



GRENSVERLEGGEND DUURZAAM WERKGEVERSCHAP

Wat Frankrijk ons leert over duurzaamheid en inclusie?

Een strategische analyse van de Franse arbeidsmarkt door de lens van duurzaam werkgeverschap, sociale veiligheid en inclusie.

Inzichten opgedaan tijdens de studiereis Future of Work in Parijs, 2025.



Colofon

Annet de Lange (Berenschot, Open Universiteit), Joost van der Weide (Hogeschool Windesheim), Josje Dijkers (Hogeschool Utrecht), Sarah Dettelle (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen), Jamie de Wal (Berenschot), Jol Stoffers (Zuyd Hogeschool, Open Universiteit, NEIMED Sociaal Economisch Kenniscentrum), Hans van der Molen (Berenschot).



Betrokken instituten

Berenschot

HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

HOGESCHOOL
UTRECHT

hogeschool
Windesheim

SOCIAAL-ECONOMISCH
KENNISCENTRUM
neimed

open Universiteit
www.ou.nl



Zuyd
Onderzoek
ZU
YD

Inhoudsopgave

1. ESG als strategisch kader voor duurzaam werkgeverschap.....	5
2. Begripsverheldering: drie pijlers, één samenhangend kader.....	7
3. Contextuele analyse en uitdagingen op de arbeidsmarkt	9
3.1 Belangrijkste kenmerken	9
3.2 Kenmerken van duurzaam werkgeverschap binnen organisaties	10
3.3 Arbeidsmarktbeleid gericht op onbenut arbeidspotentieel.....	11
3.4 Macrodruk en cultuur als systeembegrenzers.....	12
4. Lessen uit de bedrijfsbezoeken.....	13
4.1 Nederland als samenwerkingspartner: regionaal ecosysteemdenken in Europa.....	13
4.2 Paradoxen in de Franse arbeidsmarkt.....	13
4.3 Een lens voor duurzaam werkgeverschap.....	14
5. Goed werkgeverschap bij EDF in Frankrijk.....	15
5.1 Strategische personeelsontwikkeling	15
5.2 Moderne werkorganisatie en feedbackcultuur	15
5.3 Welzijn en werk-privébalans.....	15
5.4 Diversiteit, inclusie en gelijke kansen	16
5.5 Gezondheid, veiligheid en ethisch werken	16
5.6 Participatie en collectieve betrokkenheid	16
5.7 EDF als best practice: duurzame identiteit als hefboom voor sociale innovatie.....	16
5.8 Goed werkgeversbeleid bij SUEZ in Frankrijk.....	17
5.9 Beschouwing duurzaam werkgeverschap EDF en SUEZ.....	17
6. Investeren in menswaardige werkomgeving loont!.....	19
7. Reflectie op strategieën en interventies	21
7.1 Pensioenhervormingen als voorbeeld voor Accessibilité, Egalité et Inclusivité) ?	21
8. Vergelijking.....	23
8.1 Aanbevelingen.....	23
9. Slotbeschouwing: van beleid naar betekenisvolle transformatie	25
Bronnen.....	25

Meaningful
Work



1. ESG als strategisch kader voor duurzaam werkgeverschap

De toenemende urgentie van mondiale uitdagingen zoals klimaatverandering, sociale ongelijkheid en digitale veiligheid vraagt om structurele veranderingen binnen organisaties. In dit licht winnen de ESG-criteria – Environmental, Social en Governance – aan betekenis als integraal raamwerk om maatschappelijke verantwoordelijkheid te operationaliseren.

Waar ‘Environmental’ veelal verbonden wordt aan klimaat- en milieudoelstellingen, krijgen de sociale (S) en governance-aspecten (G) binnen het werkgeverschap steeds meer strategische waarde. Ondanks de uitgestelde regeldruk en geopolitieke onrust, verschuift de aandacht binnen organisaties langzaam van compliance naar transformatie: hoe kunnen zij daadwerkelijk bijdragen aan sociale duurzaamheid, interne cohesie en inclusief leiderschap en wat zijn goede praktijkvoorbeelden of koploperorganisaties?

In zowel Frankrijk als Nederland staat de arbeidsmarkt onder druk door vergrijzing, technologische transitie, gebruik van AI en een toenemende behoefte aan betekenisvol werk. Tegelijkertijd verwachten medewerkers – en met name jongere generaties – meer van hun werkgevers: veilige, inclusieve en mensgerichte werkplekken waar zij zich verbonden kunnen voelen met maatschappelijke waarden. ESG-doelstellingen bieden hiervoor niet alleen een toetsingskader maar vormen tevens een leidraad voor duurzame organisatieontwikkeling.

In dit whitepaper verkennen we hoe het begrip duurzaam werkgeverschap zich in de praktijk ontwikkelt en hoe organisaties in Frankrijk en Nederland omgaan met uitdagingen zoals sociale veiligheid en inclusie. Deze thema's zijn onlosmakelijk verbonden met de bredere

ESG-agenda: inclusieve en veilige werkplekken versterken niet alleen het welzijn van medewerkers, maar vormen ook een voorwaarde voor veerkrachtige, toekomstbestendige organisaties.

Gezien deze context biedt dit document een diepgaande analyse van de Franse arbeidsmarkt, aangevuld met een vergelijking met de Nederlandse situatie. Het onderzoekt ‘best practices’ uit beide landen en trekt daaruit waardevolle lessen voor zowel onderzoek als praktijk. Vanuit drie verbonden kernbegrippen – duurzaam werkgeverschap, sociale veiligheid en inclusie – schetsen we een kader voor duurzame organisatieontwikkeling. Deze begrippen behandelen we als onderling verbonden bouwstenen binnen het bredere ESG-denken. Inclusie wordt gezien als een voorwaarde voor sociale veiligheid, en beide zijn cruciaal voor het bereiken van duurzaam werkgeverschap.

Door deze begrippen te verbinden aan concrete praktijkvoorbeelden, stakeholderanalyses en strategische aanbevelingen, draagt dit whitepaper bij aan de opbouw van een gedeeld Frans-Nederlands leertraject rondom duurzaam werkgeverschap. Wij beginnen met een relevante begripsverheldering en staan vervolgens stil bij relevante perspectieven en inzichten rond duurzaam werkgeverschap in de Franse versus Nederlandse context, die op basis van de bedrijfsbezoeken te formuleren zijn.

Als bijlage is de praktische ‘Scorekaart strategisch duurzaam werkgeverschap’ toegevoegd.



2. Begripsverheldering: drie pijlers, één samenhangend kader

Om de Franse arbeidsmarkt te analyseren, is een heldere begripsverheldering cruciaal. In dit whitepaper hanteren we de volgende definities:

- **Duurzaam werkgeverschap.** De verantwoordelijkheid van werkgevers om medewerkers op lange termijn inzetbaar, betrokken en gezond te houden, met oog voor ecologische, economische en sociale duurzaamheid (SER, 2022; UN, 2015; NPDI, 2025).
- **Sociale veiligheid.** Een werkomgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken zonder angst voor represailles, discriminatie of intimidatie. Denk aan bescherming tegen grensoverschrijdend gedrag en ruimte voor feedback (TNO, 2023).
- **Inclusie.** Actief beleid en cultuur waarin alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond, gelijkwaardige toegang hebben tot kansen, waardering en besluitvorming. Diversiteit van het personeelsbestand heeft betrekking op de aanwezigheid van verschillende, op basis van een gedeelde nationaal-culturele context te onderscheiden groepen medewerkers (Mor Barak, 2014). In inclusieve organisaties kunnen mensen volledig zichzelf zijn terwijl ze als gewaardeerde leden van die organisatie bijdragen aan het grotere collectief (Ferdman, 2013).

