



CHARTERDOCUMENT

# Leeftijdsdiversiteit *Waardig werk van jong tot oud*



## Diversiteit in Bedrijf

SER Diversiteit in Bedrijf ondersteunt bedrijven die werken aan meer diversiteit en inclusie op de werkvloer bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun diversiteitsplannen. SER Diversiteit in Bedrijf is aangesloten bij het EU Platform of Diversity Charters. Inmiddels is in alle 27 EU-landen een Charter Diversiteit actief. Publicaties van SER Diversiteit in Bedrijf baseren zich op praktijkervaringen van Charter-ondertekenaars en wetenschappelijke kennis.

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 onafhankelijke 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.

Fotocredits/copyrights:

Omslag: Shutterstock/Wanwajee Weeraphukdee; Illustratie p3: Adobestock/Віталій Баріда; p. 4-5: Shutterstock/Zamrznuti tonovi; p. 6: Shutterstock/tigercat\_lpg; p. 9: Shutterstock/Matva; p. 11: Shutterstock/RossHelen; p. 12: Shutterstock/PeopleImages.com,Yuri A; p. 14: Shutterstock/MarcosCastillo; p. 19: Shutterstock/MilanMarkovic78; p. 21: Shutterstock/wavebreakmedia; p. 22: Shutterstock/Bearfotos; p. 25: Shutterstock/romul014; p. 28: Shutterstock/Zamrznutitonovi; p. 31: Shutterstock/Jacob Lund.



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>1. Over leeftijdsdiversiteit</b>	<b>6</b>
1.1 De juiste mix	6
1.2 Rekening houden met alle leeftijden	6
<b>2. Jong en oud op de arbeidsmarkt</b>	<b>9</b>
2.1 Positie op de arbeidsmarkt van jongeren	9
2.2 Positie op de arbeidsmarkt van ouderen	10
2.3 Leeftijdsmix in bedrijven en sectoren	11
<b>3. Aan de slag met leeftijdsdiversiteit</b>	<b>12</b>
3.1 Werving en selectie	12
3.1.1 Knelpunten	12
3.1.2 Oplossingen	13
3.2 Scholing en ontwikkeling	16
3.2.1 Knelpunten	16
3.2.2 Oplossingen	16
3.3 Een inclusieve werkvloer	17
3.3.1 Knelpunten	17
3.3.2 Oplossingen	18
3.4 Duurzame inzetbaarheid	23
3.4.1 Knelpunten	23
3.4.2 Oplossingen	23
<b>Bijlage</b>	
<b>Maatschappelijke organisaties</b>	<b>26</b>
<b>Eindnoten</b>	<b>29</b>
<b>Publicaties Diversiteit in Bedrijf</b>	<b>32</b>

# Inleiding

**Op de Nederlandse arbeidsmarkt werken mensen van alle leeftijden. Jong en oud komen elkaar geregeld tegen op de werkvloer. Werkgevers staan voor de opgave om deze leeftijdsdiversiteit in goede banen te leiden. Waar jong en oud elkaar kunnen versterken, ontstaan soms ook fricties, bijvoorbeeld als gevolg van verschillende opvattingen en wederzijdse beeldvorming.**

Ook bij het aantrekken en vasthouden van personeel speelt leeftijd een belangrijke rol. Als gevolg van de vergrijzing zal het aantal werkende ouderen de komende jaren groeien. Omdat de aanwas vanuit jongeren minder snel stijgt, krimpt de beroepsbevolking. Daarnaast is het voor jongeren steeds gebruikelijker om van baan te wisselen, op zoek naar groei en nieuwe uitdagingen. Werkgevers die aantrekkelijk zijn voor alle leeftijden en de vitaliteit en vaardigheden van jong en oud personeel op peil houden, hebben een stapje voor in deze immer krappe arbeidsmarkt.

Dit Charterdocument geeft inzicht in kansen en uitdagingen op het gebied van leeftijdsdiversiteit, en presenteert concrete handvaten om hiermee aan de slag te gaan. Daarbij ligt de focus op de twee groepen aan de polen van het leeftijdsspectrum: jongeren en ouderen.

## Voor wie is dit Charterdocument?

Dit Charterdocument is geschreven voor werkgevers die werk willen maken van leeftijdsdiversiteit binnen hun bedrijf of organisatie. Het is in eerste instantie bedoeld voor HR-medewerkers, maar is ook interessant voor leidinggevendenden, bestuurders en andere werknemers. Aan beleidsmakers biedt het document inzicht in de stand van zaken met betrekking tot leeftijdsdiversiteit op de Nederlandse arbeidsmarkt.

## Leeswijzer

Hoofdstuk 1 gaat in op een aantal verschillende facetten van leeftijdsdiversiteit. Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de arbeidsmarktpositie van jongeren en ouderen. Hoofdstuk 3 beschrijft knelpunten die jongeren en ouderen ervaren op de arbeidsmarkt en op de werkvloer, en biedt concrete activiteiten waarmee werkgevers deze knelpunten kunnen oplossen.

In dit Charterdocument staat een aantal best practices van werkgevers die het Charter Diversiteit hebben ondertekend. SER Diversiteit in Bedrijf bedankt hen van harte voor hun bijdragen.



## ‘Jongeren’ en ‘ouderen’

Als we het in dit Charterdocument over ‘jongeren’ hebben, bedoelen we personen van 30 jaar of jonger. Met ‘ouderen’ doelen we op 50-plussers. Verschillende bronnen hanteren echter andere leeftijdscohorten. Zo

heeft de Landelijke Jeugdmonitor het over 15- tot 27-jarigen, terwijl het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) cohorten halverwege de tientallen hanteert: 15-25, 25-35, enzovoort. Waar verwezen wordt naar bronnen met afwijkende leeftijdscohorten, worden deze expliciet vermeld.

## ‘Migratieachtergrond’ en ‘herkomst’

Tot 2022 gebruikte onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de termen ‘westerse’ en ‘niet-westerse migratieachtergrond’. Deze zijn sindsdien vervangen door de termen ‘Europese’ en ‘Buiten-Europese herkomst’.

SER Diversiteit in Bedrijf vindt zowel de oude als nieuwe termen bezwaarlijk. Ten eerste omdat deze stigmatis-

rend kunnen overkomen, en ten tweede omdat deze geen sluitende definities zijn van de groepen waar ze naar verwijzen. In dit Charterdocument gebruiken we ze dan ook alleen wanneer expliciet verwezen wordt naar bronnen die ze hanteren. Op andere plekken gebruiken we de term ‘etnisch-culturele achtergrond’.

Meer informatie (CBS):  
<https://tinyurl.com/yc7cmhwz>





# 1

## Over leeftijdsdiversiteit

Dit hoofdstuk gaat in op een aantal verschillende facetten van leeftijdsdiversiteit. Daarnaast wordt kort stilgestaan bij het verband tussen leeftijd en diversiteit en inclusie (D&I), en bij de focus op leeftijd onder ondertekenaars van het Charter Diversiteit.

### 1.1 De juiste mix

Leeftijdsdiversiteit gaat over de leeftijdsmix binnen het personeelsbestand van een bedrijf of organisatie. Het betreft zowel de leeftijdsmix binnen de organisatie als geheel, als binnen teams en organisatielagen.

Voor werkgevers is het belangrijk om te sturen op een evenwichtige mix tussen alle leeftijden. Dit zorgt ervoor dat de samenstelling van het personeelsbestand een goede afspiegeling is van de Nederlandse samenleving. Dit helpt om producten en dienstverlening af te stemmen op alle leeftijden, en kan bijdragen aan betere toegang tot consumentenmarkten

gericht op zowel jongeren als ouderen. Ook brengt een goede leeftijdsmix meer perspectieven aan tafel, wat de kans op betere besluitvorming vergroot. Voorwaarde hiervoor is wel dat al deze perspectieven worden meegenomen in de besluiten. Dit vraagt om vertegenwoordiging van alle leeftijden in besluitvormingsposities.

### 1.2 Rekening houden met alle leeftijden

Leeftijdsdiversiteit gaat ook over verschillen in kennis, ervaring, competenties en vaardigheden, werkstijl en -voorkeuren, en fysieke conditie tussen werknemers van verschillende leeftijden. En over verschillen in behoeften.

Het valt werkgevers aan te raden om met deze verschillen rekening te houden, en aan deze behoeften tegemoet te komen. Anders dan bij bijvoorbeeld

‘ouderenbeleid’ richt je je hierbij niet op één specifieke groep, maar bied je maatwerk voor medewerkers van alle leeftijden. Zo zorg je ervoor dat werknemers gedurende hun hele loopbaan betrokken, gemotiveerd en actief blijven. Dit draagt bij aan hun gezondheid en vitaliteit, zowel fysiek als mentaal. Ook voorkom je hiermee gevoelens van onderwaardering en afschrijving. Dit zorgt voor hogere productiviteit en betere organisatieresultaten. Bovendien verkleint het de kans dat werknemers zich ziekmelden of vertrekken.

Je kunt rekening houden met leeftijdsverschillen op de werkvloer door oog te hebben voor de verschillende leeftijdscategorieën onder je werknemers. Maar ook door te kijken naar de verschillende levensfasen waar werknemers zich in bevinden, of naar de generatie waar ze toe behoren.

### > Leeftijdscategorieën

Denken over leeftijd gebeurt vaak aan de hand van categorieën: bijvoorbeeld 20-30 jaar, 30-40 jaar, enzovoort. Als werkgever kun je bijvoorbeeld rekening houden met leeftijdscategorieën door werknemers van 20-30 jaar te ondersteunen in het opstarten van hun loopbaan. Of door werknemers van 60 jaar en ouder te helpen in de voorbereiding op hun pensioen.

### > Levensfasen

Levensfasen worden niet bepaald door strikte leeftijdsgrenzen, maar door kantelpunten in het leven. Bijvoorbeeld beginnen met werken, of het krijgen van kinderen. Een mogelijke indeling is:<sup>1</sup>

- Jongvolwassenheid
- Gezinsfase
- Mid-career
- Senioren

Rekening houden met de levensfasen van werknemers betekent oog hebben voor hun persoonlijke omstandigheden en behoeften – bijvoorbeeld op gebied van ouderschap of mantelzorg –, ongeacht hun exacte leeftijd. Zo erken je dat deze factoren per levensfase kunnen verschillen, zonder ervan uit te gaan dat ze altijd met bepaalde leeftijdscategorieën samenvallen. Ook vermijd je op deze manier stereotype beelden over leeftijd.

### > Generaties

Er zijn momenteel vier generaties werkzaam op de arbeidsmarkt:

- Babyboomers (geboren tussen 1946 en 1964)
- Generatie X (geboren tussen 1965 en 1980)
- Generatie Y / Millennials (geboren tussen 1981 en 1996)
- Generatie Z (geboren tussen 1997 en 2012)

Werknemers van verschillende generaties hebben vaak verschillende voorkeuren en verwachtingen over de gang van zaken op de werkvloer. Rekening houden met generaties op de werkvloer betekent deze verschillen in goede banen leiden. Zo faciliteer je effectieve samenwerking tussen generaties, en benut je de unieke kwaliteiten en ervaringen van elke generatie.

