

Vergrijzing in de corporatiesector: urgent probleem of haalbare uitdaging?

september 2025

whitepaper



Inleiding

Het Fonds Leren en Ontwikkelingen Wooncorporaties (FLOW) ziet de vergrijzing als een arbeidsmarktgegeven waar je als organisatie rekening mee hebt te houden. Er is een grote diversiteit in de mate waarin corporaties hiermee omgaan.

Met een themaonderzoek onder HR-professionals hebben we opgehaald in welke mate corporaties het thema 'Vergrijzing' op het netvlies hebben staan. Zestig respondenten hebben antwoord gegeven op vragen als: staat het onderwerp op de HR-agenda? Wat zijn de dilemma's, vragen en behoeften als het gaat om een proactieve aanpak? Wordt de (toenemende) vergrijzing gezien als een groot probleem of als een haalbare uitdaging?

Dit whitepaper geeft de feiten en cijfers van de vergrijzende arbeidsmarkt en de impact op de sector. Het geeft inzicht in de wijze waarop corporaties met het thema aan de slag zijn, er worden aandachtspunten benoemd en concrete aanbevelingen gedaan.

Dit whitepaper dient als inspirerend en informatief document. We hopen dat het concrete handvatten biedt en het de dialoog in de eigen organisatie en sector over het onderwerp op gang brengt. Door gezamenlijk inzichten, expertise en ideeën te delen, ontstaat ruimte om kansen te verkennen en samen te werken aan een aantrekkelijke sector. Zo dragen we bij aan het aantrekken en behouden van voldoende, goed toegeruste en gemotiveerde professionals – nu en in de toekomst.

Vergrijzing in de corporatiesector: feiten en cijfers

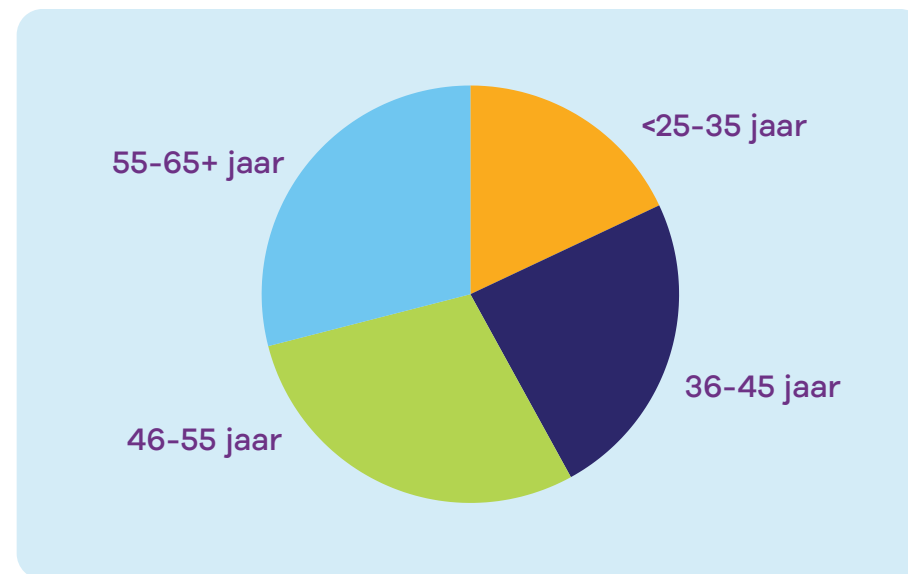
Pensioengolf op komst

Prognoses van het Centraal Bureau van de Statistiek laten zien dat de groei van de beroepsbevolking na 2025 sterk zal afvlakken, waardoor de krapte op de arbeidsmarkt verder toeneemt. Dit maakt het nog uitdagender om voldoende gekwalificeerd personeel te werven, vooral voor functies die technische of die technische vaardigheden en expertise in digitalisering vereisen.

Corporaties hebben te maken met een steeds ouder wordende werkpopulatie. Op dit moment is circa een op de drie medewerkers in de sector 55 jaar of ouder. [1] Tussen 2025 en 2030 gaat 30-40% van de medewerkers met pensioen. Respondenten van het FLOW-onderzoek bevestigen dit beeld: 55% van de corporaties geeft aan dat het personeel voor 26-40% van de medewerkers 55 jaar of ouder is. Gemiddeld gaat één op de drie medewerkers binnen tien jaar met pensioen. Dit treft vooral functies als onderhoudsvaklieden, vastgoedbeheerders en medewerkers in klantcontact, waar jarenlange ervaring cruciaal is.

**Tussen 2025 en 2030 gaat
30-40% met pensioen.**

Leeftijdsopbouw woningcorporaties



Lichte stijging van jonge instroom

Uit de Aedes P&O-monitor blijkt verder dat het aandeel medewerkers in de leeftijd van 25-35 jaar is gestegen van 15,4% in 2023 naar 16,3% in 2024. Een lichte toename, maar nog altijd fors lager dan het aandeel oudere medewerkers. Het aandeel 55+ (~33%) is ruim dubbel zo groot als het aandeel 25-35-jarigen (~16%). Kortom, de jonge instroom groeit, maar het tempo is te laag om de aankomende uitstroom volledig op te vangen.

De cijfers wijzen op een vervangingskloof: een hoge uitstroom van kennis, ervaring en arbeidskracht, die slechts deels kan worden opgevangen door de instroom van nieuwe mensen.

Toenemende zorgvraag en mantelzorg

In 2024 waren er naar schatting 1,9 miljoen mantelzorgers in Nederland, waarvan een op de vier de mantelzorgtaken combineerde met betaald werk. Dat betekent dat 25% van de werkenden ook zorgtaken op zich nam voor een familielid, partner, vriend of buur met gezondheidsproblemen.



Door de dubbele vergrijzing (meer ouderen én meer hoogbejaarden) is de verwachting dat steeds meer mensen mantelzorgtaken moeten combineren met een baan: van 1,8 miljoen werknemers in 2024 naar 2,1 miljoen in 2040. [2]

Volgens het SCP (2020) en mantelzorg.nl (2022) wordt mantelzorg het meest verleend door 45- tot 65-jarigen, vooral door de groep 55–64 jaar. Dit is ook de leeftijdsgroep die vaak nog werkt en tegelijkertijd voor ouders of schoonouders zorgt. In een sector met veel 55-plussers vraagt dit om bewustzijn van werkgevers en goed werkgeverschap. Mantelzorgers geven aan behoefte te hebben aan flexibiliteit in hun werk maar vooral aan begrip van hun leidinggevende of collega's. Flexibiliteit is nodig om tijdens werktijd een naaste te kunnen bijstaan en om op onverwachte momenten het werk neer te kunnen leggen. Flexibiliteit gaat niet alleen over vrijheid in het bepalen van werktijden en locatie, maar ook over de mogelijkheid om verlof en vrije dagen op te nemen.

Mantelzorg wordt het meest verleend door 45- tot 65-jarigen, met name door de groep 55–64 jaar.

Meer doen met minder mensen

De sector staat voor grote uitdagingen; er ligt een grote opgave op het gebied van bouwen, verduurzamen en leefbaarheid. Technische, sociale en bestuurlijke uitdagingen lopen in elkaar over (bijvoorbeeld renovaties, energie-efficiëntie, financiering, stakeholder-management). [3] Ontwikkelingen volgen elkaar sneller op, verandering is een constante. Corporaties staan voor meer en complexere taken met minder mensen en middelen.

Zij hebben te schakelen tussen meerdere rollen: woningaanbieder, leefbaarheidsregisseur, data-gedreven beleidsmaker én partner in het wijknetwerk. Door de toenemende taakdruk en beperkte middelen, wordt scherpe prioritering en flexibiliteit in organisatieprocessen cruciaal om de maatschappelijke opdracht waar te maken. Deze ontwikkeling vraagt om een radicaal andere manier van kijken naar de eigen opdracht, het benodigd menselijk kapitaal en de inrichting van de organisatie.



Er ligt een grote opgave op het gebied van bouwen, verduurzamen en leefbaarheid.

Inzichten uit de sector

Zestig HR-professionals hebben ons inzicht gegeven in de wijze waarop zij binnen de eigen corporatie omgaan met het thema vergrijzing. Het overgrote deel van de respondenten is werkzaam in een corporatie met 50-200 medewerkers (70%), 18% werkt in een corporatie met minder dan 50 collega's en de overige 12% van de respondenten werkt in een corporatie met meer dan 200 medewerkers. We delen hier de belangrijkste inzichten.

1 Beeld van de oudere werknemer

De respondenten geven aan veel waarde te hechten aan oudere werknemers. Zij brengen veel ervaring mee en zijn de kennisbewakers van de organisatie. Ze vervullen vaak een mentorrol voor jongere collega's, brengen stabiliteit, loyaliteit en diversiteit in perspectieven. Maar de toename van meer oudere werknemers brengt ook risico's met zich mee. Zo noemen respondenten de beperkte digitale vaardigheden bij sommige oudere werknemers, het verlies van kennis bij pensionering, een beperkte mate van flexibiliteit en veranderbereidheid, een toename van uitval door gezondheidsklachten en ongelijke leeftijdsverdeling in teams.



2 Vergrijzing een actueel thema?

De vergrijzing is een onderwerp dat corporaties steeds meer bezighoudt. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat leidinggevend en teams zich voldoende bewust zijn van de kansen en risico's die een toenemende vergrijzing met zich meebrengt. Bij een derde is dat bewustzijn nog onvoldoende.

Voor ongeveer de helft van de functies is er voldoende beeld bij de cruciale kennis die mogelijk verdwijnt bij het vertrek van oudere medewerkers. Voor de overige helft geldt dat dit gedeeltelijk of niet in beeld is. Het merendeel van de corporaties (61%) heeft op dit moment geen aanpak die gericht is op het overdragen van die kennis en ervaring door oudere medewerkers.

Voor 50% van de corporaties is het thema vergrijzing echt een actueel thema. Voor de groep die aangeeft dat het (nog) niet direct actueel is, lijkt er een verband met het aandeel 55-plussers in de organisatie.

Voor 50% van de corporaties is de vergrijzing een actueel thema.

Die zit voor het grootste deel tussen de 10-25% en bij de corporaties waar vergrijzing wordt aangemerkt als actueel is dit percentage hoger (26-40%). Veel corporaties benutten de strategische personeelsplanning (SPP) om het bewustzijn in de organisatie te vergroten.

Mooie voorbeelden

Er worden mooie voorbeelden gedeeld van activiteiten om duurzame inzetbaarheid te bevorderen:

themagesprekken met leidinggevend

Onderhoudsdienst over leeftijdsbewust personeelsbeleid, een jongerencollectief binnen de organisatie die het onderwerp intergenerationeel werken oppakt, een medewerker intern opleiden en tegelijk al taken laten overnemen van een collega ter ontlasting (en vooruitlopend op pensionering), gerichte werving op de doelgroep jongeren, samenstellen van teams met ouderen en jongeren.

Huidige aanpak van vergrijzing

Twee derde van de corporaties heeft geen cyclische aanpak om de gevolgen van vergrijzing in kaart te brengen. De corporaties die wel een aanpak hebben op vergrijzing zijn vooral gericht op de inzet van strategische personeelsplanning en het aanbieden van een vitaliteitsprogramma. De respondenten geven aan dat zij een combinatie van maatregelen zien als effectief in het omgaan met vergrijzing.

De volgende 3 maatregelen worden het meest genoemd:

- Het tijdig aantrekken van jongere medewerkers voor een goede kennisoverdracht en het benutten van de kracht van diversiteit.
- Het inzetten van het generatiepact om oudere medewerkers minder te laten werken en vitaal te houden.
- Het voeren van toekomstgerichte ontwikkelgesprekken waarin vitaliteit, motivatie en pensioenplanning centraal staan.

Daarnaast noemen zij mentorschap, digitalisering van kennis, strategische personeelsplanning (SPP) en het bieden van flexibiliteit zoals thuiswerken en extra verlof, als goede maatregelen. Of corporaties nu heel bewust een aanpak hebben of nog zoekende zijn als het gaat om het inzetten van goede interventies, de meerderheid van de HR-professionals benadrukt dat bewustwording, maatwerk en actieve betrokkenheid van het management voorwaardelijk zijn voor een succesvolle aanpak.

Twee derde van de corporaties heeft geen cyclische aanpak.



Aanpak vergrijzing: een overzicht van mogelijke interventies

Kennisborging & samenwerking

- Mentoring- of buddyprogramma's
- Kennisdossiers aanleggen
- Tandemrollen of duobanen
- Intergenerationele teams

Duurzame inzetbaarheid

- Ontwikkelgesprekken vanaf 50 jaar
- Loopbaan-APK
- Vitaliteitsprogramma's
- Flexibilisering van werkvormen

Strategische personeelsplanning

- Leeftijdsbewust personeelsbeleid
- Workforce mapping (kritische functies)
- Instroomstrategie jong talent
- Strategisch koppelen HR- & organisatiedoelen

Leren & ontwikkelen

- Levensfasegericht opleidingsbeleid
- Training voor senior medewerkers
- Blended learning
- Interne mobiliteit faciliteren

Cultuur & waardering

- Ervaringscampagnes ('kracht van ervaring')
- Generatie-inclusieve organisatiecultuur
- Verhalen en successen delen
- Senior medewerkers betrekken bij beleid

Exit & opvolging

- Gefaseerd pensioenbeleid
- Senior medewerkers als adviseur/projectleider
- Begeleide uitstroomregelingen
- Exit-interviews met focus op kennisborging

4 Op naar een effectieve aanpak: vijf interventies toegelicht

De grootste behoefte om de uitdagingen die vergrijzing biedt aan te gaan zit in een structurele aanpak en betere borging van cruciale kennis. Daarbij geven de respondenten aan de volgende interventies te zien als zeer effectief:

- strategische personeelsplanning
- vitaliteitsprogramma's
- inzet van het generatiepact
- intergenerationeel werken.

Aandacht voor bewustwording, bieden van maatwerk en actieve betrokkenheid van het management wordt gezien als voordeliger voor het succes van een aanpak.

De respondenten hebben aangegeven over welke interventies zij graag meer zouden willen weten. In dit whitepaper geven we voor de vijf meest genoemde interventies een korte toelichting ter inspiratie. Zie de volgende pagina.



Inspiratie op interventies

Interventie vergrijzing	Wat betekent dit?
Loopbaan-APK	Een periodieke, gestructureerde check-up van de loopbaan van een medewerker, gericht op werk en ontwikkeling. Het doel is om te kijken of iemand nog op de juiste plek zit, welke vaardigheden hij/zij heeft, wat de ambities zijn en of er risico's zijn voor duurzame inzetbaarheid. Dit kan onderdeel zijn van de gesprekscyclus en gesprekken kunnen worden gevoerd met de leidinggevende, HR-adviseurs, interne coaches of de loopbaanadviseurs van FLOW [4].
Workforce mapping kritische functies	Vanuit data de toenemende uitstroom door vergrijzing systematisch in kaart brengen: welke functies, rollen en kennis zijn cruciaal voor de continuïteit en waar ontstaan risico's door uitstromende oudere medewerkers. Als standaard onderdeel van strategische personeelsplanning: helpt om proactief en gericht keuzes te maken en zo een passende aanpak te ontwikkelen met specifieke interventies die aansluiten bij de situatie.
Generatie-inclusieve organisatiecultuur	Het benutten van de kracht van alle leeftijden en het voorkomen van stereotypering of uitsluiting. Het vraagt om het vergroten van aandacht voor generatie-inclusiviteit, inrichten van vormen waarin structureel samenwerking tussen generaties wordt bevorderd, levensfasebewust HR-beleid en arbeidsvoorwaarden, en voorbeeldgedrag van leiders.
Levensfasegericht opleidingsbeleid	Afstemmen van leer- en ontwikkelactiviteiten op de verschillende levensfasen van medewerkers. Het gaat ervan uit dat opleidingsbehoeften, leerstijlen en ontwikkelwensen veranderen naarmate iemand ouder wordt en andere rollen of prioriteiten in werk en privé krijgt.
Strategisch koppelen HR & organisatiedoelen	Begeleiden van de organisatie bij het vertalen van de strategie naar HR-beleid met impact. Als HR de organisatie stimuleren om te bouwen aan een doelgerichte, innovatieve en wendbare organisatie waar voldoende, competente en gemotiveerde medewerkers werk maken van de strategische doelen: nu en in de toekomst.

Conclusie: vergrijzing een probleem of behapbare uitdaging?

Dit whitepaper startte met de vraag: ziet onze sector vergrijzing als een urgent probleem of een haalbare uitdaging? Volgens het onderzoek ervaren corporaties de toenemende vergrijzing nu vooral als een groeiende uitdaging: niet direct urgent, maar wél een ontwikkeling die ze naar de toekomst planmatig moeten oppakken.

De feiten onderstrepen de groeiende uitdaging en urgentie: een verwachte uitstroom van 30–40% pensioengerechtigde medewerkers in de komende jaren, in combinatie met een beperkte instroom van nieuw talent, leidt onvermijdelijk tot een vervangingskloof. Zonder gerichte aandacht heeft dit directe impact op het realiseren van de strategische doelen van corporaties.

Juist hier ligt een kans voor HR om haar **brugfunctie** stevig te pakken. Het benutten van strategische personeelsplanning (SPP) en het verbreden van de gespreks- en ontwikkelcyclus bieden concrete handvatten om het gesprek te voeren over de personele risico's en mogelijkheden. Vergrijzing staat daarbij nooit op zichzelf, maar is verbonden met bredere vraagstukken: een krappe arbeidsmarkt, de vervangingsopgave en de toenemende complexiteit van de maatschappelijke opdracht.

De kernvraag die HR samen met bestuur en management moet stellen is:

Welke personele risico's zijn voor ons het grootst in het licht van onze strategie – en wat vraagt dat nu van ons handelen?

Het ontwikkelen van een concrete aanpak met gerichte interventies is vervolgens goed mogelijk. Tegelijk vraagt het thema vergrijzing, en breder de transitie naar een generatie-inclusieve organisatie, ook om zelfreflectie van HR. Hebben we voldoende inzicht in de data en scenario's? Sluiten onze instrumenten en processen aan op de strategische vraagstukken? En vervullen we werkelijk de rol die de organisatie van ons nodig heeft?

Bronnen en voetnoten

De vergrijzing binnen onze sector is onmiskenbaar een uitdaging, maar biedt minstens zoveel kansen. Waar uitstroom en kennisbehoud aandacht vragen, ontstaat tegelijkertijd ruimte voor vernieuwing, kennisdeling en een bewustere inrichting van werk en organisatie. Door tijdig te investeren in levensfasebewust beleid, flexibele arbeidsvoorwaarden en strategische kennisoverdracht, kan de sector de risico's niet alleen beheersen, maar ook de kracht van diversiteit en verjonging benutten. Zo wordt vergrijzing niet alleen een uitdaging om te managen, maar een motor voor vernieuwing en een kans om samen te bouwen aan een wendbare, lerende en toekomstbestendige sector.

Door tijdig te investeren kan de sector de risico's niet alleen beheersen, maar ook de kracht van diversiteit en verjonging benutten.

[1] Aedes P&O-monitor 2025 (aedes.nl/arbeidsmarkt/met-oog-op-ambities-een-verdere-groei-van-het-aantal-medewerkers-bij-corporaties).

[2] abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/alle-sectoren/meer-druk-op-mantelzorg-ook-een-zorg-voor-werkgever.html.

[3] Corpovenista Trendrapport 2025-2026.

[4] flowweb.nl/loopbaangesprek.

flowweb.nl/werk-mantelzorg

Advies, sparren of maatwerk?

We staan voor je klaar!

info@flowweb.nl

088-2032828

[Maak kennis met onze adviseurs](#)

Meer info

- [Strategische Personeelsplanning](#)
- [Loopbaanwijzer/loopbaangesprekken](#)
- [Werk en mantelzorg](#)
- [Digitalisering](#)
- [Leiderschap in de corporatiesector](#)
- [Regionale samenwerking](#)
- [Trainingen](#)

Mede mogelijk gemaakt door het ministerie
van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

