

## **1. Titelblad**

### **Werkgevers weten beter – vooroordelen over 50+ werknemers**

*Penvoerder/aanvrager:*

Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus Research Center for Media, Communication & Culture (ERMeCC)

*Medeaanvragers*

Universiteit van Amsterdam, Amsterdam School of Communication Research (ASCoR)

RADAR

AWVN/De Normaalste Zaak

**Datum:**

12-07-2021

## Inhoud

1. Titelblad .....	1
2. Achtergrondinformatie: inleiding van het project, de vraag- en doelstelling .....	3
2.1 Hoofdaanvrager/penvoerder.....	3
2.2 Overige organisaties in de alliantie .....	3
2.3 Korte introductie van het idee.....	5
I. Wat is het probleem in de samenleving dat we met het initiatief willen oplossen? .....	5
II. Wie hebben er last van het probleem?.....	8
III. Wat zijn belangrijke cijfers? .....	9
IV. Wie zijn hier nu al bij betrokken? Wat wordt hier nu al aan gedaan en waar levert dit project toegevoegde waarde? .....	10
V. Zijn er nog verdere belangrijke actuele ontwikkelingen die invloed hebben op de situatie? (Context) .....	10
VI. Wat is (beknopt) de oplossing die je voorstelt? .....	11
VII. Waarom is deze oplossing nu relevant? .....	13
VIII. Hoe positioneert het initiatief zich binnen het platform / hoe ziet de aansluiting op het selectiekader eruit?.....	15
3. Doelstelling van het initiatief en de beoogde resultaten op korte termijn.....	16
3.1 Hoofddoelstelling en deeldoelstellingen .....	16
3.2 Activiteiten en resultaten .....	16
4. Aanpak en werkwijze.....	19
4.1 Methode(s) .....	19
Methodieken en werkzame elementen voor het behalen van doelstelling 1 .....	19
Methodieken en werkzame elementen voor het behalen van doelstelling 2 .....	21
Selecteren van werkgevers voor het behalen van doelstelling 1 en 2 .....	23
4.2 Veranderingsmodel .....	23
Bijlage 1:.....	26

## **2. Achtergrondinformatie: inleiding van het project, de vraag- en doelstelling**

### **2.1 Hoofdaanvrager/penvoerder**

#### Erasmus Research Center on Media, Communication & Culture (ERMeCC)

Martine van Selm werkt als hoogleraar bij de ERMeCC, binnen de Erasmus School of History, Communication and Culture (ESHCC) (210 medewerkers, 2400 studenten) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (3400 medewerkers, 30000 studenten). ERMeCC is een uniek onderzoeksinstituut op het terrein van interdisciplinair onderzoek naar media, communicatie en cultuur. Binnen ERMeCC werken onderzoekers (hoogleraren, universitair (hoofd) docenten, postdocs en promovendi) in onderzoekclusters die zich richten op de relaties tussen media, samenleving, cultuur en organisaties/bedrijfsleven. Het onderzoek van Martine van Selm is gesitueerd binnen het cluster Communicatie binnen organisaties waar zij expertise opbouwt over de communicatie van stereotypen en bias. ERMeCC biedt hiermee een excellente en ondersteunde context voor het voorgestelde project. Martine van Selm is tevens decaan van de ESHCC en verzorgt als hoogleraar onderwijs in de Bachelor en Masteropleidingen Media en Communicatie aan de EUR.

Aanvragende en penvoerder van het project: Prof. dr. Martine van Selm

### **2.2 Overige organisaties in de alliantie**

#### Amsterdam School of Communication Research (ASCoR)

ASCoR is het grootste onderzoeksinstituut op het terrein van communicatiewetenschap in Europa en een van de grootste wereldwijd. ASCoR valt binnen de Faculteit Maatschappij en Gedragwetenschappen (1300 medewerkers, 8000 studenten) van de Universiteit van Amsterdam (6000 medewerkers, 40000 studenten). Binnen ASCoR werken onderzoekers (hoogleraren, universitair (hoofd) docenten, postdocs en promovendi) in vier Programmagroepen, die zich richten op respectievelijk Politieke Communicatie, Persuasieve Communicatie, Entertainment Communicatie en Corporate Communicatie. Van den Heijkant zal in september 2021 haar proefschrift verdedigen en haar onderzoek is gesitueerd binnen de Programmagroep Corporate Communicatie, waar in de laatste jaren veel expertise is opgebouwd over de communicatie over de vergrijzende samenleving, stereotypen en bias. ASCoR biedt hiermee een excellente en ondersteunde context voor het voorgestelde project.

#### RADAR

RADAR is het bureau voor gelijke behandeling en tegen discriminatie, voor 53 gemeenten in Zuid-Holland en Brabant. RADAR heeft ruim 35 jaar ervaring in het bevorderen van gelijke behandeling en het

bijdragen aan een inclusieve samenleving, met gelijke kansen voor iedereen. RADAR biedt een deskundig meldpunt voor discriminatieklachten, verricht onderzoeken, traint en adviseert in inclusieprocessen. RADAR werkt nauw samen met het landelijk kenniscentrum discriminatie Art. 1 en met het stedelijk expertisecentrum voor integratie, discriminatie en emancipatie IDEM - Rotterdam.

#### AWVN/De Normaalste Zaak

AWVN is de grootste werkgeversvereniging van Nederland. Opgericht in 1919. Adviseert werkgevers op alle aspecten van het werkgeverschap. En behartigt de belangen van leden voor een werkgeversvriendelijk sociaal-economisch klimaat. Binnen AWVN houdt het team inclusief zich bezig met diverse projecten en werkzaamheden op het gebied van inclusief werkgeven, werk bieden aan werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is AWVN mede initiatiefnemer van stichting De Normaalste Zaak, het netwerk van werkgevers (ca. 700 partners) die stappen willen zetten op het gebied van inclusief werkgeven. Adviseurs uit het team inclusief voeren diverse projecten uit voor De Normaalste Zaak.

## 2.3 Korte introductie van het idee

### I. Wat is het probleem in de samenleving dat we met het initiatief willen oplossen?

Het imago van oudere werknemers onder werkgevers en in de samenleving is niet positief.<sup>1,2,3,4</sup> Dit blijkt onder andere op de werkvloer, waar oudere werknemers te maken hebben met vooroordelen, zoals “oudere werknemers zijn niet flexibel, ze zijn vaker ziek en minder gemotiveerd.”<sup>1,3,4</sup> Dit verslechtert hun positie op de arbeidsmarkt. Zo blijkt dat aan oudere medewerkers minder vaak een opleiding of trainingen wordt aangeboden en dat zij vaker worden ‘overgeslagen’ bij innovatieve projecten of kansen voor ontwikkeling. In de klachtenrapportages van de Antidiscriminatie-voorzieningen (iedere gemeente is wettelijk verplicht om een laagdrempelige, onafhankelijke voorziening in te stellen, waar burgers terecht kunnen met klachten over discriminatie) staat leeftijd sinds 2014 regelmatig bovenaan als het gaat om arbeidsmarktdiscriminatie.<sup>5</sup> Het gaat dan wel om klachten rondom een te oude én te jonge leeftijd. Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau naar ervaren discriminatie blijkt tevens dat discriminatie op grond van leeftijd de meest genoemde discriminatiegrond is in leeftijdsgroepen vanaf 45 jaar.<sup>6</sup> De groep 55-64 jarigen springt eruit: 12% van de ondervraagden in deze leeftijdsgroep heeft in het jaar voorafgaand aan het onderzoek discriminatie ervaren op grond van zijn of haar leeftijd. Ook blijkt dat de werkloosheid onder oudere werkzoekenden, ondanks het herstel van de economie van voor de coronacrisis, hoger is dan in andere leeftijdsgroepen.<sup>7</sup> Mogelijk heeft dit te maken met de vooroordelen.

Daartegenover staat dat we te maken hebben met een vergrijzing en wordt met de verhoging van de pensioenleeftijd van oudere werknemers juist verwacht dat zij tot op hoge leeftijd actief zijn op de arbeidsmarkt.<sup>8</sup> Werkgevers zullen daarom in toenemende mate moeten investeren in het werkzaam houden van oudere werknemers en ook het aannemen van oudere werknemers.

### Welke vooroordelen heersen er?

Uit onderzoek van het NIDI (2018)<sup>9</sup> komt naar voren dat werkgevers bezorgd zijn over het langer doorwerken van hun personeel. Ze vinden de oudere werknemer ‘duur en minder productief’: Ruim 50% van de werkgevers geeft aan dat zij van mening zijn dat oudere werknemers minder productief zijn.<sup>10</sup> Ook geeft 80% aan dat ze hogere arbeidskosten hebben als ze (nog) meer ouderen moeten aantrekken (zie

<sup>1</sup> Bron: [Bal, Reiss, Rudolph & Baltes \(2011\). Examining Positive and Negative Perceptions of Older Workers: A Meta-Analysis.](#)

<sup>2</sup> Bron: [Conen, Henkens, & Schippers \(2011\). Europese werkgevers en vergrijzing op de werkvloer.](#)

<sup>3</sup> Bron: [Posthuma & Campion \(2009\). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions](#)

<sup>4</sup> Bron: [Van der Heijde & Van der Heijden \(2006\). In search for suitable age management practices for lifelong employability and career success.](#)

<sup>5</sup> Bron: [Factsheet Leeftijdscriminatie - RADAR](#)

<sup>6</sup> Bron: [Andriessen, I., Fernée, H., & Wittebrood, K. \(2014\). Ervaren discriminatie in Nederland. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.](#)

<sup>7</sup> Bron: [CBS \(2019\) Wat zijn de economische gevolgen van corona?](#)

<sup>8</sup> Bron: [Oude Mulders, Henkens, & Schippers \(2017\). European Top Managers' Age-Related Workplace Norms and Their Organizations' Recruitment and Retention Practices Regarding Older Workers](#)

<sup>9</sup> Bron: [Oude Mulders, Henkens, Van Dalen \(2018\). Werkgevers bezorgd over langer doorwerken.](#)

<sup>10</sup> Let op het gaat om *van mening zijn*.

onderstaande tabel).

	Arbeidskosten	Arbeidsproductiviteit
Afname	0%	56%
Gelijk	18%	38%
Toename	82%	6%
Totaal	100%	100%

Tabel: Verwachtingen van werkgevers omtrent de ontwikkeling van arbeidskosten en arbeidsproductiviteit bij verdere vergrijzing van het personeelsbestand (NIDI Werkgeversenquête 2017).

Verder laat de literatuur zien dat er een hardnekkig vooroordeel heerst dat oudere werknemers betrouwbaar zijn en loyaal, máár minder capabel en bereid tot verandering.<sup>11,12</sup> Als werkgevers gevraagd wordt hun oudere werknemers te beoordelen, dan scoren zij hen hoog op de zogeheten *soft skills*, verwijzend naar goed burgerschap op de werkplek, en minder hoog op *hard skills*, verwijzend naar technologische vaardigheden en fysieke en mentale capaciteiten.<sup>11,12</sup>

De vooroordelen komen ook terug in het handelen. Veel werkgevers blijken aarzelend om oudere werknemers in dienst te houden of aan te nemen.<sup>13</sup> Onder gelijke omstandigheden, geven werkgevers de voorkeur aan jongere werknemers bij training, scholing, promotie en selectie. Hiermee sijnpelele vooroordelen dus ook door in het gedrag en in de beslissingen van werkgevers. Werkgevers selecteren dus vaker jongere werknemers, maar hebben nog wel veel oudere werknemers in hun organisatie: 50+ werknemers in de organisatie zijn vaak al jaren in dienst en kunnen niet zomaar ontslagen worden.<sup>14</sup>

En dan is er nog de vraag of de vooroordelen wel kloppen. Dat het stereotiepe beeld van oudere werknemers zo alom vertegenwoordigd, en zo hardnekkig is, is eigenlijk opvallend. Leeftijd blijkt in werkelijkheid namelijk een slechte voorspeller voor prestaties op de werkvloer: een verminderde productiviteit is niet aantoonbaar. Het idee dat dat wel zo is komt door de link die gelegd wordt tussen stereotype denkbeelden en verwachtingen ten aanzien van presteren.<sup>15,16</sup> Het aangehaalde onderzoek van Ng en Feldman (2012)<sup>15</sup> is een reviewstudie waarin al het onderzoek ten aanzien van het bestaan van

<sup>11</sup> Bron: [Kaprinska, Henkens, & Schippers \(2013\). Retention of Older Workers: Impact of Managers' Age Norms and Stereotypes.](#)

<sup>12</sup> Bron: [Van Dalen, Henkens, Schippers \(2010\). Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees](#)

<sup>13</sup> Bron: [Oude Mulders, Henkens, & Schippers \(2017\). European Top Managers' Age-Related Workplace Norms and Their Organizations' Recruitment and Retention Practices Regarding Older Workers](#)

<sup>14</sup> Bron: [Oude Mulders, Henkens, Van Dalen \(2018\). Werkgevers bezorgd over langer doorwerken.](#)

<sup>15</sup> Bron: [Ng & Feldman \(2012\) Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data](#)

<sup>16</sup> Bron: [Petery, Wee, Dunlop & Parker \(2020\). Older workers and poor performance: Examining the association of age stereotypes with expected work performance quality.](#)

bewijs voor zes stereotypen getest wordt. De onderzoekers stelden zich tot doel om op zoek te gaan naar empirisch bewijs voor een reeks van stereotiepe denkbeelden ten aanzien van oudere werknemers. Voor het denkbeeld dat oudere werknemers minder gemotiveerd zijn in hun baan, en daardoor minder daadkrachtig, blijkt geen empirisch bewijs.<sup>15</sup> Dit denkbeeld, dat gebaseerd is op de zogeheten *disengagement* hypothese – oudere werknemers nemen langzaam maar zeker meer afstand van hun werk en investeren er minder in – blijkt niet te kloppen. Ook voor de meeste andere stereotiepe denkbeelden bestaat geen empirisch bewijs.<sup>15</sup> Dat wil zeggen: er is geen verband gevonden tussen de oudere leeftijd van werknemers en hun veranderbereidheid, dogmatische instelling, de meeste gezondheidsaspecten en de balans tussen privé en werk. Dit maakt dus dat het daadwerkelijk om vooroordelen en beelden gaat die *niet* onderbouwd kunnen worden. En dat er dus iets aan deze beeldvorming gedaan kan (en moet) worden. Er is overigens wel een verband gevonden tussen de oudere leeftijd van werknemers en hun de bereidheid tot deelname aan trainingen en carrièreontwikkeling (oudere werknemers zijn iets minder bereid dan jongere werknemers); en verhoogde bloeddruk en cholesterolniveau (oudere werknemers hebben hier iets vaker last van).<sup>15</sup>

De reden dat álle vooroordelen toch zo hardnekkig blijven, komt volgens Ng en Feldman vanwege representativiteitsfouten en het zoeken naar bevestiging<sup>15</sup>:

- Representativiteitsfouten: Er is sprake van een representativiteitsfout als waarschijnlijkheid verward wordt met aannemelijkheid. Meer specifiek voor oudere werknemers geldt dan dat men bijvoorbeeld verwacht dat zij op hun werk cognitief minder presteren, omdat cognitieve achteruitgang geassocieerd wordt met ouderdom, terwijl dit laatste alleen is aangetoond in groepen ouderen die niet lijken op de gemiddelde oudere werknemer met een baan.
- Zoeken naar bevestiging: Het zoeken naar bevestiging werkt op een vergelijkbare manier. Mensen hebben de neiging om informatie die de eigen vooroordelen over leeftijd bevestigen, tot zich te nemen, en informatie die deze vooroordelen tegenspreken te negeren. Dit fenomeen is ook wel bekend onder de naam *confirmation bias*.<sup>17</sup> Dit kan zich dus zowel uiten bij de werkgevers als bij de werkzoekende/oudere werknemers.

### Werkgevers en de 50+werknemers

Door de vergrijzing en de hogere pensioenleeftijd komen er dus steeds meer ouderen op de werkvloer. Echter lijken werkgevers niet enthousiast te zijn over ouderen en lijken ze veel vooroordelen te hebben. Zo vinden ze ouderen maar traag en duur.<sup>18</sup> De vooroordelen blijken niet te kloppen. Ervoor zorgen dat er iets met die vooroordelen gedaan wordt (zoals neutraliseren) is complex. Dit komt doordat de mensen die

---

<sup>17</sup> Bron: [Nickerson \(1998\). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises.](#)

<sup>18</sup> Bron: [Vogels, P. \(2018\). Werkgevers zien ouderen meer als last dan als lust.](#)

het probleem vooral voelen (in dit geval de 50+werknemers zelf), niet de mensen zijn die het probleem vooral kunnen oplossen (in dit geval de werkgevers).

## II. Wie hebben er last van het probleem?

De 50+ arbeidsgerechtigden

Allereerst hebben 50+ werknemers zelf last van het onterechte idee dat zij minder competent zouden zijn dan jongeren: oudere werknemers bijvoorbeeld komen minder in aanmerking voor training, scholing en promotie<sup>19,20</sup> en werkzoekende 50+ers hebben minder kans op een baan<sup>21</sup>. Uit onderzoek van pensioeninstituut Netspar<sup>22</sup> blijkt dat werkgevers alle leeftijdscategorieën ongeveer even vaak trainingen aanbieden, behalve aan 56- tot 65-jarigen. Die krijgen circa 18% minder aanbod.

Werkgevers

Mensen die vooroordelen hebben, zijn zich daar vaak niet bewust van en/of ervaren er geen grote problemen van, ze vinden het niet erg<sup>23</sup>. In het geval van werkgevers, zou dat dus betekenen dat de werkgevers zelf nog geen last van het probleem ervaren. Echter, er zijn wel een aantal nadelen voor hen te benoemen die in de toekomst prominenter zullen worden. Zo is het nadelig voor werkgevers dat een groot potentieel aan arbeidskrachten (binnen hun eigen organisatie) vanwege de onterechte stereotiepe denkbeelden buiten hun blikveld blijft<sup>24</sup>, maar kunnen ze ook in de aanwas van nieuwe werknemers goede krachten mislopen door kandidaten te vroeg af te schrijven. In de toekomst zouden werkgevers tekorten kunnen krijgen vanwege de vergrijzing (ze kunnen minder goed jongere werknemers vinden).

We verwachten niet dat de werking van de arbeidsmarkt dit in voldoende mate op zal lossen. De arbeidsmarkt is namelijk geen perfecte markt; er is namelijk geen sprake van volkomen concurrentie (niet iedereen doet gelijk mee); arbeid is geen homogeen product (verschillen in kennis, opleiding en ervaring); en de arbeidsmarkt is niet transparant. Werkgevers weten onvoldoende over werknemers, er is sprake van ongelijke informatie. Tot slot is er ook geen sprake van vrije toetreding. De verwachting is wel dat de markt dit in *bepaalde* mate zelf zal oplossen, maar deze oplossing zal altijd pas volgen wanneer het probleem is geconstateerd door de werkgevers. Kortom: om op voorhand te interveniëren in de markt kunnen we het probleem eerder (deels) oplossen voordat het probleem is ontstaan. In het kader van deze interventie ligt de nadruk vooral op geen transparantie: werkgevers hebben onvoldoende zicht op de kennis en kunde van 50+ers.

---

<sup>19</sup> Bron: [Gelderblom & De Koning \(2016\). De arbeidsmarktpositie van ouderen.](#)

<sup>20</sup> Bron: [Montizaan, Nieste & Poulissen \(2019\). Investeren in menselijk kapitaal: Een gecombineerd werknemers- en werkgeversperspectief](#)

<sup>21</sup> Bron: [CBS \(2019\) Wat zijn de economische gevolgen van corona?](#)

<sup>22</sup> Bron: [Montizaan, Nieste & Poulissen \(2019\). Investeren in menselijk kapitaal: Een gecombineerd werknemers- en werkgeversperspectief](#)

<sup>23</sup> Bron: [H. Felten \(2016\). Confrontatie met vooroordelen kan discriminatie tegengaan, maar is geen panacee](#)

<sup>24</sup> Bron: [Van Selm & Van den Heijkant \(2020\). In Search of the Older Worker: Framing Job Requirements in Recruitment Advertisements](#)



Daarnaast kunnen werkgevers nog op andere manier last hebben van het onterechte idee dat 50+ers minder competent zouden zijn dan jongeren. Negatieve stereotypen leiden namelijk (onbewust) tot leeftijdsdiscriminatie door werkgevers, die hiermee het risico lopen aansprakelijk gesteld te worden aan de hand van de wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid.<sup>25</sup>

### Arbeidsmarkt en samenleving

Ook de samenleving als geheel heeft last van het probleem. Negatieve stereotypen kunnen leiden tot een negatieve sfeer (op de werkvloer) en dus negatieve verhoudingen tussen collega's onderling. Ook kan het leiden tot een negatief zelfbeeld bij de oudere (werknemers) zelf wat zou kunnen leiden tot psychische klachten onder een – vanwege de vergrijzing - steeds groter wordende groep. Dit laatste gebeurt via zelfstereotypering, dat wil zeggen: door de negatieve kant van het stereotype te internaliseren gaan ouderen daadwerkelijk minder goed presteren.<sup>26,27,28</sup> Ten slotte kan een negatief beeld over oudere werknemers ervoor zorgen dat jongeren niet met plezier uitkijken naar de periode waarin zij zelf tot deze groep zullen behoren.<sup>29</sup> Het probleem beperkt zich niet tot een bepaald gedeelte van de arbeidsmarkt. Twee onderzoekers die veel onderzoek gedaan hebben naar dit onderwerp, Ng en Feldman, benoemen wanneer het gaat om vooroordelen en stereotypering over 50+ werknemers geen specifieke sectoren of opleiding. Het lijkt daarmee een arbeidsmarktbreed probleem te zijn.

### III. Wat zijn belangrijke cijfers?

De arbeidsparticipatie van 50-plussers in Nederland is hard gestegen.<sup>30</sup> Het werkloosheidspercentage van 50-plussers ligt lager dan in jongere leeftijdsgroepen, maar is in de afgelopen tien jaar steeds dichterbij het werkloosheidspercentage van de jongere leeftijdsgroepen gekropen. Inmiddels zijn de werkloosheidspercentages onder de beroepsbevolking tot 50 jaar en vanaf 50 jaar redelijk gelijk aan elkaar (4,8% onder 15-50-jarigen en 2,5% onder 50-75-jarigen; 2020). Vrouwen boven de 50 jaar waren in 2005 ruim tweemaal zo vaak werkloos vergeleken met mannen boven de 50 jaar (resp. 6,9% en 3,4%). Inmiddels is in 2020 dit verschil dusdanig afgenomen, waardoor de werkloosheid tussen mannen en vrouwen boven de 50 jaar gelijk zijn aan elkaar (resp. 2,4% en 2,6%).

---

<sup>25</sup> Er is bijvoorbeeld sprake van een strafbaar feit: “Indien een persoon op grond van leeftijd op een andere wijze wordt behandeld dan een ander in een vergelijkbare situatie wordt, is of zou worden behandeld.”. Klik [hier](#) om meer te lezen.

<sup>26</sup> Bron: [Bai \(2014\). Images of ageing in society: A literature review.](#)

<sup>27</sup> Bron: [Bodner \(2009\). On the origins of ageism among older and younger adults](#)

<sup>28</sup> Bron: [Westerhof, Harink, Van Selm, Strick, & Van Baaren \(2010\). The missing link: Media portrayals of the elderly influence the cognitive function of older adults](#)

<sup>29</sup> Bron: [Jopp, Jung, Damarin, Mirpuri, & Spini \(2017\). Who Is Your Successful Aging Role Model?](#)

<sup>30</sup> Bron: [CBS \(2019\) Arbeidsparticipatie naar leeftijd en geslacht](#)

Het werkloosheidspercentage stijgt naarmate men ouder wordt. Onder 60 tot 70-jarigen is de werkloosheid het hoogst met 3,9% in 2019.<sup>31</sup> Bij het zoeken naar een baan hebben jongere ouderen een grotere kans deze te vinden dan oudere ouderen.<sup>32</sup> In 2015 hadden circa drie op de tien personen van 50-54-jarigen grote kans om binnen één jaar een baan te vinden; voor 60-64-jarigen is de kans om binnen één jaar werk te vinden zelfs miniem.

Het meeste succes hadden ouderen (45-65-jarigen) die korter dan vier maanden werkloos waren; de helft daarvan vond binnen deze tijdsperiode een baan.<sup>33</sup> Uit dezelfde bron blijkt het volgende: het aandeel ouderen dat een baan vond daalde naar minder dan 10% wanneer zij langer dan twee jaar werkloos waren. Wanneer langdurig werkloze ouderen wel een baan vonden, ontvingen zij vaker een lager uurloon dan kortdurend werkloze leeftijdsgenoten. 25% van de 60 tot 65-jarigen die korter dan vier maanden werkloos waren, ging er op achteruit in salaris. Als de werkloosheid langer duurde dan een jaar ging 39% van de 60 tot 65-jarigen daar op achteruit.

#### **IV. Wie zijn hier nu al bij betrokken? Wat wordt hier nu al aan gedaan en waar levert dit project toegevoegde waarde?**

Onderzoek naar het bestaan van vooroordelen en stereotypen over 50+werknemers is tot nu toe vooral gericht geweest op het beschrijven en verklaren van de vooroordelen en stereotypen. Het wordt tijd deze onderzoeken en dergelijke meldpunten aan te vullen met *evidence based* instrumenten waarmee vooroordelen en stereotypen kunnen worden tegengegaan bij werkgevers. Het voorgestelde project beoogt het ontwikkelen van instrumenten waarmee het beeld van oudere werknemers bij werkgevers kan worden bijgesteld of worden omgedraaid. Dergelijke instrumenten lijken er wel al te zijn geweest, alleen richten deze zich op andere doelgroepen zoals vrouwen, mensen met HIV en mensen met een handicap.

#### **V. Zijn er nog verdere belangrijke actuele ontwikkelingen die invloed hebben op de situatie? (Context)**

Laten we eerst de geschiedenis in duiken: Tot de Tweede Wereldoorlog was er hoegenaamd geen aandacht voor de leeftijd van werknemers. Ouderen werden gezien als een normaal onderdeel van de beroepsbevolking en men werkte door zo lang als men daar fysiek toe in staat was. Conjunctuur en demografie zijn vervolgens bepalend geweest voor de mate waarin oudere werknemers gestimuleerd, dan

---

<sup>31</sup> Bron: [CBS Statline \(2021\). Arbeidsdeelname; kerncijfers](#)

<sup>32</sup> Bron: [Cuelenaere, Kieruj, De Lange, & Detaille \(2018\). Langdurige werkloosheid onder 50-plussers: feiten en mogelijke oplossingen?](#)

<sup>33</sup> Bron: [CBS \(2011\). Ouderen zonder baan, één jaar later - Arbeidsmarktkansen van werkloze ouderen en inkomstenbronnen van alle ouderen, 45 tot 65 jaar.](#)

wel ontmoedigd werden op de arbeidsmarkt te blijven.<sup>34,35,36</sup> In de jaren na de oorlog werden wetten geïntroduceerd die het inkomen van ouderen beschermden en konden werkenden op hun 65<sup>e</sup> jaar stoppen met werken.<sup>34</sup> Eind jaren 60 en begin jaren 70 van de vorige eeuw formuleerde de Sociaal Economische Raad maatregelen die erop gericht waren ouderen zo lang mogelijk aan het werk te houden. In de latere jaren 70, toen de economische recessie intrad en veel babyboomers toetraden tot de arbeidsmarkt, werd deze focus verlegd naar maatregelen die juist vervroegde uitreding uit het arbeidsproces mogelijk maakte. Vanaf de jaren 90 ligt de nadruk in overheidsbeleid weer op het stimuleren van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers om zo de economie goed draaiende te houden en ook als antwoord op de babyboomgeneratie die de arbeidsmarkt verlaat en de geringere instroom van jongere arbeidskrachten op de arbeidsmarkt.<sup>34</sup> Meest recent is de verhoging van de pensioenleeftijd naar 67 in 2023 en de koppeling ervan aan levensverwachting.

De coronacrisis heeft tot nu toe niet gezorgd voor een golf aan faillissementen. Dit zou wel nog steeds kunnen gebeuren. Bijvoorbeeld bij bedrijven die dankzij de staatssteun het hoofd boven water konden houden, maar zodra deze ophoudt wel te maken krijgen met schulden aan de Belastingdienst, banken, verhuurders en leveranciers.<sup>37</sup> Er is wel (al) veel sprake van reorganisaties. Veel bedrijven voelen zich vanwege de coronacrisis genoodzaakt om te reorganiseren en hebben te maken met gedwongen ontslagen.<sup>38</sup> Dit kan leiden tot minder krapte op de arbeidsmarkt. Verwacht wordt dat de positie van oudere werkzoekenden bij een minder krappe arbeidsmarkt extra bemoeilijkt wordt en deze groep hier dus extra onder zal lijden. Vanwege de negatieve beeldvorming is de kans groot dat een werkgever eerder een jongere werkzoekende aan zal nemen. De 50+er staat ‘achteraan in de wachtrij’. Door de negatieve beeldvorming te neutraliseren, kunnen we ervoor zorgen dat de 50+er niet meer achteraan in de rij staat.

## VI. Wat is (beknopt) de oplossing die je voorstelt?

In dit project willen we twee instrumenten ontwikkelen en implementeren waarmee het stereotype beeld van oudere werknemers bij werkgevers kan worden bijgesteld.

- Het ontwikkelen en implementeren van instrument 1: Een training gericht op werkgevers (en dan met name de hr-afdeling en directe leidinggevenden binnen de organisaties van de werkgevers). Centraal

---

<sup>34</sup> Bron: [Knipscheer & Heldens \(2009\). De toekomst van de late middeljaren, naar een seniore keuzebiografie.](#)

<sup>35</sup> Bron: [Van der Heijden \(2005\). No one has ever promised you a rose garden: On shared responsibilities and employability enhancing strategies throughout careers.](#)

<sup>36</sup> Bron: [Van Selm & Van der Heijden \(2013\). Communicating Employability Enhancement Throughout the Life-Span: A National Intervention Program Aimed at Combating Age-Related Stereotypes at the Workplace.](#)

<sup>37</sup> Bron: [Paulussen \(2021\). Waar blijven die faillissementen?](#)

<sup>38</sup> Bron: [Huijsmans \(2020\). Reorganisaties door coronacrisis](#)

in de training staat het leren herkennen van de impliciete vooroordelen en deze neutraliseren.<sup>39</sup> Dit om zo veel mogelijk uit het menselijk kapitaal te halen dat in de organisatie aanwezig is en het werkgeluk van de 50+ werknemer in de organisatie te verhogen.

*Toelichting waarom we ons in dit project vooral richten op vooroordelen over de eigen*

*50+werknemers:* Dit is een logische eerste stap om te zetten, omdat het hebben van vooroordelen over de eigen 50+werknemers nadeliger is voor de werkgever dan het hebben van vooroordelen over 50+ werkzoekenden. Het niet benutten van potentieel binnen de eigen organisatie raakt de werkgevers namelijk meer direct in plaats van indirect. De werkgever bewust maken van een probleem wat hem direct raakt, zal eerder aanspreken.

*Toelichting waarom we ons richten op hr-afdeling en leidinggevend:* Zij zijn de personen bij wie de grootste verandering te realiseren valt en die de grootste impact kunnen maken. Zij hebben immers direct te maken met de 50+ werknemer én nemen belangrijke beslissingen over diens loopbaan (zoals voordracht voor promotie/demotie, bijscholing, training of coaching). Ook spelen zij een grote rol in het aannamebeleid. Wanneer zij positiever worden over 50+werknemers, zal het project zich via deze weg op de langere termijn toch ook richten op het helpen van de 50+werkzoekenden.

- Het ontwikkelen en implementeren van instrument 2: Een communicatietool door werkgevers – voor werkgevers. Werkgevers met positieve ervaringen rondom de training en 50+ werknemers in het algemeen worden bij deze communicatietool betrokken. Met de tool kunnen dan andere werkgevers overtuigd worden van de waarde van 50+ werknemers op de werkvloer, zodat ook andere werkgevers hun eigen potentieel aan 50+ werknemers beter kunnen benutten. Organisaties zoals AWWN, De Normaalste Zaak en het ministerie van SZW kunnen deze tool inzetten om steeds meer werkgevers te bereiken. Het verspreiden van succesvolle voorbeelden zien we als belangrijk doel van de communicatietool. Wanneer werkgevers met goede ervaringen daarover vertellen, kan de beeldvorming bij gelijkgestemden (dus andere werkgevers) positief veranderen.<sup>40</sup> Het is een olievlek die zich zal verspreiden.

---

<sup>39</sup> Er bestaan al meerdere bias trainingen. Welke dit zijn, wat we kunnen leren van die trainingen, waarom deze niet allemaal even effectief zijn en waarom de training in het voorgestelde project iets toevoegt aan wat er al bestaat wordt uitgelegd in o.a. ‘VII. Waarom is deze oplossing nu relevant?’ (zie hierna) en ‘Mogelijke concurrenten/vergelijkbare initiatieven’ (zie blz. 17).

<sup>40</sup> Bron: [Van der Schrier \(2019\). Werkgevers kunnen meer van oudere medewerkers profiteren.](#)

## VII. Waarom is deze oplossing nu relevant?

Negatieve beeldvorming over 50+werknemers in de samenleving en bij werkgevers lijkt van invloed te zijn op de problematische arbeidsmarktpositie van deze groep. Hardnekkige stereotypen over oudere werknemers bij werkgevers vormen hierbinnen de kern van het probleem. In het voorgestelde project willen we inzetten op het tegengaan van de vooroordelen bij werkgevers. Op deze manier beogen we het probleem bij de kern aan te pakken. Daarnaast is het onderzoek naar het bestaan van vooroordelen en stereotypen over 50+werknemers tot nu toe vooral gericht geweest op het beschrijven en verklaren ervan. Het voorgestelde project beoogt het ontwikkelen van instrumenten waarmee het stereotype beeld van oudere werknemers kan worden bijgesteld of worden omgedraaid.

Er zijn op dit moment een aantal initiatieven die zich richten op het verminderen van discriminatie rondom minderheidsgroepen in het algemeen. Een aantal van de voorbeelden gaat over het neutraliseren van een onjuiste beeldvorming of stereotypering over (minderheids)groepen. Geen van deze initiatieven is specifiek gericht op het thema ‘de oudere werknemer’. Verder hebben we in bijlage 1 enkele voorbeelden toegevoegd van programma’s (m.n. campagnes) die zich ten doel stelden om vooroordelen over andere gestigmatiseerde groepen tegen te gaan.

Anders dan huidige initiatieven voor de 50+ers? Ja!

Er zijn al eerdere initiatieven geweest rondom het corrigeren van onjuiste beeldvorming over 50+ers geweest (geen bias trainingen). Deze komen uit het Actieplan ‘Perspectief voor vijftigplussers’.<sup>41</sup> Dit actieplan is een set van activiteiten die het kabinet samen met de sociale partners verenigd in de Stichting van de Arbeid, de afgelopen jaren heeft ondernomen. Dit om de arbeidsmarktpositie van 50+ers dusdanig te verbeteren zodat er in 2020 geen onderscheid meer is in de arbeidsmarktpositie van 50+ers en 50-ers. Op het probleemthema beeldvorming werden twee maatregelen ingezet. Deze zijn ook al in een tussenevaluatie geëvalueerd.

### Maatregel 1

- Deze maatregel richt zich op het volgende probleem: Werkgevers hebben een negatief beeld van 50+ werknemers.
- De maatregel die daarbij ingezet kan worden is als volgt: Door de werkgeversdienstverlening van UWV via de werkgeversservicepunten te intensiveren komen oudere werknemers vaker en beter onder de aandacht van werkgevers. Werkgevers krijgen een minder negatief beeld van oudere

---

<sup>41</sup> Bron: [Actieplan Perspectief voor vijftigplussers](#).

werkzoekenden. Met de intensivering wordt beoogd om werkgevers beter te adviseren en ondersteunen in hun zoektocht naar personeel. De intensivering is niet specifiek gericht op ouderen. De gedachte is dat 50+ers hier, net als andere werkzoekenden, baat bij hebben in de vorm van meer kans op werk.

- Evaluatie: Uit de evaluatie<sup>42</sup> is gebleken dat het Actieplan op dit gebied vooral heeft bijgedragen aan de ontwikkeling en versnelling van nieuwe instrumenten en/of nieuwe vormen van regionale samenwerking. Van de werkgevers die regelmatig in contact zijn geweest met UWV en gemeente(n) geeft de meerderheid echter aan geen directe bijdrage te zien van de werkgeversdienstverlening aan de instroom van oudere werknemers in hun organisatie. Het overgrote deel van de werkgevers meldt dat hun opvattingen over oudere werknemers niet zijn veranderd. Waar dit wel gebeurt, is dit vooral naar aanleiding van eigen ervaringen van de werkgever.

#### Maatregel 2

- Deze maatregel richt zich op het volgende probleem: Werkgevers zijn geneigd minder snel een 50+er aan te nemen omdat ze denken dat die groep een groter financieel risico vormt.
- De maatregel is als volgt: Door financiële instrumenten in te zetten (mobiliteitsbonus, proefplaatsing en no-riskpolis) wordt het risico voor werkgevers verlaagd, waardoor deze makkelijker oudere werknemers aannemen.
- Uit de evaluatie is gebleken dat het gebruik van de mobiliteitsbonus in de tijd niet is toegenomen en dat het totaal aantal aanvragen voor de no-riskpolis laag is (in 2018 35 aanvragen). Werkgevers die er een beroep op doen geven wel aan eerder ouderen aan te nemen. Een reden voor het lage aantal van gebruikers van de regeling kan zijn dat deze niet bekend is bij werkgevers. Echter is uit eerder onderzoek ook bekend dat financiële overwegingen lang niet altijd doorslaggevend zijn.<sup>43</sup> Dat komt ook in deze evaluatie naar voren. Het zou zo kunnen zijn dat de vooroordelen zo hardnekkig zijn dat werkgevers zelfs met dergelijke regelingen niet in zee willen gaan met werkzoekende 50+ers.

Bovenstaande maakt duidelijk dat de beeldvorming die er over 50+ers is inderdaad als problematisch wordt gezien, maar het er niet op lijkt dat de beschreven twee maatregelen hier een oplossing voor bieden. Het initiatief dat wij voorstellen richt zich wel ook op het negatieve beeld dat werkgevers over 50+werknemers hebben, maar biedt een andere oplossing. Vanuit de theorie over stereotypen met betrekking tot oudere werknemers en onderzoek naar andere interventies gericht op onjuiste beeldvorming over andere maatschappelijke groepen (zie ook hoofdstuk 4), verwachten we dat deze

---

<sup>42</sup> Bron: [Regioplan \(2019\). Evaluatie Actieplan Perspectief voor vijftigplussers](#)

<sup>43</sup> Bron: [Borghouts, Dekker, Freese, Oomens & Wiltgaten \(2015\). Het werkt niet vanzelf. Over loonprikkels in de Participatiewet.](#)

interventie wel werkt. En dat we met deze interventie de eerste stap kunnen zetten in het neutraliseren van de negatieve beeldvorming bij werkgevers.

### **VIII. Hoe positioneert het initiatief zich binnen het platform / hoe ziet de aansluiting op het selectiekader eruit?**

#### Hoofdthema en knelpunten

Het project richt zich op het verbeteren van de kansen van 50+ arbeidsgerechtigden (werknemers en uiteindelijk ook werkzoekenden) op de arbeidsmarkt door vooroordelen bij werkgevers aan te pakken. Het hoofdthema van het project is algemene bewustwording, waarbij meer specifiek wordt beoogd de bewustwording bij werkgevers en hun hr-afdeling en directe leidinggevenden te realiseren. Dit omdat (impliciete) vooroordelen en leeftijdsdiscriminatie van hen vóór strekkende gevolgen hebben voor de arbeidsmarktkansen van de 50+ arbeidsgerechtigden. De knelpunten behorend bij dit thema die we beogen aan te pakken zijn daarmee makkelijk te benoemen: Neutraliseren en verminderen van vooroordelen, stereotypering en leeftijdsdiscriminatie (bewust of onbewust).

#### Doelgroep

We richten ons in directe zin op werkgevers met hun hr-afdeling en (directe) leidinggevenden. Indirect richten we ons op 50+ werknemers en uiteindelijk ook op 50+ werkzoekenden. De kern van het probleem dat we proberen op te lossen is dat oudere werknemers over één kam geschoren worden op basis van hun leeftijd. Dat juist generalisatie hen in de weg zit heeft ertoe geleid dat we ons bij voorbaat niet op subdoelgroepen willen richten.

Ook wat betreft werkgevers willen we ons niet op een specifieke sector richten. We willen bedrijven/organisaties uit allerlei verschillende werkvelden benaderen die vijftigplussers in dienst hebben. Dit doen we via AWWN/De Normaalste Zaak en de contacten van RADAR.

### 3. Doelstelling van het initiatief en de beoogde resultaten op korte termijn

#### 3.1 Hoofddoelstelling en deeldoelstellingen

De hoofddoelstelling van het project is het bijstellen van negatieve stereotype beelden/vooroordelen die werkgevers (de hr-afdeling en directe leidinggevenden) van oudere werknemers hebben, waardoor oudere werknemers bij het behouden en vinden van werk minder last ervaren van de eventuele vooroordelen die er kunnen heersen. Het meetbare hoofddoel van het project is het ‘eerste gedeelte’ van deze hoofddoelstelling: het bijstellen van negatieve stereotype beelden/vooroordelen die werkgevers (de hr-afdeling en directe leidinggevenden) van oudere werknemers hebben...<sup>44</sup> Het lange termijn-doel van het initiatief is het ‘tweede gedeelte’ van deze hoofddoelstelling: ...waardoor oudere werknemers bij het behouden en vinden van werk minder last ervaren van de eventuele vooroordelen die er kunnen heersen.

Om deze hoofddoelstelling te bereiken willen we de volgende deeldoelstellingen behalen:

- Werkgevers (het hr-personeel en directe leidinggevenden) kunnen hun impliciete vooroordelen over de oudere werknemer (h)erkennen.
- Werkgevers (het hr-personeel en directe leidinggevenden) kunnen hun impliciete vooroordelen over de oudere werknemer neutraliseren. Dit kan gelezen worden als: “Ik weet als werkgever hoe ik de vooroordelen die ik nu herken, kan aanpassen in mijn wervings- of personeelsbeleid.”
- Werkgevers delen met behulp van een effectieve communicatietool hun successen en positieve ervaringen met 50+ medewerkers met andere werkgevers.

#### 3.2 Activiteiten en resultaten

Hieronder is voor de deeldoelstellingen uitgewerkt welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en welke resultaten daarbij horen. Voor het behalen van deeldoelstelling 1 en 2 wordt de training ontwikkeld en uitgevoerd. De activiteiten voor het behalen van deze deeldoelstellingen worden daarom in één tabel uitgewerkt.

<b>Deeldoelstelling 1</b> Werkgevers (de hr-afdeling en directe leidinggevenden) kunnen hun impliciete vooroordelen over de oudere werknemer (h)erkennen.	
<b>Deeldoelstelling 2</b> Werkgevers (de hr-afdeling en directe leidinggevenden) kunnen hun impliciete vooroordelen over de oudere werknemer neutraliseren.	
<b>Activiteiten:</b>	<b>Resultaten:</b>

<sup>44</sup> Deze wordt door Ecorys gemeten. Ecorys evalueert of er inderdaad verandering is in de stereotypen en beeldvorming rondom 50+ medewerkers. Zij specificeren dit (bijv. wat we zien als neutraliseren) in de onderzoeksopzet die zij voor elke alliantie ontwikkelen. In de tabellen onder 3.2 staan ook de indicatoren genoemd.



Ontwikkelen van een inlevingsprotocol passend in de setting van werkgever – werkzoekende.	Inlevingsprotocol oudere werknemer voor werkgevers.
Testen van dit inlevingsprotocol in een lab setting.	Empirisch bewijs voor werkzame elementen van het inlevingsprotocol.
Vertalen van het effectief gebleken inlevingsprotocol naar een training voor werkgevers (hr-personeel en directe leidinggevenden). Bij het ontwikkelen van deze training wordt ook input van de werkzoekende 50+ers meegenomen.	Een <i>lab-proof</i> trainingspakket voor werkgevers.
Uitzetten en monitoren van de training bij 4 groepen werkgevers (hr-personeel en directe leidinggevenden). Hierbij zijn twee aandachtspunten van toepassing: - Vuistregel kwalitatieve analyse: na 4 a 5 gevallen levert het verzamelen van nieuwe data geen nieuwe informatie op. 4-5 werkbemiddelaars en 4-5 werkgevers betrekken in deze fase lijkt daarmee een goede keuze. - Binnen deze vier groepen streven we naar minimaal 1 groep met enkel deelnemers vanuit 1 werkgever en minimaal 1 groep met deelnemers vanuit verschillende werkgevers	- 4 groepen met bewuste(re) werkgevers die onbevooroordeeld kunnen (blijven) werken met hun 50+ werknemers. - Een training die geëvalueerd kan worden om tot een meer definitief praktijk-proof trainingspakket te komen.
Evalueren van de training	Inzicht in wat in de training behouden moet blijven (werkzame elementen) en wat veranderd moet worden.
Op basis van de werkzame elementen (resultierend uit de evaluatie van de training) de training bijstellen en in orde maken om aan te kunnen bieden aan bijvoorbeeld het ministerie van SZW en AWWN/De Normaalste Zaak als evidence based trainingsinstrument.	- Een praktijk-proof trainingspakket voor werkgevers.

<b>Deelstelling 3</b> Werkgevers delen met behulp van een effectieve communicatietool hun successen en positieve ervaringen met 50+ medewerkers met andere werkgevers.	
<b>Activiteiten:</b>	<b>Resultaten:</b>
Creëren van de ambassadeurs- respectievelijk onderwijzersvideoboodschap.	Videomateriaal als stimulusmateriaal gereed voor lab-experiment.
Testen van de effectiviteit van de ambassadeurs- respectievelijk onderwijzersvideoboodschap.	Empirisch bewijs voor de (niet) werkzame elementen van de ambassadeurs- respectievelijk onderwijzersvideoboodschap.

Ontwikkelen van de communicatietool (video's opnemen van de trainingen die we uitvoeren bij de organisaties, quotes ophalen, etc.) gebaseerd op de effectief gebleken boodschapskenmerken voor een communicatietool voor werkgevers.	Een <i>lab-proof</i> communicatietool voor werkgevers.
Uitzetten en monitoren van de communicatietool bij 4 werkgevers.	4 werkgevers die de communicatietool gezien hebben. 4 werkgevers die een grotere waarde zien van het hebben van 50+ werknemers in het bedrijf.
Evalueren van de communicatietool	Inzicht in wat in de tool behouden moet blijven (werkzame elementen) en wat veranderd moet worden.
Op basis van de werkzame elementen de communicatietool bijstellen en in orde maken om aan te kunnen bieden aan bijvoorbeeld het ministerie van SZW en AWWN/De Normaalste Zaak als <i>evidence based</i> communicatietool.	Een praktijk-proof communicatietool voor werkgevers.

## 4. Aanpak en werkwijze

### 4.1 Methode(s)

Inzichten uit onderzoek tot nu toe bieden goede aanknopingspunten voor hoe deze instrumenten, gericht op het tegengaan van stereotypen over oudere werknemers bij werkgevers, eruit zouden moeten zien. Het blijkt dat krachtige beelden (positieve beelden) van oudere werknemers als competent effectief kunnen zijn (Kroon et al, 2016b; Kroon & Van Selm, under review), dat positieve metaforen en rolmodellen van oudere werknemers voor handen zijn<sup>45,46</sup> maar dat overdrijven contraproductief is.<sup>47,48</sup> Effectieve instrumenten vereisen daarmee een zorgvuldige balans. Deze uitgangspunten komen hieronder terug in de precieze beschrijvingen van de methodes om doelstellingen 1 en 2 te behalen.

### Methodieken en werkzame elementen voor het behalen van doelstelling 1

De volgende methodieken en werkzame elementen gaan we inzetten:

1. Perspectief innemen;
2. Inzetten van de doelgroep (arbeidsgerechtigde 50+ers zelf);
3. Voorkomen van boomerang effect;
4. Werken met lab tests.

#### 1. Perspectief innemen

Voor dit deel van het initiatief wordt een training ontwikkeld die ervoor moet zorgen dat werkgevers hun impliciete vooroordelen over de oudere werknemer kunnen (h)erkennen en neutraliseren. In het voorgestelde project zal de techniek van ‘perspectief innemen’ uitgewerkt worden in een trainingsprogramma gericht op het reduceren van vooroordelen ten aanzien van 50+werknemers bij werkgevers. Uit eerder onderzoek is gebleken dat met behulp van de techniek van ‘perspectief innemen’ vooroordelen over zogeheten *out-group* leden verminderd kunnen worden.<sup>49</sup> Volgens de *Social Identity Theory* speelt de dynamiek tussen *in-* en *out-group* een belangrijke rol bij de vorming van vooroordelen. Negatieve stereotypen over een *out-group* zorgen voor een positief wij-gevoel bij de *in-group*.<sup>50</sup> De techniek van ‘perspectief innemen’ bevordert een onbevooroordeelde omgang tussen leden van verschillende sociale groepen.

<sup>45</sup> Bron: [Van Selm & Van Der Heijden \(2014\). Media portrayals of older employees: a success story?](#)

<sup>46</sup> Bron: [Van Selm, Westerhof & Thissen \(1996\). Ouderen in tv-reclamespots: Lachwekkend of respectabel? \(zie ook Gemeente Amsterdam; Ministerie SZW/Start Foundation\)](#)

<sup>47</sup> Bron: [Fung, Li, Zhang, Sit, Cheng & Isaacowitz, \(2015\). Positive portrayals of old age do not always have positive consequences.](#)

<sup>48</sup> Bron: [Van Selm, Westerhof & De Vos \(2007\). Competent en veelzijdig.](#)

<sup>49</sup> Bron: [Todd & Galinski \(2014\). Perspective-Taking as a Strategy for Improving Intergroup Relations: Evidence, Mechanisms, and Qualifications.](#)

<sup>50</sup> Bron: [Tajfel & Turner \(1979\). Social Identity Theory.](#)

De techniek bestaat eruit dat men wordt getraind zich actief in te leven in de mentale gesteldheid en de subjectieve ervaringen van diegene waarover vooroordelen bestaan. Met behulp van simulaties kan de techniek in de interventie opgenomen worden. De techniek is tot nu toe vaak toegepast in onderzoek naar het reduceren van vooroordelen ten aanzien van bijvoorbeeld migranten, daklozen en ouderen.<sup>51</sup> Dit onderzoek laat zien dat mensen door ‘perspectief innemen’ leden van een *out-group* a) zowel bewust als onbewust positiever gaan beoordelen, b) positiever tegemoet treden, c) willen helpen, d) minder vanuit stereotiepe denkbeelden omschrijven, en e) dat mensen zich meer bewust worden van kansenongelijkheid tussen groepen. Er is aangetoond dat bij ‘perspectief innemen’ sprake is van twee werkzame mechanismen: enerzijds het gevoelsmechanisme, waarin de perspectiefwisseling plaatsvindt via empathie, en anderzijds het kennismechanisme, waarin attributieveranderingen en positieve associaties tussen mensen zelf en de *out-group* centraal staan. Omdat wij verwachten dat het werkzame mechanisme van ‘perspectief innemen’ in deze setting via de kennisroute verloopt, zal het protocol gericht zijn op het bieden van realistische kennis over capaciteiten en aspiraties van oudere werknemers.

## 2. Inzetten van de doelgroep (arbeidsgerechtigden 50+ers zelf)

Het tweede element dat we in de methodiek een rol laten spelen is het inzetten van de doelgroep zelf. Dit zodat zij zelf een anti-stereotiep beeld kunnen neerzetten. De contacthypothese laat zien dat het daadwerkelijk hebben van contact met de *out-group* vooroordelen kan reduceren.<sup>52</sup> Ook het inzetten van media, zoals social media clips van de *out-group* waarin een anti-stereotiep beeld laten zien wordt, kan bijdragen aan het verminderen van vooroordelen. Dit wordt ook wel de parasociale contact theorie genoemd.<sup>53</sup> Je ontmoet iemand dan niet ‘in het echt’, maar wel via een mediaboodschap, bijvoorbeeld door het kijken naar een video-boodschap vanuit zijn of haar perspectief. In het anti-stereotiepe beeld kunnen we ook de voordelen van een oudere werknemer naar voren laten komen. Zo zijn er bijvoorbeeld signalen dat oudere werknemers vaak een stuk loyaler zijn dan de jongere generaties en ze vaak al een breed netwerk opgebouwd hebben, waar de organisatie waarin de werknemer werkt ook voordelen van kan hebben.<sup>54</sup>

## 3. Voorkomen van boomerang effect

Eerdere evaluaties van interventies rondom het verminderen van vooroordelen en discriminatie (denk aan antisemitisme, homofobie en moslimdiscriminatie) laten ook voorbeelden zijn van wat niet werkt. Zo

---

<sup>51</sup> Bron: [Todd & Galinski \(2014\). Perspective-Taking as a Strategy for Improving Intergroup Relations: Evidence, Mechanisms, and Qualifications.](#)

<sup>52</sup> Bron: [Pettigrew & Tropp \(2006\). A meta-analytic test of intergroup contact theory.](#)

<sup>53</sup> Bron: [Schiappa, Gregg & Hewes \(2005\). The Parasocial Contact Hypothesis.](#)

<sup>54</sup> Bron: [Bright Plus \(onbekend\). 6 redenen om een 50-plusser aan te nemen](#)

bestaat er een zogeheten boomerang effect.<sup>55</sup> Veel interventies gebruiken voor de bewustwording van vooroordelen de methode ‘eerst vooroordelen benoemen, dan jezelf corrigeren en dan jezelf erop aanpassen’. Aangetoond is dat door het benoemen van de vooroordelen, de stereotypen juist worden versterkt (ook al corrigeer je daarna jezelf). In een experiment van Gawronski, Deutsch, Mbirkou, Seibt & Strack uit 2008 kwam dit ook duidelijk naar voren.<sup>56</sup> Deelnemers moesten elke keer dat ze een stereotiep beeld zagen op een knop met ‘nee’ drukken. Het bleek echter dat de deelnemers na het experiment meer stereotiepe beelden en vooroordelen hadden dan vóór het experiment. Bij het ontwikkelen van de training zullen we hier dus rekening mee houden.

#### 4. Werken met lab tests

Naast het gebruiken van gefundeerde theorieën, testen we de elementen die kunnen bijdragen aan de inleving in de ander eerst in het lab. Dit is met name verstandig omdat de hierboven beschreven elementen niet allemaal al in het kader van 50+ers en werk getest zijn (zoals parasociale contact theorie en het benoemen van stereotypen door de deelnemers zelf). Daarna wordt de training pas uitgezet onder de daadwerkelijke werkgever en -bemiddelaar deelnemers.

### **Methodieken en werkzame elementen voor het behalen van doelstelling 2**

De volgende methodieken en werkzame elementen gaan we inzetten:

1. Onderscheid maken tussen boodschap-gerichte aanpak en publieksgerichte aanpak
2. Morele verheffing
3. Werken met lab tests

#### 1. Onderscheid maken tussen boodschap-gerichte aanpak en publieksgerichte aanpak

Uit eerder onderzoek is gebleken dat mediabeelden van oudere werknemers van invloed zijn op hoe wij denken over deze groep. Het dominante beeld van oudere werknemers in de media is er een van betrouwbare maar minder competente arbeidskracht.<sup>57</sup> Mediabeelden spelen echter niet alleen een rol in het bevestigen van het 50+stereotype; aangetoond is dat via krachtige beelden bestaande vooroordelen over oudere werknemers ook kunnen worden verminderd. Meer specifiek is onderzocht welk type boodschap het meest effectief is bij het verminderen van stereotiepe denkbeelden over 50+ers onder ouderen zelf: een boodschap-gerichte aanpak – waarbij oudere werknemers op een krachtige en counterstereotype manier worden afgebeeld, of een publieksgerichte aanpak – waarbij opgeroepen wordt

<sup>55</sup> Bron: Felten, Taouanza & Broekroelofs (2018). [Meerdere vliegen in één klap.](#)

<sup>56</sup> Bron: Gawronski, Deutsch, Mbirkou, Seibt & Strack (2008). [When “Just Say No” is not Enough: Affirmation versus Negation Training and the Reduction of Automatic Stereotype Activation.](#)

<sup>57</sup> Bron: Kroon, Van Selm, Ter Hoeven & Vliegthart (2018) [Reliable and unproductive? Stereotypes of older employees in corporate and news media.](#)

het alomtegenwoordige stereotype van de oudere werknemer af te wijzen (Kroon & Van Selm, submitted). Aangetoond werd dat een boodschap-gerichte aanpak effectiever is in het verminderen van onbewuste vooroordelen dan een publieksgerichte aanpak.

Onbekend is nog welk type boodschap-aanpak het meest effectief is bij het tegengaan van vooroordelen over de inzetbaarheid van 50+werknemers onder werkgevers. Werkgevers zelf kunnen gezien worden als meest geloofwaardige communicator in het overtuigen van andere werkgevers om 50+werknemers in dienst te nemen. De vraag is echter hoe deze werkgevers daarbij het best te werk kunnen gaan. Net als in het bovengenoemde onderzoek zijn twee routes denkbaar: a) de boodschap-gerichte route waarin werkgevers laten zien hoe 50+ers bijdragen aan het succes van hun organisatie, of b) de publieksgerichte route waarin een werkgever andere werkgevers wijst op hun verantwoordelijkheid een steentje bij te dragen aan het oplossen van het 50+werkloosheidsprobleem. In een boodschap met route a) fungeert de werkgever als *ambassadeur* terwijl in een boodschap met route b) de werkgever als *onderwijzer* fungeert. Voor dit deel van het voorgestelde project zal dus nog getest worden welk type boodschap het meest effectief is in het overtuigen van werkgevers om 50+werknemers in dienst te nemen. Op basis van de aangetoonde effectiviteit zal een werkgeverscommunicatietool uitgewerkt worden voor het reduceren van vooroordelen over 50+werknemers.

## 2. Morele verheffing

Waar meer over bekend is, hoewel het een relatief nieuwe aanpak is, is hoe morele verheffing gebruikt kan worden in dergelijke interventies.<sup>58</sup> Morele verheffing is een methode die vooral in het lab getest is. Het gaat erom dat je mensen eraan herinnert dat ze moreel goed gedrag willen vertonen.<sup>59</sup> Wanneer mensen bijvoorbeeld positieve video's zien waarin het goede voorbeeld wordt gegeven (denk in ons geval aan werkgevers die hebben ingezien dat zij veel meer uit hun 50+werknemers kunnen halen dan zij dachten en de werknemers weer enorm veel werkplezier ervaren) werkt dit door op de kijker van de video's. De theorie van morele verheffing stelt dat mensen in de basis allemaal het goede willen doen en dit gevoel wordt op deze manier geactiveerd. Er zijn verschillende studies die een positief effect aantonen van morele verheffing op houding en gedrag naar minderheden zoals etnische minderheden en homoseksuelen.<sup>60</sup> Het lijkt nog niet aangetoond hoe dit in de setting van werkgever en werkzoekende 50+er werkt.

---

<sup>58</sup> Bron: [Felten, Taouanza & Broekroelofs \(2018\). Meerdere vliegen in één klap.](#)

<sup>59</sup> Bron: [Pohling & Diessner \(2016\). Moral elevation and moral beauty: A review of the empirical literature.](#)

<sup>60</sup> Bron: [Felten, Taouanza & Broekroelofs \(2018\). Meerdere vliegen in één klap.](#)

### 3. Werken met lab test

Ook bij dit onderdeel van het project geldt: Naast het gebruiken van allerlei gefundeerde theorieën, testen we de elementen die kunnen bijdragen aan het inspireren van medewerkgevers en -bemiddelaars eerst in het lab, om uiteindelijk tot een zo effectief mogelijke communicatietool te komen.

#### **Selecteren van werkgevers voor het behalen van doelstelling 1 en 2**

Selectie vindt eerste instantie plaats via het netwerk van de projectpartners. We kijken daarbinnen naar grootte, draagvlak en commitment. Projectpartner RADAR is verbonden aan het 010 inclusief platform. Er zijn verschillende werkgevers aangesloten aan dit platform: profit, maar ook non-profit (zoals hogescholen). In totaal gaat het om meer dan 20 grote werkgevers van Rotterdam. Ook heeft RADAR contacten met HR van de gemeente Rotterdam. Projectpartner AWWN/De Normaalste Zaak gaat het netwerk van De Normaalste Zaak inschakelen.

Selectie vindt niet specifiek op sector plaats, omdat het probleem niet specifiek aan een sector gebonden lijkt te zijn. Verder zijn we ons ervan bewust dat we in eerste instantie (met name) werkgevers zullen aantrekken die inclusiviteit en leeftijdsdiscriminatie al ‘top of mind’ hebben. Dat is voor dit project niet schadelijk, omdat we voor deze eerste stap richting meer inclusiviteit en minder leeftijdsdiscriminatie werkgevers nodig hebben waarbij we onze aanpakken kunnen ontwikkelen en die daarna ook eventuele ambassadeurs kunnen zijn. De stap daarna gaat (pas) over het verspreiden van de aanpakken bij een grotere groep werkgevers.

## 4.2 Veranderingsmodel

Input (in de vorm van middelen)
<p>Algemeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tijd</li> <li>- Financiering</li> <li>- Netwerk</li> <li>- Competenties (van de alliantie)</li> <li>- Kennis</li> </ul> <p>Specifiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 ontwikkelaars voor zowel de training als de communicatietool (vanuit EUR, UvA en RADAR)</li> <li>- Toegang tot het lab</li> <li>- 104<sup>61</sup> werkgevers, directe leidinggevenden, hr-professionals via AWWN, De Normaalste Zaak, RADAR, evt. ZINZIZ. Deze kunnen uit dezelfde, maar ook uit verschillende organisaties en bedrijven komen. Het gaat in ieder geval wel om minimaal 5 verschillende organisaties.</li> </ul>

<sup>61</sup> 40 voor trainingsprotocol in lab setting, 60 voor het uitproberen van de trainingstool (4 groepen van 15 hr-professionals en direct leidinggevenden), 4 voor het uitproberen van de communicatietool.

- 400 respondenten vanuit het panelbureau



### Activiteiten

Het ontwikkelen, testen, implementeren en evalueren een training waarmee werkgevers hun impliciete vooroordelen leren herkennen en leren uit te schakelen.

- Ontwikkelen van een inlevingsprotocol passend in de setting van werkgever – werkzoekende.
- Testen van dit inlevingsprotocol in een lab setting.
- Vertalen van het effectief gebleken inlevingsprotocol naar een training voor werkgevers (hr-personeel en directe leidinggevenden). Bij het ontwikkelen van deze training wordt ook input van de werkzoekende 50+ers meegenomen.
- Uitzetten en monitoren van de training bij 4 groepen werkgevers (hr-personeel en directe leidinggevenden).
- Evalueren van de training
- Op basis van de werkzame elementen (resultierend uit de evaluatie van de training) de training bijstellen en in orde maken om aan te kunnen bieden aan bijvoorbeeld het ministerie van SZW en AWWN/De Normaalste Zaak als evidence based trainingsinstrument.

Het ontwikkelen, testen, implementeren en evalueren een communicatietool waarmee AWWN De Normaalste Zaak, Ministerie SZW, én werkgevers (hun mede)werkgevers kunnen inspireren om (meer) vijftigplussers uit te nodigen voor gesprekken, een beleid op te maken, aan te nemen, en/of meedoen met de training.

- Creëren van de ambassadeurs- respectievelijk onderwijzersvideoboodschap.
- Testen van de effectiviteit van de ambassadeurs- respectievelijk onderwijzersvideoboodschap.
- Ontwikkelen van de communicatietool (video's opnemen van de trainingen die we uitvoeren bij de organisaties, quotes ophalen, etc.) gebaseerd op de effectief gebleken boodschapskenmerken voor een communicatietool voor werkgevers.
- Uitzetten en monitoren van de communicatietool bij 4 werkgevers.
- Evalueren van de communicatietool
- Op basis van de werkzame elementen de communicatietool bijstellen en in orde maken om aan te kunnen bieden aan bijvoorbeeld het ministerie van SZW en AWWN als evidence based communicatietool.



### Outputs

- Empirisch bewijs voor werkzame elementen van het inlevingsprotocol.
- Empirisch bewijs voor de (niet) werkzame elementen van de ambassadeurs- respectievelijk onderwijzersvideoboodschap.
- Inzicht in wat in de training en communicatietool behouden moet blijven (werkzame elementen) en wat veranderd moet worden.
- Ca. 60 werkgevers, leidinggevenden, hr-professionals getraind.
- Trainingsprotocol voor een training rondom het verminderen van vooroordelen bij werkgevers die door externen gebruikt kan worden (bijvoorbeeld aangeboden worden aan ministerie SZW of AWWN/De Normaalste Zaak als evidence based instrument).
- Communicatietool waarmee AWWN/De Normaalste Zaak, Ministerie SZW, én werkgevers (hun mede)werkgevers kunnen inspireren om (meer) vijftigplussers uit te nodigen voor gesprekken, een beleid op te maken, aan te nemen, en/of meedoen met de training.



### Outcomes

- 4 groepen met bewuste(re) werkgevers die onbevooroordeeld kunnen (blijven) werken met hun 50+ werknemers.
- Meer werkgevers die andere werkgevers kunnen enthousiasmeren over 50+ werknemers.
- Meer mogelijkheid voor andere werkgevers om hun vooroordelen rondom 50+ers te reduceren.



**Impact**

- Gedragsverandering bij werkgevers: Bewuste werkgevers die onbevooroordeeld omgaan met 50+ers in het bedrijf. Hieronder valt ook het aannamebeleid. Organisaties die meer uit hun menselijk kapitaal kunnen halen.
- Minder 50+ers die vanwege hun leeftijd benadeeld worden in hun huidige werkkring.
- Minder werkzoekende 50+ers die vanwege hun leeftijd niet aan een baan komen.

## Bijlage 1:

In de afgelopen jaren kende Nederland verschillende programma's die zich ten doel stelden om vooroordelen tegen te gaan en een meer open houding ten aanzien van gestigmatiseerde groepen te bevorderen. De programma's waren verschillend van karakter, variërend van multimedia campagnes, folders, infographics, tot tool kits en lesprogramma's, en richtten zich op vooroordelen in het algemeen of te aanzien van een bepaalde gestigmatiseerde groep. In de programma's staat bewustwording centraal maar ook het aanbieden van praktische handvatten bij het tegengaan van vooroordelen.

In 2002 startte SIRE (Stichting Ideële Reclame) bijvoorbeeld de campagnes 'De maatschappij. Dat ben jij' en 'Stigmatiseren' met als doel Nederland bewust te maken van wat stigmatisering is, namelijk het in hokjes plaatsen op basis van vooroordelen en algemene veronderstellingen. De 'Stigmatiseren' campagne bestond uit een multimedia component, een zelftest en een lespakket en richtten zich op vooroordelen over o.a. vrouwen of mensen met HIV. De campagne 'De maatschappij. Dat ben jij' bestond uit korte clipjes met kinderboekenvormgeving over huftergedrag en in 2019/2020 kwam daarop een vervolg met de #Doeslief en #Daslief campagnes, waarbij in de laatste de nadruk kwam te liggen op positief voorbeeldgedrag. In de SIRE-campagne 'Tolerantie' werd in 2012 het product 'tolerantie' in de markt gezet als iets 'waar heel Nederland van opknapt'.

Ook ministeries initieerden programma's tegen discriminatie en deze waren meer gericht op de context van een organisatie. Een voorbeeld is de 'Zet een streep door discriminatie' campagne uit 2015 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. De campagne heeft als doel de bewustwording rondom discriminatie en de meldingsbereidheid te vergroten. De campagne verwijst naar artikel 1 van de Grondwet, die discriminatie verbiedt. De website [www.zeteenstreepdoordiscriminatie.nl](http://www.zeteenstreepdoordiscriminatie.nl) is gemaakt om organisaties of personen te helpen met tool kits en informatie. Een organisatie kan hiermee de eigen campagne ondersteunen of het materiaal gebruiken bij een deelcampagne. De koepelcampagne kan dus worden toegespitst op individuele cases die van belang zijn binnen een gemeente, organisatie, etc. Er waren online flyers, radio- en televisiespotjes. Ook kon de campagne worden overgenomen door bedrijven door posters te printen via een tool kit waarin ze ondertekenen dat het desbetreffende bedrijf ook tegen discriminatie is (intentie moet leiden tot congruent gedrag). Ook werd in de campagne een meldpunt voor discriminatie gecommuniceerd.

Een ander voorbeeld is de 'Ik Kan'-campagne van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid die liep van 2008-2011. Dit was een campagne met een positieve insteek ("Iedereen kan wel iets nuttigs

betekenen op de werkvloer") en had als doel om het negatieve denken onder werkzoekende en werkgevers verminderen door te kijken wat hij of zij wel kan. De campagne bestond uit een website met informatie, links en inspirerende voorbeelden voor werkzoekenden, werkgevers en professionals. De website, die nu niet meer bestaat, riep mensen op om creatiever te zijn en om in oplossingen te denken.

Andere voorbeelden zijn het 'Gevraagd .... geen probleem' programma van de Lucille Werner Foundation en Everyday Heroes uit 2018, gericht op het bevorderen van diversiteit op de werkvloer door het aannemen van mensen met een handicap. Een vergelijkbaar doel had de Stichting Samen Sterk Zonder Stigma bij de ontwikkeling van een tool kit voor werknemers met daarin onder andere factsheets, workshops, checklists, filmpjes, en trainingen omtrent psychische diversiteit. Daarnaast werden er rekentools ontwikkeld om aan te tonen dat een 'bijzondere' werknemer niet perse geld kost (tegengaan vooroordelen). Ook zijn onderdeel van de campagne de ervaringen en tips van organisaties die voorgingen om psychische diversiteit te benutten, in de hoop dat andere bedrijven dit ook gaan doen. Tot slot richt de website zich tot hr-professionals door tips en tricks te formuleren om diversiteit te waarborgen. <https://www.samensterkzonderstigma.nl/stigma-en-werk/over-het-project/>. Weer een ander voorbeeld is het 'Wat werkt bij – dossier' met infographics en tips van Kennisplatform Integratie en Samenleving/Movisie uit 2018, gericht op de arbeidsparticipatie van migranten.