Voordat wij ingaan op de goede praktijkvoorbeelden, bespreken we enkele contextuele verschillen tussen en uitdagingen op de Franse en Nederlandse arbeidsmarkt.



3. Contextuele analyse en uitdagingen op de arbeidsmarkt

3.1 Belangrijkste kenmerken

Het arbeidsmarktbeleid van Frankrijk en Nederland verschilt op meerdere vlakken, waaronder regelgeving, flexibiliteit, sociale zekerheid en aanpak van werkloosheid. De Nederlandse arbeidsmarkt is de laatste jaren meer flexibel geworden, met veel tijdelijke contracten, deeltijdwerk en zzp'ers. Frankrijk heeft juist een rigide arbeidsmarkt met sterke bescherming van vaste contracten en complexe ontslagprocedures.

Op het gebied van werkloosheidsbeleid hanteert Nederland een activerende aanpak met korte uitkeringsduur en focus op re-integratie. Frankrijk biedt ruimere uitkeringen met meer nadruk op inkomensbescherming. In Nederland werken overheid, werkgevers en vakbonden samen in het poldermodel. In Frankrijk speelt de staat een dominantere rol en is overleg met sociale partners minder structureel. Wat minimumloon en loonkosten betreft, zijn de kosten voor werkgevers in Nederland lager door lagere sociale premies, terwijl Frankrijk hogere loonkosten kent door een relatief hoog minimumloon en hoge lasten. Tijdelijke en informele arbeid komt in Nederland veel voor dankzij soepele regelgeving, terwijl Frankrijk hier restrictiever mee omgaat en focust op vaste contracten, wat in de praktijk lastig blijkt (zie ook tabel 3.1 en 3.2).

Tabel 3.1 **Samenvatting kenmerken arbeidsmarkt Nederland versus Frankrijk.**

Kenmerk	Nederland	Frankrijk
Flexibiliteit arbeidsmarkt	Hoog	Laag
Werkloosheidsuitkering	Korter, gericht op re-integratie	Langduriger, hogere uitkering
Rol sociale partners	Groot (poldermodel)	Beperkter, overheid meer leidend
Loonkosten werkgever	Lager	Hoger (door sociale bijdragen)
Gebruik tijdelijke contracten	Veel zzp'ers, flexcontracten	Sterke scheiding CDD/CDI

De Franse arbeidsmarkt kent drie belangrijke uitdagingen. Als eerste kampt Frankrijk al jarenlang met relatief hoge werkloosheid, vooral onder jongeren en praktisch opgeleiden. Daarnaast is er een grote kloof tussen vaste contracten en tijdelijke banen wat leidt tot onzekerheid voor veel werknemers.

Ten tweede is het Franse arbeidsrecht complex, wat het voor werkgevers lastig maakt om snel in te spelen op economische veranderingen. Hervormingen hebben hier al deels op ingezet, maar de balans tussen flexibiliteit en bescherming blijft een aandachtspunt.

Hoewel Frankrijk inzet op gelijkheid, blijft het includeren van ouderen, mensen met een ondersteuningsbehoefte, migranten en vrouwen in bepaalde sectoren achter. Discriminatie op de arbeidsmarkt en beperkte toegang tot kansen vormen nog altijd structurele barrières.

Wanneer we de arbeidsmarkten van beide landen op hoofdlijnen vergelijken dan concluderen we dat Frankrijk worstelt met relatief veel rigiditeit en onvoldoende doorstroom van mensen naar vast werk, terwijl Nederland nader onderzoek blijft vormgeven om inclusie van werkenden met een afstand op de arbeidsmarkt te bevorderen binnen organisaties.

3.2 Kenmerken van duurzaam werkgeverschap binnen organisaties

Duurzaam werkgeverschap verwijst naar het bewust creëren van een werkomgeving waarin werknemers niet alleen vandaag, maar ook op lange termijn vitaal, gemotiveerd en inzetbaar blijven. In de praktijk ziet dat er op organisatieniveau in verschillende landen vaak anders uit. Door in te zoomen op de Nederlandse en Franse context, kunnen we belangrijke verschillen identificeren op het gebied van arbeidsrelaties, inzetbaarheidsbeleid, juridische kaders en ontwikkelingsmogelijkheden. Op basis van de kennis over de Nederlandse en Franse arbeidsmarkt zijn de volgende relevante kenmerken te beschrijven ten aanzien van verschillen in arbeidsrelaties en overlegstructuur, aandacht voor duurzame inzetbaarheid, wettelijke verplichtingen en kaders en aandacht voor een leven lang ontwikkelen. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat de onderlinge verschillen op deze wijze worden 'uitvergroot'. Uiteraard zijn er ook binnen Nederland en Frankrijk grote verschillen tussen organisaties en instanties op genoemde kenmerken; deze nuances worden in de vorm van goede voorbeelden in hoofdstukken 4 tot en met 7 beschreven.

De Nederlandse arbeidsmarkt kenmerkt zich door het zogeheten poldermodel. Dit model benadrukt het belang van consensus en overleg tussen sociale partners: werkgevers, werknemersorganisaties en de overheid. Binnen bedrijven uit zich dit in verplichte samenwerking met ondernemingsraden en vakbonden. In Franse organisaties is de cultuur overwegend hiërarchischer van aard. Werkgevers nemen vaker beslissingen op top-down wijze, waarbij directe inspraak van medewerkers minder vanzelfsprekend is. Vakbonden spelen echter wel degelijk een rol, maar hun invloed wordt vaker uitgeoefend via collectieve acties zoals stakingen of via de juridische weg, in plaats van via structureel overleg binnen bedrijven of sectoren. Hierdoor is het arbeidsklimaat in Frankrijk vaker conflictgevoeliger en formeler dan in Nederland.

Tabel 3.2 Arbeidsrelaties en overlegstructuur.

Kenmerk	Nederland	Frankrijk
Wijze van overleg	Kenmerkt zich door het poldermodel: overleg tussen werkgevers, werknemers en overheid is de norm	Meer hiërarchische cultuur, minder nadruk op overleg tussen werknemers en werkgevers
Rol vakbonden	Vakbonden en ondernemingsraden zijn belangrijke gesprekspartners binnen bedrijven en sectoren	Vakbonden hebben vooral invloed via stakingen en juridische stappen, niet via structureel overleg
Arbeidsverhoudingen	Werkgevers investeren vaak in goede arbeidsverhoudingen	Werkgevers investeren vaak in goede arbeidsverhoudingen

3.2.1 Aandacht voor duurzame inzetbaarheid

In Nederland is er bij redelijk wat werkgevers aandacht voor het welzijn van werknemers, waarbij onderwerpen als werkgeluk, autonomie, en de balans tussen werk en privéleven hoog op de agenda staan. Ze nemen vaak initiatief om burn-out en ziekteverzuim te voorkomen door middel van vitaliteitsprogramma's, modern arbobeleid en flexibele werkvormen zoals thuiswerken of deeltijdarbeid. Toch is in dit kader de sociale ongelijkheid groot in Nederland, vooral in vergelijking tussen de theoretisch en praktisch opgeleiden.

In Frankrijk ligt de focus meer op de wettelijke bescherming van arbeidsvoorwaarden. De beroemde 35-urige werkweek is daar een voorbeeld van, evenals uitgebreide regelgeving rond werktijden en pauzes. Hoewel flexibel werken ook in Frankrijk toeneemt, is het nog geen vanzelfsprekende praktijk. Welzijnsbeleid in de proactieve, preventieve zin van het woord is minder ingebed in de Franse werkcultuur dan in de Nederlandse.

Conclusie

Het duurzaam werkgeverschap binnen organisaties kent in Nederland en Frankrijk fundamenteel verschillende accenten. Nederlandse werkgevers maken onderdeel uit van het poldermodel en trachten samen met vakbonden en overheid te komen tot goede arbeidsverhoudingen. Hoe werkgevers dit vervolgens concreet invullen, is echter zeer divers. Franse werkgevers opereren binnen een systeem dat meer leunt op juridische bescherming, collectieve rechten en hiërarchische besluitvorming. Beide modellen bieden waardevolle inzichten, maar tonen vooral hoe cultuur, wetgeving en overlegstructuren de manier vormgeven waarop organisaties invulling geven aan hun werkgeverschap.

3.3 Arbeidsmarktbeleid gericht op onbenut arbeidspotentieel

De verschillen tussen Nederland en Frankrijk qua arbeidsmarktbeleid liggen vooral in de arbeidsverhoudingen en werkomstandigheden. In Nederland hechten werknemers meer waarde aan autonomie, participatie en werk-privébalans, en wordt er vaak meer geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid en gezondheid. De Nederlandse arbeidsmarkt kenmerkt zich ook door een sterkere betrokkenheid van medewerkers en de noodzaak om langer door te werken, vanwege een krimpende beroepsbevolking. In Frankrijk ligt de nadruk meestal meer op hiërarchie, arbeidsethiek en collectieve arbeidsrechten, waardoor werknemers mogelijk minder autonoom zijn maar wel vaak sterk verbonden voelen met hun organisatie. Franse medewerkers kunnen meer verwachten dat besluiten top-down worden genomen, en er is vaak meer aandacht voor sociale bescherming en arbeidszekerheid. Daarnaast is de werkdruk en werkstress in Frankrijk soms hoger door strengere arbeidsregelingen, terwijl Nederlanders vaker prioriteit geven aan flexibiliteit en autonomie. Over het algemeen verschillen de landen dus in cultuur, arbeidspolitiek en werkstijl, wat invloed heeft op de ervaringswereld en uitdagingen van individuele werknemers.

Zowel in Nederland als in Frankrijk is er beleid ontwikkeld voor werkzoekenden, hoewel de invulling hiervan per land verschilt. In Nederland richt dit beleid zich op mensen die moeite hebben om werk te vinden of te behouden vanwege lichamelijke, culturele, psychische of sociale beperkingen. Denk aan langdurig werklozen, mensen met een arbeidsbeperking of praktisch opgeleiden. In Frankrijk is er sprake van een vergelijkbare doelgroep, maar de nadruk ligt sterker op langdurig werklozen, mensen uit sociaal kwetsbare wijken (banlieues) en jongeren zonder startkwalificatie, ook wel NEET's (Not in Education, Employment or Training) genoemd.

De beleidsaanpak in Nederland is overwegend activerend van aard. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor ondersteuning richting werk, onder meer via de Participatiewet, loonkostensubsidies en jobcoaching. Werkbedrijven en sociaal ontwikkelbedrijven begeleiden mensen met een beperking op maat. Ook is er de Banenafpraak, waarin overheid en werkgevers zich hebben gecommitteerd aan extra werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarbij worden uitkeringen gecombineerd met activerende maatregelen en verplichtingen, zoals sollicitatieplicht en tegenprestaties.

Frankrijk hanteert daarentegen een meer gecentraliseerde en beschermende benadering. De landelijke dienst Pôle emploi verzorgt begeleiding van werkzoekenden, maar biedt minder regionaal maatwerk. Via zogenaamde 'insertion'-programma's wordt sociale insluiting nagestreefd, onder andere door middel van stages, leerwerkbanen en gesubsidieerde arbeid (emplois aidés). Bovendien geldt in Frankrijk een quotumregeling: bedrijven met meer dan twintig werknemers moeten minstens 6% van hun personeel laten bestaan uit mensen met een handicap, op straffe van een boete indien niet nageleefd.

Wat betreft instrumenten voor werkgevers biedt Nederland onder meer loonkostensubsidies voor werknemers met een lagere productiviteit, een no-riskpolis bij ziekte, en scholingssubsidies via gemeenten. In Frankrijk liggen de accenten anders: hier zijn vooral gesubsidieerde banen in de publieke en non-profitsector gangbaar, naast premiekortingen voor het aannemen van jongeren, langdurig werklozen of mensen met een beperking. Gespecialiseerde instellingen zoals Cap emploi begeleiden dit proces.

Samenvattend blijkt uit de vergelijking dat Nederland sterker inzet op regionaal maatwerk en activering, terwijl in Frankrijk meer centraal geregeld is en de nadruk ligt op bescherming. In Nederland groeit de betrokkenheid van werkgevers, bijvoorbeeld via de Banenafpraak, terwijl deze betrokkenheid in Frankrijk vaak via verplichtingen of sancties tot stand komt. Wel wordt in beide landen onderkend dat bureaucratische systemen – respectievelijk gemeentelijk in Nederland en nationaal in Frankrijk – de slagkracht kunnen beperken (zie tabel 3.3).

Tabel 3.3 Kenmerken arbeidsmarktbeleid.

Kenmerken	Nederland	Frankrijk
Regionaal maatwerk	Sterk aanwezig via gemeenten en werkbedrijven	Minder regionaal, sterker centraal geregeld
Focus op activering	Hoog, met duidelijke verplichtingen	Lagere druk, meer nadruk op bescherming
Betrokkenheid werkgevers	Groeit via Banenafpraak	Minder vanzelfsprekend, vaak via sancties
Bureaucratie	Gemeentelijk beleid kan versnipperd zijn	'Pôle emploi' vaak bureaucratisch en traag

Een goede inbedding in dit bredere ecosysteem van bedrijven en instellingen vraagt van werkgevers dat ze een naar buiten gerichte houding ontwikkelen plus het vermogen tot netwerken en samenwerken. Uit onderzoek blijkt dat er geen universeel toepasbare blauwdrukken voor realisatie van duurzame organisaties bestaan. Het realiseren van werkomgevingen is een continu leerproces, waarin geleerd kan worden van successen én tegenvallers. Elementen daarin zijn het toepassen van kennis over effectieve principes voor veilig en inclusief organiseren, het uitwisselen van kennis en ervaringen op de werkvloer en in netwerken met andere organisaties en partners, en het periodiek lerend evalueren van de voortgang van het ontwikkelen van een inclusieve organisatie.

In dit whitepaper bespreken we de lessen die te trekken zijn uit Franse koploperbedrijven wat betreft het thema duurzaam werkgeverschap. Hierbij maken we ook expliciet welke verschillende stakeholders bij het aanpakken van deze uitdagingen betrokken zijn. Dit doen we aan de hand van best practices in verschillende fasen: vanaf het starten van strategische besluitvorming op het gebied van een veilige werkomgeving tot en met het implementeren van hr-beleid op dit terrein en het verankeren hiervan in organisatiebeleid.

3.4 Macrodruk en cultuur als systeembegrenzers

De macro-economische omstandigheden en de cultuur fungeren als systeembegrenzers binnen de arbeidsmarkt van zowel Frankrijk als Nederland. In beide landen zijn vergelijkbare trends zichtbaar, al is de uitwerking ervan verschillend vanwege de institutionele en culturele context.

Economisch gezien wordt in Frankrijk voor 2025 een werkloosheidspercentage van 8% verwacht, terwijl de economische groei zeer beperkt blijft met een geraamde bbp-stijging van slechts 0,1%. Het begrotingstekort bedraagt 6%, met als doelstelling om dit terug te brengen naar 3% in 2029. Dit leidt tot bezuinigingen, met name op het gebied van sociale zekerheid en verduurzaming, wat de arbeidsmarktontwikkeling beïnvloedt.

Juridisch gezien zijn er aanzienlijke spanningen. De verhoging van de pensioenleeftijd naar 64 jaar heeft geleid tot breed maatschappelijk verzet. Daarnaast spelen sectorale cao's, met name in de tien dominante sectoren, een centrale rol als juridische ruggengraat van het hr-beleid. Hoewel ESG-criteria en wetgeving rond gelijke behandeling – zoals de Wet gelijke behandeling – zijn geïntroduceerd, is de vertaling naar daadwerkelijk organisatiegedrag nog beperkt zichtbaar.

Op sociaal-maatschappelijk vlak is er in Frankrijk sprake van hardnekkige kansenongelijkheid, die sterk samenhangt met sociale afkomst en netwerken. De keuze voor een bepaalde universiteit heeft grote invloed op de toegang tot de arbeidsmarkt. Verder staat het collectieve denken soms op gespannen voet met individuele loopbaanambities, wat remmend kan werken op talentontwikkeling en flexibiliteit.

In vergelijking daarmee kent Nederland een minder gecentraliseerd systeem. Hier ligt de nadruk op maatwerk via sociale partners en sectorale zelfregulering. Deze aanpak stimuleert innovatie en participatie, en biedt organisaties meer ruimte om beleid af te stemmen op specifieke behoeften en omstandigheden binnen sectoren en bedrijven.

4. Lessen uit de bedrijfsbezoeken

De bedrijfsbezoeken hebben geleid tot vier strategische aandachtspunten voor duurzaam werkgeverschap:

1. Kansen en barrières in regionale ecosystemen.
2. Draagvlak diverse stakeholders voor mens-werk-organisatieverbinding.
3. Inclusie als sociaal proces.
4. Contextuele ruimte en verschillen in psychologische en sociale veiligheid.

4.1 Nederland als samenwerkingspartner: regionaal ecosysteemdenken in Europa

Het bezoek aan de Nederlandse ambassade in Parijs en vertegenwoordigers van de Nederlandse Kamer van Koophandel gaven weer dat de Frans-Nederlandse economische samenwerking in de lift zit, mede door de geopolitieke effecten van Brexit en de versnelling van digitale handel. Frankrijk is nu de derde exportpartner van Nederland, en Nederland de achtste voor Frankrijk. Deze cijfers worden ondersteund door de nieuwe Trade Sub-Index, die een gestage stijging laat zien van investeringen van Frankrijk in AI, energie, mobiliteit en watermanagement als importproducten waar beide landen met elkaar in samenwerken.

De focus op duurzaamheid als gedeelde prioriteit in Frankrijk en Nederland werd tijdens het bezoek aan de ambassade versterkt. Dit vormt een vruchtbare voedingsbodem voor partnerschappen, zeker nu Franse organisaties zich herpositioneren richting klimaattransities, net zoals het energiebedrijf EDF dat nadrukkelijk doet.

Interessant is dat de ambassade het concept van 'samenwerken via relaties' als essentieel ziet in Frankrijk: formele posities, hiërarchie en netwerken zijn leidend in succesvolle samenwerking.

Nederlandse bedrijven die in Frankrijk opereren, moeten zich aanpassen aan het relationele en hiërarchische karakter van het Franse bedrijfsleven, waarin confrontatie een legitiem sturingsinstrument is en besluitvorming formeel en top-down plaatsvindt.

4.2 Paradoxen in de Franse arbeidsmarkt

De werkloosheid in Frankrijk blijft hoog (8%) ondanks het grote potentieel in groeisectoren zoals energie, AI en mobiliteit. De oorzaak ligt deels in de strikte diplomacultuur: een universitaire opleiding bepaalt toegang, niet talent of ervaring. Netwerkstructuren zoals vrienden/familie spelen een rol bij werk-naar-werktransities. En er is weerstand tegen decentralisatie: pogingen tot maatwerk (zoals bij de teamprojecten van EDF) zijn nog uitzonderingen. Desondanks zijn er hoopvolle signalen. EDF toont aan dat systeemvernieuwing mogelijk is, mits gekoppeld aan symboliek, collectief belang en nationale trots (zoals bij de Olympische Spelen).

Nederland hanteert een meer activerende en decentrale benadering (via gemeenten en afspraken met werkgevers), terwijl Frankrijk meer centraal gestuurd en beschermend werkt. De uitdagingen op de Franse en Nederlandse arbeidsmarkt zijn legio en kennen opvallend veel overeenkomsten, zoals het zoeken naar oplossingen voor het tekort aan (bekwame) medewerkers.

Tabel 4.1 Stakeholderanalyse binnen ecosystemen: hiërarchie, vakbonden en gesloten netwerken.

Stakeholder	Frankrijk	Nederland
Werkgevers	Formeel verantwoordelijk, nadruk op regelgeving	Strategische partner in hr-beleid
Werknemers	Weinig participatief; vakbonden spreken namens hen	Or en medewerkers participeren actief
HR	Gereguleerd, instrumenteel	Facilitator van cultuurverandering
Vakbonden	Sterk, maar beperkt representatief	Breed gedragen en beleidsmatig betrokken

Veel bedrijven en instanties kampen met een forse uitstroom van personeel dat de pensioengerechtigde leeftijd bereikt en een relatief beperkte instroom van jongeren. Ook is het werk zelf, mede aangejaagd door technologische ontwikkelingen, aan diverse veranderingen onderhevig. Dat leidt tot innovatieve mogelijkheden, en gaat ook gepaard met onzekerheid en weerstand.

Genoemde uitdagingen komen deels voort uit nieuwe ontwikkelingen (zoals de opkomst van generatieve AI), maar zijn tevens het gevolg van structurele veranderingen aan zowel de vraag- als aanbodkant van de arbeidsmarkt (zoals de flexibilisering en intensivering van werk en de verouderende beroepsbevolking). Hierdoor hebben zowel Franse als Nederlandse werkgevers moeite met het aantrekken en behouden van talent, en de invulling van diversiteit & inclusie en duurzaam werkgeverschap.

4.3 Een lens voor duurzaam werkgeverschap

Uit onderzoek weten we dat sommige werkgevers er wel in slagen een verscheidenheid aan mensen, met leer- en ondersteuningsbehoeftes, aan te nemen. Daarbij komen vier cruciale aandachtspunten naar voren voor het realiseren van inclusief, duurzaam werkgeverschap (Van der Aa, 2020).

Ten eerste dienen werkgevers het noodzakelijke draagvlak voor een psychosociale veilige werkomgeving te verhogen, van hoog tot laag in de organisatie. Dat draagvlak ontstaat pas als zij niet alleen een mooi verhaal over duurzaamheid houden, maar ook de mogelijkheden en ervaarbare beperkingen op de werkvloer om betrokkenheid te realiseren serieus nemen. Dan ontstaat

een realistisch startpunt voor verandering en ondersteuning van die werkvloer. Tegelijkertijd is het zaak uit te dragen dat een veiligere werkomgeving voor iedereen het werken prettiger maakt, niet alleen voor (nieuwe) medewerkers uit minder geprivilegieerde groepen.

Ten tweede vraagt een duurzame, veilige, werkomgeving continu mensgerichte aandacht voor het realiseren van een passende verbinding tussen werkomgeving, uiteenlopende individuele werkwaarden en talenten en organisatiedoelen. Deze verbinding ontstaat niet vanzelf en blijft ook niet vanzelf bestaan, want medewerkers en organisaties veranderen. Dus dient ook de wijze waarop werkzaamheden worden gedefinieerd (in bijvoorbeeld vacatures, functionerings- en beoordelingsgesprekken) serieus onder de loop te worden genomen, net als de eisen die aan medewerkers worden gesteld en de wijze waarop de matching van medewerkers met werkzaamheden plaatsvindt. Bovendien zijn banen in toenemende mate tijdelijk, wat tot veelvuldige overgangen van werken naar niet-werken kan leiden.

Een derde aandachtspunt volgt uit het gegeven dat inclusie een sociaal proces is waarin wederzijdse waardering en acceptatie van mensen essentieel is. Een werkplek is een sociale omgeving waar mensen zich meer of minder thuis kunnen voelen. Juist bij werknemers die kunnen afwijken van wat 'normaal' wordt gevonden, vraagt dit extra aandacht net als de sociale integratie op de werkplek.

Tot slot is het realiseren van passende ondersteuningsstructuren een aandachtspunt, binnen de organisatie maar ook in het bredere ecosysteem van publieke en private organisaties. Ondersteuning kan over de uitvoering van het werk zelf gaan of over overige zaken in het leven van medewerkers die (tijdelijk of langdurig) extra aandacht vragen. Bedrijven hoeven die ondersteuning niet allemaal zelf te organiseren. Wel is het belangrijk dat ze verbinding en samenwerking zoeken met bestaande voorzieningen van gemeenten, UWV en welzijns- en zorginstellingen. Ook samenwerking met andere bedrijven, bijvoorbeeld voor het realiseren van doorstroommogelijkheden voor medewerkers, is waardevol.

Op basis van deze lens zal in het afsluitende hoofdstuk een reflectie worden gegeven op de voorbeelden van goede praktijken die we tijdens de studiereis bij Franse bedrijven hebben gezien.

5. Goed werkgeverschap bij EDF in Frankrijk

Het toonaangevende Électricité de France (EDF) hanteert een mensgericht en duurzaam werkgeversbeleid, dat gericht is op het aantrekken, behouden en ontwikkelen van talent in lijn met de maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheden van het bedrijf. Als publieke speler in de energietransitie stelt EDF zijn medewerkers centraal in de strategische visie en bedrijfsvoering.

EDF trad toe als Premium Partner en officiële leverancier van elektriciteit en gas voor de Olympische en Paralympische Spelen van Parijs 2024. Hierdoor maakte de organisatie deel uit van het nationaal partnerschapsprogramma met aanzienlijke operationele betrokkenheid. Door deze samenwerking positioneert EDF zich als koploper in de energietransitie en duurzaam ondernemen – kernwaarden die ook in het werkgeversbeleid centraal staan.

5.1 Strategische personeelsontwikkeling

EDF investeert actief in opleiding, kennisoverdracht en de ontwikkeling van vaardigheden. Jaarlijks worden duizenden nieuwe medewerkers geworven, onder wie een groot aandeel jongeren via leercontracten, stages en eerste banen. In 2024 betrof het meer dan tienduizend aanwervingen in Frankrijk, onder meer in kernenergie, hernieuwbare energie en digitale technologie. EDF streeft ernaar om zijn personeel voor te bereiden op toekomstige uitdagingen zoals klimaatneutraliteit, digitalisering en veiligheid.

5.2 Moderne werkorganisatie en feedbackcultuur

EDF bevordert een innovatieve managementcultuur waarin medewerkers autonomie, vertrouwen en verantwoordelijkheid ervaren. De traditionele jaarlijkse evaluatiegesprekken zijn vervangen door frequente ‘check-ins’ tussen medewerker en leidinggevende. Deze gesprekken focussen op loopbaanontwikkeling, welzijn, doelstellingen en vaardigheden, en dragen bij aan meer betrokkenheid en transparantie.

5.3 Welzijn en werk-privébalans

De onderneming zet in op een gezonde werk-privébalans via flexibele werkmodellen, waaronder thuiswerken, glijdende uren en hybride werkstructuren. Het interne akkoord ‘Travailler autrement, manager autrement’ (anders werken, anders managen) biedt sinds 2021 een structureel kader om modern en veerkrachtig werken te faciliteren. EDF ondersteunt ook de fysieke en mentale gezondheid van zijn personeel via welzijnsprogramma's, sportaanbod en preventieve gezondheidszorg.

5.4 Diversiteit, inclusie en gelijke kansen

EDF zet zich in voor gelijke kansen, gendergelijkheid en inclusie van mensen met een handicap. Sinds de ondertekening van het Diversiteitscharter in 2006 werden diverse cao-akkoorden gesloten, onder andere over de integratie van mensen met een beperking, gelijke beloning en inclusieve werving. In 2023 behaalde EDF een gelijke-beloningsindex van 92/100. Medewerkers worden actief betrokken in netwerken rond diversiteit en inclusie, waaronder initiatieven gericht op vrouwen in technologie, LGBTQ+-erkenning en intergenerationele samenwerking. EDF geeft prioriteit aan paralympische sport en sportparticipatie via langdurige samenwerkingen en toegankelijkheidsinitiatieven. Tijdens de Spelen ondersteunden ze toegankelijke sporttechnologieën en sociaal-maatschappelijke projecten.

5.5 Gezondheid, veiligheid en ethisch werken

EDF hanteert een strikt beleid inzake veiligheid, psychosociaal welzijn en ethiek. Interne meldpunten, vertrouwenspersonen, gedragscodes en preventieve opleidingen maken integraal deel uit van het veiligheidsbeleid. Er is bijzondere aandacht voor het voorkómen van discriminatie, intimidatie en burn-out. EDF streeft naar een werkomgeving waarin respect, samenwerking en morele integriteit centraal staan.

5.6 Participatie en collectieve betrokkenheid

Duurzaam werkgeverschap vertaalt zich binnen EDF ook in financiële en strategische participatie. Via werknemersaandelenprogramma's, medezeggenschapsstructuren en regelmatige medewerkersdialogen stimuleert de organisatie betrokkenheid bij de strategische koers. Het sociaal overleg met vakbonden en personeelsvertegenwoordigers is stevig verankerd in de organisatiecultuur.

