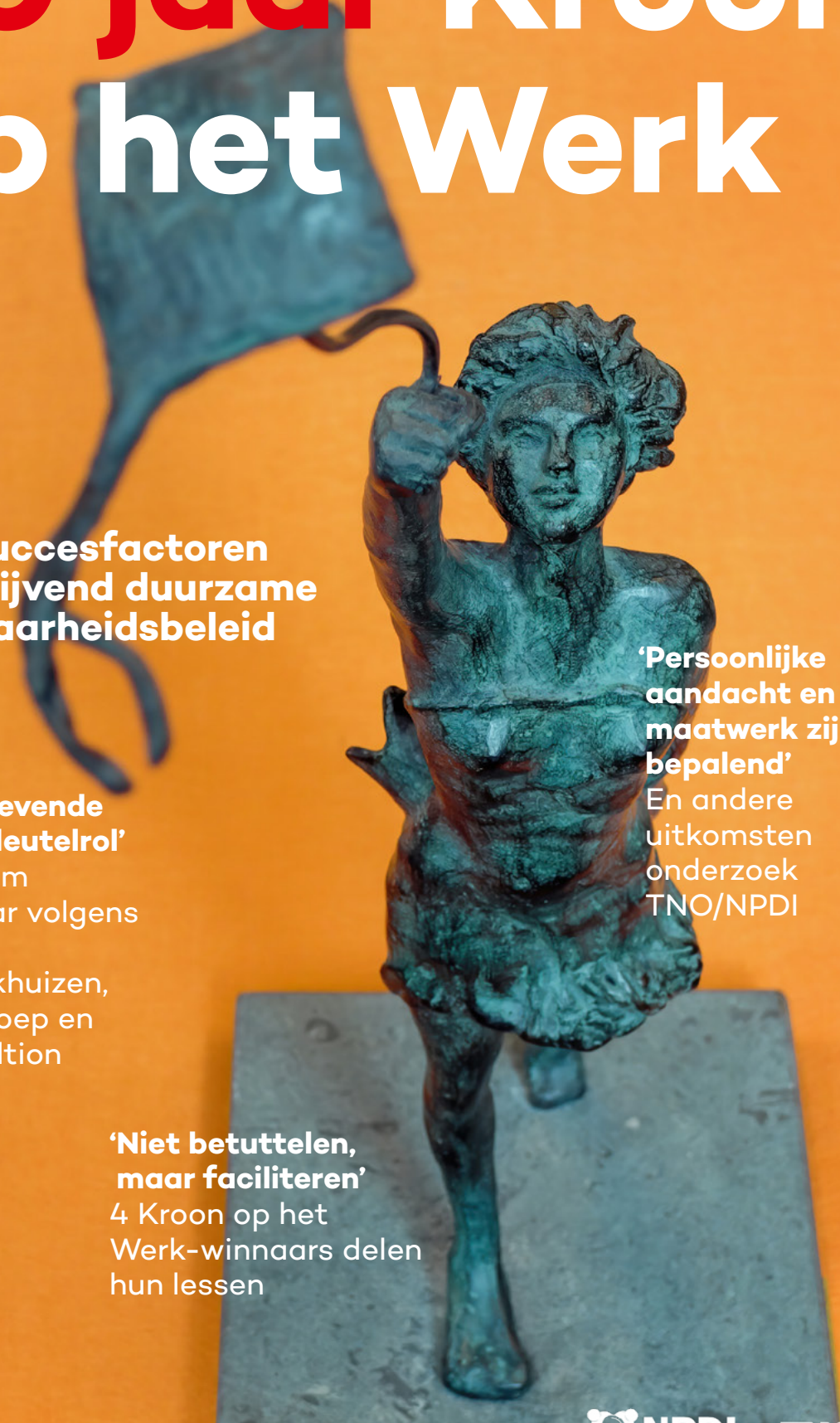


20 jaar Kroon op het Werk



5

**De 5 succesfactoren
voor blijvend duurzame
inzetbaarheidsbeleid**

**‘Direct
leidinggevende
speelt sleutelrol’**

Duurzaam
inzetbaar volgens
Lavans,
RSG Enkhuizen,
Siers Groep en
ROC Deltion
College

**‘Persoonlijke
aandacht en
maatwerk zijn
bepalend’**

En andere
uitkomsten
onderzoek
TNO/NPDI

**‘Niet betuttelen,
maar faciliteren’**

4 Kroon op het
Werk-winnaars delen
hun lessen



KROON OP HET WERK



TNO innovation
for life

Wat oud-Kroon op het Werk-winnaars zeggen

“Duurzame inzetbaarheid moet je niet zien als een losstaand programma, maar als een ontwikkeling die je als bedrijf zelf wilt” – Ewals Cargo Care

“Duurzame inzetbaarheid moet een van je bedrijfsdoelstellingen zijn – want dan kun je het succesvol integreren in alles wat je doet” – Hago Next

“Het is cruciaal dat het vitaliteitsbeleid is opgenomen in de missie en visie van de organisatie. En dat het College van Bestuur en de leidinggevenden het omarmen en uitdragen” – ROC Deltion College

“Duurzame inzetbaarheid is altijd onderwerp van gesprek binnen onze organisatie – zo houden we het beleid levend in alle lagen van de organisatie” – Carglass

“Niet betuttelen maar faciliteren - zo gaan we uit van de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer” – Lavans

“We kijken niet meer alleen vanuit verzuim naar duurzame inzetbaarheid – het gaat ook over behoud en ontwikkeling van mensen in het algemeen” – Siers groep

Wat oud-Kroon op het Werk-winnaars zeggen

“Commitment vanuit de directie, een inspirator in huis hebben, durven doorzetten en herhalen, herhalen, herhalen. Oh, en het vooral niet te moeilijk maken” – De Kennemer Duincampings

“Focus op het onderwerp is belangrijk. Net zoals het beleid aanpassen aan de veranderingen die steeds vaker elkaar opvolgen” – Wedding Nederland

“Maatwerk voor medewerkers is van groot belang. Met dezelfde kaders en niet een apart kader per leidinggevende” – RSG Enkhuizen

“Betrokken management en een betrokken HR-afdeling, die een goed en werkbaar beleid uitvoeren - dat is cruciaal” – Conservator groep

“We voelen met elkaar de verantwoordelijkheid om de organisatie vitaal te houden” – Gemeente Bronckhorst

“Het feit dat we mensen toerusten om persoonlijk sterker te worden en beter te kunnen beslissen, maakt dat we continu werken aan een vitalere en gezondere organisatie” – ROC Deltion College

Inhoud



Wat de Kroon op het Werk-winnaars zeggen



‘Direct leidinggevende speelt sleutelrol’ - Kroon op het Werk-winnaar RSG Enkhuizen (2009)



‘Dialogoog is het allerbelangrijkste beleidsmiddel’ - Kroon op het Werk-winnaar ROC Deltion College (2000)



Wat we telkens terug zien komen



De 5 succesfactoren voor duurzame inzetbaarheidsbeleid



Zo hebben we ons onderzoek gedaan



‘Niet betuttelen, maar faciliteren’ - Kroon op het Werk-winnaar Lavans (2007)



‘Maar vraag ook: hoe gaat het thuis?’ - Kroon op het Werk-winnaar Siers Groep (1997)



Kerngegevens van het onderzoek

Wat we telkens terug zien komen

Het idee achter de Kroon op het Werkprijs in 1996

was ‘leren van de praktijkervaring van de best presterende bedrijven in hun aanpak van duurzame inzetbaarheid’. Zorgen dat de medewerkers met meer energie naar huis gaan dan waarmee ze gekomen zijn. Zorgen dat zij een goede balans vinden tussen werk en privé. En als zij dan toch een andere werkplek zoeken, met zo veel mogelijk plezier op hun vorige werk terugkijken en daar enthousiast over willen vertellen. Met vitale en gelukkige medewerkers presteer je als bedrijf het beste. Ongeacht de branche en de grootte van een organisatie. In goede en in slechte tijden.

Wat we de afgelopen 20 jaar hebben geleerd - en telkens terug zagen komen - zijn succesvoorwaarden zoals: maximale eigen verantwoordelijkheid bij de medewerkers, fouten mogen maken, leiderschap dat niet regelt maar faciliteert en zelf het goede voorbeeld geven. Iedere winnaar zei bij de prijsuitreiking dat het winnen van de prijs niet de verdienste van de leiding alleen was, maar juist van iedereen.

Kunnen we uit al deze ervaringen ‘de heilige graal’ van een organisatiebreed gerealiseerde duurzame inzetbaarheid halen? Zijn de Kroon op het Werk-winnaars in staat om de hoge standaard van dat moment vast te houden, of zelfs verder te verbeteren? Met andere woorden: hoe ‘duurzaam’ is het duurzame inzetbaarheidsbeleid van de winnaars over de tijd? Wat zijn de succesfactoren om dit voor elkaar te krijgen? Dat wilden we na 20 jaar heel graag onderzoeken bij de 19 prijswinnaars van weleer, waarvan er 11 mee hebben gedaan aan ons onderzoek.

Het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPDI)

wil de geleerde lessen hier graag delen. We wensen je veel inspiratie en leerzame ervaringen toe en hopen dat dit magazine je helpt om je eigen aanpak van duurzame inzetbaarheid verder te ontwikkelen en verbeteren.

Namens alle partners van het NPDI, de jury van de Kroon op het Werkprijs en het bestuur van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid,

*Wouter van Ginkel,
Jurysecretaris, medeoprichter en bestuurslid van het NPDI*



Piet Heerkens

‘Niet betuttelen,
maar faciliteren’

Kroon op het werk – de winnaar van 2007

Familiebedrijf Lavans

Lavans is een 90-jarig familiebedrijf en expert in bedrijfskleding, vloer- en sanitaire hygiëne. Er werken ruim 200 werknemers met veel nationaliteiten. De laatste 15 jaar staan duurzame inzetbaarheid en organisatieontwikkeling centraal binnen de organisatie.

Sinds het winnen van de Kroon op het Werkprijs in 2007 heeft Lavans qua duurzaam inzetbaarheidsbeleid niet stil gestaan. Rond 2007 richtte het beleid zich vooral op de fysieke gezondheid van de werknemers. Tegenwoordig is er ook veel aandacht voor het verbeteren van de mentale gezondheid en ontwikkeling van werknemers, naast op maat gemaakte leefstijlondersteuning en coaching.

Gezamenlijk verantwoordelijk

Voor Lavans staat duurzame inzetbaarheid gelijk aan aandacht voor de werknemers.

Directeur Piet Heerkens: *“De persoonlijke benadering voert de boventoon. We gaan wel sterk uit van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor werkgever en werknemer. We willen hierin zeker niet betuttelen maar wel faciliteren. We organiseren twee keer per jaar een werkgesprek en dat is dan een echte dialoog - tweerichtingsverkeer, dus.”*

Niet bang

Wanneer duidelijk is waar werknemers tegenaan lopen, dan is ook duidelijk wat er nodig is. Maatwerk, baanvormgeving of opleidingen kunnen het antwoord zijn. Daarnaast doet men veel met leren in teams en loopbaanbegeleiding.

De teamleiders zijn hierbij belangrijker geworden dan voorheen. Waar het prediken van duurzame inzetbaarheid eerst plaatsvond in workshops voor de medewerkers, richten directie en HR zich nu meer op de leiding, zodat die ook de boodschap doorgeeft. Hun rol is vooral toezien op de ontwikkeling van de mensen en de ontwikkeling van de groep. Bij het geven van opleidingen is Lavans niet bang voor uitstroom. Heerkens: *“Ik heb liever iemand die goed opgeleid is, en vervolgens gaat, dan een slecht opgeleid iemand die blijft zitten.”*

‘Het begint met een praatje maken en vragen hoe het gaat’

Praatje maken

Als tip voor andere bedrijven raadt Lavans aan om goed te kijken wat voor soort beleid past bij het bedrijf. Immers, elk bedrijf heeft een andere manier van werken en daar past een ander duurzaam inzetbaarheidsbeleid bij. Daarnaast moet je als bedrijf echt achter het beleid staan en niet alleen duurzaam inzetbaarheidsbeleid uitvoeren voor de beeldvorming. Zo delen bij Lavans de directieleden zelf hun visie op duurzame inzetbaarheid in bijeenkomsten voor de nieuwe medewerkers. Hierdoor maken ze duidelijk hoe belangrijk zij duurzame inzetbaarheid vinden. Maar ook willen ze het levensverhaal achter de werknemer weten.

HR-manager Annemarie van Loon: *“Het begint met de mensen kennen. Dat gaat over een praatje met ze maken en vragen hoe het met ze gaat.”*



Ria Kuper

‘Direct
leidinggevende
speelt
sleutelrol’

Kroon op het Werk – de winnaar van 2009

RSG Enkhuizen

De middelbare school RSG Enkhuizen bestaat uit circa 1500 leerlingen en 158 medewerkers. Daarvan zijn er 110 docent, 43 ondersteunend personeel, 4 directielid en 1 bestuurder. In 2009 won de RSG de Kroon het op Werkprijs.

RSG Enkhuizen is een platte organisatie met korte lijnen. De scholengemeenschap onderscheidt zich door de grote aandacht voor de ontwikkeling van de werknemers. Van de 110 docenten studeren er continue 10 tot 15.

Echt een hit

Schoolleider HRM en onderwijsontwikkeling Ria Kuper: *“Denk hierbij aan een vervolgmast of opleiding voor een tweede- of eerstegraads onderwijsbevoegdheid op hbo- of wo-niveau. Naast deze geaccrediteerde opleidingen kun je als medewerker ook gebruikmaken van andere trajecten. Neem het teacher-leadertraject – dat richt zich op het aanleren van leiderschap. Dat is echt een hit, die al 30 mensen hebben afgerond. Daarnaast is er de RIA-training – hierin staan leren en reflecteren centraal staat. Deze training wordt in alle geledingen van de school aangeboden. Ook voor deze training is er dit jaar opnieuw grote belangstelling.”*

Lopend proces

Na het winnen van de Kroon op het Werkprijs in 2009 was het enige tijd onrustig op de RSG. Er waren interne geschillen en er ontbrak een gemeenschappelijke visie. In plaats van de inspirerende onderlinge verbintenissen die tot de prijs hadden geleid, ontstonden er eilandjes. Maar sinds anderhalf jaar is het roer weer om. Er zijn personele wisselingen geweest – ook bij de leidinggevend, en er werd een transitieteam ingesteld, dat nu stuurt op de inmiddels weer heldere, gezamenlijke koers. Daarbovenop is een werkgroep duurzame inzetbaarheid ingesteld die aan de slag is gegaan met sociale veiligheid.

De nieuw vastgestelde visie en koers, en de aandacht voor sociale veiligheid, worden gezien als belangrijke stappen naar nieuwe verbondenheid en inspiratie. Dit is een lopend proces. Maar in plaats van discussie is er weer dialoog. In plaats van de eilandjes, is de school weer steeds meer één geheel.

‘In plaats van discussie, is er weer dialoog’

Optimisme

In de afgelopen periode bleek dat de direct leidinggevende een absolute sleutelrol heeft in het duurzame inzetbaarheidsbeleid. De leidinggevende kan aanmoedigen en stimuleren, maar ook blokkeren en weerstand bieden. Daarom investeert de RSG veel in de leidinggevende, zodat deze goed in staat is om het duurzame inzetbaarheidsbeleid voor iedereen te stimuleren.

De coronacrisis vraagt veel van scholen. Van iedereen die er werkt en natuurlijk ook van de leerlingen. Eerst was er een abrupte sluiting, daarna een periode van online-onderwijs. Nu zijn de scholen weer open en moeten de leerlingen en docenten anderhalve meter afstand houden. Het leidt tot veel onzekerheid en er moet veel worden geïmproviseerd. Toch is er bij de RSG weer duidelijk optimisme te bespeuren. Samen met de hervonden eensgezindheid en gezamenlijke visie kan er ook op deze lastige omstandigheden een passend antwoord worden gevonden.

5 succesfactoren voor blijvend duurzame inzetbaarheidsbeleid

11 oud-winnaars reflecteerden op hun duurzame inzetbaarheidsbeleid. Deze 5 succesfactoren kwamen daaruit naar voren.



Heldere en inspirerende missie en visie

Duurzame inzetbaarheid (DI) is geen thema waar je ‘zomaar’ aan begint. Dat blijkt al uit het woord ‘duurzaam’ – ook overmorgen en volgend jaar moet het gelden. Een organisatie zal daarom eerst moeten formuleren waaróm ze duurzame inzetbaarheid belangrijk vindt. Waarom gaan we hiermee aan de slag? En hoe draagt duurzame inzetbaarheid bij aan de strategische doelen van de organisatie? Vervolgens kunnen de missie en visie verankerd worden in het beleid. Een heldere en inspirerende missie en visie geven richting aan de koers van de organisatie.



Draagvlak in de hele organisatie

Om duurzame inzetbaarheid ‘duurzaam’ te laten slagen, is draagvlak voor de missie, visie en het beleid in alle lagen van de organisatie belangrijk. Directie/hoger management, HR, OR, leidinggevenden en medewerkers moeten er achter staan. De organisatie moet het belang van duurzame inzetbaarheid niet alleen erkennen, maar ook zichtbaar en merkbaar stimuleren, in woord en daad. Als de neuzen dezelfde kant op staan en er voldoende draagvlak is onder leidinggevenden en medewerkers, is de kans op succes groot. Medewerkers mee laten denken over het invoeren en uitwerken van duurzame inzetbaarheidsbeleid en -maatregelen – dat helpt ook.



Persoonlijke benadering

Een goed gesprek tussen medewerker en leidinggevende (of HR) is cruciaal om te weten waar ieders behoefte ligt. Heb aandacht voor alle medewerkers en hun wensen. Ook belangrijk: goede informatie over waar de organisatie naartoe wil en welke mogelijkheden en ruimte er zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Regelmatig een persoonlijk gesprek met medewerkers, individuele plannen om duurzame inzetbaarheid te verbeteren en persoonlijke budgetten die zaken helpen om maatwerk mogelijk te maken.



Medewerkers nemen eigen regie

Duurzame inzetbaarheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. De werkgever stimuleert en faciliteert; de werknemer voert de regie over zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Om te zorgen dat werknemers dat kunnen én willen, moet je ze meenemen en mee laten denken in de visie op duurzame inzetbaarheid (waarom is het belangrijk?) en het beleid (hoe gaan we dit doen en wat is er mogelijk?). Laat medewerkers participeren, zodat ze eigenaarschap voelen.



Belangrijke rol voor HR en leidinggevenden

HR en direct leidinggevenden spelen een grote rol bij het faciliteren en stimuleren van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een goed opgezet, samenhangend duurzaam inzetbaarheidsbeleid door HR is cruciaal. Evenals goede communicatie en ondersteuning richting leidinggevenden en medewerkers over het beleid, het aanbod en de mogelijkheden. Direct leidinggevenden kunnen een DI-cultuur op de werkvloer creëren en medewerkers faciliteren om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Leidinggevenden hebben hiervoor de juiste competenties nodig, maar ze hebben ook richting, ruimte en ruggensteun nodig vanuit hoger management en HR.



Kroon op het Werk – de winnaar van 1997

Siers Groep

Siers is een Twents bedrijf met ± 600 werknemers, dat actief is op het gebied van de ondergrondse infrastructuur. Het is een familiebedrijf, geleid door Peter Siers - de zoon van de oprichter, waar de uitgedragen normen en waarden synoniem zijn aan duurzame inzetbaarheid.

Oprechte aandacht en zorg voor de werknemers en maatschappelijke betrokkenheid zitten in het DNA van het bedrijf. Zo zegt Peter Siers: *“De machines huren we in; mensen zijn ons ware kapitaal. De mensen moeten het werk doen en moeten hun pensioen halen. Als ze niet vrolijk en niet blij zijn, dan verdienen wij geen geld.”*

Stabiele steun

Siers heeft in 1997 de Kroon op het Werkprijs gewonnen en is sindsdien flink gegroeid. Wat echter niet veranderd is, is de steun die het duurzame inzetbaarheidsbeleid krijgt vanuit de directie. Hieruit kan de les getrokken worden dat voor een effectief en langdurig duurzame inzetbaarheidsbeleid stabiele steun en draagvlak vereist zijn vanuit de directie en het management.

Bij elke werknemer is het uitgangspunt dat zij bevlogen en gezond werkzaam blijven bij Siers tot aan hun pensioen. Hoe dit lukt? Door persoonlijke aandacht en het leveren van maatwerk. Ga in gesprek en vraag wat de werknemer nodig heeft om zich verder te ontwikkelen en waar hij of zij tegen aan loopt. Maar vraag ook: hoe gaat het thuis?

Generatiepact

Op basis van de dialoog krijgen werknemers ontwikkelmogelijkheden aangeboden of kunnen zij bijvoorbeeld gebruik maken van het generatiepact - een regeling waarbij oudere werknemers 80 procent kunnen werken, met 90 procent loon en 100 procent pensioenopbouw).

‘Als onze mensen niet vrolijk en blij zijn, verdienen wij geen geld’

Siers besteedt daarnaast veel aandacht aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door hen duurzaam werk te bieden. Een dergelijke zorg voor de mensen geeft Siers in de regio een goed imago. Dat wordt binnen het bedrijf niet alleen als een vanzelfsprekende plicht beschouwd. Het helpt ook bij het vinden en behouden van talent.

‘Maar vraag ook:
hoe gaat het
thuis?’



Anna Margreet Aberson

‘Dialogoog is het
allerbelangrijkste
beleidsmiddel’

Kroon op het Werk – de winnaar van 2000

ROC Deltion College

Het Deltion College is een groot mbo-college, gevestigd in Zwolle. Hier volgen maar liefst 19 duizend leerlingen onderwijs in een breed scala van 225 opleidingen. Het Deltion College is werkgever voor ongeveer 1600 werknemers.

De grootschaligheid maakt het mogelijk om een volledig en uitgekiend duurzame inzetbaarheidsbeleid te voeren. Zo biedt het college opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden aan, is er aanbod op het gebied van levensfaseontwikkeling en is sporten op locatie mogelijk. Daarbovenop worden er health checks aangeboden, waar de meerderheid van werknemers gebruik van maakt.

Ook heeft het Deltion College een eigen app voor het verbeteren van de vitaliteit van werknemers. Dit brede aanbod van duurzame inzetbaarheidsmaatregelen zorgt dat er voor verschillende uitdagingen passende oplossingen beschikbaar zijn.

Maatwerk

Maatwerk is alleen mogelijk als je weet waar de werknemer behoefte aan heeft, of met welke problemen hij of zij kampt. Dit achterhaalt het Deltion College op twee manieren. Ten eerste voert een externe partij periodiek een werkbelevingsonderzoek uit waaruit blijkt wat goed en slecht gaat binnen de organisatie. Hieruit bleek bijvoorbeeld dat de leeftijdscategorie rond 40 jaar het extra zwaar heeft.

Ten tweede is individueel maatwerk cruciaal in het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Zo stelt Anna Margreet Aberson, senior beleidsadviseur arbeidskunde en gezondheid: *“Iedereen bevindt zich in een eigen levensfase met eigen behoeftes en obstakels. Maatwerk is belangrijk en cruciaal om het gesprek op gang te krijgen. Die dialoog is het belangrijkste van het hele duurzame inzetbaarheidsbeleid.”*

‘De meerderheid van werknemers maakt gebruik van de health checks die we aanbieden’

Eigen regie

Leidinggevenden spelen een sleutelrol. Zij hebben de taak om in gesprek te gaan met de werknemers en hen te stimuleren hun individuele knelpunten te achterhalen en hun eigen regie te voeren. Dit blijkt soms een obstakel want niet elke leidinggevende is hierin even vaardig. Daarom heeft Deltion voor leidinggevenden een leidraad ontwikkeld om de vitaliteit en het werkvermogen van werknemers te bevragen. Zijn de knelpunten achterhaald, dan kan de werknemer gestimuleerd worden om de juiste duurzame inzetbaarheidsmaatregelen uit het brede aanbod te gaan gebruiken.

Niet verslappen

Aan andere organisaties geeft het Deltion College de tip om de aandacht continu op het duurzame inzetbaarheidsbeleid te richten en niet te verslappen. Wanneer de gehele organisatie van het belang van duurzame inzetbaarheid is doortrokken, zal het beleid zijn vruchten af (blijven) werpen.

“We vinden het normaal om 10 procent te besteden aan het onderhoud van onze machines en installaties; waarom zouden we voor ons belangrijkste kapitaal minder gul zijn?”

Piet Heerkens, Lavans



Prof. Dr. Tinka van Vuuren
(Open Universiteit, Loyalis)



Prof. Dr. Wilmar Schaufeli
(Universiteit Utrecht)



Prof. Dr. ir. Paulien Bongers
(VU, TNO)



Dr. Linda Koopmans
(TNO)

Zo hebben we ons onderzoek gedaan

Dit beschrijvende onderzoek onder de winnaars van de Kroon op het Werkprijs van de afgelopen 20 jaar kwam tot stand in een samenwerking van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPDI) en TNO, met medewerking van drie hoogleraren: Prof. Dr. Tinka van Vuuren, Prof. Dr. Wilmar Schaufeli en Prof. Dr. ir. Paulien Bongers. Alle drie zijn tevens lid (geweest) van de jury van de Kroon op het Werk.

In januari 2020 zijn alle 19 winnaars van de Kroon op het Werkprijs van de afgelopen 20 jaar benaderd door Wouter van Ginkel van het NPDI, met de vraag of zij mee wilden werken aan het onderzoek. Hierop reageerden 15 organisaties positief. Vervolgens vulden 11 van de 15 organisaties een digitale vragenlijst in om hun ervaringen door de tijd op te halen. De vragenlijst is ontwikkeld door TNO in samenwerking met de drie hoogleraren. Data-analyse is uitgevoerd door TNO. Op basis van de uitkomsten van de vragenlijst, en reeds bekende achtergrond- en onderzoeksinformatie over de bedrijven, werden vier bedrijven geselecteerd om verdiepende interviews mee te houden. Dit magazine presenteert de belangrijkste resultaten van het onderzoek onder de 11 deelnemende oud-winnaars. De resultaten zijn bedoeld om andere organisaties te inspireren.

Wij willen graag de 11 deelnemende oud-winnaars bedanken voor hun deelname aan het onderzoek: Siers Groep, Ewals Cargo Care Transport, ROC Deltion College Zwolle, Wedding Nederland, Lavans, RSG Enkhuizen, Gemeente Bronckhorst, Carglass, Conservator Group, Hago Next en De Kennemer Duincampings!

Voor vragen over dit magazine en/of de werkzaamheden van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPDI) kunt u terecht bij Guido Welter, directeur NPD: info@npdi.nl. Of neem een kijkje op de website: www.npdi.nl.



Thijsen Zoomer
(TNO)



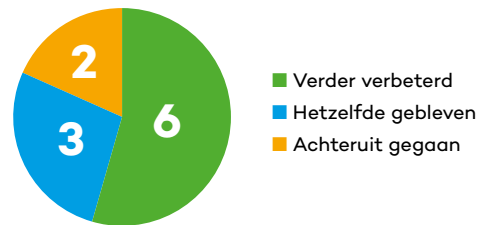
Wouter van Ginkel
(NPDI)



Guido Welter
(NPDI)

Kerngegevens van het onderzoek

Hoe is het gegaan met het duurzame inzetbaarheidsbeleid sinds het winnen van de prijs?



Bij 9 van de 11 organisaties is het duurzame inzetbaarheidsbeleid vooruitgegaan of even

8 van de 11 organisaties geven aan dat een duidelijke missie/visie een belangrijke succesfactor is voor het behouden of verbeteren van het DI-beleid.

10 van de 11 organisaties geven aan dat zij persoonlijke aandacht en maatwerk inzetten om de participatie en aantrekkelijkheid van DI-maatregelen te bevorderen.

Draagvlak voor duurzame inzetbaarheid onder...

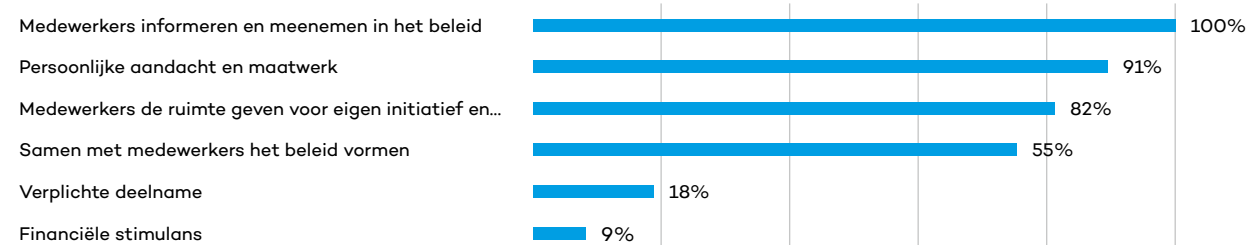


Bij alle 11 organisaties is het draagvlak voor duurzame inzetbaarheid onder HR en hoger management/MT hoog.

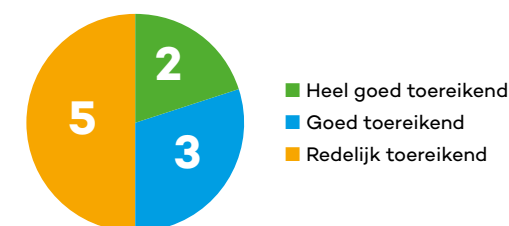
Bij 8 van de 11 van de organisaties denken medewerkers mee over het invoeren en/of uitwerken van maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid.

10 van de 11 organisaties heeft mensen uit kwetsbare groepen in dienst.

Hoe bevorderen organisaties de participatie en aantrekkelijkheid van hun duurzame inzetbaarheidsmaatregelen?



Hoe toereikend is het DI-beleid tijdens de coronacrisis?



Bij alle organisaties is het duurzame inzetbaarheidsbeleid heel goed tot redelijk toereikend tijdens de coronacrisis (n=10).



Colofon

Aan deze uitgave werkten mee:

Redactie

EMMA
NPDl

Fotografie

EMMA (cover)
NPDl

Vormgeving

Studio Lammert Jonkman
ism Errol Konat

September 2020