



Diversiteitswijzer

# Leeftijdsdiversiteit

## Wat is diversiteit en inclusie?

- **Diversiteit** gaat over verschillen binnen je personeelsbestand. Een personeelsbestand kan divers zijn op gebied van o.a. arbeidsvermogen, etnisch-culturele achtergrond, leeftijd, sekse en lhbt+ achtergrond.
- **Inclusie** gaat over het omgaan met verschillen. Het betekent dat iedereen op de werkvloer zich gehoord, gerespecteerd en veilig voelt.

## De meerwaarde van diversiteit en inclusie

Deze Diversiteitswijzer geeft informatie en praktische tips die je helpen de leeftijdsdiversiteit onder je personeelsbestand te vergroten, en je werkcultuur inclusiever te maken. Dit kan verschillende voordelen opleveren. Bijvoorbeeld:

- Talent aantrekken en personeelstekort oplossen
- Meer creativiteit en vernieuwende ideeën
- Betere prestaties
- Hogere medewerkerstevredenheid
- Nieuwe klantgroepen en markten bereiken
- Je goede naam als werkgever versterken

## Uitdagingen op de arbeidsmarkt

Door de vergrijzing is het aantal werknemers boven de vijftig de afgelopen jaren flink gestegen. Tegelijk is er een grote instroom van werknemers onder de dertig. De leeftijdsdiversiteit op de Nederlandse arbeidsmarkt is dus groter dan ooit. Veel bedrijven en sectoren reflecteren deze diversiteit echter niet. Zo werken er bovengemiddeld veel ouderen in de sectoren overheid, onderwijs, transport, bouwnijverheid en zorg en welzijn. Meer jongeren binnenhalen kan deze sectoren nieuwe ervaringen en ideeën aanreiken, en dreigend personeelstekort tegengaan. Bijvoorbeeld start-ups en scale-ups in verschillende sectoren zijn juist jongeren in de meerderheid. Deze bedrijven kunnen gebaat zijn met de ervaring en inzichten van ouderen.

Hier komt bij dat zowel jongeren als ouderen bij het solliciteren vaak leeftijdsdiscriminatie ervaren. Hiernaast is de werkgelegenheid van jongeren gevoelig voor (economische) crises, aangezien zij vaak flexibele en tijdelijke contracten hebben. Dit maakt veel werkgevers ook terughoudend in het investeren in hun scholing en ontwikkeling. Daarnaast hebben jongeren op de werkvloer in toenemende mate last van werkdruk en psychische klachten. Ouderen hebben vaker een vaste arbeidsrelatie en zijn dus minder gevoelig voor economische teruggang. Eenmaal werkloos vinden zij echter maar moeilijk nieuw werk, waardoor zij vaak langdurig werkloos zijn.

### WIST JE DAT ...

Er zijn momenteel **vier generaties** op de arbeidsmarkt: Baby Boomers (1946-1964), Generatie X (1965-1979), Generatie Y / Millennials (1980-1996) en Generatie Z (1997-2012). Deze generaties kunnen van elkaar leren en elkaar versterken. Ook helpt hun aanwezigheid bedrijven voeling houden met zowel oude als jonge klanten of doelgroepen.

Medewerkers uit de **Generaties Y en Z** hebben vaak meer behoefte aan zinvol en zingevend werk dan oudere werknemers. Ook hebben zij meer interesse in professionele groei en ontwikkeling van soft skills, en dus meer belangstelling voor werkgevers die dit faciliteren.

**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.

**Ouderen** hebben vaak veel werkervaring, ruim ontwikkelde vakkennis, competenties en vaardigheden, en een netwerk. Onderzoek toont bovendien aan dat zij vaak meer emotionele vaardigheden hebben en dat dit positieve impact kan hebben op organisaties.

# Welke stappen kun je zetten?

## 1. Doelen stellen

Bepaal waarom je in wil zetten op leeftijdsdiversiteit. Hoe sluit dit aan bij je missie, strategie en mogelijkheden? Stel doelen voor de verandering die je wil zien. Bijvoorbeeld: 'De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand daalt binnen drie jaar van 48 naar 45 jaar.'

Deze doelen SMART formuleren helpt. De [Handreiking 'Maak D&I-beleid SMART'](#) laat zien hoe je dat doet.



## 2. Acties ondernemen

### Pas je manier van werven en selecteren aan

Betrek bijvoorbeeld jongeren én ouderen bij het schrijven van vacatureteksten. Of nodig minstens één jongere en één oudere uit per ronde. Geef kansen aan kwetsbare subgroepen, zoals vroegtijdig schoolverlaters en langdurig werkloze ouderen. Praktische instrumenten vind je op ons [Kennisplatform](#).



### Stimuleer samenwerking tussen generaties

Bijvoorbeeld door jongeren en ouderen in te zetten als mentor, coach of buddy voor elkaar. Zo kunnen generaties op de werkvloer leren van elkaars inzichten en manieren van werken.

### Faciliteer een leven lang ontwikkelen

Zorg voor gelijke toegang tot opleiding en coaching voor jong en oud. Moedig deelname aan cursussen, workshops en talentprogramma's aan. Meer informatie vind je op de website van de actie-agenda [Leven Lang Ontwikkelen](#) van de SER.



### Bied flexibele roosters en taakverdeling

Zo kunnen ouderen besluiten minder uren te gaan werken. Dit verlicht hun werklast en kan hun productiviteit en tevredenheid verhogen. Deze flexibiliteit helpt ook burn-outs voorkomen, waar veel jongeren mee te maken hebben.

## 3. Draagvlak en communicatie

### Stimuleer draagvlak in alle organisatielagen

Zorg dat het bestuur het belang van leeftijdsdiversiteit uitdraagt. Train op inclusief leiderschap. Zorg ook dat bestuur en leidinggevendens zelf divers zijn qua leeftijd. Kweek begrip en bewustzijn onder medewerkers via workshops, lezingen en inzet van medewerkersnetwerken. De [Handreiking 'Iedereen aan boord'](#) helpt je verder.



### Communiceer over leeftijdsdiversiteit

Communiceer naar binnen en naar buiten over het belang van leeftijdsdiversiteit. Bijvoorbeeld op intranet, op de website en sociale media, in nieuwsbrieven, en presentaties. Benoem en ontcracht vooroordelen over jongeren en ouderen. Hanteer inclusief taalgebruik. De [Leidraad 'Inclusieve communicatie'](#) (KIS) helpt hierbij.



## 4. Meten en monitoren

Meet de voortgang en mate van succes. Zo weet je wat goed gaat, en wat de knelpunten zijn. Praktische instrumenten en informatie vind je op ons [Kennisplatform](#).



## MEER INFORMATIE

Op de [website van het UWV](#) vind je informatie over regelingen die je helpen jongeren en ouderen in dienst te nemen, zoals het loonkostenvoordeel (LKV).



Het project [De Gouden Stempel](#) van de Nationale DenkTank biedt handvaten om leeftijdsdiscriminatie op de arbeidsmarkt richting ouderen tegen te gaan.



Het [Platform Jongeren & Werk](#) van de Goldschmeding Foundation ontwikkelt aanpakken die kwetsbare jongeren helpen de stap naar werk te maken en werk te behouden.



Het [Platform Vijftigplussers & Werk](#) van de Goldschmeding Foundation biedt oplossingen voor de moeilijkheden en mogelijkheden van vijftigplussers op de arbeidsmarkt.



Alles weten over leeftijdsdiversiteit op de werkvloer? Lees het [Charterdocument 'Leeftijdsdiversiteit'](#).



**SER**

Diversiteit in Bedrijf



SER Diversiteit in Bedrijf, 010 Inclusief, Utrecht – Divers en Inclusief en Amsterdam – Divers & Inclusief ondersteunen bedrijven die werken aan meer diversiteit en inclusie op de werkvloer bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun plannen.

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

T: 070 - 3 499 576

E: [dib@ser.nl](mailto:dib@ser.nl)

[www.diversiteitinbedrijf.nl](http://www.diversiteitinbedrijf.nl) | <https://010inclusief.nl> | [www.utrechtdiverseninclusief.nl](http://www.utrechtdiverseninclusief.nl) | <https://020diverseninclusief.nl>

[SER Diversiteit in Bedrijf](#) | [010 Inclusief](#) | [Utrecht – Divers en Inclusief](#) | [Amsterdam – Divers en Inclusief](#)

© September 2024, SER Diversiteit in Bedrijf

Alle rechten voorbehouden. Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

Beeld omslag: Shutterstock/BGStock72, pagina 3: Shutterstock/Kinga, pagina 4: Shutterstock/insta\_photos