Tijdens de Olympische Spelen van 2024 organiseerde EDF intern de Energy Games, een sportcompetitie die meer dan 25.000 medewerkers mobiliseerde. Via Team EDF, een collectief van (para-)topatleten, ondersteunt EDF sportieve topprestaties én medewerker-ambassadeurschap. Deze initiatieven versterken de cultuur van performance, inclusie, teamwork en gezondheid binnen de organisatie. De Olympische samenwerking ondersteunde EDF's werkgeversstrategie op het vlak van duurzaamheid, gezondheid, inclusie, talentontwikkeling en employer branding. Sport en technologie verbinden mensen en creëren trots, innovatie en teamwork. De Spelen fungeerden als katalysator voor meerdere doelstellingen: een merktransformatie richting een duurzame werkgever, innovatieve infrastructuurprojecten zoals de waterstof-fakkelestafette en zonne-oplaaddaken, én het vergroten van sociale impact via investeringen in sport- en zwemfaciliteiten in de buitenwijken (banlieues).

5.7 EDF als best practice: duurzame identiteit als hefboom voor sociale innovatie

Het bezoek aan EDF tijdens de studiereis bood een overtuigend voorbeeld van hoe een traditioneel Frans staatsbedrijf zich succesvol transformeert tot een moderne, toekomstgerichte werkgever. Deze transformatie is gestoeld op het structureel integreren van duurzaam werkgeverschap, inclusie en vitaliteit in de kern van de organisatie. EDF laat zien dat dergelijke thema's geen losstaande initiatieven hoeven te zijn, maar juist strategisch te verbinden zijn aan de organisatiedoelen en het collectieve ethos. Ook toont het bedrijf aan dat een sociaal veilige en inclusieve werkcultuur mogelijk is binnen een traditioneel top-downmodel – mits gekoppeld aan een heldere strategie. Alle initiatieven binnen EDF zijn goed geïntegreerd in een bredere Employee Value Proposition (EVP), waarin medewerkers centraal staan. De boodschap is helder: 'Werken bij EDF is bijdragen aan een duurzamere samenleving met een collectieve geest.' Belangrijk is dat deze EVP niet alleen werd gecommuniceerd, maar daadwerkelijk is doorvertaald naar beleid en gedrag. Voorbeelden hiervan zijn het programma Mobility Month, dat inzet op interne mobiliteit, het interne leertraject via de Group University, teamprojecten gericht op zelforganisatie en gedeelde verantwoordelijkheid, hybride werken binnen vaste kaders, en een sterk familiebeleid met onder andere betaald zorg- en ouderschapsverlof.

5.8 Goed werkgeversbeleid bij SUEZ in Frankrijk

SUEZ kiest in Frankrijk voor een vooruitstrevend en verantwoordelijk werkgeversbeleid, dat gericht is op het welzijn, de ontwikkeling en de betrokkenheid van alle medewerkers. Dit beleid rust op meerdere pijlers die samen zorgen voor een stimulerende en duurzame werkomgeving. Zo investeert SUEZ voortdurend in opleiding en talentontwikkeling. Medewerkers worden actief aangemoedigd om hun vaardigheden te ontwikkelen via digitale leermodules, klassikale trainingen, coaching en mentoringprogramma's. In 2021 volgde meer dan de helft van de medewerkers in Frankrijk een opleiding, met gemiddeld achttien opleidingsuren per persoon. SUEZ ontving hiervoor de Top Employer France-certificering, die het bedrijf al meerdere jaren op rij wordt toegekend.

Daarnaast hecht SUEZ veel belang aan een goede werk-privébalans. Sinds november 2020 is er een collectieve telewerkregeling van kracht, waarmee medewerkers tot twee dagen per week thuis kunnen werken op vrijwillige basis. Deze regeling gaat gepaard met een maandelijkse vergoeding, maaltijdcheques, de nodige IT-voorzieningen, en een inwerkperiode van drie maanden. Hiermee bevordert SUEZ niet alleen het welzijn van haar personeel maar helpt het bedrijf ook het woon-werkverkeer te verminderen.

Gezondheid en veiligheid nemen eveneens een centrale plaats in binnen het hr-beleid. Zo voert SUEZ een proactieve strategie met als doelstelling nul ernstige of fatale arbeidsongevallen. Medewerkers worden regelmatig betrokken bij veiligheidsinitiatieven, en er zijn duidelijke richtlijnen ter preventie van psychosociale risico's.

Op het vlak van beloning hanteert SUEZ een rechtvaardig en transparant loonbeleid, dat niet alleen marktconform is maar ook rekening houdt met individuele prestaties en gelijke behandeling. Er is bijzondere aandacht voor het wegwerken van loonverschillen tussen mannen en vrouwen, wat onder andere blijkt uit de behaalde gelijke-beloningsindex van 89 op 100 in 2023. Bovendien moedigt het programma Go SUEZ medewerkers aan om mede-eigenaar te worden van het bedrijf, met als doel om tegen 2029 10% van het kapitaal in handen van werknemers te hebben.

Diversiteit en inclusie vormen ook fundamentele waarden binnen de organisatie. Zo is er een nultolerantiebeleid ten aanzien van elke vorm van discriminatie. Het interne WO&MEN-netwerk, met meer dan achthonderd leden, zet zich in voor gendergelijkheid en organiseert bewustwordingsactiviteiten rond inclusie, onder andere op Internationale Vrouwendag. Tot slot bevordert SUEZ een open en betrokken bedrijfscultuur, onder meer via regelmatige digitale bijeenkomsten met het topmanagement en een jaarlijkse tevredenheidsenquête onder medewerkers. Deze Pulse-enquête vormt een belangrijk instrument voor het meten en verbeteren van medewerkerstevredenheid en betrokkenheid.

Al deze inspanningen tonen aan dat SUEZ zich actief inzet voor een mensgerichte organisatiecultuur waarin medewerkers centraal staan. Door te investeren in welzijn, loopbaanontwikkeling, gelijkheid en participatie slaagt het bedrijf erin om zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid als werkgever daadwerkelijk waar te maken.

5.9 Beschouwing duurzaam werkgeverschap EDF en SUEZ

De werkbezoeken aan EDF en SUEZ geven inzicht in het Franse model voor prestatie en excellentie, waarin hiërarchie, rolbewustzijn en symboliek een grote rol spelen. In Frankrijk zijn formele structuren leidend, met duidelijke gezagsverhoudingen, statusgevoeligheid en institutionele verankering van sociale rechten. In tegenstelling tot Nederland – waar een egalitaire overlegcultuur en gedeeld leiderschap de norm zijn en thema's als inclusie en psychologische veiligheid vanuit HR worden aangestuurd – is in Frankrijk inclusie vooral een juridische en politieke kwestie. Hierdoor hebben interventies zoals diversiteitstrainingen of safe spaces in de Franse context pas werkelijk effect wanneer ze worden ingebed in autoriteit en systeemdenken.

Deze culturele kloof benadrukt het belang van contextgevoeligheid voor organisaties die in beide landen opereren. Waar Nederland vooral stuurt op transparantie en participatie, vraagt de Franse context om formele legitimiteit, strategische symboliek (titels, netwerken, status) en top-downsturing als randvoorwaarden voor succesvolle cultuurverandering. EDF bewijst dat zelfs binnen die kaders betekenisvolle vernieuwing mogelijk is – mits deze gekoppeld wordt aan collectieve trots, nationale waarden en een integrale visie op duurzaam werkgeverschap.



6. Investeren in menswaardige werkomgeving loont!

Duurzame en toekomstbestendige organisaties worden sterk beïnvloed door de risico's en knelpunten rond sociale onveiligheid en een gebrek aan inclusie. Discriminatie, micro-agressie en andere vormen van sociale onveiligheid veroorzaken niet alleen psychologisch leed, maar leiden ook tot concrete grote bedrijfseconomische schade, zoals verhoogd ziekteverzuim en een hoger personeelsverloop. Deze dynamiek vereist vervanging van personeel en leidt tot productiviteitsverlies, waardoor de kosten voor organisaties aanzienlijk toenemen. Psychologische onveiligheid veroorzaakt vermijdingsgedrag onder werknemers, wat de samenwerking en het teamgevoel ondermijnt. Dit beïnvloedt niet alleen de operationele efficiëntie, maar remt ook de innovatiemogelijkheden, terwijl het ontbreken van diverse perspectieven de organisatie als geheel minder flexibel en minder competitief maakt. Daarnaast brengt het onvoldoende aanpakken van sociale issues reputatieschade met zich mee: organisaties die niet proactief werken aan inclusie, worden minder aantrekkelijk voor talent en klanten, wat op lange termijn financiële consequenties kan hebben. Mensenwaardige werkomgevingen zijn geen luxe, maar bittere bedrijfseconomische noodzaak.

Daarom zet Nederland steeds meer in op preventieve instrumenten en strategieën, zoals vertrouwenspersonen, exitgesprekken, arbodiensten en diversity & inclusion officers. Deze instrumenten bieden organisaties de mogelijkheid om sociale onveiligheid vroegtijdig te signaleren, knelpunten aan te pakken en escalaties te voorkomen, wat uiteindelijk kosten bespaart en de organisatie gezonder maakt.

Vertrouwenspersonen zorgen ervoor dat werknemers een veilige plek hebben om problemen en incidenten te melden, wat langdurige psychologische onveiligheid en ziekteverzuim kan verminderen. Exitgesprekken leveren waardevolle feedback op over het werkklimaat en dragen bij aan verbetering van het beleid, waardoor helpt om verloop en negatieve werkbeleving terug te dringen. Arbodiensten houden de arbeidsomstandigheden in de gaten en zorgen dat potentiële problemen tijdig worden aangepakt voordat deze leiden tot langdurig verzuim en hogere kosten. De inzet van diversity & inclusion officers draagt bij aan een cultuur waarin discriminatie en micro-agressie steeds vaker worden teruggedrongen. Dat verhoogt de werktevredenheid en betrokkenheid en maakt de organisatie minder kwetsbaar voor reputatieschade.

Hoewel geen enkele maatregel alle problemen volledig kan elimineren, zorgen ze gezamenlijk voor een aanzienlijke vermindering van de negatieve gevolgen van stilstand, zoals ziekteverzuim, verloop en reputatieschade. Een integrale aanpak, waarin deze instrumenten worden gecombineerd met een organisatiecultuur waar openheid en inclusiviteit centraal staan, biedt het meest effectieve fundament voor een gezonde, innovatieve en competitieve organisatie. Hierdoor blijft de organisatie niet alleen wendbaar en aantrekkelijk voor talent, maar minimaliseert zij ook de financiële en reputatierisico's die voortvloeien uit sociale onveiligheid en stilstand.

EDITION

RÉFORME RETRAITE

64 ans

7. Reflectie op strategieën en interventies

In Frankrijk wordt organisatieverandering vaak benaderd vanuit juridische compliance: regels worden nageleefd, maar dat leidt niet automatisch tot daadwerkelijke gedragsverandering binnen organisaties. Initiatieven gericht op cultuurverandering vormen eerder uitzondering dan regel, met programma's zoals bij energiebedrijf EDF als positieve uitschieter. Wanneer wij de kernwaarden *liberté*, *égalité*, *fraternité* meer willen duiden in relatie tot de eerder beschreven ontwikkelingen in relatie tot het thema duurzaam werkgeverschap is het zinvol om tot slot te kijken naar het voorbeeld pensioenhervormingen.

7.1 Pensioenhervormingen als voorbeeld voor *Accessibilité*, *Egalité* et *Inclusivité* ?

De Franse casus rondom de pensioenhervormingen illustreert treffend hoe maatschappelijke, juridische en culturele achtergronden de discussie over sociale gelijkheid en inclusie beïnvloeden binnen een context van traditioneel sterk overheidsbeleid. Frankrijk, met zijn diepe wortels in Rijnlandse waarden zoals solidariteit en bescherming, hecht grote waarde aan collectieve voorzieningen, waaronder pensioenregelingen die voor velen symbool staan voor vrijheid en sociale veiligheid. De recente voorstellen om de pensioenleeftijd te verhogen, stuiten op hevig verzet, omdat deze veranderingen ingrijpen op fundamentele waarden zoals vrijheid, gelijkheid en broederschap.

De Fransen zien hun pensioen als een vorm van vrijheid om zonder zorgen van hun oude dag te kunnen genieten, en vrezen dat hogere pensioenleeftijden deze vrijheid in gevaar brengen. Tegelijkertijd is er grote maatschappelijke weerstand vanwege de bezorgdheid dat ongelijkheid toeneemt en kwetsbare groepen, zoals arbeidsongeschikten en ouderen met fysiek zware beroepen, worden buitengesloten of extra belast.

Deze discussie legt bloot dat het niet alleen gaat om economische of technische pensioenregelingen, maar dat deze thema's onlosmakelijk verbonden zijn met de cultuur en identiteit van de samenleving. In tegenstelling tot Nederland, waar het accent meer ligt op individuele vrijheid en de mogelijkheid tot eigen loopbaankeuzes, benadrukt de Franse samenleving collectieve verantwoordelijkheid en bescherming. Hierdoor worden pensioenen niet alleen als een economische voorziening gezien, maar ook als een structurele waarborg voor sociale gelijkheid en solidariteit. Het Franse debat onderstreept dat er bij veranderingen in het socialezekerheidsstelsel aandacht moeten zijn voor culturele waarden en maatschappelijke gelijkheid, om te voorkomen dat hervormingen leiden tot marginalisering of sociale uitsluiting. Het streven naar inclusie en bescherming van kwetsbare groepen blijft daarom de kern van het Franse pensioendebat, en onderstreept dat duurzame, sociale rechtszekerheid altijd in balans moet blijven met de culturele en maatschappelijke waarden die de samenleving kenmerken.

In Nederland daarentegen is er meer ruimte voor experimenten op het gebied van organisatiecultuur. Voorbeelden hiervan zijn trainingen in inclusief leiderschap en initiatieven gericht op het bevorderen van psychologische veiligheid, zoals teamdialogen en het creëren van zogenaamde safe spaces.

De ervaringen bij EDF illustreren dat gerichte inspanningen op het gebied van employee engagement wel degelijk vruchten afwerpen. Zo leidde de implementatie van een intern gezondheids- en veiligheidsprogramma, ondersteund door onder andere interne Olympische Spelen en vrijwilligerprogramma's, tot een stijging van 25% in de betrokkenheid van medewerkers. Ook werd de interne mobiliteit verbeterd via het initiatief Mobility Month, terwijl vitaliteitsevenementen eveneens bijdroegen aan een sterkere betrokkenheid binnen de organisatie.

8. Vergelijking

Op basis van de bedrijfsbezoeken zijn de volgende relevante verschillen weer te geven:

Thema	Nederlandse aanpak	Franse benadering
Sociale veiligheid	Openheid, bespreekbaarheid, vertrouwenspersonen	Formele kanalen, gereguleerd gedrag, culturele drempels
Inclusie	Praktisch hr-beleid gericht op benutten van verscheidenheid aan talenten	Juridische gelijkheid, met beperkte bottom-upparticipatie
Leiderschap	Coachend, horizontaal, faciliterend	Beslissend, hiërarchisch, verantwoordelijk
Innovatie in werk	Start-upcultuur, polderoverleg, ruimte voor experiment	Institutionele stabiliteit, experiment in pilotvormen
Strategische samenwerking	Oplossingsgericht, resultaatgedreven	Relatiegedreven, formeel, langetermijngericht, informeel (lunches gebruikt voor besluitvorming)

8.1 Aanbevelingen

Op basis van de analyses en praktijkvoorbeelden uit dit whitepaper formuleren we hierna gerichte aanbevelingen voor zowel Franse werkgevers als Nederlandse organisaties die actief zijn in Frankrijk.

Voor Franse werkgevers ligt de uitdaging in het ontwikkelen van een Employee Value Proposition (EVP) die verder gaat dan arbeidsvoorwaarden en nadrukkelijk inspeelt op collectieve trots, zingeving en loopbaanontwikkeling. Deze EVP moet verankerd zijn in zowel beleid als gedrag en een gevoel van gezamenlijke missie uitstralen. Hierbij is het (top)management van groot belang; dat vervult een belangrijke voorbeeldfunctie en moet (zoals bij EDF en SUEZ gebeurt) als rolmodel en representant van strategische doelen gepositioneerd worden. Hiervoor dient HR wel aan te sluiten bij het topmanagement, bijvoorbeeld door hen ‘ambition stories’ te laten schrijven, of door expliciet verbinding te leggen tussen bijvoorbeeld een inclusieprogramma en hun eigen kernwaarden. Daarnaast kunnen organisaties leren van het voorbeeld van EDF en teamprojecten implementeren die binnen de bestaande hiërarchische structuren ruimte bieden voor gedelegeerde verantwoordelijkheid en samenwerking. Ook hybride werken verdient aandacht als strategisch instrument: niet alleen om autonomie te bevorderen, maar ook om de binding tussen medewerkers en organisatie te versterken.

Voor Nederlandse organisaties die opereren binnen de Franse context, is het essentieel om zich bewust te zijn van de culturele en organisatorische verschillen. Dat vraagt om respect voor hiërarchieën en investeren in duurzame relaties via formele communicatiekanalen.

Verandering krijgt in Frankrijk vaak pas tractie als deze wordt verbonden aan nationale symboliek en collectieve waarden. Daarom is het aan te bevelen om gebruik te maken van publieke evenementen en symbolische ankers, zoals de Olympische Spelen, om nieuwe initiatieven te positioneren. Door duurzaamheid en inclusie te koppelen aan strategische belangen, en innovatie neer te zetten als collectieve opgave die bijdraagt aan nationale doelen zoals klimaattransities, ontstaat een vruchtbare bodem voor intern en extern alignment.

Nederlandse organisaties kunnen het voorbeeld van EDF volgen door in te zetten op interne mobiliteit, leerpaden en informele mentoringstructuren. Dit bevordert niet alleen de inzetbaarheid van medewerkers, maar draagt ook bij aan een inclusieve en lerende organisatiecultuur.

Samenvattend en terugkijkend op de vier aandachtspunten die van belang zijn voor de realisatie van inclusief, duurzaam werkgeverschap (Van der Aa, 2020), besteden Franse organisaties zoals EDF en SUEZ veel aandacht aan het vergroten van het noodzakelijke draagvlak voor een psychosociaal veilige werkomgeving, van hoog tot laag in de organisatie. Zo profileren topmanagers bij SUEZ zichzelf als health & safety leaders. Daarnaast is er – vaak op teamniveau, zoals bij EDF – continu mensgerichte aandacht voor het realiseren van een passende verbinding tussen werkomgeving, uiteenlopende individuele werkwaarden en talenten en organisatiedoelen. Deze verbinding komt onder andere naar voren in ‘ambition stories’ en ‘personal testimonials’ van managers en medewerkers.

Ook laten deze bedrijven zien dat inclusie een sociaal proces is waarin wederzijdse waardering en acceptatie van mensen essentieel is. Hierbij wordt ingespeeld op de unieke talenten en behoeften van individuele werknemers, maar wordt er ook geïnvesteerd in teambuilding, zodat elke werknemer zich onderdeel voelt van de organisatie. Tot slot bieden beide bedrijven veel maatwerk ten aanzien van ondersteuningsstructuren en wordt er intensief samengewerkt met andere (publieke of private) organisaties in het bredere ecosysteem waar zij deel van uitmaken. EDF-medewerkers worden bijvoorbeeld intensief ondersteund bij ingrijpende levensgebeurtenissen (zoals een echtscheiding), of bij werkgerelateerde verhuizingen.

9. Slotbeschouwing: van beleid naar betekenisvolle transformatie

De inzichten uit deze analyse maken duidelijk dat duurzaam werkgeverschap geen abstract ideaal is, maar een strategisch en organisatorisch noodzakelijke route naar toekomstbestendigheid. In de context van mondiale transitie, sociaal-maatschappelijke spanningen en technologische doorbraken biedt ESG een organiserend kader waarin menselijke waardigheid en collectieve ontwikkeling centraal staan.

De Franse bedrijfsvoorbeelden tonen aan dat zelfs in hiërarchische en institutionele systemen ruimte ontstaat voor innovatieve benaderingen van goed werkgeverschap – mits deze geworteld zijn in collectieve waarden en gedragen worden door het leiderschap. De Nederlandse benadering laat zien hoe decentrale samenwerking, psychologische veiligheid en gedeeld leiderschap duurzame resultaten kunnen opleveren.

Toekomstbestendig werkgeverschap vraagt om een gedeeld leervermogen tussen landen, sectoren en organisaties. Niet één blauwdruk, maar een voortdurend proces van reflectie, experiment en aanpassing, gestoeld op vertrouwen, verbinding en veerkracht. Het gaat niet om het overnemen van structuren, maar om het durven stellen van fundamentele vragen – en het gezamenlijk zoeken naar inclusieve, veilige en menswaardige antwoorden. De studiereis naar Parijs leert dat werk in Frankrijk meer is dan een platform voor economische transactie: werken in met Frankrijk is verweven met cultuur, trots en structuur. Voorlopers als EDF tonen aan dat het mogelijk is om deze tradities en gewoonten te combineren met vooruitgang. Door sociale veiligheid, inclusie en duurzaam werkgeverschap als strategische hefboom te gebruiken, ontstaat ruimte voor een gezamenlijke Frans-Nederlandse leeragenda – waarin symboliek én systeem kunnen samenkomen.

Bronnen

- ChatGPT 4.0 voor verificatie inzichten Franse Arbeidsmarkt gebruikt juni 2025
- Ferdman, B.M., Deane, B.R. (2013). Diversity at Work: The Practice of Inclusion. Cambridge University Press. [Diversity at Work, Bernardo Ferdman | 9780470401330 | Boeken | bol](#)
- Mor Barak, M.E. (2014). Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace (3rd ed.). SAGE. [PDF] [Managing Diversity by Michalle E. Mor Barak | 9781544333069](#)
- NPDI (2025). [Homepagina - NPDI](#)
- SER (2022). Duurzame inzetbaarheid: zo realiseer je het. Duurzame inzetbaarheid: zo realiseer je het | SER
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. In: Journal of Management, 37(4), 1262–1289.
- TNO (2023). Gezond, veilig en productief werken.
- United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. [Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs.](#)



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.
Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl