begeleiden bij het doorwerken (29% bij de nulmeting, 31% bij de eenmeting en 22% bij de eindmeting). Dit wijst erop dat begeleiding bij doorwerken voor een relatief beperkte groep zichtbaar of beschikbaar is. Daarnaast laat de daling in de eindmeting zien dat de ervaren ondersteuning niet voor alle doorwerkers vanzelfsprekend is.

### Ruim vier op de tien medewerkers ervaart mogelijkheden voor flexibel doorwerken

Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat de organisatie flexibele werkopties aanbiedt voor doorwerkers. Dit aandeel bedraagt 49 procent bij zowel de nul- als de eenmeting en daalt naar 41 procent bij de eindmeting. Hoewel flexibele werkopties voor een substantieel deel van de medewerkers beschikbaar zijn, laat de laatste meting zien dat deze mogelijkheden mogelijk minder vaak worden ervaren of toegepast dan eerder het geval was.

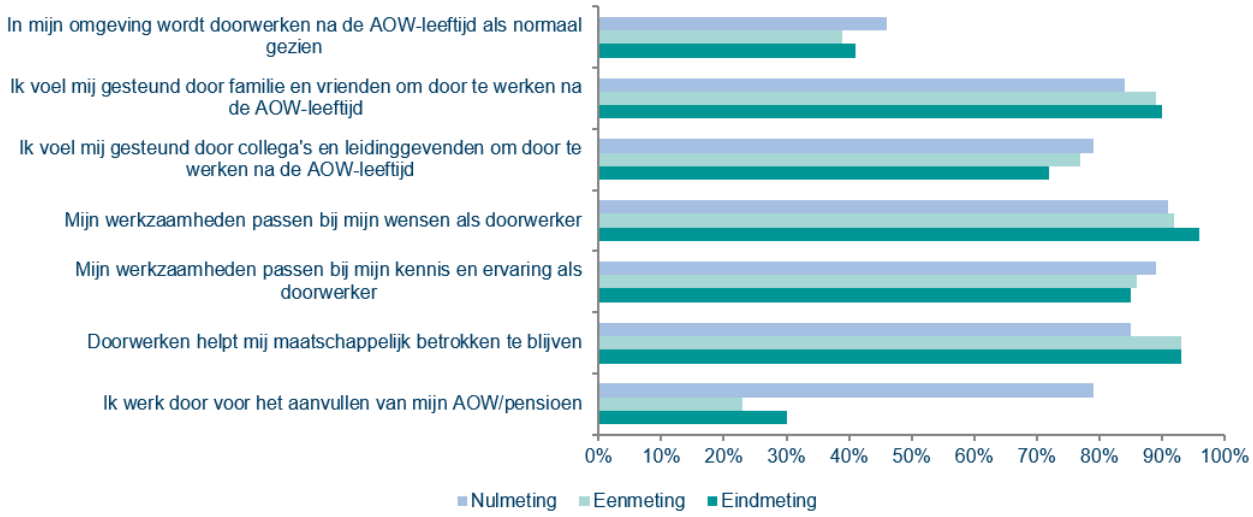
### Op lange termijn draagt doorwerken bij aan sociale steun, passende inzet en maatschappelijke betrokkenheid

In Figuur 5.4 wordt visueel weergegeven in hoeverre doorwerkers het (helemaal) eens zijn met de stellingen. Hoe hoger het percentage, hoe groter het aandeel doorwerkers dat zich in de stelling kan vinden. De resultaten laten een vergelijkbaar beeld zien voor de totale groep doorwerkers en voor doorwerkers die werkzaam zijn in de zorgsector.

---

[21] In de vragenlijst is ook gevraagd naar begeleiding vanuit een uitzendbureau of intermediair. Omdat slechts vier respondenten aangaven via een uitzendbureau of intermediair werkzaam te zijn en uit gesprekken met twee van hen bleek dat hiervan geen sprake was, zijn deze resultaten niet verder geanalyseerd. Door het kleine aantal respondenten en mogelijke onduidelijkheid over de contractvorm kunnen aan deze uitkomsten geen betrouwbare conclusies worden verbonden.

**Figuur 5.4 De mate waarin langetermijneffecten optreden voor doorwerkers**




## De steun voor doorwerken is groot, maar normalisatie blijft achter

Doorwerkers ervaren over het algemeen veel steun vanuit hun sociale omgeving om na de AOW-leeftijd door te werken. Negen op de tien respondenten voelen zich gesteund door familie en vrienden (84%, 89% en 90%). Ook de steun vanuit collega's en leidinggevenden blijft hoog, al is hier een lichte daling zichtbaar van 79 procent bij de nulmeting naar 72 procent bij de eindmeting. Tegelijkertijd laat de normalisatie van doorwerken een minder uitgesproken beeld zien. Het aandeel respondenten dat aangeeft dat doorwerken in hun omgeving als normaal wordt gezien, ligt rond de 40 procent en neemt licht af tussen de nulmeting (46%) en de eenmeting (39%), om vervolgens weer beperkt te stijgen in de eindmeting (41%). Dit wijst erop dat doorwerken weliswaar breed wordt ondersteund door de directe omgeving, maar nog niet overal als vanzelfsprekend of normaal wordt beschouwd.

## Werkzaamheden sluiten goed aan bij de wensen, kennis en ervaring van doorwerkers

De resultaten laten zien dat de werkzaamheden van doorwerkers in hoge mate aansluiten bij hun wensen, kennis en ervaring. Het aandeel respondenten dat aangeeft dat de werkzaamheden passen bij hun wensen als doorwerker stijgt van 91 procent bij de nulmeting naar 96 procent bij de eindmeting. Ook de aansluiting van werkzaamheden op kennis en ervaring wordt door een grote meerderheid positief beoordeeld, al is hier sprake van een lichte afname van 89 procent naar 85 procent. Over de gehele linie ervaren doorwerkers dus dat hun werkzaamheden goed aansluiten bij hun persoonlijke voorkeuren en inzetbaarheid.

## Doorwerken draagt bij aan maatschappelijke betrokkenheid, maar financiële motieven laten geen eenduidige ontwikkeling zien

Doorwerken draagt volgens veel respondenten bij aan maatschappelijke betrokkenheid. Het aandeel dat aangeeft dat doorwerken helpt om maatschappelijk betrokken te blijven stijgt van 85 procent bij de nulmeting naar 93 procent bij de een- en eindmeting.

Voor de ontwikkeling van financiële motieven is voorzichtigheid geboden bij de vergelijking tussen de metingen. In de nulmeting werd gevraagd of doorwerken helpt om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt (79%), terwijl in de een- en eindmeting de stelling luidde: “Ik werk door voor het aanvullen van mijn AOW/pensioen” (respectievelijk 23% en 30%). De twee

stellingen meten daarmee niet alleen verschillende aspecten van doorwerken, maar raken ook aan verschillende typen motivatie. Langer actief willen blijven op de arbeidsmarkt kan worden gezien als een meer intrinsiek of persoonlijk gemotiveerd motief, terwijl het aanvullen van AOW of pensioen duidelijker wijst op een extrinsiek, financieel motief. De percentages kunnen daarom niet rechtstreeks met elkaar worden vergeleken. Het waargenomen verschil kan ten minste gedeeltelijk het gevolg zijn van de gewijzigde vraagstelling en zegt op zichzelf niet dat financiële motieven gedurende de onderzoeksperiode belangrijker zijn geworden.

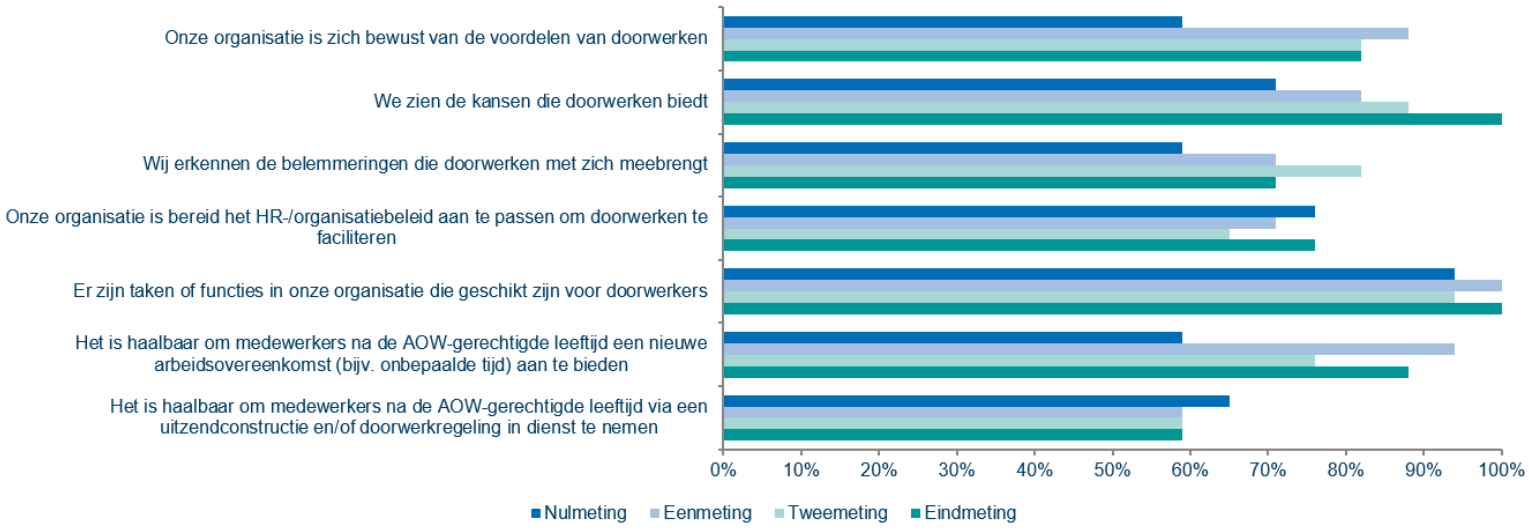
### *5.1.2 Effecten voor werkgevers*

Ook voor werkgevers worden in de vragenlijsten zowel korte- als langetermijneffecten onderscheiden. De kortetermijneffecten hebben betrekking op een grotere bewustwording van de mogelijkheden van doorwerken, meer inzicht in de kansen en belemmeringen die hierbij een rol spelen en eventuele aanpassingen in het HR-beleid of de organisatie. Op de langere termijn wordt gekeken naar de mate waarin doorwerken wordt geaccepteerd en geïntegreerd binnen organisaties, de beschikbaarheid van flexibele werkmogelijkheden en de mate waarin cao's en wet- en regelgeving het doorwerken ondersteunen.

