

NOVEMBER 2021



LEEFTIJDSDIVERSITEIT

CHARTERDOCUMENT

SEER
Diversiteit in Bedrijf

COLOFON

SER DIVERSITEIT IN BEDRIJF

SER Diversiteit in Bedrijf is onderdeel van de Sociaal-Economische Raad (SER), de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraagstukken. In de SER werken ondernemers, werknemers en onafhankelijk kroonleden samen. SER Diversiteit in Bedrijf wordt financieel mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en individuele bedrijven en publieke organisaties.

SER

Diversiteit in Bedrijf

SER Diversiteit in Bedrijf **overstijgt** verschillende diversiteitsdimensies, **verbindt** netwerken van bedrijven en maatschappelijke organisaties, **ondersteunt** bedrijven bij het versterken van diversiteit en inclusie en **meet** de resultaten van het diversiteitsbeleid.

SER Diversiteit in Bedrijf is aangesloten bij het [EU Platform of Diversity Charters](#). Inmiddels is in 26 EU-landen een Charter Diversiteit actief.

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@ser.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



[CharterDiv](#)



[SER Diversiteit in Bedrijf](#)

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|-----------|
| INLEIDING | 4 |
| 1. LEEFTIJDSDIVERSITEIT: KANSEN EN UITDAGINGEN | 6 |
| 2. JONG EN OUD OP DE ARBEIDSMARKT | 8 |
| 3. KNELPUNTEN | 10 |
| 3.1 KNELPUNTEN VOOR JONGEREN (18 - 30 JAAR) | 11 |
| 3.2 KNELPUNTEN 50-PLUSERS | 12 |
| 4. OPLOSSINGSRICHTINGEN | 16 |
| 4.1 BRENG LEEFTIJDSDIVERSITEIT IN BEELD EN STEL SMART-DOELEN | 16 |
| 4.2 VERBETER BEELDVORMING | 17 |
| 4.3 PAS WERVING EN SELECTIE AAN | 18 |
| 4.4 MAAK GEBRUIK VAN MENTORING | 19 |
| 4.5 KIES VOOR DIALOOG EN ONTMOETING | 20 |
| 4.6 INVESTEER IN SCHOLING EN IN LEVEN LANG ONTWIKKELEN | 20 |
| 4.7 ORGANISEER FLEXIBEL | 21 |
| 4.8 INVESTEER IN DUURZAME INZETBAARHEID | 22 |
| 4.9 OVERWEEG EEN GENERATIEPACT OF ALTERNATIEF | 22 |
| 4.10 MAAK GEBRUIK VAN REGELINGEN | 24 |
| 5. MEDEZEGGENSCHAP EN MEDEWERKERSNETWERKEN | 26 |
| 5.1 MEDEZEGGENSCHAP | 26 |
| 5.2 MEDEWERKERSNETWERKEN | 26 |
| 5.3 SAMENWERKING OR EN MEDEWERKERSNETWERKEN | 27 |
| BIJLAGEN | 28 |
| PUBLICATIES VAN DIVERSITEIT IN BEDRIJF | 36 |

INLEIDING

De Nederlandse bevolking wordt steeds ouder. Ontgroening en de gestegen levensverwachting hebben geleid tot vergrijzing. Dat is ook op de arbeidsmarkt zichtbaar: de werkzame beroepsbevolking is ouder geworden. Zo is het aandeel werknemers van 60 jaar en ouder in de afgelopen tien jaar sterk gestegen. Dit leidt, ondanks het feit dat mensen later met pensioen gaan, de komende jaren tot een grote vervangingsvraag van arbeidskrachten.¹ Een toenemend aantal sectoren kampt nú al met personeelstekorten. Deze tekorten zijn niet alleen te wijten aan de vergrijzing: door de aanhoudende economische groei zijn er momenteel meer vacatures dan ooit.

Tegelijkertijd constateert het CBS een grotere instroom van jongeren (personen tot 30 jaar) in de beroepsbevolking. Daarmee behoren jongeren en ouderen (50 - 70 jaar) in de aankomende tien jaar tot de grootste leeftijdscohorten in de Nederlandse bevolking. Verder neemt de variatie per leeftijdscohort toe: onder jongeren gaat het vooral om een toename van personen met een migratieachtergrond - westers en niet-westers.

In het aanbod op de Nederlandse arbeidsmarkt is de diversiteit in leeftijd groter dan ooit. Ook op de werkvloer van bedrijven lopen steeds vaker verschillende generaties rond. Dat levert nieuwe kansen en uitdagingen op. Welke voordelen biedt deze groeiende diversiteit in leeftijd en hoe kunnen bedrijven die optimaal benutten? Deze vraag staat centraal in dit Charterdocument.

De focus in dit Charterdocument ligt op de twee groepen aan de polen van het leeftijdspectrum op de arbeidsmarkt: jongeren (15 - 30 jaar) en ouderen (50-plussers). Zij hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat zij vooral in crisissituaties de grootste kans lopen op werkloosheid. De vrees was dan ook dat dit, vanwege de economische gevolgen van de coronacrisis, zich zou voordoen. Vooralsnog lijkt die vrees ongegrond. De economie laat op dit moment forse groei zien die zich vertaalt in grote vraag naar werknemers.

In veel sectoren is al sprake van krapte en personeelstekorten. Dit is gunstig voor alle werkzoekenden, ook voor jongeren en ouderen. Gevolg is ook dat de

1 [Duiding Arbeidsmarktontwikkelingen](#), UWV, januari 2020.



diversiteit in leeftijd op de werkvloer zal toenemen. Jongeren en ouderen zijn in toenemende mate elkaars collega's. Die samenwerking verloopt vaak goed, maar niet altijd. Er kunnen zich fricties voordoen die vaak het gevolg zijn van cultuurverschillen en wederzijdse beeldvorming. Werkgevers doen er dan ook goed aan leeftijdsbewust beleid te ontwikkelen om deze leeftijdsdiversiteit goed te managen en de potentiële meerwaarde ervan tot zijn recht te laten komen.

Hoofdstuk 1 beschrijft de meerwaarde van diversiteit op basis van leeftijd. De positie van jongeren en

ouderen op de arbeidsmarkt wordt beschreven in hoofdstuk 2. De knelpunten en de mogelijke aanpak ervan staan centraal in hoofdstuk 3 en 4. Het document sluit in hoofdstuk 5 af met een beschrijving van de rol van de medezeggenschap en de medewerkersnetwerken. De bijlagen bieden meer informatie over de arbeidsmarktpositie van jongeren en 50-plussers, een overzicht van leeftijdgerelateerde medewerkersnetwerken onder ondertekenaars van het Charter Diversiteit en van maatschappelijke organisaties die zich inzetten voor de belangen van en de samenwerking tussen jong en oud op de werkvloer.

1

LEEFTIJDSDIVERSITEIT: KANSEN EN UITDAGINGEN

Een mix van jong en oud op de werkvloer kan bijdragen aan betere bedrijfsresultaten, mits deze goed wordt gemanaged. Andersom kan een onevenwichtige en eenzijdige leeftijdsverdeling in de samenstelling van het personeel de bedrijfsresultaten nadelig beïnvloeden. Jongeren en ouderen zijn beiden nodig voor de continuïteit van een bedrijf. Het is dan ook belangrijk om in diversiteits- en inclusiebeleid de dimensie leeftijd mee te nemen. (Zie bijlage 5: Leeftijdscriminatie).

Leeftijdscriminatie heeft betrekking op verschillen in kennis, vaardigheden, ervaring en levensstijl tussen werknemers die samenhangen met verschillen in leeftijd. Collega's van verschillende generaties werken met elkaar samen. Dat kan goed, maar ook minder goed gaan. Werkgevers staan voor de vraag hoe zij die samenwerking kunnen faciliteren. Hoe kunnen ze de meerwaarde van diversiteit in leeftijd benutten en inclusie van beide leeftijdsgroepen in de organisatie realiseren? Goed leiderschap betekent het ontwikkelen van een strategie op leeftijdscriminatie.

Op bedrijfsniveau bieden een naar leeftijd divers samengesteld personeelsbestand en een inclusieve bedrijfscultuur de volgende potentiële meerwaarde.

> **Aantrekken en behouden van (top)talenten en ervaring**

Jong en oud hebben voor de arbeidsmarkt relevante specifieke kenmerken en hun talenten vullen elkaar aan. 50-plussers hebben ruime werkervaring, specifieke vak-kennis, competenties, vaardigheden en een netwerk. Jongeren compenseren hun minder ruime werkervaring met competenties en vaardigheden die nauwer aansluiten bij wat werkgevers in deze tijd van werknemers vragen.¹ Een goede mix maakt dat een bedrijf kan profiteren van de combinatie van deze vaardigheden en competenties. Veel bedrijven kennen een oververtegenwoordiging van oudere werknemers en zullen gericht moeten investeren in het aantrekken en behouden van jong talent. Tegelijkertijd moeten ze investeren in het behoud van en het aantrekkelijk blijven voor oudere werknemers.

1. Volgens SCP-onderzoek hebben jongeren meer dan ouderen bijvoorbeeld vaker pro-Europese opvattingen en voelen zich meer verbonden met de Europese Unie. Dat is aantrekkelijk voor Nederlandse bedrijven die actief zijn op internationale markten.

> **Beter inspelen op behoeften en verwachtingen van een naar leeftijd divers samengestelde klantenkring**

Een bedrijf met een goede mix van jongere en oudere werknemers houdt voeling met beide leeftijdsgroepen. Kennis hiervan kan leiden tot betere toegang tot consumentenmarkten gericht op jongeren en ouderen en tot ontwikkeling van nieuwe, op hen afgestemde producten en diensten. Alleen al de groeiende markt van 50-plussers maakt dit aspect de moeite waard. Voor organisaties in het publieke domein vertaalt een goede leeftijdsmix zich in een betere aansluiting bij de verschillende leefwerelden.

> **Groter vermogen tot aanpassing aan veranderingen en innovatie**

Jongeren zijn vaak de drijvende kracht achter veranderingen en innovatie. Dit geldt zowel bedrijfsmatig, zoals bij implementatie van digitaal werken en sociale media, als sociaal, zoals bij vernieuwingen in de werkcultuur. Zo blijkt uit onderzoek² dat de invloed van millennials groot is op leiderschap (van 'boss' naar 'coach') en zingevend werk. Ook hebben zij meer belangstelling voor werkgevers die investeren in persoonlijke ontwikkeling. Bedrijven met oog voor deze specifieke kwaliteiten kunnen daarmee veranderingen aanjagen waarvan uiteindelijk alle medewerkers profiteren.

> **Sterke en productieve teams**

Een goede mix van jong en oud op de werkvloer brengt meer verschillende perspectieven aan tafel, wat de kans op betere besluitvorming vergroot. De verschillende kenmerken kunnen het team versterken. Onderzoek toont aan dat oudere werknemers beter scoren op emotionele stabiliteit, probleemoplossende vaardigheden en institutionele kennis.³ Jongeren scoren hoger op hun omgang met nieuwe technologieën, opleidingsbereidheid, fysieke belastbaarheid, creativiteit en flexibiliteit. Steeds meer werkgevers waarderen ook de kritische houding van jongeren op bedrijfsinterne processen. Oudere werknemers kunnen als mentor en rolmodel voor jongere collega's fungeren, maar er zijn ook voordelen van 'reversed mentoring': oudere werknemers leren van jongere collega's.

> **Positiever imago**

Aantoonbare aandacht voor een goede leeftijdsmix en zichtbare inzet voor het aannemen van werkzoekende jongeren en ouderen, zorgen dat het bedrijf uitstraalt dat het waarde hecht aan diversiteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Werknemers worden aangenomen vanwege hun specifieke talenten en vastgeroeste vooroordelen en negatieve beeldvorming spelen bij het aannemen van personeel geen rol. Het imago dat de werkgever aantrekkelijk is voor alle leeftijden is van een niet te onderschatten belang, met name in sectoren die personeelstekorten hebben.

> **Kostenvoordeel**

Een bedrijf dat investeert in jongere en oudere werknemers en hen aan zich weet te binden, is relatief minder geld kwijt aan loonkosten. Jongere werknemers starten in lagere loonschalen. Aan de andere kant zijn zij minder honkvast. Oudere werknemers verlaten veel minder snel hun baan. Beleid dat is gericht op behoud van werk bespaart kosten op het werven en scholen van nieuwe werknemers. Wel kan gericht investeren in oudere werknemers positieve effecten kan hebben op hun productiviteit. Een voorbeeld is het Duitse bedrijf BMW, dat investeerde in behoud van oudere werknemers waardoor binnen een jaar de productiviteit toenam en het ziekteverzuim met twee derde afnam.⁴

Een werkgever in Nederland die een 50-plusser in dienst neemt, kan zijn (financieel) voordeel doen door gebruik te maken van overheidsregelingen, zoals het loonkostenvoordeel, die de kansen op werk voor 50-plussers vergroten.

2. [Het vinden, boeien en binden van millennials](#), Randstad Nederland, 2017.

3. Irving, Paul, [Aging populations: A Blessing For Business](#), Forbes, 2018.

4. Bussolo, M., Koettl, J. en Sinnott, E., [Golden Aging. Promoting Healthy, Active and Prosperous Aging](#), World Bank Group, Washington D, 2015, p. 301.

2

JONG EN OUD OP DE ARBEIDSMARKT

In dit hoofdstuk we beschrijven we kort de positie op de arbeidsmarkt van jongeren en ouderen. Ook komen verschillen binnen deze groepen aan bod. Meer cijfermatige informatie is te vinden in Bijlage 1 van dit document.

POSITIE OP DE ARBEIDSMARKT VAN JONGEREN

De arbeidsdeelname van jongeren (tot 30 jaar) is gemiddeld tussen 2010 en 2020 niet veranderd. Binnen de groep bestaan wel verschillen. Onder de groep 15- tot 20-jarigen is de arbeidsdeelname sterk gegroeid; onder de groep 25- tot 30-jarigen is de arbeidsdeelname hoog (rond de 85 procent). De werkloosheid in alle leeftijdsgroepen is sinds 2010 gedaald. In het algemeen is werkgelegenheid van jongeren zeer afhankelijk van conjuncturele ontwikkelingen, vooral voor banen van 15- tot 25-jarigen. Dit is met name te zien aan oplopende werkloosheid in tijden van economische crisis, zoals tijdens de financiële crisis van 2013 - 2014 en in de coronacrisis. Tussen oktober 2019 - oktober 2020 liep de jongerenwerkloosheid op van 7,3 naar 10,1 procent. Nu de economie weer aantrekt, is dit afgenomen naar 7,4 procent (augustus 2021).

Oorzaken voor deze gevoeligheid voor conjunctuurschommelingen hangen samen met kenmerken van de positie van jongeren op de arbeidsmarkt. Zij hebben vaker dan andere leeftijdsgroepen flexibele arbeidsrelaties. In de afgelopen tien jaar is het aandeel flex ten opzichte van vast ook toegenomen. Het percentage jongeren tussen 20 tot 25 jaar met een vast contract is 42 procent; in 2010 was dit nog 49 procent. Onder 25- tot 30-jarigen heeft rond twee derde (64 procent) een vast contract; in 2010 ging het om 69 procent.

Jongeren zijn over het algemeen goed toegerust voor de arbeidsmarkt doordat zij langer een voltijdopleiding volgen. De meeste jongeren profiteren van een combinatie van goed onderwijs, stages en werkervaringsplekken. De invloed van het persoonlijke netwerk waarover een jongere beschikt, lijkt door de jaren heen niet minder geworden.

VERSCHILLEN TUSSEN JONGEREN

Niet alle jongeren hebben gelijke kansen op werk bij het betreden van de arbeidsmarkt.⁵ Er zijn onder andere

5. *Hoge Verwachtingen – Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019*, SER Verkenning 11/19, Den Haag, 2019.

verschillen tussen mannen en vrouwen. Jonge vrouwen volgen vaker onderwijs dan jonge mannen. Dat geldt voor alle onderwijsvormen. In het algemeen ligt de arbeidsparticipatie van jonge vrouwen op hetzelfde niveau als die van mannen. Die van jonge vrouwen met een laag opleidingsniveau ligt echter lager. Naarmate de leeftijd van vrouwen stijgt, neemt de arbeidsparticipatie af en het verschil met mannen toe. Verder is de arbeidsdeelname van jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond lager dan die van jongeren zonder of met een westerse migratieachtergrond. Jongeren met een laag onderwijsniveau (mannen en vrouwen)⁶ en een migratieachtergrond hebben ook vaker een flexibel werkcontract.⁷ Hetzelfde geldt voor jongeren met een arbeidsbeperking. Dit maakt dat deze groepen door laagconjunctuur harder worden geraakt dan andere jongeren. Ook discriminatie en vooroordelen spelen hierbij een rol.⁸

POSITIE OP DE ARBEIDSMARKT VAN OUDEREN

De arbeidsdeelname van ouderen (55- tot 70-jarigen) is sterk gestegen ten opzichte van 2010. Deze stijging gaat vooral terug op de forse toename van het aandeel 60- tot 65-jarigen en 65-plussers in de beroepsbevolking. Bij de 60- tot 65-jarigen is de sterkste groei te zien: van 36 naar 63 procent. Het aandeel 65-plussers nam met 8 procent toe (van 12 naar 20 procent). De werkloosheid onder 55- tot 70-jarigen is tussen 2010 en 2020 gedaald. Na een scherpe stijging tot 2015 daalde de werkloosheid weer sterk.⁹ Wel is het aantal langdurig werkloze ouderen toegenomen.¹⁰

Een belangrijke oorzaak van de toename van het aandeel 50-plussers in de beroepsbevolking is dat deze groep steeds langer doorwerkt. Vooral als gevolg van wijziging van regelgeving en wetswijzigingen stijgt sinds 2006 de leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan. VUT en pre-pensioenregelingen zijn afgeschaft en de AOW-leeftijd ging geleidelijk omhoog.¹¹

De arbeidsmarktpositie van 50-plussers verschilt in een aantal opzichten sterk van die van jongeren. Ouderen hebben relatief gezien vaker een vaste arbeidsrelatie en zijn economisch zelfstandiger dan jongeren.¹² Daardoor zijn zij ook minder gevoelig voor economische teruggang. Dat werd ook tijdens de huidige coronacrisis zichtbaar: de werkloosheid onder jongeren steeg veel harder dan onder ouderen. Ouderen zijn wel oververtegenwoordigd in de langdurige werkloosheid. Zij verliezen dan wel minder snel hun baan dan jongeren, maar eenmaal werkloos komen zij veel moeilijker aan een nieuwe baan.

VERSCHILLEN TUSSEN OUDEREN¹³

Wel zijn er, net als bij jongeren, verschillen tussen bepaalde groepen ouderen. Onder 55- tot 65-jarigen is het verschil in arbeidsparticipatie tussen mannen en vrouwen het grootst. Van de mannen in deze leeftijdsgroep werkte in 2020 79 procent; bij vrouwen was dit 62,1 procent, 16,9 procent lager. Tussen 2010 en 2020 zijn meer oudere vrouwen actief geworden op de arbeidsmarkt dan oudere mannen. Wel werken vrouwen tussen de 55 en 65 jaar veel vaker in deeltijd dan mannen. Opvallend is dat de verschillen tussen ouderen samenvallen met die tussen jongeren: ouderen met een niet-westerse migratieachtergrond en oudere vrouwen met een laag onderwijsniveau zijn vaker werkloos. Verder is de achterstand in arbeidsdeelname van 55-plussers met een niet-westerse migratieachtergrond tussen 2010 en 2020 sterk toegenomen.

6. [CBS Open Data Statline](#) (arbeidsdeelname, onderwijsniveau).

7. [CBS Open Data Statline](#) (arbeidsdeelname, migratieachtergrond).

8. [Ervaren discriminatie in Nederland II](#), SCP, Den Haag, 2020, p. 125-139.

9. Zie Bijlage 1, figuur 8.

10. [Cijfers en Trends UWV - juli 2020](#), UWV, 2020.

11. In juli 2020 sloten het kabinet en sociale partners (in de SER) een nieuw pensioenakkoord. Als gevolg ervan stelt de minister SZW voor om de AOW-leeftijd minder snel te laten stijgen.

12. [CBS Open Data Statline \(arbeidsdeelname, kerncijfers\)](#).

13. Zie figuur 7, 9 en 10 in Bijlage 1.

3

KNELPUNTEN

Uit verschillende onderzoeken en uit de inbreng van de diverse arbeidsorganisaties, inclusief de ondertekenaars van het Charter Diversiteit, komen verschillende knelpunten naar voren met betrekking tot de positie van jongeren en ouderen binnen arbeidsorganisaties. Die doen zich voor bij het in dienst nemen én houden, en in de samenwerking tussen jongere en oudere werknemers. In dit hoofdstuk lichten we een aantal knelpunten toe die vanuit het perspectief van diversiteit en inclusie een belangrijke rol spelen.

ONEVENREDIGE LEEFTIJDOPBOUW PERSONEELS-BESTAND

Veel bedrijven en sectoren kennen een onevenredige verdeling van leeftijdsgroepen in het personeelsbestand. In 2018 lag het gemiddeld aandeel werknemers van 60-plussers op 6,8 procent en het aandeel werknemers van 50 tot 60 jaar op 23 procent. In een aantal sectoren ligt dit aandeel boven dit gemiddelde, zoals bij de overheid, het onderwijs, transport, zorg en welzijn, en bouwnijverheid.

Aan de andere kant zijn bij start-ups en scale-ups in verschillende sectoren juist jongeren oververtegenwoordigd.¹⁴ Bedrijven die te laat actie ondernemen om het personeelsbestand te verjongen, hebben bij krapte op de arbeidsmarkt een probleem met het vinden van jong personeel.¹⁵ Een onevenredige leeftijdsopbouw kan negatieve consequenties hebben voor de toekomstbestendigheid van een bedrijf. Onderzoek van de Rabobank¹⁶ laat zien dat voor omzetgroei en toekomstbestendigheid managementpraktijken en arbeidsproductiviteit belangrijke factoren zijn. Het vasthouden aan traditionele, inflexibele praktijken blijkt niet toekomstbestendig. Te weinig aandacht voor verjonging van personeel en behoud van ouder personeel dragen bij aan een geringere arbeidsproductiviteit, minder omzetgroei en lagere toekomstbestendigheid.

14. *Diversity and Inclusion Baseline Study*, Dutch Startup Association, 2020, p. 11.

15. *Generatiepact Metaal & Techniek – Ruimte voor nieuwe energie*.

16. *Naar een toekomstbestendige maakindustrie*, Rabobank, 2020.

3.1 KNELPUNTEN VOOR JONGEREN (18 - 30 JAAR)

De meeste belemmeringen die jongeren op de werkvloer ervaren zijn direct en indirect gerelateerd aan hun arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

> Onvoldoende aansluiting van onderwijs bij arbeidsmarkt

Door de niet altijd optimale aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt hebben veel werkgevers de indruk dat het onderwijs te vaak schoolverlaters aflevert waarmee het bedrijfsleven niets kan. Studentvaardigheden sluiten soms niet goed genoeg aan bij de wensen van werkgevers. Jongeren kiezen vaak een opleiding op basis van hun talenten, voorkeuren en hun perceptie over arbeidsmarktkansen, die echter niet altijd reëel zijn. Dat kan betekenen dat afgestudeerden geen werk vinden dat past bij hun vooropleiding.

> Discriminatie

Jongeren hebben bij sollicitaties te maken met leeftijdsdiscriminatie. Verschillen in achtergrond en arbeidsvermogen spelen een belangrijke rol in perspectief op werk. Jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond of een arbeidsbeperking hebben vaker te maken met vooroordelen en discriminatie. Jongeren constateren vaker dat geslacht en migratieachtergrond een rol spelen bij discriminatie-ervaringen.¹⁷

Ook op de werkvloer hebben jongere werknemers te maken met discriminatie. Een derde van hen tussen 25 en 34 jaar geeft aan discriminatie op de werkvloer te hebben ervaren vanwege hun leeftijd (figuur 1).¹⁸ Jongeren geven ook vaker dan ouderen aan dat daarnaast een andere grond, vooral geslacht en migratieachtergrond, bepalend is voor ervaren discriminatie.

> Onzekerheid dienstverband

In tijden van economische terugval (zoals tijdens lockdown door de coronacrisis) hebben werknemers met een flexibel en tijdelijk arbeidscontract een grotere kans om hun baan te verliezen. Vanwege hun oververtegenwoordiging

in deze groep treft dit vooral jongeren.¹⁹ Dit geldt ook voor zzp'ers, waarbinnen jongeren ook oververtegenwoordigd zijn.

> Verschillen in kansen op scholing

Werkgevers investeren minder in scholing en opleiding van werknemers met flexibele en tijdelijke contracten. Dat is gezien het toenemend belang van 'een leven lang ontwikkelen' geen goede zaak. Bovendien zijn er verschillen naar opleidingsniveau: hoogopgeleide werknemers volgen veel vaker arbeidsgelateerde opleidingen dan middelbaar- en laagopgeleide werknemers. Dit heeft negatieve gevolgen. Internationaal onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat er een negatieve relatie bestaat tussen deelname van laagopgeleiden aan loopbaanontwikkeling en de ontwikkeling van het bbp (bruto binnenlands product).²⁰ Bovendien verwachten onderzoekers dat hoogopgeleide jongeren zich veel makkelijker zullen aanpassen aan technologische transitie (digitalisering, robotisering) dan lager opgeleide jongeren. Nu al is zichtbaar dat de oplopende werkloosheid onder deze groep samenhangt met deze transitie.²¹ Dat maakt het belang van scholing voor de laatste groep alleen maar groter.

> Sekseverschillen

Opvallend is dat jonge vrouwen gemiddeld minder carrièreperspectief zien dan jonge mannen. Dit verschil wordt deels verklaard door het gegeven dat een deel van in deeltijd werkende vrouwen doorgroeimogelijkheden minder belangrijk vinden. Niettemin geeft ongeveer een kwart tot de helft van de voltijds werkende jonge vrouwen aan ook minder doorgroeimogelijkheden te zien. Verder blijken laagopgeleide vrouwen minder tevreden over hun werk dan laagopgeleide mannen.²²

> Werkdruk

Hoge en langdurige werkdruk kan ernstige consequenties hebben: slapeloosheid, vermoeidheid, een verhoogd risico op hart- en vaatziekten, burn-out klachten en daardoor mindere prestaties. Uit onderzoek blijkt dat 21 procent van de jongere werknemers ernstige burn-out klachten heeft. Deze hangen samen met een bovengemiddelde werkbelasting. Harde taakeisen en hogere verantwoordelijkheden

17. *Ervaren Discriminatie in Nederland II*, SCP, Den Haag, 2020, p. 126.

18. *Ervaren Discriminatie in Nederland II*, SCP, Den Haag, 2020, p. 128.

19. Zie bijlage 1.

20. Toegang tot leven lang leren versnelt economische groei, Cabus, Sofie., ESB, 104 (4770), 14 februari 2019

21. *Verkenning mens en technologie, advies over robotisering*, SER-advies, 2019, p. 118.

22. Koppetsch/Speck, Wenn der Mann kein Ernährer mehr ist. Suhrkamp, Berlijn, 2015.

en druk op de privésfeer komt vooral bij jongeren in flexibele carrièrebanen voor.²³ Problematische relaties met oudere collega's en gebrek aan ondersteuning door collega's kunnen deze klachten versterken.²⁴ Dat speelt zeker in een sterk door ouderen gedomineerde bedrijfscultuur. De combinatie van werkdruk, ongemak in omgang met collega's en te weinig ervaren inclusie kan leiden tot een sneller vertrek van jongeren en daarmee tot verlies van talent.

De omvang van deze problemen is afhankelijk van de stijl en het gedrag van de leidinggevende. Jongere werknemers hebben steeds meer behoefte aan een 'coachende' leidinggevende. Problemen treden op als leidinggevenden zich autoritair opstellen. Een hiërarchische houding van leidinggevenden naar jongere werknemers verklaart voor een deel ook de hoge ervaren discriminatie in de groep 15 - 24 jaar op grond van leeftijd.²⁵

> Onderbenutting van regelingen

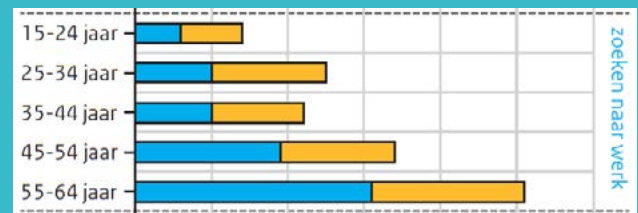
De rijksoverheid kent diverse regelingen om werkgevers te stimuleren jongeren in dienst te nemen. Werkgevers zijn hiermee echter lang niet altijd bekend of maken er geen gebruik van. Het gaat om:²⁶

- > Proefplaatsing
- > Loonkostenvoordeel (LKV)
- > Looncompensatie bij ziekte (no-riskpolis)
- > Lage-inkomensvoordeel (LIV)
- > Tegemoetkoming verhoging minimumjeugdloon (jeugd-LIV)

Figuur 1: Ervaren discriminatie op het werk per leeftijdsgroep in procent. Toelichting: schaal 0-60, blauw = zonder twijfel, geel = met twijfel. Bron: SCP (2020) Ervaren Discriminatie in Nederland II, p. 128.



Figuur 2: Ervaren discriminatie bij het zoeken naar werk per leeftijdsgroep in procent. Toelichting: schaal 0-60, blauw = zonder twijfel, geel = met twijfel. Bron: SCP (2020) Ervaren Discriminatie in Nederland II, p. 128.



3.2 KNELPUNTEN 50-PLUSSERS

> Beeldvorming en discriminatie

Het vinden van een baan is voor 50-plussers moeilijker dan voor andere leeftijdsgroepen. Hoewel zij niet zo vaak discriminatie ervaren als jongere leeftijdsgenoten, is leeftijd de belangrijkste discriminatiegrond.²⁷

Ouderen vormen geen homogene groep. Er zijn grote verschillen in onder andere opleidingsniveau, werkervaring, kennis, competenties, vaardigheden, leeftijdsfase en levensstijl. Die verschillen verdwijnen als het ware achter de dominante en negatief gekleurde beelden over 55-plussers als: ze zijn te duur, minder productief, vaker ziek en minder opleidingsbereid. Deze beeldvorming heeft vooral gevolgen voor de toegang tot de arbeidsmarkt. De werkgever of bemiddelaar maakt namelijk een inschatting van de opbrengst die een kandidaat zal leveren. Als niet alle relevante informatie over een kandidaat beschikbaar is, worden (vermeende) kenmerken van een groep toegeschreven aan individuele groepsleden. De keuze van een werkgever kan daardoor negatief uitpakken voor werkzoekende ouderen.

De opvattingen van de meeste werkgevers over ouderen op de werkvloer zijn de laatste jaren wel positiever geworden. Meer dan 90 procent van de werkgevers vindt het niet ongewenst dat werknemers van 60+ doorwerken.²⁸ Dit hangt mogelijk samen met de personeelskrapte in

23. Wielers, R., Hummel, L., en Hooftman, W., *Gebrek aan loopbaanperspectief vergroot de kans op burn-out*, 2020.

24. *De or praat met jongeren over flexdruk en werkdruk*: SER, Den Haag, 2020, 8f.

25. *Ervaren Discriminatie in Nederland II*, SCP, Den Haag, 2020, p. 125.

26. Zie hoofdstuk 4: Oplossingsrichtingen voor een beknopte beschrijving van de regelingen.

27. Idem.

28. *Hoe gaan werkgevers om met oudere werknemers?* In: Arbeidsmarkt in kaart, werkgevers – editie 2, SCP, Den Haag, 2020.

bepaalde sectoren en de groeiende behoefte aan (gekwalificeerd) personeel. Het SCP constateert dat ruim driekwart (77 procent) van de werkgevers oordeelt dat hun oudere werknemers het net zo goed doen als hun jongere werknemers. Bijna 13 procent vindt zelfs dat de ouderen beter functioneren dan hun jongere collega's. Toch bestaat er een aantal knelpunten in de kansen op werkbehoud voor oudere werknemers.

Het SCP constateert dat ervaren discriminatie bij 55-plussers tijdens de sollicitatieprocedure het vaakst voorkomt.²⁹ Van de 55- tot 65-jarigen die in het afgelopen jaar werk zochten, wijt ongeveer een derde een afwijzing met zekerheid aan leeftijdsdiscriminatie. Tel je daarbij de personen op die dit vermoeden, dan gaat het zelfs om de helft van deze groep. (zie figuur 2)

Leeftijdsdiscriminatie begint vaak al bij de vacaturetekst. Het kan daarbij gaan om impliciete en expliciete leeftijdsdiscriminatie. De eerste is meestal gerelateerd aan het geboden salaris ('Wij bieden een starterssalaris') of de samenstelling van een bedrijf ('Gezien de samenstelling van ons huidige team hebben we voorkeur voor een starter'). Sommige arbeidsorganisaties gebruiken explicietere formuleringen als 'jonge hond', 'jong talent' of noemen expliciet de leeftijdsgrenzen.

De voorkeur voor jongere kandidaten hangt vaak samen met de beeldvorming over ouderen. Het hogere salaris waarop oudere werknemers recht hebben, draagt tevens bij aan dat negatievere beeld.

Toch toont onderzoek aan dat, ondanks de negatieve beeldvorming, een meerderheid van 50-plussers langer op de arbeidsmarkt actief blijft.³⁰

> **Te weinig aandacht voor duurzame inzetbaarheid**

TNO constateert dat ouderen twee keer zo vaak de werkvloer verlaten als jongeren.³¹ Ook uit de Monitor Charter Diversiteit 2019 en 2020 blijkt dat de uitstroom van oudere werknemers groter is dan de instroom.³² Vooral het ontbreken van investeringen van werkgevers en werknemers in duurzame inzetbaarheid lijkt het grootste knelpunt.

.TNO constateert ook dat:³³

- > ouderen zelf minder positief denken over hun fysieke en mentale gesteldheid met betrekking tot de eisen om langer te kunnen doorwerken;
- > ouderen geen grote afwisseling zien in de functies die zij uitvoeren binnen een arbeidsorganisatie, er is weinig interne mobiliteit;
- > ouderen de neiging hebben om lang – meer dan vijf jaar – bij een werkgever te blijven (externe mobiliteit) en minder vertrouwen hebben in hun baankansen bij nieuwe werkgevers.

Opmerkelijk is dat volgens dit onderzoek werkgevers met relatief veel oudere werknemers (meer dan 20 procent 55-plussers in dienst) niet per se meer investeren in maatregelen om deze groep langer te laten doorwerken. Verder blijkt dat werkgevers in hun beleid voor duurzame inzetbaarheid meestal kiezen voor 'ontzietmaatregelen' (taakverlichting), en niet voor 'stimuleringsmaatregelen' ((door)ontwikkeling).

29. *Ervaren Discriminatie in Nederland II*, SCP, Den Haag, 2020, p. 128.

30. *Zo houd je jongere én oudere medewerkers gemotiveerd*. MT, 2020.

31. *Duurzame inzetbaarheid in Nederland*, TNO, Den Haag, 2018.

32. *Monitor Charter Diversiteit 2019*: SER Diversiteit in Bedrijf, 2020, p. 24.

33. Idem: p. 57.

Figuur 3: Opvattingen van 55-plussers en hun werkgevers over duurzame inzetbaarheid en scholing.

Bron: TNO (2018) *Duurzame inzetbaarheid in Nederland*, p. 58.



> Minder investering in scholing

Onderzoek geeft ook aan dat ouderen leermogelijkheden minder belangrijk vinden en minder vaak scholing volgen.³⁴ Dit strookt met eerder TNO-onderzoek (zie figuur 3). De belangstelling voor scholing is in zekere mate ook afhankelijk van de omvang, kwaliteit en communicatie over het aanbod. Denk aan toegankelijkheid van scholing voor bijvoorbeeld laaggeletterde ouderen of de transparantie van het aanbod van sectorfondsen. Verder heeft de voortgaande flexibilisering van de arbeidsmarkt in het afgelopen decennium negatief effect op scholing en ontwikkeling van werkenden.

Internationaal onderzoek toont aan dat door technologische ontwikkelingen (digitalisering, automatisering)

routinematige werkzaamheden in de toekomst niet meer door mensen, maar door robots zullen worden verricht.³⁵ Het merendeel van deze werkzaamheden wordt nu verricht door werknemers met een lage opleiding. Ongeveer een kwart van de 55- tot 65-jarigen heeft een laag opleidingsniveau (zie figuur 4 en bijlage 1) en dat percentage is hoger dan in andere leeftijdsgroepen. Deze groep loopt een groter risico om als gevolg van technologische innovatie hun baan te verliezen. Scholing is daarom juist voor hen cruciaal.

Ook is het belang van informele scholing niet te onderschatten. In Duitsland nemen rond twee derde van werkenden deel aan informele scholing. Vooral de leeftijdsgroep 55+ gebruikt informele scholing en ontwikkeling.³⁶

34. *Private Scholingsmiddelen*, SER, 2020, p. 27.

35. Ehlert, No Future, No Training? *Explaining Cross-national Variation in the Effect of Job Tasks On Training Participation*. Köln Z Soziol, 2020, Suppl 1, 72: 483–510.

36. Kruppe, Trepesch, Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland. Auswertungen mit den Daten der Erwachsenenbefragung des Nationalen Bildungspanels 'Bildung im Erwachsenenalter und lebenslanges Lernen', 2017.

Verder toont onderzoek aan dat er een relatie is tussen (formele) medezeggenschap (van werknemers) en scholing en ontwikkeling.³⁷

> **Fricities met jongere collega's**

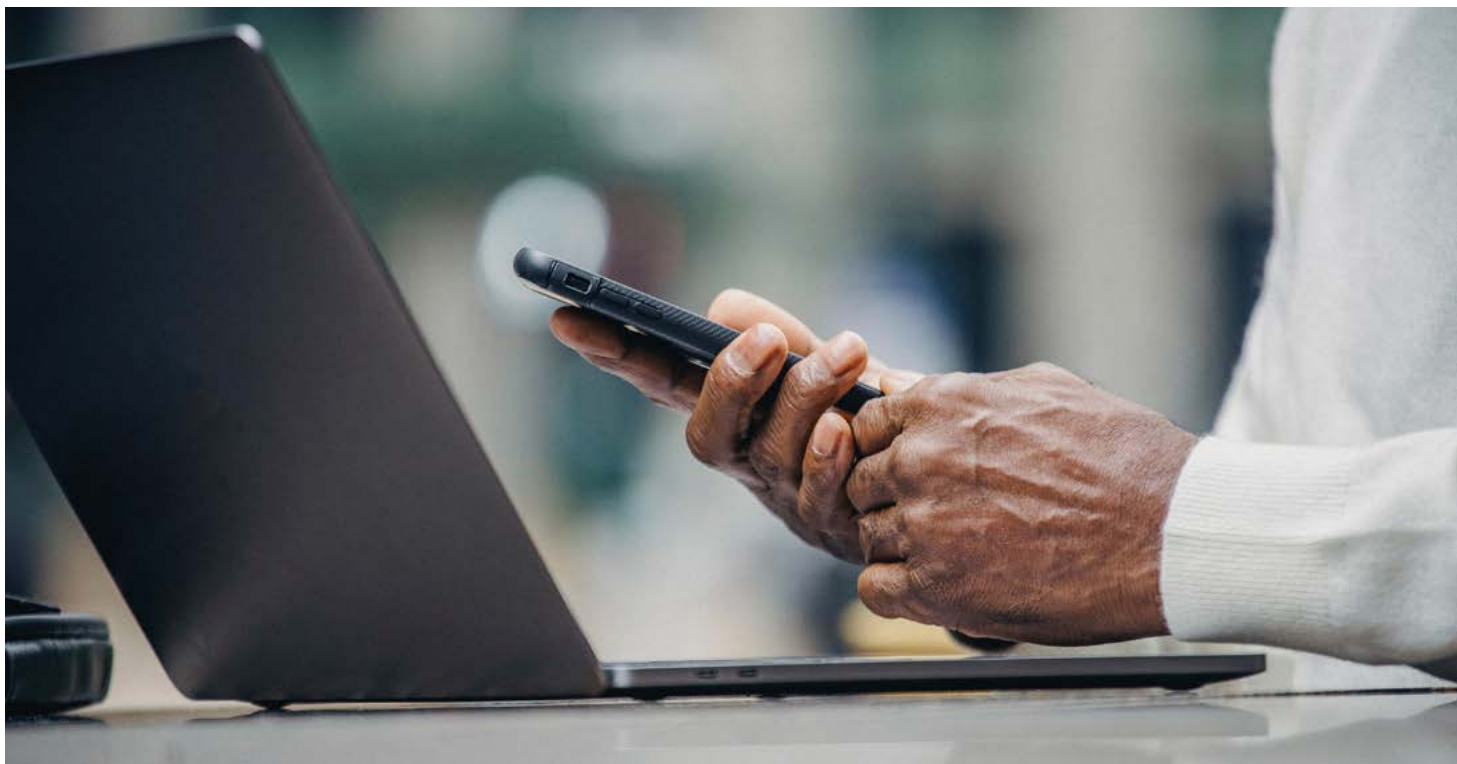
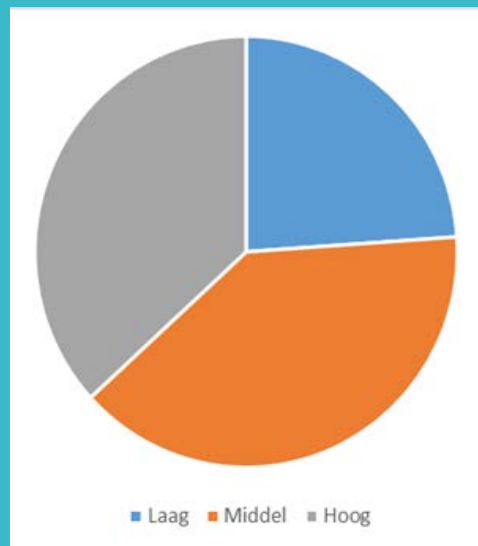
Tegenwoordig wil een deel van de oudere werknemers liever langer doorwerken of starten met een nieuwe carrière, dan met pensioen. Jongere collega's beschouwen dit niet altijd als voordelig voor de organisatie. Een enquête liet zien: intergenerationele conflicten worden vaak aan de oudere werkenden geweten. Zij worden dan gezien als 'onwillig om met pensioen te gaan', met als consequentie dat jongeren minder kansen zien voor groei en promotie. Dit geldt vooral voor werkenden tussen de 40 en 55 jaar.³⁸

> **Onderbenutting van regelingen**

Om werkgevers te stimuleren ouderen in dienst te nemen zijn er diverse financiële regelingen van de rijksoverheid. Ook hiervan, net als bij jongeren, blijken veel werkgevers niet op de hoogte en/of maken ze er geen gebruik van. Grote en middelgrote werkgevers zijn beter op de hoogte van deze regelingen dan kleinere. Voor ouderen gaat het met name om de volgende regelingen:³⁹

- > Proefplaatsing
- > Loonkostenvoordeel (LKV)
- > Looncompensatie bij ziekte (no-riskpolis)
- > Compensatieregeling oudere werknemers
- > Lage-inkomensvoordeel (LIV)

Figuur 4: Opleidingsniveau 55- tot 65-jarigen in 2020, bron: CBS.



37. Eisermann et al., *Lebenslanges Lernen und Trends in der Weiterbildung*. DOI: 10.1007/s10273-013-1555-8, 2013.

38. *The Other 5G*, Financial Times. 2020.

39. Zie hoofdstuk 4: Oplossingsrichtingen voor een beknopte beschrijving van de regelingen.

4

OPLOSSINGSRICHTINGEN

In dit hoofdstuk wordt een aantal maatregelen beschreven die kunnen bijdragen aan het voorkomen en oplossen van de knelpunten. Deze maatregelen vallen onder de noemer 'leeftijdsbewust organisatiebeleid'.

LEEFTIJDSEBEBEWUST ORGANISATIEBELEID

Bij leeftijdsebewust organisatiebeleid heeft een werkgever aandacht voor de specifieke competenties van werknemers in een bepaalde levensfase en op de ontwikkeling hiervan. Het beleid richt zich op het ontwikkelen, optimaal benutten en behouden van kennis en ervaring van werknemers op langere termijn, ongeacht hun leeftijd. Het gaat erom gevoelens van onderwaardering en afschrijving te voorkomen.

Leeftijdsebewust organisatiebeleid gaat ervan uit dat er verschillen (wat betreft ambitie, kennis, vaardigheden, ervaring, conditie) zijn tussen individuen, maar koppelt deze niet aan vooroordelen en beelden over leeftijdsgroepen. Verder gaat intergenerationeel beleid ook over het belang van leeftijdsdiversiteit en samenwerking tussen collega's uit verschillende generaties. Intergenerationeel management verhoogt de duurzame inzetbaarheid, gezondheid en vitaliteit (zowel

wel fysiek als mentaal), en motivatie van werknemers. Het stimuleert ook een inclusievere werkcultuur, een klimaat waarin werknemers van alle leeftijden zich veilig, gezien en gewaardeerd voelen en zich kunnen ontplooien. Daardoor melden zij zich minder ziek of vertrekken minder snel naar een andere organisatie. Dit zal bijdragen aan de geleverde productiviteit en het uiteindelijke organisatieresultaat.

Het is wél goed om rekening te houden met de specifieke leeftijdsfasen. Een mogelijke indeling is: jongvolwassenheid (18 - 30 jaar), careerfase (31 - 46 jaar), mid-careerfase (46 - 65 jaar) en de actieve seniorenfase (65+). Voor elke fase kan binnen algemene kaders specifiek beleid worden ontwikkeld. Van deze investering in menselijk kapitaal profiteren uiteindelijk alle leeftijdsgroepen en de organisatie.

4.1 BRENG LEEFTIJDSDIVERSITEIT IN BEELD EN STEL SMART-DOELEN

Voor intergenerationeel beleid is het allereerst nodig om de actuele leeftijdsstelling van het personeel in beeld

te brengen, zowel op organisatie- als afdelingsniveau. Daarmee ontstaat inzicht in de vertegenwoordiging van leeftijden op diverse bedrijfsniveaus. Op basis daarvan kunnen SMART-doelen worden geformuleerd die leiden tot een meer evenwichtige leeftijdsopbouw onder het personeel.

4.2 VERBETER BEELDVORMING

Het bestrijden van leeftijdsgerelateerde vooroordelen, negatieve beeldvorming en discriminatie is een verantwoordelijkheid van werkgevers, werknemers én overheid. Hoe kan de beeldvorming worden verbeterd en gaan werkgevers het normaal vinden om jongeren en 50-plussers aan te nemen en in hen te blijven investeren?

> Voorlichting en discussie

Belangrijk is het via voorlichting en open discussie tegengaan van negatieve beeldvorming. Kwaliteiten van jongere en oudere werknemers en werkzoekenden moeten worden belicht. Dat moet verdergaan dan het noemen van stereotiepe kwaliteiten. Belangrijk is oog te houden voor de feiten. Zo ontdekte het Center for Retirement Research van de Universiteit Boston dat oudere werknemers op hun jongere collega's amper een achterstand hebben op het gebied van gezondheid, opleiding en digitale affiniteit.

Het platform *Vijftigplussers en Werk* is gestart met de campagne *'Werkgevers weten beter – vooroordelen over 50+-werknemers'*. De campagne pakt het probleem bij de kern aan. Tot nu toe was onderzoek naar vooroordelen en stereotypen over 50-plussers op de arbeidsmarkt vooral gericht op het beschrijven en verklaren ervan. Het project wil twee instrumenten te ontwikkelen waarmee het stereotype beeld van oudere werknemers kan worden bijgesteld of worden omgedraaid: een evidence-based training en een communicatietool.

Het ministerie van VWS is in november 2020 gestart met een bewustwordingscampagne om de waarde van ouderen voor de maatschappij aan te tonen: *'De waarde van ouder worden'*.

Het Actieplan *'Perspectief voor vijftigplussers'* van het ministerie van SZW is een beeldvormingscampagne.

MERCEDES-BENZ: 'YES – YOUNG AND EXPERIENCED TOGETHER SUCCESSFUL'

Bij verschillende ondertekenaars van de Europese Diversiteitscharters staat leeftijdsdiversiteit hoog op de agenda, zoals bij Mercedes-Benz, ondertekenaar van het Duitse *Charta der Vielfalt*. Uitgangspunt van dit bedrijf is dat elke leeftijd waarde en potentie kent. De diversiteit in generaties op de werkvloer biedt een schat aan ervaringen, perspectieven en nieuwe impulsen. Mercedes-Benz ziet demografische veranderingen dan ook als een kans, want het stimuleert actief uitwisseling, netwerken en wederzijdse steun tussen generaties. Een van de initiatieven is 'YES – Young and Experienced Together Successful' dat wetenschappelijke feiten verzamelt, de kracht van elke generatie benadrukt en stereotypen ter discussie stelt. Dat doet YES onder andere via het project 'EY ALTER': een reizende tentoonstelling, een magazine en een interactieve website over de kracht van leeftijdsdiversiteit en het doorbreken van leeftijdsstereotypen.

Uit een evaluatie bleek dat de opvattingen over oudere werknemers van 85 procent van de ondervraagde werkgevers niet waren veranderd. De verwachting is wel dat dit op termijn verbetert. Onderzoeksbureau Regioplan concludeert dat campagnes aan een aantal voorwaarden moeten voldoen en norm- en cultuurverandering een kwestie is van lange adem.⁴⁰

> Inzet van rolmodellen

Het inzetten van rolmodellen is een belangrijke strategie om beeldvorming over jongere en oudere werknemers te doorbreken. Negatieve beeldvorming heeft vaak te maken met maatschappelijke rollen die groepen traditioneel vervullen. Op basis daarvan kent men individuen kenmerken toe van de betreffende groep. Het inzetten van succesvolle individuen die juist andere dan de groepskenmerken hebben, kan bijdragen aan het doorbreken van negatieve beelden en houdingen. Ook kan het anderen uit dezelfde groep motiveren. Werkgevers maken, net als overheden en maatschappelijke organisaties, steeds vaker gebruik van rolmodellen of ambassadeurs.

40. *Evaluatieplan Actieplan 'Perspectief voor vijftigplussers'*, Regioplan, Amsterdam, mei 2020.

> Antidiscriminatiebeleid

Het is belangrijk om als bedrijf in- en extern helder uit te dragen dat discriminatie, op welke grond dan ook, niet wordt geaccepteerd. Op basis van de Arbwet is een bedrijf ook verplicht antidiscriminatiebeleid op te stellen en vast te leggen. Hier geldt: hoe concreter, hoe beter. Werk daarom de volgende maatregelen uit: een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), een gedragscode, een klachtenregeling, een vertrouwenspersoon. En zorg dat dit beleid en de bijbehorende maatregelen in de organisatie regelmatig aan de orde worden gesteld en geëvalueerd.⁴¹

STICHTING DIVERS & JONG: ROLMODELLEN VOOR JONGEREN MET EEN MIGRATIEACHTERGROND

Divers & Jong heeft rolmodellen met een migratieachtergrond die zich inzetten voor gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Jongeren met een migratieachtergrond komen moeilijker aan een baan op niveau. Mensen uit het bedrijfsleven weten niet altijd hoe zij deze jongeren kunnen bereiken.

Netwerkbijeenkomsten: hoogopgeleide jongeren met een migratieachtergrond komen, mede door een minder goed ontwikkeld, zakelijk netwerk, moeilijker aan werk. Voor het bedrijfsleven is het niet altijd eenvoudig met hen in contact te komen. Divers & Jong wil dat veranderen door ontmoetingen te faciliteren en organiseert daartoe netwerkbijeenkomsten.

Trainingen voor jongeren: Divers & Jong organiseert trainingen voor jongeren om hun sollicitatievaardigheden te verbeteren. Dit doet Divers & Jong om de jongeren klaar te stomen voor de arbeidsmarkt en het solliciteren. Zo leren jongeren sterker in hun schoenen te staan en beter aan te sluiten bij werkgevers.

Matching: Divers & Jong zet zich in voor concrete matching tussen een jongere en een vacature. De stichting wil een talentenpool organiseren om zodoende meer matches te krijgen tussen de doelgroep en het bedrijfsleven.

4.3 PAS WERVING EN SELECTIE AAN

Om aantrekkelijker te zijn voor jongeren en ouderen kunnen werkgevers hun werving en selectie verbeteren en verbreden. Dit begint al bij het opstellen van vacatures. Een vacaturetekst die meer jongeren of ouderen wil aantrekken, moet zorgvuldig worden opgezet. Het functieprofiel, de vereiste kwaliteiten en competenties van kandidaten moeten duidelijk zijn⁴² en ook de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk. Onderzoek van Randstad stelt dat (vooral) jongere (potentiële) werknemers hechten aan voldoende scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en aan vaste arbeidsrelaties.⁴³ Oudere werknemers waarderen vooral arbeidsomstandigheden die hen in staat stellen langer door te werken.

Werkgevers kunnen jongeren en/of ouderen betrekken bij het opstellen van meer aantrekkelijke vacatureteksten. Dat geldt ook voor de selectieprocedure. Medewerkersnetwerken binnen het bedrijf bijvoorbeeld kunnen hierin worden betrokken. Vertegenwoordigers van deze netwerken kunnen ook meebeslissen over de keuze voor een kandidaat.

Werkgevers kunnen afspreken om tenminste één jongere of oudere werkzoekende uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek en/of de selectieronde (de Rooney Rule). In de gesprekken maken de wervers en selecteurs dan persoonlijk kennis met de oudere of jongere. Daardoor zal de stereotiepe beeldvorming een minder grote rol spelen in de beslissing. Een andere maatregel is het organiseren van een 'Meet & Greet' om potentiële kandidaten en de organisatie kennis te laten maken.

Verder is het verstandig om in exitgesprekken te vragen naar redenen van vertrek van een collega. Deze informatie kan licht werpen op zichtbare en minder zichtbare blokkades voor inclusie van jongere en oudere werknemers.

Werkgevers kunnen de instroom van jongeren en/of ouderen ook stimuleren middels zij-instroomtrajecten. De gemeente Rotterdam heeft in mei 2019 met bedrijven en het Techniek College Rotterdam een dergelijk traject opgezet

41. Zie voor meer informatie en tools de *themapagina Arbeidsdiscriminatie* op de website van de Inspectie SZW.

42. Janssen M., Help ik heb goed personeel nodig! Boom Lemma Uitgevers, Den Haag, 2013.

43. Het vinden, boeien en binden van millennials, Randstad, 2017.

MIND AT WORK: JONG TALENT VOOR JONG TALENT

Charterondertekenaar Mind at Work wil de instroom van jong talent verhogen. Ze maakt daarom gebruik van de input van jongere medewerkers bij werving en selectie van nieuwe talenten. Zij werken mee aan de wervingsprocedure, bijvoorbeeld door hun bijdrage aan de formulering van vacatureteksten. Tevens hebben ze een invloed op de selectieprocedures en de selectie van de kandidaten. Daardoor komt er meer balans tussen jongere en oudere collega's.

met het doel jongeren zonder startkwalificaties meer kans op werk te bieden. Van de 120 deelnemers aan 'Nieuwe Energie voor de Bouw' hebben 55 een baan gevonden.

Andere maatregelen om werving en selectie diverser en inclusiever te maken zijn bijvoorbeeld het screenen van vacatureteksten, het inzetten van alternatieve wervingskanalen en het divers samenstellen van selectiecommissies. Meer informatie hierover is te vinden in het *Kennisdocument Divers werven en selecteren*.⁴⁴

4.4 MAAK GEBRUIK VAN MENTORING

Het is voor werkgevers een uitdaging om oudere werknemers gemotiveerd te houden en hun kennis, ervaring en netwerk over te dragen aan jongere collega's. Een belangrijk instrument daarvoor is mentoring. Bij deze vorm van kennisuitwisseling tussen generaties treden oudere werknemers op als mentor, coach of buddy van een jongere collega. Oudere werknemers worden zo breder inzetbaar en hun opgebouwde kennis blijft behouden voor de organisatie. Tegelijkertijd worden jongere werknemers op een goede wijze ingewerkt en leren zij de kneepjes van het vak. Oudere werknemers leren als mentor vaardigheden om te coachen en leren op hun beurt van de nieuwe kennis, vaardigheden en inzichten van jongere collega's. Van dit informele leren steken

44. *Kennisdocument Divers werven en selecteren*, SER Diversiteit in Bedrijf, februari 2020.

GEMEENTE DEN HAAG: ONDERZOEK NAAR VERTREKREDENEN JONGEREN

Charterondertekenaar gemeente Den Haag heeft in 2018 de vraag onderzocht: "Werk je graag bij ons?". De gemeente wilde weten of jongeren vaker de organisatie verlaten en zo ja, waarom. De antwoorden zijn gecombineerd met data uit het personeelsbestand waardoor meer inzicht ontstond in de beweegredenen van jongeren. De uitkomsten zijn meegenomen in het diversiteitsbeleid van de gemeente. Daarin is expliciet aandacht voor storytelling. Dankzij de verhalen van collega's heeft de gemeente veel bewustwording kunnen creëren. Juist omdat het verhalen zijn van collega's hebben de verhalen extra impact. Vooral jongere collega's waren hierover positief.

GEMEENTE ARNHEM: MEET & GREET TUSSEN GEMEENTE EN JONGEREN

In samenwerking met 'Arnhem Divers & Jong' heeft Charterondertekenaar gemeente Arnhem een 'Meet & Greet' georganiseerd. Hier kwamen ongeveer veertig managers uit de gemeentelijke organisatie samen met zo'n zestig jongeren uit Arnhem. Desirée Veer, strategisch P&O-adviseur bij de gemeente, zegt: "Ontmoeting doet meer dan papier." Na een welkomstwoord van de burgemeester, vertelden jongeren over hun persoonlijke ervaringen op de arbeidsmarkt en waren er speed-dates met de managers. Er volgden afspraken en enkele deelnemers zijn op een gegeven moment ingestroomd op een functie bij de gemeente. Anderen doen mee aan het traineeprogramma van de gemeente. Ook intern had dit effect: een bewustzijnsverandering bij de gemeentelijke top en meer draagvlak voor een divers en inclusief personeelsbestand. Eén trainee kreeg opdracht om een voorzet te doen voor de gemeentelijke vervolgaanpak op het vlak van D&I. Deze voorzet met praktische consequenties voor het managementteam kreeg aandacht van de gemeentesecretaris. Naast deze Meet & Greet is de gemeente Arnhem ook gaan samenwerken met private en publieke partijen, wat leidde tot ontmoetingen tussen jongeren met een migratieachtergrond en directeurs en bestuurders van grote organisaties.

HET BEGINSTATION: MENTOREN VOOR DE ENERGIETRANSITIE

Serge Kornuyt, directeur C. Kornuyt B.V., begon in 2018 Het Beginstation, waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen en circulaire economie samenkomen. Dit inmiddels verzelfstandigde innovatiecentrum brengt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt samen om ideeën en producten te ontwikkelen die een impuls geven aan de circulaire economie. Werkzoekenden kunnen hier ervaring opdoen en stromen makkelijker door naar betaald werk. Een buddysysteem, waar ouderen aan jongeren worden gekoppeld, maakt deel uit van Het Beginstation.

Doel is zoveel mogelijk uit elkaars kwaliteiten te halen. De ouderen nemen vaak deel aan een UWV reïntegratietraject, zijn vaak ervaren werkbegeleiders en hebben veel levenservaring. Jongeren zijn vaak goed in digitale technieken en gevoeliger voor vraagstukken op het gebied van ecologische duurzaamheid. Op die manier stimuleert Het Beginstation vooruitstrevende ideeën over een duurzame economie en worden kwaliteiten van jong en oud met elkaar verbonden.

beide partijen evenveel op als van een cursus, blijkt uit recent onderzoek van de Universiteit Maastricht. Koppel daarom leden van beide groepen aan elkaar. Niet voor elke organisatie zal het opzetten van mentoring mogelijk zijn, bijvoorbeeld als het bedrijf een beperkte omvang heeft. Samenwerking tussen bedrijven in vergelijkbare sectoren kan dan wellicht mogelijkheden bieden.

4.5 KIES VOOR DIALOOG EN ONTMOETING

Iedere generatie heeft een ander referentiekader. Dat kan leiden tot onbegrip. Ontmoetingen tussen verschillende generaties waar mensen elkaar op een andere manier dan in werkverband leren kennen, kunnen begrip en onderlinge verhoudingen versterken. Als werknemers ruimte krijgen om hun verwachtingen, beelden en vooroordelen en wat hen bezighoudt, met collega's te delen, dan groeit onderlinge empathie als basis voor een goede samenwerking. Deze positieve verwachting is gebaseerd op de contacthypothese: interpersoonlijk contact tussen groepen kan vooroordelen verminderen. Medewerkersnetwerken van jongere en van oudere werknemers kunnen hier een belangrijke rol spelen door onderlinge bijeenkomsten te organiseren en samen te werken.

Voorwaarde voor succes is wel dat er rekening wordt gehouden met machtsongelijkheid. Interactie is waarschijnlijk productiever wanneer de groep met minder beslissingsbevoegdheden de kans krijgt om te vertellen over ervaringen. Ook moet de groep met meer invloed worden

aangemoedigd om empathisch te zijn en situaties te bezien vanuit het perspectief van de andere groep.

4.6 INVESTEER IN SCHOLING EN IN LEVEN LANG ONTWIKKELEN

De OESO maakt onderscheid tussen formele (diplomagericht), non-formele (cursussen en trainingen) en informele (leren tijdens het werk) scholing. In lijn hiermee onderscheidt het CBS de volgende vormen van scholing voor werkenden:

- > opscholing: gericht op kwalificatie van een hoger onderwijsniveau;
- > omscholing: gericht op kwalificatie van hetzelfde onderwijsniveau, maar in een ander vakgebied;
- > bijscholing: bedrijfscursus van een dag tot enkele weken;
- > informeel leren: werkend ervaring opdoen, leren op de werkplek.⁴⁵

Investeren in deze verschillende vormen van scholing van jongere en oudere werknemers betaalt zichzelf terug. Het levert niet alleen een bijdrage aan betere prestaties, maar verhoogt ook loyaliteit en voorkomt daarmee (onnodige) uitstroom van gekwalificeerd personeel. Voor oudere werknemers wordt op-, om- en bijscholing ook belangrijker om goed in te kunnen spelen op technologische veranderingen. Een werkgever kan bijvoorbeeld in overleg als basis een persoonlijk ontwikkelingsplan voor een werknemer opstellen, waarin formele, non-formele en informele scholing worden gecombineerd.

45. *Inventarisatie Leven Lang Ontwikkelen in de sociale zekerheid*, SER, Den Haag, 2019.

Leven Lang Ontwikkelen betekent dat werknemers zich gedurende hun hele loopbaan scholen en ontwikkelen en dat werkgevers dit faciliteren.⁴⁶ Door ingrijpende technologische ontwikkelingen, zoals robotisering en digitalisering is permanente scholing en ontwikkeling van werknemers een essentiële pijler van leeftijdsbewust organisatiebeleid.

Bedrijven kunnen ook investeren in training en opleiding van jongeren voor bestuursfuncties. Een voorbeeld daarvan is *Blikverruimers*. Dat daagt bestuurlijk Nederland uit door nieuw talent te werven, selecteren en op te leiden voor toezichthoudende functies en door een platform te bieden voor verbinding en inspiratie tussen verschillende generaties en perspectieven.⁴⁷

4.7 ORGANISEER FLEXIBEL

Slim HR-beleid geeft ruimte aan flexibiliteit in onder andere roostering en taakverdeling. Leidinggevendenden kunnen ook meer ruimte geven aan de expertise op de werkvloer. Bijvoorbeeld door afspraken te maken met werknemers over de te behalen resultaten in plaats van over hoe dat resultaat behaald moet worden.

Werkgevers kunnen de werklust van oudere werknemers verlichten door aan te bieden minder uren te werken. Een groep werkgevers in de zorgsector experimenteerde met een kortere werkdag voor verpleegkundigen.⁴⁸ De werknemers gingen zes in plaats van acht uur per dag werken en behielden hun voltijdsalaris. De werkgever moest dan wel extra mensen aannemen, maar verdiende een deel van deze kosten terug door het dalend ziekteverzuim. Werknemers voelden zich beter en werden productiever. Onderzoek laat zien dat een kortere werkweek een positief effect heeft op de inzetbaarheid van (vooral) oudere werknemers.⁴⁹ Men is minder vermoeid op het werk. Het onderzoek stelt ook dat het verkorten van de werkweek

46. Zie de themapagina's Leven Lang Ontwikkelen op de websites van de SER en van de Stichting van de Arbeid.

47. Zie ook: '*Verjonging van de raad van commissarissen? Je wordt er beter van*', Opinieblad Forum/VNONCW, 24 augustus 2020 <https://bit.ly/3Csq5hr>

48. '*Kortere werkweek? Doe eerst iets aan de 'bullshitbaan'*', Trouw, 2021.

49. '*Senior citizens working in European companies*', IE Foundation (2020).

VEILIGHEIDSREGIO HAAGLANDEN: VAKBEKWAAM VANAF HET BEGIN

Charterondertekenaar Veiligheidsregio Haaglanden (VRH) werkt nauw samen met het ROC Mondriaan. Het samenwerkingsverband heeft het doel de VRH bekend te maken bij jongeren en deze aan zich te binden. Voor verschillende opleidingen (automonteur, facilitaire diensten, handhaving en toezicht, sport en bewegen) zijn er stageplaatsen waarin de leerlingen het brandweervak en de -organisatie leren kennen. Hiervoor heeft de VRH in het schooljaar 2019/2020 samengewerkt met de School Lifestyle, Sport en Bewegen van ROC Mondriaan. Twee studenten hebben de interne opleiding 'Manschap A' met sportlessen verzorgd. Het was waardevol om de ontwikkeling van de jongeren te zien op het gebied van verantwoordelijkheid, plannen en contact met collega's tijdens en buiten het lesgeven. Onderlinge gesprekken tussen studenten en collega's waren de regel, wat een positieve impact had op de hele afdeling. Gevolg was dat de studenten bij andere projecten binnen de brandweerorganisatie mochten helpen. Deze aanpak biedt studenten een mooie kans om (formele en informele) processen binnen een bedrijf te leren kennen én, als zij interesse hebben in een functie bij de VRH, dan hebben zij alvast een ingang.

BOUWEND NEDERLAND: DIGITAAL SKILLS PASPOORT (DSP)

Charterondertekenaars Bouwend Nederland, FNV, CNV en Techniek Nederland werken aan de ontwikkeling van een *Digitaal Skills Paspoort*, waarmee de 'waarde' van werknemers op de arbeidsmarkt beter kan worden bepaald. "Als je weet welke competenties (skills) je in huis hebt, kun je beter bepalen welke vervolgstappen je wilt maken in je loopbaan en welke scholing of training daar eventueel bij horen", aldus de initiatiefnemers. Het Digitaal Skills Paspoort geeft een werknemer inzicht in de tijdens de loopbaan opgedane kennis en vaardigheden. Daarnaast geeft het werkgevers beter inzicht in de match tussen functie- en werknemersprofiel. Lees hier de *eindrapportage* van de eerste fase tot maart 2021: <https://bit.ly/3npa6wf>

WIJ TECHNIEK: INVESTEREN IN ERVARING EN VAKMANSCHAP VAN OUDEREN

Charterondertekenaar Wij Techniek, het ontwikkelingsfonds van werkgevers- en werknemersorganisaties voor de technische installatiebranche, motiveert vakmensen om hun talent en kennis optimaal te ontwikkelen. Dit geldt ook voor mensen in de branche die ouder zijn en vragen hebben zoals: hoe blijf je fit en gezond in een werkveld dat misschien fysiek zijn tol begint te eisen? Hoe zorg je ervoor dat je jouw schat aan ervaring goed inzet voor jongere collega's? Tijdens de workshop *Sterk in je Werk 50+* leert een werknemer om het beste uit zichzelf te halen waardoor de betrokkene een echte aanwinst is voor het bedrijf en de collega's met wie wordt samengewerkt. Tijdens de workshop *Sterk in je Werk 60+* wisselen vakmensen ervaringen met elkaar uit en worden ze uitgedaagd concrete plannen voor de laatste werkjaren te maken. Ook leren zij goed om te gaan met stress, verandering en met jongere collega's. "Ik had eigenlijk niet zo'n zin meer in werken, maar ja: het moest. Nu heb ik nieuwe doelen en meer plezier. De workshop van Wij Techniek heeft daar echt bij geholpen", aldus een deelnemer. De workshops zijn kosteloos en na afloop ontvangen deelnemers een *waardebon van € 500,-* voor de volgende stap in hun ontwikkeling.

het beste kan worden gecombineerd met een reductie van zwaar werk voor oudere werknemers. Zij kunnen bijvoorbeeld hun kennis overdragen aan jongeren, wat ook de productiviteit van de jongere collega's verhoogt.⁵⁰

Flexibiliteit in roostering en taakverdeling kunnen ook ingezet worden om burn outs, waar relatief veel jongeren mee te maken hebben, te voorkomen.

4.8 INVESTEER IN DUURZAME INZETBAARHEID

Als gevolg van de stijgende AOW-leeftijd werken Nederlanders steeds langer door. Daardoor staat duurzame inzetbaarheid bij steeds meer arbeidsorganisaties op de agenda. Centraal hierbij staat de vitaliteit van veelal oudere werknemers. Vitaliteit is ook van belang voor jongere werknemers in het kader van preventief werkgeverschap. Dit geldt vooral voor werk dat fysiek belastend is.⁵¹ Wat zijn de mogelijkheden om werknemers fysiek minder zwaar te belasten?

Met behulp van de *KoersKaart duurzame inzetbaarheid* kunnen medewerkers spelenderwijs met elkaar in dialoog over werk en toekomst door wensen en behoeften met elkaar te delen en elkaar te ondersteunen.⁵²

In de *QuickScan Duurzame Inzetbaarheid en Leven Lang Ontwikkelen* zijn bestaande kennis en interventies vanuit de wetenschap en praktijk gebundeld. Daarmee wordt dit inzichtelijk en toepasbaar gemaakt voor de samenwerkingsverbanden van sociale partners in sectoren, bedrijven (werkgevers), organisaties en professionals.⁵³

4.9 OVERWEEG EEN GENERATIEPACT OF ALTERNATIEF

Het generatiepact is een set afspraken-op-maat. Het biedt oudere werknemers de kans vrijwillig minder te gaan werken waardoor er ruimte komt om jongeren in dienst te nemen. De werkgever compenseert voor de oudere een deel van diens inkomstenverlies. Een verdeling is bijvoorbeeld: 80 procent werken voor 90 procent van het oorspronkelijke salaris met 100 procent behoud van de pensioenopbouw. Ook andere verdelingen, zoals 70-85-100, zijn mogelijk. Voorwaarde voor een generatiepact is dat er in de betreffende cao afspraken over zijn gemaakt. De ondernemingsraad kan dit onderwerp op de agenda zetten op basis van zijn adviesrecht (art. 25 WOR) en instemmingsrecht betreft arbeidsvoorwaarden (art. 27 WOR). Veel gemeenten hebben inmiddels een generatiepact afgesloten. *Onderzoek* van de Open Universiteit laat zien dat dit heeft

50. *Senior citizens working in European companies*, IE Foundation (2020), p. 141.

51. *Handreiking Fysieke belasting*, SER Arboplatfom, 2021.

52. Meer informatie over duurzame inzetbaarheid: het *Arboportaal van het ministerie van SZW* en de *themapagina op de website van de SER*.

53. *QuickScan Duurzame Inzetbaarheid en Leven Lang Ontwikkelen*, Ministerie van SZW/Capgemini Invent, februari 2021.



BOUWEND NEDERLAND: DUURZAME INZETBAARHEIDSANALYSE (DIA)

Cao-partners in de sector Bouw en Infra besloten begin 2016, onder aanvoering van Charterondertekenaars Bouwend Nederland, CNV en FNV, tot de oprichting van een nieuw kennis- en adviescentrum voor duurzame inzetbaarheid: Volandis. Volandis heeft de *DIA* ontwikkeld om werknemers in de sector gezond aan het werk te houden. In de *DIA* wordt een medisch onderzoek gecombineerd met een adviesgesprek, waarin een adviseur vooral ingaat op hoe een werknemer met plezier kan blijven werken en zo duurzaam mogelijk binnen de bedrijfstak aan de slag kan blijven. Acties die uit het gesprek volgen worden in kaart gebracht in het *DIA-actieplan*. Werknemers die onder de Cao Bouw en Infra vallen kunnen elke vier jaar gebruik maken van de *DIA*. Bekijk de folder hier: <https://bit.ly/2YU4RLB>

FNV METAAL: DUURZAME INZETBAARHEID

FNV Metaal DI is een landelijk team van vakbondsbestuurders en -consulenten die samen werken aan duurzame inzetbaarheid van werknemers in de metaalsector. Het primaire doel is om werknemers te ondersteunen en hen te activeren met hun duurzame inzetbaarheid zelf aan de slag te gaan. Daarvoor heeft het team contact met werknemers, kaderleden, ondernemingsraden, werkgevers, scholingsfondsen, werkgeversorganisaties, scholen, provincies regionale samenwerkingsverbanden en alle andere partijen die betrokken zijn bij projecten die duurzame inzetbaarheid stimuleren. Voorbeelden van projecten zijn: de jaarlijkse *Duurzame Inzetbaarheidsdag Metalektro* en het *scholingsvoucher* ter waarde van € 1.500,-.

bijgedragen aan meer vitaliteit van oudere ambtenaren.⁵⁴ Een korte rondgang onder Charterondertekenaars bevestigt deze waarneming. Ook levert het pact een bijdrage aan een betere werk-privé-balans. Knelpunt is echter wel dat het generatiepact niet altijd leidt tot de gewenste herbezetting door jongere medewerkers, omdat de vrijgekomen financiële middelen hiervoor niet ruim genoeg zijn.

Een alternatief voor het generatiepact is de [RVU-vrijstelling](#). Deze maakt het vanaf 1 januari 2021 mogelijk om (tijdelijk) aanvullende afspraken met werknemers te maken over eerder uittreden. Werkgevers krijgen tot en met 31 december 2025 de mogelijkheid om werknemers die maximaal 36 maanden voor hun AOW-leeftijd zitten, een uitkering te betalen ter overbrugging van die periode.⁵⁵

4.10 MAAK GEBRUIK VAN REGELINGEN

Het UWV heeft verschillende regelingen voor werkgevers om het in dienst nemen van jongeren en ouderen te stimuleren.

> Proefplaatsing

Een werkgever die twijfelt of een kandidaat een functie wel aankan, kan gebruikmaken van een proefplaatsing. De kandidaat-werknemer werkt dan met behoud van uitkering (maximaal) twee maanden bij een werkgever die die periode nog geen salaris betaalt. Hierdoor krijgt de werknemer de kans om ervaring op te doen en zich te bewijzen, terwijl de werkgever de mogelijkheid heeft om de geschiktheid beter te beoordelen.

> Loonkostenvoordeel (LKV)

Het LKV is een tegemoetkoming voor werkgevers die een of meer werknemers in dienst nemen uit doelgroepen die lastig aan het werk komen. Het gaat vooral om: oudere werknemers met een uitkering, werknemers met een arbeidsongeschiktheidsuitkering, werknemers met een arbeidsbeperking. Er is ook een LKV voor werkgevers die werknemers die dreigen arbeidsongeschikt te worden, te herplaatsen in een nieuwe of aangepaste functie.

54. Zie ook: *De impact van het Generatiepact. Vijf casestudies over ervaringen en gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid*, Tijdschrift voor HRM, nummer 3, 2020.

55. Zie voor een checklist: *RVU-vrijstelling en praktische toepassing*, op de AWWN-website.

ZEELANDIA: MAATWERK VOOR OUDERE WERKNEMER MET FYSIEKE KLACHTEN

Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers is in veel bedrijven een belangrijk thema. Zeker voor werknemers met chronische klachten na jaren van zwaar fysiek werk is het vinden van een nieuwe, geschikte functie in het bedrijf een hele uitdaging. Het internationaal opererende bedrijf en Charterondertekenaar *Zeelandia*, dat ingrediënten voor brood- en banketbakkerijen produceert, bracht in kaart wat deze oudere medewerkers met fysieke klachten nog kunnen, welke werkzaamheden daarbij passen en hoe dit te combineren is tot een functie. HR-adviseur Ruud Menheere en medewerker Huub Bour vertellen in een *interview* op de website 'Op naar de 100.000 banen' over de aanpak van Zeelandia.

MAINJOBS BV: KRACHTEN VAN OUDERE WERKNEMERS BENUTTEN

Veel werkgevers zijn zich te weinig bewust van de specifieke kwaliteiten, expertise en meerwaarde van oudere werknemers. Ouderen zijn vaak ervaren werkbegeleiders en onderhandelaars. Charterondertekenaar MainJobs heeft een 62-jarige medewerker die zijn werk als steigerbouwer niet meer naar behoren kan uitvoeren. Hij heeft bijna 40 jaar werkervaring en heeft nu binnen het bedrijf een praktijk-en-theorieruimte waar jongere werknemers voor de steigerbouw worden opgeleid. De oudere medewerker draagt de 'kneepjes van het vak' over aan de nieuwe generatie. Het gaat daarbij om: veilig werken, materiaalkennis, technische kennis en de houding op locaties. Van deze aanpak profiteren zowel oudere als jongere werknemers van MainJobs.

GENERATIEPACT METAAL & TECHNIEK: RUIMTE VOOR NIEUWE ENERGIE

Het *Generatiepact Metaal & Techniek* biedt oudere werknemers in Metaal & Techniek vanaf 60 jaar de kans om vrijwillig minder te werken om zo gezond hun pensioen te halen. Daardoor ontstaat ruimte om jongere werknemers een vaste baan aan te bieden en aan het bedrijf te binden. De vakkennis van je oudere werknemers blijft zo aanwezig en kan worden ingezet bij het opleiden van jonge nieuwe collega's. De werkgever compenseert de helft van de uren die de werknemer inlevert. Het andere deel is voor eigen rekening. Het pensioen blijft gewoon hetzelfde. Een werknemer kan uit drie varianten kiezen: 60, 70 of 80 procent werken. De werknemer bepaalt samen met de werkgever of die kan deelnemen en zo ja, aan welke variant. Een werkgever kan een subsidie ontvangen voor iedere werknemer die gebruik maakt van het Generatiepact, mits een nieuwe werknemer een vast contract krijgt.

Voor meer informatie: www.generatiepactmetaalentechniek.nl



Generatiepact Metaal & Techniek Home | Regeling | Rekentool | Vraag & antwoord | Hulpmiddelen | Contact

Generatiepact Metaal & Techniek Ruimte voor nieuwe energie.

IK BEN WERKNEMER **IK BEN WERKGEVER**

> **Looncompensatie bij ziekte (no-riskpolis)**

Een werkgever die een werknemer in dienst neemt met een handicap, die ziek is/was, langdurig werkloos is of is opgenomen in het doelgroepregister kan een beroep doen op de no-riskpolis. Het UWV betaalt dan voor de werkgever een Ziektewet-uitkering als de werknemer (weer) ziek wordt. De werkgever hoeft daardoor een groot deel van het loon van de werknemer niet zelf te betalen. De no-riskpolis geldt maximaal vijf jaar (in enkele situaties zelfs langer).

> **Compensatieregeling oudere werknemers**

Een nieuwe werkgever kan gebruikmaken van de Compensatieregeling oudere werknemers, wanneer deze langer dan één jaar werkloos is geweest en ziek is. De werkgever betaalt dan de eerste dertien weken van de ziekte het loon door. Daarna betaalt UWV soms een Ziektewet-uitkering aan de werkgever.

> **Lage-inkomensvoordeel (LIV)**

Het LIV is een jaarlijkse tegemoetkoming voor werkgevers die werknemers in dienst hebben met een laag loon.

Hierdoor dalen de loonkosten voor de werkgever. De kans op werk voor deze werknemers neemt dan toe. Het recht op en de hoogte van het LIV worden vastgesteld in het jaar na het kalenderjaar waarover het LIV wordt berekend.

> **Tegemoetkoming verhoging minimumjeugdloon (jeugd-LIV)**

Vanwege 1 juli 2017 (de verhoging van het minimum-jeugdloon) maken werkgevers meer kosten om werknemers van 18 - 20 jaar in dienst te hebben of te nemen. Met het jeugd-LIV kunnen zij hiervoor een jaarlijkse tegemoetkoming krijgen. Het recht op en de hoogte van het jeugd-LIV worden vastgesteld in het jaar na het kalenderjaar waarover het jeugd-LIV wordt berekend.

Op de [website van het UWV](#) is meer informatie over beschikbare regelingen te vinden, ook over de voorwaarden waaraan een aanvraag door een werkgever moet voldoen.

5

MEDEZEGGENSCHAP EN MEDEWERKERSNETWERKEN

5.1 MEDEZEGGENSCHAP

De ondernemingsraad (or) kan op grond van zijn wettelijke bevoegdheden een belangrijke rol spelen in het bevorderen van D&I, ook op het gebied van leeftijd.⁵⁶ Het kan een stimulerende rol spelen door bijvoorbeeld:

- > de aanpak van leeftijdsdiscriminatie expliciet aandacht te geven;
- > het creëren van een (eventueel anonieme) meldingsmogelijkheid;
- > aandacht in het or-spreekuur hiervoor, en zo nodig door te verwijzen;
- > anti-discriminatie en diversiteit op basis van leeftijd onderdeel van de or-training te maken;
- > zich te informeren over de positie van jongere en oudere werknemers en de leeftijdsdiversiteit in de organisatie;
- > initiatieven te nemen om D&I (verder) te bevorderen binnen de organisatie als geheel en binnen het medezeggenschapsorgaan zelf;
- > netwerken van oudere en jonge werknemers te stimuleren;
- > voorlichting en workshops te geven, samen met werkgever, HR en/of externe organisaties.

5.2 MEDEWERKERSNETWERKEN

Met name binnen grotere bedrijven en organisaties organiseren werknemers zich in eigen medewerkersnetwerken. Doel is om ervaringen uit te wisselen en specifieke belangen te behartigen. Medewerkersnetwerken geven stem aan hun leden, vragen aandacht voor hun ervaringen en positie en maken anderen in het bedrijf bewust van de verschillen en overeenkomsten tussen medewerkers. Medewerkersnetwerken bevorderen ook vaak de persoonlijke en professionele ontwikkeling van personeelsleden, bijvoorbeeld door begeleiding en workshops. Ze kunnen daarnaast gericht advies geven aan de afdeling HR en de bedrijfsleiding, wat positief kan zijn voor het voeren van een effectief personeelsbeleid.

Medewerkersnetwerken blijken in de praktijk een belangrijke motor voor de participatie van medewerkers en dragen daarmee bij aan een inclusieve werkcultuur en de prestaties van een bedrijf.

Onder de ondertekenaars van het Charter Diversiteit zijn

56. Zie ook het thema [Medezeggenschap op de website van de SER](#).

veel medewerkersnetwerken actief van en voor jongere⁵⁷ en oudere werknemers (zie Bijlage 2.) Het valt op dat er veel meer medewerkersnetwerken voor jongere dan voor oudere werknemers zijn.

5.3 SAMENWERKING OR EN MEDEWERKERSNETWERKEN

In de praktijk werken medewerkersnetwerken en de ondernemingsraad (or) niet altijd samen. Een enkele or kent een kwaliteitszetel toe aan een medewerkersnetwerk. Er bestaan goede mogelijkheden om die samenwerking wél aan te gaan:

- > Medewerkersnetwerken kunnen de or voeden door als klankbordgroep te fungeren.
- > Op grond van haar informatierecht kan de or jaarlijks D&I op de agenda zetten en zich op de hoogte stellen van de personeelssamenstelling. De or speelt vaak niet in op de behoeften van werknemers die ondervertegenwoordigd zijn in (bepaalde lagen van) de organisatie. Samenwerking met medewerkersnetwerken, die wél contact hebben met ondervertegenwoordigde groepen werknemers en weten wat daar speelt, kan een oplossing bieden.

- > De or kan commissies instellen die nuttig zijn voor het vervullen van zijn taak (art. 15 van de WOR). Voordeel is dat vertegenwoordigers van medewerkersnetwerken die zelf geen or-lid zijn, beschikking krijgen over dezelfde faciliteiten als or-leden. De or kan deskundigheid binnenhalen als vertegenwoordigers van medewerkersnetwerken zitting nemen in de or.
- > Op basis van het instemmingsrecht (art. 27 van de WOR) kunnen werknemers invloed uitoefenen op het opstellen van de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en het bijbehorende plan van aanpak. Door bij het opstellen van de RI&E samen te werken met de medewerkersnetwerken kunnen de or en de werkgever al in een vroeg stadium rekening houden met mogelijke spanningen tussen werknemers, bijvoorbeeld met pestgedrag op de werkvloer.

57. [Hoe betrek ik jongeren bij medezeggenschap?](#), SER-website.

DOW: MEDEWERKERSNETWERKEN SLAAN DE BRUG TUSSEN GENERATIES

Door actief alle medewerkers te betrekken, slaagt Charterondertekenaar Dow erin een aantrekkelijke werkgever te zijn en blijven. Voor het verbinden van de generaties maakt Dow gebruik van de medewerkersnetwerken. Voor jonge medewerkers – jong in leeftijd of in arbeidsjaren bij Dow – organiseert RISE evenementen die de deelnemers breder zicht geeft op de organisatie zodat ze ook kennismaken met de kansen binnen Dow. Zo kunnen deelnemers, met kennis van zaken, hun carrière binnen het bedrijf vormgeven. RISE slaat ook actief een brug met oudere en ervaren medewerkers en werkt daarbij samen

met PrIme, het netwerk voor diegenen die aan het einde van hun loopbaan komen. Deze kruisbestuiving levert beide groepen wat op: nieuwe en jonge medewerkers breiden hun netwerk uit en leren van collega's met meer 'kilometers op de teller'. Die laatsten kunnen hun ervaring aan een jongere generatie doorgeven en voorzien van de benodigde 'inside' informatie, zodat de jongeren sneller begrijpen wat werken bij Dow in de dagelijkse praktijk betekent. Op deze manier kunnen zij hun erfenis borgen en zijn ze belangrijk voor de continuïteit van de organisatie.

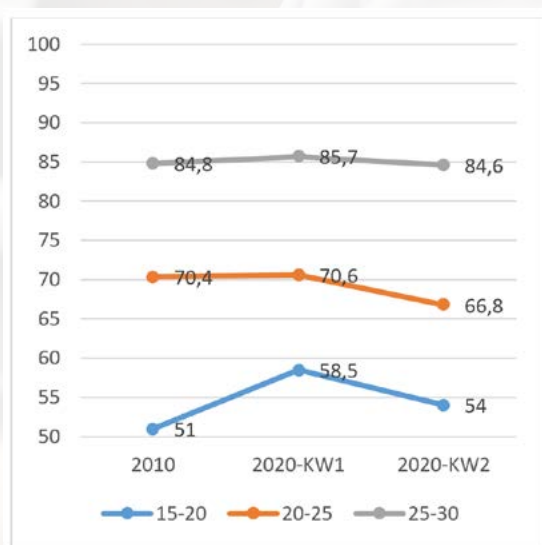
BIJLAGEN



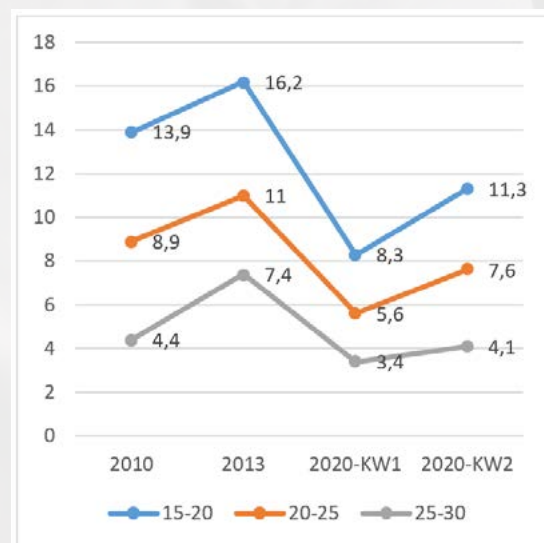


BIJLAGE 1. JONG EN OUD OP DE ARBEIDSMARKT IN CIJFERS

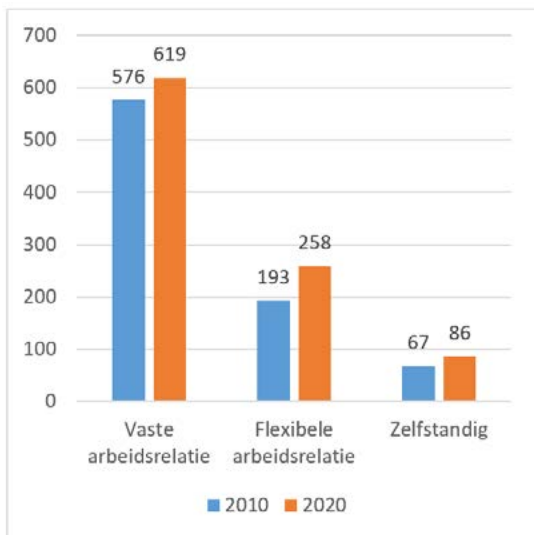
Figuur 1. Netto-arbeidsparticipatie van jongeren van 15-30 jaar (in procenten).



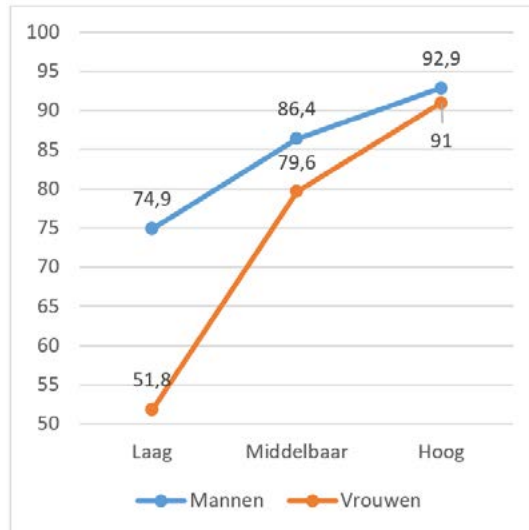
Figuur 2. Werkloosheid onder jongeren van 15-30 jaar (in procenten).



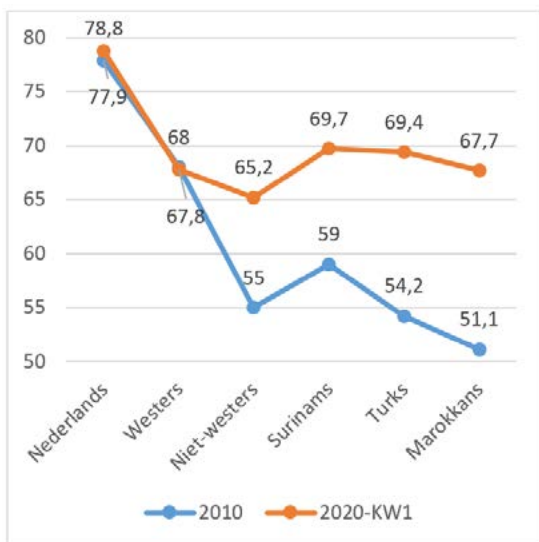
Figuur 3. Positie in de werkring van 25- tot 30-jarigen in 2010 het eerste kwartaal 2020, getallen in 1000.



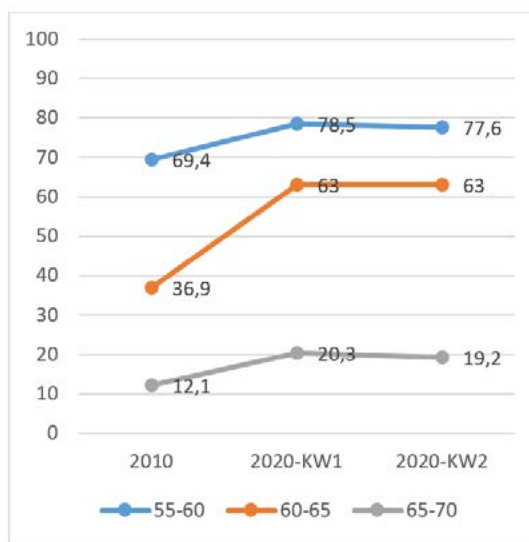
Figuur 4. Netto-arbeidsparticipatie (in procenten) van 25- tot 35-jarigen naar geslacht & onderwijsniveau, tweede kwartaal 2020.



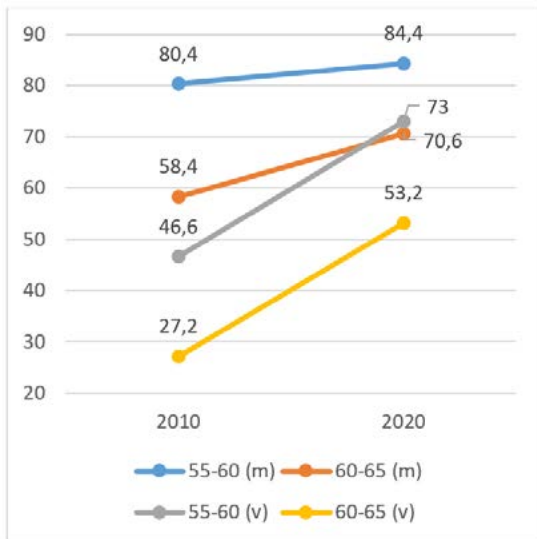
Figuur 5. Netto-arbeidsparticipatie (in procenten) van 15- tot 35-jarigen naar etnische achtergrond.



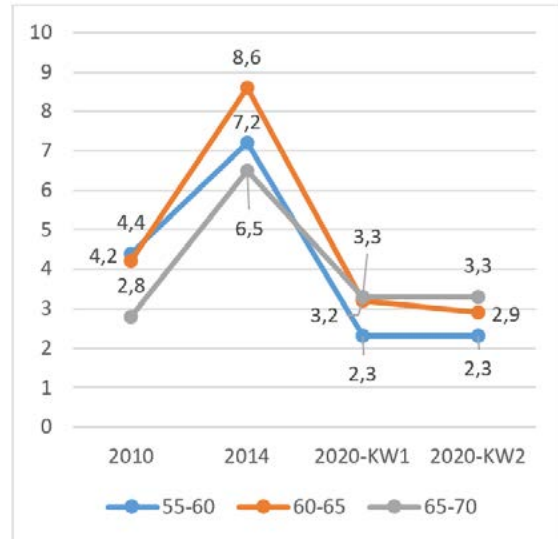
Figuur 6. Netto-arbeidsparticipatie van 55- tot 70-jarigen (in procenten).



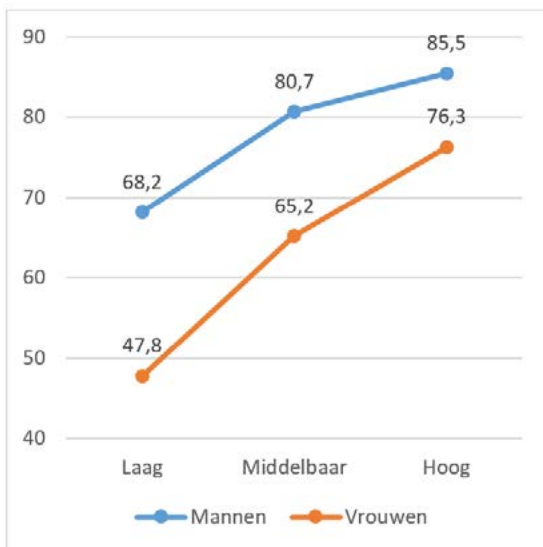
Figuur 7. Netto-arbeidsparticipatie van 55- tot 65-jarigen naar geslacht (in procenten).



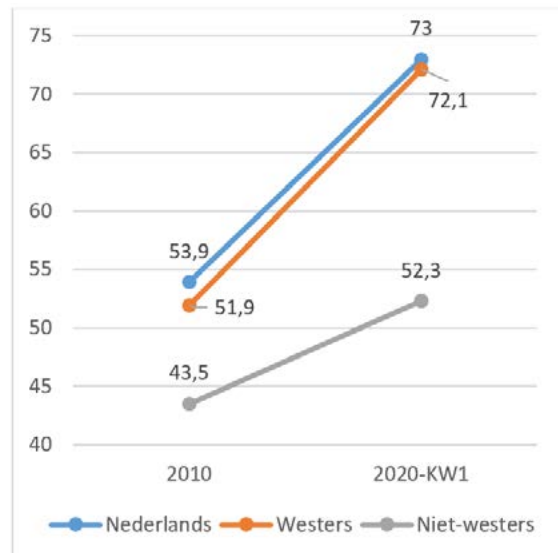
Figuur 8. Werkloosheid onder 55- tot 70-jarigen (in procenten).



Figuur 9. Netto-arbeidsparticipatie (in procenten) van 55- tot 65-jarigen naar geslacht & onderwijsniveau, eerste kwartaal 2020.



Figuur 10. Netto-arbeidsparticipatie (in procenten) van 55- tot 65-jarigen naar etnische achtergrond.



Bron van de figuren 1 t/m 10: CBS Open Data StatLine.

BIJLAGE 2. MEDEWERKERSNETWERKEN

MEDEWERKERSNETWERKEN VAN JONGERE WERKNEMERS

| | |
|--|--------------------------|
| ABN AMRO | Young ABN AMRO |
| ACHMEA | Jong Achmea |
| ACM | Jong ACM |
| AEGON | Jong Aegon |
| Alliander | Tension |
| APG | Young APG |
| Asito | Jong Asito |
| Atos | Atos Young |
| Capgemini | Young Capgemini |
| Deloitte | Young Deloitte |
| Dow Benelux | Rise |
| EY | Young EY |
| Friesland Campina | Jong RFC |
| Gemeente Amsterdam | Jonge Ambtenaren Netwerk |
| Gemeente Apeldoorn | Jong Gemeente Apeldoorn |
| Gemeente Den Haag | Jong Den Haag |
| Gemeente Haarlem | Jong Haarlem |
| Gemeente Maassluis | LEF |
| Gemeente Rotterdam | JongR |
| Gemeente 's-Hertogenbosch | Jong Bosch |
| Gemeente Tilburg | JAM |
| Gemeente Utrecht | Jonge Ambtenaren Utrecht |
| GP Groot | Jong GP |
| GVB | Jong GVB |
| HEMA | Jong HEMA |
| Heembouw | Young Heembouw |
| IBM Nederland B.V. | Young IBM |
| Kadaster | Jong Kadaster |
| KPMG | Jong KPMG |
| KPN | Jong KPN |
| LLTB | Youngster Program |
| Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties | JONG BZK |
| Ministerie van Buitenlandse Zaken | VerYBZ |
| Ministerie van Defensie | Jong Defensie |
| Ministerie van Economische Zaken en Klimaat | Jong EZK |
| Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat | JIW |
| Ministerie van Justitie en Veiligheid | Next JenV |
| Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap | Jong OCW |
| Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid | Jong SZW |
| Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport | Jong VWS |
| MKB Rotterdam | Jong MKB |
| Nationale Nederlanden Group | Young NN |
| Novartis | Young Novartis |
| PGGM | Jong PGGM |

| | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Philips Nederland | #BeTheChange |
| Philips Nederland | Intern Community Network (stagiaires) |
| PostNL | Young PostNL |
| ProRail | Young ProRail |
| PwC | Young PwC |
| Rabobank | Jong Rabo |
| RET | Jong RET |
| RVO | Jong RVO |
| Shell | Young Shell |
| Sodexo | Young Sodexo |
| Stantec | Young@Stantec |
| TAUW | Young@TAUW |
| Tweede Kamer der Staten-Generaal | YoHoCo |
| Unilever | Jong Unilever |
| UWV | Jong UWV |
| Vattenfall | Impulse |
| VPRO | Jong VPRO |
| Woonstad Rotterdam | Jong Woonstad |

MEDEWERKERSNETWERKEN VAN OUDERE WERKNEMERS

| | |
|--|------------------------------|
| Dow Benelux | Pr!me |
| Hewlett Packard Enterprise | Experienced Employee Network |
| Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties | Young@Heart (50+) |
| Rabobank | Wij(s) Rabo |
| UWV | PROUD@UWV |

CROSS-AGE-NETWERKEN

| | |
|---------------------|-------------------------------------|
| Gemeente Gouda | Netwerk Leeftijd |
| IBM Nederland B.V. | Cross Generations Diversity Network |
| PageGroup Nederland | Age@Page |
| Randstad Nederland | Werk en Levensfase |

BIJLAGE 3. MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES

Er zijn in Nederland verschillende non-profitorganisaties en netwerken actief die zich inzetten voor de verbetering van de positie van jongeren en 50-plussers op de arbeidsmarkt, zoals:

ORGANISATIES VAN EN VOOR 50-PLUSSERS

> ANBO

Algemene Nederlandse Bond voor Ouderen

www.anbo.nl



> KBO-PCOB

De seniorenorganisatie KBO-PCOB is het samenwerkingsverband van de twee landelijke verenigingen Unie KBO en PCOB.

www.kbo-pcob.nl



> NOOM

Het Netwerk van Organisaties van Oudere Migranten (NOOM) is een landelijk netwerk van en voor oudere migranten. Het zet zich in om de (inkomens)positie en het welzijn van de zeer diverse groep migranten-ouderen in Nederland te verbeteren.

www.netwerknoom.nl



> Landelijke Cliëntenraad (LCR)

De LCR is een overlegorgaan voor landelijke cliëntenorganisaties en -raden die bij beleidsontwikkeling optreden namens pensioen- en uitkeringsgerechtigden, mensen met een handicap of chronische ziekte. De LCR is officieel gesprekspartner van de landelijke overheid.

www.landelijkeclienraad.nl



> Platform 50-plussers en werk

Een platform van organisaties die zich bezighouden met het thema vijftigplussers en werk. Het begeleidt initiatieven richting impact, resultaat, opschaling en borging.

<https://50plussersenwerk.nl>



> WijzijnWYZ

Online community voor actief 50+.

www.wijzijnwyz.nl/werk



ORGANISATIES VAN EN VOOR JONGEREN

> FNV Young & United

FNV Young & United is een beweging van jongeren - werkkenden, starters en studenten - binnen FNV, de grootste vakbond van Nederland.

<https://www.youngandunited.nl/>



> CNV Jongeren

CNV Jongeren is een onafhankelijke vakbond voor jonge werknemers, voor bijbaners, stagiairs, vakantiewerkers, studenten, net-afgestudeerden en young-professionals.

<https://www.cnvjongeren.nl/>



> JOB MBO, Jongerenorganisatie Beroepsonderwijs

JOB MBO is de landelijke jongerenorganisatie die mbo-studenten een stem geeft in het onderwijs. Dit doet het onder andere door studenten en studentenraden te informeren over hun rechten, mbo'ers te vertegenwoordigen richting media en politiek, en door verschillende activiteiten te organiseren.

<https://www.jobmbo.nl/>



> VCP Young Professionals

VCP Young Professionals is een door de VCP opgerichte vereniging voor jonge midden- en hogeropgeleide werknemers aan het begin van hun loopbaan.

<https://www.vcp.nl/over-ons/www-vcp-nl-yp/>



> Jong AWWN

Jong AWWN biedt haar netwerk een platform om op een laagdrempelige manier in contact te komen met jonge HR-professionals uit allerlei bedrijven en sectoren.

<https://www.awvn.nl/netwerk/netwerk/jong-awvn/>



> Jong Management

JM is een zelfstandige vereniging, gelieerd aan VNO-NCW. Het lidmaatschap staat open voor ondernemers, directeuren en managers tot 42 jaar.

<https://www.jongmanagement.nl/>



> Jong MKB Nederland

Jong MKB Nederland is een vereniging van regionale netwerken van, voor en door jonge ondernemers. Men kan lid worden van een Jong MKB-netwerk als het huidige bedrijf niet langer dan zeven jaar ingeschreven staat bij de Kamer van Koophandel.

<http://www.jongmkb.nl/>



> SER Jongerenplatform

Met dit eigen jongerenplatform wil de Sociaal-Economische Raad (SER) jongeren actief betrekken bij het werk van de SER. Het platform komt enkele keren per jaar bij elkaar en geeft gevraagd en ongevraagd advies over actuele thema's.

<https://www.ser.nl/nl/thema/jongeren/SERjongerenplatform>



> Platform Jongeren & Werk

Platform Jongeren & Werk brengt organisaties, bedrijven, professionals, beleidsmakers en onderzoekers samen en gaat versnippering in het werkveld tegen. De organisaties en individuen vinden elkaar in hun gezamenlijke doel om (kwetsbare) jongeren aan het werk krijgen én te houden.

<https://platformjongerenenwerk.nl/>



PUBLICATIES VAN SER DIVERSITEIT IN BEDRIJF

MEER TIPS EN INFORMATIE OVER DIVERSITEIT EN INCLUSIE BINNEN VERSCHILLENDE DIMENSIES EN SECTOREN VIND JE OP ONZE WEBSITE WWW.DIVERSITEITINBEDRIJF.NL EN IN DE VOLGENDE DOCUMENTEN:

KENNISDOCUMENTEN

- > Kennisdocument 'Werken naar vermogen. Arbeidsbeperking/chronische ziekte en diversiteit', april 2020.
- > Kennisdocument 'Van culturele diversiteit naar inclusie', maart 2020.
- > Kennisdocument 'Naar een inclusieve werkvloer voor LHBTI+-werknemers', november 2019.
- > Kennisdocument 'Divers werven en selecteren', 12 september 2019.
- > Kennisdocument 'From cultural diversity to inclusion. Expert report ethnic, cultural and religious background', 15 mei 2019.
- > Kennisdocument 'Diversiteit brengt je verder. Diversiteit in de sectoren transport, logistiek en personenvervoer', 28 november 2018.
- > Diversiteitswijzer 'From cultural diversity to inclusion', 11 oktober 2018.
- > Kennisdocument 'Bouwen aan diversiteit. Diversiteit in de sectoren bouw, infra en techniek', 27 augustus 2018.
- > Kennisdocument 'Diversiteit onder gemeentepersoneel', 22 mei 2018.
- > Diversiteitswijzer 'Van diversiteit naar inclusie'. Compacte weergave van het betreffende Kennisdocument, maart 2018.
- > Diversiteitswijzer 'LHBTI op de werkvloer', 28 maart 2018.
- > Kennisdocument 'Medewerkersnetwerken: een motor voor verandering', 10 maart 2018.
- > Kennisdocument 'Meten is weten. Zicht op effecten van diversiteitsbeleid', 2 januari 2018.
- > Kennisdocument en stappenplan over leeftijd en diversiteit: 'De kracht van 50-plus', mei 2017.
- > Kennisdocument 'Arbeid en zorg in balans. Genderdiversiteit', 22 januari 2017.
- > Medewerkersnetwerken in het vizier; een overzicht van medewerkersnetwerken van Charterondertekenaars. Wordt regelmatig geactualiseerd.

De meest recente versies van bovenstaande documenten zijn te downloaden via www.diversiteitinbedrijf.nl/publicaties

OVERIGE PUBLICATIES

- > Handreiking 'Doelstellingen voor diversiteit en inclusie SMART formuleren', Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.
- > Het moet wel werken. Een vergelijkende analyse en duiding van patronen in de data verzameld onder ondertekenaars van het Charter Diversiteit en deelnemers aan de Nederlandse InclusiviteitsMonitor, Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.
- > Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.
- > Samenvatting Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.
- > Monitor Charter Diversiteit 2019, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/SER, Amsterdam, oktober 2020.
- > Monitor Charter Diversiteit 2018, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, januari 2020.
- > Het Charter Diversiteit. Ervaringen en resultaten uit de praktijk, Regioplan in opdracht van de Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, december 2018.

Je vindt ons ook op het [Youtubekanaal Diversiteit in Bedrijf](#).





Diversiteit in Bedrijf

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@ser.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



CharterDiv



SER Diversiteit in Bedrijf