



De kosten en baten van gezinsvriendelijk beleid

Een onderzoek onder organisaties

Rapport opgesteld in opdracht van en uitgebracht aan
het Ministerie voor Jeugd en Gezin

Joop Schippers

Carlien Hillebrink

OSA – Institute for Labour Studies

Maart 2009

Inhoudsopgave

1. Inleiding

Aanleiding voor het onderzoek

Kosten en baten zijn divers van aard

Kosten en baten op verschillende niveaus

De balans tussen kosten en baten als centrale invalshoek

Verantwoording van de onderzoeksopzet

2. Eerder onderzoek

Groeiende aandacht in onderzoek en beleid

Zorgtaken steeds meer een zaak van vrouwen én mannen

Kwantitatieve veranderingen

Kwalitatieve veranderingen

Nieuwe uitdagingen voor werkgevers

Onderzoek naar de kosten en baten van gezinsvriendelijk beleid

3. Kosten

Theoretische overwegingen

Nederlandse werkgevers aan het woord

Discontinuïteit

Grote deeltijdbanen

Cultuuromslag

Collectieve regelingen

4. Baten

Theoretische overwegingen

Verbeterde arbeidsmarktpositie

Productiviteit en motivatie

Goed werkgeverschap

Diversiteit en flexibiliteit

Bredere baten

5. Het saldo

6. Conclusies

Literatuur

1. Inleiding

Aanleiding voor het onderzoek

Het onderzoek waarover hier gerapporteerd wordt, is uitgevoerd door OSA, Institute for Labour Studies, in opdracht van het Ministerie voor Jeugd en Gezin. Aanleiding voor de opdracht was de bij het ministerie levende vraag in hoeverre kosten en baten van maatregelen die passen in het kader van gezinsvriendelijk organisatiebeleid een rol spelen bij besluiten van werkgevers om dergelijke maatregelen al dan niet in te voeren. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode november 2008 – februari 2009.

Sinds jaar en dag worden organisaties via verschillende kanalen gestimuleerd om gezinsvriendelijk beleid te voeren. Hierbij worden diverse mogelijke positieve gevolgen van dergelijk beleid aangevoerd, en rijzen meestal ook al snel vragen over de kosten ervan. Beleid wordt op drie verschillende niveaus gevoerd: op nationaal niveau (zoals bijvoorbeeld de Wet Arbeid en Zorg), op sector- of brancheniveau (verschillende CAO-bepalingen) en op organisatieniveau (via regelingen op organisatieniveau of via afspraken tussen de werkgever en individuele werknemers).

Kosten en baten zijn divers van aard

Kosten en baten kennen allebei uiteenlopende dimensies, en nemen verschillende vormen aan voor werkgevers en werknemers. Zowel kosten als baten kunnen daarbij ruim worden opgevat. Kosten kunnen financieel van aard zijn, doordat een werknemer die verlof opneemt, vervangen moet worden, of een vergoeding die betaald wordt aan een werknemer met verlof. Maar kosten komen ook in de vorm van arbeidstijd die minder beschikbaar is, en de tijd die het kan kosten om een vervanger in te werken of een thuiswerkplek te laten voldoen aan arbo-normen. Ten slotte is er nog het regelwerk dat gezinsvriendelijk werk op kan leveren, niet alleen voor de afdeling personeelszaken maar ook voor afdelingsgenoten die taken moeten verdelen of de extra moeite die het kan kosten om overleg te plannen in een team met deeltijders en telewerkers.

Aan de andere kant zijn de mogelijke baten ook divers van aard. Als verloop minder wordt door gezinsvriendelijk beleid, bespaart dat kosten voor het werven van nieuwe werknemers, en de tijd die het kost om hen in te werken. Een goede reputatie op de arbeidsmarkt kan het openstaan van vacatures verkorten, en werknemers die minder problemen hebben met het afstemmen van arbeid en zorg door goede regelingen zijn mogelijk productiever en zullen mogelijk minder verzuimen. Terwijl de kosten meestal direct zichtbaar zijn, manifesteert een deel van de baten zich pas op lange(re) termijn. Als moeders zich vanwege gezinsvriendelijke arrangementen niet gedwongen zien te stoppen met betaald

werken of sneller nadat de kinderen naar crèche of school gaan weer (meer uren) kunnen gaan werken, levert dat de werkgever (en de arbeidsmarkt als geheel) winst op. Alleen duurt het meestal enige tijd voordat die winst kan worden geïncasseerd. De indertijd (2002) in de Verkenning Levensloop geformuleerde gedachte was zelfs dat als het lukt ouders in het zogeheten ‘spitsuur van het leven’ door gezinsvriendelijk beleid enigszins te ontlasten zij op termijn zelfs in staat zouden moeten zijn langer op de arbeidsmarkt actief te blijven.

Kosten en baten op verschillende niveaus

Zowel kosten als baten kunnen op verschillende niveaus ontstaan. In de eerste plaats is dat natuurlijk het niveau van de organisatie en dat van de individuele werknemer. Dit niveau kan worden aangeduid als het microniveau. Daarnaast kunnen kosten en baten ontstaan op mesoniveau, het niveau van de bedrijfstak of sector, of op macroniveau, het niveau van de samenleving als geheel. Gewoonlijk zullen individuele werkgevers zich vooral c.q. uitsluitend bezig houden met de kosten en baten waarmee zij zelf op microniveau te maken hebben. Niet automatisch ontstaan kosten en baten van bepaalde maatregelen altijd op hetzelfde niveau. Het kan heel goed zijn dat op collectief niveau (door de overheid) kosten worden gemaakt en dat individuele werknemers en werkgevers daar garen bij spinnen en de baten incasseren. Ook het omgekeerde kan gelden: werkgevers kunnen kosten maken voor voorzieningen waarvan zij niet in de eerste plaats of niet uitsluitend zichzelf de baten incasseren, bijvoorbeeld omdat die pas veel later gedurende de levensloop van werknemers optreden. Waar mogelijk/nodig zullen we in deze rapportage stilstaan bij de verschillende niveaus waarop kosten en baten optreden.

De balans tussen kosten en baten als centrale invalshoek

Uiteindelijk gaat het om de balans tussen kosten en baten. Wat levert het een organisatie per saldo op om gezinsvriendelijk beleid te voeren en gezinsvriendelijke maatregelen te introduceren? En hoe verschillen die kosten en baten tussen verschillende sectoren en naar organisatiegrootte? Niet al deze kosten en baten zijn even goed meetbaar, of aantoonbaar, wat het gecompliceerd maakt om harde uitspraken te doen over de balans ertussen. Desalniettemin is een en ander in kaart te brengen, met voldoende oog voor de verschillen in meetbaarheid en de rol die indrukken hierbij kunnen spelen. In elk geval kunnen uitspraken worden gedaan in termen van ‘dit type baten speelt voor onze organisatie een grote rol’ of ‘deze kostencategorie is in onze organisatie van minder belang’. Geen cijfers achter de komma dus, maar wel een heldere en zo compleet mogelijke inventarisatie van de relevante categorieën kosten en baten. Samengevat beantwoordt het voorliggende onderzoeksrapport drie hoofdvragen:

1. welke kosten zijn er voor organisaties verbonden aan gezinsvriendelijk beleid?
2. wat zijn de te verwachten baten van gezinsvriendelijk beleid?

3. hoe ziet het saldo van verschillende maatregelen in het kader van gezinsvriendelijk beleid er uit?

Het antwoord op de laatste vraag biedt tevens mogelijkheden om aan te geven welke maatregelen die als onderdeel van gezinsvriendelijk beleid zouden kunnen worden genomen als het meest kansrijk kunnen worden bestempeld (mede in het licht van het type organisatie – groot/klein, hoog- of juist laagopgeleide werknemers etc.). Daarbij zal in elk geval een onderscheid worden gemaakt tussen verlofregelingen, regelingen rond flexibele arbeidspatronen (qua tijd en plaats) en ondersteunende maatregelen op organisatieniveau (zie o.a. Den Dulk, 2001).

Verantwoording van de onderzoeksopzet

Het onderzoek is gestart met een korte inventarisatie van de potentiële kosten en baten die gezinsvriendelijke beleid in organisaties kunnen hebben, op basis van literatuuronderzoek (paragraaf 2). Deze uiteenzetting geeft daartoe een overzicht van de soorten voorzieningen die er zijn, en de kosten die aan deze voorzieningen verbonden zijn (tijd, geld of moeite, voor werkgevers of werknemers) en baten (verschillende vormen van baten, zowel voor werkgevers als voor werknemers) die die voorzieningen op zouden kunnen leveren. Dit deel van het onderzoek sluit aan bij het literatuuronderzoek dat Dr. Laura den Dulk heeft verricht in opdracht van het ministerie voor Jeugd en Gezin. Aanvullend hierop wordt een beknopt overzicht gegeven van eerdere empirische studies naar dit onderwerp en de uitkomsten daarvan. Aansluitend zijn enkele nieuwe analyses op secundaire data verricht om een breder beeld te krijgen van opvattingen die onder werkgevers in Nederland leven rondom het thema van gezinsvriendelijk beleid en de combinatie van arbeid en zorg. De resultaten van deze analyses zijn te vinden in de paragrafen over de kosten (paragraaf 3) en de baten (paragraaf 4) van deze rapportage.

De tweede fase van het onderzoek behelsde een tweetal expertmeetings. Doel van deze bijeenkomsten was a. na te gaan of deskundigen (vanuit verschillende invalshoeken) die in de Nederlandse praktijk met gezinsvriendelijk beleid binnen organisaties te maken hebben dezelfde categorieën kosten en baten onderscheiden als die welke vanuit de (internationale) literatuur worden aangedragen; b. aan te geven in welke mate deze concreet in de Nederlandse situatie respectievelijk in verschillende sectoren, branches en onder verschillende omstandigheden (bijvoorbeeld krappe versus ruime arbeidsmarkt) een rol spelen. Omdat gezinsvriendelijk beleid in Nederlandse organisaties in sterke mate is ingebed in nationaal beleid en collectieve afspraken tussen werkgevers en werknemers op CAO-niveau hebben we bij deze fase van het onderzoek zowel direct verantwoordelijke werkgevers betrokken als degenen die op het niveau van sociale partners en (nationale) beleidsmakers/brancheorganisaties verantwoordelijk zijn voor de inbedding van het

gezinsvriendelijke beleid op organisatieniveau. Aan de eerste expertmeeting hebben drie werkgevers van verschillende achtergrond deelgenomen en een vertegenwoordiger van een werkgeversorganisatie. Mede gelet op de tijd van het jaar en de preoccupatie van werkgevers met de gevolgen van de kredietcrisis was het niet eenvoudig deelnemers voor de expertmeetings te mobiliseren. Aan de tweede expertmeeting namen zeven betrokkenen op sectorniveau deel: representanten van bonden, werkgevers, sectorinstituten e.d., en drie onderzoekers die zich met gezinsvriendelijk beleid bezighouden.

De derde onderzoeksfase behelsde tenslotte een korte reeks verdiepende interviews met drie werkgevers over de kosten en baten van gezinsvriendelijk beleid zoals zij die voor hun organisaties ervaren/percipiëren, om illustrerende voorbeelden te verzamelen en dieper in te kunnen gaan op vragen die tijdens de expertmeetings aan de orde waren geweest. Uiteraard kon bij de selectie van organisaties geen sprake zijn van een in statistische zin representatieve steekproef, maar de organisaties zijn wel zodanig strategisch gekozen dat toch van een brede dekking sprake is en aldus beleidsmatig verantwoorde uitspraken kunnen worden geformuleerd.

De gesprekken werden toegespitst op de argumenten en overwegingen die spelen bij het invoeren van gezinsvriendelijk beleid in organisaties of CAOs, en positieve en negatieve ervaringen in organisaties en sectoren. De resultaten hiervan staan weergegeven in de paragrafen 3 en 4 van dit rapport en zijn tevens vertaald in een zogeheten ‘mindmap’ of argumentenkaart, die als bijlage bij deze rapportage wordt gepresenteerd.