#### Op korte termijn nemen bewustwording, inzicht en bereidheid tot actie rondom doorwerken toe

Aan werkgevers is gevraagd in hoeverre zij het eens zijn met verschillende stellingen over doorwerken. Figuur 5.5 toont per stelling het aandeel respondenten dat aangaf het hiermee eens of helemaal eens te zijn.

**Figuur 5.5 De mate waarin kortetermijneffecten optreden voor werkgevers**




#### Werkgevers zijn zich in toenemende mate bewust van de voordelen en kansen van doorwerken

Werkgevers zijn gedurende het traject in toenemende mate bewust geworden van de voordelen van doorwerken. Het aandeel respondenten dat aangeeft dat de organisatie zich hiervan bewust is, stijgt van 59 procent bij de nulmeting naar 88 procent bij de eindmeting. Onder werkgevers in de zorgsector ligt dit aandeel aanvankelijk iets hoger: 67 procent bij de nulmeting, oplopend naar 100 procent bij de eindmeting.

Ook het aandeel werkgevers dat kansen ziet in doorwerken neemt toe, van 71 naar 100 procent. Het beeld onder werkgevers in de zorgsector is hierbij vergelijkbaar met dat van de totale groep.

### Werkgevers krijgen steeds beter zicht op de kansen én belemmeringen van doorwerken

Niet alleen het inzicht in de kansen van doorwerken neemt toe, maar ook het bewustzijn van de bijbehorende belemmeringen. Het aandeel werkgevers dat aangeeft deze belemmeringen te herkennen, stijgt van 59 procent bij de nulmeting naar 71 procent bij de eindmeting. Onder werkgevers in de zorgsector ligt dit aandeel iets hoger, met een stijging van 67 naar 78 procent. Dit wijst erop dat werkgevers gedurende het traject beter zicht krijgen op zowel de kansen als de randvoorwaarden voor doorwerken binnen de organisatie.

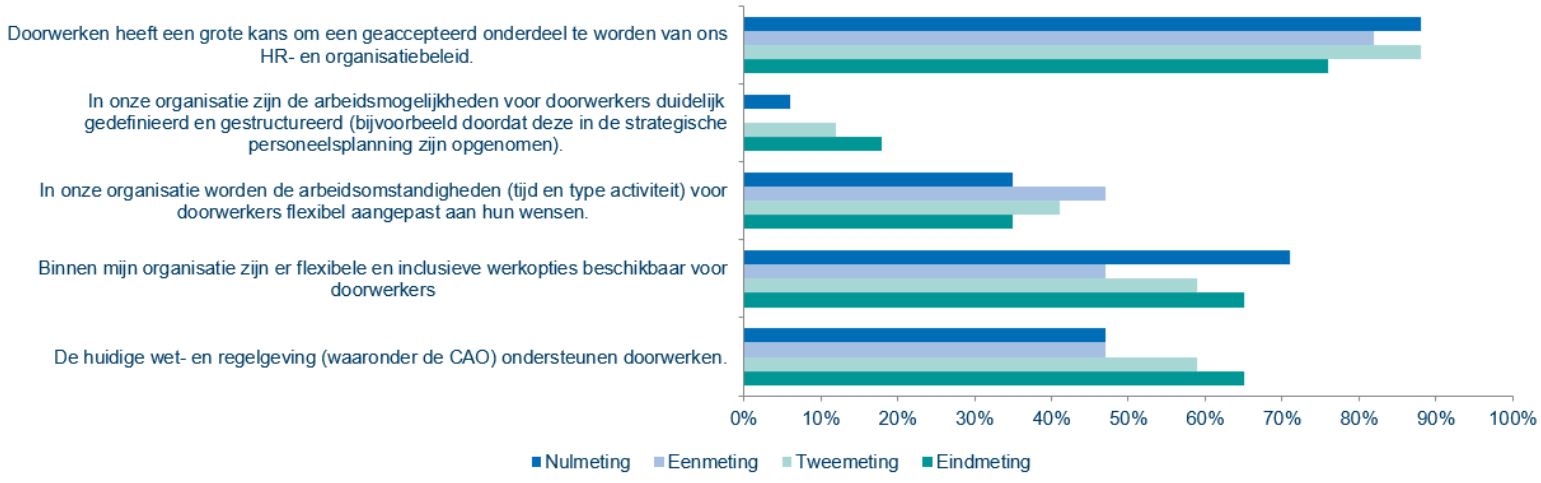
### Werkgevers zien steeds meer mogelijkheden om doorwerken binnen de eigen organisatie te faciliteren

Werkgevers tonen in toenemende mate bereidheid om het HR- en organisatiebeleid aan te passen om doorwerken te faciliteren. Dit aandeel stijgt van 65 procent bij de nulmeting naar 76 procent bij de eindmeting. Daarnaast ziet vrijwel iedere werkgever geschikte taken of functies voor doorwerkers binnen de eigen organisatie (94% tot 100%). Ook neemt de ervaren haalbaarheid van het aanbieden van een nieuwe arbeidsovereenkomst aan medewerkers na de AOW-gerechtigde leeftijd toe, van 59 procent bij de nulmeting naar 88 procent bij de eindmeting. De haalbaarheid van het inzetten van AOW-gerechtigde medewerkers via een uitzendconstructie of doorwerkregeling blijft gedurende de metingen relatief stabiel. Het aandeel werkgevers dat dit haalbaar acht, daalt licht van 65 procent bij de nulmeting naar 59 procent bij de daaropvolgende metingen. Dit wijst erop dat werkgevers vooral mogelijkheden zien binnen de eigen organisatie.

### Op lange termijn groeit de institutionele inbedding van doorwerken, maar blijft verdere verankering nodig

Per stelling is weergegeven welk deel van de werkgevers een positief oordeel gaf. Het gaat hierbij om respondenten die aangaven het eens of helemaal eens te zijn met de betreffende stelling.

**Figuur 5.6 De mate waarin langetermijneffecten optreden voor werkgevers**



### Doorwerken wordt breed geaccepteerd, maar nog beperkt structureel verankerd

Werkgevers zien over het algemeen veel mogelijkheden om doorwerken een structurele plaats te geven binnen hun organisatie. Het aandeel respondenten dat verwacht dat doorwerken een geaccepteerd onderdeel van het HR- en organisatiebeleid kan worden ligt gedurende alle metingen hoog (82%, 88%, 88% en 76%). Daarnaast neemt het aandeel werkgevers dat aangeeft dat arbeidsmogelijkheden voor doorwerkers binnen de organisatie duidelijk zijn gedefinieerd en gestructureerd toe van 6 procent bij de nulmeting naar 18 procent bij de eindmeting. Onder werkgevers in de zorgsector ligt dit aandeel iets hoger, met een stijging van 11 naar 22 procent.

Hoewel het aandeel werkgevers dat de arbeidsmogelijkheden voor doorwerkers al duidelijk heeft vastgelegd nog beperkt is, wijzen de resultaten op een voorzichtige ontwikkeling richting een meer structurele inbedding van doorwerken binnen organisaties.

### Flexibele werkopties zijn voor veel werkgevers beschikbaar, maar maatwerk in arbeidsomstandigheden blijft achter

Het beeld rondom flexibele werkopties is wisselend. Het aandeel werkgevers dat aangeeft dat er flexibele en inclusieve werkopties beschikbaar zijn voor doorwerkers, daalt eerst van 71 procent bij de nulmeting naar 47 procent bij de eenmeting, maar stijgt vervolgens weer naar 65 procent bij de eindmeting. Onder werkgevers in de zorgsector is een sterkere stijging zichtbaar: van 44 procent bij de nulmeting naar 78 procent bij de eindmeting.

Ook het aanpassen van arbeidsomstandigheden aan de wensen van doorwerkers gebeurt niet overal vanzelfsprekend. Het aandeel werkgevers dat aangeeft arbeidsomstandigheden flexibel aan te passen, schommelt tussen de 35 en 47 procent. In de zorgsector ligt dit aandeel lager: 11 procent bij de nulmeting en 22 procent bij de eindmeting. Dit suggereert dat er ruimte is voor maatwerk, maar dat flexibele aanpassingen van arbeidsomstandigheden nog niet breed worden toegepast. Dit lijkt met name in de zorgsector een aandachtspunt, waar het door de aard van het werk mogelijk lastiger is om werkzaamheden en arbeidsomstandigheden flexibel in te richten.

### Wet- en regelgeving worden in toenemende mate als faciliterend voor doorwerken ervaren

Werkgevers ervaren de huidige wet- en regelgeving, waaronder de cao, in toenemende mate als ondersteunend aan doorwerken. Het aandeel respondenten dat deze stelling onderschrijft stijgt van 47 procent bij de nulmeting naar 65 procent bij de eindmeting. Wel geven werkgevers aan dat de huidige ketenregeling, ondanks de soepele regels voor AOW’ers, beperkingen met zich mee brengt voor het langer dan vier jaar in dienst houden van doorwerkers. Een werkgever mag vanaf de AOW-leeftijd maximaal 6 tijdelijke contracten in een periode van 4 jaar aanbieden.