## Leeftijd, diversiteit en inclusie

Rekening houden met leeftijdsdiversiteit is onderdeel van een gezond beleid voor diversiteit en inclusie (D&I) op de werkvloer. Dit kan verschillende voordelen opleveren voor organisaties.

Bijvoorbeeld:

- Nieuw talent binnenhalen en personeelstekort oplossen
- Meer creativiteit en vernieuwende ideeën
- Hogere medewerkerstevredenheid
- Nieuwe klantgroepen en markten bereiken
- Je goede naam versterken
- Voldoen aan wettelijke verplichtingen
- Gelijke kansen, gelijke behandeling en participatie stimuleren

Meer weten over diversiteit en inclusie? Op ons Kennisplatform vind je praktische instrumenten en informatie.

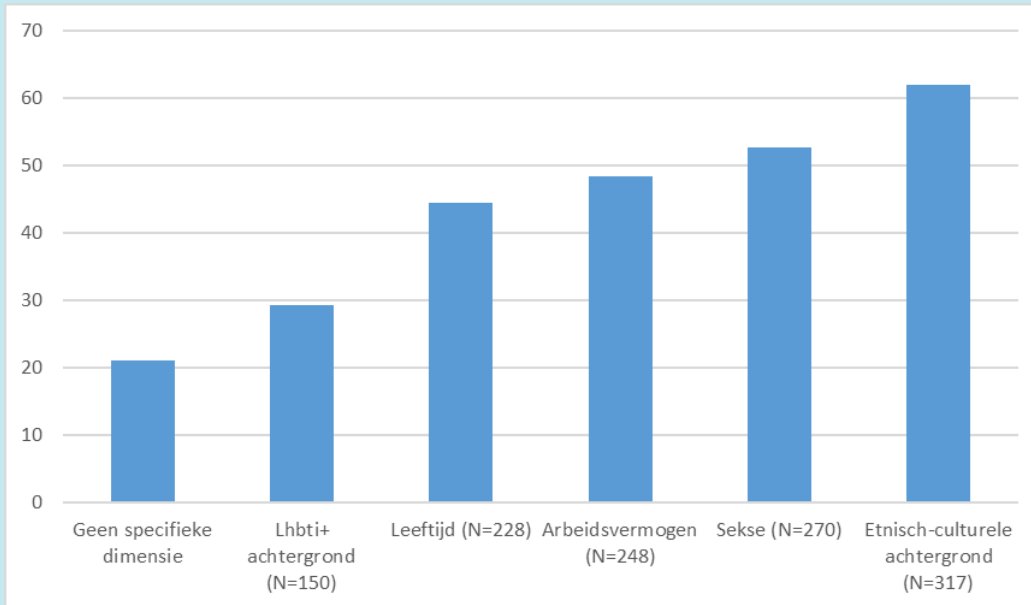
Kennisplatform  
SER Diversiteit in Bedrijf:  
<https://tinyurl.com/5n8azytn>



## Focus op leeftijd door ondertekenaars van het Charter Diversiteit

Bedrijven en organisaties die zijnaangesloten bij het Nederlandse Charter Diversiteit, zien diversiteit en inclusie op de werkvloer als meerwaarde en zetten zich

hier actief voor in. Van de ruim 500 aangesloten werkgevers, zet per 1 februari 2025 44,5% in op leeftijdsdiversiteit (zie figuur 1).



**Figuur 1** Focus op diversiteitsdimensies bij ondertekenaars van het Charter Diversiteit per 1 februari 2025 (N=aantal respondenten)

Elke twee jaar rapporteert SER Diversiteit in Bedrijf in de *Monitor Charter Diversiteit* over de voortgang en resultaten van het D&I-beleid van ondertekenaars. Tijdens de meest recente Monitor, in 2022, deelden 205 bedrijven en organisaties hun voortgang. Hieruit bleek het volgende:<sup>2</sup>

- De meeste doelen die ondertekenaars stellen op leeftijd zijn gericht op meer instroom van jongeren. Er is minder aandacht voor doorstroom en behoud. Ook is er minder focus op instroom, doorstroom en behoud van ouderen.
- Meer dan de helft van de ondertekenaars die instroom van jongeren monitoren, rapporteerde een toename ten opzichte van 2021. Daarnaast ziet een derde een toename in de doorstroom en bijna een kwart een toename in de uitstroom. Ongeveer een derde ziet geen verandering ten opzichte van 2021.
- Wat betreft oudere medewerkers is er sprake van meer uitstroom (36%) dan instroom (33%). Ook is de doorstroom laag, en zegt een derde van de ondertekenaars geen verandering te zien in door- en uitstroom.
- Het merendeel van de medewerkersnetwerken die

actief zijn binnen aangesloten bedrijven en organisaties focust op leeftijd (44%).

SER Diversiteit in Bedrijf is aangesloten bij het EU Platform of Diversity Charters. Inmiddels is in alle 27 EU-landen een Charter Diversiteit actief. Ook onder deze Europese Charters wordt aandacht besteed aan leeftijdsdiversiteit. Zo maakte het Franse Charte de la Diversité een treffende animatievideo over de dynamiek tussen verschillende generaties op de werkvloer. Het Poolse Forum Odpowiedzialnego Biznesu deed op haar beurt uitgebreid onderzoek naar de positie van vijftigplussers op de Poolse arbeidsmarkt, inclusief meerdere praktijkvoorbeelden.

Animatievideo generatiedynamiek (Frans, Engels ondertiteld):  
<https://tinyurl.com/5xc4x5as>



Onderzoek vijftigplussers op de Poolse arbeidsmarkt (Pools, geen vertaling):  
<https://tinyurl.com/yru6e5f2>







## 2 Jong en oud op de arbeidsmarkt

**Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de arbeidsmarktpositie van jongeren en ouderen. Ook komen verschillen binnen deze groepen aan bod. Daarnaast gaat het hoofdstuk kort in op de leeftijdsmix in bedrijven en sectoren.**

### 2.1 Positie op de arbeidsmarkt van jongeren

De arbeidsdeelname van jongeren tussen de 15 en 25 jaar is sinds 2013 gemiddeld gestegen. Begin 2013 was deze 67,2 procent, en eind 2024 76,1 procent. In het derde kwartaal van 2023 was de arbeidsdeelname het hoogst, namelijk 77,2 procent. Sindsdien is een lichte daling ingezet.<sup>3</sup>

Werkgelegenheid van jongeren is afhankelijk van conjuncturele ontwikkelingen. Dit is met name te zien aan de arbeidsdeelname van jongeren in tijden

van economische crisis. Als we in de periode in kwestie inzoomen op de financiële crisis van 2013-2014, of op de coronacrisis, zien we dat in die jaren de werkloosheid onder jongeren tijdelijk opliep.<sup>4</sup> Deze gevoeligheid voor conjunctuurschommelingen hangt samen met het feit dat jongeren vaker dan andere leeftijdsgroepen flexibele arbeidsrelaties hebben. Vooral jongeren van 15 tot 25 jaar hebben vaak tijdelijke arbeidscontacten van minder dan een jaar. Bij oproep- en invalkrachten is het aandeel zelfs 74 procent.<sup>5</sup> In de afgelopen tien jaar is het aandeel flex ten opzichte van vast ook toegenomen.<sup>6</sup> Redenen hiervoor zijn uiteenlopend. Zo zijn jongeren vaker werkzaam in sectoren waar flexibele arbeidsrelaties de norm zijn, zoals de horeca.<sup>7</sup>

Opvallend is dat jonge vrouwen op de arbeidsmarkt gemiddeld minder carrièreperspectief zien dan jonge mannen. Ongeveer een kwart tot de helft van de

voltijds werkende jonge vrouwen geeft aan minder doorgroei mogelijkheden te ervaren. Dit wordt onder meer verklaard doordat werkgevers deze mogelijkheden niet of minder bieden vanuit de aanname dat jonge vrouwen zich vanaf hun dertigste meer op hun gezin willen richten.<sup>8</sup>

Meer informatie over de arbeidsmarktpositie van jongeren vind je in het advies *Veelbelovend. Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2021* van het SER Jongerenplatform.

SER-advies *Veelbelovend. Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2021*:  
<https://tinyurl.com/nmae28kk>



## 2.2 Positie op de arbeidsmarkt van ouderen

De arbeidsdeelname van 55- tot 75-jarigen is tussen 2013 en 2023 sterk gestegen. De netto arbeidsdeelname van 55- tot 65-jarigen groeide van 58,5 procent in 2013 naar 75 procent in 2023. Die van 65- tot 75-jarigen steeg in dezelfde periode van 10 procent naar 18,1 procent.<sup>9</sup>

Een belangrijke oorzaak van deze toename is dat 55- tot 75-jarigen steeds langer doorwerken. Vooral als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving stijgt sinds 2006 de leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan. VUT en pre-pensioenregelingen zijn afgeschaft en de AOW-leeftijd ging geleidelijk omhoog (zie onderstaand kader).

### Ontwikkelingen pensioenstelsel

- In juli 2020 sloten het kabinet en sociale partners een nieuw pensioenakkoord af. Naar aanleiding hiervan stelde de toenmalige minister van SZW voor om de AOW-leeftijd minder snel te laten stijgen. In 2025 is de AOW-leeftijd 67 jaar; in 2028 stijgt deze naar 67 jaar en drie maanden.
- Sinds 1 juli 2023 is de nieuwe Pensioenwet van kracht. In deze wet wordt meer rekening gehouden met conflicten tussen generaties en de flexibelere arbeidsmarkt waarin mensen vaker wisselen van baan.

De arbeidsmarktpositie van ouderen verschilt in een aantal opzichten sterk van die van jongeren. Ouderen hebben relatief gezien vaker een vaste arbeidsrelatie en zijn economisch zelfstandiger dan jongeren.<sup>10</sup> Daardoor zijn zij ook minder gevoelig voor economische teruggang. Dat werd ook tijdens de coronacrisis zichtbaar: de werkloosheid onder jongeren steeg veel harder dan onder ouderen.<sup>11</sup> Wel zijn ouderen oververtegenwoordigd in de langdurige werkloosheid.<sup>12</sup> Zij verliezen minder snel hun baan dan jongeren, maar eenmaal werkloos komen zij veel moeilijker aan een nieuwe baan.

Sinds het begin van deze eeuw zijn de meningen onder werkgevers over oudere werknemers aan het keren. Uit de Monitor Duurzame Inzetbaarheid blijkt dat in 2021-2022 bijna driekwart van de werkgevers het wenselijk vindt dat werknemers na hun zestigste levensjaar doorwerken, tegenover slechts 40 procent begin 2000.<sup>13</sup> Deze verandering past bij de trend dat de gemiddelde pensioenleeftijd steeds verder toeneemt.<sup>14</sup> De sectoren bouw, zorg en overige dienstverlening vormen hierin een uitzondering. Hier is meer weerstand tegen doorwerken na het zestigste levensjaar vanwege de fysieke aard van het werk.<sup>15</sup> Hiertegenover staat de vroegpensioenregeling voor mensen met zwaar werk, waarover in oktober 2024 een akkoord is bereikt tussen kabinet, vakbonden en werkgevers. Dit akkoord maakt het mogelijk voor werknemers met zware beroepen om eerder met pensioen te gaan. Dit brengt wel met zich mee dat werkgevers aandacht moeten hebben voor gevolgen hiervan, bijvoorbeeld op het behouden van ervaring en op het doorstroomproces van jongere werknemers.

- Werkgevers en vakbonden maken een transitieplan om per 1 januari 2027 over te stappen op een nieuw pensioenstelsel. Hierin maken ze keuzes over hoe ze de opgebouwde pensioenen omzetten, hoe ze mensen die erop achteruitgaan compenseren, en hoe de nieuwe pensioenregeling eruit zal zien.

Meer informatie (Rijksoverheid):  
<https://tinyurl.com/y3mkbkez>



## Verschillen tussen jongeren en ouderen

Niet alle jongeren en ouderen hebben gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Andere persoonskenmerken dan leeftijd spelen ook een rol. Bijvoorbeeld:

- De arbeidsdeelname van zowel jongeren als ouderen met een niet-westerse migratieachtergrond is lager dan die van mensen met een westerse migratieachtergrond, en die van mensen zonder migratieachtergrond.<sup>16</sup>
- De arbeidsdeelname van jonge vrouwen is ongeveer gelijk aan die van jonge mannen, maar naarmate de leeftijd stijgt, neemt deze deelname af.<sup>17</sup> Onder 55-tot 65-jarigen is het verschil het grootst: van de mannen in deze leeftijdsgroep werkte in het tweede kwartaal van 2024 81,1 procent; bij vrouwen was dit 69,4 procent. Bovendien werken deze vrouwen veel vaker in deeltijd.

Bovendien kunnen bepaalde combinaties van kenmerken een gebrek aan kansen verder versterken. Zo is de arbeidsdeelname onder bijvoorbeeld ouderen met een migratieachtergrond en een arbeidsbeperking nóg lager dan onder andere mensen.<sup>18</sup> Discriminatie en vooroordelen zijn hierbij een factor.<sup>19</sup> Opvallend is dat jongeren vaker dan ouderen aangeven dat andere kenmerken naast leeftijd bepalend zijn voor ervaren discriminatie.<sup>20</sup>

Deze manier van kijken naar hoe combinaties van kenmerken iemands positie en kansen binnen de maatschappij beïnvloeden, heet 'intersectionaliteit'. Meer informatie hierover vind je bij kennisinstituut Movisie.

Intersectionaliteit en inclusief beleid  
(Movisie):  
<https://tinyurl.com/43jyhdzd>



## 2.3 Leeftijds mix in bedrijven en sectoren

De afgelopen jaren is de gemiddelde leeftijd van werknemers in vrijwel alle sectoren gestegen. In 1990 was de gemiddelde leeftijd op de werkvloer 36 jaar, in 2023 was dat 43 jaar. Tussen 2019 en 2021 nam vooral het aandeel 55-plussers in veel sectoren substantieel toe. In de transportsector groeide deze bijvoorbeeld van bijna één op de vijf naar meer dan een op de vier.<sup>21</sup>

Binnen de publieke sector is de gemiddelde leeftijd eveneens relatief hoog. In 2023 lag deze in het openbaar bestuur tussen de 46 en 51 jaar. Bij de politie was de gemiddelde leeftijd 44,1 jaar, terwijl Defensie met 39,2 jaar het jongste profiel kende.<sup>22</sup>

Daarentegen blijven sommige sectoren opvallend jong. De horeca is de enige branche waar de gemiddelde leeftijd van werknemers onder de 30 ligt. Maar ook bij startups en scale-ups zijn jongeren vaak oververtegenwoordigd.<sup>23</sup> Sectoren als onderwijs, informatie en communicatie, en cultuur en recreatie kennen eveneens een overwegend jong personeelsbestand.<sup>24</sup>





# 3

## Aan de slag met leeftijdsdiversiteit

**Dit hoofdstuk presenteert een aantal knelpunten die jongeren en ouderen op de arbeidsmarkt en op de werkvloer ervaren. Ook wordt beschreven hoe werkgevers kunnen bijdragen aan het oplossen van deze knelpunten, en de meerwaarde van leeftijdsdiversiteit binnen hun organisatie kunnen benutten.**

### 3.1 Werving en selectie

#### 3.1.1 Knelpunten

Zowel jongeren als ouderen kunnen te maken krijgen met ongelijke kansen op de arbeidsmarkt. Bij jongeren speelt de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt hierin een belangrijke rol. Deze aansluiting is voor verbetering vatbaar.<sup>25</sup> Op dit complexe probleem zijn meerdere factoren van invloed:

- In veel opleidingen ontbreekt het aan voldoende loopbaanoriëntatie en actuele arbeidsmarktinformatie. Hierdoor worden jongeren niet altijd goed begeleid bij het vertalen van hun talenten naar realistische beroepsperspectieven.
- Jongeren worden onvoldoende ingezet in, en toegeleid naar sectoren die door grote transities en globalisering kampen met personeelskrapte. Bijvoorbeeld de energiesector, waar men als gevolg van de energietransitie staat te springen om personeel.<sup>26</sup>
- Werkgevers hebben ook een rol in deze mismatch. Zij stellen vaak hoge eisen aan starters, zoals jarenlange ervaring en een breed scala aan vaardigheden.

Hiernaast ervaren sommige jongeren discriminatie bij het zoeken naar werk. Dit speelt met name bij het zoeken naar stageplaatsen. Studenten met een migratieachtergrond, vrouwen in technische beroepen en jongeren uit kwetsbare wijken worden vaak afgewezen vanwege vooroordelen. Uit onderzoek blijkt dat zij ook minder vaak worden uitgenodigd, zelfs als ze aan alle functie-eisen voldoen.<sup>27</sup> Meer informatie over stagediscriminatie vind je op de websites van kennisplatform KIS en van de Haagse aanpak Gelijke Stagekansen, die binnenkort ook wordt uitgerold in onder andere Eindhoven en Rotterdam.

Themapagina stagediscriminatie (KIS):  
<https://tinyurl.com/nhef328r>



Haagse Aanpak Gelijke stagekansen:  
<https://tinyurl.com/2zvxdp2k>



Ongelijke kansen op de arbeidsmarkt voor ouderen hebben vooral te maken met leeftijdsdiscriminatie. Ruim een derde van de 55- tot 65-jarigen die werk zochten in 2019, ervaarde in 2020 afwijzing vanwege leeftijd.<sup>28</sup> Hierbij speelt negatieve beeldvorming een grote rol. Ouderen worden vaak gezien als te duur, vaker ziek en minder bereid om zich bij te scholen. Dit strookt echter niet met onderzoek dat aantoonde dat oudere werknemers even goed, en soms zelfs beter, functioneren dan jongere collega's.<sup>29</sup> Zo vindt het merendeel van de werkgevers met 55-plussers in dienst dat deze even goed functioneren als werknemers jonger dan 55 jaar. Opvallend hierbij is wel dat werkgevers die de afgelopen twee jaar geen 55-plussers in dienst hadden, vaker negatief zijn over 55-plussers dan de groep werkgevers die dat wel hadden.<sup>30</sup>

Impliciete leeftijdsdiscriminatie is vaak al zichtbaar in vacatureteksten, bijvoorbeeld in woorden als 'starters-salaris'. Dit wijst op een van de beweegredenen achter de voorkeur voor jongere kandidaten: de hogere salariskosten van oudere werknemers. Sommige werkgevers gebruiken explicietere formuleringen, zoals 'jonge hond', of noemen zelfs leeftijdsgrenzen. Dit terwijl onderscheid maken naar leeftijd bij werving en selectie volgens de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid (WGBL) verboden is.

## 3.1.2 Oplossingen

### Werving en selectie aanpassen

Om jongeren en ouderen gelijke kansen te bieden, en om als werkgever aantrekkelijk te zijn voor beide groepen, kun je je werving en selectie op verschillende manieren aanpassen. Een aantal manieren wordt hierna genoemd. Meer informatie en instrumenten vind je op ons Kennisplatform.

Kennisplatform SER Diversiteit in Bedrijf,  
Werven en selecteren:  
<https://tinyurl.com/2rc96kbp>



### > Vacatureteksten aanpassen

Een vacaturetekst die meer jongeren of ouderen wil aantrekken, moet zorgvuldig worden opgezet. Het functieprofiel en de vereiste kwaliteiten en competenties van kandidaten moeten duidelijk zijn.<sup>31</sup> Hetzelfde geldt voor de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Vermijd bovendien uitsluitend taalgebruik, zoals 'jong talent'. De Vacaturecheck van het College voor de Rechten van de Mens kan helpen om vacatureteksten hierop te controleren.

Vacaturecheck (College voor de Rechten  
van de Mens):  
<https://tinyurl.com/jwtfssz9>



### > Arbeidsvoorwaarden aanpassen

Je kunt de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van vacatures toesnijden op de leeftijdsgroepen die je aan wil trekken. De behoeften van kandidaten van verschillende leeftijden kunnen namelijk uiteenlopen. Een aantal voorbeelden:

- Werknemers tussen de 18 en 35 jaar, waaronder studenten en starters, hechten vooral waarde aan financiële zekerheid, stabiele arbeidsrelaties, snelle carrièreontwikkeling, erkenning voor hun werk en een goede balans tussen werk en privéleven.<sup>32</sup>
- Medewerkers uit de generaties Y (Millennials) en Z hebben meer behoefte aan zinvol en zingevend werk dan hun oudere collega's. Hiernaast hebben ze meer interesse in zelfontwikkeling en professionele groei via leer- en ontwikkelprogramma's, en in het ontwikkelen van hun *soft skills*.<sup>33</sup>

- Oudere werknemers waarderen op hun beurt arbeidsomstandigheden die hen in staat stellen langer door te werken, vooral wanneer ze minder uren of dagen kunnen werken.<sup>34</sup>

### > Objectief werven en selecteren

Leeftijdgerelateerde vooroordelen bij het aannemen van personeel kun je uitbannen door gebruik te maken van objectieve werving en selectie. Hierbij kijk je zo objectief mogelijk naar de competenties en vaardigheden van kandidaten. Persoonlijke gegevens en een cv laat je achterwege. Zo voorkom je dat je waardevolle kandidaten aan je voorbij laat gaan vanwege hun leeftijd of opleiding. De e-learning 'Objectief werven en selecteren' van SER Diversiteit in Bedrijf en Movisie helpt je verder.

Een andere manier om competentiegericht te werven en selecteren, is werken met een uniforme 'skillstaal'. Initiatieven zoals CompetentNL, ontwikkeld door TNO, spelen hierin een aanjagende rol.

E-learning 'Objectief werven en selecteren'  
(SER Diversiteit in Bedrijf en Movisie):  
<https://tinyurl.com/5wreep8v>



Website CompetentNL:  
<https://tinyurl.com/3cktzw6v>



## JINC

Initiatieven zoals JINC zetten zich in om jongeren beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Met projecten zoals bliksemstages en sollicitatietrainingen helpt JINC jaarlijks duizenden jongeren om essentiële vaardigheden te ontwikkelen en inzicht te krijgen in arbeidsmarktkansen, waardoor ze beter aansluiting vinden bij hun toekomstige beroep.

Website JINC:  
<https://tinyurl.com/2azh9uhk>



### > Zij-instroomtrajecten gebruiken

Een andere manier om gericht jongeren en/of ouderen te werven, is gebruikmaken van zij-instroomtrajecten. Een voorbeeld hiervan is het traject Nieuwe Energie voor de Bouw, waarmee de gemeente Rotterdam in samenwerking met bedrijven en het Techniek College Rotterdam jongeren zonder startkwalificaties meer kans op werk biedt.

Website Nieuwe Energie voor de Bouw:  
<https://tinyurl.com/2dpwujnz>



## ASR | Campus Recruitment

Bij Charterondertekenaar ASR is de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand met 44 jaar relatief hoog. Bovendien gaat een groot aantal medewerkers binnen een aantal jaar met pensioen. Om deze redenen heeft ASR het initiatief Campus Recruitment opgezet.

De kracht van dit initiatief is het netwerk. Jong talent wordt direct opgezocht; niet alleen op bedrijvendagen en stagemarkten, maar vooral ook via samenwerking met universiteiten, faculteiten, en studie- en studentenverenigingen. Ook ontvangt ASR jong talent geregeld op kantoor. Tijdens deze bezoeken delen werk-

nemers gericht hun ervaringen. Vooral bij werving voor schaarse functies, zoals econometristen of datawetenschappers, is dit een relevante aanpak. Hiernaast stimuleert ASR managers om junior medewerkers aan te trekken, in plaats van alleen mediors of seniors.

Hoewel het lastig is om het directe effect van deze inspanningen te meten, ziet ASR dat steeds meer jong talent bewust kiest voor het bedrijf. Het duurzame karakter van ASR op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, en de arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden spelen een belangrijke rol bij het aantrekken van jong talent.

## NVTZ | Matchingsmodule voor stageplaatsen binnen raden van toezicht

Om diversiteit en verjonging in raden van toezicht te bevorderen, werkt Charterondertekenaar NVTZ (de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn) met een matchingmodule ontwikkeld door PMP Supervisor. Deze module koppelt kandidaten die toezichthouder willen worden aan raden van toezicht met vacatures.

Door middel van een uitgebreid profiel en een kritische intake met een wervingsexpert, worden vooroordelen in het proces zoveel mogelijk tegengegaan. De pro-

fielen zijn anoniem. Dit zorgt ervoor dat factoren zoals leeftijd en culturele achtergrond geen rol spelen in de selectie.

De module richt zich niet exclusief op jongeren, maar stimuleert wel hun deelname. Omdat veel jongeren onbekend zijn met toezichthoudende rollen, biedt de NVTZ oriëntatiesessies aan. Deze leergangen, vaak inclusief stageplek, maken de functie inzichtelijk. Voor jongeren met drukke levens en beperkte ervaring kan dit een waardevolle kennismaking zijn. De NVTZ blijft aandacht vragen voor diversiteit en verjonging in raden van toezicht, met als doel meer perspectieven en frisse ideeën te brengen in zorg en welzijn.

## Stedin | Jongeren voor de energietransitie

Charterondertekenaar Stedin wil zoveel mogelijk monteurs opleiden voor de energietransitie, en tegelijkertijd jonge mensen stimuleren om zich bij het bedrijf aan te sluiten. Daarom biedt de energiemaatschappij verschillende opleidingstrajecten aan, zoals BOL en BBL.

Tijdens de trajecten werkt de energiemaatschappij samen met verschillende ROC's. Leerlingen worden geworven op scholen en beurzen. Iedereen kan zich aanmelden, ongeacht leeftijd of ervaring. Ben je onder de 18? Dan start je in het gecombineerde BOL/BBL-tra-

ject. Boven de 18 en al werkervaring? Dan word je monteur in opleiding. Heb je nog geen werkervaring, of stroom je door vanuit de BOL? Dan volg je het traject van de leerling-monteur.

Het programma is al jaren populair. In 2024 volgden ruim 400 monteurs een opleiding. Uit ervaring weet Stedin dat de meeste BOL-leerlingen doorstromen naar de BBL-opleiding, en dat de meerderheid van de BBL-leerlingen een langere tijd bij het bedrijf blijft werken. Door leerling-monteurs voldoende mogelijkheden en begeleiding te bieden, krijgen zij de kans om intern binnen het monteurschap door te groeien. Zo bindt Stedin succesvol en duurzaam jonge monteurs aan het bedrijf.

## 3.2 Scholing en ontwikkeling

### 3.2.1 Knelpunten

Jongere werknemers ervaren ongelijke kansen op scholing en opleiding vanuit de werkgever, wat hun ontwikkeling en doorstroomkansen belemmert. Dit komt onder andere doordat jongeren vaker dan andere leeftijdsgroepen tijdelijke of flexibele contracten hebben (zie paragraaf 2.1). Werkgevers zijn minder snel geneigd om werknemers met dergelijke contacten scholing te bieden. Hiernaast investeren werkgevers eerder in werknemers die zij langdurig aan zich willen binden. Dit werkt in het nadeel van jongere werknemers met minder werkervaring. Zij zijn vaker slachtoffer van bezuinigingen op opleidingsbudgetten.

Ouderen ervaren minder obstakels op gebied van scholing en opleiding dan jongeren. Tegelijk blijkt uit onderzoek dat zij ook aanzienlijk minder gebruikmaken van scholing. Tussen 2014 en 2019 nam slechts 23 procent van de 55-plussers deel aan scholing.<sup>35</sup> Een mogelijke oorzaak is dat werkgevers over het algemeen minder bereid zijn om te investeren in oude werknemers. Ouderen zelf zijn in vergelijking met jongeren ook minder bereid tot deze investering.<sup>36</sup>

Scholingskansen tijdens het werk van zowel ouderen als jongeren hangen samen met verschillen in oplei-

dingsniveau. Theoretisch opgeleide werknemers volgen veel vaker arbeidsgerelateerde opleidingen dan praktisch opgeleide werknemers. Dit is zorgwekkend, gezien de impact op de arbeidsmarkt van technologische ontwikkelingen zoals automatisering, die vooral routinematige banen treft.<sup>37</sup> Werknemers met een praktische opleiding lopen hierdoor een groter risico op langdurige werkloosheid. Bij 55- tot 65-jarigen gaat het over wel een kwart van de werkenden.<sup>38</sup>

### 3.2.2 Oplossingen

#### *Investeren in Leven Lang Ontwikkelen*

Betere scholingskansen voor jong en oud vraagt om investering door werkgevers in Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Dit houdt in dat werknemers zich gedurende hun loopbaan blijven scholen, en dat jij dit als werkgever faciliteert.

Investeren in scholing van jong en oud brengt verschillende voordelen met zich mee:

- Het bevordert interne mobiliteit en doorstroom, wat bij kan dragen aan de leeftijdsdiversiteit binnen verschillende organisatielagen.
- Het zorgt ervoor dat jongere werknemers goed toegerust zijn op het werk, en dat de kennis en vaardigheden van oudere werknemers op peil blijven. In deze tijd van pijlsnelle technologische ontwikkelingen, die vragen dat werknemers en organisaties zich voortdurend aanpassen, is dat een slimme zet.
- Het draagt bij aan duurzame inzetbaarheid; zie paragraaf 3.4.

Een belangrijke voorwaarde voor LLO is een gezonde leer- en ontwikkelcultuur.<sup>39</sup> Handvatten voor het ontwikkelen hiervan vind je op de website Mijnleercultuur. Informatie over LLO in het algemeen vind je op de website van de actieagenda Leven Lang Ontwikkelen van de SER.

#### **Jongeren en bestuursfuncties: Blikverruimers**

Een goede manier om als werkgever aandacht te besteden aan LLO, is investeren in training en opleiding van jongeren voor bestuursfuncties. Een organisatie die zich hiermee bezighoudt is Blikverruimers. Deze 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.

Website Blikverruimers:  
<https://tinyurl.com/8235kxk6>



Website Mijnleercultuur:  
<https://tinyurl.com/y93z34t2>



Website actie-agenda Leven Lang  
Ontwikkelen (SER):  
<https://tinyurl.com/25twhr2f>





## Geerts & Partners | Jong Talent Ontwikkelprogramma

Charterondertekenaar Geerts & Partners is gespecialiseerd in detachering binnen de publieke sector. Om de inzet van jongere werknemers binnen overheidsorganisaties te stimuleren heeft het bureau het Jong Talent Ontwikkelprogramma opgezet.

Deelnemers volgen een programma van een of twee jaar, afhankelijk van de detachingsperiode, met vier

leerlijnen: kennis van de publieke sector, professionele vaardigheden, persoonlijk leiderschap, en een inhoudelijke leerlijn gericht op het vakgebied. Binnen het programma vindt veel maatwerk plaats en is er oog voor unieke talenten en ambities. Ook vindt individuele begeleiding plaats door een adviseur van de eigen organisatie, en wordt er een buddy ingezet op de gedetacheerde werkplek. Inmiddels hebben al dertig deelnemers het programma doorlopen.

## 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 oudere werknemers, die vragen kunnen hebben zoals: Hoe blijf ik fit en gezond in een werkveld dat fysiek zijn tol begint te eisen? Hoe kan ik mijn schat aan ervaring goed inzetten voor jongere collega's?

Voor deze werknemers heeft Wij Techniek de workshop Gouden jaren ontwikkeld. 55-plussers

die al jaren in de installatiebranche werken kunnen aan de workshop deelnemen. Met collega's uit de branche gaan zij aan de slag met hun wensen voor de toekomst. Welke keuzes liggen voor ze? Wat is de moeite waard om verder uit te zoeken? Tijdens de workshops is ruimte om in te gaan op het aanstaand pensioen, maar de nadruk ligt vooral op hoe de deelnemers gezond, vitaal en met plezier kunnen blijven werken.

Deelname is kosteloos. Na afloop ontvangen deelnemers een waardebon van € 500,- voor de volgende stap in hun ontwikkeling. Ook hebben ze recht op twee gesprekken met een ontwikkelcoach. De workshop wordt mede mogelijk gemaakt door het ministerie van SZW.

Is jouw bedrijf een mkb? Dan kun je gebruikmaken van de SLIM-regeling om scholing van werknemers te financieren. Op het kennisplatform van Team SLIM vind je praktische tools, inspirerende voorbeelden en kennissessies.

SLIM-regeling (Rijksoverheid):  
<https://tinyurl.com/yne74abw>



Kennisplatform Team SLIM:  
<https://tinyurl.com/42p4jwvk>



## 3.3 Een inclusieve werkvloer

### 3.3.1 Knelpunten

Op de werkvloer kunnen spanningen ontstaan als gevolg van leeftijdsverschillen tussen collega's. Zo stelt het *Employer Branding Research 2024* van Charterondertekenaar Randstad Groep dat medewerkers van verschillende generaties 'verschillende waarden, voorkeuren en verwachtingen hebben als het gaat om zaken zoals leiderschap, flexibiliteit, persoonlijke doelen en werk-privébalans.'<sup>40</sup> Deze verschillen zijn met name merkbaar tussen de generatie Babyboomers en de jongere Generaties Z en Y (Millennials).

Wederzijdse beeldvorming op basis van leeftijd kan bij deze spanningen een rol spelen. Dit kan leiden tot leeftijdsdiscriminatie over en weer. Jongeren krijgen hier vaker mee te maken dan ouderen. Zo gaf in 2018 een derde van de jongeren tussen 25 en 34 jaar aan discriminatie op de werkvloer te hebben ervaren vanwege hun leeftijd.<sup>41</sup> Over het algemeen krijgen jongeren vaker te maken met discriminatie dan ouderen; zo meldt in 2023 14 procent van de 18- tot 25-jarigen en 15 procent van de 25- tot 45-jarigen dat zij de afgelopen twaalf maanden discriminatie hebben ervaren, tegenover slechts 4 procent van de 65-plussers.<sup>42</sup>

Hiernaast kunnen jongeren zich door ouderen beknott voelen in hun doorgroeimogelijkheden. Veel oudere werknemers willen vanwege financiële redenen of persoonlijke ambitie langer doorwerken. Soms starten zij zelfs een nieuwe carrière.<sup>43</sup> Dit kan ertoe leiden dat jongeren ervaren dat oudere collega's hun in de weg staan. Dit geldt vooral voor werknemers tussen de 40 en 55 jaar.<sup>44</sup> Dit beeld wordt versterkt in organisaties waar hiërarchische structuren weinig ruimte bieden voor doorstroom, of waar leidinggevend onvoldoende inspelen op verschillen in behoeften tussen generaties.

Jongeren hebben doorgaans minder inspraak in belangrijke besluiten in de organisatie dan ouderen. Dit kan ertoe leiden dat zij zich minder betrokken voelen bij de koers van de organisatie en de gang van zaken op de werkvloer. Ze nemen minder vaak deel aan formele participatieorganen, zoals ondernemingsraden. De gemiddelde leeftijd van leden van deze organen is relatief hoog. Gebrek aan deelname door jongeren komt onder andere doordat zij zich minder herkennen in traditionele or-thema's, en minder bereid zijn zich voor een hele zittingstermijn vast te leggen.<sup>45</sup>

### 3.3.2 Oplossingen

#### *Dialogoog en ontmoeting*

Als werkgever kun je spanningen tegengaan door gericht ontmoetingen tussen werknemers van verschillende leeftijden te faciliteren. Bijvoorbeeld door dialoogsessies te organiseren over leeftijds- of generatieverschillen. Je kunt hierbij ook gebruikmaken van medewerkersnetwerken, bijvoorbeeld door deze te stimuleren onderlinge bijeenkomsten te organiseren en samen te werken.

Nodig collega's van verschillende leeftijden tijdens deze ontmoetingen uit om met elkaar te delen wat hun verwachtingen, beelden en vooroordelen zijn en wat hen bezighoudt. Op de werkvloer, maar ook daarbuiten. Zo kunnen collega's elkaar ook op een andere manier dan alleen in werkverband leren kennen. Dit bevordert begrip en empathie en versterkt de onderlinge verhoudingen. Zo leg je een basis voor goede samenwerking tussen werknemers van alle leeftijden. Ook draagt dit bij aan de psychologische veiligheid op de werkvloer, wat het risico op ongewenst gedrag vermindert.

Houd bij het organiseren van deze ontmoetingen wel rekening met machtsverhoudingen. De kans op succes is groter wanneer werknemers met minder beslissingsbevoegdheden de kans krijgen om te vertellen over hun ervaringen, zonder hierop beoordeeld te worden. Ook moeten werknemers met meer invloed worden aangemoedigd om empathisch te zijn en situaties te bekijken vanuit het perspectief van de andere groep.

Meer informatie over hoe je dialoog en ontmoeting tussen werknemers in goede banen kunt leiden, vind je in de Handreiking 'Sociale en psychologische veiligheid'.

Handreiking 'Sociale en psychologische veiligheid' (SER Diversiteit in Bedrijf):  
<https://tinyurl.com/55wjkeada>



### DUO for a JOB

DUO for a JOB brengt werkzoekende jongeren met een migratieachtergrond in contact met 50-plussers met relevante professionele ervaring. Gedurende zes maanden werken deze duo's wekelijks samen, ondersteund door een gestructureerde methodologie en professionele begeleiding. Zeven op de tien jongeren vinden binnen een jaar na deelname een baan, stage of opleiding.

Website DUO for a JOB:  
<https://tinyurl.com/5e787sap>





## Mentoring inzetten

Een goed instrument om samenwerking tussen jong en oud te bevorderen is mentoring. In deze vorm van kennisuitwisseling treden werknemers op als mentor, coach of buddy voor elkaar. Gangbaar is dat oudere werknemers als mentor optreden voor jongere, maar je kunt jongere werknemers ook oudere laten mentoren. Dit heet ook wel ‘reverse mentoring’.

Je kunt er bijvoorbeeld voor kiezen om een nieuwe werknemer standaard te koppelen aan een die al een aantal jaar in dienst is. Door deze samenwerking worden nieuwe werknemers op een goede wijze ingewerkt en leren zij de fijne kneepjes van het vak. Werknemers die als mentor optreden worden op hun beurt breder inzetbaar, en hun opgebouwde kennis blijft behouden voor de organisatie. Ook ontwikkelen

### MENTORING INZETTEN | BEST PRACTICES

#### C. Kornuyt | Mentoren voor de energietransitie

Serge Kornuyt, directeur van 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. Bij Het Beginstation kunnen werkzoekenden ervaring opdoen, om vervolgens makkelijker door te stromen naar betaald werk.

Een buddysysteem, waarbij ouderen aan jongeren worden gekoppeld, maakt deel uit van het programma. Het doel is zoveel mogelijk uit elkaars kwaliteiten te halen. De ouderen, die vaak deelnemen aan een reïntegratietraject bij het UWV, zijn meestal ervaren werkbegeleiders en hebben veel levenservaring. De 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.

#### Johnson & Johnson | Reverse Mentoring

De Poolse tak van farmaceutisch bedrijf Johnson & Johnson, ondertekenaar van het Poolse Charter Diversiteit (Karta Różnorodności), zet ‘reverse mentoring’ in om de samenwerking tussen werknemers van verschillende leeftijden te bevorderen. De mentoren zijn medewerkers van jongere leeftijd of met kortere werkervaring bij het bedrijf. Zij nemen werknemers met meer ervaring onder hun hoede. De belangrijkste uitgangspunten zijn

het uitwisselen van kennis en vaardigheden, het doorbreken van gevestigde patronen, en het stimuleren van intergenerationele samenwerking.

De eerste editie duurde vijf maanden en werd door de 38 deelnemers zeer positief beoordeeld. Het project wordt dan ook voortgezet, en uitgebreid met een praktische, professionele workshop communicatieve vaardigheden. Deze workshop is toegespitst op de behoeften van werknemers van verschillende generaties.

#### ACM | Jong ACM Bij de Top

Bij Charterondertekenaar ACM kunnen werknemers onder de 35 jaar eenmaal per jaar een week meelopen met een bestuurslid. Het initiatief is onderdeel van Jong ACM, een medewerkersnetwerk dat leerzame en sociale activiteiten organiseert en saamhorigheid tussen alle collega's stimuleert.

De jonge ACM'er loopt met het bestuurslid mee tijdens diens hele agenda, inclusief bestuursvergaderingen en externe afspraken. Dit is een leuke en leerzame manier om in aanraking te komen met verschillende facetten van de organisatie, en inzicht te krijgen in wat het betekent om bestuurder te zijn. De ervaringen worden met de hele organisatie gedeeld via intranet. Zo kunnen ook andere jonge collega's zien wat bij ACM de mogelijkheden zijn.

zij coachingsvaardigheden, en leren zij van de nieuwe kennis en inzichten van nieuwe collega's.

Onderzoek van de Universiteit Maastricht toont aan dat dit informele leren voor beide partijen net zo waardevol is als formele cursussen.<sup>46</sup> Het zorgt bovendien voor meer positieve relaties binnen teams en meer tevredenheid onder werknemers.<sup>47</sup>

### **Inclusief leiderschap**

Spanningen op de werkvloer kunnen samenhangen met de stijl en het gedrag van leidinggevendenden. Als werkgever doe je er dus goed aan om leidinggevendenden te trainen in het omgaan met leeftijdsverschillen binnen teams. Dit komt vooral jongere werknemers ten goede. Werknemers uit Generatie Y en Z hechten vaker waarde aan flexibiliteit, autonomie en een coachende stijl van leidinggeven, en hebben steeds meer behoefte aan een werkomgeving waarin open communicatie en samenwerking centraal staan.

### **Medewerkersnetwerken en ondernemingsraad**

Een goede manier om inspraak van, en samenwerking tussen jong en oud te bevorderen, is het inzetten van medewerkersnetwerken. Dit zijn groepen collega's uit alle lagen van de organisatie die bepaalde persoonskenmerken delen. Bijvoorbeeld een jongeren- of ouderen netwerk. Vooral in grote bedrijven worden

## **Rechtbank Limburg | Trainingen over leeftijdsdiversiteit**

Door arbeidsmarktkrapte, vergrijzing en instroom van jongeren op de arbeidsmarkt, wordt het steeds belangrijker voor werkgevers om aansluiting te vinden bij nieuwe generaties. Charterondertekenaar Rechtbank Limburg besteedt hier aandacht aan via een op maat gemaakte training voor leidinggevendenden. De aanleiding is dat leidinggevendenden steeds vaker generatieverschillen op de werkvloer opmerken. Zo hebben verschillende generaties bijvoorbeeld vaak andere opvattingen over de manieren van werken – fysiek, digitaal of hybride – en de manieren van communiceren – zoals het geven en ontvangen van feedback.

In de training wordt het opdoen van kennis en tools gecombineerd met praktische oefening. Bovendien gaan deelnemers met elkaar in gesprek over casuïstiek, waardoor herkenbare en prikkelende gesprekken ontstaan. Het doel om leidinggevendenden handlingsperspectief bieden in het omgaan met generatieverschillen, en om de organisatie zo beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt van de toekomst.



## Dow | Medewerkersnetwerken slaan de brug tussen generaties

Charterondertekenaar Dow maakt voor het verbinden van generaties op de werkvloer gebruik van medewerkersnetwerken. Zo organiseert medewerkersnetwerk RISE evenementen die nieuwe werknemers breder zicht geven op de organisatie. Zo maken ze kennis met de kansen binnen Dow en kunnen ze hun carrière binnen het bedrijf gericht vormgeven. RISE slaat ook actief een brug met oudere en ervaren medewerkers en werkt daarbij samen met Pr!me, het netwerk voor degenen die aan het einde van hun loopbaan komen.

Deze kruisbestuiving levert beide groepen wat op. Nieuwe en jongere medewerkers breiden hun netwerk uit en leren van collega's met meer 'kilometers op de teller'. Die laatsten kunnen op hun beurt hun ervaring aan een jongere generatie werknemers doorgeven, zodat die sneller begrijpen wat werken bij Dow in de dagelijkse praktijk betekent. Op deze manier borgen oudere werknemers hun 'erfenis' en dragen ze bij aan de continuïteit van de organisatie.

deze netwerken vaak opgericht. Zij kunnen bij de rest van de organisatie aandacht vragen voor hun specifieke ervaringen en positie, en zo bewustzijn en draagvlak bevorderen. Meer informatie vind je in het Charterdocument 'Medewerkersnetwerken'.

Inspraak van jong en oud kun je ook bevorderen door te sturen op gelijkwaardige vertegenwoordiging van alle leeftijden in de ondernemingsraad. Het stappenplan 'Or zoekt jonge collega's' van het SER-kenniscentrum medezeggenschap helpt je om meer jongeren te betrekken bij het werk van de ondernemingsraad. Meer informatie over medezeggenschap vind je op de website van het kenniscentrum.

Charterdocument  
'Medewerkersnetwerken':  
<https://tinyurl.com/5a4a93hj>



Website SER-kenniscentrum  
medezeggenschap:  
<https://tinyurl.com/ypzwrhct>



Stappenplan 'Or zoekt jonge collega's'  
<https://tinyurl.com/3dkj9akz>



## 3.4 Duurzame inzetbaarheid

### 3.4.1 Knelpunten

Als gevolg van de vergrijzing stijgt de gemiddelde leeftijd op de Nederlandse arbeidsmarkt, en krimpt de beroepsbevolking. Om deze reden wordt het bevorderen van duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker. Dit houdt in dat werkgevers en werknemers zich inzetten om gezond, vitaal en productief te kunnen blijven werken.

Uit onderzoek van TNO blijkt dat veel ouderen negatief oordelen over hun duurzame inzetbaarheid. Zij beoordelen hun fysieke en mentale gesteldheid als minder geschikt om langdurig door te werken. Bovendien zijn zij vaak minder mobiel, zowel intern (binnen de organisatie) als extern (tussen werkgevers). Ook nemen zij minder vaak deel aan scholingsactiviteiten (zie paragraaf 3.2).<sup>48</sup> Dit alles beperkt hun mogelijkheden om te groeien of van functie te wisselen.

Het gesprek over duurzame inzetbaarheid focust zich vaak op oudere werknemers. In het kader van preventief werkgeverschap, is duurzame inzetbaarheid van jongeren echter ook een punt van aandacht. Deze staat vooral onder druk als gevolg van hoge werkdruk. In 2023 gaf 33 procent van de Generatie Z en 37 procent van de Generatie Y / Millennials aan de afgelopen twaalf maanden een te hoge werkdruk te hebben ervaren.<sup>49</sup> Factoren die bijdragen aan deze werkdruk zijn onder andere hoge taakeisen, het krijgen van meer verantwoordelijkheden, en de uitdaging om werk en privé te combineren.<sup>50</sup>

Hoge werkdruk kan ernstige consequenties hebben, vooral als deze langdurig is. Mogelijke gevolgen zijn slapeloosheid, vermoeidheid en een verhoogd risico op hart- en vaatziekten. Ook kan het burn-outklachten veroorzaken. In 2022 meldde 25 procent van de werknemers tussen de 18 en 34 jaar burn-outklachten, een stijging ten opzichte van voorgaande jaren.

### 3.4.2 Oplossingen

#### *Behoeften in kaart brengen*

Behoeften op gebied van duurzame inzetbaarheid kun je in kaart brengen door middel van een-op-eengesprekken met werknemers, bijvoorbeeld als onderdeel van de HR-cyclus. Maar ook via dialogen binnen

## Bouwend Nederland | Duurzame Inzetbaarheidsanalyse (DIA)

Cao-partners in de bouw- en infrasector besloten begin 2016, onder aanvoering van Charterondertenaars Bouwend Nederland, CNV en FNV, tot de oprichting van een nieuw kennis- en adviescentrum voor duurzame inzetbaarheid: Vollandis. Om werknemers in de sector gezond aan het werk te houden, ontwikkelde dit centrum de Duurzame Inzetbaarheidsanalyse (DIA).

Deelnemers doorlopen drie stappen: een medisch onderzoek, een gesprek met een adviseur, en het opstellen van een DIA-actieplan. Het gesprek gaat vooral in 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 actieplan. Werknemers die onder de Cao Bouw en Infra vallen kunnen elke vier jaar gebruikmaken van de DIA.

Website Blikverruimers:  
<https://tinyurl.com/8235kxk6>



teams of organisatielagen. Je kunt ook gebruikmaken van de volgende instrumenten:

Koerskaart duurzame inzetbaarheid  
(Ministerie van SZW):  
<https://tinyurl.com/3nuzmx2b>



Quickscan Duurzame Inzetbaarheid  
en LLO (Voion):  
<https://tinyurl.com/5asff244>



Instrumenten beoordelen  
fysieke belasting (TNO):  
<https://tinyurl.com/5n8vwt89>



Duurzame inzetbaarheid:  
zo realiseer je het (SER):  
<https://tinyurl.com/2kszjp7>



## Werk verlichten

Als je de behoeften van werknemers scherp hebt, kun je verschillende maatregelen nemen. De eerste stap is vaak het werk verlichten. We bespreken een aantal mogelijkheden.

Let wel op: minder uren werken of minder verantwoordelijkheid haalt voor werknemers de druk van de ketel, maar brengt het risico met zich mee dat hun inzetbaarheid alleen maar kleiner wordt. Ga dus ook op zoek naar nieuwe manieren waarop ze kunnen blijven bijdragen. Bijvoorbeeld door te investeren in scholing (zie paragraaf 3.2), of door gebruik te maken van mentoring (paragraaf 3.3).

### > Minder uren werken met behoud van salaris

Door de mogelijkheid te bieden om minder uren te werken met behoud van salaris, kun je de werklust van oudere werknemers verlichten. Zo experimenteerde een groep werkgevers in de zorgsector met een kortere werkdag voor verpleegkundigen. De werknemers gingen zes in plaats van acht uur per dag werken, maar behielden hun voltijdsalaris. De werkgevers moesten hierdoor extra mensen aannemen, maar verdienden een deel van deze kosten terug door het dalend ziekteverzuim. Bovendien voelden de werknemers zich beter en werden ze productiever.<sup>51</sup>

### > Kortere werkweek

Onderzoek laat zien dat een kortere werkweek een positief effect heeft op de inzetbaarheid van (vooral) oudere werknemers. Deze maatregel zorgt ervoor dat werknemers minder vermoeid zijn. Het onderzoek stelt dat de maatregel het beste kan worden gecombineerd met een vermindering van zwaar werk voor oudere werknemers.<sup>52</sup>

### > Generatiepact of alternatief

Binnen een aantal sectoren, waaronder de overheid en bouw en metaal, bevorderen werkgevers de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers door een generatiepact af te sluiten. Dit is een set afspraken-opmaat dat werknemers de kans biedt vrijwillig minder te gaan werken. Als werkgever compenseer je een deel van het inkomstenverlies van de oudere werknemers. Dit draagt bij aan hun vitaliteit en werk-privébalans.<sup>53</sup> Voorwaarde voor een generatiepact is dat er in de betreffende cao afspraken over zijn gemaakt. Meer informatie vind je op de website van FNV.

Een generatiepact kan ook ruimte bieden om jongeren in dienst te nemen. Dit kan bedrijven helpen om sneller te verjongen. Een andere maatregel die hieraan bij kan dragen, is de RVU-vrijstelling. Deze maakt het 2021 mogelijk om (tijdelijk) aanvullende afspraken met werknemers te maken over eerder uittreden. Meer informatie vind je op de website van AWWN.

Gezond en vast werk met  
generatiepact (FNV):  
<https://tinyurl.com/4m7b3v5e>



RVU-vrijstelling en  
praktische toepassing (AWVN):  
<https://tinyurl.com/3k939e58>



## WERK VERLICHTEN | BEST PRACTICE

### Generatiepact Metaal & Techniek | Ruimte voor nieuwe energie

Het Generatiepact Metaal & Techniek biedt werknemers vanaf 60 jaar de kans om vrijwillig minder te werken om gezond hun pensioen te halen.

Daardoor ontstaat ruimte om jongere werknemers een vaste baan aan te bieden en aan het bedrijf te binden. Zo blijft de vakkennis van oudere werknemers behouden, en kan deze worden ingezet bij het opleiden van nieuwe collega's.

De werkgever compenseert de helft van de uren die de werknemer inlevert. De rest is voor eigen rekening. Het pensioen blijft hetzelfde. Een werknemer kan uit drie varianten kiezen: 60 procent, 70 procent of 80 procent werken. De werknemer bepaalt samen met de werkgever of die kan deelnemen en aan welke variant. Een werkgever kan een subsidie ontvangen voor iedere werknemer die gebruikmaakt van het generatiepact, mits een nieuwe werknemer een vast contract krijgt.

Meer informatie:  
<https://tinyurl.com/2udecz5p>





# Bijlage



## BIJLAGE Maatschappelijke organisaties

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

### Organisaties van en voor jongeren:

#### CNV Jongeren

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

[www.cnvjongeren.nl](http://www.cnvjongeren.nl)

The logo for CNV Jongeren, featuring the text 'CNVJONGEREN' in white capital letters on a dark purple rectangular background.

#### FNV Young & United

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

[www.youngandunited.nl](http://www.youngandunited.nl)

The logo for FNV Young & United, with 'FNV' in black and 'Y&U' in green, stacked vertically.

#### JINC

JINC zet zich in om jongeren beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Met diverse projecten helpt deze organisatie jaarlijks duizenden jongeren om essentiële vaardigheden te ontwikkelen en inzicht te krijgen in arbeidsmarktkansen.

[www.jinc.nl](http://www.jinc.nl)

The logo for JINC, featuring the text 'ledereen groeit met JINC.' in white on an orange background.

#### JOBmbo

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

[www.jobmbo.nl](http://www.jobmbo.nl)

The logo for JOBmbo, with 'JOB' in blue and 'MBO' in white on a blue square, all in a stylized font.

#### Jong AWWN

Het netwerk van Jong AWWN biedt jonge HR-professionals uit allerlei bedrijven en sectoren de mogelijkheid om op een laagdrempelige manier met elkaar in contact te komen.

[www.awvn.nl/netwerk/netwerk/jong-awvn](http://www.awvn.nl/netwerk/netwerk/jong-awvn)

The logo for Jong AWWN, with 'JONG' in red and 'AWVN' in blue, connected by red dots and lines.

#### Jong Management

JM is een zelfstandige vereniging, gelieerd aan VNO-NCW. Het lidmaatschap staat open voor ondernemers, directeuren en managers tot 40 jaar.

[www.jongmanagement.nl](http://www.jongmanagement.nl)

The logo for Jong Management, featuring a green stylized 'j' and the text 'JONG MANAGEMENT' in black.

### Jong MKB Nederland

Jong MKB Nederland is een vereniging van regionale netwerken van, voor en door jonge ondernemers. Het uitgangspunt is van elkaar leren door kennis en ervaring te delen en samen zaken op te pakken.

[www.jongmkb.nl](http://www.jongmkb.nl)



### Platform Jongeren & Werk

Het 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>



### SER Jongerenplatform

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

[www.ser.nl/nl/thema/jongeren/SERjongerenplatform](http://www.ser.nl/nl/thema/jongeren/SERjongerenplatform)

### 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.

[www.vcp.nl/over-ons/www-vcp-nl-yp](http://www.vcp.nl/over-ons/www-vcp-nl-yp)



## Organisaties van en voor ouderen:

### ANBO-PCOB

Belangenorganisatie ANBO-PCOB streeft naar een samenleving waarin iedereen tot op hoge leeftijd mee kan blijven doen. De organisatie ontstond in januari 2024 uit een fusie tussen seniorenorganisaties ANBO en KBO-PCOB.

<https://anbo-pcob.nl>



### Landelijke Cliëntenraad (LCR)

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

[www.landelijkeclientenraad.nl](http://www.landelijkeclientenraad.nl)



### **NOOM (Netwerk van Organisaties van Oudere Migranten)**

Het NOOM is een landelijk netwerk van en voor oudere migranten. Het zet zich in voor verbetering van de (inkomens)positie en het welzijn van de zeer diverse groep migrantenouderen in Nederland.

[www.netwerknoom.nl](http://www.netwerknoom.nl)



### **Platform 50-plussers en werk**

In het Platform 50-plussers zijn organisaties verenigd die zich bezighouden met dit thema. Het platform begeleidt initiatieven richting impact, resultaat, opschaling en borging.

<https://50plussersenwerk.nl>



## Hoofdstuk 1 - Over leeftijdsdiversiteit

- 1 SER (2016). 'Een werkende combinatie. Advies over het combineren van werken, leren en zorgen in de toekomst'. [Advies, publieksversie]. [www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2016/werkende-combinatie-publieksversie.pdf](http://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2016/werkende-combinatie-publieksversie.pdf)
- 2 SER Diversiteit in Bedrijf (2023). *Monitor Charter Diversiteit 2022*. [www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/kennisplatform/meten-en-monitoren/monitor-charter-diversiteit](http://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/kennisplatform/meten-en-monitoren/monitor-charter-diversiteit)

## Hoofdstuk 2 - Jong en oud op de arbeidsmarkt

- 3 CBS (2024, 14 november). 'Arbeidsdeelname; jongeren'. [Tabel]. [www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/85263NED](http://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/85263NED)
- 4 Idem.
- 5 Flexbarometer (z.d.). 'Leeftijdsverdeling binnen typen flexcontracten'. Geraadpleegd op 21 januari 2025, via <https://flexbarometer.nl/leeftijdsverdeling-binnen-typen-flexcontracten>
- 6 CBS (2023, 14 februari). 'Meer flexcontracten met zekerheid, maar ook meer zzp'ers'. [Nieuwsbericht]. [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/07/meer-flexcontracten-met-zekerheid-maar-ook-meer-zzp-ers](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/07/meer-flexcontracten-met-zekerheid-maar-ook-meer-zzp-ers)
- 7 CBS (2024, 24 juli). 'Motivatie voor flexibele arbeidsrelatie verschilt per leeftijdscategorie'. [Nieuwsbericht]. <https://esb.nu/motivatie-voor-flexibele-arbeidsrelatie-verschilt-per-leeftijdscategorie>
- 8 De Beleidsonderzoekers (2021). *Gelijke kansen en non-discriminatie bij re-integratie. Bevindingen op basis van groeps gesprekken met medewerkers van gemeenten*. [www.kennisplatformwerkeninkomen.nl/binaries/kwi/documenten/rapporten/2021/09/09/gelijke-kansen-en-non-discriminatie-bij-re-integratie/ESF+2014-2020+Gelijke+Kansen+GKND+%282021%29+Beleidsonderzoekers.pdf](http://www.kennisplatformwerkeninkomen.nl/binaries/kwi/documenten/rapporten/2021/09/09/gelijke-kansen-en-non-discriminatie-bij-re-integratie/ESF+2014-2020+Gelijke+Kansen+GKND+%282021%29+Beleidsonderzoekers.pdf)
- 9 CBS Open data StatLine (2024, 14 november). 'Arbeidsdeelname; ouderen'. [Tabel]. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/85267NED/table?dl=A2D0F>
- 10 CBS Open dat StatLine (2022, 17 augustus). 'Arbeidsdeelname; kerncijfers, 2003-2022'. [Tabel]. [https://opendata.cbs.nl/statline/portal.html?\\_la=nl&\\_catalog=CBS&tableId=82309NED&\\_theme=8](https://opendata.cbs.nl/statline/portal.html?_la=nl&_catalog=CBS&tableId=82309NED&_theme=8)
- 11 Idem.
- 12 CBS (2023, 25 augustus). 'Sterke afname aantal langdurig werklozen in afgelopen 10 jaar'. [Nieuwsbericht]. [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/34/sterke-afname-aantal-langdurig-werklozen-in-afgelopen-10-jaar](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/34/sterke-afname-aantal-langdurig-werklozen-in-afgelopen-10-jaar)
- 13 Idem.
- 14 CBS (2024, 29 april). 'Pensioenleeftijd werknemers nadert 66 jaar'. [Nieuwsbericht]. [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/18/pensioenleeftijd-werknemers-nadert-66-jaar](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/18/pensioenleeftijd-werknemers-nadert-66-jaar)
- 15 SCP (2023). 'Hoe kijken werkgevers naar oudere werknemers?'. In: *Arbeidsmarkt in kaart. Werkgevers - editie 4*. <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-4/hoe-kijken-werkgevers-naar-oudere-werknemers>
- 16 CBS Open data StatLine (2022, 17 augustus). 'Arbeidsdeelname; migratieachtergrond, 2003-2022'. [Tabel]. [https://opendata.cbs.nl/statline/portal.html?\\_la=nl&\\_catalog=CBS&tableId=82809NED&\\_theme=8](https://opendata.cbs.nl/statline/portal.html?_la=nl&_catalog=CBS&tableId=82809NED&_theme=8)
- 17 Idem.
- 18 SER Jongerenplatform (2022). *Veelbelovend. Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2021*. [Advies]. [www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2022/kansen-belemmeringen-jongeren.pdf](http://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2022/kansen-belemmeringen-jongeren.pdf)
- 19 SCP (2020). *Ervaren discriminatie in Nederland II*. pp. 125-139. [www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/04/02/ervaren-discriminatie-in-nederland-ii](http://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/04/02/ervaren-discriminatie-in-nederland-ii)
- 20 Idem, p. 128.
- 21 SCP (2023). 'Zijn werkgevers bezig met inclusief personeelsbeleid?'. In: *Arbeidsmarkt in kaart. Werkgevers - editie 4*. <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-4/zijn-werkgevers-bezig-met-inclusief-personeelsbeleid>

# EINDNOTEN

- 22 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (z.d.). 'Omvang en samenstelling personeelsbestand'. [Kennispagina]. Geraadpleegd op 21 januari 2025, via [www.kennisvandeoverheid.nl/cijfers-overheidspersoneel/omvang-en-samenstelling-personeelsbestand](http://www.kennisvandeoverheid.nl/cijfers-overheidspersoneel/omvang-en-samenstelling-personeelsbestand)
- 23 Dutch Startup Association (2020). *Diversity and Inclusion*. p. 11. <https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/themes/5ff25b214764e871c340be0e/attachments/original/1611710392/di-report-dsa-2.pdf?1611710392>
- 24 CBS (2022). *Arbeidsmarktdynamiek in de jaren tien. Een overzicht van werknemersstromen*. [www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/arbeidsmarktdynamiek-in-de-jaren-tien?onepage=true](http://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/arbeidsmarktdynamiek-in-de-jaren-tien?onepage=true)

## Hoofdstuk 3 - Aan de slag met leeftijdsdiversiteit

- 25 Instituut Gak (2024, 12 december). 'Aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt: voor verbetering vatbaar?'. [Blog]. [www.instituutgak.nl/blog/aansluiting-onderwijs-en-arbeidsmarkt-voor-verbetering-vatbaar](http://www.instituutgak.nl/blog/aansluiting-onderwijs-en-arbeidsmarkt-voor-verbetering-vatbaar)
- 26 SER Jongerenplatform (2022). *Veelbelovend. Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2021*. [Advies]. p. 25. [www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2022/kansen-belemmeringen-jongeren.pdf](http://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2022/kansen-belemmeringen-jongeren.pdf)
- 27 Verwey-Jonker Instituut (2024). *Mbo-stagediscriminatie in Rotterdam. Praktijktests-onderzoek naar objectief vastgestelde discriminatie in het mbo in Rotterdam*. [www.kis.nl/sites/default/files/2024-12/222040\\_Mbo-stagediscriminatie-in-Rotterdam.pdf](http://www.kis.nl/sites/default/files/2024-12/222040_Mbo-stagediscriminatie-in-Rotterdam.pdf)
- 28 SCP (2020). *Ervaren discriminatie in Nederland II*. p. 128. [www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/04/02/ervaren-discriminatie-in-nederland-ii](http://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/04/02/ervaren-discriminatie-in-nederland-ii)
- 29 Viviani, C.A. e.a. (2021). 'Productivity in older versus younger workers. A systematic literature review'. *Work* 68(3), pp. 577-618. <https://content.iospress.com/articles/work/wor203396>
- 30 SCP (2023). 'Hoe kijken werkgevers naar oudere werknemers?'. In: *Arbeidsmarkt in kaart. Werkgevers – editie 4*. <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-4/hoe-kijken-werkgevers-naar-oudere-werknemers>  
<https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-4/zijn-werkgevers-bezig-met-inclusief-personeelsbeleid>
- 31 Janssen, M. (2013). *Help, ik heb goed personeel nodig! Een praktische handleiding*. Boom Lemma Uitgevers.
- 32 CBS (2020, 11 november). 'Helpt oudere werknemers wil langer door bij kortere werkweek'. [Nieuwsbericht]. [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/47/helpt-oudere-werknemers-wil-langer-door-bij-kortere-werkweek](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/47/helpt-oudere-werknemers-wil-langer-door-bij-kortere-werkweek)
- 33 Randstad (z.d.). 'zo werkt gen z: alles over werken met deze generatie'. [Kennispagina]. Geraadpleegd op 21 januari 2025, via [www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/generatiemanagement/zo-werkt-generatie-z](http://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/generatiemanagement/zo-werkt-generatie-z)
- 34 CBS (2020, 11 november). 'Helpt oudere werknemers wil langer door bij kortere werkweek'. [Nieuwsbericht]. [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/47/helpt-oudere-werknemers-wil-langer-door-bij-kortere-werkweek](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/47/helpt-oudere-werknemers-wil-langer-door-bij-kortere-werkweek)
- 35 TNO (2021). *Duurzame Inzetbaarheid in Nederland 2021. Resultaten van de Monitor DI 2014 – 2019*. <https://monitorarbeid.tno.nl/publicaties/duurzame-inzetbaarheid-in-nederland-2021>
- 36 SER (2020). 'Private scholingsmiddelen'. [Advies]. p. 27. [www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2020/private-scholingsmiddelen-advies.pdf](http://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2020/private-scholingsmiddelen-advies.pdf)
- 37 Ehlert, M. (2020). 'No Future, No Training? Explaining Cross-national Variation in the Effect of Job Tasks On Training Participation'. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 72, pp. 483-510. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11577-020-00676-1>
- 38 TNO (2021). *Duurzame Inzetbaarheid in Nederland 2021. Resultaten van de Monitor DI 2014 – 2019*. <https://monitorarbeid.tno.nl/publicaties/duurzame-inzetbaarheid-in-nederland-2021>
- 39 Rijksoverheid (2023, 18 oktober). 'Programma leer- en ontwikkelcultuur'. [Kamerstuk]. [www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/13/programma-leer-en-ontwikkelcultuur](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/13/programma-leer-en-ontwikkelcultuur)
- 40 Randstad (2024). *randstad employer brand research 2024: verbindend werkgeverschap*. [www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/employer-brand-research-2024#download](http://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/employer-brand-research-2024#download)

- 41 SCP (2020). *Ervaren discriminatie in Nederland II*. pp. 125-139. [www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/04/02/ervaren-discriminatie-in-nederland-ii](http://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/04/02/ervaren-discriminatie-in-nederland-ii)
- 42 Radar (2023). *Discriminatiecijfers in 2023*. <https://radar.nl/discriminatiecijfers-in-2023>
- 43 TNO (2021). *Duurzame Inzetbaarheid in Nederland 2021. Resultaten van de Monitor DI 2014 – 2019*. <https://monitorarbeid.tno.nl/publicaties/duurzame-inzetbaarheid-in-nederland-2021>
- 44 Financial Times (2020, 7 mei). 'The other 5G: learning to lead the five-generation workforce'. [Nieuwsbericht]. [www.ft.com/content/8e849486-8173-11ea-b6e9-a94cfd1d9bf](http://www.ft.com/content/8e849486-8173-11ea-b6e9-a94cfd1d9bf)
- 45 SER (z.d.). 'OR & medezeggenschap. Or zoekt jonge collega's'. Geraadpleegd op 21 januari 2025, via [https://publicaties.ser.nl/ser/or\\_zoekt\\_jonge\\_collegas/or\\_zoekt\\_jonge\\_collegas\\_p1/83297/Stappenplan\\_or\\_zoekt\\_jonge\\_collegas.pdf](https://publicaties.ser.nl/ser/or_zoekt_jonge_collegas/or_zoekt_jonge_collegas_p1/83297/Stappenplan_or_zoekt_jonge_collegas.pdf)
- 46 Maastricht University (2017, 19 juli). 'Mensen met een baan leren vooral van dagelijks werk'. [Nieuwsbericht]. [www.maastrichtuniversity.nl/nl/nieuws/mensen-met-een-baan-leren-vooral-van-dagelijks-werk](http://www.maastrichtuniversity.nl/nl/nieuws/mensen-met-een-baan-leren-vooral-van-dagelijks-werk)
- 47 Parker, S.K. & Andrei, D. (2020). 'Include, Individualize, and Integrate: Organizational Meta-strategies for Mature Workers'. *Work Aging and Retirement*, 6(1), pp. 1-7. [www.researchgate.net/publication/345416853\\_Include\\_Individualize\\_and\\_Integrate\\_Organizational\\_Meta-strategies\\_for\\_Mature\\_Workers](http://www.researchgate.net/publication/345416853_Include_Individualize_and_Integrate_Organizational_Meta-strategies_for_Mature_Workers)
- 48 TNO (2021). *Duurzame Inzetbaarheid in Nederland 2021. Resultaten van de Monitor DI 2014 – 2019*. <https://monitorarbeid.tno.nl/publicaties/duurzame-inzetbaarheid-in-nederland-2021>
- 49 PwC (2023). *Global Workforce Hopes & Fears Survey 2023*. [www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/themas/de-toekomst-van-werk/hopes-and-fears-2023.html](http://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/themas/de-toekomst-van-werk/hopes-and-fears-2023.html)
- 50 Sociale Vraagstukken (2020, 6 mei). 'Gebrek aan loopbaanperspectief vergroot de kans op burn-out'. [Artikel]. [www.socialevraagstukken.nl/gebrek-aan-loopbaanperspectief-vergroot-de-kans-op-burn-out](http://www.socialevraagstukken.nl/gebrek-aan-loopbaanperspectief-vergroot-de-kans-op-burn-out)
- 51 Trouw (2021, 29 september). 'Kortere werkweek? Doe eerst iets aan de 'bullshitbaan''. [Opinie]. [www.trouw.nl/ opinie/kortere-werkweek-doe-eerst-iets-aan-de-bullshitbaan~b2bc4440c](http://www.trouw.nl/ opinie/kortere-werkweek-doe-eerst-iets-aan-de-bullshitbaan~b2bc4440c)
- 52 IE Foundation (2020). *Senior citizens working in European companies*. p. 141. [https://fundaciondiversidad.com/wp-content/uploads/2022/03/IE\\_SENIORS-II\\_EN-1-comprimido.pdf](https://fundaciondiversidad.com/wp-content/uploads/2022/03/IE_SENIORS-II_EN-1-comprimido.pdf)
- 53 Vuuren, T. van & Veth, K. (2020). 'De impact van het Generatiepact. Vijf casestudies over ervaringen en gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid'. *Tijdschrift voor HRM*, 3, pp. 21-39. [www.voion.nl/media/3553/impact-van-het-generatiepact-op-divijf-case-studies-tijdschrift-voor-hrm-20203.pdf](http://www.voion.nl/media/3553/impact-van-het-generatiepact-op-divijf-case-studies-tijdschrift-voor-hrm-20203.pdf)



# Publicaties

SER Diversiteit in Bedrijf biedt verschillende publicaties over het bevorderen van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Je kunt de publicaties vinden op ons Kennisplatform. We zijn ook te vinden op YouTube.

Kennisplatform SER Diversiteit in Bedrijf:  
<https://tinyurl.com/5n8azytn>



SER Diversiteit in Bedrijf op YouTube:  
<https://tinyurl.com/4epkn6m>



## Aan de slag met D&I

- 'Maak diversiteits- en inclusiebeleid SMART: Doelstellingen voor diversiteit en inclusie SMART formuleren' (September 2021; i.s.m. de Universiteit Utrecht, InclusieNL en de Goldschmeding Foundation)
- 'Iedereen aan boord. Handreiking voor het creëren van draagvlak voor diversiteits- en inclusiebeleid' (Juni 2022; i.s.m. de Universiteit Utrecht, InclusieNL en de Goldschmeding Foundation)
- Handreiking 'Sociale en psychologische veiligheid. Samen veilig, samen vooruit' (Juli 2024)
- 'Impact maken op diversiteit & inclusie. Een springplank naar duurzame verandering' (Mei 2024; i.s.m. de Universiteit Utrecht, InclusieNL en de Goldschmeding Foundation)
- Charterdocument 'Medewerkersnetwerken: Een motor voor verandering' (September 2022)
- Overzicht 'Medewerkersnetwerken in het vizier' (September 2022)
- 'Inspiratiegids. Twaalf succesvolle manieren om D&I in de praktijk te brengen' (Juli 2024)

## Dimensies van diversiteit

### Arbeidsvermogen

- Diversiteitswijzer 'Werken naar vermogen' (September 2024)
- Charterdocument 'Werken naar vermogen' (Oktober 2023)





## Etnisch-culturele achtergrond

- Diversiteitswijzer 'Etnisch-culturele diversiteit' (September 2024)
- Charterdocument 'Etnisch-culturele diversiteit en inclusie' (Februari 2024)
- Charterdocument 'Statushouders en werk. Een praktische gids voor werkgevers' (Juni 2022)

## Gender

- Diversiteitswijzer 'Gendergelijkheid. Positie van vrouwen op de arbeidsmarkt' (September 2024)
- Charterdocument 'Gendergelijkheid: Naar een gelijkwaardige positie van vrouwen op de arbeidsmarkt' (Februari 2022)

## Leeftijd

- Diversiteitswijzer 'Leeftijd diversiteit' (September 2024)
- Charterdocument 'Leeftijd diversiteit. Waardig werk van jong tot oud' (Maart 2025)

## Lhbt+ achtergrond

- Diversiteitswijzer 'Lhbt+ werknemers' (September 2024)
- Charterdocument 'Lhbt+ werknemers. Naar een inclusieve werkvloer' (Februari 2023)

## Werven en selecteren

- Handreiking 'Inclusieve werving en selectie' (Mei 2023)
- Charterdocument 'Divers werven en selecteren' (Mei 2023)

## Metten en monitoren

- Handreiking 'Meten is weten' (Mei 2024)
- Charterdocument 'Meten is weten: Zicht op effecten van diversiteits- en inclusiebeleid' (December 2021)
- 'Exitgesprekken: Een schat aan informatie. Handreiking over de waarde van exitgesprekken voor diversiteits- en inclusiebeleid' (Maart 2023; i.s.m. de Universiteit Utrecht, InclusieNL en de Goldschmeding Foundation)







## Diversiteit in Bedrijf

Bezuidenhoutseweg 60  
Postbus 90405  
2509 LK Den Haag

T: 070 - 3 499 554  
E: [DIB@ser.nl](mailto:DIB@ser.nl)

[diversiteitinbedrijf.nl](https://diversiteitinbedrijf.nl) 

SER\_DiB 

SER Diversiteit in Bedrijf 