Naast deze kwalitatieve methodes zijn ook analyses uitgevoerd op de resultaten van een survey onder Nederlandse werkgevers dat in het voorjaar van 2008 is uitgevoerd. Dit bevat informatie over 678 organisaties met meer dan vijf werknemers in vier sectoren, te weten industrie en bouw, commerciële dienstverlening (inclusief transport, handel en horeca), de overheid en de sector zorg, welzijn en onderwijs (Schippers, 2008a). Onderwerpen die in het survey aan bod kwamen betroffen onder andere de mate waarin de combinatie van arbeid en zorg in organisaties een issue is, wat voor gevolgen organisaties ervaren van deze combinatie, en de opbrengsten voor de organisatie van ondersteunende arrangementen voor werknemers. De informatie uit dit survey biedt de gelegenheid om de ervaringen en percepties van organisaties in het kwalitatieve deel van dit onderzoek te ondersteunen met gegevens van een representatieve steekproef van Nederlandse organisaties.

2. Eerder onderzoek

Groeiende aandacht in onderzoek en beleid

Traditioneel stonden arbeidsmarkt en gezin ver van elkaar. De arbeidsmarkt werd bevolkt door mannelijke kostwinners en het gezin was het domein waar de vrouw de scepter zwaaide. Langzamerhand zijn de wereld van het betaalde werk en die van het gezin naar elkaar toegroeid. Eerst betraden vrouwen zonder kinderen de arbeidsmarkt, maar zeker toen ook steeds meer vrouwen met kinderen op de arbeidsmarkt kwamen en op de arbeidsmarkt bleven, was er sprake van een groeiend contingent werknemers dat zich niet uitsluitend - zoals voltijds werkende mannen traditioneel wel deden - richtte op het werk, maar ook bij voortdurend het gezin en de zorgtaken in het oog hield. In verreweg de meeste gevallen vertaalde die focus op zorgtaken zich in de combinatie van het moederschap met een deeltijdbaan.

Zorgtaken steeds meer een zaak van vrouwen én mannen

Hoewel de verschuivingen in tijdbesteding mondjesmaat tot stand komen (Merens en Hermans, 2009), is vooral de zorg voor kinderen in steeds meer jonge gezinnen een zaak van beide ouders. Vaders met kindertjes en vaders in de gangen van de crèche zijn in Nederland al lang geen uitzondering meer. Vaak zijn het echter bij de geboorte van een eerste of tweede kind nog steeds uitsluitend de moeders die hun arbeidstijd aanpassen, terwijl veel vaders hun zorgtaken combineren met een voltijdse aanstelling (Portegijs en Keuzenkamp, 2008). Een kleine groep hoger opgeleide mannen vormt hierop een uitzondering. De toekomst zal leren of het hier een voorhoede betreft, wier gedrag steeds meer navolging zal krijgen.

Tegen de achtergrond van het toenemende aantal 'taakcombineerders' kwamen verschillende studies tot stand die de vraag adresseerden welke voorzieningen werkgevers beschikbaar stelden voor werknemers die betaald werk en zorgtaken wilden of moesten combineren en op grond van welke overwegingen zij die voorzieningen al dan niet in het leven riepen. De insteek van dergelijke studies was steeds de vraag: wat gebeurt er in het domein van de betaalde arbeid om het werknemers mogelijk te maken hun activiteiten buiten de arbeidsmarkt, inclusief hun zorgtaken tot een goed einde te brengen?

Zo ondervroegen Remery et al. (2002) werkgevers over hun motivatie voor het voeren van arbeid-zorg beleid. Naast een inventarisatie van de stand van zaken op dat moment (het onderzoek vond plaats vlak voor het invoeren van de Wet Arbeid en Zorg), was er ook aandacht voor de kosten en baten. Daaruit bleek dat maar weinig organisaties (3%) regelmatig een expliciete kosten-baten analyse uitvoeren van hun arbeid-zorg arrangementen, en dat 20% dat incidenteel doet. De reden hiervoor ligt in het feit dat deze arrangementen niet

worden ingevoerd op basis van een dergelijke expliciete analyse, maar omdat zorg een gegeven is geworden op de arbeidsmarkt, en dat werkgevers *iets* moeten doen. Desalniettemin bestaat er in de regel wel een *indruk* van de kosten en baten van regelingen, maar die liggen dus sterk in de gepercipieerde sfeer, en de mate waarin dat gesteund wordt door empirie is moeilijk duidelijk te krijgen.

Kosten die werkgevers noemen zijn vooral die van (gevreesde) discontinuïteit. Collega's moeten werk opvangen als er iemand met verlof gaat, men is meer tijd bezig met informatiestromen tussen deeltijders en thuiswerkers, en vervangingskosten kunnen hoog zijn. Ook neemt men soms scheve gezichten waar bij werknemers zonder kinderen, als gevolg van de oplopende werkdruk als mensen werk over moeten nemen van collega's die verlof nemen.

Als gepercipieerde opbrengsten worden de volgende drie dingen het vaakst genoemd (meer dan 15% ziet dit in sterke mate als opbrengst voor de organisatie van het aanbieden van faciliteiten die arbeid en zorgtaken combineren): hogere arbeidssatisfactie van medewerkers, grotere aantrekkingskracht op potentiële werknemers en lager personeelsverloop. Men gebruikt dit echter zelden om zich mee te profileren op de arbeidsmarkt.

Vergelijkbare cijfers kwamen naar voren uit onderzoek van Hillebrink (2006) naar de motivatie van werkgevers om keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden in te voeren. De mogelijkheid die zulke arrangementen bieden aan werknemers om hun arbeidsvoorwaarden aan te passen aan hun voorkeur en situatie, maken ze bij uitstek geschikt om werknemers een helpende hand te bieden in het combineren van arbeid en zorg. Ook hier werd arbeidssatisfactie van zittende werknemers het vaakst als reden (en dus geanticipeerde baten) genoemd, met arbeidsmarktoverwegingen op de tweede plaats. Gevraagd naar de gevolgen van het invoeren van het keuzemodel is ook de zittende werknemer de voornaamste ontvanger: een toename in de aantrekkelijkheid van de organisatie in hun ogen wordt het vaakst als een positief effect gezien. De aantrekkelijkheid van de organisatie voor nieuwe werknemers neemt ook hier de tweede plaats in. Effecten op verloop of verzuim kunnen de meeste werkgevers niet bespeuren, en dit zijn ook twee aspecten waarvan relatief veel respondenten opgeven eenvoudigweg geen idee te hebben.

Kwantitatieve veranderingen

De laatste jaren zien we een verschuiving optreden in de focus van zowel het onderzoek als de beleidsdiscussies. Onder invloed van de steeds manifester wordende gevolgen van ontgroening en vergrijzing is de primaire vraag niet langer hoe betaald werk en zorgtaken op een 'prettige' manier met elkaar kunnen worden gecombineerd, maar hoe de inzet op de arbeidsmarkt van met name vrouwen (maar ook ouderen) kan worden vergroot. Die vergrote inzet zou een tegenwicht moeten bieden tegen de dreigende arbeidsmarkttekorten die ontstaan

doordat de instroom van jonge generaties onvoldoende compensatie biedt voor de uitstroom van de zogeheten babyboomgeneraties. Een voorproefje van wat dergelijke tekorten kunnen betekenen hebben we reeds gezien tijdens de economische hoogtijdagen rond de eeuwwisseling. Onder invloed van ontgroening en vergrijzing dreigen arbeidsmarkttekorten een structureel karakter te krijgen en daarmee verandert de arbeidsmarkt van een vragersmarkt in een aanbiedersmarkt (Van Dalen et al., 2007). In de vragersmarkt van de tweede helft van de 20e eeuw gold grosso modo dat de wil van werkgevers wet was. Zeker in de jaren zeventig en tachtig konden werkgevers het zich permitteren werknemers 'met een vlekje' zonder veel consideratie van de arbeidsmarkt te verbannen. Gelukkig - vanuit het perspectief van de individuele werknemer - wachtte hem of haar bij de uitgang van de arbeidsmarkt in de meeste gevallen een riant sociale uitkering. In de aanbiedersmarkt van het eerste kwart van de 21e eeuw lijken de verhoudingen veranderd. Werkgevers zullen in toenemende mate moeten dingen naar de gunsten van werknemers die ongetwijfeld niet zullen nalaten daarvoor een prijs te vragen, hetzij in termen van primaire, hetzij in termen van andere arbeidsvoorwaarden. Voor zover de komende decennia nog sprake is van verdere groei van de arbeidsparticipatie zal deze vooral voor rekening komen van vrouwen, ouderen en allochtonen. Werkgevers die zich dat niet of onvoldoende realiseren en zich blijven richten op jongeren c.q. jonge mannen van autochtone herkomst zullen steeds vaker achter het net vissen (Schipper, 2008b).

Kwalitatieve veranderingen

Overigens is de demografische samenstelling niet het enige dat verandert als we kijken naar de beroepsbevolking van de toekomst. Die beroepsbevolking is steeds beter opgeleid - gemiddeld laag opgeleide cohorten werknemers maken geleidelijk aan plaats voor gemiddeld hoger opgeleide cohorten, geïndividualiseerd en geëmancipeerd. Deze veranderingen impliceren ook veranderingen in de ambities van werknemers. 'Mijn kinderen hebben er niets van gemerkt', het veelzeggende motto dat Marjolein Morée in 1992 als titel koos voor het onderzoek dat beschreef hoe moeders in de jaren vijftig en zestig van de 20e eeuw hun betaalde werk combineerden met hun taak als moeder en huisvrouw, heeft reeds lang afgedaan. Vrouwen (en in toenemende mate mannen) hebben ambities op verschillende terreinen: primair op het terrein van betaald werk; niet voor niets hebben zij een deugdelijke opleiding gevolgd en de opgedane kennis en vaardigheden willen zij in de beroepspraktijk verder tot ontwikkeling brengen. Maar behalve een goede werknemer en professional willen zij ook een goede ouder, een goede partner en een betrokken burger zijn, participeren in culturele activiteiten, van tijd tot tijd de natuur in etc. Die veelheid aan ambities steken zij niet onder stoelen of banken en het feit dat het realiseren van al die ambities ook tijd kost, betekent dat zij niet automatisch altijd prioriteit aan het werk kunnen of willen geven.

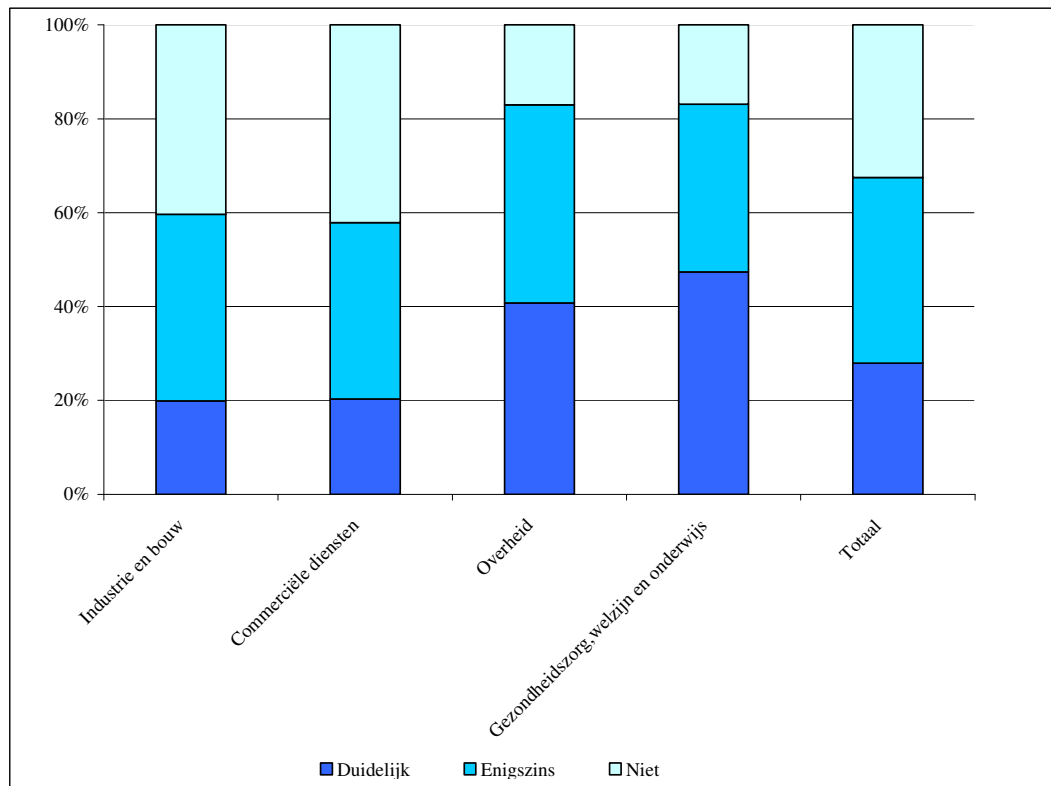
Weliswaar speelt betaald werk een rol in het leven van een groter aandeel van de bevolking dan we ooit in de moderne samenleving hebben gezien, die rol is echter - ook voor voltijd werkers - lang niet altijd exclusief de hoofdrol. In het licht van deze ontwikkeling is er sprake van toenemende aandacht voor 'corporate social responsibility' en als afgeleide daarvan 'goed werkgeverschap' (Huiskamp et al., 2005).