## 5.2 Interventies

Welke nieuwe en bestaande interventies zijn volgens de deelnemende werkgevers mogelijk om doorwerken in Nederland te kunnen verbeteren?

### *5.2.1 Van losse initiatieven naar structurele verankering van doorwerken*

Gedurende het onderzoek hebben veel organisaties stappen gezet om doorwerken na pensionering minder afhankelijk te maken van toeval en individuele initiatieven. Werkgevers ontwikkelden signaleringen in HR-systemen, brachten medewerkers die de AOW-leeftijd naderen beter in beeld en namen het onderwerp op in bestaande gesprekscycli, strategische personeelsplanning of beleid rond duurzame inzetbaarheid. Daarbij verschoof de aandacht bij sommige organisaties geleidelijk van bewustwording naar meer structurele borging. Een belangrijke les die hierbij naar voren kwam, is dat beleid alleen onvoldoende is. In vrijwel alle gesprekken werd benadrukt dat leidinggevenden een sleutelrol vervullen. Zij signaleren dat medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd naderen, voeren het eerste gesprek over de toekomst en bepalen in belangrijke mate hoeveel ruimte er ontstaat voor maatwerk.

Zoals een werkgever treffend aangaf: “We dachten dat medewerkers er zelf wel over zouden beginnen, maar juist toen leidinggevenden het gesprek actief gingen voeren, ontdekten we hoeveel mogelijkheden er eigenlijk waren.”

Werkgevers adviseren andere organisaties daarom om niet te wachten op een uitgewerkt beleidskader, maar vroeg te starten met signalering en gesprekken tussen medewerker en leidinggevende.

### *5.2.2 Maatwerk en kennisbenutting vormen belangrijke succesfactoren voor doorwerken*

De meest succesvolle voorbeelden hebben betrekking op maatwerk en het benutten van de ervaring van oudere medewerkers. In verschillende organisaties worden doorwerkers ingezet als mentor, coach, praktijkopleider of specialist, waardoor kennis behouden blijft en tegelijkertijd ruimte ontstaat voor een andere, vaak minder belastende invulling van het werk. Ook vroegtijdige gesprekken blijken effectief. Werkgevers geven aan dat medewerkers vaak meer openstaan voor doorwerken dan vooraf werd gedacht, mits zij invloed hebben op hun werkzaamheden, werktijden of verantwoordelijkheden.

Daarnaast leveren positieve voorbeelden en gerichte communicatie veel op. Organisaties die verhalen van doorwerkers delen of vacatures expliciet openstellen voor 60-plussers en AOW-gerechtigden, lukt het om oudere werknemers te binden en al dan niet te overtuigen om na AOW-leeftijd door te werken.

Een van de werkgevers verwoordde dit als volgt: “Mensen willen vaak niet stoppen met werken, maar wel stoppen met bepaalde onderdelen van hun werk.” De belangrijkste les voor andere organisaties is daarom om minder vanuit functies te denken en meer vanuit de kennis, ervaring en bijdrage die medewerkers ook na pensionering nog willen leveren.

### 5.2.3 *Beeldvorming, beperkte prioriteit en het niet kunnen aanpassen van werkzaamheden belemmeren doorwerken*

Tegelijkertijd laten de gesprekken zien dat organisaties tegen vergelijkbare uitdagingen aanlopen. Het onderwerp doorwerken moet vaak concurreren met andere urgente vraagstukken, zoals arbeidsmarktkrapte, verzuim, reorganisaties, werkdruk en verandertrajecten. Daardoor blijft het regelmatig afhankelijk van een beperkt aantal enthousiaste trekkers binnen HR waardoor de voortgang kwetsbaar wordt. En dat terwijl doorwerken van AOW'ers deeloplossingen kan bieden voor bijvoorbeeld personele krapte en werkdruk.

Daarnaast vormt beeldvorming een belangrijke belemmering. Enkele organisaties gaven aan dat er binnen het management soms sprake is van aannames en beeldvorming dat oudere werknemers minder flexibel, minder inzetbaar of minder veranderingsbereid zijn. De praktijkvoorbeelden uit het onderzoek schetsen echter een veel genuanceerder beeld. Veel doorwerkers blijken juist gemotiveerd, betrokken en bereid hun kennis over te dragen.

Ook het aanpassen van functies blijkt niet altijd eenvoudig, vooral wanneer werkzaamheden fysiek belastend zijn of functies sterk vastliggen. Werkgevers gaven aan dat de grootste valkuil vaak is dat er te snel wordt gedacht in beperkingen.

Zoals een respondent opmerkte: "We keken vooral naar wat oudere medewerkers niet meer konden, terwijl het gesprek juist liet zien hoeveel zij nog kunnen en willen betekenen." De belangrijkste les is daarom dat maatwerk en een open houding van leidinggevenden essentieel zijn om mogelijkheden zichtbaar te maken.

### 5.2.4 *Ondersteuning van leidinggevenden en meer maatwerk bieden de grootste kansen voor doorwerken*

Wanneer werkgevers vooruitkijken, komt een aantal kansrijke interventies steeds terug. Veel organisaties zien behoefte aan betere ondersteuning van leidinggevenden, bijvoorbeeld via praktische handreikingen, training, gespreksformats en voorbeelden uit de praktijk. Daarnaast noemen zij interventies die medewerkers meer regie geven over hun loopbaan, zoals levensfasegesprekken, vroegtijdige pensioenvoorlichting en hulpmiddelen die inzicht geven in de financiële gevolgen van doorwerken.

Ook zien werkgevers kansen in flexibeler jobdesign, waarbij werkzaamheden beter worden afgestemd op de wensen, belastbaarheid en expertise van oudere medewerkers. Daarbij wordt nadrukkelijk gedacht aan rollen gericht op coaching, begeleiding, kennisoverdracht en specialistische ondersteuning. Werkgevers adviseren andere organisaties om klein te beginnen, positieve voorbeelden zichtbaar te maken en vooral te investeren in het gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Zoals een deelnemer het samenvatte: "Het verschil wordt uiteindelijk niet gemaakt door een regeling, maar door het gesprek dat de leidinggevende voert."

De ervaringen uit het onderzoek laten zien dat juist dit gesprek de basis vormt voor meer autonomie, maatwerk, waardering en betekenisvol werk, en daarmee voor succesvol doorwerken na pensionering. Allemaal aspecten die als pullfactoren naar voren kwamen in dit onderzoek.

### *5.2.5 Leren van elkaar versnelt de implementatie van doorwerken*

De check-ins en kennisuitwisseling binnen de Alliantie Doorwerkers lijken niet alleen inzicht te hebben opgeleverd, maar ook te hebben bijgedragen aan het vasthouden van aandacht voor het onderwerp. Verschillende werkgevers gaven aan dat doorwerken in de dagelijkse praktijk gemakkelijk wordt overschaduwd door andere urgente HR-vraagstukken. De periodieke gesprekken zorgden ervoor dat organisaties actief bleven reflecteren op hun aanpak, vervolgstappen formuleerden en ervaringen uitwisselden met andere deelnemers. Daarnaast boden praktijkvoorbeelden van andere organisaties inspiratie om nieuwe initiatieven op te starten of reeds bestaande ideeën verder uit te werken. Daarmee functioneerde het onderzoek niet alleen als monitorinstrument, maar ook als aanjager van bewustwording, kennisdeling en implementatie.

# 6 Conclusies en aanbevelingen

## 6.1 Conclusies

In deze paragraaf geven we antwoord op de centrale onderzoeksvragen.

1. Welke organisaties en doorwerkers nemen deel aan het onderzoek?
   a. Wat is de motivatie van organisaties om deel te nemen?
   b. Welke voordelen ervaren organisaties van de inzet van doorwerkers?
2. Wat zijn belangrijke randvoorwaarden, barrières en versnellers (ofwel push en pull factoren) die het doorwerken voor doorwerkers en werkgevers op de Nederlandse arbeidsmarkt significant beïnvloeden?
3. Welke korte- en langetermijneffecten van de alliantie zijn er te zien bij de deelnemende organisaties?
4. Welke nieuwe en bestaande interventies zijn volgens doorwerkers, uitzenders en werkgevers mogelijk om doorwerken in Nederland te kunnen verbeteren?

**Organisaties zetten doorwerkers in om schaarste op te vangen en expertise te behouden**

Aan het onderzoek namen negentien organisaties deel, het merendeel van deze organisaties had al doorwerkers in dienst. De deelnemende organisaties verschillen sterk in omvang en personeelssamenstelling. Iets meer dan de helft van alle organisaties zijn vooral actief in de zorg- en welzijnssector. De deelnemende doorwerkers zijn gemiddeld enkele jaren ouder dan de AOW-leeftijd en werken veelal in deeltijd. Voor een aanzienlijk deel van hen is het werk na het bereiken van de AOW-leeftijd anders ingericht, bijvoorbeeld door een vermindering van het aantal werkuren of een aanpassing van taken en verantwoordelijkheden.

De deelnemende organisaties zijn gemotiveerd om doorwerken na de AOW-leeftijd te verkennen. Enerzijds zien zij het als waardevol om de kennis, ervaring en inzetbaarheid van oudere werknemers langer te benutten. Anderzijds spelen personeelstekorten, onvervulde vacatures en de krapte op de arbeidsmarkt een belangrijke rol. Organisaties nemen daarmee deel aan het onderzoek vanuit een combinatie van interesse in de doelgroep, waardering voor hun bijdrage en de behoefte om personele uitdagingen op te vangen.

De organisaties ervaren verschillende voordelen van de inzet van doorwerkers. Met name hun ervaring, vakkennis, betrouwbaarheid en werkethiek worden als belangrijke meerwaarde genoemd. Daarnaast dragen doorwerkers bij aan kennisoverdracht en het begeleiden van jongere medewerkers. De resultaten zijn gebaseerd op een diverse groep organisaties en doorwerkers, maar door de oververtegenwoordiging van de zorgsector en verschillen met de landelijke populatie zijn de uitkomsten niet zonder meer representatief voor alle werkgevers en doorwerkers in Nederland.

### Doorwerkers ervaren in de praktijk vaak meer mogelijkheden om hun werk aan te passen dan volgens werkgevers mogelijk is

De belangrijkste randvoorwaarden voor doorwerken liggen in een positieve cultuur en beeldvorming, organisatorische ondersteuning en voldoende informatie en duidelijkheid. Doorwerkers voelen zich overwegend gewaardeerd en gelijkwaardig behandeld. Werkgevers zien bovendien kansen in doorwerken en zijn bereid hun beleid hierop aan te passen. Tegelijkertijd blijft vooral de structurele inrichting achter: financiële informatie is niet altijd vanzelfsprekend beschikbaar, wet- en regelgeving wordt niet door iedereen als ondersteunend ervaren en flexibele constructies zijn niet overal even haalbaar.

Voor doorwerkers zijn vooral individuele factoren en leiderschap sterke pullfactoren. Voor werkgevers liggen de sterkste pullfactoren vooral bij het benutten en ontwikkelen van medewerkers, betrokkenheid, sociale steun en de ervaren inzet en kwaliteit van oudere medewerkers. De belangrijkste pushfactoren blijven autonomie en jobcrafting: werkgevers ervaren beperkte mogelijkheden om werktijden, werklocatie, werktempo of werkzaamheden flexibel aan te passen. Zeker in de zorgsector scoren deze factoren laag.

De resultaten laten zien dat doorwerkers de voorwaarden voor duurzaam doorwerken overwegend positiever ervaren dan werkgevers. Zij beoordelen hun inzetbaarheid, werk-privébalans, sociale steun en autonomie gunstiger dan werkgevers deze op organisatieniveau inschatten. Tegelijkertijd zijn werkgevers en doorwerkers gedurende het onderzoek dichter naar elkaar toegegroeid, met name waar het gaat om betrokkenheid en ondersteuning door leidinggevenden. De grootste uitdaging blijft het creëren van voldoende ruimte voor autonomie en maatwerk. Waar doorwerkers in de praktijk vaak mogelijkheden ervaren om hun werk aan te passen, zien werkgevers hierin nog duidelijke organisatorische beperkingen.

Bij de vergelijking van deze inzichten met de landelijke KOBA-DI-benchmark zien we min of meer hetzelfde beeld. Doorwerkers beoordelen hun gezondheid, inzetbaarheid, betrokkenheid en werk-privébalans niet alleen positiever dan werkgevers, maar ook positiever dan de gemiddelde werknemer in Nederland. Dit wijst erop dat doorwerkers een relatief vitale, betrokken en inzetbare groep vormen. Werkgevers beoordelen deze aspecten daarentegen rond of net onder het niveau van de landelijke benchmark voor het totale personeel in organisaties. Daarmee suggereren de resultaten dat werkgevers de mogelijkheden van doorwerkers structureel voorzichtiger inschatten dan de doorwerkers zelf ervaren. Hierbij is het wel goed om te benoemen dat werkgevers in de KOBA-DI vragenlijst is gevraagd naar de gezondheid van de totale werknemerspopulatie en niet specifiek van doorwerkers, waardoor deze resultaten niet één-op-één met elkaar kunnen worden vergeleken.

### Van bewustwording naar borging: doorwerken wint aan acceptatie, maar is nog niet vanzelfsprekend

In de onderzoeksperiode zijn verschillende korte termijneffecten zichtbaar geworden. Werkgevers zijn zich duidelijk bewuster geworden van de voordelen van doorwerken, hebben meer inzicht gekregen in de kansen en belemmeringen en zien vaker mogelijkheden om doorwerken binnen de eigen organisatie te faciliteren. Ook onder doorwerkers is het inzicht in de mogelijkheden om door te werken relatief groot. Tegelijkertijd blijven begeleiding, maatwerk en flexibele werkopties achter bij het niveau van bewustwording en bereidheid dat werkgevers rapporteren.

Voor de langetermijneffecten ontstaat een gemengd beeld. Onder doorwerkers zijn verschillende gewenste effecten zichtbaar. Zij ervaren veel steun vanuit hun omgeving, vinden dat hun werkzaamheden goed aansluiten bij hun wensen, kennis en ervaring en geven aan dat doorwerken bijdraagt aan hun maatschappelijke betrokkenheid. Bij werkgevers is daarnaast sprake van een groeiende acceptatie van doorwerken als onderdeel van het HR- en organisatiebeleid.

Enkele langetermijneffecten zijn slechts beperkt zichtbaar geworden binnen de onderzoeksperiode. Hoewel de acceptatie van doorwerken toeneemt, lijkt van volledige normalisatie nog geen sprake. Doorwerkers ervaren wel steun vanuit hun omgeving, maar zien doorwerken nog niet altijd als een vanzelfsprekend onderdeel van het werkende leven na de AOW-leeftijd. Ook de structurele verankering van doorwerken binnen organisaties blijft achter. Slechts een beperkt deel van de werkgevers geeft aan dat arbeidsmogelijkheden voor doorwerkers al duidelijk zijn vastgelegd en georganiseerd.

De resultaten wijzen er daarmee op dat de verwachte korte termijneffecten, met name bewustwording, kennis en bereidheid tot actie bij werkgevers, binnen de onderzoeksperiode zichtbaar zijn geworden. De meer structurele langetermijneffecten, zoals de normalisatie van doorwerken en de institutionele inbedding ervan in HR-beleid en werkprocessen, lijken wel in ontwikkeling maar zullen naar verwachting pas op langere termijn volledig tot uiting komen.

### Tijdige gesprekken, maatwerk en leiderschap vormen volgens werkgevers de sleutel tot succesvol doorwerken

De ervaringen van de deelnemende werkgevers laten zien dat er al verschillende effectieve interventies worden toegepast om doorwerken na de AOW-leeftijd te stimuleren. Deze bestaande interventies richten zich vooral op het vroegtijdig signaleren van medewerkers die de AOW-leeftijd naderen, het voeren van gesprekken over de toekomst, het verankeren van doorwerken in HR-processen en personeelsplanning, en het bieden van maatwerk in werkzaamheden, werktijden en verantwoordelijkheden. Ook de inzet van doorwerkers als mentor, coach, praktijkopleider of specialist wordt gezien als een effectieve manier om kennis en ervaring te behouden.

Daarnaast wijst het onderzoek op een aantal kansrijke interventies die verdere groei van doorwerken kunnen ondersteunen. Werkgevers zien vooral meerwaarde in het beter ondersteunen van leidinggevenden met trainingen, praktische handreikingen en gespreksformats, het vergroten van de regie van medewerkers via levensfasegesprekken en pensioenvoorlichting, en het flexibeler vormgeven van functies en taken.

Overkoepelend laten de resultaten zien dat succesvolle interventies vooral draaien om tijdige gesprekken, maatwerk en een positieve benadering van oudere werknemers. De grootste kansen liggen in het versterken van leidinggevenden, het vergroten van de keuzevrijheid van medewerkers en het beter benutten van de kennis en ervaring die werknemers ook na het bereiken van de AOW-leeftijd kunnen blijven leveren. Daarmee kan doorwerken uitgroeien van een incidentele oplossing tot een structureel onderdeel van duurzaam personeelsbeleid.

## 6.2 Aanbevelingen

De conclusies laten zien dat de bereidheid om langer door te werken en doorwerkers in te zetten bij het overgrootste deel van de deelnemende organisaties aanwezig is. Verdere groei is afhankelijk van de manier waarop organisaties doorwerken in de praktijk organiseren en ondersteunen. Op basis van de onderzoeksresultaten formuleren we daarom aanbevelingen voor drie groepen die ieder vanuit hun eigen rol kunnen bijdragen aan het bevorderen van doorwerken na de AOW-leeftijd. Het gaat daarbij om doorwerkers zelf, die keuzes maken over hun loopbaan en inzetbaarheid; werkgevers en uitzendbureaus, die verantwoordelijk zijn voor het organiseren van passende werkmogelijkheden; en sociale partners, waaronder overheid, beleidsmakers, koepelorganisaties en vakbonden, die de randvoorwaarden kunnen creëren waarbinnen doorwerken verder kan worden gestimuleerd en genormaliseerd.

### Werkgevers

*Maak doorwerken onderdeel van het reguliere gesprek over werk en loopbaan*

Werkgevers kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan succesvol doorwerken door al (ruim) vóór het bereiken van de AOW-leeftijd het gesprek aan te gaan over wensen, mogelijkheden en verwachtingen. Veel mogelijkheden voor doorwerken worden pas zichtbaar wanneer medewerkers en leidinggevenden hierover tijdig met elkaar in gesprek gaan. Doorwerken zou daarom een vast onderdeel kunnen worden van loopbaan- en ontwikkelgesprekken, waarbij expliciet aandacht wordt besteed aan toekomstige arbeidswensen, kennisoverdracht en mogelijke aanpassingen in werkzaamheden of arbeidsduur.

*Vergroot de ruimte voor maatwerk en autonomie bij doorwerken*

De resultaten laten zien dat de belangrijkste pullfactoren voor doorwerken samenhangen met inzetbaarheid, betrokkenheid, sociale steun, leiderschap en de mogelijkheid om kennis en ervaring te blijven benutten. Tegelijkertijd vormen beperkte mogelijkheden voor autonomie en jobcrafting de belangrijkste belemmeringen. Werkgevers ervaren het vaak als lastig om werkzaamheden, werktijden, verantwoordelijkheden en werktempo aan te passen, terwijl doorwerkers juist aangeven dat deze flexibiliteit een belangrijke voorwaarde is om te kunnen en willen blijven werken.

Organisaties doen er goed aan om actief te zoeken naar meer ruimte voor maatwerk. Bijvoorbeeld door functies flexibeler in te richten, taakdifferentiatie toe te passen en medewerkers meer invloed te geven op de invulling van hun werkzaamheden. Met name in sectoren waar het werk fysiek belastend is, doen werkgevers er goed aan te verkennen hoe werkzaamheden en functies kunnen worden aangepast voor doorwerkers.

Leidinggevenden spelen hierbij een sleutelrol. Zij zijn vaak bepalend voor de mate waarin maatwerk daadwerkelijk tot stand komt. Organisaties doen er daarom goed aan leidinggevenden te ondersteunen met trainingen, praktijkvoorbeelden en gespreksinstrumenten, zodat zij beter in staat zijn mogelijkheden voor doorwerken te herkennen en passende afspraken te maken met medewerkers.

## Doorwerkers

*Neem actief regie op de eigen invulling van doorwerken*

Doorwerkers kunnen zelf een belangrijke bijdrage leveren aan succesvol en duurzaam doorwerken door tijdig na te denken over hun wensen, mogelijkheden en grenzen na het bereiken van de AOW-leeftijd. De resultaten laten zien dat doorwerkers die actief reflecteren op hun toekomstige rol, belastbaarheid en ambities vaker mogelijkheden zien om werk passend voort te zetten. Het is daarom belangrijk dat toekomstige doorwerkers, die willen en kunnen doorwerken,  het gesprek met hun werkgever niet afwachten, maar zelf initiatief nemen om wensen en verwachtingen bespreekbaar te maken. Daarbij kan worden gekeken naar passende aanpassingen in werkzaamheden, werktijden, verantwoordelijkheden of de wijze waarop kennis en ervaring worden ingezet.

*Blijf actief sturen op passend werk*

Duurzaam doorwerken vraagt niet alleen om een goede start, maar ook om blijvende aandacht voor de vraag of het werk nog aansluit bij de eigen mogelijkheden, behoeften en ambities. Doorwerkers kunnen hierin zelf een actieve rol spelen door regelmatig te reflecteren op hun werk en waar nodig het werk anders in te richten. Dit kan bijvoorbeeld door taken anders te verdelen, nieuwe verantwoordelijkheden op te pakken, werkzaamheden af te wisselen of andere manieren te zoeken om kennis en ervaring in te zetten. Deze vorm van proactief werkgedrag of job crafting kan helpen om de regie over het werk te behouden en het werk ook op langere termijn passend en betekenisvol te houden.

## Overheid, beleidsmakers, sociale partners

*Stimuleer normalisering van doorwerken en maak randvoorwaarden inzichtelijk*

Hoewel de acceptatie van doorwerken groeit, is van volledige normalisering nog geen sprake. Sociale partners kunnen hieraan bijdragen door goede voorbeelden te verspreiden, kennis-uitwisseling tussen organisaties te stimuleren en betrouwbare informatie over financiële, juridische en organisatorische gevolgen van doorwerken centraal beschikbaar te maken. Daarnaast kan worden verkend welke regelgeving de mogelijkheden voor doorwerken onnodig beperkt.

# Bijlage A: Overzicht vragen enquêtes

## Nulmeting werkgeversscan

| Nulmeting werkgevers | | |
|---|---|---|
| Organisatiekenmerken | | Vraag 1 t/m 7 |
| Randvoorwaarden | | Vraag 8 t/m 14 |
| Effectvragen | Korte termijn | Vraag 15 t/m 16 |
| | Lange termijn | Vraag 17 t/m 20 |
| Push- en pullfactoren | Werkvermogen en vitaliteit | Vraag 21 t/m 23 |
| | Inzetbaarheid en kwaliteit medewerkers | Vraag 24 t/m 27 |
| | Mate van betrokkenheid | Vraag 28 t/m 30 |
| | Werk-privé balans | Vraag 31 t/m 33 |
| | Sociale steun in teams | Vraag 34 t/m 35 |
| | Ondersteuning en waardering leidinggevenden | Vraag 36 t/m 37 |
| | Autonomie | Vraag 38 t/m 39 |
| | HR-praktijken | Vraag 40 t/m 43 |
| Afsluiting | | Vraag 44 t/m 46 |

## Eenmeting werkgeversscan

| Eenmeting werkgevers | | |
|---|---|---|
| Effectvragen | Korte termijn | Vraag 1 t/m 2 |
| | Lange termijn | Vraag 3 t/m 6 |
| Randvoorwaarden | | Vraag 7 t/m 22 |
| Push- en pullfactoren | Jobcrafting | Vraag 23 t/m 24 |
| Afsluiting | | Vraag 25 t/m 27 |

## Tweemeting werkgeversscan

| Tweemeting werkgevers | | |
|---|---|---|
| Toestemmingsverklaring | | Vraag 1 |
| Effectvragen | Korte termijn | Vraag 2 t/m 3 |
| | Lange termijn | Vraag 4 t/m 7 |
| Randvoorwaarden | | Vraag 8 t/m 24 |

## Eindmeting werkgeversscan

| Nulmeting werkgevers | | |
|---|---|---|
| Randvoorwaarden | | Vraag 1 t/m 5<br>Vraag 12 t/m 30 |
| Effectvragen | Korte termijn | Vraag 6 t/m 7 |
| | Lange termijn | Vraag 8 t/m 11 |
| Push- en pullfactoren | Werkvermogen en vitaliteit | Vraag 31 t/m 333 |
| | Inzetbaarheid en kwaliteit medewerkers | Vraag 34 t/m 37 |
| | Mate van betrokkenheid | Vraag 38 t/m 40 |
| | Werk-privé balans | Vraag 41 t/m 43 |
| | Sociale steun in teams | Vraag 44 t/m 45 |
| | Ondersteuning en waardering leidinggevenden | Vraag 46 t/m 47 |
| | Autonomie | Vraag 48 t/m 49 |
| | Jobcrafting | Vraag 50 |
| | HR-praktijken | Vraag 51 t/m 53 |

## Nulmeting doorwerkersscan

| Nulmeting doorwerkers | | |
|---|---|---|
| Demografie | | Vraag 1 t/m 4 |
| Dienstverband en arbeidstijden | | Vraag 5 t/m 11<br>Vraag 30 t/m 33 |
| Randvoorwaarden | | Vraag 12 t/m 13<br>Vraag 53 |
| Push- en pullfactoren | Motivatie & werkbeleving | Vraag 14 t/m 20 |
| | Werk-privé balans | Vraag 21 t/m 29 |
| | Autonomie | Vraag 34 t/m 36 |
| | Zelfeffectiviteit & regie | Vraag 37 |
| | Zelfreflectie | Vraag 38 |
| | Mate van betrokkenheid | Vraag 39 t/m 40 |
| | Werkvermogen en vitaliteit | Vraag 41 t/m 47 |
| | Vitaliteit | Vraag 48 |
| | HR-praktijken | Vraag 49 t/m 52 |
| | Jobcrafting | Vraag 54 t/m 55 |
| | Sociale steun in teams | Vraag 56 (eerste 3 stellingen) |
| | Ondersteuning en waardering leidinggevenden | Vraag 56 (laatste 2 stellingen) |
| Effectvragen | Effectvragen korte termijn | Vraag 57 (eerste 5 stellingen) |
| | Effectvragen lange termijn | Vraag 57 (laatste 7 stellingen) |
| Afsluiting | | Vraag 58 t/m 60 |

## Eenmeting doorwerkersscan

| Eenmeting doorwerkers | | |
|---|---|---|
| Toestemmingsverklaring | | Vraag 1 |
| Demografie | | Vraag 2 t/m 5 |
| Randvoorwaarden | | Vraag 6<br>Vraag 9 t/m 13 |
| Effectvragen | Effectvragen korte termijn | Vraag 7 |
| | Effectvragen lange termijn | Vraag 8 |
| Veranderingen | | Vraag 14 t/m 20 |
| Afsluiting | | Vraag 21 t/m 23 |

## Eindmeting doorwerkersscan

| Eindmeting doorwerkers | | |
|---|---|---|
| Dienstverband en arbeidstijden | | Vraag 1 t/m 7 |
| Randvoorwaarden | | Vraag 12 t/m 13<br>Vraag 44<br>Vraag 51 t/m 55 |
| Push- en pullfactoren | Motivatie & werkbeleving | Vraag 8 t/m 14 |
| | Werk-privé balans | Vraag 15 t/m 23 |
| | Autonomie | Vraag 24 t/m 26 |
| | Zelfeffectiviteit & regie | Vraag 27 |
| | Zelfreflectie | Vraag 28 |
| | Mate van betrokkenheid | Vraag 29 t/m 30 |
| | Werkvermogen en vitaliteit | Vraag 31 t/m 38 |
| | Vitaliteit | Vraag 39 |
| | Jobcrafting | Vraag 40 t/m 41 |
| | Sociale steun in teams | Vraag 42 |
| | Ondersteuning en waardering leidinggevenden | Vraag 43 |
| | HR-praktijken | Vraag 45 t/m 48 |
| Effectvragen | Effectvragen korte termijn | Vraag 49 |
| | Effectvragen lange termijn | Vraag 50 |
| Veranderingen | | Vraag 56 t/m 63 |

# Bijlage B: Analyse push- en pullfactoren

Om te bepalen of een factor een push- of pullfactor is en of deze als zwaar of licht wordt beschouwd, wordt gebruikgemaakt van de resultaten van meerdere enquêtevragen. De factoren worden afzonderlijk beoordeeld voor werkgevers en doorwerkers, waardoor elke factor een aparte score krijgt voor beide groepen. Vragen die betrekking hebben op de factoren uit hoofdstuk 4 zijn opgenomen in de nul- en eindmetingen. Een overzicht van deze vragen is opgenomen in Bijlage A.

Bij meerkeuzevragen zijn antwoordcategorieën gecodeerd met drie kleuren: groen, oranje en rood. Groen geeft aan dat het antwoord voor de betreffende vraag wijst op een sterkere pullfactor, terwijl een rode score wijst op een sterkere pushfactor. Oranje geeft een neutrale score weer. Per factor wordt vervolgens het gemiddelde percentage antwoorden met de score groen berekend. Op basis van dit percentage wordt vastgesteld of sprake is van een zware of lichte push- of pullfactor. Hiervoor worden de onderstaande benchmarks gehanteerd.

| Benchmark* | Scores | Kleur |
|---|---|---|
| 75-100% | Zware pullfactor | Groen |
| 50-75% | Lichte pullfactor | Geel |
| 25-50% | Lichte pushfactor | Oranje |
| 0-25% | Zware pushfactor | Rood |

*Benchmark is gebaseerd op het gemiddelde percentage antwoorden met de score groen voor de betreffende factor in de nul-en eindmetingen.

Wanneer bij een factor ook open vragen zijn gesteld of vragen zijn gebruikt waarvan de antwoordcategorieën niet zijn gecodeerd volgens de kleuren rood, oranje en groen, wordt aanvullend een kwalitatieve duiding gegeven. Indien deze kwalitatieve analyse aanleiding geeft om de classificatie van een factor te nuanceren of aan te passen, wordt dit expliciet toegelicht.

Hieronder worden de resultaten voor iedere factor weergegeven.

### Werkvermogen en vitaliteit

Werkvermogen en vitaliteit is voor doorwerkers zowel bij de nul-als eindmeting een zware pullfactor. In beide metingen beoordelen doorwerkers hun werkvermogen gemiddeld met een 8,4. Hierbij staat een score van 10 voor het beste werkvermogen dat zij ooit in hun leven hebben ervaren.

Voor de werkgevers is werkvermogen en vitaliteit daarentegen een lichte pullfactor. Zij geven aan dat ongeveer 67-71% van hun werknemers gemakkelijk kan volden aan de lichamelijke en mentale eisen die het werk hen stelt. Onder doorwerkers ligt dit percentage aanzienlijk hoger: ruim 91-95% geeft aan dat ze aan deze eisen kunnen voldoen.

| | Werkgevers | Doorwerkers | KOBA-DI |
|---|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddelde 67% scoort volgens werkgevers voldoende | Gemiddelde 95% groen<br>Gemiddelde 5% oranje<br>Gemiddelde 0% rood | 86% groen/geel<br>9% oranje<br>5% rood |
| Eindmeting | Gemiddelde 71% scoort volgens werkgevers voldoende | Gemiddelde 91% groen<br>Gemiddelde 7% oranje<br>Gemiddelde 0% rood<br>1% niet beantwoord | 86% groen/geel<br>9% oranje<br>5% rood |

### Inzetbaarheid & kwaliteit medewerkers

De factor inzetbaarheid & kwaliteit medewerkers is uitsluitend meegenomen in de werkgevers-scans. De resultaten laten zien dat deze factor voor werkgevers een lichte pullfactor is. Werkgevers geven aan dat iets meer dan de helft van de medewerkers makkelijk op een andere functie of op andere werkzaamheden binnen de organisatie in te zetten is. Voor de overige medewerkers geldt dat zij minder gemakkelijk van functie of werkzaamheden kunnen wisselen.

| | Werkgevers | Doorwerkers | KOBA-DI |
|---|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddeld 67% | N.v.t. | 89% groen/geel<br>5% oranje<br>6% rood |
| Eindmeting | Gemiddeld 71% | N.v.t. | 89% groen/geel<br>5% oranje<br>6% rood |

### Mate van betrokkenheid

De factor mate van betrokkenheid valt in de werkgeversscan bij de nulmeting net binnen de categorie lichte pullfactor, maar ontwikkelt zich bij de eindmeting tot een zware pullfactor.

Voor doorwerkers wordt deze factor zowel bij de nul- als eindmeting geclassificeerd als een zware pullfactor. Aan de start van het onderzoek geeft daarnaast 99% van de doorwerkers aan dat zij het gevoel hebben dat hun werk ertoe doet. Ook ervaart 100% van de doorwerkers regelmatig of altijd plezier in de dagelijkse werkzaamheden.

| | Werkgevers | Doorwerkers | KOBA-DI |
|---|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddelde 74% scoort volgens werkgevers voldoende | Gemiddelde 84% groen<br>Gemiddelde 13% oranje<br>Gemiddelde 3% rood | 80% groen/geel<br>10% oranje<br>10% rood |
| Eindmeting | Gemiddelde 77% scoort volgens werkgevers voldoende | Gemiddelde 77% groen<br>Gemiddelde 18% oranje<br>Gemiddelde 4% rood<br>Niet beantwoord: 1% | 80% groen/geel<br>10% oranje<br>10% rood |

### Werk-privé balans

De werk-privébalans vormt voor doorwerkers een zware pullfactor. Doorwerkers beoordelen hun werk-privébalans overwegend als goed tot zeer goed. Aan het einde van het onderzoek geeft 37% aan naast hun werk ook zorg te dragen voor (klein)kinderen, en ruim 30% verricht vrijwilligerswerk. Ondanks deze activiteiten blijft de ervaren werk-privébalans positief.

Voor werkgevers is deze factor een lichte pullfactor. Zij schatten de werk-privé balans van werknemers dus iets minder positief in, maar nog steeds goed.

| | Werkgevers | Doorwerkers | KOBA-DI |
|---|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddelde 72% scoort volgens werkgevers voldoende | Gemiddelde 96% groen<br>Gemiddelde 4% oranje<br>Gemiddelde 0% rood | 77% groen/geel<br>10% oranje<br>13% rood |
| Eindmeting | Gemiddelde 71% scoort volgens werkgevers voldoende | Gemiddelde 93% groen<br>Gemiddelde 7% oranje<br>Gemiddelde 0% rood | 77% groen/geel<br>10% oranje<br>13% rood |

### Social support in teams en met collega’s

Bij de start van het onderzoek beschouwen werkgevers social support binnen teams en tussen collega’s als een lichte pullfactor. Aan het einde van het onderzoek is het aandeel positieve beoordelingen gestegen naar 75%, waardoor deze factor net als zware pullfactor kan worden geclassificeerd.

Doorwerkers ervaren zelf veel steun van collega's en binnen hun team. Voor hen vormt social support zowel bij de nul- als eindmeting een zware pullfactor. Bij de nulmeting geeft 68% van de doorwerkers aan weleens advies te vragen aan collega's. Daarnaast geeft aan het einde van het onderzoek geen enkele doorwerker aan geen mogelijkheden te hebben om sociale steun of hulp op het werk te ontvangen.

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddelde 65% groen<br>Gemiddelde 23% oranje<br>Gemiddelde 8% rood<br>4% weet ik niet | Gemiddelde 78% groen<br>Gemiddelde 14% oranje<br>Gemiddelde 8% rood |
| Eindmeting | Gemiddelde 75% groen<br>Gemiddelde 23% oranje<br>Gemiddelde 2% rood | Gemiddelde 88% groen<br>Gemiddelde 11% oranje<br>Gemiddelde 0% rood<br>1% niet beantwoord |

### Ondersteuning en waardering leidinggevenden

Het merendeel van de doorwerkers heeft een goede relatie met de leidinggevende en geeft aan bij de leidinggevende terecht te kunnen wanneer ondersteuning nodig is. Voor door-werkers vormt deze factor bij de nulmeting een zware pullfactor, terwijl deze bij de eindmeting wordt geclassificeerd als een lichte pullfactor.

Werkgevers beschouwen deze factor gedurende het onderzoek als een lichte pullfactor. Zij geven aan dat leidinggevenden niet altijd beschikbaar kunnen zijn op het moment dat medewerkers ondersteuning nodig hebben.

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddelde 67% groen<br>Gemiddelde 21% oranje<br>Gemiddelde 4% rood<br>8% weet ik niet | Gemiddelde 90% groen<br>Gemiddelde 6% oranje<br>Gemiddelde 4% rood |
| Eindmeting | Gemiddelde 63% groen<br>Gemiddelde 27% oranje<br>Gemiddelde 8% rood<br>2% weet ik niet | Gemiddelde 70% groen<br>Gemiddelde 26% oranje<br>Gemiddelde 3% rood<br>2% niet beantwoord |

### Autonomie

Autonomie vormt voor werkgevers een lichte pushfactor. Werkgevers geven aan dat de mate van autonomie sterk verschilt tussen afdelingen binnen de organisatie. Op sommige afdelingen, met name binnen de zorgsector, is het bijvoorbeeld niet mogelijk voor medewerkers om zelf hun werktijden te bepalen of vanuit huis te werken.

Onder de doorwerkers wordt autonomie daarentegen wel ervaren als een lichte pullfactor. Doorwerkers geven daarmee aan in enige mate invloed te kunnen uitoefenen op de inrichting en uitvoering van hun werkzaamheden.

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddelde 26% groen<br>Gemiddelde 32% oranje<br>Gemiddelde 36% rood<br>5% weet ik niet | Gemiddelde 63% groen<br>Gemiddelde 16% oranje<br>Gemiddelde 21% rood |
| Eindmeting | Gemiddelde 32% groen<br>Gemiddelde 26% oranje<br>Gemiddelde 42% rood<br>Hoeveel 1% weet ik niet | Gemiddelde 57% groen<br>Gemiddelde 14% oranje<br>Gemiddelde 29% rood |

### HR-praktijken

HR-praktijken zijn gemeten aan de hand van vier categorieën: ontzien, benutten, behouden en ontwikkelen. Werkgevers is gevraagd welke regelingen binnen deze categorieën beschikbaar zijn voor medewerkers en in hoeverre hiervan gebruik wordt gemaakt. Aan doorwerkers is gevraagd van welke regelingen zij daadwerkelijk gebruik hebben gemaakt.

### Ontzien

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddelde 69% groen<br>Gemiddelde 16% oranje<br>Gemiddelde 8% rood<br>7% weet ik niet | Kwalitatieve duiding |
| Eindmeting | Gemiddelde 70% groen<br>Gemiddelde 20% oranje<br>Gemiddelde 5% rood<br>5% weet ik niet | Kwalitatieve duiding |

Volgens werkgevers hebben alle doorwerkers de mogelijkheid om parttime te werken. Daarentegen heeft minder dan de helft van de doorwerkers de mogelijkheid om de werkbelasting te verminderen na het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Dit geldt zowel voor de nul- als de eindmeting.

Onder de doorwerkers geeft slechts 22% aan dat hun werkbelasting na het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd daadwerkelijk is afgenomen.

### Benut

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddelde 76% groen<br>Gemiddelde 17% oranje<br>Gemiddelde 5% rood<br>1% weet ik niet | Kwalitatieve duiding |
| Eindmeting | Gemiddelde 74% groen<br>Gemiddelde 18% oranje<br>Gemiddelde 4% rood<br>4% weet ik niet | Kwalitatieve duiding |

Volgens werkgevers

### Behoud

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddelde 72% groen<br>Gemiddelde 13% oranje<br>Gemiddelde 12% rood<br>3% weet ik niet | Kwalitatieve duiding |
| Eindmeting | Gemiddelde 70% groen<br>Gemiddelde 17% oranje<br>Gemiddelde 9% rood<br>5% weet ik niet | Kwalitatieve duiding |

Ontwikkel

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Nulmeting | Gemiddelde 81% groen<br>Gemiddelde 16% oranje<br>Gemiddelde 0% rood<br>3% weet ik niet | Kwalitatieve duiding |
| Eindmeting | Gemiddelde 84% groen<br>Gemiddelde 13% oranje<br>Gemiddelde 0% rood<br>3% weet ik niet | Kwalitatieve duiding |

### Jobcrafting[22]

Werkgevers scoren de mogelijkheden voor jobcrafting onder werknemers nét als een lichte pullfactor in de eenmeting. Dit verschuift naar een lichte pushfactor in de eindmeting, doordat het percentage dat groen scoort zakt onder de 50%. Met name in de zorgsector is jobcrafting lastig.

Veel doorwerkers ervaren geen problemen op werk en geven daarom aan hun werk niet aan te (hoeven) passen. Wanneer zij hun werk wel aanpassen, verminderen zij vooral langdurige concentratie en moeilijke beslissingen (beide 11%) of begrenzen zij contacten met mensen met onrealistische verwachtingen (10%). Uit de open antwoorden blijkt daarnaast dat problemen vooral via overleg met collega's of de leidinggevende worden opgelost. Slechts 8% geeft expliciet aan geen mogelijkheden te hebben om problemen weg te nemen.

In de eindmeting blijft het basisbeeld voor doorwerkers hetzelfde: jobcrafting gebeurt vooral informeel en naar eigen inzicht, bijvoorbeeld door grenzen te stellen of problemen met collega's en leidinggevenden te bespreken.

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Eenmeting | Gemiddelde 51% groen<br>Gemiddelde 27% oranje<br>Gemiddelde 16% rood<br>6% weet ik niet | Kwalitatieve duiding |
| Eindmeting | Gemiddelde 45% groen<br>Gemiddelde 30% oranje<br>Gemiddelde 14% rood<br>11% weet ik niet | Kwalitatieve duiding |

[22] Jobcrafting is later toegevoegd als push- pullfactor en om deze reden uitgevraagd tijdens de eenmeting in plaats van de nulmeting.

### Zelfeffectiviteit & regie

Zelfeffectiviteit & regie is enkel onder doorwerkers uitgevraagd. De factor is in beide metingen een zware pullfactor.

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Nulmeting | N.v.t. | Gemiddelde 92% groen<br>Gemiddelde 7% oranje<br>Gemiddelde 0% rood |
| Eindmeting | N.v.t. | Gemiddelde 90% groen<br>Gemiddelde 7% oranje<br>Gemiddelde 2% rood<br>1% niet beantwoord |

### Zelfreflectie

Zelfreflectie is enkel onder doorwerkers uitgevraagd. Net zoals de factor zelfeffectiviteit & regie is deze factor een zware pullfactor en blijft deze stabiel gedurende het onderzoek.

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Nulmeting | N.v.t. | Gemiddelde 87% groen<br>Gemiddelde 11% oranje<br>Gemiddelde 2% rood |
| Eindmeting | N.v.t. | Gemiddelde 86% groen<br>Gemiddelde 9% oranje<br>Gemiddelde 4% rood<br>1% niet beantwoord |

### Motivatie en werkbeleving

Motivatie en werkbeleving is enkel onder doorwerkers uitgevraagd. De resultaten laten zien dat deze factor een zware pullfactor vormt. Bij de eindmeting geeft 88% van de doorwerkers aan dat werk hen een gevoel van zingeving biedt. Tegelijkertijd geeft 71% aan te willen stoppen met doorwerken wanneer dit financieel mogelijk zou zijn. Daar staat tegenover dat slechts 3% aangeeft door te werken om extra inkomen te verdienen.

| | Werkgevers | Doorwerkers |
|---|---|---|
| Nulmeting | N.v.t. | Gemiddelde 92% groen<br>Gemiddelde 8% oranje<br>Gemiddelde 0% rood |
| Eindmeting | N.v.t. | Gemiddelde 85% groen<br>Gemiddelde 14% oranje<br>Gemiddelde 1% rood |

# Bijlage C: Analyse effectvragen

## Korte termijn

### Werkgevers[23]

| Stelling | Score nulmeting | Score eenmeting | Score tweemeting | Score eindmeting |
|---|---|---|---|---|
| Onze organisatie is zich bewust van de voordelen van doorwerken. | 59% groen<br>29% oranje<br>12% rood<br>0% weet ik niet | 88% groen<br>6% oranje<br>6% rood<br>0% weet ik niet | 82% groen<br>12% oranje<br>6% rood<br>0% weet ik niet | 82% groen<br>18% oranje<br>0% rood<br>0% weet ik niet |
| We zien de kansen die doorwerken biedt | 71% groen<br>29% oranje<br>0% rood<br>0% weet ik niet | 82% groen<br>18% oranje<br>0% rood<br>0% weet ik niet | 88% groen<br>6% oranje<br>6% rood<br>0% weet ik niet | 100% groen |
| Wij erkennen de belemmeringen die doorwerken met zich meebrengt | 59% groen<br>35% oranje<br>6% rood<br>0% weet ik niet | 71% groen<br>24% oranje<br>0% rood<br>6% weet ik niet | 82% groen<br>6% oranje<br>0% rood<br>12% weet ik niet | 71% groen<br>29% oranje<br>0% rood<br>0% weet ik niet |
| Onze organisatie is bereid het HR-/organisatiebeleid aan te passen om doorwerken te faciliteren | 76% groen<br>18% oranje<br>6% rood<br>0% weet ik niet | 71% groen<br>24% oranje<br>6% rood<br>0% weet ik niet | 65% groen<br>24% oranje<br>6% rood<br>6% weet ik niet | 76% groen<br>12% oranje<br>12% rood<br>0% weet ik niet |
| Er zijn taken of functies in onze organisatie die geschikt zijn voor doorwerkers | 94% groen<br>6% oranje<br>0% rood<br>0% weet ik niet | 100% groen | 94% groen<br>0% oranje<br>0% rood<br>6% weet ik niet | 100% groen |
| Het is haalbaar om medewerkers na de AOW-gerechtigde leeftijd een nieuwe arbeidsovereenkomst (bijv. onbepaalde tijd) aan te bieden | 59% groen<br>12% oranje<br>18% rood<br>12% weet ik niet | 94% groen<br>0% oranje<br>6% rood<br>0% weet ik niet | 76% groen<br>12% oranje<br>6% rood<br>6% weet ik niet | 88% groen<br>6% oranje<br>6% rood<br>0% weet ik niet |

[23] Hierbij is gewerkt met:
Groen = mee eens + helemaal mee eens
Oranje = neutraal
Rood = mee oneens + helemaal mee oneens

| Stelling | Score nulmeting | Score eenmeting | Score tweemeting | Score eindmeting |
|---|---|---|---|---|
| Het is haalbaar om medewerkers na de AOW-gerechtigde leeftijd via een uitzendconstructie en/of doorwerkregeling in dienst te nemen | 65% groen<br>24% oranje<br>6% rood<br>6% weet ik niet | 59% groen<br>29% oranje<br>0% rood<br>12% weet ik niet | 59% groen<br>29% oranje<br>12% rood<br>0% weet ik niet | 59% groen<br>12% oranje<br>12% rood<br>18% weet ik niet |

## Doorwerkers

| Stelling | Score nulmeting[24] | Score eenmeting[25] | Score eindmeting[26] |
|---|---|---|---|
| Ik ervaar moeilijkheden of drempels bij het doorwerken.** | 72% groen<br>9% oranje<br>7% rood<br>10% n.v.t<br>2% weet ik niet | 76% groen<br>14% oranje<br>7% rood<br>2% n.v.t<br>0% weet ik niet | 80% groen<br>6% oranje<br>4% rood<br>9% n.v.t<br>1% weet ik niet |
| Ik weet welke mogelijkheden er zijn om door te werken. | 71% groen<br>1% oranje<br>12% rood<br>12% n.v.t<br>4% weet ik niet | 71% groen<br>12% oranje<br>8% rood<br>4% n.v.t<br>5% weet ik niet | 66% groen<br>15% oranje<br>6% rood<br>9% n.v.t<br>5% weet ik niet |
| Op mijn werk is er iemand (HR of manager) die mij begeleidt bij het doorwerken.[27] | 29% groen<br>7% oranje<br>29% rood<br>29% n.v.t<br>5% weet ik niet | 31% groen<br>13% oranje<br>35% rood<br>20% n.v.t<br>0% weet ik niet | 22% groen<br>13% oranje<br>37% rood<br>24% n.v.t<br>4% weet ik niet |
| Via mijn uitzendbureau of intermediair is er iemand die mij begeleidt bij het doorwerken[28]. | 25% groen<br>0% oranje<br>50% rood<br>0% n.v.t<br>25% weet ik niet | 0% groen<br>25% oranje<br>25% rood<br>50% n.v.t<br>0% weet ik niet | 0% groen<br>25% oranje<br>0% rood<br>75% n.v.t<br>0% weet ik niet |

24 Hierbij is gewerkt met:
Groen = in redelijke mate + in redelijk grote mate (waarbij met de stelling “ik ervaar moeilijkheden of drempels bij het doorwerken” het tegenovergesteld is.
Oranje = in redelijk kleine mate
Rood = in kleine mate + helemaal mee oneens

25 Hierbij is gewerkt met:
Groen = mee eens + helemaal mee eens
Oranje = neutraal
Rood = mee oneens + helemaal mee oneens

26 Hier is met dezelfde beoordeling van scores gewerkt als bij de eenmeting

27 Deze vraag is aan alle doorwerkers gesteld, ongeacht het soort dienstverband wat ze hebben.

28 Voor de resultaten zijn enkel doorwerkers meegenomen die expliciet hebben aangegeven via een uitzend-/detacheringsbureau te werken. Omdat in gesprekken met twee van de vier respondenten bleek dat hiervan geen sprake was, dienen de resultaten voor deze groep met enige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Om deze reden hebben we ervoor gekozen om deze resultaten niet op te nemen in het hoofdrapport.

| Stelling | Score nulmeting[24] | Score eenmeting[25] | Score eindmeting[26] |
|---|---|---|---|
| Mijn organisatie biedt flexibele werkopties voor doorwerkers | 49% groen<br>2% oranje<br>13% rood<br>15% n.v.t<br>21% weet ik niet | 49% groen<br>19% oranje<br>18% rood<br>4% n.v.t<br>10% weet ik niet | 41% groen<br>18% oranje<br>10% rood<br>11% n.v.t<br>20% weet ik niet |

Noot: * duidt op een significant verschil bij p < 0,10; ** duidt op een significant verschil bij p < 0,05. Significantie van verschillen tussen meetmomenten is getoetst met de Friedman-toets.

## Lange termijn

### Werkgevers[29]

| Stelling | Score nulmeting | Score eenmeting | Score tweemeting | Score eindmeting |
|---|---|---|---|---|
| Doorwerken heeft een grote kans om een geaccepteerd onderdeel te worden van ons HR- en organisatiebeleid. | 88% groen<br>12% oranje<br>0% rood<br>0% weet ik niet | 82% groen<br>18% oranje<br>0% rood<br>0% weet ik niet | 88% groen<br>6% oranje<br>0% rood<br>6% weet ik niet | 76% groen<br>24% oranje<br>0% rood<br>0% weet ik niet |
| Binnen mijn organisatie zijn er flexibele en inclusieve werkopties beschikbaar voor doorwerkers | 71% groen<br>24% oranje<br>6% rood<br>0% weet ik niet | 47% groen<br>29% oranje<br>24% rood<br>0% weet ik niet | 59% groen<br>24% oranje<br>12% rood<br>6% weet ik niet | 65% groen<br>29% oranje<br>6% rood<br>0% weet ik niet |
| De huidige wet- en regelgeving (waaronder de CAO) ondersteunen doorwerken. | 47% groen<br>29% oranje<br>6% rood<br>18% weet ik niet | 47% groen<br>41% oranje<br>12% rood<br>0% weet ik niet | 59% groen<br>18% oranje<br>0% rood<br>24% weet ik niet | 65% groen<br>29% oranje<br>0% rood<br>6% weet ik niet |
| In onze organisatie zijn de arbeidsmogelijkheden voor doorwerkers duidelijk gedefinieerd en gestructureerd (bijvoorbeeld doordat deze in de strategische personeelsplanning zijn opgenomen). | 6% groen<br>12% oranje<br>76% rood | 0% groen<br>18% oranje<br>76% rood<br>6% weet ik niet | 12% groen<br>24% oranje<br>59% rood<br>6% weet ik niet | 18% groen<br>18% oranje<br>65% rood<br>0% weet ik niet |
| In onze organisatie worden de arbeidsomstandigheden (tijd en type activiteit) voor doorwerkers flexibel aangepast aan hun wensen. | 35% groen<br>18% oranje<br>35% rood<br>12% weet ik niet | 47% groen<br>18% oranje<br>29% rood<br>6% weet ik niet | 41% groen<br>41% oranje<br>12% rood<br>6% weet ik niet | 35% groen<br>35% oranje<br>29% rood<br>0% weet ik niet |

[29] Hierbij is gewerkt met:
Groen = mee eens + helemaal mee eens
Oranje = neutraal
Rood = mee oneens + helemaal mee oneens

## Doorwerkers

| Stelling | Score nulmeting[30] | Score eenmeting[31] | Score eindmeting[32] |
|---|---|---|---|
| In mijn omgeving wordt doorwerken na de AOW-leeftijd als normaal gezien | 46% groen<br>5% oranje<br>27% rood<br>4% n.v.t<br>18% weet ik niet | 39% groen<br>27% oranje<br>31% rood<br>0% n.v.t<br>4% weet ik niet | 41% groen<br>28% oranje<br>27% rood<br>1% n.v.t<br>2% weet ik niet |
| Ik voel mij gesteund door familie en vrienden om door te werken na de AOW-leeftijd.** | 84% groen<br>2% oranje<br>6% rood<br>6% n.v.t<br>1% weet ik niet | 89% groen<br>10% oranje<br>1% rood<br>0% n.v.t<br>0% weet ik niet | 90% groen<br>7% oranje<br>1% rood<br>0% n.v.t<br>1% weet ik niet |
| Ik voel mij gesteund door collega's en leidinggevenden om door te werken na de AOW-leeftijd.** | 79% groen<br>1% oranje<br>9% rood<br>5% n.v.t<br>6% weet ik niet | 77% groen<br>16% oranje<br>4% rood<br>0% n.v.t<br>4% weet ik niet | 72% groen<br>21% oranje<br>5% rood<br>0% n.v.t<br>2% weet ik niet |
| Mijn werkzaamheden passen bij mijn wensen als doorwerker.** | 91% groen<br>0% oranje<br>6% rood<br>2% n.v.t<br>0% weet ik niet | 92% groen<br>5% oranje<br>4% rood<br>0% n.v.t<br>0% weet ik niet | 96% groen<br>2% oranje<br>0% rood<br>0% n.v.t<br>1% weet ik niet |
| Mijn werkzaamheden passen bij mijn kennis en ervaring als doorwerker.** | 89% groen<br>0% oranje<br>9% rood<br>2% n.v.t<br>0% weet ik niet | 86% groen<br>6% oranje<br>6% rood<br>2% n.v.t<br>0% weet ik niet | 85% groen<br>7% oranje<br>4% rood<br>2% n.v.t<br>1% weet ik niet |
| Doorwerken helpt mij maatschappelijk betrokken te blijven.** | 85% groen<br>2% oranje<br>9% rood<br>4% n.v.t<br>0% weet ik niet | 93% groen<br>4% oranje<br>4% rood<br>0% n.v.t<br>0% weet ik niet | 93% groen<br>2% oranje<br>2% rood<br>1% n.v.t<br>1% weet ik niet |
| Ik werk door voor het aanvullen van mijn AOW/pensioen. | 79% groen<br>1% oranje<br>10% rood<br>7% n.v.t<br>2% weet ik niet[33] | 23% groen<br>23% oranje<br>42% rood<br>11% n.v.t<br>1% weet ik niet | 30% groen<br>18% oranje<br>43% rood<br>9% n.v.t<br>0% weet ik niet |

Noot: * duidt op een significant verschil bij $p < 0,10$; ** duidt op een significant verschil bij $p < 0,05$. Significantie van verschillen tussen meetmomenten is getoetst met de Friedman-toets.

30 Hierbij is gewerkt met:
Groen = in redelijke mate + in redelijk grote mate (waarbij met de stelling “ik ervaar moeilijkheden of drempels bij het doorwerken” het tegenovergesteld is.
Oranje = in redelijk kleine mate
Rood = in kleine mate + helemaal mee oneens

31 Hierbij is gewerkt met:
Groen = mee eens + helemaal mee eens
Oranje = neutraal
Rood = mee oneens + helemaal mee oneens

32 Hier is met dezelfde beoordeling van scores gewerkt als bij de eenmeting

33 In de nulmeting is deze stelling weergegeven als: “Doorwerken helpt mij langer actief te blijven op de arbeidsmarkt”




Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl