

Vergaderjaar 2019–2020

29 544

Arbeidsmarktbeleid

Nr. 999

BRIEF VAN DE MINISTERS VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP, VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID EN VOOR RECHTSBESCHERMING

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 7 februari 2020

Het kabinet heeft de SER op 29 juni 2018 gevraagd advies uit te brengen¹ over wat Nederland kan doen om meer culturele en genderdiversiteit te bereiken in de top van het bedrijfsleven². Op 20 september jl. publiceerde de SER het advies «Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling». In de periode daarna heeft een uitvoerig debat plaatsgevonden over de inhoud van het advies, zowel maatschappelijk als in uw Kamer. Het debat in uw Kamer heeft uiteindelijk geleid tot meerdere aangenomen moties die het kabinet aansporen het door de SER voorgestelde pakket van maatregelen, gericht op meer diversiteit aan de top, integraal over te nemen. In deze Kamerbrief informeren wij, de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Minister voor Rechtsbescherming, u over de uitvoering van de motie van de leden Verhoeven (D66) en Geluk-Poortvliet (CDA) (Kamerstuk 35 300 XIII, nr. 55), de motie van het lid Kuzu (DENK) (Kamerstuk 35 300 XV, nr. 11) en de motie van de leden Jasper van Dijk (SP) en Van Weyenberg (D66) en over het kabinetsstandpunt over het SER-advies (Kamerstuk 35 300 XV, nr. 59).

1. Uitvoering motie Verhoeven en Geluk-Poortvliet en motie Kuzu

Op 3 december jl. zijn door uw Kamer de motie Verhoeven en Geluk-Poortvliet en de motie Kuzu aangenomen (Handelingen II 2019/20, nr. 31, items 25 en 26). Het kabinet is in deze moties gevraagd om de aanbevelingen uit het SER-advies, gericht op diversiteit aan de top, integraal over te nemen. De SER pleit voor een inclusieve samenleving, waarbij met een

¹ <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviesaanvragen/diversiteit-in-de-top.pdf?la=nl&hash=D7C8EB8921C63060EFE3F60B85F8D1CC>.

² Culturele diversiteit verwijst hierin naar Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond. Genderdiversiteit betekent het aandeel mannen en vrouwen in de top van het bedrijfsleven.

integrale aanpak wordt toegewerkt naar een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond in het bedrijfsleven en in de top van het bedrijfsleven.

Het kabinet is van mening dat we in ons land alle talenten nodig hebben, ongeacht geslacht en culturele achtergrond. Diversiteit in het werknemersbestand, zeker ook in de top, kan bedrijven betere besluiten en bedrijfsresultaten opleveren³. Het kabinet vindt het bovendien sociaal rechtvaardig dat iedereen in Nederland de kans krijgt of pakt om zijn of haar talenten te laten zien en te ontwikkelen. Ondanks het feit dat het opleidingsniveau van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond stijgt⁴ en vrouwen gemiddeld een hoger opleidingsniveau hebben dan mannen, blijft de positie van deze groepen op de werkvloer structureel achter. Dat betekent onbenut talent in de top en subtop, ongelijke kansen voor werknemers en misgelopen kansen voor werkgevers. Dit geldt ook voor de overheid als werkgever.

Het kabinet onderschrijft dat ieder zijn rol en verantwoordelijkheid heeft bij het zetten van concrete stappen om diversiteit in de top te realiseren. Het kabinet constateert, net zoals de SER en de Bedrijvenmonitor Topvrouwen, dat de resultaten onomstotelijk en structureel achterblijven, ondanks vaak oprechte aandacht voor het belang van diversiteit. We mogen meer verwachten van degenen die de toegangspoorten tot de top en subtop beheren. Voor het bedrijfsleven ligt het primaat bij werkgevers en hun aandeelhouders. Ondanks het verstrijken van de tijd en de veelvuldig uitgesproken intentie tot verbetering, zijn de resultaten dusdanig teleurstellend, dat het kabinet zich genoodzaakt ziet om ingrijpende maatregelen te treffen ten aanzien van het bevorderen van meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Hierbij voelt het kabinet zich gesterkt door het door werkgevers en werknemers unaniem gedragen SER-advies, waarin zij zich uitspreken voor een wettelijke regeling met sanctie gericht op een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen en voor maatregelen die de instroom en doorstroom naar de top bevorderen en uitstroom tegengaan. Het kabinet onderkent daarbij dat een ingroeiquotum voor beursvennootschappen een uitzonderlijke maatregel is. Toch zijn wij er, net als een brede meerderheid van uw Kamer, van overtuigd dat enkel op deze manier de beoogde maatschappelijke beweging in gang, versneld en bestendigd kan worden.

2. Uitvoering motie Van Dijk en Van Weyenberg

De motie van Dijk/Van Weyenberg onderstreept dat het belangrijk is om kansengelijkheid voor vrouwen in topfuncties te bevorderen, maar zeker ook voor alle andere vrouwen die kunnen en willen werken. De SER werkt duidelijk uit hoe belangrijk het is om aandacht te hebben voor de rol van de kweekvijver als we streven naar een diverse top. Daarnaast wijst de SER op de «stapelings» van factoren tijdens de levensloop en de kantelmomenten in werk, studie, gezin en zorgsituatie⁵. Het kabinet is het hier ten zeerste mee eens en omarmt het belang van het vergroten van de mogelijkheden van vrouwen op de arbeidsmarkt. Het kabinet werkt in de kabinetsreactie IBO Deeltijdwerk zijn visie op dit brede vraagstuk uit en zal onder andere ingaan op beleid rondom de ondersteuning van gezinnen bij de combinatie van arbeid en zorg. Daarnaast verwacht het kabinet dat met de door de SER in te richten infrastructuur fundamentele vooruitgang geboekt kan worden met het transparant maken van de verscheidenheid

³ McKinsey (2018) *Delivering through diversity*.

⁴ Zie onder meer CP, 2016, Integratie in zicht?, CBS, Factsheet integratie 2018.

⁵ Zie ook notitie CPB/SCP «Vrouwen aan de Top», 21 augustus 2019.

aan onderwerpen die kunnen bijdragen aan het bevorderen van gelijke kansen en het verbeteren van positie van vrouwen op de arbeidsmarkt. De in het voorjaar te verwachten voortgangsrapportage Emancipatie informeert u over de voortgang die is geboekt op het kabinetsbeleid op gendergelijkheid. Naast het vergroten van de economische en financiële zelfstandigheid van vrouwen gaat het dan onder meer om het bevorderen van gelijkheid tussen vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt en het stimuleren van de arbeidsduur en het arbeidsaanbod.

In de hoofdstukken drie tot en met zeven wordt nader ingegaan op het samenhangende pakket aan maatregelen, zoals uiteengezet door de SER in het advies «Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling».

3. Nieuwe maatregelen voor meer vrouwen in de top

Het kabinet stelt voorop dat het teleurstellend is dat het bedrijfsleven er zelf niet in slaagt te komen tot een meer diverse top en subtop. Ondanks allerlei beloftes en goede voornemens blijven veel bedrijven dramatisch achter in het realiseren van meer diversiteit aan de top. Dat tekent een situatie waarbij mannen en vrouwen nog steeds geen gelijke kansen hebben als het gaat om de doorstroom naar bestuurs- en toezichtsfuncties. Ondanks het feit dat het kabinet zich realiseert dat een diversiteitsquotum een zwaar en uitzonderlijk middel is – en overigens ook niet ideaal – ziet het zich genooddaakt tot de introductie ervan om een doorbraak te forceren. Daarnaast zien wij ook draagvlak voor deze maatregel bij de SER en de Tweede Kamer. De Minister voor Rechtsbescherming en de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap komen daarom met een wettelijke regeling in het Burgerlijk Wetboek om diversiteit m/v in de top van het Nederlandse bedrijfsleven te vergroten. Het kabinet gaat mee in de redenering van de SER om onderscheid te maken in een regeling voor beursvennootschappen en een algemene regeling voor alle grote vennootschappen:

- Nederlandse beursgenoteerde bedrijven worden verplicht een vertegenwoordiging van mannen én vrouwen van ten minste 30% te realiseren in de rvc. Een nieuwe benoeming die niet bijdraagt aan een verdeling van zetels van ten minste 30% m/v is nietig.
- Grote naamloze vennootschappen (nv's) en besloten vennootschappen (bv's) (ongeveer 5000 bedrijven) worden verplicht om:
 - o Zelf passende en ambitieuze streefcijfers op te stellen voor de diversiteit m/v in rvb, rvc en subtop. De definitie van subtop is aan de bedrijven zelf.
 - o Een plan te maken waarin wordt aangegeven hoe het streefcijfer gerealiseerd wordt.
 - o Transparant te zijn over het proces, de inzet en de resultaten.

Beursvennootschappen mogen, aldus de SER door hun bedrijfsomvang zonder meer in staat worden geacht in de komende tijd werk te maken van een meer gelijkwaardige m/v-verhouding in de rvc. Tegen de achtergrond van het belang van goed bestuur zijn deze bedrijven al aan nadere regels gebonden en geldt voor hen de Corporate Governance Code met daarin opgenomen bepalingen over diversiteit.

Met de wettelijke verplichting in het Burgerlijk Wetboek komt het kabinet tegemoet aan de grote verschillen tussen vennootschappen en sectoren door het streefcijfer van 30% dat sinds 1 januari 2013 geldt, te vervangen door maatwerk. De streefcijferregeling is met ingang van 2020 verlopen. Gezien de urgentie die uit de cijfers spreekt, is het zaak om de duur van het huidige wettelijk vacuüm te beperken. Daarom streeft het kabinet naar een voortvarende invoering van het voorgestelde pakket aan maatregelen.

Het kabinet streeft ernaar een voorstel voor deze wettelijke regeling uiterlijk in het voorjaar 2020 aan de Raad van State te sturen.

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Minister voor Rechtsbescherming zenden na verschijnen van deze kabinetsreactie de resultaten van de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019 toe aan alle grote ondernemingen die onder de streefcijferregeling vallen en informeren hen over de voorgenomen maatregelen van het kabinet.

4. Nieuwe maatregelen voor meer culturele diversiteit in de top en subtop

Als het gaat over culturele diversiteit, constateert de SER dat werkgevers die hierop beleid voeren vaak vooral culturele diversiteit in algemene zin stimuleren en in mindere mate voor de top. Uit de analyse van de SER blijkt dat werkgevers moeite hebben om inzicht te krijgen in cijfers over cultureel divers talent. Daarnaast worstelen zij met de vraag hoe zij meer medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond kunnen laten in- en doorstromen. Als onderdeel van de specifieke maatregelen gericht op meer culturele diversiteit aan de top, adviseert de SER het aanjagen en faciliteren van bedrijven en ondernemingsraden, het verder onderzoeken en aanbieden van mogelijkheden tot het vergroten van inzicht in culturele diversiteit, het vergroten van de zichtbaarheid van talent met een migratieachtergrond. Dit kan inzicht in en transparantie over de mate van culturele diversiteit vergroten.

Het kabinet zal de aanbevelingen van de SER voor het bevorderen van culturele diversiteit in de top overnemen, door stimuleren van samenwerking en het verbeteren van het inzicht in culturele diversiteit. Dit zijn randvoorwaarden voor meer zichtbaarheid en transparantie van culturele diversiteit in de top. Om werkgevers verder te ondersteunen bij het wegnemen van belemmeringen voor de doorstroom van cultureel divers talent naar de top, onderneemt het Kabinet enkele aanvullende initiatieven. Ten slotte pakt het kabinet met lopende maatregelen al een kennisversterkende, stimulerende en aanjagende rol om de culturele diversiteit en inclusie bij werkgevers in den brede te vergroten. Eerst wordt ingegaan op de nieuwe maatregelen, daarna op het reeds lopende beleid.

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gaat inzetten op het vergroten van kennis en mogelijkheden voor monitoring en rapportage over culturele diversiteit. Hierbij blijft uiteraard van belang dat het verwerken van persoonsgegevens betreffende culturele of etnische achtergrond uitsluitend kan gebeuren met respect voor de privacy van het individu. Concreet gaat het om het overnemen van de volgende SER-adviezen:

1. *Barometer Culturele Diversiteit*. Met de Barometer Culturele Diversiteit kunnen werkgevers de culturele diversiteit van hun personeelsbestand in beeld brengen⁶. De SER benadrukt de potentiële impact van deze barometer, die met succes is getest in een pilot. Op dit moment onderzoeken het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het CBS de wettelijke kaders voor het beschikbaar maken van de barometer voor werkgevers. Bij een positieve uitkomst kan de barometer dit jaar beschikbaar komen voor middelgrote en grote werkgevers.
2. *Verkenning van de mogelijkheden om de individuele doorstroom naar de top van talenten met een migratieachtergrond te volgen*. De Barometer voorziet niet in gegevens over individuen, maar werkgevers

⁶ Kamerstuk 29 544, nr. 960.

willen graag individueel talent kunnen volgen. We verkennen de privacy- en praktische aspecten van een dergelijk systeem en, samen met de SER gaan we na welke plaats het kan hebben binnen de te ontwikkelen ondersteunende infrastructuur.

Aanvullend op deze punten, ziet het kabinet nut en noodzaak van het breder verkennen van manieren om werkgevers te ondersteunen bij het stellen van zinvolle targets voor diversiteit in de top. De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid initieert daartoe:

3. *Verkenning van de manieren om culturele diversiteit in de top te monitoren, op sectorniveau.* Het CBS en het SCP beschikken over cijfers die inzicht geven in culturele diversiteit op sectorniveau, maar het is de vraag in hoeverre ze kunnen inzoomen tot uitsluitend de toplaag. Het SCP en het CBS zal worden gevraagd om betrokken te zijn bij de verkenning naar de mogelijkheden om dit niveau van detail te bereiken.
4. *Verkenning van de werkzame elementen en doeltreffendheid bij maatregelen voor meer culturele diversiteit in de top.* Het gaat hierbij om inzichten rondom werving, selectie, behoud en doorstroom van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond. Deze verkenning zal plaatsvinden samen met werkgevers.

Over de voortgang van de uitvoering van deze vier initiatieven zal de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid uw Kamer in het najaar van 2020 informeren, in de volgende voortgangsbrief van het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA).

Naast deze nieuwe maatregelen is er reeds sprake van lopend beleid dat ook breder bij kan dragen aan culturele diversiteit in organisaties.

Het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) bouwt aan een basis voor succesvolle instroom, doorstroom en behoud van werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond op alle niveaus binnen organisaties. Net als de SER constateert ook het kabinet dat vaak onvoldoende bekend is wat er echt werkt om culturele diversiteit te bevorderen. In pilots wordt, met veel energie van gemeenten, onderwijsinstellingen en werkgevers, getest wat in de praktijk werkt om te komen tot meer gelijke kansen voor Nederlanders met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt. Pilots richten zich onder meer op objectievere werving en selectie, het creëren van een inclusieve werkomgeving, studiekeuze en de overgang van mbo naar de arbeidsmarkt. Over de voortgang van het programma VIA is uw Kamer onlangs per brief geïnformeerd⁷.

Daarnaast is binnen de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, in lijn met het advies van de SER, aandacht voor de rol van ondernemingsraden. Zij kunnen waken voor discriminatie en het onderwerp (culturele) diversiteit agenderen binnen hun organisaties. Begin 2020 wordt een bijeenkomst met ondernemingsraden georganiseerd over het stimuleren van diversiteit en inclusie binnen de eigen organisatie. In de aanloop wordt onderzocht in hoeverre dit thema nu al leeft bij ondernemingsraden. Middels de reguliere voortgangsrapportage van het actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie wordt u geïnformeerd over dit traject.

⁷ Kamerstuk 29 544, nr. 960.

5. Ondersteunende infrastructuur en transparantie over diversiteit in de top

De SER neemt het initiatief voor een ondersteunende infrastructuur voor gender en culturele diversiteit, waarvan de invulling nader uitgewerkt wordt samen met ministeries en andere betrokken partijen. Dit biedt mogelijkheden om activiteiten en organisaties die zich nu en in de toekomst bezighouden met monitoring van diversiteit, het ontwikkelen van kennis en een database met topvrouwen en mogelijk in de toekomst ook multicultureel talent, met elkaar te verbinden en samenwerking te bevorderen. De continuering van het project Diversiteit in Bedrijf voor de jaren 2020–2024⁸ kan hierin onder andere een plaats hebben. De sociale partners hebben in dit project waardevolle kennis verzameld over het bevorderen van een inclusieve bedrijfscultuur en een groeiend netwerk aan bedrijven is ondertekenaar van het Charter Diversiteit, met doelen op het gebied van zowel culturele als gender-diversiteit.

De infrastructuur is een belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen invoeren van de maatregelen. Het biedt zowel ondersteuning bij het opzetten en uitwerken van de plannen als een adequaat monitorings-systeem waarmee vennootschappen zich kunnen spiegelen aan anderen. Dat kan, zeker in het geval van topvrouwen, bijdragen aan grotere transparantie. Zo kan de infrastructuur bijvoorbeeld mede inzicht bieden in de mate van gelijke beloning van mannen en vrouwen.

Het kabinet omarmt het streven naar het monitoren en het transparant maken van culturele diversiteit in de top en subtop uit het SER-advies. Dit punt wordt in 2020 mede samen met het voorstel van de SER voor de infrastructuur nader onderzocht. Over de infrastructuur, het vormgeven van de transparantieverplichting en over de voortgang van de wettelijke verplichting informeert het kabinet de Kamer voor zomer 2020.

6. Diversiteit in de (semi-)publieke sector

De SER pleit in haar advies ook voor maatregelen gericht op het realiseren van diversiteit in de top van de (semi-)publieke sector. Het kabinet onderkent dat ook binnen de (semi-)publieke sector diversiteit en inclusie steviger verankerd zou moeten worden. Voor het bereiken van meer vrouwen in de top adviseert de SER een vergelijkbare regeling voor de (semi-) publieke sector als de regeling voor beursgenoteerde en grote vennootschappen.

Het kabinet neemt ook deze aanbeveling uit het SER-advies integraal over. Het kabinet zal nader uitwerken voor welke (semi-)publieke sectoren en organisaties het ingroei-quotum kan gaan gelden en welke (semi-)publieke organisaties worden verplicht zelf hun ambitieuze streefcijfer vast te stellen. Gezien de breedte en de diversiteit van de organisaties behorend tot de (semi-)publieke sector past hier geen *one-size-fits-all* regeling. Hiertoe wordt een programma ingesteld met betrokken instanties en stakeholders uit de (semi-)publieke sector, onder aansturing van de Minister van OCW. Het kabinet zal de Kamer voor de zomer van 2020 informeren over de vormgeving, de aanpak en het tijdsplan van het programma.

Naar een inclusief en divers samengesteld bestuur

Politiek raakt en is van ons allemaal. Een divers samengesteld openbaar bestuur vergroot de herkenbaarheid en kwaliteit van het bestuur en versterkt onze democratie. Echter, de toename van vrouwen in politiek en

⁸ Kamerstuk 35 300 XV, nr. 24.

bestuur gaat het laatste decennium traag en vlak af. Ook op andere vlakken kan de samenstelling van politiek en bestuur diverser. Samen met anderen zet dit kabinet daarom stappen om te sturen op een meer inclusief en divers openbaar bestuur, zoals aangekondigd in de beleidsreactie die op 2 juli 2019 naar de Tweede Kamer is gestuurd⁹. Streven is dat de man-vrouw verhouding in het openbaar bestuur zich in de toekomst stabiliseert tussen de 40 en 60 procent. De beleidsinzet uit deze Kamerbrief is inmiddels in uitvoering.

Rijksoverheid als werkgever

De rijksoverheid voelt de verantwoordelijkheid om zelf een voorbeeldfunctie te vervullen en te blijven streven naar diverse en inclusieve rijks-organisaties.

Het kabinet is van mening dat voor het goed functioneren van de rijksoverheid de samenkost van verschillende perspectieven, achtergronden, oriëntaties en kennis een essentiële randvoorwaarde is. Ook is het belangrijk dat de samenleving zich herkent in de samenstelling van het personeelsbestand van de rijksoverheid. De afgelopen jaren is er veel gedaan om het aantal vrouwen in de ambtelijke top te vergroten. Aanvankelijk gold een streefcijfer van 30%. In 2015 werd dat percentage gehaald, twee jaar eerder dan het streven was. Sindsdien is dit percentage blijven groeien met enkele procentpunten per jaar. In het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 is een inclusieve werkomgeving met divers samengestelde teams een belangrijk focuspunt. Naar aanleiding daarvan zijn en worden verschillende maatregelen genomen, zowel rijksbreed als binnen departementen. Dit betreft bijvoorbeeld trainingen «selecteren zonder vooroordelen» en diversiteit en inclusie als onderdeel van management leergangen. Een divers samengestelde rijksdienst en een inclusieve werkomgeving¹⁰, waarin divers talent voor de rijksdienst wordt aangetrokken, behouden blijft en doorstroomt, is noodzakelijk om meer diversiteit in de top te bewerkstelligen. In lijn hiermee hebben alle ministeries zich ook aangesloten bij het Charter Diversiteit.

7. Brede integrale aanpak SER

Het kabinet onderschrijft het belang van de brede analyse die de SER heeft gemaakt. Zij realiseert zich dat diversiteit aan de top het gevolg is van beleid gericht op de basis. Het kabinet ziet de noodzaak om deze brede en integrale invalshoek te omarmen in haar beleid. Zo blijft het kabinet werken aan «een leven lang ontwikkelen». Hierover ontvangt u voor zomer 2020 een integrale voortgangsbrief. De combinatie van arbeid en zorgtaken blijft ook aandachtspunt voor het kabinet, net als deeltijdwerken. U ontvangt begin 2020 de kabinetsreactie op het IBO Deeltijdwerk, waarin het kabinet haar visie op dit vraagstuk uiteen zal zetten en onder andere in zal gaan op beleid rondom de ondersteuning van gezinnen bij de combinatie van arbeid en zorg waaronder kinderopvang en verlof. In november heeft u een brief ontvangen over de inzet op het vergroten van de economische en financiële zelfstandigheid van vrouwen¹¹.

⁹ Kamerstuk 30 420, nr. 328.

¹⁰ Over het onderzoek van de Algemene Rekenkamer inzake diversiteit in vaste adviescolleges ontvangt uw Kamer een reactie van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

¹¹ Kamerstuk 30 420, nr. 334.

8. Concluderend

Het kabinet voelt de noodzaak om de culturele diversiteit en het aandeel vrouwen in de top van organisaties te vergroten en pakt hierin een sturende, agenderende en ondersteunende rol. Hierbij is zij genoodzaakt een ingrijpende maatregel zoals het ingroeiquotum bij de rvc's van beursgenoteerde bedrijven in te voeren, als één onderdeel uit een breed pakket van maatregelen om gelijke kansen te realiseren. Daarmee zijn we er niet. Het is essentieel te erkennen dat het realiseren van diversiteit in de top een gezamenlijke verantwoordelijkheid is waarbij ieder zijn taak heeft. Het kabinet schept met de gepresenteerde wettelijke maatregelen de randvoorwaarden. Het is aan werkgevers om alle talent op de arbeidsmarkt optimaal te benutten en door te laten groeien. Het SER-advies geeft in zijn handreiking voor bedrijven hiervoor mooie, concrete tips.

Het gepresenteerde pakket aan maatregelen zet organisaties aan om de scheve situatie recht te trekken en te komen tot een eerlijke en evenwichtige arbeidsmarkt. Hiermee omarmt het kabinet het «Nieuwe Normaal» dat de SER beschrijft, waarbij het bedrijfsleven en de top van het bedrijfsleven een afspiegeling van de samenleving vormen.

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,
I.K. van Engelshoven

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
W. Koolmees

De Minister voor Rechtsbescherming,
S. Dekker