Nieuwe uitdagingen voor werkgevers

Deze kwalitatieve en kwantitatieve verandering op de arbeidsmarkt bepalen de achtergrond waartegen in het huidige tijdsgewricht kwesties rond arbeid en zorg moeten worden geregeld. De snelheid van de ontwikkelingen wordt wellicht het meest treffend geïllustreerd aan de hand van de overweldigende groei van de kinder- en buitenschoolse opvang. In het eerder geciteerde onderzoek van Remery et al. uit 2002 was kinderopvang nog een van de hoofdonderwerpen van wat er door werkgevers voor werknemers kon worden geregeld. Inmiddels is kinder- en buitenschoolse opvang nauwelijks meer een kwestie tussen werkgevers en werknemers. Werkgevers staan als gevolg van al deze ontwikkeling voor nieuwe uitdagingen in hun personeels- en organisatiebeleid.

In 2008 onderzocht Schippers (2008a) in hoeverre gezinsvriendelijk beleid en de combinatie van arbeid en zorg binnen organisaties een issue is. In een kwart van de 678 organisaties die aan het onderzoek deelnamen, is dat niet het geval. In nog een kwart is dat duidelijk het geval en bij de helft van de organisaties is dat enigszins het geval. Tussen sectoren bestaan aanzienlijke verschillen. Bij de overheid en in de sector zorg, welzijn en onderwijs speelt het thema veel meer dan in de andere sectoren. Dat kan als oorzaak hebben dat er in die sectoren (verhoudingsgewijs) veel vrouwen werken. De causaliteit kan overigens ook in omgekeerde richting liggen: omdat arbeid en zorg in de genoemde sectoren de aandacht heeft, zijn die sectoren (traditioneel) ook aantrekkelijk voor werknemers die betaald werk en zorg willen combineren (zie ook Román en Schippers, 2008).

Figuur 1. Organisaties naar sector waar de combinatie van arbeid en zorg al dan niet een issue is (in procenten)



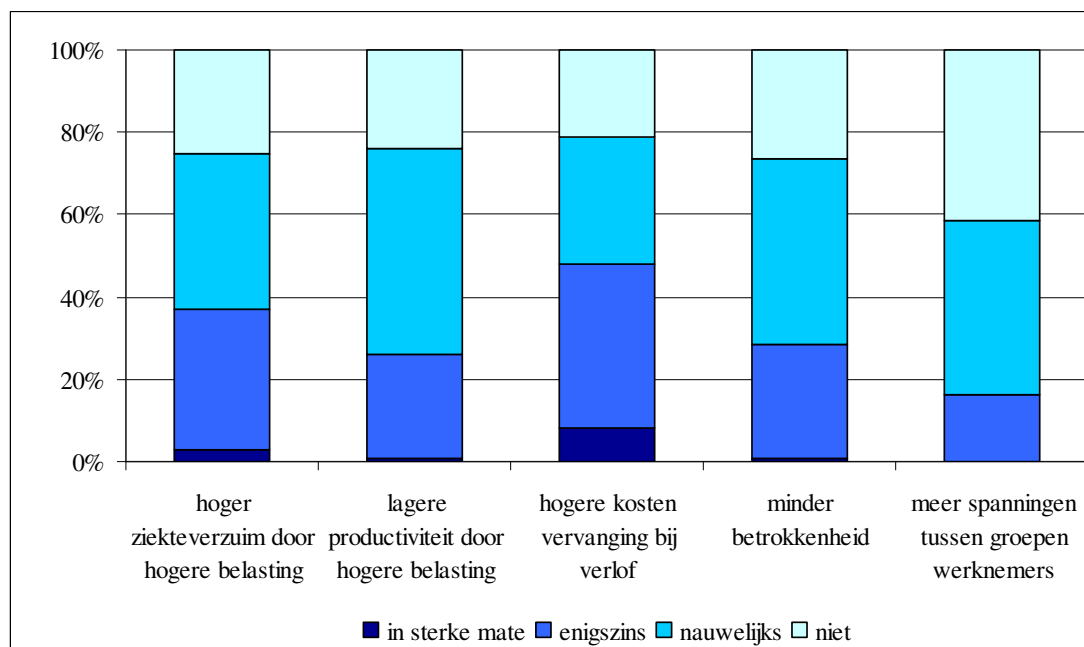
De baten van gezinsvriendelijk beleid liggen onder andere in het beperken van de kosten die er ontstaan als gevolg van het feit dat werknemers arbeid en zorg combineren. De mate waarin dat gebeurt wisselt natuurlijk per organisatie, en daarmee dus ook de kosten die er te besparen zijn met gezinsvriendelijk beleid. In het voornoemde survey is gevraagd welke consequenties organisaties ervaren van het feit dat (een deel van) hun werknemers arbeid en zorg combineren.

Van spanningen tussen groepen werknemers als gevolg van de combinatie van arbeid en zorg is in de meeste organisaties niet of nauwelijks sprake (Figuur 2). Bijna de helft van de organisaties heeft echter wel in enige of sterke mate te maken met kosten als gevolg van werknemers die vervangen moeten worden tijdens verlof. Een hoger verzuim, lagere productiviteit of verminderde betrokkenheid komen als gevolg voor, maar in beperkte mate.

Naarmate de combinatie van arbeid en zorg meer een issue is in de organisatie, worden de nadelige gevolgen sterker gevoeld die op kunnen treden voor een organisatie als werknemers zich niet voldoende op hun werk kunnen richten door hun zorgverplichting. Dit kan komen doordat men meer oog heeft voor deze nadelige gevolgen, of doordat men er vaker mee geconfronteerd wordt (of werd) omdat meer werknemers arbeid en zorg

combineren. Grotere organisaties benoemen de nadelige gevolgen ook vaker, wat veroorzaakt zal worden door het feit dat bij hen de combinatie van arbeid en zorg ook vaker een issue is.

Figuur 2. Consequenties van de combinatie van arbeid en zorg voor organisaties, in de perceptie van de werkgever (in procenten)



Overigens zijn werkgevers zeker niet de enige partij die de nadelige gevolgen van de combinatie van arbeid en zorg ervaren, werknemers, en zeker moeders, nemen hiervan ook een groot deel voor hun rekening, als zij zich genoodzaakt zien om minder of helemaal niet meer te gaan werken bijvoorbeeld. Ook worden de mentale gevolgen van een dubbele belasting door werk en zorg door de werknemer gedragen.

Onderzoek naar de kosten en baten van gezinsvriendelijk beleid

Met de toenemende aandacht voor gezinsvriendelijk beleid, en het steeds vaker voorkomen van regelingen die de combinatie van arbeid en zorg kunnen vereenvoudigen, is er ook meer aandacht ontstaan voor de verhouding tussen de kosten en baten van zulk beleid.

In het onderzoek van Den Dulk (2001) is de implementatie van arbeid-zorg arrangementen door organisaties onderzocht in vier verschillende landen. De kosten en opbrengsten van deze arrangementen komen daar uiteraard bij aan bod. Het blijkt dat werkgevers in alle vier de landen kosten en baten van arrangementen meenemen in hun besluitvorming. Dit gaat echter niet altijd even gedetailleerd, omdat kosten, maar vooral baten vaak moeilijk te kwantificeren zijn; de bestedingen aan een arrangement en de voordelen die het opbrengt worden echter wel besproken. De baten, waar dit onderzoek zich voornamelijk

op richt, worden opgedeeld in vier categorieën: arbeid-zorg arrangementen kunnen, door een afname van verzuim en verloop, direct kostenbesparend werken. Ze kunnen ook bijdragen aan het imago of de status van een organisatie, en, als er een sterke vraag naar is, kan de invoering conflicten verminderen. Ten slotte kan de legitimiteit van organisaties er door toenemen, waardoor hun positie zekerder wordt. Als mogelijke kosten wordt gewezen op de concrete financiële kosten van een arrangement, de verminderde beschikbaarheid van arbeidsuren, en het regelwerk dat er uit voort kan komen. Ook kan het bestaan van bepaalde arrangementen managers slechter in staat stellen hun werknemers te monitoren, wat overigens ook stimulerend kan werken voor de werknemer, en daarmee een onbedoeld positief effect op kan leveren.

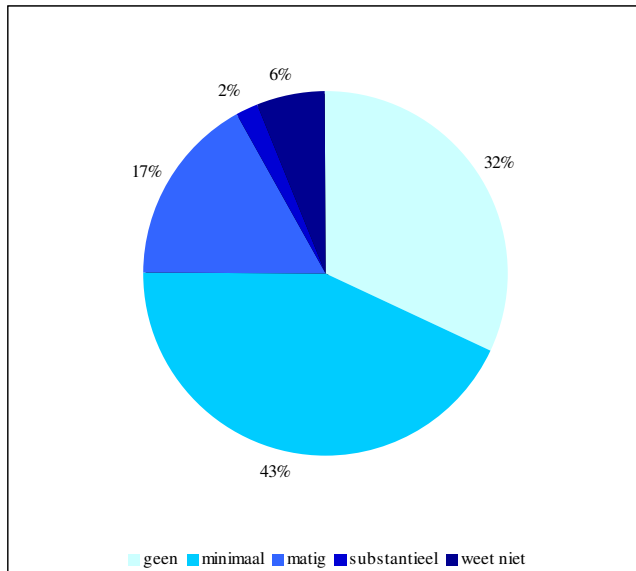
Uit de vergelijking tussen verschillende landen blijkt dat in situaties waar wetgeving ontbreekt, en de ontwikkeling van en voorziening in arbeid-zorgarrangementen grotendeels aan de markt wordt overgelaten, de afweging tussen kosten en baten explicieter wordt gemaakt. In dergelijke situaties voeren organisaties zulke arrangementen in omdat ze denken dat het ze netto meer op zal leveren, en in mindere mate zuiver omdat het van ze verwacht wordt. Dat levert niet alleen meer variatie tussen organisaties op, omdat organisaties alleen maar die arrangementen en voorzieningen invoeren die hun personeel nodig heeft, maar ook valt dan vaker de keuze op goedkopere arrangementen. Het aanbod is daarmee ook sterker afhankelijk van het economische klimaat. Het onderzoek beperkte zich tot middelgrote en grote organisaties in de dienstensector, voor kleinere organisaties zullen afwegingen anders zijn, en de kosten eerder de baten overtreffen.

Een Britse studie naar de aard en het voorkomen van gezinsvriendelijk beleid, besteedt ook aandacht aan de kosten en baten daarvan (Dex en Smith, 2002). Grotere organisaties blijken in Groot Brittanië vaker gezinsvriendelijk te zijn, hoewel kleinere organisaties in sommige gevallen veel flexibiliteit konden tonen, waardoor er tegemoet gekomen kon worden aan veel wensen van werknemers. In de marktsector was een klein positief effect van de aanwezigheid van gezinsvriendelijk beleid op de betrokkenheid van werknemers, en dat met name van regelingen die kinderopvang en thuiswerk betroffen.

De perceptie die managers hebben van deze kosten van gezinsvriendelijk beleid is uiteraard in enige mate afhankelijk van het soort beleid dat organisaties bieden. In organisaties die uitgebreide kinderopvangregelingen hadden, gaven respondenten eerder aan dat de kosten substantieel waren dan hun collega's in organisaties die slechts de mogelijkheid tot part-time werk boden, bijvoorbeeld. In kleinere organisaties, en in organisaties met relatief hoge arbeidsproductiviteit vond men het gezinsvriendelijk beleid ook vaker duur.

Dex en Smith (2002), The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain. Een onderzoek naar het voorkomen en de kosten en baten van gezinsvriendelijk beleid in Britse organisaties.

Mening van managers over de kosten van flexibele werkarrangementen



Bron: Dex en Smith (2002), Figuur 5.

In organisaties waar ten minste één werknemer gebruik had gemaakt van gezinsvriendelijke arrangementen zagen managers de volgende voordelen:

- toename tevredenheid werknemers: 50%
- hogere productiviteit: 21%
- lager personeelsverloop: 38%
- betere wervingspositie: 4%

Effecten van verschillende vormen van gezinsvriendelijk beleid op prestaties van de organisatie, resultaten van multivariate analyses

	Financ. prestatie	Arbeids-productiviteit	Omzet	Personeelsverloop
Vaderschapsverlof	+	+		
Ouderschapsverlof		+		
Duo-banen	+		+	-
Deeltijd		+	+	
Telewerken				
"Term time work"*				
Hulp met kinderopvang				-
Flexibele uren				-
Groter aantal arrangementen		+	+	-

* Term time work betekent dat mensen meer uren werken tijdens de periodes dat kinderen naar school gaan en minder of geen uren tijdens de schoolvakanties

Bron: Dex en Smith (2002), hoofdstuk 5

De opbrengsten van gezinsvriendelijk beleid lagen volgens de ondervraagde managers vooral in de toegenomen tevredenheid van werknemers, verbeterde productiviteit en een verbeterde arbeidsmarktpositie voor de organisatie. Het werd zowel eenvoudiger om zittende werknemers vast te houden als om nieuwe werknemers aan te trekken. Deze gevolgen waren niet voor alle soorten beleid hetzelfde. Het bieden van de mogelijkheid om thuis te werken leidde vaker tot de indruk dat de productiviteit en tevredenheid waren toegenomen, het vasthouden en aantrekken van werknemers werd vooral eenvoudiger voor organisaties die

kinderopvang boden. Van de organisaties die ten minste één vorm van gezinsvriendelijk beleid boden, meende 87% dat het kosteneffectief was, onder organisaties die telewerk toestonden was dit 92%.

Dex en Smith hebben ook gekeken of gezinsvriendelijk beleid onderdeel uitmaakt van goed werkgeverschap. Er was een duidelijke samenhang tussen de twee zaken. Waarbij goed werkgeverschap opgevat werd als het bieden en voeren van een groot aantal vormen van positief HRM beleid. Ook bleek dat organisaties die gezinsvriendelijk beleid voerden beter presteerden in de meeste gemeten opzichten (sales en verloop met name).

Goed werkgeverschap kan een doel op zich zijn voor organisaties, maar ook een middel om concrete opbrengsten te realiseren. TNO Arbeid deed hier onlangs onderzoek naar (Huiskamp et al., 2008). Goed werkgeverschap kan goed werknemerschap stimuleren, in de vorm van zogenoemd 'extra-role'-gedrag, waarbij werknemers activiteiten ondernemen die niet strikt genomen tot de taak behoren, maar de organisatie en collega's helpen, en goed werkgeverschap kan ook bijdragen aan minder verloop en minder verzuim. Goed werkgeverschap draagt ook bij aan een reductie van de emotionele uitputting door werk bij de werknemer (de enige andere factor van belang daarin blijkt de werkstijl van de individuele werknemer). Goed werkgeverschap gaat ook samen met een hogere gepercipieerde productiviteit van werknemers door hun direct leidinggevenden.

Goed werkgeverschap heeft een positief effect op goed werknemerschap, maar niet andersom; het blijft een asymmetrische relatie in dat opzicht. De eerste aanzet tot een verbetering van deze relatie moet dan ook van de werkgever komen. “[A]ls een werkgever goed werkgeverschap en goed werknemerschap in zijn onderneming wil bevorderen, [zal] hij het initiatief moeten nemen door zowel de organisatie en inrichting van de arbeid te verbeteren als gedragsverandering van de leidinggevenden te stimuleren” (p.81-82).

In een Amerikaanse studie is onderzocht hoe gezinsvriendelijk beleid van invloed is op productiviteit en lonen (Baughman et al., 2003). De onderzoekers toetsen de theorie dat gezinsvriendelijke regelingen zich in ieder geval voor een deel terug betalen door hogere productiviteit en lagere lonen die ter compensatie geboden kunnen worden. Het is altijd moeilijk om de causale richting hierbij duidelijk te krijgen: leidt een hoog verloop tot het invoeren van beleid, of draagt een bepaald beleid juist bij tot hoger verloop? In het genoemde onderzoek heeft men dit probleem enigszins proberen te ondervangen door ook te kijken naar het beleid dat vijf jaar eerder werd gevoerd, om zo met meer zekerheid te kunnen zeggen wat de gevolgen zijn van de invoering van beleid. Werkgevers die flexibel ziekteverlof en hulp bij het vinden van kinderopvang bieden hebben meetbaar lager verloop, in organisaties die flexibel ziekteverlof, flexibele roosters en kinderopvang bieden zijn de aanvangslonen ook

merkbaar lager dan bij hun concurrenten zonder zulke regelingen. Verzuim en het gemak waarmee organisaties nieuwe werknemers vonden, leek echter niet te worden beïnvloed door het gezinsvriendelijk beleid.

Baughman et al. (2003), Productivity and wage effects of “family-friendly” fringe benefits. Een onderzoek naar de effecten van gezinsvriendelijk beleid op verloop en aanvangslonen onder 120 Amerikaanse werkgevers.

Effecten van gezinsvriendelijke arrangementen op personeelsverloop en aanvangslonen (op het hoogste niveau), OLS regressie coëfficiënten

	Effect op verloop	Effect op aanvangslonen
Betaald verlof	0	0
Onbetaald verlof	0	0
Flexibel ziekteverlof	-	-
Gecomprimeerde werkweek	0	0
Flexibele roosters	0	-
Duo-banen	0	0
Kinderopvang	0	--
Verwijzing en ondersteuning bij het vinden van kinderopvang	--	0
Spaarregeling voor zorgkosten (FSA)	0	0

0 = geen effect, - = een negatief effect. Dus verloop is in organisaties met betaald verlof niet hoger of lager dan in organisaties zonder betaald verlof, maar lager in organisaties met flexibel ziekteverlof.
Bron: Baughman et al. (2003), tabel II en III

Een van de gevolgen van gezinsvriendelijk beleid die geanticipeerd wordt, is het uitbreiden van kleine deeltijdbanen. Door een betere ondersteuning zouden met name moeders die een zeer beperkt aantal uren per week werken om arbeid en zorg te kunnen combineren meer uren kunnen gaan werken. Het SCP deed onderzoek naar organisaties waarin nieuwe arbeidsvormen in de praktijk zijn gebracht die dit zouden kunnen stimuleren (Portegijs et al., 2008). Het onderzoek vond plaats onder 7 organisaties die beleid hadden of bezig waren met een experiment omtrent flexibiliteit van werkplek, arbeidstijden, roostering, en levensfasebewust personeelsbeleid. Een experiment met ‘moedercontracten’ in een ziekenhuis (contracten waarbij alleen tijdens schooluren wordt gewerkt) liet zien dat er maar weinig werknemers interesse hadden, onder andere vanwege de financiële gevolgen ervan. Voor de werkgever leverde het wel veel op, door de oprichting van ‘moederteams’ kon er meer geopereerd worden, en werden werknemers behouden voor de organisatie. De kosten waren niet besproken in het onderzoek.

Tele- of thuiswerk is een andere vorm van gezinsvriendelijk beleid waarmee in een aantal organisaties was geëxperimenteerd. Vaders bij 2 waterschappen die een dag thuis mochten werken, bleken meer tijd aan zorg en huishouden te besteden, meer tevreden te zijn met hun werk en productiever te zijn. Kosten voor de werkgever bestaan hier onder andere uit het aanpassen van de thuiswerkplek aan de arbo-normen. Werkgevers die telewerkexperimenten hebben gevoerd, zijn overgegaan tot het standaard aanbieden van deze mogelijkheid, zij het aan een deel van hun werknemers. Dat doet vermoeden dat deze kosten uiteindelijk de moeite waard waren.

Een Duits onderzoek richt zich op de kosten, en de mogelijkheid tot kostenbesparing van gezinsvriendelijk beleid (Bundesministerium, 2005). In Duitsland bestaat een ruime regeling voor (onbetaald) ouderschapsverlof, met als gevolg dat drie jaar na de geboorte van hun kind, 40% van de moeders nog niet terug is aan het werk. De mogelijkheid tot kostenbesparing door de duur van dit verlof terug te brengen, liggen volgens de auteurs van deze studie in de verminderde kosten van vervanging tijdens het verlof, van de bijscholing die nodig is bij het terugkeren en van de verzuimkosten (hoewel deze laatste niet te kwantificeren waren). Deze besparingen zouden kunnen worden bereikt door de introductie van vier soorten regelingen: flexibele arbeidstijden, in de zin van deeltijd en tijdssoevereiniteit, thuiswerk, regelingen als kinderopvang en het aanbieden van informatie, advies en ondersteuning voor ouders.

Vijf onderzochte organisaties bespaarden met hun gezinsvriendelijk beleid uiteenlopend van 7.000 tot 38.000 euro per werknemer die met verlof ging, waarmee ze overigens nog maar ongeveer de helft van de potentiële besparing die de onderzoekers hen voorrekenden gerealiseerd hadden. De organisaties bespaarden over al hun werknemers in 2003 gemiddeld ruim vier ton (60.000 – 995.000). Deze bedragen zijn, door de verschillen in de Duitse en de Nederlandse situatie uiteraard niet vergelijkbaar, maar geven wel een indicatie van de omvang van de winst die er te behalen is.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Voor een fictief, gemiddeld Duits bedrijf heeft men uitgerekend wat de kosten en baten van gezinsvriendelijk beleid zouden kunnen zijn. Dit bedrijf heeft 1500 werknemers, waarvan 45% vrouwen. Per jaar gaan 20 ouders met ouderschapsverlof. De onderzoekers hebben 3 scenario's doorgerekend, een basis scenario, uitgaande van de huidige situatie, een optimaal scenario, waarin meer mensen terugkomen na hun ouderschapsverlof, en ook vaker voltijds, en korter verlof nemen (één in plaats van drie jaar), en een realistisch scenario dat door ongeveer tussenin zit. De kosten van de maatregelen zijn in onderstaande tabel te zien.

De kosten van gezinsvriendelijke maatregelen

Kosten van informatie en adviesvoorzieningen	
Personeelsbehoefte 1,25 fte	€ 81.250
Kosten afstemming flexibele werkafspraken: 2 dagen per persoon die terugkeert van verlof	€ 10.541
Aantal ingerichte telewerkplekken	5
Kosten van telewerkplekken	€ 30.000
Aantal kinderopvangplaatsen	30
Kosten per plaats	€ 10.129
Totale kosten kinderopvang	€ 303.870
Ongedekte kosten (60%)	€ 183.322
Totaal kosten maatregelen per jaar	€ 304.113

Bron: Bundesministerium (2005), hoofdstuk 5.

De effecten die men hiervan verwacht zijn als volgt:

Terugkeer uit ouderschapsverlof met en zonder gezinsvriendelijk beleid

	Basis scenario	Realistisch scenario	Optimaal scenario
Aantal ouders dat met verlof gaat per jaar	20	20	20
Gemiddelde duur van het verlof in maanden	36	25	12
Percentage dat terugkeert na verlof	20%	80%	90%
Percentage dat voltijds terugkeert	0%	50%	30%

Bron: Bundesministerium (2005), hoofdstuk 5.

In het realistische scenario verwacht men dat 55% van de gemaakte kosten voor verlofgangers bespaard kunnen worden, in het optimale scenario 78%.

Kosten en baten van gezinsvriendelijk beleid

	Realistisch scenario	Optimaal scenario
Potentiële besparingen per verlofganger, per jaar	€ 15.830	€ 7.823
Mogelijke besparingen tov basis scenario per jaar	€ 379.496	€ 539.631
Mogelijke besparingen tov basis scenario per verlofganger	€ 18.975	€ 26.982
Totaal kosten extra arrangementen	€ 304.113	€ 304.113
Vershil kosten-baten	€ 75.384	€ 235.518

Bron: Bundesministerium (2005), hoofdstuk 5.

3. Kosten

Theoretische overwegingen

Kosten van gezinsvriendelijk beleid kunnen op verschillende wijzen worden ingedeeld. In de eerste plaats kan een onderscheid worden gemaakt naar het niveau waarop de kosten worden gemaakt. Hier onderscheiden we kosten voor de organisatie c.q. de werkgever en kosten voor de maatschappij/samenleving. In een aantal gevallen zullen kosten voor de maatschappij vooral kosten zijn die door de overheid (namens ons allen) worden gedragen. In de meeste gevallen zullen de kosten die op de ene partij drukken niet ten laste komen van de andere partij. Denk aan het voorbeeld van verlof: als de overheid het verlof betaalt, hoeft de werkgever niet in de buidel te tasten en hoeft de verlofganger zelf zijn of haar spaartegoed niet aan te spreken. Betaalt noch de overheid noch de werkgever dan komen de kosten van het verlof ten laste van de werknemer. Iets vergelijkbaars kan gelden als het gaat om flexibele arbeidstijden: als de werkgever mag bepalen wanneer de werknemer moet werken, is het in feite de werknemer die 'de prijs van de flexibiliteit' betaalt. Is de keuze aan de werknemer dan betaalt de werkgever in principe de prijs van die flexibiliteit. Hoe hoog die prijs is, hangt af van het ongemak of de hinder (economen spreken dan gewoonlijk van 'disutility') die de partij die niet mag kiezen ondervindt als gevolg van het keuzegedrag van de andere partij. In veel gevallen gaat het dus niet alleen om de vraag naar de kosten van een voorziening, maar vooral ook om de vraag wie de kosten van die voorziening voor zijn/haar rekening neemt. In principe gaat dit onderzoek uitsluitend over de kosten die ten laste komen van werkgevers, maar juist omdat kosten soms ook gedeeld kunnen worden, is ook aan de orde welke kosten bij werknemers of de overheid terecht komen.

Het laatste voorbeeld maakt duidelijk dat niet alle kosten onmiddellijk gepaard gaan met financiële uitgaven. Soms is dat wel het geval, zoals bij de betaling van verlof. Maar soms gaat het ook om gemiste opbrengsten (economen spreken in dat geval van 'opportunity costs'): bijvoorbeeld de bijdrage die een verlofganger aan de productie had kunnen leveren als hij/zij niet met verlof was gegaan. Ook het geregeld dat soms nodig is om gezinsvriendelijk beleid vorm te geven vormt in principe een kostenpost: er is de tijd die gemoeid is met de administratie van wie waarvoor in aanmerking komt, maar bijvoorbeeld ook de afspraken die tussen collega's moeten worden gemaakt om het mogelijk te maken dat iemand minder werkt, thuis werkt, later begint etc. De tijd die daarmee gemoeid is, zou je eventueel nog kunnen waarderen op het salarisoniveau waarop betrokkenen werkzaam zijn. Voor de onvrede of ergernis bij collega's of voor de slapeloze nachten van een roostermaker is het aanmerkelijk moeilijker een financiële maatstaf te bepalen. In paragraaf 4 zullen we overigens zien dat dit

probleem niet alleen speelt aan de kostenkant van gezinsvriendelijk beleid, maar minstens zo sterk aan de baten- of opbrengstenkant.

De kosten van gezinsvriendelijke beleid op organisatieniveau kunnen in de meeste gevallen als volgt worden onderscheiden:

- ‘out of pocket’-kosten, dat wil zeggen uitgaven die de organisatie doet voor een bepaalde voorziening of voor een bepaald arrangement;
- ‘opportunity’-kosten, vooral in termen van gedeerde productie als een medewerker niet aan het werk is;
- aanpassingskosten, uit hoofde van de noodzaak het werk vanwege gezinsvriendelijke maatregelen binnen de organisatie anders in te richten.

Nederlandse werkgevers aan het woord

Werkgevers, zowel deelnemers aan de expertmeetings als afzonderlijk geïnterviewde werkgevers, vinden het lastig om een systematisch overzicht van de kosten van gezinsvriendelijk beleid te geven.¹ Vaak werd er naar aanleiding van een vraag over kosten onmiddellijk overgeschakeld naar mogelijke baten, bijvoorbeeld in de vorm van lagere kosten. Hier proberen we kosten en baten zo goed mogelijk uit elkaar te houden.

De meeste bij het onderzoek betrokken werkgevers onderschrijven de in de vorige paragraaf gepresenteerde resultaten van survey-onderzoek onder Nederlandse werkgevers: de combinatie van een betaalde baan en de zorg voor kinderen is geen sinecure. Werknemers willen veel en op verschillende fronten: “vaders en moeders hebben de neiging het allemaal te willen doen”. Daarbij geldt dat bijvoorbeeld in de metaal nog steeds een mentaliteit heerst dat je met een combinatieprobleem niet naar je baas gaat; het is ‘jouw’ probleem en de baas speelt daarin nauwelijks een rol. Zo kunnen problemen escaleren, mensen uitvallen of zelfs vertrekken. Zonder dat werkgevers daar direct een prijskaartje in euro’s aan kunnen of willen hangen, is dat iets waarvan zij de kosten duidelijk zien: als het met het combineren van arbeid en zorg niet goed gaat, stijgt het ziekteverzuim en als het met het combineren van arbeid en zorg niet goed blijft gaan, stijgt het verloop. Zeker in de krappe arbeidsmarkt van de afgelopen jaren en de krappe arbeidsmarkt die ook voor de toekomst opnieuw wordt voorzien, is dat een duidelijk herkenbare kostenpost. Dat geldt vooral naarmate werkgevers in eerdere instantie meer in hun werknemers hebben geïnvesteerd. Dat laatste speelt vaker bij hoog dan

¹ Zowel bij de start van de expertmeetings als aan het begin van de interviews werd steeds aangegeven wat in de optiek van de opdrachtgever van het onderzoek, het Ministerie voor Jeugd en Gezin, onder gezinsvriendelijk beleid wordt verstaan. Daarbij werd onder andere aangegeven dat het – los van het belang daarvan – niet gaat om mantelzorg. Desondanks was de combinatie van betaald werk met mantelzorg een thema dat toch door verschillende werkgevers werd ingebracht.

bij laag opgeleide werknemers. Gegeven het feit dat steeds meer werknemers, vooral vrouwen, maar - aldus verschillende werkgevers - ook in toenemende mate mannen gedurende een bepaalde periode van hun leven betaald werk en zorgtaken combineren, kun je – zo erkennen de meeste werkgevers – het combinatievraagstuk niet negeren. Als je dat wel doet, kom je gemakkelijk voor onvoorziene kosten te staan. Immers, aldus een der werkgevers: “Je hebt een probleem als je werknemers een probleem hebben”. Sommige deelnemers aan de expertmeetings gaan in dit verband dan ook zover te pleiten voor voorzieningen die ouders (lees: vooral moeders) helpt hun ambities op verschillende fronten met elkaar in overeenstemming te brengen. Coaching kan daarbij een middel zijn of een oriëntatie op wat er allemaal komt kijken als je betaald werk en de zorg voor kinderen moet gaan combineren, inclusief een overzicht/afspraken met de leidinggevende over wat er binnen de organisatie allemaal mogelijk is.² Sommige werkgevers benadrukken dat je dan wel moet weten wat de problemen van werknemers precies zijn. Het is in hun ogen dan ook zaak de combinatie van het werk en de zorgtaken thuis ook expliciet aan de orde te stellen in alle functioneringsgesprekken en bijvoorbeeld ook in frequent te houden medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

Discontinuiteit

De introductie van faciliteiten die werknemers helpen betaald werk en zorgtaken beter met elkaar te combineren, is echter ook niet zonder kosten. Voor een belangrijk deel liggen die in de sfeer van de productiviteit en de continuïteit. Dat speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol in het geval van verlof. Werkgevers gunnen iedere individuele werknemer de noodzakelijke verlofperiode, maar worstelen met het probleem hoe te voorzien in het gat dat er valt. Een nieuwe werknemer rekruteren kost geld, een collega tijdelijk de functie laten vervullen kost inwerktijd, maar het voornaamste probleem en voor verschillende werkgevers de belangrijkste kostenpost vormt het punt dat de vervanger vaak minder productief zal zijn dan de verlofganger. Dit geldt sterker naarmate het werk meer is gespecialiseerd. Verschillende deelnemers aan de expertmeetings wijzen er in dit verband op dat juist om deze reden werkgevers in het verleden wel bereid waren te investeren in kinderopvangvoorzieningen; deze dragen immers bij aan het behoud van productieve uren, maar dat werkgevers veel minder geneigd zijn verlofregelingen te omarmen dan wel het gebruik van bestaande wettelijke regelingen aantrekkelijker te maken door voor extra betaling te zorgen. Planbaar en gepland verlof brengt vervolgens minder kosten met zich mee dan bijvoorbeeld kortdurend zorgverlof. Vrijwel alle werkgevers achten het een kwestie van fatsoen dat ouders voor een

² Het expertisecentrum LEEFtijd heeft in dat kader een door verschillende deelnemers als nuttig en aantrekkelijk bestempelde training ontwikkeld onder de veelzeggende titel ‘Kind in Zicht’. Naar analogie met de reeds lang bestaande cursussen ‘Pensioen in Zicht’ kan een dergelijke training ouders voorbereiden op de nieuwe levensfase, hun eigen opstelling daarin en de vragen die in deze levensfase zonder twijfel zullen moeten worden beantwoord.

ziek kind kunnen zorgen, maar de onvoorspelbaarheid of dat één of drie dagen gaat duren maakt het leven als manager er niet eenvoudiger op, zo verzucht een van de deelnemers aan de expertmeetings.

In datzelfde licht fulmineert een enkeling ook tegen al te grote vrijheid voor werknemers om hun ouderschapsverlof te versnipperen. “Als ouders dat in de toekomst per week, dag of uur zouden mogen opnemen, word je als werkgever helemaal gek. Die kant moeten we dus niet op”, aldus opnieuw een van de deelnemers aan de expertmeetings.

In aanvulling daarop wijzen verschillende werkgevers er op dat het ook uitmaakt hoe werknemers met hun rechten omgaan. “Als je als werkgever ziet dat de werknemer ook zijn of haar uiterste best doet om zo snel mogelijk weer op het werk te zijn of in elk geval die drie belangrijke telefoontjes te plegen die echt vandaag moeten en je merkt dat het niet alleen de ouder is die bij jou in dienst is die de zorgtaken draagt, maar dat ook de werkgever van de andere ouder voor een deel van de lasten opdraait, kijk je er anders naar dan wanneer de werknemer alleen redeneert ‘ik heb recht op verlof’.” Deze uitspraak illustreert dat het niet alleen om financiële kosten gaat, maar ook om loyaliteit en betrokkenheid. Verschillende werkgevers geven aan dat de kosten zwaarder wegen als zij de indruk hebben dat de verhouding tussen rechten en plichten uit balans is. “Het is een kwestie van geven en nemen”, aldus een der deelnemers aan een expertmeeting, “en als dat op een evenwichtige wijze gebeurt, zul je mij niet snel over de kosten horen”. Overigens benadrukt een enkele werkgever in dit verband ook het niet-gebruik van bestaande regelingen en voorzieningen. Voor een deel is dit een communicatieprobleem: werknemers weten niet wat allemaal mogelijk is. Niet-gebruik kan ook een gevolg zijn van een weinig gezinsvriendelijke organisatiecultuur. Dit thema komt verderop nog uitgebreider aan de orde.

Grote deeltijdbanen

De discussie over verlof brengt de meeste werkgevers ook tot uitspraken over deeltijdwerk. Parttime verlof is veel minder problematisch dan voltijdverlof, omdat de werknemer dan toch een aantal essentiële taken waarvoor niet zo gemakkelijk een vervanger valt te vinden, kan blijven vervullen. Overigens geven diverse werkgevers aan zeer te hechten aan aanstellingen van ten minste vier dagen per week. Minder maakt het voor de organisatie lastig (veel overdracht, kans op fouten, gebrek aan continuïteit) en legt een zware last op degenen die de taken van de verlofgangers moeten opvangen. Die (werk)druk acht men een serieuze kostenpost. Bovendien, zo wordt door verschillende werkgevers onderstreept, heeft minder dan vier dagen per week werken voor de werknemers zelf hoge kosten in termen van sterk verminderde carrièrekansen. Veel werkgevers beschouwen het nog altijd als ‘a fact of life’ dat carrière maken in minder dan vier dagen per week echt niet kan. In die zin ziet een van de werkgevers de introductie van de 36-urige werkweek als een belangrijk omslagpunt: vanaf dat

moment kon je via de 4 x 9-constructie in vier dagen toch voltijds werken. Hoewel thuis- of telewerk ook niet zonder kosten is, blijkt een aantal werkgevers bereid die te maken om te zorgen dat werknemers hun uren-aantal op het gewenste peil kunnen houden. Van vakbondszijde wordt overigens gewezen op het feit dat telewerken aanmerkelijk duurder wordt als de werkgever ook serieus werk maakt van een thuiswerkplek die qua arbo-normen aan de maat is. Een oplossing die ten aanzien van telewerken door verschillende werkgevers wordt bepleit is verdere fiscale facilitering.

Cultuuromslag

Diverse deelnemers aan de expertmeetings wijzen op de wenselijkheid c.q. noodzaak dat als je als organisatie (of voor Nederland als geheel) tot een meer gezinsvriendelijke inrichting van het werk wilt komen in veel gevallen een verandering in de organisatiecultuur noodzakelijk zal zijn. In zo een cultuur communiceert de werkgever actief over gezinsvriendelijke maatregelen met de werknemers, worden te maken keuzes expliciet besproken en “organiseer je op je werk een feestje als je zwanger bent”, aldus een hele concrete suggestie van een werkgever. Zo een gezinsvriendelijke cultuur stoelt op het principe dat betere werknemers ook betere ouders zijn (en andersom) en dat gezinsvriendelijk organisatiebeleid ook de kwaliteit van het werk ten goede komt. Dat kost wat, maar er staan ook opbrengsten tegenover. In zo een gezinsvriendelijke cultuur wordt het ook gewoon dat niet alleen vrouwen ouderschapsverlof opnemen en af en toe eerder naar huis gaan, maar moeten ook mannen ruimte krijgen (en nemen) voor hun taken en activiteiten als ouder. Bij sommige organisaties begint een dergelijke cultuur vorm te krijgen, maar vaak is het een kwestie van lange adem.

Een deel van de kosten kan overigens worden terugverdiend door wat minder royaal te zijn in de sfeer van de primaire arbeidsvoorwaarden. “Werknemers die blijven voor goede secundaire voorwaarden lopen niet vanwege vijf tientjes weg”, aldus een werkgever die veel ervaring heeft met een uiteenlopend pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden (inclusief twee maanden vaderschapsverlof, fitness en een klusjesman). Wat haar betreft, geldt hier wel het ‘voor wat, hoort wat’-principe: van werknemers wordt wel verwacht dat ze te allen tijde de klant voor laten gaan.

Een dergelijke cultuuromslag brengt kosten met zich mee en valt niet van de ene op de andere dag te realiseren. Het management zal er flink wat tijd en moeite in moeten stoppen en zichzelf de nodige en aanhoudende inspanningen moeten getroosten om te bewerkstelligen dat de gehele organisatie de cultuuromslag ‘tussen de oren’ krijgt en deze tot in alle hoeken van het bedrijf wordt uitgerold. Als die kosten eenmaal (en eenmalig) zijn gemaakt, blijkt het met andere kosten vaak weer mee te vallen: niet iedereen gaat telewerken, zijn/haar

werktijden elke zoveel maanden aanpassen of alle keuzemogelijkheden in de CAO uitproberen.

Collectieve regelingen

Een aantal werkgevers brengt als thema in het gesprek in de kosten van het aanbieden van brede pakketten maatregelen die lang niet voor iedereen geschikt zijn en door iedereen gebruikt (kunnen) worden. Algemene, hetzij wettelijk, hetzij via de CAO vastgelegde regels en voorzieningen, brengen kosten met zich mee die sommigen liever aan maatwerk zouden besteden. “Laat werknemers kiezen”, is een verschillende keren gehoorde aanbeveling van werkgevers. Daarmee zou beter recht gedaan kunnen worden aan individuele omstandigheden, maar is het ook mogelijk categorieën werknemers ‘te bedienen’ die nu steevast buiten de boot vallen, omdat ze geen kinderen hebben, niet oud zijn of voor welk specifiek beleid dan ook in aanmerking komen. Er wordt gewezen op voorbeelden van een ‘verlofbudget’ per werknemer. Iedereen kan dan zijn/haar eigen redenen kiezen om verlof op te nemen, maar in principe komt iedereen in aanmerking. Dat alternatief voorkomt volgens verschillende werkgevers de teloorgang van de solidariteit tussen werknemers; je moet die solidariteitsboog niet te strak willen spannen. Eén werkgever geeft aan zelfs de bestaande eigen regelingen te hebben afgeschaft. “Het gaf te veel gedoe, te veel bureaucratie. Nu is het allemaal individueel maatwerk”. Anderen voegen daaraan toe dat het natuurlijk nogal scheelt of je met een grote of een kleine organisatie hebt te maken. In een grote organisatie is aan enige ‘bureaucratisering’ bijna niet te ontkomen, anders heb je bij voortdoring te maken met ‘mensen die hun recht komen halen’. Hoewel – zo bleek in paragraaf 2 uit het survey-onderzoek onder werkgevers – er momenteel geen sprake is van serieuze spanningen tussen groepen werknemers die wel en niet betaald werk en zorg voor kinderen combineren, blijkt het voor de deelnemers aan de expertmeetings en de geïnterviewden wel een constant punt van aandacht te zijn. Ook in die zin is het vinden van een optimaal aanbod van gezinsvriendelijke voorzieningen dus een kwestie van balanceren.

Van de zijde van de externe deskundigen wordt ten aanzien van collectieve regelingen en voorzieningen nog opgemerkt dat deze voor bepaalde groepen op de arbeidsmarkt een negatief effect of zelfs een stigmatiserende werking kunnen hebben. Regelingen of voorzieningen die een ondersteunend karakter beogen te bieden, verkeren dan in de praktijk in een belemmering om te worden aangenomen. Anderzijds bergen regelingen op organisatieniveau het risico van een gebrek aan ‘level playing field’ in zich: als alleen grote bedrijven bijvoorbeeld uitgebreider vaderschapsverlof kunnen betalen, brengt dat het midden- en kleinbedrijf mogelijk in een nadelige concurrentiepositie. Aard en omvang van de risico’s en bezwaren zal steeds maatgevend moeten zijn voor de keuzes die in concrete

gevallen moeten worden gemaakt over het gewenste niveau waarop een voorziening wordt geregeld. Er is, aldus deze deskundigen, geen algemeen geldende regel die zegt dat het bij voorkeur op het ene of op het andere niveau moet worden geregeld.

4. Baten

Theoretische overwegingen

De baten van gezinsvriendelijk beleid kunnen op vergelijkbare wijze als de kosten worden ingedeeld. Er zijn baten voor de werknemer, voor de werkgever en voor de maatschappij. Sommige baten zijn voorbehouden aan één partij (een betere arbeidsmarktpositie voor een organisatie bijvoorbeeld), maar er zijn ook baten die op verschillende actoren effect hebben, hoewel vaak indirect. Een soepeler combinatie van arbeid en zorg is voor een werknemer een aangenaam gevolg van gezinsvriendelijk beleid, maar de werkgever kan hier ook een positief effect van merken, in de vorm van een betere concentratie op het werk van de werknemer bijvoorbeeld, of in de vorm van een lager verzuim. Maar het kan ook voorkomen dat wat voor een partij een kostenpost is, zich vertaalt in baten voor een andere partij. Kleine deeltijdbanen zijn misschien voor sommige werknemers een goede oplossing, voor werkgevers kunnen ze het organiseren van het werk erg lastig maken. Vanwege deze verstrengeling komen hier, waar relevant, ook de baten voor werknemers en de maatschappij aan bod.

Baten komen, net als kosten, in een aantal vormen voor. Het kan gaan om directe financiële opbrengsten, doordat er bespaard kan worden op werkplekken bij het invoeren van telewerken bijvoorbeeld, of om de kosten van het aantrekken van een nieuwe werknemer die uitgespaard kunnen worden door ongewenste uitstroom te beperken. Van een deel van de baten is echter de invloed op de financiën minder direct. Een toename in de doorstroom van vrouwen naar de top is een doel voor veel organisaties, maar het bereiken daarvan zal niet altijd direct zichtbaar zijn op de winst- en verliesrekening. Dat maakt de baten niet minder reëel, net zo min als dat bij de kosten opging.

Baten kunnen onderscheiden worden in materiële en immateriële baten:

- materiële baten die zich direct tonen in financiële opbrengst of kostenbesparingen
- immateriële baten die zich uiteten in verbetering van cultuur, tevredenheid, e.d.

Als het goed is leiden immateriële baten uiteindelijk tot materiële baten, maar dat is niet in alle gevallen even overtuigend aangetoond. Directe effecten zijn vaak moeilijk te isoleren, een positieve ontwikkeling kan niet altijd met absolute zekerheid aan de introductie van één regeling toegeschreven worden. Bepaalde vormen van HRM beleid kunnen elkaar ook versterken, wat het isoleren van effecten niet eenvoudiger maakt. Bovendien, zo merkten we ook in de voorafgaande paragrafen al op, ontstaan de baten in veel gevallen pas op lange termijn. Wie geen stress ervaart omdat de combinatie van betaald werk en zorg voor kinderen goed is geregeld, is op het moment wellicht slechts een klein beetje productiever. Maar als

‘lekkerder werken’ nu zich vertaalt in meer investeringen in de loopbaan, langer gezond doorwerken en latere pensionering is de langetermijn productiviteitswinst enorm. Een probleem is dat de empirische evidentie op dit moment niet te leveren valt, omdat de combinatieproblematiek voor brede groepen werkenden nog slechts van recente aard is en een bevredigende oplossing daarvan vooralsnog geen gemeengoed is. Dan nog blijft het probleem dat moeilijk valt te ‘bewijzen’ dat eventuele positieve uitkomsten ook daadwerkelijk aan goede en gezinsvriendelijke arrangementen kunnen worden toegeschreven.

Verbeterde arbeidsmarktpositie

Het voornaamste voordeel dat organisaties noemen van het voeren van gezinsvriendelijk beleid is een verbeterde arbeidsmarktpositie van de organisatie. Door werknemers de nodige flexibiliteit en ondersteuning te bieden bij het combineren van arbeid en zorg, wordt de wervingspositie van organisaties sterker en zijn ze beter in staat werknemers te behouden. Aldoende voelen werkgevers zich in staat om de ‘krenten uit de pap’ te halen, de betere werknemers binnen te halen en vast te houden, en de concurrentiepositie van de organisatie te bevorderen. Hoewel de huidige economische omstandigheden voor een zekere accentverlegging hebben gezorgd, onderkennen veel werkgevers dat de toekomstige arbeidsmarkt er een is waar werkgevers zich telkens opnieuw ten opzichte van hun (potentiële) werknemers zullen moeten bewijzen. De tijd dat je je als werkgever passief kon opstellen, is volgens de meesten definitief voorbij.

Werkgevers profileren zich niet altijd heel expliciet met hun gezinsvriendelijke beleid, of de flexibiliteit die ze bieden. Sommige werkgevers noemen het wel expliciet in hun vacatures, maar veel van hen doen dat niet. Het effect van gezinsvriendelijk beleid op de wervingspositie van organisaties werkt echter op meer manieren. Sommige werkgevers werken op andere manieren aan hun reputatie bij werkzoekenden (zoals studenten). Hoog scoren op ranglijsten van Beste Werkgever, de meest gezinsvriendelijke werkgever, of op lijstjes van ‘best practices’ is ook een manier om op te vallen bij de groep die men binnen wil halen, net als banenbeurzen. De indruk bestaat wel dat grotere organisaties hier bewuster mee bezig zijn. Sommigen zien ook duidelijke effecten optreden: vrouwelijke ingenieurs verruilen nogal eens de techniek voor een gemeentelijke werkgever vanwege het betaalde karakter van het ouderschapsverlof.

Naar zittende werknemers is de profilering als flexibele, gezinsvriendelijke werkgever minstens zo expliciet. Veel organisaties streven ernaar om maatwerk mogelijk te maken, en individuele afspraken te maken met werknemers om zo aan te sluiten bij hun specifieke positie en wensen. In grotere organisaties is dit soms wel wat lastiger dan in kleine, waar men minder hoeft te vrezen voor precedentwerking, en de noodzaak om alle afspraken in regels te vatten vaak kleiner is. In sommige grotere organisaties wordt heel gericht getracht

om een bepaalde groep te bereiken met informatie over de mogelijkheden en ruimte die er is, als bijvoorbeeld bekend is dat bij die groep een uitstroomrisico bestaat vanwege het vermoeden dat de werkgever daar niet in ondersteunt. Vrouwen in het midden van hun carrière zijn zo'n groep, maar aanstaande ouders worden vaak ook gericht benaderd met informatie om eventuele verkeerde percepties van de mogelijkheden die binnen de organisatie bestaan bij te sturen.

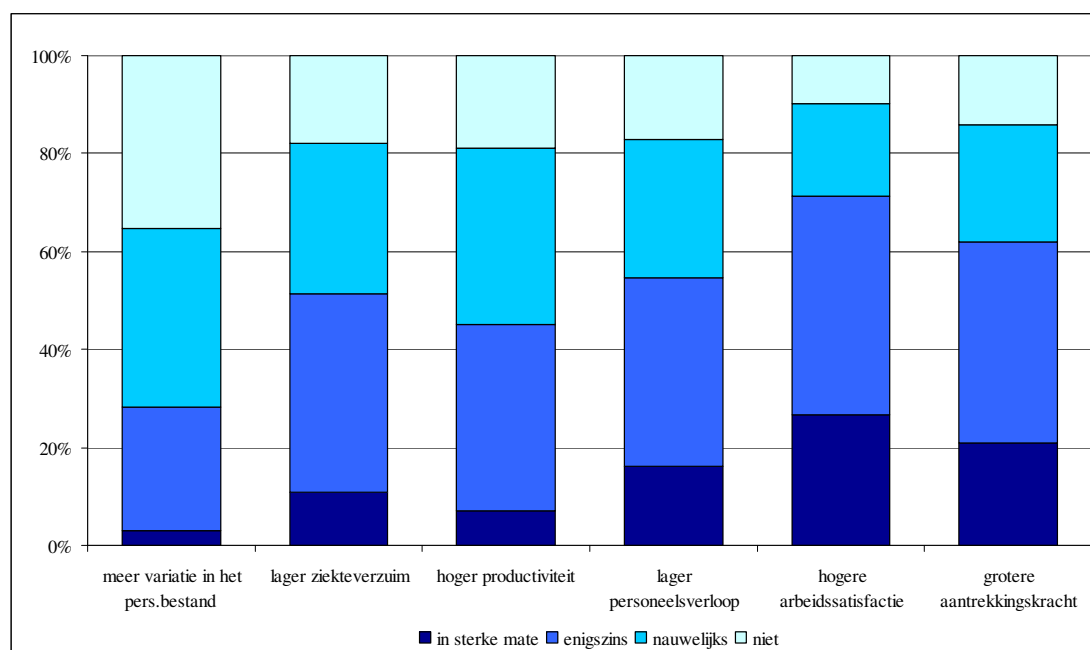
Productiviteit en motivatie

Via deze aanpak hoopt men met gezinsvriendelijk beleid de zittende werknemer niet alleen vast te houden, maar ook productiever te maken, of de productiviteit in ieder geval niet te laten lijden onder de dubbele belasting van werk en zorgtaken, die kan leiden tot wat onderzoekers 'work-family conflict' noemen (Van Daalen, 2008). Men hoopt daarmee de zorg weg te nemen bij werknemers dat dingen thuis niet goed zijn geregeld, waardoor mensen zich beter op hun werk kunnen richten. Door een combinatie van arbeid en zorg te regelen die ontspannender is, geven verschillende werkgevers aan hun werknemers fit te willen houden, en verzuim te verlagen. Gezinsvriendelijk beleid kan uiteraard ook het grijs verzuim doen afnemen, omdat werknemers zich minder vaak ziek hoeven melden om voor een ziek kind te zorgen als daar andere regelingen voor zijn, zoals bijvoorbeeld zorgverlof of thuiswerkmogelijkheden. Thuiswerken kan in bepaalde situaties tot een verhoging van de productie leiden, maar dit is wel sterk afhankelijk van het soort werk waar het om gaat, en van de situatie thuis. Er zijn werkgevers die in deze gevallen schriftelijke afspraken maken met hun werknemers, zoals over de aanwezigheid van kinderen en de inrichting van de werkplek.

Werkgevers verwachten met gezinsvriendelijk beleid ook bredere, minder directe baten te behalen, zoals een hogere intrinsieke motivatie, meer betrokkenheid bij de organisatie en grotere werknemerstevredenheid. Dat deze verwachtingen gegrond zijn, blijkt uit het werkgeverssurvey. De opbrengsten die organisaties ervaren van het voeren van beleid dat de combinatie van arbeid en zorg beter mogelijk maakt, zijn te zien in figuur 3.

Een hogere arbeidssatisfactie en betere aantrekkingskracht op nieuw personeel zijn de meest genoemde opbrengsten van arbeid-zorg beleid. Een kwart van de organisaties ziet dat dit in sterke mate bijdraagt aan hogere tevredenheid, en 45% ziet dit effect in enige mate. Dat een gevarieerd personeelsbestand een organisatie beter in staat stelt om klanten tevreden te stellen, wordt minder vaak als positief effect gezien. Een lager ziekteverzuim, hogere productiviteit en lager verloop worden ook als effect genoemd, maar meestal betreft het niet een heel groot effect.

Figuur 3. De opbrengsten van arbeid-zorg beleid (in procenten)



Goed werkgeverschap

Gezinsvriendelijk beleid is volgens veel werkgevers tegenwoordig een onderdeel van goed werkgeverschap, en dat is voor vele van hen een doel op zich. Maar dat goed werkgeverschap goed werknemerschap stimuleert is ook zeker een voordeel. In de gesprekken met werkgevers duikt met enige regelmaat een verwijzing naar de tweezijdigheid van de arbeidsrelatie op: “Voor wat, hoort wat”. Het gebruik om over de combinatie van arbeid en zorg individuele, duidelijke en zakelijke afspraken te maken, draagt in de hoop van een aantal werkgevers zeker bij aan een beweging naar volwassenere, zakelijke arbeidsverhoudingen. Het is daarbij van belang dat werknemers duidelijk aangeven waar ze behoefte aan hebben, maar ook dat werkgevers een sfeer creëren waarin werknemers het gevoel hebben dat veilig te kunnen doen, zonder nadelige effecten hoeven te vrezen voor hun loopbaanontwikkeling bijvoorbeeld. Daarbij wijzen sommige werkgevers er op dat werknemers vaker warm lopen voor voorzieningen die verband houden met de combinatie van arbeid en zorg of persoonlijke ontwikkeling en wat minder gericht zijn op de primaire beloning.

Diversiteit en flexibiliteit

Een ander doel dat met gezinsvriendelijk beleid wordt nagestreefd, zij het voornamelijk door grotere organisaties, is diversiteit in het personeelsbestand, waarbij men in dit geval vooral doelt op het doorstromen van vrouwen naar de top. Door de uitstroom van vrouwen halverwege hun carrière, of het terugschroeven van uren (en ambities en kansen), verliezen organisaties potentieel, en indirect ook de investeringen die ze in deze werknemers gedaan

hebben. Het gaat dan niet alleen om het voorkomen van daadwerkelijk uitstroom, maar ook om het voorkomen van al te kleine deeltijdbanen, die zowel voor de organisatie als voor de toekomstperspectieven van de werknemer (en het directe inkomen) ongunstig zijn. Door gezinsvriendelijk beleid te voeren hoopt men om juist deze groep door te kunnen laten stromen, en zo zeker in de hogere regionen van de organisatie een diversere populatie te krijgen.

Ten slotte noemen werkgevers nog directe baten van gezinsvriendelijk beleid die niet samenhangen met een betere arbeidsmarktpositie of de arbeidsverhoudingen in de organisatie. Flexibiliteit in arbeidstijden kan goed aansluiten bij seizoenswisselingen waar men in sommige sectoren mee te maken heeft: als het in de zomer rustiger is, kunnen werknemers dat goed combineren met minder uren werken tijdens de grote vakantie. Tijdens de rest van jaar kunnen zij dan meer uren werken, wat zowel ouders als werkgevers beter uit zou kunnen komen. Het invoeren van telewerken kan ertoe leiden dat er op kantoor minder werkplekken nodig zijn, wat ook tot concrete besparingen kan leiden.

Gezinsvriendelijk beleid wordt door werkgevers ook gezien als een onderdeel van de ruil die er tussen werkgever en werknemer plaats vindt: een flexibele opstelling van de werkgever en een rijk palet aan regelingen en mogelijkheden compenseert ook een lager loon of de hoge verwachtingen die de werkgever stelt aan de flexibiliteit, toewijding en beschikbaarheid van werknemers. Het gemak waarmee met arbeidstijden en –locatie geschoven kan worden door de werknemer als dat zo uitkomt, wordt daarbij gecompenseerd door de verwachting van de werkgever dat die werknemer even flexibel is als het werk dat vraagt, als een opdracht onder hoge druk af moet bijvoorbeeld.

Bredere baten

Over de aan het begin van deze paragraaf genoemde baten op lange termijn vinden de deelnemers aan de expertmeetings en de geïnterviewden het moeilijk om een oordeel te formuleren. Dat deze baten in principe bestaan, wordt breed onderschreven, maar de omvang is ongewis en de mate waarin de baten daadwerkelijk zullen optreden, hangt volgens de meeste werkgevers van een hele reeks factoren af. Gezinsvriendelijke maatregelen vormen onderdeel van die reeks, maar betwijfeld wordt of deze doorslaggevend zijn.

Wel vinden sommige werkgevers dat gezinsvriendelijk beleid ook iets is dat ze moeten voeren vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, zij vinden dat ze daar zelf, net als andere werkgevers, best op aangesproken mogen worden. De baten van gezinsvriendelijk beleid liggen ten dele natuurlijk ook op maatschappelijk niveau: als arbeid en zorg beter gecombineerd kunnen worden, gaat de arbeidsparticipatie omhoog, en zullen mensen eerder overwegen om kinderen te krijgen, of meer kinderen. De positieve gevolgen

daarvan, in een vergrijzende samenleving, zal iedereen proeven. Een van de aanwezigen bij onze expertmeetings merkt op dat een positief gevolg van de discussie over arbeid en zorg zou kunnen zijn dat mensen breder gezien worden, niet alleen maar als werker of als zorgverlener, maar als een compleet mens, met een keur aan bezigheden en aspecten. Vanuit werkgevershoek rijst dan de vraag of de werkgever op moet draaien voor de kosten die het oplevert om al die aspecten te combineren. Een maatschappelijke discussie over het belang dat we gezamenlijk hechten aan de aspecten die hier een rol spelen, zoals het benutten van talent, de kwaliteit van de zorg voor kinderen, de rolverdeling tussen mannen en vrouwen, kan ertoe leiden dat ook duidelijk wordt waar we gezamenlijk de kosten voor willen dragen.

5. Het saldo

Bij kosten en baten gaat het uiteindelijk om het saldo van die twee, en dat moet uiteraard in het voordeel van de baten uitvallen, willen organisaties overgaan tot meer gezinsvriendelijk beleid, of het beleid dat ze hebben continueren. Hoge kosten kunnen de moeite waard zijn als er een grote winst tegenover staat, zo ook kunnen kleine opbrengsten het nastreven waard zijn als er geringe kosten tegenover staan.

Bij de organisaties die gezinsvriendelijk beleid voeren, heerst de stellige overtuiging dat de baten van gezinsvriendelijke beleid groter zijn dan de kosten. Dit is gebaseerd op de indruk die men heeft en een algemene inschatting. Geen enkele organisatie die we in het kader van het onderzoek hebben gesproken heeft dit expliciet gemeten, hoewel de grotere organisaties daar meestal wel toe in staat zijn. Zij zijn meestal wel in het bezit van veel gegevens op basis waarvan een dergelijke berekening uitgevoerd zou kunnen worden. Maar het gebeurt niet, of nauwelijks.

Uit het eerder genoemde survey-onderzoek van begin 2008 blijkt dat driekwart van de organisaties de kosten en baten van arbeid-zorgfaciliteiten niet evalueert. Een kwart van de organisaties doet dat wel. In het merendeel van die organisaties gebeurt dat echter eerder incidenteel (18%) dan regelmatig (7%). Ondanks dat zij in de regel meer cijfers hebben om zo'n analyse mee uit te voeren, evalueren grotere organisaties hun beleid niet vaker dan kleinere organisaties. In organisaties waar de combinatie van arbeid en zorg duidelijk een issue is wordt dit beleid wel vaker geëvalueerd (12% regelmatig, 21% incidenteel) dan in organisaties die dit niet als een issue ervaren (6% regelmatig, 14% incidenteel).

Bij de invoering van een nieuwe regeling wordt in een aantal organisaties die we interviewden wel berekend of dit de moeite waard is. De 'business case' is daarbij vaak een belangrijk aspect: men moet intern goed duidelijk maken waarom de regeling in kwestie goed is voor het bedrijf. Harde cijfers zijn daarbij zeker niet het enige dat meeweegt, argumenten over de bevordering van diversiteit in de organisatie, kunnen veel gewicht in de schaal leggen. Ook geven verschillende organisaties aan goed om zich heen te kijken: "wat doet de omgeving?" De meeste organisaties willen geen koploper zijn, maar ook niet label achterblijver opgeplakt krijgen.

Een van de redenen waarom men de kosten en baten van gezinsvriendelijk beleid niet expliciteert, is de overtuiging bij sommigen dat de resultaten daarvan niet nuttig zijn. Een van de werkgevers merkte op: "wat moet je dan met die cijfers, waar ga je dan op sturen?" Men geeft aan dat 'er geen getal aan hoeft te hangen' om te weten dat het beleid nuttig is, en meer oplevert dan het kost.

Een andere reden lijkt de stelligheid van de overtuiging. Deze lijkt niet voorbehouden aan Nederlandse bedrijven, uit een Engels onderzoek kwam naar voren dat negen op de tien organisaties die gezinsvriendelijk beleid voerden zeker wisten dat dit kosteneffectief was (Dex & Smith, 2002). De mate waarin deze inschatting bij hen op een concrete rekensom was gebaseerd is onduidelijk. In het Duitse onderzoek naar de kosten en baten van gezinsvriendelijk beleid, bleek echter ook dat veel organisaties het basismateriaal voor deze berekening wel in huis hebben, maar niet in alle gevallen de cijfers op zo'n manier paraat hebben dat er snel inzicht is te geven in de ontwikkelingen (Bundesministerium, 2005).

Er is een aantal factoren die het lastig maken om heel gedetailleerd uit te rekenen wat de kosten en baten zijn van gezinsvriendelijk beleid. Meetbaarheid en vergelijkbaarheid zijn er daar twee van. Kosten zijn over het algemeen makkelijker te meten dan baten, ze zijn vaak meer zichtbaar. Baten zijn, zeker in eerste instantie, vaak abstracter dan kosten. Dat is een risico bij te sterk inzoomen op de specifieke kosten en baten: kosten zijn vaak beter in geld uit te drukken dan baten, en vinden ook sneller plaats, baten van deze aard hebben meestal enige tijd nodig om zich te openbaren. Een andere complexiteit is het isoleren van effecten in een dergelijke meting: het is in dit soort zaken vaak erg moeilijk om met zekerheid te kunnen zeggen dat een specifieke maatregel een bepaald gevolg heeft veroorzaakt. Verschillende soorten beleid kunnen elkaar versterken of verzwakken en externe ontwikkelingen kunnen een rol spelen. Dat werkgevers hun overtuiging dat hun gezinsvriendelijk beleid kosteneffectief is niet al te expliciet toetsen is misschien ook wel heel verstandig, dat toetsen alleen al zou een hoop kunnen kosten.

Bestaat er behoefte aan inzicht in kosten en baten? In eerste instantie zegt nagenoeg iedereen daar geen behoefte aan te hebben. Maar in tweede instantie denken sommige partijen toch dat het wel zijn nut zou kunnen hebben. Werkgevers, zeker zij die te klein zijn om "zelf te gaan zitten rekenen" zeggen wel interesse te hebben in overzichten van de kosten die te besparen zijn als een werknemer behouden kan worden voor een organisatie, of lijstjes van best practices, met de indicatie van de kosten. Maar er hoeft niet voor iedereen een getal aan te hangen, een overzicht van de plus- en minpunten kan al heel informatief zijn. Inzicht in de verhouding tussen kosten en baten kan ook zeer nuttig zijn om 'onwillige' werkgevers te overtuigen, om hen de wind uit de zeilen te nemen als ze menen dat gezinsvriendelijk beleid te kostbaar is en niet genoeg oplevert. Het sectorniveau lijkt hiervoor het handigste te zijn, omdat een aantal factoren die de kosten en baten, zoals of er in diensten gewerkt wordt, de arbeidsmarktsituatie en lonen, tussen sectoren zodanig kunnen verschillen dat de resultaten minder zinvol worden, en daardoor ook hun overtuigingskracht zullen verliezen.

Wanneer slaat de balans om naar de kant van de kosten? In een organisatie die we spraken, maakte het voorkomen van te veel kleinere deeltijdbanen de doorlooptijd van projecten langer dan gewenst. Als dit soort onwerkbaarheid of directe negatieve gevolgen voor de concurrentiepositie blijken, dan neigt men wel tot ingrijpen en bijvoorbeeld een grens te stellen aan de minimale omvang van een aanstelling, of de dagen waarop mensen aanwezig zijn. In organisaties met een sterk productie-element speelt dit sneller; de continuïteit mag niet in gevaar komen. Hoewel werkgevers bereid zijn hun werknemers een flink eind tegemoet te komen, verwachten ze ook wel dat de werknemer hetzelfde doet, en oog houdt voor de belangen van de organisatie. Er moet uiteindelijk een redelijke balans gevonden worden tussen werkgever en werknemer.

Er zijn zaken die het vinden van die balans in de weg staan, die geen van beide partijen kan verhelpen. De schooltijden worden nagenoeg unaniem genoemd als zo'n belemmering. Maar ook het ontbreken van gedegen partijen op de markt voor gemaksdiensten/persoonlijke dienstverlening verstoren de mate waarin werkgevers hun werknemers kunnen helpen bij het afstemmen van arbeid en zorg. Oplossingen zullen hiervoor op een hoger niveau gezocht moeten worden.

6. Conclusies

Werkgevers anno 2009 hebben ruimschoots belangstelling voor gezinsvriendelijk beleid en de rol die gezinsvriendelijke maatregelen binnen hun organisatie zouden kunnen spelen in de context van het bredere personeels- en HRM-beleid. Die laatste toevoeging is niet zonder betekenis. De meeste organisaties waarmee we in het kader van dit onderzoek hebben gesproken, hebben ten aanzien van het door hun organisatie gevoerde personeels- en organisatiebeleid een bepaalde koers uitgestippeld. Voor de ene organisatie is dat personeelsbeleid gericht op verdergaande flexibilisering van de inzet van werknemers. Vaker nog wordt het begrip ‘maatwerk’ genoemd: gelet op de groeiende individualisering van behoeften en levenslopen oordelen tal van organisaties dat goed personeelsbeleid vooral het individu zal moeten ‘bedienen’ – ‘maatwerk’ is dan het toverwoord. Als dan vervolgens de discussie op gezinsvriendelijk organisatiebeleid wordt gebracht, formuleren organisaties hun oordelen en opvattingen daarover vooral tegen de achtergrond van de mate waarin dit gezinsvriendelijke beleid past bij en binnen het door de organisatie reeds vormgegeven kader voor het personeelsbeleid. Men ‘neemt het mee’: als het past, is dat mooi meegenomen; als het niet past, houdt men de eigen koers. Juist omdat aansluiting bij en inbedding in een breder personeels- of HRM-beleid voorop staat, hebben veel werkgevers niet al te veel boodschap aan specifieke inzichten omtrent kosten en baten. Nederlandse werkgevers hebben veel minder dan hun Duitse of Britse collega’s behoefte aan inzicht in de kosten en baten van gezinsvriendelijk beleid. Ze ondernemen ook veel minder actie om dit inzicht te verkrijgen.

Er is brede consensus dat het in deze tijd en zeker in het licht van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt gewenst is zodanig te opereren dat werknemers zonder al te veel problemen en stress zowel hun werk als hun zorg voor kinderen tot een bevredigend einde kunnen brengen. Waarschijnlijk vat de door een der deelnemers aan de expertmeetings geformuleerde stelling dit inzicht het meest kernachtig samen: “Betere ouders zijn ook betere werknemers”. De effecten voor en tevredenheid van de eigen werknemers is dan ook de voornaamste overweging om op het terrein van gezinsvriendelijke maatregelen in actie te komen. Meer aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt is mooi meegenomen, maar het ondersteunen en daarmee op termijn behouden van het eigen personeel is het hoofddoel.

Nogal wat werkgevers plaatsen hun eigen acties in een bredere context. Zij kunnen en willen wel van alles doen, maar wijzen ook op omstandigheden die buiten hun bereik liggen: de beschikbaarheid, flexibiliteit en kwaliteit van de kinderopvang, schooltijden en onvoldoende buitenschoolse opvang die het ouders erg moeilijk maken om, zelfs met gebruik van allerlei faciliteiten die de organisatie als werkgever beschikbaar stelt, het combinatievraagstuk tot een goed einde te brengen. Verschillende werkgevers wijzen daarnaast naar de nog onvoldoende ontwikkelde markt voor persoonlijke dienstverlening.

Terwijl aan de kostenkant bij werkgevers vooral het probleem van de discontinuïteit en het daarmee gepaard gaande verlies aan productiviteit een rol speelt, is dat aan de batenkant vooral de tevredenheid van werknemers, minder stress en (daardoor) minder verloop en ziekteverzuim. Het feit dat Nederlandse werkgevers zich bij beslissingen over de introductie van gezinsvriendelijke organisatiebeleid minder dan Duitse en Britse collega's baseren op een expliciete afweging van kosten en baten, maar veeleer kijken wat 'de omgeving' doet en proberen aan te voelen wat op dit moment past bij modern personeels- en HRM-beleid, biedt kansen. Werkgevers staan in principe open voor 'good practices' en velen onder hen onderkennen hun rol in het maatschappelijk debat. Voor overheid en werknemersvertegenwoordigers ligt er de uitdaging werkgevers de komende jaren zo goed mogelijk op die rol aan te spreken en aan de hand van aansprekende voorbeelden (bijvoorbeeld in de vorm van uitgewerkte case studies) te laten zien dat en hoe gezinsvriendelijk beleid op een succesvolle en productieve manier binnen organisaties kan worden geïntroduceerd.

Literatuur

- Baughman, R., D. DiNardi en D. Holtz-Eakin (2003), Productivity and wage effects of “family-friendly” fringe benefits, *International Journal of Manpower* 24/3, 247-259.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen*, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Daalen, G. van (2008), *Social support, does it make a difference? Explaining the relationship between social support, work-family conflict and well-being*, Tilburg (proefschrift).
- Dalen, H. van, K. Henkens & J. Schippers (2007), *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*, Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Dex, S. en C. Smith (2002), *The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain*, Bristol: Policy Press and Joseph Rowntree Foundation.
- Dulk, L. den (2001), *Work-Family arrangements in organisations. A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- Hillebrink, C. (2006), *Flexible benefits in Dutch organisations*, Utrecht (proefschrift).
- Huiskamp, R., E.J. van Dalen, R. Gründeman en R. Jongkind (2005), Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 21/3, 211-225.
- Huiskamp, R., K. Kraan en G. van Sloten (2008), ‘Wie goed doet, goed ontmoet’: goed werkgeverschap als voorspeller van goed werknemerschap, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 24/1, 68-84.
- Merens, A. en B. Hermans (red.) (2009), *Emancipatiemonitor 2008*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Portegijs, W., M. Cloin, S. Keuzenkamp, A. Merens en E. Steenvoorden (2008), *Verdeelde Tijd, waarom vrouwen in deeltijd werken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Portegijs, W. en S. Keuzenkamp (red.) (2008), *Nederland deeltijdland*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Román, A.A. en J. Schippers (2008), *Inzet van lager opgeleiden op de Nederlandse arbeidsmarkt: werkgevers aan zet*, Tilburg: OSA.
- Remery, C., J. Schippers en A. van Doorne-Huiskes (2002), *Zorg als arbeidsmarktgegeven: werkgevers aan zet*, Tilburg: OSA.
- Schippers, J.J. (2008a), *Werkgevers en werknemers met zorgtaken*, in: M. Mol, H.J. Dirven en R. van der Bie (Red.), *Dynamiek in de Sociale Statistiek*, Voorburg: Centraal Bureau voor de Statistiek, 153-163.
- Schippers, J.J. (2008b), *Werkgevers in een krappe arbeidsmarkt*, *ESB-dossier Arbeidsmarkt*, april, 10-15.
- SZW (2002), *Verkenning Levensloop*, Den Haag: Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid.