



OOG VOOR DIVERSITEIT

bij mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid

TIPS & TOOLS

Waar gaat het om bij mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid?

Een op de acht werknemers biedt in de 'vrije tijd' zorg aan iemand in de naaste omgeving. Zij zijn zogeheten mantelzorgers. Hun mantelzorgtaken kunnen zowel positief als negatief van invloed zijn op hun werkprestaties en daarmee ook op uw organisatie. U kunt er voor zorgen dat het gemakkelijker maken van het combineren van een baan met mantelzorgtaken in ieders voordeel werkt. Oog hebben voor de behoeften en mogelijkheden van mantelzorgende personeelsleden biedt vele kansen en vraagt doorgaans nauwelijks extra inzet of tijd. Vaak is met een kleine aanpassing in uw beleid al heel veel efficiëntie, gemak, plezier en ook financieel profijt te behalen waar alle partijen baat bij hebben. Aandacht voor het groeiende aantal mantelzorgende werknemers is een essentieel onderdeel van een levensfasebewust en duurzaam HRM-beleid. Hoe u dit concreet kunt aanpakken? Daarover gaat deze brochure.

Wat levert mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid u op?

Mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid is geen verkapte vorm van liefdadigheid of een noodzakelijk kwaad. Volgens diverse onderzoeken levert aandacht voor mantelzorgende werknemers uw organisatie direct of indirect veel concrete voordelen op:

- ◆ besparing op de (grijze) ziekteverzuimkosten
- ◆ daling van uitval en van personeelsverloop
- ◆ besparing op wervings- en selectiekosten
- ◆ behoud van waardevolle medewerkers, kennis en ervaring
- ◆ duurzaam inzetbare werknemers
- ◆ een stimulans voor loyaliteit, collegialiteit en flexibiliteit
- ◆ verbetering van planningsmogelijkheden
- ◆ verhoging van productiviteit
- ◆ verhoging van kwaliteit van werkzaamheden
- ◆ aantrekkelijk werkgeverschap: meer tevredenheid en goodwill en minder stress
- ◆ een goed imago: sociaal en maatschappelijk verantwoord
- ◆ een toekomstbestendige organisatie.



Waarom is mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid nodig?

Cijfers & Feiten: Veel werknemers hebben mantelzorgtaken

- ✓ 1 op de 8 werknemers combineert een baan met mantelzorgtaken.
- ✓ Omgekeerd: 71% van de mantelzorgers onder de 65 jaar heeft een betaalde baan.
- ✓ Het gaat hierbij landelijk om 750.000 mantelzorgende werknemers, dus niet slechts om uitzonderingen.
- ✓ Gemiddeld besteden zij ruim twee werkdagen (17 uur) per week aan mantelzorg.
- ✓ Iets meer dan de helft van hen bespreekt de mantelzorgtaken op het werk.
- ✓ 1 op de 6 maakt gebruik van de mogelijke verlofregelingen.
- ✓ Bijna de helft van de mantelzorgende werknemers tussen de 35 en 65 jaar vindt het (te) zwaar om een baan met mantelzorgtaken te combineren.
- ✓ Ruim 1 op de 10 mantelzorgende werknemers gaat minder werken, ziet af van meer werken en / of stopt zelfs met werken.
- ✓ Vrouwen en ouderen bieden het leeuwendeel van de mantelzorg.
- ✓ Niet-westerse allochtonen van de tweede generatie bieden meer mantelzorg dan hun autochtone leeftijdsgenoten.
- ✓ Mantelzorg wordt door mannen vooral geboden aan hun zorgbehoevende partner en door vrouwen aan hun partner, kinderen, (schoon)ouders en anderen in hun omgeving.

Wat is mantelzorg?

Mantelzorgers zorgen langdurig en onbetaald voor een chronisch zieke, gehandicapte of hulpbehoevende naaste. Het kan daarbij gaan om een partner, ouder, kind, ander familielid, vriendin, vriend, buur of kennis. Mantelzorgers zijn geen professionele zorgverleners, maar zij verlenen zorg omdat zij een persoonlijke band hebben met de zorgbehoevende. Mantelzorg is meestal geen bewuste keuze. Men rolt erin en heeft vooraf geen idee hoe lang de zorg zal duren.

Een mantelzorger kan zorgen voor bijvoorbeeld een dementerende moeder, een autistische zoon, een echtgenote met kanker of een vriend met hartkwalen. De vorm van zorg kan variëren van de administratie bijhouden, de boodschappen doen of meegaan naar een specialist, tot de persoonlijke verzorging en het bieden van emotionele steun. De tijdsinvestering kan daarbij ook sterk variëren. De uiteenlopende behoeften van degene voor wie ze zorgen, zijn bepalend voor de taken van de mantelzorgers, maar ook de leefsituatie van de mantelzorgers zelf is van invloed. Waar het hun baan betreft, zijn bijvoorbeeld de volgende factoren van belang: het aantal uren dat iemand werkt, de mogelijkheid om het werk zelf te kunnen organiseren, de mate van verantwoordelijkheid die iemand heeft en de mogelijkheid om thuis te kunnen werken. Verderop in deze brochure leest u hoe u deze factoren positief kunt inzetten.

Ontwikkelingen: Het aantal mantelzorgende werknemers groeit

Ook in uw organisatie werken mensen die mantelzorgtaken hebben of in de nabije toekomst zullen krijgen. Er zijn immers allerlei ontwikkelingen gaande waardoor het aantal mantelzorgende werknemers verder stijgt.

In de eerste plaats hebben we te maken met de *demografische ontwikkeling* van vergrijzing en het feit dat we met ons allen steeds ouder worden. De omvangrijke generatie babyboomers bereikt nu de pensioengerechtigde leeftijd en wordt aanzienlijk ouder dan eerdere generaties. Deze groep ouderen gaat dan ook meer én langer een beroep doen op elkaar en op jongere generaties voor mantelzorg. Op gespannen voet hiermee staat de trend dat gezinnen veel kleiner zijn geworden, waardoor de zorg over minder mensen verdeeld kan worden. Bovendien wonen mensen lang niet altijd meer met de hele familie in dezelfde regio en is een langere reistijd vereist, voordat het daadwerkelijke zorgen kan beginnen. Een aspect waar in dit kader zeker ook rekening mee gehouden moet worden, is het feit dat er steeds meer singles zijn. Zij hebben geen partner om werk en zorgtaken mee te delen en zullen vaker mantelzorgtaken met een baan moeten zien te combineren.

Tegelijkertijd is er een *politieke ontwikkeling* gaande die erop gericht is dat zorgbehoevendenden meer in hun eigen sociale omgeving zoeken naar oplossingen voor hun zorgvragen. De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) pleit hiervoor, onder meer ook als antwoord op de bezuinigingen in de AWBZ en de personeelstekorten in de zorg. Deze ontwikkeling zal leiden tot een groeiend aantal mantelzorgers. Hiermee concurrerend is er vanuit de overheid eveneens een pleidooi om mensen meer en langer aan het werk te houden. Met name ook van de twee grootste groepen mantelzorgers – vrouwen en ouderen – wordt verwacht dat zij meer en langer participeren op de arbeidsmarkt, hetgeen een stijgend aantal mantelzorgende werknemers in de hand werkt.

De aanverwante *maatschappelijke ontwikkeling* van de ‘vermaatschappelijking van de zorg’ speelt daarbij nog een versterkende rol. Deze vermaatschappelijking houdt in dat steeds meer zorgbehoevendenden thuis blijven wonen,



Solange
een P&O-functionaris

“Ik dacht dat Clifton geen zin meer had in zijn werk. De eerste drie jaar was hij enthousiast, creatief, vriendelijk en loyaal, maar gaandeweg werd hij steeds meer afwachtend en kwam hij minder vaak met verfrissende ideeën. Hij werd steeds serieuzer en begon er ook vermoeid uit te zien. Ook zei Clifton vaak vergaderingen af en zat hij privé te bellen onder werktijd. Hij leek steeds meer afstand te nemen van het werk. Zo ging hij na het werk altijd direct snel naar huis en kwam hij niet naar ons personeelsuitje. Uiteindelijk meldde hij zich regelmatig een dag of twee ziek. Pas toen hij burn-out dreigde te raken, trok hij aan de bel. In een gesprek gaf hij aan dat hij al een jaar bijna iedere avond, nacht en ochtend bij zijn zieke vader was. Dit bespreekbaar maken, bleek al de helft van de oplossing. We hebben nu afgesproken dat Clifton elke werkdag werkt van tien tot half vijf en in het weekeinde een paar uur inhaalt als dat voor het werk nodig is. Je hoeft niet te vragen hoe tevreden alle partijen met deze oplossing zijn!”

ofwel omdat ze dit zelf graag willen òf omdat ze geen gebruik kunnen maken van regulier zorgaanbod. De zorg voor hen dient vanuit de maatschappij geboden te worden, vooral dus ook door mantelzorgers in hun directe omgeving.

Een interessante *arbeidsgerelateerde ontwikkeling* is dat mensen meer belang toekennen aan de balans tussen werk en privé. Ontwikkelingen als 'Het Nieuwe Werken' spelen hierop in door werkgevers en werknemers de ruimte te bieden het werk aan te passen aan de mogelijkheden en behoeften van beide

partijen. Werknemers willen als autonome individuen hun werk naar wens kunnen inrichten. Een groeiend aantal mannen geeft bijvoorbeeld aan ook tijd te willen hebben om voor hun kinderen te zorgen en voor hun ouder wordende ouders. Zij hebben net als veel vrouwen meervoudige ambities op de verschillende levensterreinen. Zeker in tijden van geringere financiële ruimte biedt mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid daarom een zeer gewaardeerde en toch goedkope onderhandelingsinzet in sociale plannen en CAO-overleggen.

Waarom is aandacht voor diversiteit nodig?

Als we de toekomstbestendigheid van een organisatie als uitgangspunt nemen, biedt doorgaans niet één type werknemer de beste kansen, maar juist een zo divers mogelijke mix van mensen met elkaar aanvullende eigenschappen en kwaliteiten. Dankzij deze mix kan de organisatie dynamisch, efficiënt en effectief inspelen op de veranderende markt en op de vraag van uiteenlopende doelgroepen in die markt.

Om de voor u geschikte mix van mensen met verschillende etnische, culturele en sociale achtergronden te verkrijgen en te behouden, ook als er mantelzorgtaken in het spel zijn, is juist ook aandacht nodig voor deze achtergronden en de daarmee samenhangende wensen en behoeften. Het vereist maatwerk om werknemers in staat te stellen zich in te kunnen blijven zetten voor uw organisatie en voor hun mantelzorgtaken. Hoe op een eenvoudige en effectieve manier vorm gegeven kan worden aan dit maatwerk binnen mantelzorg- vriendelijk personeelsbeleid, leest u in het volgende onderdeel van deze *Tips & Tools*.

Rekenvoorbeeld uit *Maak werk van mantelzorg - informatie voor de directie*

Laten we uitgaan van een bank met 200 medewerkers van wie 150 tussen de 35 en 65 jaar. De totale loonsom is ruim €7.000.000. Uitgaande van het gemiddelde ziekteverzuimpercentage van deze groep (5,4%) zijn de totale verzuimkosten voor het bedrijf ruim €500.000 (kosten vervanging, productieverlies, arbodienstverlening en verzuim- begeleiding). Als een op de acht medewerkers van deze 150 mantelzorg biedt, werken er ongeveer 18 mantelzorgers in het bedrijf. De helft daarvan voelt zich ernstig belast en loopt kans om uit te vallen. Door mantelzorg aandacht te geven, is ruim €25.000 aan verzuimkosten op jaarbasis te besparen.

Zie www.werkenmantelzorg.nl voor meer voorbeelden.



Hoe geeft u vorm aan mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid?

Niet alle genoemde onderdelen zullen van toepassing zijn op uw organisatie of op de situatie van iedere individuele mantelzorgende werknemer. Steeds gaat het er om de meest passende en efficiënte maatregelen in de dagelijkse werkpraktijk toe te passen, om zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de behoeften en mogelijkheden van zowel de mantelzorgende werknemers als uw organisatie.

Breng iedereen in uw organisatie op de hoogte van het mantelzorgvriendelijke personeelsbeleid

Bijvoorbeeld door:

- ◆ mantelzorg als thema aan de orde te stellen bij werkoverleggen, teamoverleggen, lunchbijeenkomsten, themadagen, functioneringsgesprekken (uiteraard zonder ongerechtvaardigde invloed op iemands beoordeling), gesprekken wanneer iemand vertrekt en in de interne nieuwsbrief
- ◆ mantelzorgende werknemers op de landelijke Dag van de Mantelzorg (10 november) een bloemetje aan te bieden
- ◆ een interne quickscan of een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit te voeren
- ◆ aandacht voor mantelzorg op te nemen in de zorgvisie over arbeidsvoorwaarden
- ◆ uw mantelzorgvriendelijke personeelsbeleid te benoemen in personeelsadvertenties.

Plan van aanpak

1. Creëer draagvlak voor mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid bij management en personeel.
2. Onderzoek de bestaande situatie en beantwoord vragen als: Hoeveel mantelzorgers zijn er? Worden verlofregelingen toegepast?
3. Stel een concreet stappenplan op met een projectleider, een projectgroep, ambassadeurs en (financiële) middelen om het thema onder de aandacht te brengen.
4. Zoek met de verschillende partijen in uw organisatie naar praktische oplossingsrichtingen.
5. Leg het mantelzorgvriendelijke personeelsbeleid en de afspraken vast met aandacht voor een structurele inbedding in uw organisatie.



Veranker mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid in de cultuur van uw organisatie

Bijvoorbeeld door:

- ◆ betrokkenheid bij mantelzorg te creëren in alle lagen van uw organisatie van het management tot aan de werkvloer en van de Raad van Bestuur tot de Ondernemingsraad
- ◆ van leidinggevenden, P&O'ers, bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers en netwerkbeheerders te verwachten dat zij signalen over mantelzorg opvangen
- ◆ als team te bekijken hoe voor de verschillende functies flexibel naar oplossingen gezocht kan worden
- ◆ te werken aan een veilige sfeer voor werknemers, zodat zij durven te benoemen dat zij mantelzorgtaken hebben
- ◆ liever kleine, realistische en haalbare afspraken te maken dan grote onhaalbare verwachtingen te scheppen, zodat wederzijds vertrouwen kan groeien
- ◆ afspraken over oplossingen vast te leggen en regelmatig te evalueren en te actualiseren.

Maak flexibiliteit mogelijk

Flexibiliteit in tijd

Bijvoorbeeld door werknemers de volgende mogelijkheden te bieden:

- ◆ flexibele werktijden
- ◆ 's avonds en in het weekeinde werken
- ◆ flexibele begin- en eindtijden
- ◆ vaste werktijden als onregelmatig werken lastig is
- ◆ tijdige aankondiging van (wijzigingen in) werktijd, roosters en overwerk
- ◆ meer uren werken in minder dagen om vrije tijd op te sparen
- ◆ overuren sparen
- ◆ een pauze verlengen
- ◆ vakanties flexibel opnemen
- ◆ urenregistratie niet in weken maar in langere periodes zoals in een jaarurenregistratie
- ◆ (tijdelijk) minder werken
- ◆ zelfroosteren door het team.



Flexibiliteit qua locatie

Bijvoorbeeld door werknemers de volgende mogelijkheden te bieden:

- ◆ thuiswerken
- ◆ telewerken.

(Dit kan tevens uw huisvestingskosten verminderen.)

Flexibiliteit qua werkinhoud en -zwaarte

Bijvoorbeeld door:

- ◆ minder zware en veeleisende projecten toe te wijzen
- ◆ het functiepakket aan te passen
- ◆ minder te werken met tijdsdruk
- ◆ jobrotation (van baan wisselen met een collega)
- ◆ jobsharing (een baan delen met een collega)
- ◆ overplaatsing naar een andere afdeling waar meer flexibiliteit mogelijk is.

Flexibiliteit in overige mogelijkheden

Bijvoorbeeld door:

- ◆ een parkeerplaats dicht bij de ingang
- ◆ de mogelijkheid om in werktijd met instanties te kunnen bellen
- ◆ schaduwfuncties te creëren zodat de taken van iedere werknemer door minstens één collega tijdelijk over te nemen zijn
- ◆ ruimere openingstijden te bieden ten behoeve van andere mantelzorgers als u een publieksfunctie heeft.



Daisy
een MKB'er

“Ik heb vijf mensen in dienst. Ieder heeft een eigen takenpakket, maar we hebben ervoor gezorgd dat iedereen de taken van minstens één collega kan overnemen in geval van nood. Zelf heb ik de kennis in huis om alle taken over te kunnen nemen. En als zo'n noodsituatie al te lang gaat duren, bekijken we met ons allen hoe we er een mouw aan kunnen passen.”



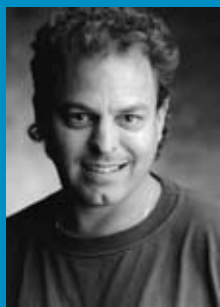
Hatice
een werknemer

“ *Mijn moeder is geopereerd aan haar hart, heeft diabetes en is niet meer zo mobiel. Iedere ochtend na mijn werk als alfahulp ga ik naar haar toe om de boodschappen en het huishouden te doen. En als ze naar het ziekenhuis gaat, ga ik natuurlijk mee. Twee middagen per week ga ik naar mijn zoon. Hij woont in een tehuis voor verstandelijk gehandicapten in een andere stad en komt ieder weekeinde thuis. Zijn epilepsieaanvallen worden gelukkig minder heftig, maar het blijft oppassen. In de avonduren werk ik ook als alfahulp bij gezinnen thuis. Af en toe weet ik niet hoe ik het allemaal moet bolwerken, maar samen met mijn collega's kan ik altijd overleggen hoe we ons werkrooster zo praktisch en prettig mogelijk indelen. ”*

Bekijk wat een mantelzorgende werknemer zelf wil

Bijvoorbeeld door:

- ◆ niet uit te gaan van standaardverwachtingen
- ◆ uw eigen voorkeuren en vooroordelen los te laten
- ◆ zicht te krijgen op de verwachtingen vanuit iemands omgeving en deze te bespreken
- ◆ uw werknemer de ruimte te bieden om de eigen mogelijkheden en ook de eigen wensen en behoeften kenbaar te maken
- ◆ voor meer informatie over het combineren van een baan met mantelzorgtaken door vrouwen en mannen en door allochtone mantelzorgers te kijken op de website www.elanexpertise.nl naar *Oog voor Diversiteit bij Mantelzorgvriendelijk Personeelsbeleid – Argumentenschets*
- ◆ voor meer informatie over ondersteuning aan allochtone mantelzorgers te kijken op de website www.elanexpertise.nl naar het cahier *Ondersteuning aan allochtone mantelzorgers*.



Sadik
een werknemer

“ *Toen ik op mijn werk vertelde dat mijn vader een ernstige vorm van kanker heeft, vroeg m'n leidinggevende zonder blikken of blozen of mijn vrouw de zorg voor mijn vader niet op zich kon nemen! Die leidinggevende dacht zeker dat zij thuis achter de geraniums zat te wachten tot er eindelijk een zorgklusje haar kant op zou waaien! Gelukkig stond hij wel open voor de keuze die mijn vrouw en ik wilden maken om allebei een deel van de zorg op ons te nemen. ”*



Houd rekening met stereotype rolverdelingen

Bijvoorbeeld door:

- ◆ het verouderde patroon van ‘mannen plooiën zorgtaken rondom het werk’ en ‘vrouwen plooiën het werk rondom de zorgtaken’ niet standaard te volgen
- ◆ schuldgevoelens over ‘moeten zorgen’ bespreekbaar te maken met uw vrouwelijke mantelzorgende werknemers
- ◆ ‘stoer moeten zijn’ en ‘niet zorgzaam mogen zijn’ bespreekbaar te maken met uw mannelijke mantelzorgende werknemers
- ◆ niet per se traditionele of culturele rolpatronen en verwachtingen te volgen.

Bespreek met de werknemer de consequenties van de afzonderlijke keuzemogelijkheden

Bijvoorbeeld door per optie:

- ◆ naar de korte en de lange termijn te kijken
- ◆ financiële gevolgen te bespreken
- ◆ rekening te houden met loopbaan- en carrièrekansen
- ◆ emoties en sociale gevolgen te bespreken.



Guus
een werknemer

“Toen mijn dochter Erica leukemie had, hadden we met ons gezin van de ene op de andere dag met allerlei veranderingen te maken. Op het moment dat mijn vrouw en ik bijna hadden besloten dat zij zou stoppen met werken, wees mijn leidinggevende me op de gigantische nadelige financiële consequenties van dit besluit voor de lange termijn. We hebben toen besloten om allebei twee dagen per week in te leveren. Achteraf ben ik ook ontzettend blij dat ik hierdoor nog veel tijd met Erica kon doorbrengen.”

Stimuleer gebruik van verlof-, calamiteiten- en andere wettelijke regelingen

Bijvoorbeeld door:

- ◆ voorlichting te bieden over de verschillende regelingen, zoals kortdurend zorgverlof, langdurend zorgverlof, calamiteitenverlof, de Wet aanpassing arbeidsduur, de levensloopregeling en onbetaald verlof
- ◆ de mogelijke regelingen flexibel en royaal in te zetten
- ◆ voor meer informatie te kijken op de website www.verlofregelingen.nl.

Maak gebruik van de praktische producten en aanbevelingen van www.werkenmantelzorg.nl

Bijvoorbeeld van:

- ◆ de folder “Maak werk van mantelzorg”
- ◆ de informatiebrochure P&O
- ◆ de informatiebrochure directie
- ◆ de informatiebrochure OR
- ◆ de poster “Wij werken mantelzorgvriendelijk”
- ◆ ansichtkaarten “Ben jij 1 op de 8?”
- ◆ de CAO-monitor.

Maak gebruik van de deskundigheid elders

Bijvoorbeeld van:

- ◆ een lokaal of regionaal Steunpunt Mantelzorg
- ◆ een mantelzorgmakelaar
- ◆ een van de onderstaande sites:
 - www.elanexpertise.nl
 - www.expertisecentrummantelzorg.nl
 - www.mantelzorgerbenjenietalleen.nl
 - www.mantelzorgmakelaar.nl
 - www.mezzo.nl
 - www.werkenmantelzorg.nl.



Kort maar krachtig

Heb oog voor de individuele behoeften en mogelijkheden van een mantelzorgende werknemer om samen te komen tot de optimale situatie voor zowel uw werknemer als uw organisatie.

Bronnen

Behalve uit de eigen expertise van Elan is voor deze brochure ook geput uit de volgende bronnen:

Centraal Bureau voor de Statistiek

Jannes de Vries en Francis van der Mooren, 2010, "Mantelzorgers op de arbeidsmarkt" in: *Sociaaleconomische trends, 3e kwartaal 2010*.

Centraal Bureau voor de Statistiek

Jannes de Vries, juli 2010, *Meeste werknemers nemen geen verlof op om voor ziek familielid te zorgen*.

<http://www.medicalfacts.nl/2010/07/14/meeste-werknemers-nemen-geen-verlof-op-om-voor-ziek-familielid-te-zorgen/>

Elan en Impulssamenwerkingspartners

Ursela van Dijk et al., 2010, *Ondersteuning aan allochtone mantelzorgers. Impuls Cahier 1*.

Expertisecentrum Mantelzorg (voorheen Expertisecentrum Informele Zorg)

Marjolein Morée en Geraldine Visser, 2007, *Mantelzorg en arbeid. Facts en trends*. Vilans en Movisie: Utrecht.

Sociaal en Cultureel Planbureau

Debbie Oudijk et al., 2010, *Mantelzorg uit de doeken*. SCP: Den Haag.

Sociaal en Cultureel Planbureau

Alice de Boer et al., 2009, *Mantelzorg. Een overzicht van de steun van en aan mantelzorgers in 2007*. SCP: Den Haag.

Elan is een expertisecentrum voor integratie, participatie en emancipatie

Elan heeft een vitale multiculturele samenleving voor ogen waarin vrouwen en mannen van alle leeftijden en culturele achtergronden in gelijke mate kunnen deelnemen en toegang hebben tot die samenleving. Een samenleving waarin mensen vertrouwen hebben in elkaar, veiligheid ervaren en zich gestimuleerd voelen om hun talenten te ontwikkelen en in te zetten. De kracht van onze aanpak is verbinding. Elan verbindt, doorbreekt en vernieuwt.

Elan is een tweedelijnsorganisatie en richt zich dus op organisaties, instellingen en (lokale) overheden. Door hen te adviseren en te ondersteunen bij veranderingen, komt de expertise ten goede aan grote groepen burgers.

Elan...

- ✓ adviseert en begeleidt organisaties, instellingen en gemeenten met vragen over aanpak en beleid.
- ✓ ontwikkelt vernieuwende projecten en methodieken.
- ✓ verdiept door te ondersteunen bij visieontwikkeling.
- ✓ signaleert en agendaert ontwikkelingen en organiseert het debat om verheldering en inspiratie te bieden.
- ✓ traint en draagt expertise over.
- ✓ werkt samen en brengt deskundigheid bij elkaar.



Colofon

Uitgave

Elan, expertisecentrum voor integratie, participatie en emancipatie

Deze brochure is mede mogelijk gemaakt met subsidie van de Provincie Gelderland en vormt een samenhangend geheel met:

Oog voor Diversiteit bij Mantelzorgvriendelijk Personeelsbeleid - Argumentenschets

Tekst

Ursela van Dijk

Met dank aan

Ivon Peek, Peek&O

Mia Peters, projectmanager FCB

Vormgeving, druk en illustraties

AXA Studios

www.axastudios.nl

Elan

www.elanexpertise.nl

© Elan – december 2010

Voor beleidsadviezen over het beter mogelijk maken van de combinatie van een baan en mantelzorg kunt u terecht bij:



Elan, expertisecentrum voor integratie, participatie en emancipatie

Kastanjelaan 51 – 53

6828 GJ Arnhem

026 – 352 34 20

info@elanexpertise.nl

www.elanexpertise.nl



Elan, expertisecentrum voor integratie, participatie en emancipatie

Kastanjelaan 51 – 53

6828 GJ Arnhem

026 – 352 34 20

info@elanexpertise.nl

www.elanexpertise.nl