

Werkgevers en de afstemming tussen werk en gezin

Laura den Dulk
Suzanne Spenkelink

9 maart 2009

Colofon

De werkzaamheden voor dit onderzoek zijn uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Jeugd en Gezin. Verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij de auteurs. Laura den Dulk coördineerde het onderzoek en heeft het onderzoek uitgevoerd samen met Suzanne Spenkelink. We bedanken de Organisatie voor Strategisch arbeidsmarktonderzoek voor het verstrekken van de onderzoeksgegevens uit het vraag- en aanbodpanel. Contactgegevens: Laura den Dulk, Universiteit Utrecht, Faculteit Sociale Wetenschappen, Sociologie, Heidelberglaan 2, 3584 CS Utrecht, www.fss.uu.nl/soc/dendulk

Inhoudsopgave

1. Introductie	p. 3
2. Stand van zaken	p. 7
2.1 Overheidsbeleid	p. 7
2.2 CAO afspraken	p. 9
2.3 Werk/privé beleid in Nederlandse arbeidsorganisaties	p. 10
2.3.1 Flexibiliteit	p. 11
2.3.2 Verlofregelingen	p. 15
2.3.3 Kinderopvang	p. 18
2.4 Nederlandse werkgevers in internationaal perspectief	p. 20
2.4.1 Flexibiliteit	p. 20
2.4.2 Verlofregelingen en terugkeerbeleid	p. 22
2.4.3 Steun bij zorgtaken	p. 25
3. De praktijk van werk/privé beleid	p. 27
3.1 Inbedding van werk/privé beleid in de organisatiecultuur	p. 27
3.2 De werk/privé cultuur in organisaties	p. 27
3.3 Rol van de leidinggevende	p. 29
3.3.1 Beoordeling van verzoeken	p. 30
3.3.2 Visie van Nederlandse topmanagers	p. 31
4. Uitdagingen en aanbevelingen	p. 33
Appendix	p. 36
Literatuur	p. 38

1. Inleiding

Voor de conferentie “Werkende gezinnen” op 9 maart 2009 geïnitieerd door het ministerie voor Jeugd en Gezin is er behoefte aan een overzicht van bestaande kennis en data over voorzieningen en praktijkervaringen van Nederlandse werkgevers ten aanzien van de afstemming tussen werk en gezin. In dit artikel wordt op basis van literatuuronderzoek en secundaire analyse van databestanden¹ een overzicht gegeven van de voorzieningen die in de loop der jaren door werkgevers zijn ontwikkeld in verschillende sectoren in Nederland en in andere landen in Europa. Er is niet alleen behoefte aan het in kaart brengen van formele regelingen maar ook aan kennis over de uitvoering en praktijkervaringen van werkgevers om zodoende zicht te krijgen op mogelijke knelpunten en uitdagingen.

In de afgelopen decennia is er sprake geweest van een toenemende belangstelling voor de combinatie werk en gezin, of breder, de integratie van werk en privé-leven. De diversiteit van de beroepsbevolking neemt toe en het aantal mensen dat taken combineert groeit. Net als de overheid zijn werkgevers zich bewust van deze maatschappelijke verandering waarin werknemers hun tijd en aandacht in toenemende mate tussen de eisen van hun baan en zorgtaken thuis moeten verdelen. Onderzoek laat zien dat wanneer de afstemming tussen werk en gezin problemen met zich mee brengt mensen minder goed functioneren op het werk.² Conflicten en spanningen tussen de eisen van het werk en zorgtaken thuis hebben een demotiverende werking op werknemers, vergroten de kans op gezondheidsproblemen en vormen daarmee een bedreiging van de kwaliteit van ondernemingen.³

Enkele jaren geleden liet onderzoek zien dat Nederlandse werkgevers ten aanzien van de afstemming tussen werk en gezin in het algemeen een pragmatische houding hanteren: werk/privé beleid als een noodzakelijk ‘kwaad’, nodig vanwege de toename van tweeverdieners en vrouwen op de arbeidsmarkt.⁴ Ondanks deze pragmatische houding zijn er steeds meer organisaties met werk/privé regelingen in hun HR beleid en arbeidsvoorwaarden.⁵ De huidige aandacht voor werk/privé beleid in het publieke debat, het stijgende aantal overheidsregelingen en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt geeft aanleiding tot de vraag of met het verstrijken van de tijd de houding en het gedrag van werkgevers ten aanzien van werk/privé beleid zijn veranderd.

Bestaand onderzoek gaat ervan uit dat werkgevers vooral werk/privé regelingen introduceren als deze regelingen bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie.⁶ Bijvoorbeeld door het vergroten van de productiviteit van werknemers en het terugbrengen van verzuim en verloop. Vanuit Human Resource Management wordt de nadruk gelegd op het belang van menselijk kapitaal voor organisaties. Voor de optimale benutting van menselijk kapitaal is het belangrijk oog te hebben voor het welzijn van werknemers. Deze gedachte sluit aan bij het idee van een ‘gezonde arbeidsorganisatie’ die stelt dat sociale en economische duurzaamheid samen opgaan.⁷ Vanuit dit perspectief is de verwachting dat werkgevers werk/privé beleid introduceren om zowel de effectiviteit van de organisatie als het welzijn van werknemers te bevorderen.

¹ De Establishment Survey on Working times (ESWT) 2004-2005 en het OSA vraag- en aanbodpanel 1992-2006.

² Dijkers, 2008

³ Van Doorne-Huiskes, 1992

⁴ Remery et al., 2002

⁵ Den Dulk & Peper, 2007

⁶ Appelbaum, 2005; Bailyn, 1993; Cooper & Lewis, 1995

⁷ Cernigoj Sadar, 2005; McHugh & Brotherton, 2000

Afbakening

Ten aanzien van de afstemmingsproblematiek worden er diverse concepten en termen gehanteerd: de combinatie arbeid en zorg, gezinsvriendelijkheid, de integratie van werk en privé-leven, etc. In Nederland lag tot voor kort de focus op de combinatie van betaald werk en zorgtaken. Recentelijk hebben de termen werk/privé balans en werk/privé beleid veel aan populariteit gewonnen. Met de term werk/privé balans wordt de focus verbreed tot de afstemming van werk en alle andere activiteiten en verantwoordelijkheden die mensen naast hun werk hebben.

Aan de term *werk/privé balans* kleven wel enkele nadelen. Het suggereert dat werk geen onderdeel is van het leven en dat men zijn tijd over beide domeinen min of meer gelijk moet verdelen alvorens er sprake kan zijn van een werk/privé balans. Mensen kunnen echter verschillen in de mate waarin ze belang hechten aan betaald werk. Bij sommige mensen neemt werk een grote plaats in terwijl andere meer energie en tijd besteden aan activiteiten buiten het werk. Om tegemoet te komen aan de verschillende waarde die mensen kunnen hechten aan verschillende domeinen wordt ook wel de term *integratie* van werk en privé-leven gehanteerd. Hiermee probeert men recht te doen aan het gegeven dat werk en persoonlijk leven niet langer gescheiden werelden zijn maar aan elkaar gerelateerd zijn en elkaar op verschillende manieren beïnvloeden. En dat het mogelijk moet zijn om beide werelden te integreren.⁸ Nadeel van de term integratie is dat de suggestie wordt gewekt dat de beste strategie om werk en gezin te combineren een integratie van beide domeinen is waarbij domeinen in elkaar overlopen en grenzen vervagen. Sommige mensen kunnen er echter de voorkeur aan geven om werk en privé strikt gescheiden te houden. Daarom wordt ook wel de term *harmonisatie* gebruikt. Met de term harmonisatie van werk en privé-leven wordt de nadruk gelegd op een positieve en harmonieuze relatie tussen het werk en privé-domein.⁹

De term harmonisatie vertoont overeenkomsten met terminologie van de Europese Unie. De Europese Unie maakt gebruik van de term '*reconciliation between work and family life*'. Basisgedachte is dat verschillende partijen, werknemers, werkgevers, kinderen en andere familieleden, de gemeenschap allemaal een rol spelen met ieder hun eigen belangen. Aan de ene kant gaat men er vanuit dat belangen van de verschillende partijen of actoren niet altijd samengaan en zelfs kunnen conflicteren, aan de andere kant suggereert de term 'verzoening tussen werk en gezin' dat het vinden van een harmonieus evenwicht tussen de verschillende actoren mogelijk is.¹⁰

Meer recent wordt het vraagstuk van de integratie of afstemming tussen werk en privé in academische discussies beschouwd in het licht van economische en sociale duurzaamheid: de afstemming tussen werk en gezin/privé-leven zodanig regelen dat zowel werknemers als werkgevers er wel bij varen. In het publieke debat en in arbeidsorganisaties heeft de term werk/privé balans veel aan populariteit gewonnen.

Werkende gezinnen

Deze bijdrage beperkt zich tot de combinatie van werk en gezinsverantwoordelijkheden van werkende ouders. Gezin wordt hierbij ruim omgevat en heeft niet alleen betrekking op tweeoudergezinnen maar ook op eenoudergezinnen en andere huishoudvormen met zorgtaken. De focus is gericht op de mate van afstemming die werkende ouders in verschillende levensfasen kunnen bereiken. Centraal staat de vraag wat Nederlandse werkgevers ondernemen om de afstemming tussen werk en gezin te vergemakkelijken. Wat is de stand van zaken en welke uitdagingen en knelpunten spelen er om te

⁸ Lewis & Rapoport, 2005

⁹ Lewis & Cooper, 2005

¹⁰ Moss, 1996

komen tot een gezonde arbeidsorganisatie waarin afstemmingstrategieën samengaan met een efficiënte bedrijfsvoering?

Werk/privé beleid

Een belangrijke concrete indicator voor een organisatie met aandacht voor de afstemming tussen werk en gezin is de aanwezigheid van werk/privé beleid in organisaties: voorzieningen en regelingen die de afstemming tussen werk en gezin ondersteunen. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen vier type regelingen:

- 1) Tijd/ruimtelijke flexibiliteit zoals de mogelijkheid om incidenteel of structureel thuis te werken, zeggenschap over begin- en eindtijden, aanpassing arbeidsduur.
- 2) Verlofregelingen die werknemers (tijdelijk) de mogelijkheid geven om zelf zorgtaken te verrichten zoals ouderschapsverlof en zorgverlof.
- 3) Faciliteiten die zorgtaken van werknemers (gedeeltelijk) overnemen zoals kinderopvangregelingen.
- 4) Ondersteunende maatregelen die het bewustzijn en gebruik van werk/privé beleid kunnen bevorderen, bijvoorbeeld onderzoek naar de behoefte van werknemers, informatieverstrekking, managementtrainingen met daarin aandacht voor de afstemming tussen werk en gezin.¹¹

Voor de afstemming tussen werk en gezin is het van belang dat er verschillende typen voorzieningen aanwezig zijn. Werknemers die werk en gezin combineren hebben naast een bepaalde mate van inkomenszekerheid, behoefte aan kinderopvang, verlofmogelijkheden en flexibiliteit ten aanzien van werktijden en werkplek.¹²

Organisatiecultuur

Als de introductie van werk/privé beleid niet gepaard gaat met een ondersteunende organisatiecultuur zal het beleid in veel gevallen niet succesvol zijn en gebruik achterblijven. Een ondersteunende organisatiecultuur kan gezien worden als een tweede, belangrijke indicator voor een 'gezinsvriendelijke' werkgever.

Begin jaren 90 werd in onderzoek al onderscheid gemaakt tussen verschillende fasen van gezinsvriendelijkheid waarin organisaties zich kunnen bevinden: fase 1, 2 en 3. In fase 1 is sprake van een groeiend bewustzijn van het afstemmingsvraagstuk en worden behoeften van werknemers geïdentificeerd. In deze fase worden enkele werk/privé voorzieningen geïntroduceerd. In de tweede fase is sprake van een meer omvattend beleid en worden er verschillende werk/privé regelingen geïntroduceerd maar pas in de derde fase wordt het vraagstuk geïntegreerd in de organisatiecultuur.¹³

Van een ondersteunende organisatiecultuur is sprake als de gedeelde set van assumpties, opvattingen en waarden in een organisatie de combinatie werk en gezin van werknemers erkent en ondersteunt.¹⁴ In de literatuur worden verschillende dimensies van een ondersteunende cultuur onderscheiden. Er wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen de tijdsinvestering die van werknemers wordt verwacht (welke kan botsen met zorgverantwoordelijkheden thuis), de loopbaanconsequenties die samenhangen met het gebruik van werk/privé beleid en de steun van leidinggevenden, collega's en de organisatie als

¹¹ Den Dulk, 2001

¹² Holt & Thaulow, 1996

¹³ Galinsky et al., 1991

¹⁴ Thompson et al., 1999

geheel ten aanzien van de combinatie betaald werk en zorgtaken thuis.¹⁵ Case studie onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat in een bedrijf met een typische ‘overwerkcultuur’ – waarin het maken van lange dagen als signaal van productiviteit en toewijding wordt gezien – het gebruik van ouderschapsverlof in strijd is met heersende normen. Het opnemen van ouderschapsverlof wordt als een signaal van gebrek aan betrokkenheid opgevat, met alle gevolgen van dien voor de verdere loopbaan.¹⁶

Verankering in strategisch beleid

De integratie van werk/privé beleid in de organisatiecultuur moet op haar beurt verankerd worden in organisatiestructuren en het strategisch beleid van de organisatie. Bijvoorbeeld door meer nadruk te leggen op output, op performance in plaats van controle op de input kant van arbeid in de vorm van werkuren en aanwezigheid. Met de nadruk op output bepalen werknemers zelf hun arbeidsuren en inzet en verantwoorden hun prestaties.

Kenmerken van een gezinsvriendelijke organisatie

Samenvattend kunnen er een drietal, onderling verbonden, elementen onderscheiden worden bij organisaties met aandacht voor de afstemming tussen werk en gezin:

- De aanwezigheid van beleid, maatregelen die de afstemming van werk en gezin van medewerkers ondersteunen, zoals tijd/ruimtelijk flexibiliteit, verlofregelingen, kinderopvang en ondersteunende regelingen;
- Een ondersteunende organisatiecultuur waarin aandacht is voor verantwoordelijkheden van werknemers buiten het werk;
- Aandacht in strategisch beleid voor werkprocessen, systemen, structuren en praktijken die gelijktijdig de effectiviteit van de organisatie als de afstemming tussen werk en gezin van werknemers bevorderen (economische en sociale duurzaamheid).¹⁷

Opzet rapportage

Om na te gaan hoe Nederlandse werkgevers omgaan met de afstemming tussen werk en gezin wordt in de volgende paragraaf eerst het overheidsbeleid en de bestaande CAO afspraken op het terrein van de afstemming tussen werk en gezin beschreven. Vervolgens wordt bekeken wat werkgevers in de loop der jaren aan voorzieningen hebben geïntroduceerd en welke accenten Nederlandse werkgevers leggen in vergelijking met werkgevers in anderen landen. Tevens wordt gekeken of er verschillen zijn tussen MKB en grote bedrijven en tussen verschillende sectoren in Nederland. Om na te gaan in hoeverre het bestaande beleid geïntegreerd is in de organisatiecultuur van bedrijven en organisaties in Nederland wordt middels literatuuronderzoek nagegaan wat we weten over de praktijk van gezinsvriendelijk beleid: wat is het gebruik onder werknemers? Wat is de houding van leidinggevenden in organisaties ten aanzien van de afstemming tussen werk en gezin? Wat is de visie van Nederlandse werkgevers ten aanzien van bestaand werk/privé beleid en waar lopen zij tegenaan? Het artikel wordt afgesloten met een discussie over de huidige knelpunten en uitdagingen en enkele beleidsaanbevelingen.

¹⁵ Den Dulk & De Ruijter, 2005

¹⁶ Fried, 1999

¹⁷ Den Dulk & Peper, 2006; Poelmans, 2005; Rapoport et al., 2002

2. Stand van zaken

In deze paragraaf worden het overheidsbeleid en de bestaande CAO afspraken op het terrein van de afstemming tussen werk en gezin beschreven. Vervolgens wordt nader ingegaan op het werkgeversbeleid.

2.1 Overheidsbeleid

De toenemende aandacht voor de afstemming tussen werk en gezin als gevolg van maatschappelijke veranderingen zoals de groeiende arbeidsmarktparticipatie van vrouwen met kinderen en veranderende opvattingen ten aanzien van de combinatie werk en zorg heeft gezorgd voor een groeiende vraag naar voorzieningen die de combinatie werk en gezin ondersteunen. In reactie op deze veranderingen is in Nederland de ontwikkeling van wettelijke voorzieningen van start gegaan met de introductie van ouderschapsverlof en stimuleringsgelden voor kinderopvang. Tevens is er aandacht geweest voor flexibele werktijden en deeltijdwerk.

Tijd/ruimtelijke flexibiliteit

De Arbeidstijdenwet uit 1996 geeft ruimte om flexibele werktijden te introduceren die afwijken van de standaard werkdag tussen 9.00 en 17.00 uur. De Wet Aanpassing arbeidsduur geeft de mogelijkheid aan werknemers om een verzoek in te dienen om meer of minder te gaan werken indien hij/zij werkzaam is in een bedrijf met 10 of meer werknemers, minimaal 1 jaar in dienst en een vorig verzoek om minder of meer te werken 2 jaar of langer geleden is. Een werkgever kan een verzoek alleen afwijzen indien aangetoond kan worden dat toestemming voor ernstige problemen zorgt bij de bedrijfsvoering. In de praktijk wordt deeltijdwerk veelvuldig gebruikt als strategie om werk en gezinsverantwoordelijkheden te combineren. In vergelijking met andere Europese landen wordt Nederland gekenmerkt door een hoog percentage deeltijders, van de werkende vrouwen heeft tweederde een deeltijdbaan tegenover 23% van de werkende mannen.¹⁸

Verlofregelingen

Sinds begin jaren 90 is het aantal verlofregelingen uitgebreid en vervolgens ondergebracht in de Wet Arbeid en Zorg (zie figuur 2.1 voor een overzicht). Werkende ouders hebben daarin recht op 16 weken zwangerschaps- en bevallingsverlof, 4 weken adoptieverlof, 2 dagen kraamverlof, 26 weken ouderschapsverlof, 10 dagen kortdurend zorgverlof per jaar, calamiteitenverlof in het geval van bijzondere persoonlijke omstandigheden en sinds 2005, 6 weken langdurig zorgverlof. De kosten van verlofregelingen zijn verdeeld tussen werknemers, werkgevers en de overheid. Bij zwangerschaps- en bevallingsverlof en bij adoptieverlof bestaan er verlofuitkeringen betaald uit de collectieve middelen en kan de werkgever de bespaarde loonkosten inzetten voor vervanging. Bij calamiteitenverlof, kraamverlof en kortdurend zorgverlof is de werkgever verplicht om het loon door te betalen van de betrokken werknemer. Ouderschapsverlof en langdurig zorgverlof komen voor de rekening van de werknemer hoewel deze gebruik kan maken van de levensloopregeling als financieringsbron.¹⁹ De levensloopregeling is in 2006 geïntroduceerd. Het biedt de mogelijkheid om een deel van het brutosalaris te sparen voor een periode van betaald verlof. Tot nu toe wordt er echter weinig gebruik gemaakt van de levensloopregeling met als doel ouderschapsverlof of langdurig zorgverlof te financieren. De levensloopregeling wordt vooral door oudere werknemers benut voor vervroegde

¹⁸ Portegijs & Keuzenkamp, 2008

¹⁹ SZW, 2006

uittreding.²⁰ Per 1 januari 2009 is het ouderschapsverlof uitgebreid van 13 naar 26 weken. Tevens is de ouderschapsverlofregeling losgekoppeld van de levensloopregeling. Alle ouders hebben nu recht op ouderschapsverlofkorting van 50% wettelijk minimumloon.

Figuur 2.1 Overzicht verlofregelingen, Wet Arbeid en Zorg

Zwangerschaps- en bevallingsverlof	16 weken (collectief) betaald verlof; Aanvang 4 tot 6 weken voor de uiterekende datum van de bevalling, 10 tot 12 weken na de bevalling.
Ouderschapsverlof	26 weken de wekelijkse arbeidsduur voor ouders, stief-, pleeg en adoptiefouders met een kind onder de 8 jaar. Met toestemming van de werkgever mag het verlof in (maximaal 3) verschillende perioden worden opgenomen. Het betreft onbetaald verlof.
Kraamverlof	2 werkdagen kraamverlof voor de partner van de bevallen vrouw. De werkgever is verplicht tot doorbetaling van het loon (100%). Het betreft een recht met afwijkingmogelijkheden.
Adoptieverlof	4 weken (collectief) betaald verlof voor beide ouders die een kind adopteren.
Calamiteitenverlof en ander kort verzuimverlof	Kortdurend verlof vanwege bijzonder persoonlijke omstandigheden. De werkgever is verplicht tot doorbetaling van het loon (100%).
Kortdurend zorgverlof	Een geclausuleerd recht op maximaal 10 dagen (twee keer de wekelijkse arbeidsduur) verlof per jaar om te kunnen zorgen voor een ziek kind, partner of ouder. De werkgever is verplicht tot doorbetaling van het loon (70%).
Langdurend zorgverlof	Een geclausuleerd recht op maximaal 6 weken onbetaald zorgverlof per jaar voor de zorg van een levensbedreigende zieke partner, kind of ouder.

Bron: SZW 2009

Kinderopvang

In 1990 is de Stimuleringsmaatregel kinderopvang geïntroduceerd met als doel meer kinderopvang voor werkende ouders te realiseren. De stimuleringsmaatregel probeerde tevens werkgevers over te halen om kindplaatsen voor hun werknemers in te kopen. Werkgevers konden daarbij een deel van de kosten voor kinderopvang aftrekken van de loonbelasting. Sinds de jaren 90 is er sprake geweest van een groei in werkgeversbetrokkenheid bij de kinderopvang: in 1989 was 13% van de kindplaatsen door werkgevers ingekocht, in 1998 was dit toegenomen tot 44% en in 2002 was meer dan 50% van de kindplaatsen een bedrijfsplaats.²¹ In 2005 trad de Wet kinderopvang in werking. In de wet bleef de tripartiete financiering van kinderopvang gehandhaafd hoewel de werkgeversbijdrage in eerste instantie nog vrijwillig was. Echter ondanks de toegenomen betrokkenheid van werkgevers bij de kinderopvang bleven er grote verschillen bestaan tussen werkgevers. Grote organisaties en de publieke sector liepen duidelijk voorop terwijl kleine werkgevers en werkgevers in de industrie, handel en transport veel minder vaak een kinderopvangregeling hadden (zie ook volgende paragraaf). Vanwege de grote verschillen tussen werkgevers is in 2007 de werkgeversbijdrage verplicht geworden.

Overheidsbeleid in internationaal perspectief

In vergelijking met andere Europese landen neemt Nederland wat betreft de aard van wettelijke voorzieningen ten aanzien van de afstemming tussen werk en gezin een middenpositie in. Het voorzieningenniveau in ons land is minder vergaand dan in bijvoorbeeld Scandinavische landen zoals Zweden en Noorwegen maar gaat op sommige punten verder dan verschillende Zuid Europese landen. Kenmerkend voor Nederland zijn de relatief korte verlofperioden, de actieve rol van werkgevers in de kinderopvang alvorens hun bijdrage verplicht werd en het veelvuldige gebruik van deeltijdwerk als

²⁰ CVS, 2008

²¹ Niphuis-Nell, 1997; Portegijs et al., 2002, 2004

oplossing voor de combinatieproblematiek. Daarnaast wordt in ons land veel nadruk gelegd op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de overheid, werkgevers en werknemers in de ontwikkeling van voorzieningen. In tegenstelling tot een land zoals Zweden waar de overheid de volledige verantwoordelijkheid neemt voor kinderopvangvoorzieningen en een uitgebreid stelsel van verlofregelingen.

De vraag kan gesteld worden wat de relatie is tussen het gevoerde overheidsbeleid in een land en werkgeversbeleid. Onderzoek wijst uit dat er sprake is van een complexe relatie tussen het gevoerde overheidsbeleid in een land en werkgeversbeleid. Daar waar de overheid de volledige verantwoordelijkheid neemt voor kinderopvang en verlofregelingen zien we weinig werkgeversbeleid. Een actief overheidsbeleid maakt immers personeelsbeleid dat de afstemming tussen werk en gezin ondersteunt in principe minder noodzakelijk. Het is echter niet zo dat werkgevers zich geheel terugtrekken in het geval van actief overheidsbeleid, in tegendeel, binnen Europa zijn Zweedse, Finse, Noorse en Deense werkgevers het meest actief op het terrein van tijd en ruimtelijke flexibiliteit, een terrein waar overheidsbemoeienis geringer is. Wanneer er niet of nauwelijks wetgeving is op het terrein van werk en gezin en de ontwikkeling van voorzieningen worden overgelaten aan de markt, zoals lang het geval was in het Verenigd Koninkrijk, is de kans op verschillen tussen organisaties het grootst. Werkgevers introduceren die voorzieningen die het beste passen bij de behoefte van de organisatie zoals de vraag naar voorzieningen, de aard van werk, kenmerken van het personeelsbestand en arbeidsmarktcondities.²²

2.2 CAO afspraken

De context voor werkgeversbeleid wordt naast wetgeving mede vorm gegeven door CAO afspraken. CAO afspraken kunnen de bestaande wetgeving aanvullen door iets extra's te bieden zoals een hogere vergoeding of meer flexibiliteit. Daarnaast kunnen CAO's ook beperkende afspraken bevatten in het geval van geclausuleerd recht. In figuur 2.2 is voor diverse vormen van verlof weergegeven in hoeverre er (aanvullende dan wel beperkende) afspraken over betreffende verlofvormen in CAO's te vinden zijn.²³

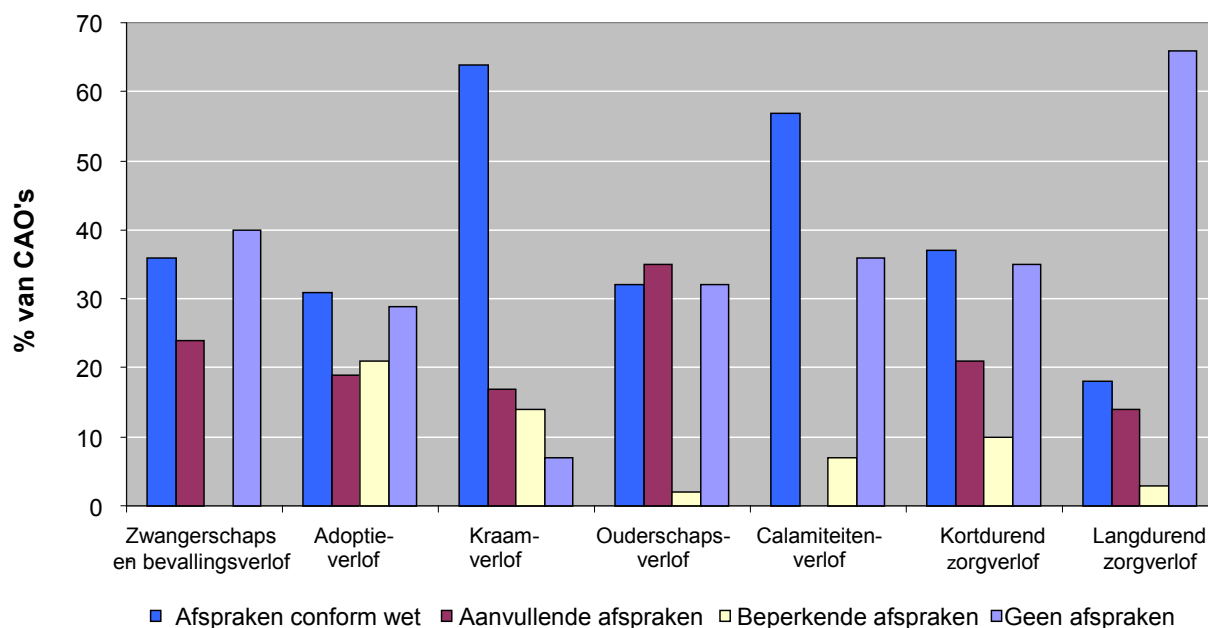
Afspraken conform de bestaande wetgeving zijn vooral te vinden over kraamverlof en calamiteitenverlof. Dit komt doordat bij de ontwikkeling van wettelijke regelingen op dit terrein veelal is aangesloten bij de bestaande praktijk van CAO afspraken. Interessant is of CAO afspraken wettelijke regelingen aanvullen dan wel beperken. Figuur 2.2 laat zien dat een beperkt aantal CAO's aanvullende afspraken bevat ten aanzien van verlofregelingen. In 35% van de onderzochte CAO's is sprake van aanvullende afspraken over ouderschapsverlof. De afspraken verlengen de duur van het verlof of bieden (gedeeltelijk) betaald ouderschapsverlof. In 24% van de CAO's zijn aanvullende afspraken gevonden over zwangerschaps- en bevallingsverlof, in 19% ten aanzien van adoptieverlof, in 17% ten aanzien van kraamverlof en in 21% ten aanzien van kortdurend zorgverlof. Slechts 14% van de CAO's bevat aanvullende afspraken over langdurig zorgverlof. Net als bij ouderschapsverlof hebben aanvullende afspraken meestal betrekking op de duur van het verlof of op de vergoeding. Beperkende afspraken komen minder vaak voor en verminderen meestal de duur van het verlof.

²² Den Dulk, 2001

²³ Beekma, Van den Ameel en Machiles-van Es hebben in 2007 122 CAO's onderzocht op afspraken die betrekking hebben op de afstemming tussen werk en gezin. Deze steekproef van CAO's bestaat uit alle ondernemings-CAO's van toepassing op 3000 of meer werknemers en alle bedrijfstak-CAO's van toepassing op 10.000 of meer werknemers.

Aanvullende en beperkende afspraken zijn voornamelijk te vinden in CAO's van de sector handel en horeca en de niet-zakelijke dienstverlening (waar ondermeer de overheidsinstanties aan toe behoren).

Figuur 2.2 Aandeel van CAO's naar soort afspraak en verlofvorm, in 2007 (in procenten)²⁴



Bron: Beekma, Van den Aamele & Machiels-van Es, 2007

Naast verlofregelingen zijn flexibele werktijden en thuiswerken belangrijke aspecten van gezinsvriendelijk werkgeversbeleid. Uit het CAO onderzoek komt tevens naar voren dat in 53% van de CAO's afspraken over flexibele werktijden zijn geformuleerd. Deze CAO's zijn voornamelijk uit de dienstverlenende sector afkomstig. In 43% van de onderzochte CAO's staan afspraken over de termijn waarbinnen roosters bekend dienen te zijn (vooral in de handel en horeca) en in 44% van de CAO's staat geformuleerd dat werknemers een bepaalde mate van invloed op het rooster hebben (voornamelijk in de niet-zakelijke dienstverlening). Bepalingen over mogelijkheden voor werknemers om thuis te werken vonden de onderzoekers in 12% van de CAO's. Ook de afspraken over thuiswerken zijn vooral te vinden in de CAO's in de dienstverlenende sector.

2.3 Werk/privé beleid in Nederlandse arbeidsorganisaties

In aanvulling op het overheidsbeleid en bestaande CAO afspraken introduceren werkgevers in Nederland werk/privé beleid ter ondersteuning van de afstemming tussen werk en gezin. De aanwezigheid van kinderopvangregelingen, verlofregelingen, flexibiliteit in werktijden en werkplek en ondersteunende regelingen die het bewustzijn rondom het vraagstuk van werk en gezin vergroten kan gezien worden als een indicatie van een gezinsvriendelijke organisatie. Onderzoek naar werkgeversbeleid is schaars en niet altijd vergelijkbaar omdat de vraagstelling en de steekproef waarop de gegevens betrekking hebben varieert. Om na te gaan welk beleid Nederlandse werkgevers

²⁴ In sommige CAO's komen meerdere afspraken voor (zowel aanvullende als beperkende) waardoor het totaal kan uitkomen op meer dan 100%.

hebben ontwikkeld is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van het arbeidsvraag- en aanbodpanel van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).²⁵

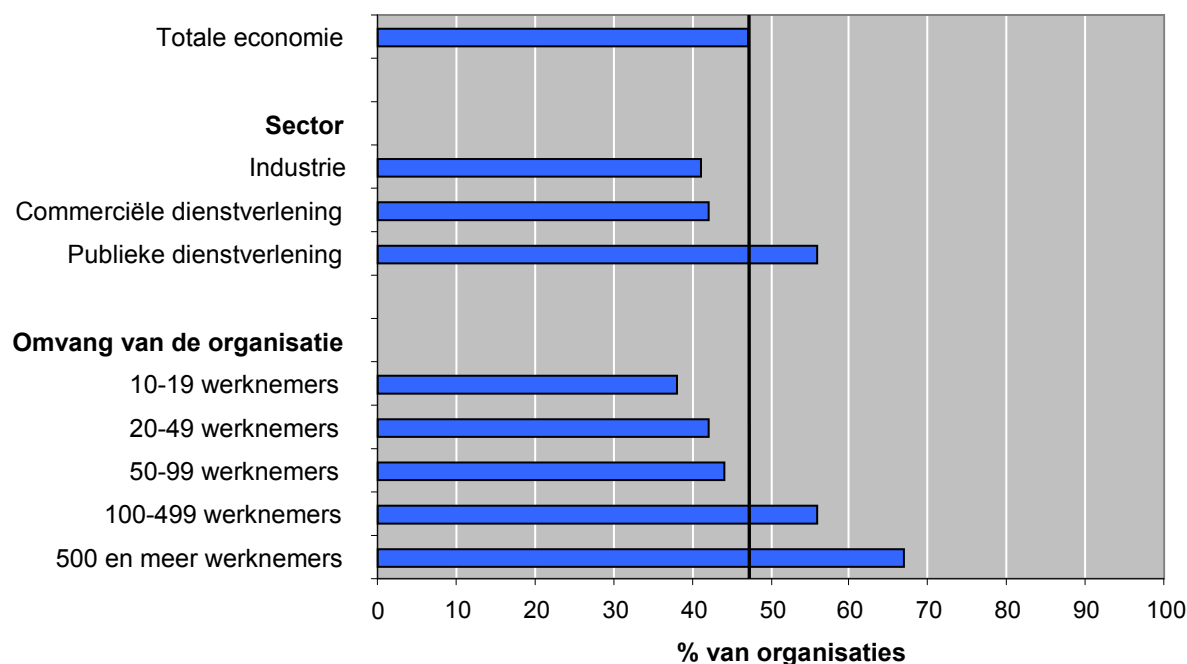
2.3.1 Flexibiliteit

De mate waarin en de manier waarop een werknemer werk en gezin kan combineren wordt in belangrijke mate bepaald door tijd en ruimtelijke flexibiliteit. In deze paragraaf wordt voor drie soorten flexibiliteit (flexibiliteit in werktijden, flexibiliteit in werkplek en flexibiliteit in de samenstelling van het arbeidsvoorwaardenpakket) beschreven in hoeverre deze vorm van flexibiliteit door Nederlandse werkgevers geboden wordt.

Flexibele werktijden

De standaardwerktijden staan vaak op gespannen voet met zorgtaken. Het kan voor werknemers handig zijn om eerder of later met hun werk te kunnen beginnen en eindigen, bijvoorbeeld om de kinderen weg te brengen naar of op te halen van de crèche of school. In figuur 2.3 wordt op basis van het Establishment Survey 2004-2005 (ESWT) van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions²⁶ een beeld gegeven van het percentage werkgevers dat hun werknemers de mogelijkheid biedt om zelf de begin- en eindtijd van hun werk te bepalen. Iets minder dan de helft van de Nederlandse werkgevers geeft aan flexibele werktijden aan te bieden aan hun werknemers (47%).

Figuur 2.3 Aandeel werkgevers met flexibele begin en eindtijden, 2004/2005 (in procenten)



Bron: ESWT 2004/2005

²⁵ Het OSA-vraagpanel is een survey waarmee tweejaarlijks gegevens worden verzameld onder ruim 3000 Nederlandse werkgevers van bedrijven en instellingen met meer dan 5 werknemers uit diverse sectoren.

²⁶ Aan het Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance (ESWT) hebben meer dan 21.000 instellingen en bedrijven in 21 (van de 27) EU-landen meegedaan. In Nederland zijn er 1008 managers en 355 vakbondsvertegenwoordigers telefonisch geïnterviewd. In deze studie zal enkel gebruik worden gemaakt van de managementinterviews. Het gaat hier om managers van bedrijven met meer dan 10 werknemers in zowel de publieke als de private sector.

Van de werkgevers in de publieke dienstverlening biedt 56% flexibele werktijden in vergelijking met 41 en 42% van de werkgevers in de industrie en commerciële dienstverlening. Of een organisatie de mogelijkheid tot flexibele begin- en eindtijden aanbiedt hangt deels samen met de aard van de werkzaamheden. Zo kunnen onderwijsorganisaties gezien de vaste schooltijden hun werknemers minder op dit vlak aanbieden. Omvang van de organisatie vergroot de kans op flexibele werktijden: in 67% van de grote organisaties met meer dan 500 werknemers kunnen werknemers zelf hun werktijden bepalen, terwijl dat slechts bij 38% van de organisaties met 10 tot 19 werknemers mogelijk is.

Data van het werknemerspanel van de OSA bevestigen dit verschil tussen sectoren en naar omvang van de organisatie (zie tabel 2.1). De OSA data illustreren tevens dat werkgevers en werknemers verschillend rapporteren over de beschikbaarheid van regelingen. In 2004 gaf 39% van de werknemers in loondienst aan zelf de begin- en eindtijden te mogen bepalen in vergelijking met 47% van de Nederlandse werkgevers in de studie van de European Foundation. Verklaringen voor het verschil kunnen zijn: onwetendheid bij werknemers en het bestaan van beperkingen ten aanzien van de toegankelijkheid van geboden voorzieningen binnen organisaties.²⁷ Het kan zo zijn dat niet iedere werknemer in de organisatie bekend is met de mogelijkheid van flexibele begin- en eindtijden of er toegang toe heeft. Van de werkende ouders met thuiswonende kinderen geeft tweederde aan dat zij hun werktijden goed kunnen aansluiten op hun thuissituatie, bij iets meer dan een kwart kan dit beter (zie Appendix).

Tabel 2.1 Percentage werknemers dat zelf begintijd of eindtijd kan/mag bepalen naar sector en omvang van de organisatie, medio 2000, 2002, 2004 en 2006 (in procenten)

Jaar	Flexibele werktijden			
	2000	2002	2004	2006
Werkend in loondienst	36	36	39	39
Per sector				
Industrie en landbouw	31	33	37	38
Bouwnijverheid	31	23	24	33
Handel, horeca en reparatie	28	26	25	27
Transport	29	27	35	31
Zakelijke dienstverlening	51	53	56	56
Zorg en welzijn	26	27	31	29
Overige dienstverlening	46	36	45	47
Overheid	59	60	68	67
Onderwijs	28	28	33	29
Omvang van de organisatie				
5-9 werknemers	23	24	23	23
10-19 werknemers	25	27	31	30
20-49 werknemers	31	31	29	32
50-99 werknemers	37	33	38	34
100-499 werknemers	41	41	48	46
500 en meer werknemers	48	47	57	60

Bron: OSA Aanbodpanel 2000, 2002, 2004 en 2006

Thuiswerken

Een andere vorm van flexibiliteit is de mogelijkheid tot thuiswerken. Werknemers besparen hierdoor reistijd en hebben in veel gevallen meer controle over hun werktijden. In 2006 werken bij 21% van de Nederlandse arbeidsorganisaties werknemers regelmatig thuis, dit is een stijging van 2% ten opzichte

²⁷ Budd & Mumford, 2005

van 2003. Ook voor thuiswerken geldt dat de aard van de werkzaamheden in een sector van invloed is op de mate waarin werkgevers ruimtelijke flexibiliteit kunnen aanbieden. In de sector bouwnijverheid zijn de werkzaamheden grotendeels aan een specifieke plek gekoppeld waar de werknemers naartoe moeten gaan voor het uitvoeren van hun werk; er zijn in deze sector dan ook relatief weinig werkgevers met werknemers die regelmatig thuiswerken (12% in 2006). In de zakelijke dienstverlening zijn de werkzaamheden in veel mindere mate aan een specifieke plek gebonden: het personeel werkt veelal vanachter de telefoon of op de computer en zodoende kan dit werk goed vanuit thuis gedaan worden. In 2006 had 40% van de organisaties in de zakelijke dienstverlening werknemers in dienst die regelmatig thuis werken. Organisaties met meer werknemers hebben relatief vaker werknemers die regelmatig thuiswerken: zo komt bij 44% van de organisaties met meer dan 500 werknemers thuiswerken voor, in vergelijking met 17% van de organisaties met 5 tot 9 werknemers.

Tabel 2.2 Aandeel organisaties waar werknemers regelmatig thuiswerken naar sector en omvang van de organisatie, medio 2003 en 2006 (in procenten)

Jaar	Thuiswerken	
	2003	2006
Totale economie	19	21
Sector		
Industrie en landbouw	16	19
Bouwnijverheid	18	12
Handel, horeca en reparatie	9	15
Transport	13	15
Zakelijke dienstverlening	35	40
Zorg en welzijn	21	17
Overige dienstverlening	20	26
Overheid	30	37
Onderwijs	40	31
Omvang van de organisatie		
5-9 werknemers	14	17
10-19 werknemers	20	18
20-49 werknemers	26	29
50-99 werknemers	25	36
100-499 werknemers	30	41
500 en meer werknemers	42	44

Bron: OSA Vraagpanel 2003, 2006

Keuzesysteem arbeidsvoorwaarden

Het aandeel werkgevers met een keuzesysteem van arbeidsvoorwaarden, ook wel CAO à la carte genoemd ligt op 23% in 2005. Een (meer)keuzesysteem arbeidsvoorwaarden geeft werknemers een zekere mate van keuzevrijheid in de samenstelling van hun arbeidsvoorwaardenpakket. Hierdoor kunnen ze hun beloning voor het werk - tot op zekere hoogte - aanpassen aan hun persoonlijke voorkeuren. Zo kan een werknemer onderdelen van de beloning (bijvoorbeeld vakantiegeld) ruilen voor iets anders (bijvoorbeeld gedeeltelijk betaald ouderschapsverlof) of vrije dagen kopen of verkopen in ruil voor salaris. Op deze manier biedt een keuzesysteem arbeidsvoorwaarden werknemers de mogelijkheid om werk en gezin beter op elkaar af te stemmen.²⁸ In de sector overheid wordt deze mogelijkheid het vaakst aangeboden (76%) en in de sector onderwijs het minst (11%). Grote organisaties met 500 of meer werknemers lopen op kop als het gaat om een keuzesysteem van arbeidsvoorwaarden (68%) (zie tabel 2.3).

²⁸ Hillebrink, 2006

Tabel 2.3 Aandeel werkgevers met een keuzesysteem van arbeidsvoorwaarden of een à la carte, naar sector en omvang van de organisatie, 2004 en 2005 (in procenten)

	Mogelijkheid tot een keuzesysteem van arbeidsvoorwaarden
Jaar	2005
Totale economie	23
Sector	
Industrie en landbouw	17
Bouwnijverheid	19
Handel, horeca en reparatie	19
Transport	18
Zakelijke dienstverlening	25
Zorg en welzijn	48
Overige dienstverlening	31
Overheid	76
Onderwijs	11
Omvang van de organisatie	
5-9 werknemers	20
10-19 werknemers	19
20-49 werknemers	30
50-99 werknemers	28
100-499 werknemers	46
500 en meer werknemers	68

Bron: OSA Vraagpanel 2005

Deeltijdwerk

Deeltijdwerk is een veelgebruikte strategie voor de combinatie werk en gezin. In tabel 2.4 wordt een overzicht gegeven van het percentage werknemers naar contracturen per week.

Tabel 2.4 Percentage werknemers naar aantal contracturen per week naar sector en omvang van de organisatie, medio 1999, 2003 en 2005 (in procenten)

Jaar	1 t/m 11 uur			12 t/m 23 uur			24 t/m 34			35 uur of meer		
	1999	2003	2005	1999	2003	2005	1999	2003	2005	1999	2003	2005
Totale economie	8	8	8	16	14	14	15	19	18	61	59	61
Sector												
Industrie en landbouw	2	1	1	5	5	6	4	10	11	88	84	82
Bouwnijverheid	2	1	1	2	3	3	1	4	5	95	92	91
Handel, horeca en reparatie	11	19	16	14	13	14	11	13	16	64	55	54
Transport	5	5	8	9	10	8	6	15	12	80	70	72
Zakelijke dienstverlening	3	4	4	15	11	12	14	21	17	69	65	67
Zorg en welzijn	16	10	10	29	29	29	29	37	41	26	24	20
Overige dienstverlening	9	12	21	17	18	20	28	27	24	46	43	36
Overheid	4	1	2	12	11	11	14	15	18	69	73	70
Onderwijs	9	9	7	22	21	20	19	19	22	50	51	50
Omvang van de organisatie												
5-9 werknemers	8	10	9	15	14	16	12	19	19	65	58	56
10-19 werknemers	2	11	9	14	14	16	10	17	17	68	58	58
20-49 werknemers	2	10	7	13	13	14	13	14	19	68	64	60
50-99 werknemers	11	10	10	10	10	11	11	15	16	74	64	62
100-499 werknemers	5	6	5	17	15	12	19	18	21	56	61	63
500 en meer werknemers	3	6	6	24	18	17	20	28	17	44	48	60

Bron: OSA Vraagpanel 1999, 2003 en 2005

Er kan worden afgelezen dat binnen de totale economie er in 2005 vergeleken met 1999 eigenlijk weinig veranderingen hebben plaatsgevonden. Het aandeel werknemers met een kleine deeltijd baan (1 t/m 11 uur per week) lijkt stabiel: 8%. Ook het percentage werknemers dat meer dan 35 uur per week werkt is gelijk gebleven (61%). Het aandeel werkgevers met werknemers in grote deeltijd banen is iets toegenomen terwijl het aandeel met werknemers met een contract tussen de 12 en 23 uur iets is afgenomen. De verschillen zijn echter klein.

2.3.2 Verlofregelingen

Er is niet veel onderzoeksmateriaal beschikbaar wat nagaat in hoeverre werkgevers bestaande verlofregelingen aanvullen. In de jaren 90 lijkt er onder Nederlandse werkgevers niet zoveel animo te bestaan om verlofregelingen uit te breiden. Dit kan te maken hebben met het feit dat het economisch goed ging met Nederland in die periode en werkgevers verhoudingsgewijs meer aandacht besteden aan kinderopvang dan aan verlofregelingen. Immers kinderopvangmogelijkheden vergroot het arbeidsaanbod terwijl bij verlofregelingen werknemers tijdelijk afwezig zijn van het werk. Vergeleken met de ontwikkeling van kinderopvang is de stijging van bovenwettelijke regelingen voor ouderschapsverlof minder groot (zie tabel 2.5 en 2.8). Met name het aantal informele regelingen ten aanzien van ouderschapsverlof is binnen arbeidsorganisaties afgenomen tussen 1999 en 2001.

Tabel 2.5 Percentage werkgevers met bovenwettelijke regelingen voor ouderschapsverlof (formeel en informeel) medio 1992, 1999 en 2001

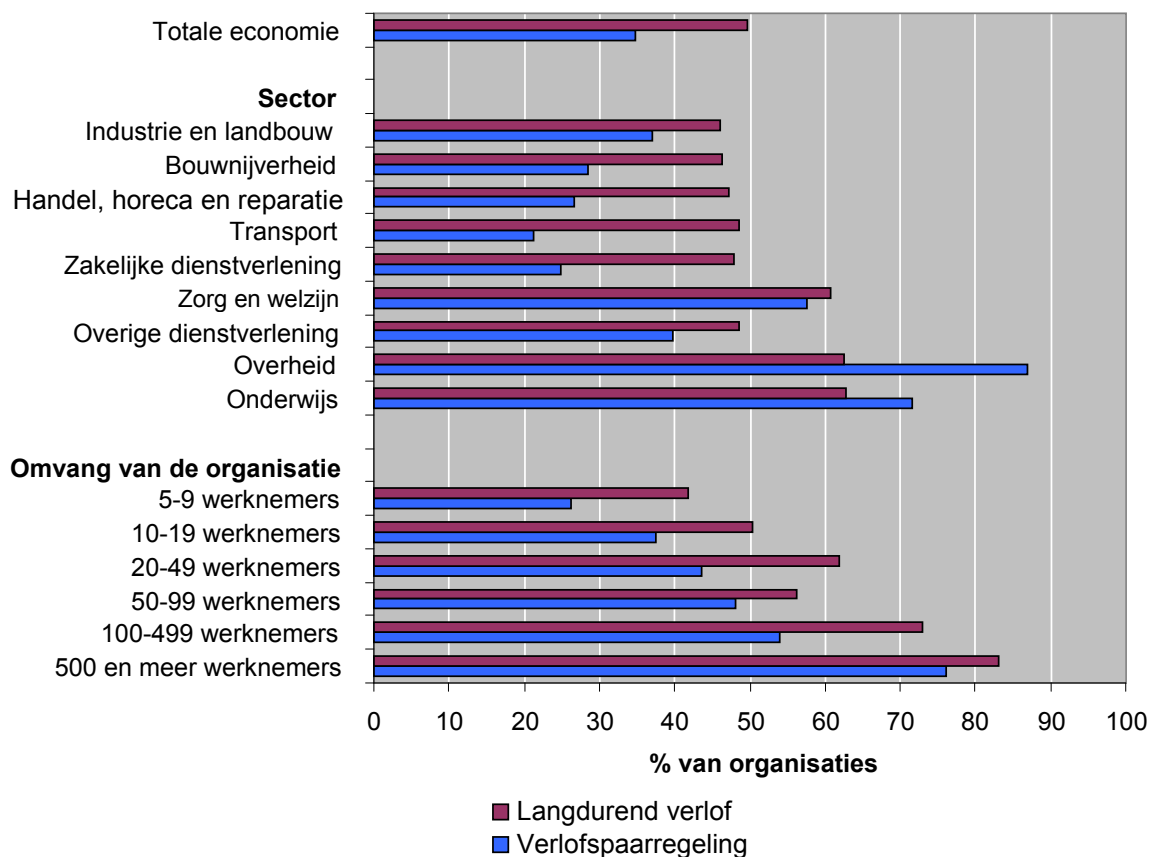
	Formeel	Informeel	Geen
1992	3	-	97
1999	10	50	40
2001	15	27	58

Bron: OSA Vraagpanels, Vraag naar Arbeid 1992, 1999 en 2001

Tot voor kort was er nog geen recht op langdurig zorgverlof. Voor de invoering van de wettelijke regeling had de helft van de werkgevers een regeling voor langdurig zorgverlof (zie figuur 2.4). Met name binnen de sectoren overheid, onderwijs en zorg en welzijn is het bij veel arbeidsorganisaties mogelijk om langdurend zorgverlof op te nemen (iets meer dan 60%). Het percentage organisaties met de mogelijkheid tot opname van langdurend zorgverlof ligt voor de overige sectoren iets onder het gemiddelde van 50%. Hoe groter de organisatie hoe meer kans dat er een regeling is voor langdurig zorgverlof. Van de werkgevers met meer dan 500 werknemers heeft in 2005 83% een regeling voor langdurend zorgverlof. Organisaties met 5 tot 9 werknemers bieden hun werknemers hiertoe het minst de mogelijkheid (42% in 2005), echter zij hebben vergeleken met 2004 wel de grootste stijging meegemaakt (+12%).

Verlofsparen biedt werknemers een andere mogelijkheid voor langdurend verlof. In 2005 heeft 35% van de werkgevers een verlofspaarregeling (zie figuur 2.4). De verlofspaarregeling wordt het meest aangeboden door werkgevers uit de sector overheid (87%) en komt het minst voor in de sector transport (21%). Grotere organisaties bieden hun werknemers vaker de mogelijkheid om te sparen voor verlof: bij 2% van de organisaties met 5 tot 9 werknemers tegenover 76% van de organisaties met meer dan 500 werknemers krijgen werknemers hiertoe de mogelijkheid.

Figuur 2.4 Aandeel werkgevers met de mogelijkheid tot opname van langdurend zorgverlof en een verlofspaarregeling naar sector en omvang van de organisatie, medio 2005 (in procenten)



Bron: OSA Vraagpanel 2005

Interessant is tevens in hoeverre werkgevers ervaring hebben met aanvragen van werknemers om gebruik te maken van verlofregelingen (zie tabel 2.6). Iets meer dan een kwart van de werkgevers heeft te maken gehad met een aanvraag voor ouderschapsverlof; circa een vijfde met een aanvraag voor kortdurend zorgverlof; en minder dan 10% met langdurig zorgverlof. Ook deze cijfers laten zien dat de overheid en grote werkgevers voorop lopen als het gaat om aanvragen van werknemers op gebruik te maken van verlof.

De cijfers uit het vraagpanel van werkgevers geven slechts informatie over aanvragen van werknemers voor het jaar 2005. Het werknemerspanel van de OSA biedt informatie over het gebruik van ouderschapsverlof sinds 1998 zoals gerapporteerd door werknemers. Tabel 2.7 heeft betrekking op het percentage werknemers in loondienst met een kind onder de 8 jaar. De tabel laat zien dat het gebruik onder rechthebbende werknemers is toegenomen sinds 1998. Recentelijk lijkt echter sprake te zijn van een daling: maakte in 2004 nog 17% van de werknemers met een kind onder de 8 jaar gebruik van ouderschapsverlof, in 2006 was dit 13%. Ook deze cijfers laten zien dat grote bedrijven en werkgevers in de niet-commerciële dienstverlening (inclusief overheidsinstanties) de meeste ervaring hebben met het daadwerkelijke gebruik van verlof.

Tabel 2.6 Aandeel organisaties waar in de afgelopen twee jaar ouderschapsverlof, kortdurend zorgverlof en langdurend zorgverlof is aangevraagd naar sector en omvang van de organisatie, medio 2004 en 2005 (in procenten)

Jaar	Aanvraag ouderschapsverlof		Aanvraag kortdurend zorgverlof		Aanvraag langdurend zorgverlof	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Totale economie	26	28	16	19	10	8
Sector						
Industrie en landbouw	25	21	18	24	8	11
Bouwnijverheid	13	16	17	19	8	5
Handel, horeca en reparatie	12	18	9	9	8	3
Transport	22	29	17	23	6	9
Zakelijke dienstverlening	34	36	16	21	8	9
Zorg en welzijn	44	44	28	33	18	13
Overige dienstverlening	27	27	18	20	2	6
Overheid	89	82	70	67	21	23
Onderwijs	60	62	25	30	16	12
Omvang van de organisatie						
5-9 werknemers	8	13	5	7	4	2
10-19 werknemers	24	24	13	13	4	4
20-49 werknemers	40	44	25	31	14	11
50-99 werknemers	68	67	39	51	13	17
100-499 werknemers	79	84	71	74	35	28
500 en meer werknemers	98	95	92	95	63	57

Bron: OSA Vraagpanel 2004, 2005

Tabel 2.7 Percentage werknemers dat de afgelopen 2 jaar gebruik heeft gemaakt van ouderschapsverlof naar sekse, sector en omvang, medio 1998, 2000, 2002, 2004 en 2006 (in procenten van het aantal werknemers met kinderen onder de 8 jaar)

Jaar	Gebruik ouderschapsverlof				
	1998	2000	2002	2004	2006
Werkend in loondienst	7	9	9	17	13
Sekse					
Man	4	5	5	11	10
Vrouw	10	14	14	23	16
Sector					
Industrie en landbouw	3	2	4	9	5
Bouwnijverheid	0	6	4	3	3
Handel, horeca en reparatie	3	4	2	10	5
Transport	5	4	4	11	2
Zakelijke dienstverlening	6	8	8	15	11
Zorg en welzijn	10	13	12	16	11
Overige dienstverlening	7	8	5	10	20
Overheid	16	26	26	40	37
Onderwijs	15	19	17	38	37
Omvang van de organisatie					
5-9 werknemers	2	2	4	8	7
10-19 werknemers	8	7	8	16	9
20-49 werknemers	5	7	6	13	14
50-99 werknemers	7	9	3	16	10
100-499 werknemers	7	12	14	23	16
500 en meer werknemers	12	14	12	22	18

Bron: OSA Aanbodpanel 1998, 2000, 2002, 2004 en 2006

2.3.3 Kinderopvang

Sinds de jaren 90 heeft de Nederlandse overheid werkgevers gestimuleerd om kindplaatsen voor hun werknemers in te kopen. Het percentage Nederlandse werkgevers met een kinderopvangregeling is tussen 1992 en 2004 gestegen van 8 naar 38%. Het zijn vooral de grote organisaties en de overheidsinstanties die steun bieden bij kinderopvang. Van de overheidsorganisaties heeft 89% een kinderopvangregeling in vergelijking met 29% van de bedrijven in de bouwnijverheid, handel, horeca en reparatie en in de industrie en landbouw. In 2004 hadden grote organisaties met meer dan 500 werknemers bijna allemaal een kinderopvangregeling, terwijl dat slechts bij een kwart van de kleine werkgever het geval was. Grote verschillen tussen werkgevers bleven bestaan en uiteindelijk is de werkgeversbijdrage in de kosten van kinderopvang in 2007 verplicht geworden.

Tabel 2.8 Werkgevers met faciliteiten voor kinderopvang naar sector en omvang van de organisatie, medio 1992, 1995, 1997, 1999, 2001 en 2004 (in procenten)

Jaar	Kinderopvang					
	1992	1995	1997	1999	2001	2004
Totale economie	8	14	14	17	28	38
Sector						
Industrie en landbouw	4	22	9	15	24	29
Bouwnijverheid	1	6	4	7	17	29
Handel, horeca en reparatie	3	9	8	9	18	29
Transport	0	5	4	3	17	32
Zakelijke dienstverlening	10	17	21	29	40	49
Zorg en welzijn	25	53	58	68	65	64
Overige dienstverlening	29	31	24	17	24	47
Overheid	32	58	68	72	81	89
Onderwijs	11	11	20	19	34	37
Omvang van de organisatie						
5-9 werknemers	-	8	7	8	17	25
10-19 werknemers	-	9	9	11	24	39
20-49 werknemers	-	14	16	24	33	46
50-99 werknemers	11	24	25	25	45	68
100-499 werknemers	-	43	50	56	72	76
500 of meer werknemers	34	70	82	87	94	98

Bron: OSA Vraagpanel 1992, 1995, 1997, 2001 en 2004

Samenvattend

Tabel 2.9 geeft een overzicht van verschillend type werkgeversbeleid in 2005. Informatie over ondersteunende maatregelen ontbreekt omdat dit zelden wordt meegenomen in onderzoek. Deeltijdwerk is wijdverspreid en komt bij bijna alle werkgevers voor. Daarnaast biedt bijna de helft van de werkgevers een zekere mate van flexibiliteit ten aanzien van begin- en eindtijden. Circa éénderde van de werkgevers biedt langdurig verlof, verlofsparen en steun bij kinderopvang. Thuiswerken en een keuzesysteem arbeidsvoorwaarden komt bij minder dan een kwart van de werkgevers voor.

Tabel 2.9 Aandeel Nederlandse werkgevers met verschillende vormen van werk/privé beleid, medio 2005 (in procenten)

	Werk/privé beleid 2005
Kinderopvang	38*
Langdurig zorgverlof	50
Verlofsparen	35
Flexibele werktijden	47***
Thuiswerken	21**
Keuzesysteem arbeidsvoorwaarden	23
Deeltijdwerk	91***

Bron: OSA Vraagpanel 2005; *OSA Vraagpanel 2004; **OSA Vraagpanel 2006; ***ESWT, 2004/2005

Voor zover er informatie beschikbaar is over meerdere jaren zijn er geen indicaties voor sterke stijging of daling in het aanbod van werk/privé beleid. In het algemeen is er sprake van een geleidelijke toename in het aanbod van werk/privé beleid maar het tempo is traag. De vraag is of met de huidige economische recessie de ontwikkeling van werkgeversbeleid verder zal vertragen.

De ontwikkeling van werkgeversbeleid vindt plaats in nauwe samenhang met de ontwikkeling van het overheidsbeleid. In sommige gevallen zoals bij langdurig zorgverlof en kraamverlof heeft overheidsbeleid bestaande praktijken geformaliseerd en daarmee ongelijkheid in toegang weggenomen. De overheid kan tevens een klimaat creëren waarin werkgevers gestimuleerd worden om voorzieningen aan te bieden. Bijvoorbeeld door financiële en organisationele kosten te verlagen waardoor het makkelijker wordt voor werkgevers om voorzieningen aan te bieden, zoals in het geval van kinderopvang. Door de aanwezigheid van wet- en regelgeving kunnen tevens sociale verwachtingen ten aanzien van ondersteuning van werkgevers toenemen.

Grote verschillen tussen sectoren en naar omvang van de organisatie zijn kenmerkend voor werkgeversbeleid en lijken voorsnog hardnekkig van aard. Sinds begin jaren 90 lopen grote organisaties, overheidsorganisaties en de dienstensector voorop. Voorsnog lijkt er weinig verandering in dit patroon te komen. Een verklaring voor de koppositie van grote organisaties is er in gelegen dat zij vanwege hun zichtbaarheid in de media gevoeliger zijn voor sociale verwachtingen in de samenleving. Vanwege hun zichtbaarheid kan de introductie van werk/privé beleid bijdragen aan het imago van het bedrijf. Daarbij hebben grote bedrijven schaalvoordelen ten opzichte van kleine werkgevers en vaak een HR afdeling met expertise op het terrein. Met andere woorden, de introductie van voorzieningen ter ondersteuning van de afstemming tussen werk en gezin zijn relatief duur voor kleine werkgevers. Overheidsorganisaties hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om het uitvoeren van overheidsbeleid en het ligt voor de hand dat zij sneller gehoor zullen geven aan de vraag naar steun bij de afstemming tussen werk en gezin. Dienstverlenende organisaties hebben relatief veel vrouwen in dienst die werk en gezin combineren en worden daardoor relatief vaak geconfronteerd met afstemmingsproblemen van werknemers. Daarnaast hebben zij belang bij gemotiveerde werknemers voor een hoge kwaliteit dienstverlening.

Een nadeel van de hardnekkige verschillen tussen sectoren is dat de seksesegregatie op de arbeidsmarkt in stand gehouden wordt. In sectoren waar veel vrouwen werken worden arbeidsvoorwaarden afgestemd op de wens om werk en gezin op elkaar af te stemmen terwijl in traditionele mannen sectoren gekozen wordt voor hoger loon en loopbaanmogelijkheden.²⁹ Daarbij kan

²⁹ Borghans en De Grip (2005) verwijzen in dit verband op het ontstaan van een “glazen muur” op de arbeidsmarkt.

tevens een 'free riders' probleem ontstaan waarbij sommige werkgevers de afstemmingsproblemen van werknemers werkzaam bij andere werkgevers opvangen.

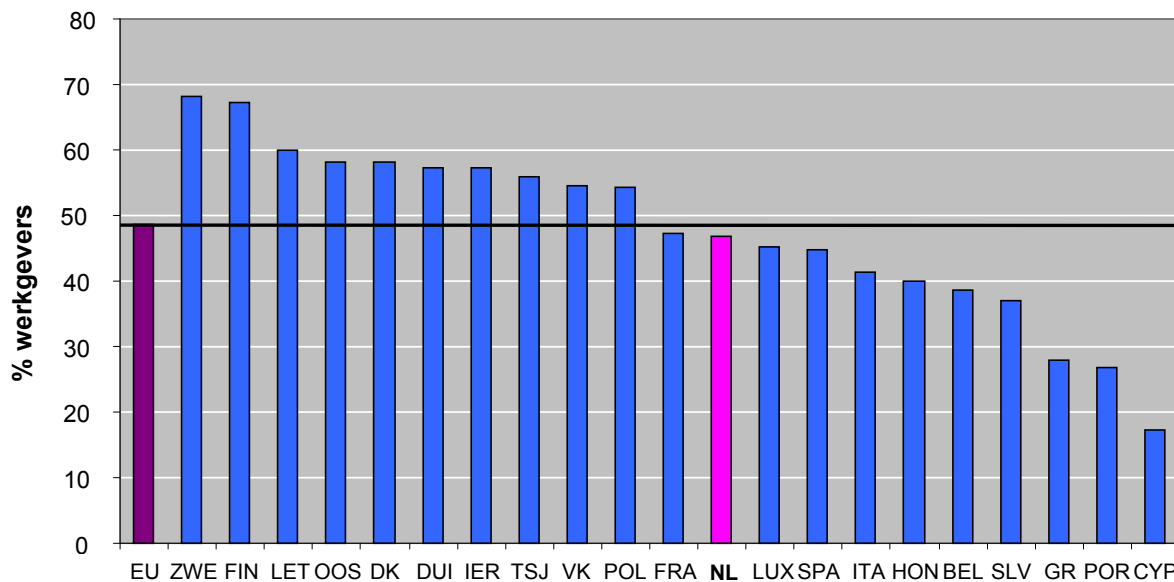
2.4 Nederlandse werkgevers in internationaal perspectief

Om na te gaan hoe in andere landen werkgeversbeleid is ingevuld wordt gebruik gemaakt van het eerdergenoemde Establishment survey van de European Foundation. De Establishment survey biedt de mogelijkheid om te onderzoeken hoe Nederlandse werkgevers in vergelijking met hun Europese collega's invulling geven aan werk/privé beleid. Het databestand bevat vragen over faciliteiten die zorgtaken gedeeltelijk overnemen, ouderschapsverlof en ander vormen van langdurend verlof, flexibele werktijden en deeltijdwerk.

2.4.1 Flexibiliteit

Organisaties kunnen werknemers de mogelijkheid bieden om - binnen zekere grenzen - de begin- en eindtijden van hun werk aan te passen aan hun persoonlijke wensen. In onderstaand staafdiagram wordt per land aangegeven hoeveel procent van de werkgevers deze mogelijkheid aanbiedt. In Europa biedt bijna de helft van de werkgevers (49%) flexibele begin- en eindtijden. Nederlandse werkgevers zitten onder het Europese gemiddelde: 47% heeft flexibele werktijden. Scandinavische werkgevers hebben deze mogelijkheid beduidend vaker: 68% van de Zweedse, 67% van de Finse en 58% van de Deense werkgevers. Maar ook werkgevers in Duitsland, Oostenrijk, Verenigd Koninkrijk, Tsjechië en Polen hebben vaker flexibele werktijden dan Nederlandse werkgevers. Kortom, op het terrein van flexibele begin- en eindtijden is nog wel wat winst te behalen.³⁰

Figuur 2.5 Aandeel werkgevers met flexibele begin- en eindtijden, per land (in procenten)



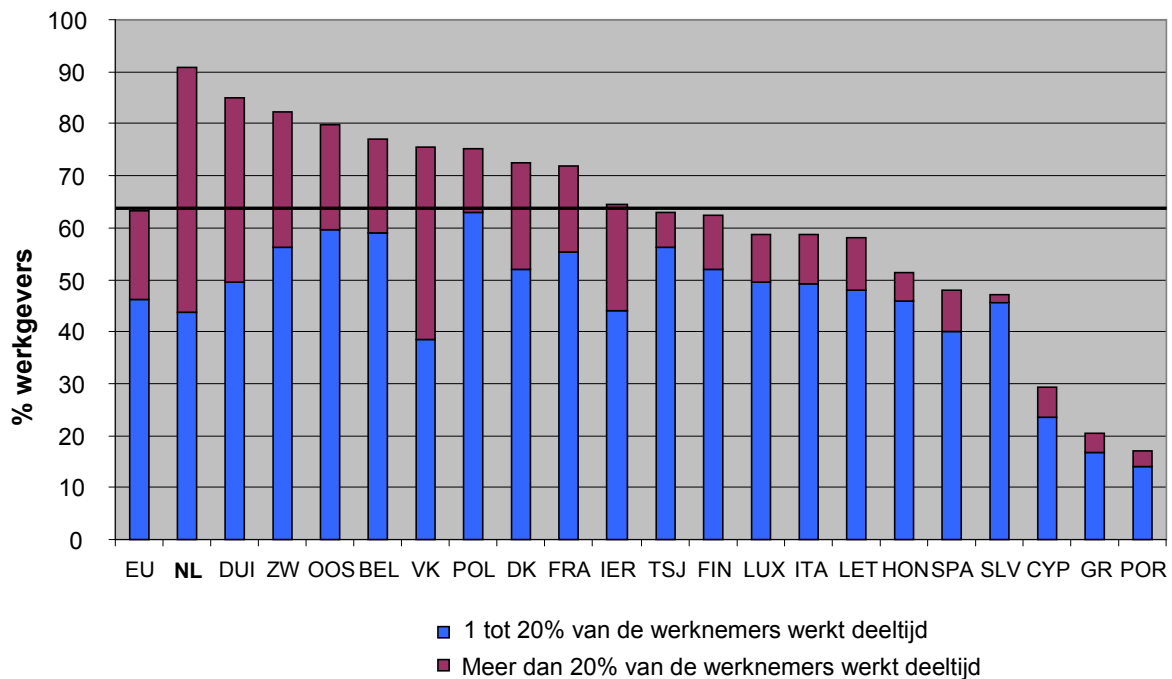
Bron: ESWT 2004/2005

Er is ook aan de werkgevers gevraagd welk aandeel van hun werknemers in deeltijd werkt. In figuur 2.6 is per land aangegeven bij hoeveel procent van de werkgevers minder of meer dan 20% van de werknemers in deeltijd werkt. De gegevens illustreren duidelijk de koplopers rol van Nederland op het terrein van deeltijdwerk. In de 21 onderzochte EU-landen blijkt dat 63% van de werkgevers gebruik

³⁰ Naast flexibele werktijden kan er ook gekeken worden naar de rol van schooltijden in de afstemming tussen werk en gezin.

maakt van deeltijders. Bij 46% van de werkgevers werkt minder dan 20% van de werknemers deeltijd, bij 17% meer dan 20% van de werknemers. Het percentage werkgevers in Nederland met deeltijders in dienst ligt op 91%; een stuk hoger dan het Europese gemiddelde. Het percentage werkgevers waarbij 1 tot 20% van de werknemers deeltijd werkt ligt lager dan het Europese gemiddelde en het percentage werkgevers waar 20% of meer werknemers in deeltijd werkt ligt met 47% een stuk boven het Europese gemiddelde.

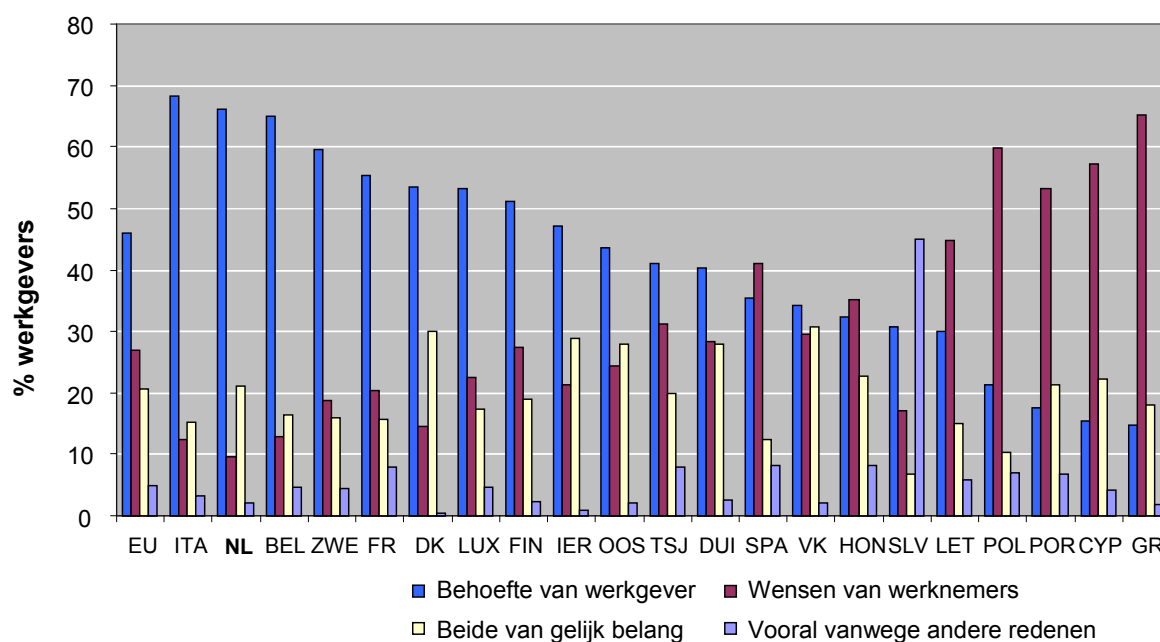
Figuur 2.6 Aandeel werkgevers dat gebruik maakt van deeltijd werk, per land (in procenten)



Bron: ESWT 2004/2005

Werkgevers kunnen verschillende redenen hebben om deeltijdwerk te introduceren. Zij kunnen dit doen vanwege economische of organisationele motieven of om tegemoet te komen aan de wensen van werknemers, dan wel vanwege beide redenen. Voor Nederlandse werkgevers zijn de wensen van werknemers veelal de achterliggende reden dat deeltijdwerk mogelijk is in de organisatie (66%). Dit ligt ruim boven het Europese gemiddelde. In landen waar deeltijdwerk minder vaak voorkomt, zoals Portugal, Griekenland en Slovenië, spelen organisationele motieven een grotere rol. Gemiddeld genomen geeft 27% van de werkgevers als reden economische/organisationele motieven, 46% noemt de wensen van de werknemers als reden en 21% van de werkgevers gaf aan dat zowel de behoefte van de organisatie als de wensen van de werknemers belangrijk waren en 5% gaf aan deeltijd werk om andere redenen geïntroduceerd te hebben (zie figuur 2.7).

Figuur 2.7 Motieven van werkgevers voor parttime werk, per land (in procenten)

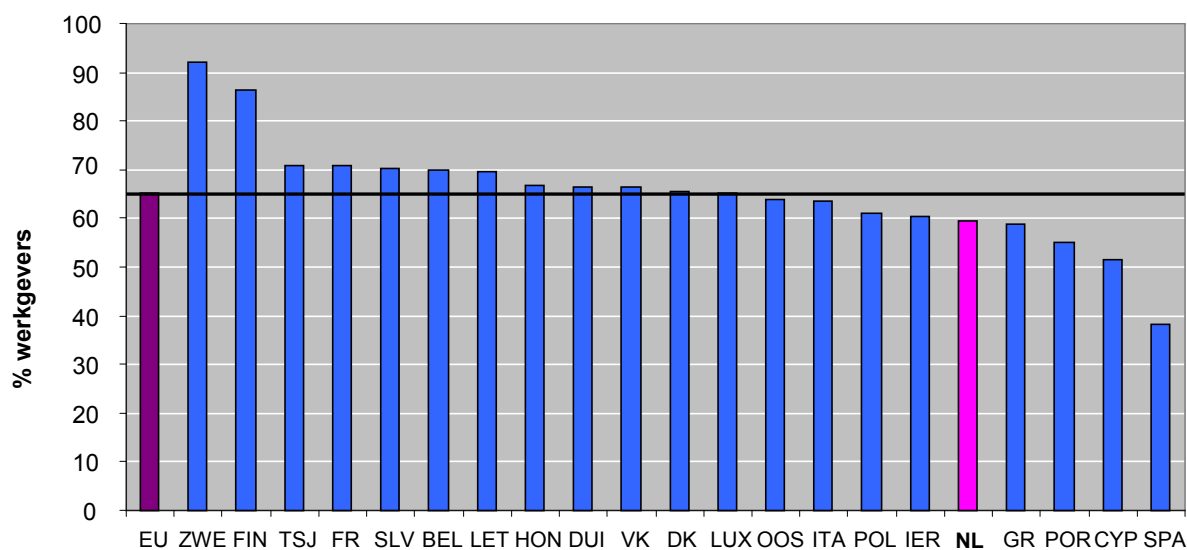


Bron: ESWT 2004/2005

2.4.2 Verlofregelingen en terugkeerbeleid

Aan werkgevers is gevraagd of zij werknemers in dienst hebben die de afgelopen drie jaar ouderschapsverlof hebben opgenomen. In totaal heeft 65% van de werkgevers in Europa deze vraag bevestigend beantwoord. Nederland ligt met 60% van de werkgevers die ervaring hebben met werknemers die van hun recht op ouderschapsverlof gebruikmaken onder het Europees gemiddelde en behoort tot de landen met de laagste scores. Met name in Noord Europa heeft het merendeel van de werkgevers ervaring met ouderschapsverlof.

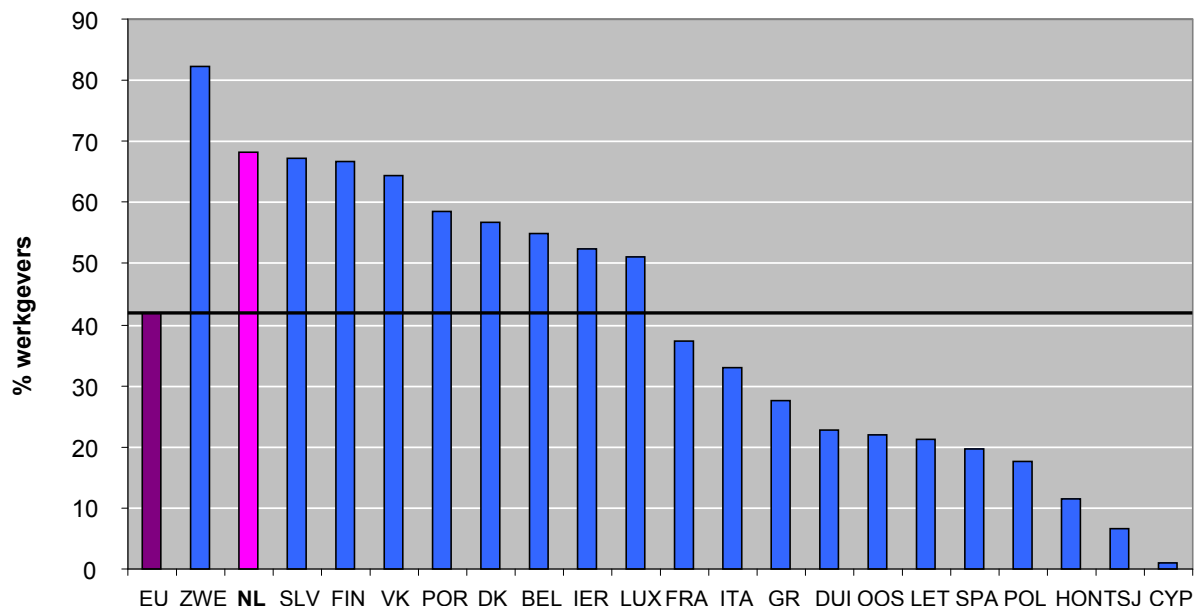
Figuur 2.8 Aandeel werkgevers met werknemers die de afgelopen 3 jaar ouderschapsverlof hebben opgenomen, per land (in procenten)



Bron: ESWT 2004/2005

De lage gemiddelde score van Nederlandse werkgevers komt vooral doordat werkgevers in de industrie en commerciële dienstverlening aangeven hier relatief weinig ervaring mee te hebben. Een interessant gegeven dat in de analyse naar voren kwam, is dat wanneer gekeken wordt naar het aandeel werkgevers (binnen de groep werkgevers met werknemers die ouderschapsverlof hebben opgenomen) met mannelijke werknemers dat ouderschapsverlof opneemt, Nederlandse werkgevers relatief goed scoren. Uit figuur 2.9 is af te lezen dat in Nederland 68% van de werkgevers met werknemers die van ouderschapsverlof gebruik maken ervaring hebben met vaders die verlof opnemen. Alleen in Zweden hebben meer werkgevers ervaring met mannen die ouderschapsverlof opnemen (82%). Dus hoewel Nederlandse werkgevers relatief weinig geconfronteerd worden met werknemers die ouderschapsverlof opnemen zijn zij meer gewend aan mannelijke werknemers die verlof opnemen dan werkgevers in andere Europese landen.

Figuur 2.9 Aandeel werkgevers met mannelijke werknemers die de afgelopen 3 jaar op ouderschapsverlof zijn geweest, per land (in procenten van werkgevers met werknemers op ouderschapsverlof)

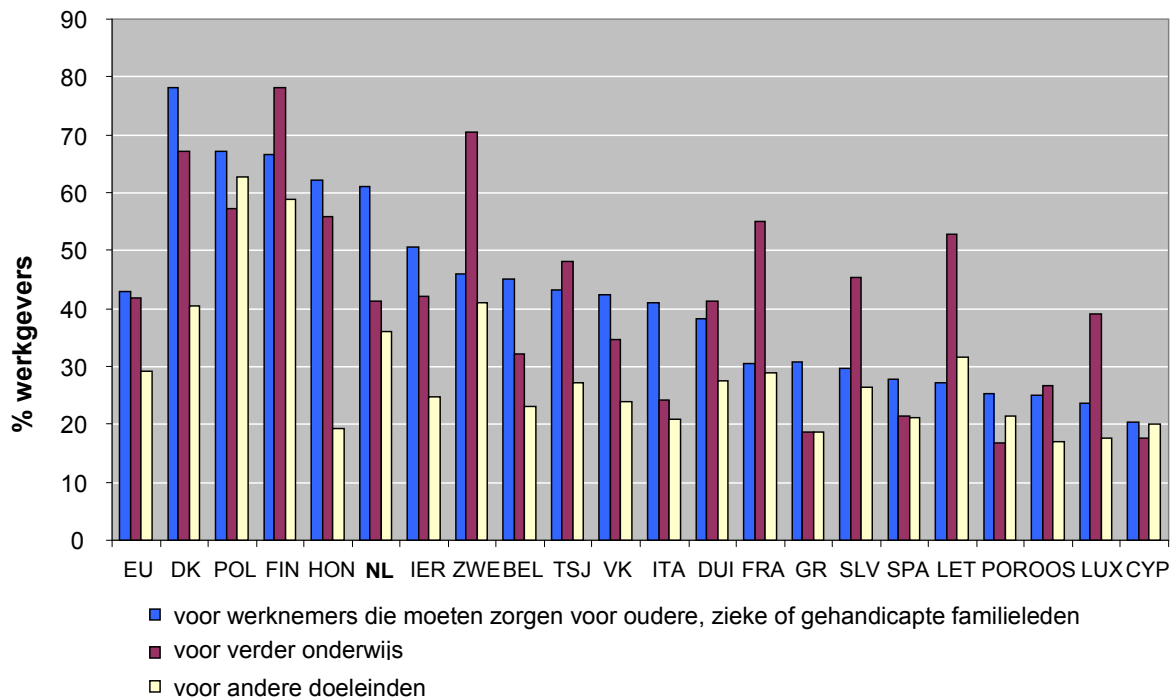


Bron: ESWT 2004/2005

Werkgevers kunnen ook een periode van langdurend verlof bieden voor de verzorging van oudere, zieke of gehandicapte familieleden, voor het volgen van onderwijs en/of vanwege andere redenen. Uit figuur 2.10 kan worden afgelezen dat gemiddeld 43% van de Europese werkgevers hun werknemers de mogelijkheid bieden om langdurend verlof op te nemen voor de verzorging van hulpbehoevende familieleden, 42% biedt verlof aan voor het volgen van onderwijs 29% vanwege andere redenen. Nederlandse werkgevers bieden beduidend vaker de mogelijkheid om langdurend verlof op te nemen voor verzorging van zieke familieleden (61%). Bij 41% van de Nederlandse werkgevers kunnen werknemers verlof opnemen voor onderwijs, dit percentage is zo goed als gelijk aan het Europese gemiddelde. Ten slotte geeft 36% van de Nederlandse werkgevers werknemers bij andere redenen de mogelijkheid om langdurend verlof op te nemen waarmee Nederland opnieuw boven het Europese gemiddelde ligt. Wordt er gekeken naar in welke regio binnen Europa relatief veel werkgevers mogelijkheden tot langdurend verlof bieden, dan blijkt dat de Scandinavische landen heel goed scoren. In Zuid Europa wordt door werkgevers juist weinig mogelijkheden voor langdurend verlof geboden.

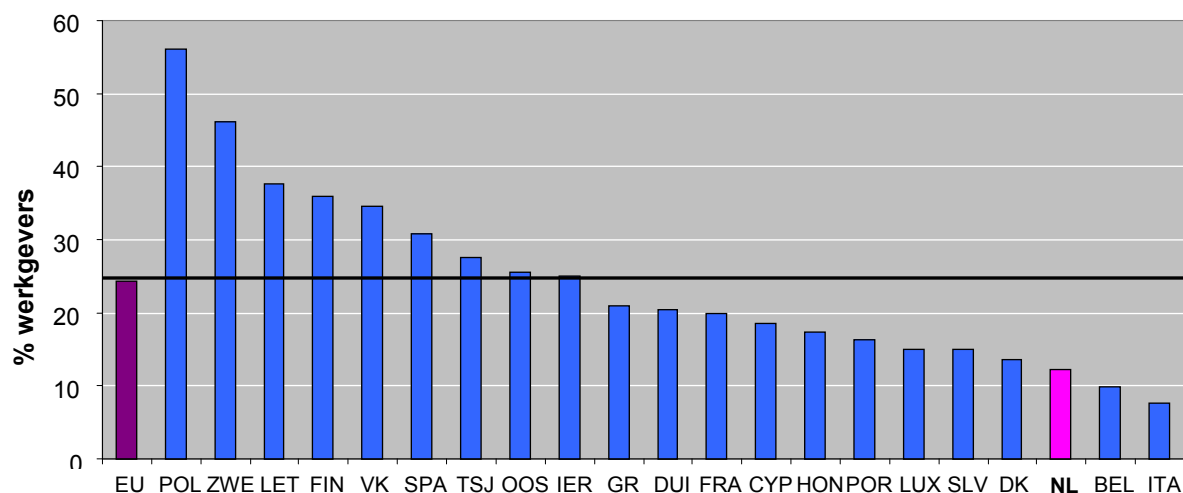
Ten slotte hebben werkgevers de vraag beantwoord of hun bedrijf of instelling een terugkeerbeleid heeft voor mensen die langdurend met verlof zijn geweest of een loopbaanonderbreking hebben gehad. Wanneer een werknemer op langdurend verlof gaat kunnen er gedurende de periode dat de werknemer afwezig is allerlei (organisationele en technische) ontwikkelingen binnen het bedrijf hebben plaatsgevonden. Daarom is het belangrijk dat wanneer een werknemer terugkeert van langdurig verlof hij/zij een speciaal trainings- of inwerkprogramma krijgt aangeboden, zodat hij/zij op de hoogte is van de ontwikkelingen en ermee om kan gaan. Hoe langer het verlof en hoe sneller de veranderingen in de organisatie elkaar opvolgen, hoe belangrijker een dergelijke training voor de werknemer is. In figuur 2.11 is te zien dat gemiddeld 24% van de werkgevers in Europa dergelijke programma's heeft om de terugkeer van werknemers naar het werk te vergemakkelijken na afloop van verlof. Onder Nederlandse werkgevers komt deze mogelijkheid nog weinig voor: 12% van de Nederlandse werkgevers heeft trainingsprogramma's voor terugkeer na langdurend verlof of loopbaanonderbreking. De reden hiervoor kan zijn dat de verlofregelingen in Nederland relatief kort zijn. Opvallend is dat in Polen relatief veel werkgevers terugkeerprogramma's aanbieden (56%).

Figuur 2.10 Aandeel werkgevers met mogelijkheden voor langdurend verlof, naar land en reden van verlof (in procenten)



Bron: ESWT 2004/2005

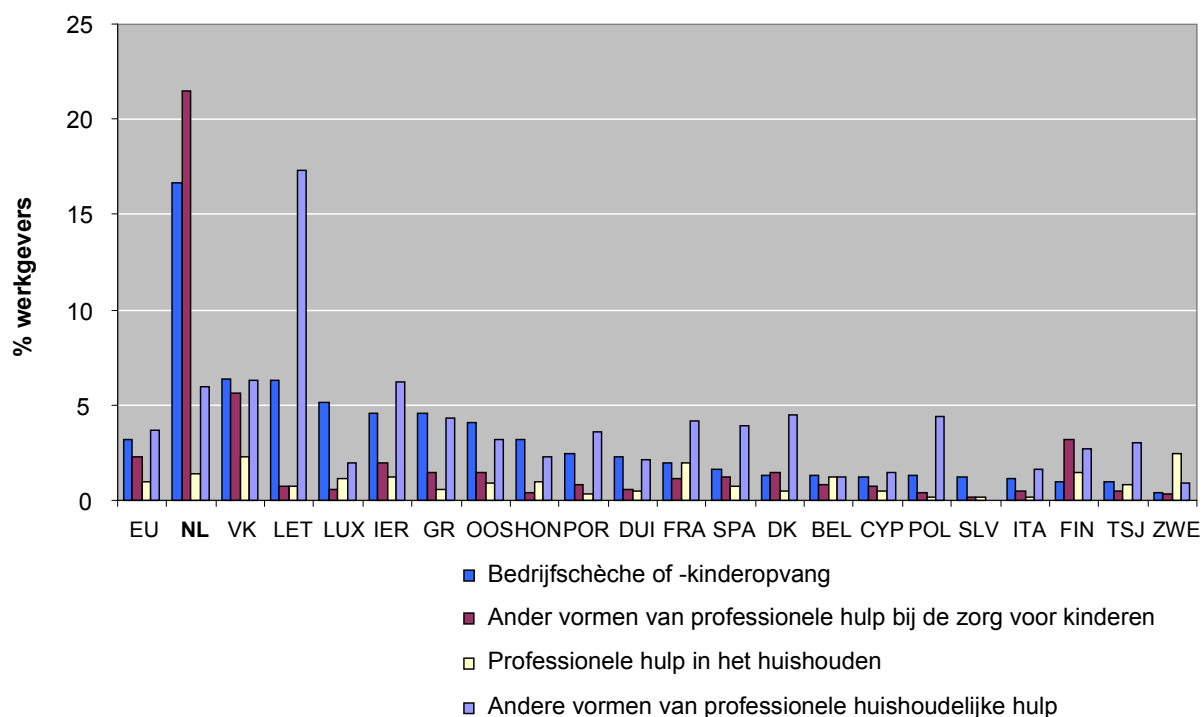
Figuur 2.11 Aandeel werkgevers met speciale programma's voor werknemers die terugkeren van verlof of een loopbaanonderbreking (in procenten)



2.4.3 Steun bij zorgtaken

In de Establishment survey is gevraagd welke faciliteiten werkgevers hebben voor de ondersteuning van werknemers met zorgtaken, zoals het bieden van professionele hulp bij de zorg voor kinderen en het huishouden. De vragen zijn gesteld voordat de Wet kinderopvang in werking trad en Nederlandse werkgevers zijn koplopers binnen Europa als het gaat om ondersteuning bij kinderopvang. Professionele hulp in het huishouden wordt in vergelijking met de hulp bij de zorg voor de kinderen nog weinig door Nederlandse werkgevers aangeboden (1%). Ten slotte biedt 6% van de Nederlandse bedrijven en instellingen andere vormen van professionele huishoudelijke hulp.

Figuur 2.12 Aandeel van werkgevers dat werknemers ondersteunt bij hun zorgtaken, per vorm en land, 2004-2005 (in procenten)



Bron: ESWT 2004/2005

Samenvattend

Een internationale vergelijking van werkgeversbeleid leert ons dat Nederlandse werkgevers koplopers zijn als het gaat om steun bij zorgtaken, deeltijdwerk en ervaring met mannen die ouderschapsverlof opnemen. Wat betreft het gebruik van ouderschapsverlof in het algemeen en flexibele begin- en eindtijden scoren Nederlandse werkgevers relatief laag en valt er nog zeker winst te behalen. Ondersteunend beleid bij terugkeer na langdurig verlof kan ook meer ontwikkeld worden, zeker nu het ouderschapsverlof verlengd is tot 26 weken. Een verklaring voor deze accenten in werkgeversbeleid in Nederland kan liggen in het gegeven dat werkgevers sinds begin jaren 90 zijn gestimuleerd om te participeren in de kinderopvang. Echter ook de toenmalige periode van economische voorspoed gaf aanleiding tot meer aandacht voor kinderopvang dan verlofregelingen omdat dit het arbeidsaanbod vergroot. Daarnaast wordt deeltijdwerk veelvuldig als strategie gebruikt voor de afstemming tussen werk en gezin door werkende ouders en lijkt er minder aandacht te zijn geweest voor het inzetten van flexibele werktijden, verlofmogelijkheden en thuiswerken dan in landen waar deeltijdwerk minder gebruikelijk is.

3. De praktijk van werk/privé beleid

3.1 Inbedding van werk/privé beleid in de organisatiecultuur

De introductie van werk/privé beleid alleen is niet voldoende voor het verkrijgen van een gezinsvriendelijke organisatie. Werk/privé beleid dient te worden ingebed in een organisatiecultuur waarin aandacht is voor verantwoordelijkheden van werknemers buiten het werk. Werk/privé beleid kan gezien worden als een symbool; een zichtbare indicatie van de intenties van de organisatie om de afstemming tussen werk en gezin te ondersteunen. Gedeelde normen, waarden en assumpties liggen ten grondslag aan symbolen en vormen de ‘ongeschreven’ regels over hoe het werk gedaan wordt en hoe men zich dient te gedragen in de organisatie. Wanneer normen en waarden in een organisatie conflicteren met het gebruik van werk/privé beleid resulteert dit veelal in een gebrekkige uitvoering en laag gebruik onder werknemers. Daar komt bij dat de steun die werknemers ervaren in de organisatie minstens zo belangrijk is voor het verminderen van conflicten en spanningen tussen de eisen van het werk en zorgtaken thuis als praktische steun in de vorm van werk/privé beleid.³¹ Doordat waarden en assumpties als vanzelfsprekendheden ten grondslag liggen aan het handelen van werknemers in een organisatie worden zij veelal niet besproken of bediscussieerd en is het niet eenvoudig om deze op te sporen en te veranderen. Het is bijvoorbeeld eenvoudiger om telewerkbeleid te introduceren dan een omslag te maken van een aanwezigheidscultuur naar managen op output.

Om inzicht te krijgen in de mate waarin de organisatiecultuur van bedrijven en organisaties de afstemming tussen werk en gezin ondersteunen wordt in deze paragraaf het onderzoek naar de werk/privé cultuur in organisaties besproken, de houding van leidinggevendenden ten aanzien van het gebruik van werk/privé beleid en de visie van Nederlandse topmanagers.

3.2 De werk/privé cultuur in organisaties

Zoals eerder in de inleiding omschreven kan de werk/privé cultuur van een organisatie beschreven worden als de gedeelde verzameling van assumpties, opvattingen en waarden met betrekking tot de mate waarin de organisatie de combinatie werk/privé van werknemers erkent en ondersteunt.³² In de literatuur worden vijf dimensies van werk/privé cultuur onderscheiden:

- (1) Verwachtingen rondom de tijdsinvestering van werknemers (welke kunnen botsen met verantwoordelijkheden thuis);
- (2) Negatieve carrièreconsequenties bij gebruik van werk/privé beleid;
- (3) De mate van steun van leidinggevendenden;
- (4) De mate van steun van collega's en
- (5) De mate van steun van de organisatie als geheel.³³

Deze vijf dimensies van werk/privé cultuur in organisaties kunnen worden samengevat in een negatieve en een positieve dimensie, namelijk barrières en ervaren steun (zie figuur 3.1).³⁴ Barrières omvatten de tijdsinvestering die van de werknemers wordt verwacht en de gevolgen van het gebruik van werk/privé regelingen voor loopbaankansen. Ervaren steun behelst de ondersteuning van de werk/privé balans door de leidinggevendenden, de collega's en de organisatie als geheel, bijvoorbeeld dat men binnen de organisatie begrip heeft voor de zorgtaken van werknemers of dat men met collega's en leidinggevende goed over de privé-situatie kan praten.

³¹ Behson, 2005

³² Thompson et al., 1999

³³ Thompson et al., 1999; Allen, 2001; Dikkers et al., 2004

³⁴ Dikkers et al., 2004

Figuur 3.1 Typologie van werk/privé organisatieculturen

	Steun	
	Laag	Hoog
Barrières	Laag onverschillige cultuur	Hoog ondersteunende cultuur
	Hoog tegenwerkende cultuur	Laag tegenstrijdige cultuur

Bron: Den Dulk & De Ruijter (2005)

De organisatiecultuur is ondersteunend ten aanzien van werk/privé beleid wanneer de combinatie van werk en privé belangrijk gevonden wordt, wanneer het gebruik van werk/privé beleid weinig consequenties voor de verdere loopbaan heeft en wanneer de normen ten aanzien van werktijden ruimte overlaten voor het zorgdragen voor verantwoordelijkheden thuis. Onderzoek laat zien dat vooral het gebrek aan ervaren steun het gebruik van werk/privé beleid doet afnemen zoals het geval is in een onverschillige en een negatieve of tegenwerkende cultuur.³⁵ Een verlies aan loopbaankansen wordt veelal gezien als een logische prijs van het gebruik van voorzieningen.³⁶ Beide dimensies zijn van belang als het gaat om de mate waarin werkende ouders zich geslaagd voelen in hun werk/privé balans. Onderzoek in de financiële sector laat zien dat bedrijven ook gekenmerkt kunnen worden door een tegenstrijdige cultuur: werkende ouders ervaren steun voor de afstemming tussen werk en privé maar dit contrasteert met verwachtingen rond werktijden en loopbaaneisen.³⁷ Onderstaande tabel illustreert het gebruik en de ervaren werk/privé balans bij werkende ouders in drie financiële sector organisaties. Alle drie de organisaties zijn grote werkgevers met goede arbeidsvoorwaarden en werk/privé beleid. De overheidsorganisatie wordt gekenmerkt door een ondersteunende cultuur en de twee bedrijven door een tegenstrijdige cultuur.

Tabel 3.1 Perceptie van de werk/privé cultuur, gebruik van werk/privé beleid en ervaren werk/privé balans van werkende ouders bij een consultancy firma, een bank en een overheidsorganisatie

	Consultancy	Bank	Overheid
Werk/privé cultuur	Tegenstrijdig	Tegenstrijdig	Ondersteunend
Steun	+	+	+
Barrières	+	+	-
Gebruik werk/privé beleid			
Flexibele werktijden	59%	70%	81%
Deeltijdwerk	39%	29%	32%
Ouderschapsverlof	14%	18%	49%
Geslaagde werk/privé balans			
Helemaal niet/matig geslaagd	31%	25%	13%
Redelijke geslaagd	56%	58%	65%
Zeer geslaagd	13%	17%	21%

Bron: Den Dulk & Peper, 2006

In alle drie de organisaties maken werkende ouders veelvuldig gebruik van flexibele begin- en eindtijden, hoewel het gebruik bij de overheidsorganisatie het grootst is. Circa een derde van de werkende ouders werken in deeltijd. Bijna de helft van de werkende ouders bij de overheid maakt gebruik van ouderschapsverlof. Dit is gerelateerd aan het gegeven dat het hier om betaald ouderschapsverlof gaat en dat de opname van verlof niet conflicteert met tijd en loopbaaneisen. De

³⁵ Dijkers et al., 2007

³⁶ Peper, Den Dulk & Van Doorne-Huiskes, 2009

³⁷ Den Dulk & Peper, 2006

mate waarin werkende ouders zich geslaagd voelen ten aanzien van hun werk/privé balans verschilt in de drie organisaties en is het hoogst bij de overheidsorganisatie met haar ondersteunende cultuur. Onderzoek ontbreekt om vast te stellen in hoeverre deze drie cases representatief zijn voor Nederlandse arbeidsorganisaties.

Cultuurverandering

Brits en Amerikaans onderzoek laat veelvuldig zien dat het gebruik van werk/privé beleid botst met heersende normen en waarden binnen organisaties.³⁸ Een cultuuromslag is dan ook in veel gevallen noodzakelijk om te komen tot een ondersteunende organisatiecultuur. Er zijn diverse methoden ontwikkeld om een dergelijke cultuuromslag in gang te zetten. Voorbeelden zijn de projectaanpak 'Balans werk/leven' ontwikkeld en getest door Van Iren en Callens³⁹ en een vorm van actieonderzoek waarin de onderzoeker nauw samenwerkt met leden van de organisatie: *Collaborative Interactive Action Research*.⁴⁰ Uitgangspunt in beide methoden is dat het mogelijk is om een win-win situatie te creëren voor de organisaties en haar werknemers: een efficiëntere bedrijfsvoering én een goede afstemming tussen werk en gezin. Doel is om in samenwerking met een onderzoeker of consultant onderliggende assumpties en waarden die een goede afstemming tussen werk en gezin bemoeilijken op te sporen en bespreekbaar te maken om vervolgens innovatieve oplossingen te zoeken om werkprocessen en praktijken te verbeteren. Een voorbeeld is een pilotstudy uitgevoerd bij verschillende afdelingen van Xerox.⁴¹ De afdeling klantenadministratie met veel vrouwelijke medewerksters werd gekenmerkt door veel onverwachts verzuim en bezettingsproblemen. Onderzoek liet zien dat veel medewerksters worstelden met afstemmingsproblemen. Hoewel er werk/privé beleid was geïntroduceerd stonden veel managers afwijzend ten opzicht van het gebruik van bestaande mogelijkheden omdat zij graag directe controle wilde over aanwezigheid en werkprestaties. Als gevolg hiervan durfde veel medewerkers geen aanspraak te doen op bestaande mogelijkheden en zochten oplossingen voor de combinatie werk en gezin in de informele sfeer. In veel gevallen lukte dit onvoldoende wat resulteerde in onverwachts verzuim wat op haar beurt aanleiding gaf tot bezettingsproblemen en een sfeer van wantrouwen binnen de afdeling. Door het probleem bespreekbaar te maken, de toegankelijkheid van werk/privé beleid te vergroten en de introductie van zelfsturende teams met verantwoordelijkheid voor werkroosters is een omslag gecreëerd. Het veranderingsproces leidde tot een afname van verzuim en bezettingsproblemen en een toename van verantwoordelijkheid en tevredenheid onder werknemers. Meer in het algemeen worden er veelbelovende resultaten gerapporteerd over deze twee methoden voor zowel de organisatie als haar medewerkers: zoals een hogere arbeidsproductiviteit, verbetering van de samenwerking, verlaging ziekteverzuim en verloop, toename werkplezier en tevredenheid, grotere verantwoordelijkheid van medewerkers, en vergroting van de diversiteit in het personeelsbestand en doorstroom van vrouwen.⁴²

3.3 Rol van de leidinggevende

Steun van de leidinggevenden voor de afstemming tussen werk en gezin vormt een belangrijke dimensie van een ondersteunende werk/privé cultuur. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in de communicatie over en implementatie en management van werk/privé beleid.⁴³ Het is bij de meeste

³⁸ Den Dulk & Peper, 2007

³⁹ Doelman & Van Rijswijk, 2004; Van den Bogaard, Callens & Van Iren, 2003

⁴⁰ Lewis & Cooper, 2005; Rapoport et al., 2002

⁴¹ Beschreven in Lewis & Cooper, 2005

⁴² Doelman & Van Rijswijk, 2004; Lewis & Cooper, 2005

⁴³ Fried, 1999; Guerreiro, Abrantes & Pereira, 2004; Lewis, 1997; Veenis, 2000

arbeidsorganisaties de gewoonte dat wanneer een werknemer gebruik wil maken van een werk/privé regeling, hij/zij een aanvraag moet indienen bij zijn of haar directe leidinggevende. Een vereiste voor het indienen van een verzoek is natuurlijk de bekendheid met de regeling, hierbij spelen leidinggevend en een belangrijke rol. Ook kan een leidinggevende met een negatieve houding een werknemer ervan weerhouden een verzoek tot gebruik van een werk/privé regeling in te dienen, omdat de werknemer bang is voor negatieve gevolgen voor zijn of haar loopbaan. Heeft de werknemer een verzoek tot gebruik van een werk/privé regeling ingediend, dan is de directe leidinggevende degene die het verzoek al dan niet honoreert. In het geval van een wettelijk recht beperkt de rol van de leidinggevende zich tot de praktische invulling van het gebruik.

3.3.1 Beoordeling van verzoeken

De wijze waarop leidinggevend en reageren op een verzoek om gebruik te maken van werk/privé beleid hangt samen met het formele beleid in de organisatie en de organisatiecultuur. Leidinggevend en beoordelen verzoeken *gegeven* de heersende normen en waarden van hun organisatie. De wijze waarop leidinggevend en reageren op verzoeken van werknemers kan op haar beurt de cultuur in een organisatie veranderen of juist in stand houden. Echter de organisatiecultuur kan zoals eerder aangegeven tegenstrijdige elementen bevatten. Het kan voorkomen dat een organisatie zorg voor de werk/privé balans van werknemers belangrijk vindt, maar dat men tevens betrokkenheid van medewerkers associeert met aanwezigheid en lange uren maken. In dit geval krijgt de leidinggevende te maken met tegenstrijdige signalen en ontstaat er discretionaire ruimte voor de leidinggevende, waarbij andere factoren dan de organisatiecultuur bepalend kunnen zijn voor de houding van leidinggevend en.

Wanneer een leidinggevende geconfronteerd wordt met een verzoek zal hij/zij de gevolgen voor het werk van de afdeling waaraan hij/zij leiding geeft in beschouwing nemen. Het opnemen van bijvoorbeeld ouderschapsverlof door een werknemer met specialistische kennis en vaardigheden kan het werk op de afdeling bemoeilijken. Het werk van de betrokken werknemer moet worden overgenomen door collega's of er moet een vervanger gezocht worden. Wanneer er in een organisatie weinig stimulans bestaat voor leidinggevende om aandacht te besteden aan de afstemmingsproblemen van medewerkers, hetzij vanwege het ontbreken van werk/privé beleid of door de aanwezigheid van een tegenstrijdige organisatiecultuur, zal de leidinggevende de gevolgen voor het werk zwaar laten meewegen in zijn reactie op een verzoek. Van belang wordt dan wie het verzoek indient: is de betreffende medewerker makkelijk vervangbaar, een 'high-performer' die men graag wil behouden? Gaat het om een mannelijk of vrouwelijke medewerker? Tevens kan de aard van het verzoek een rol spelen: gaat het om kortdurend of langdurend verlof, een incidentele of structurele verandering in werkuren?

Onderzoek laat zien dat leidinggevend en in een ondersteunende cultuur het meest positief reageren op verzoeken van medewerkers om gebruik te maken van werk/privé beleid⁴⁴. Nederlandse leidinggevend en in de financiële sector oordelen positiever over een verzoek van een vrouwelijke dan een mannelijke medewerker. Wanneer leidinggevend en te maken hebben met tegenstrijdige signalen rondom de afstemming tussen werk en gezin zien we dat binnen een organisatie leidinggevend en verschillend omgaan met verzoeken met als gevolg dat er inconsistenties ontstaan in de beleidspraktijk. Een leidinggevende op de ene afdeling kan positief reageren op een verzoek terwijl op een andere afdeling een zelfde soort verzoek wordt afgewezen. Dit kan leiden tot gevoelens van

⁴⁴ Den Dulk & De Ruijter, 2005

onrechtvaardigheid en calculerend gedrag van medewerkers. Meer in het algemeen lijken leidinggevendenden in het geval van een tegenstrijdige cultuur vooral een kortetermijnvisie te hanteren als het gaat om het gebruik van werk/privé beleid en niet zozeer het koesteren van menselijk kapitaal op langere termijn. Dit is gerelateerd aan het gegeven dat veel leidinggevendenden te maken hebben met hoge targets, intensivering van het werk en beperkte ondersteuning bij de implementatie van werk/privé beleid.⁴⁵

3.3.2 Visie van Nederlandse topmanagers

Steun vanuit het topmanagement is onontbeerlijk voor een succesvolle implementatie van werk/privé beleid, de omslag naar een ondersteunende cultuur en de verankering daarvan in het strategisch beleid van de organisatie. Topmanagers zoals directieleden, CEO's en leden van de raad van bestuur bepalen het strategisch beleid van de organisatie en hebben een belangrijke voorbeeldfunctie ten aanzien van de afstemming tussen werk en gezin in hun organisatie. Om inzicht te krijgen in de visie van Nederlandse topmanagers is in 2007 een interviewstudie verricht onder 24 topmanagers uit verschillende sectoren⁴⁶. Welk belang hechten Nederlandse topmanagers aan de veranderende relatie tussen werk en gezin en bestaand werk/privé beleid?

Er komen in het onderzoek drie visies ten aanzien van werk/privé beleid naar voren: (1) een afwijzende houding ten aanzien werk/privé beleid waarin het kostwinnersprincipe centraal staat; (2) een goede balans tussen werk en privé in ruil voor betrokkenheid van werknemers en (3) een visie die werknemers beschouwt als 'entrepreneur' van hun eigen baan met daarin de vrijheid om hun werk/privé balans op individuele wijze vorm te geven zolang zij voldoen aan de prestatienormen van de organisatie.

Kostwinnerscultuur: werk/privé liever niet

Een terughoudende houding ten aanzien van werk/privé beleid komt vooral voor onder topmanagers in traditionele mannensectoren zoals de bouw en de IT. Zij stellen zich terughoudend op in het toestaan van de benutting van bestaand beleid. Men geeft de voorkeur aan medewerkers die altijd beschikbaar zijn en extra willen werken als dat nodig is. Werk/privé beleid wordt alleen gebruikt om talentvolle medewerkers vast te houden.

Werk/privé beleid in ruil voor betrokkenheid

In de commerciële en niet-commerciële dienstverlening domineert een meer positieve visie ten aanzien van de afstemming tussen werk en gezin en het gebruik van werk/privé beleid. Topmanagers werkzaam in deze sectoren benadrukken het belang van menselijk kapitaal. "*Organisaties kunnen alleen goed functioneren als ze mensen hebben die goed in hun vel zitten.*" Zij onderstrepen het belang van werk/privé beleid voor het welzijn van werknemers. Daarnaast draagt werk/privé beleid bij aan het imago van de organisatie en kan het als instrument fungeren om de diversiteit in de samenstelling van het personeel te vergroten wat op haar beurt leidt tot betere prestaties. Topmanagers in de dienstverlenende sector bieden ondersteuning voor de afstemming werk en privé-leven maar verwachten als tegenprestatie betrokkenheid en flexibiliteit van medewerkers om zo een duurzame win-win situatie te creëren waar zowel de organisatie als werknemers baat bij hebben. Een lid uit de raad van bestuur van een bank zegt hierover: "*Werk/privé beleid houdt ook in dat je je niet moet afsluiten van je verantwoordelijkheden. Als je op het werk bent en er is iets met je kind dan vinden wij*

⁴⁵ Den Dulk & De Ruijter, 2005, 2008; Peper, Van Doorne-Huiskes & Den Dulk, 2009

⁴⁶ Warmerdam, Den Dulk & Van Doorne-Huiskes, forthcoming

het normaal dat je naar huis gaat om voor het kind te zorgen. Als je thuis bent voor je kind en er gebeurt hier iets dan vinden wij het net zo normaal dat je even terug komt of er even aandacht aan besteedt. Mensen moeten die wederzijdse flexibiliteit kunnen opbrengen”

Topmanagers geven aan dat dit in de praktijk niet altijd eenvoudig te realiseren is. De vraag naar wederzijdse flexibiliteit leidt tot vervagende grenzen tussen werk en privé waarbij het onduidelijk is wanneer het werk ophoudt en vrije tijd begint. Niet iedere werknemer is in staat flexibel te reageren als het werk daarom vraagt vanwege rigide school en/of opvangtijden of omdat de partner werkzaam is bij een werkgever die weinig speelruimte in tijd/ruimtelijke flexibiliteit biedt.

Entrepreneurship: vrijheid voor werk/privé balans maar prestatie en eigen verantwoordelijkheid staan voorop

Topmanagers die de derde visie delen zijn eveneens van mening dat werknemers de mogelijkheid moeten hebben om een goede afstemming tussen werk en gezin te vinden. In tegenstelling tot de tweede visie zien zij werk/privé beleid niet als een ruilmiddel voor meer betrokkenheid van werknemers bij de organisatie maar wordt de nadruk gelegd op prestatie en eigen verantwoordelijkheid. Werknemers zijn als het ware ondernemer van hun eigen baan en hebben de vrijheid om werk en gezin zo op elkaar af te stemmen als zij zelf prettig vinden zolang men maar voldoet aan de prestatienormen. Deze visie komt vooral voor onder topmanagers werkzaam in kennisorganisaties. Kenmerkend voor kennisorganisaties is het hoge opleidingsniveau van werknemers en de sterk gedecentraliseerde organisatiestructuur. Binnen deze organisaties is het gebruikelijk autonoom te werken en op outputperformance te worden afgerekend. Door de zelfstandigheid en professionaliteit van werknemers is het voor topmanagers in dit type organisaties het meest rendabel om de oplossing voor een goede afstemming tussen werk en privé over te laten aan de eigen verantwoordelijkheid van werknemers. Topmanagers erkennen wel dat niet iedere werknemer met de geboden vrijheid en verantwoordelijkheid kan omgaan en dat hoge prestatienormen er toe kunnen leiden dat er weinig tijd over blijft voor activiteiten buiten het werk. Vooralsnog vindt een meerderheid het de verantwoordelijkheid van werknemers zelf om de eigen grenzen te bewaken en zien zij slechts een beperkte rol voor de organisatie om daarbij te ondersteunen.

Samenvattend

Topmanagers blijken op verschillende manieren aan te kijken tegen werk/privé beleid binnen hun organisaties. In de typische mannensectoren is de realiteit van het oude kostwinnersmodel nog stevig aanwezig en is er voor werkgevers weinig reden om een meer uitgewerkt werk/privé beleid daadwerkelijk te implementeren. Dienstverlenende bedrijven zien zich geconfronteerd met een substantiële vrouwelijke beroepsbevolking. Het bestaan van goede formeel geregelde werk/privé regelingen alsmede een ondersteunende organisatiestructuur is voor veel vrouwen een belangrijke overweging om juist daar werkzaam te zijn. Binnen kennisorganisaties wordt meer op output gestuurd en is men minder geïnteresseerd in hoe betrokken werknemers output realiseren. Het resultaat, de prestaties tellen. Er wordt minder aan aanwezigheid gehecht wat flexibiliteit biedt voor werknemers. Echter intensivering van het werk, hoge prestatienormen, kunnen een goede afstemming tussen werk en gezin in de weg staan.

4. Uitdagingen en aanbevelingen

Uitgangspunt in dit artikel is dat organisaties met aandacht voor de afstemming tussen werk en gezin worden gekenmerkt door een drietal, onderling verbonden, elementen:

- De aanwezigheid van werk/privé beleid, maatregelen die de afstemming van werk en gezin van medewerkers ondersteunen, zoals tijd/ruimtelijk flexibiliteit, verlofregelingen, kinderopvang en ondersteunende regelingen;
- Een ondersteunende organisatiecultuur waarin aandacht is voor verantwoordelijkheden van werknemers buiten het werk;
- Aandacht in strategisch beleid voor werkprocessen, systemen, structuren en praktijken die gelijktijdig de effectiviteit van de organisatie als de afstemming tussen werk en gezin van werknemers bevorderen (economische en sociale duurzaamheid).

Middels literatuuronderzoek en secundaire data analyse is nagegaan in hoeverre Nederlandse organisaties gekenmerkt worden door deze drie criteria. Samenvattend kan er geconcludeerd worden dat er onder werkgevers toenemende aandacht bestaat voor werk/privé beleid. Een kanttekening is wel dat grote verschillen tussen sectoren en naar omvang van de organisatie kenmerkend blijven voor werkgeversbeleid: er zijn koplopers en achterblijvers. Daarnaast zijn sommige vormen van werk/privé beleid meer ontwikkeld dan anderen. Nederlandse werkgevers lopen voorop als het gaat om deeltijdwerk en steun voor kinderopvang. Dit laatste is inmiddels gereguleerd in de Wet Kinderopvang via de verplichte werkgeversbijdrage. Nederlandse werkgevers hebben relatief weinig ervaring met het gebruik van ouderschapsverlof in vergelijking met werkgevers elders in Europa. Opvallend is wel dat Nederlandse werkgevers meer gewend zijn aan vaders die ouderschapsverlof opnemen dan werkgevers in veel andere landen. Een belangrijke bevinding is dat in internationaal vergelijkend perspectief Nederlandse werkgevers relatief weinig aandacht hebben voor flexibele werktijden, telewerken en ondersteunende regelingen. Onderzoek wijst tevens uit dat de invoering van werk/privé beleid in veel gevallen niet samengaat met een ondersteunende organisatiecultuur waarin tijd- en loopbaanverwachtingen ruimte laten voor verantwoordelijkheden buiten het werk. Vaak is cultuurverandering noodzakelijk voor succesvol werk/privé beleid. Uitgangspunt van een cultuuromslag is het zoeken naar win-win oplossingen die bijdragen aan een efficiënte bedrijfsvoering en een goede afstemming tussen werk en gezin. Vervolgens dienen deze oplossingen verankerd te worden in het strategisch beleid van de organisatie. Op basis van de bevindingen kunnen een zestal uitdagingen en aanbevelingen geformuleerd worden die hieronder kort worden omschreven.

Van werkende gezinnen naar werknemers in verschillende levensfasen

Voor de integratie van werk/privé beleid in de organisatiecultuur en de verankering in het strategisch beleid van de organisatie is het van belang om niet alleen te kijken naar de afstemming tussen werk en gezin maar het perspectief te verbreden naar werknemers in verschillende levensfasen. Voor werkgevers is het niet gunstig om zich op een specifieke groep medewerkers te richten omdat dit ongelijkheden creëert in de organisatie. Naast werkende gezinnen wensen ook alleenstaanden, paren zonder kinderen of waar kinderen al het huis uit zijn een goede werk/privé balans. Een focus op een specifieke groep kan cultuurverandering en verankering in de organisatiestructuur en strategisch beleid in de weg staan.

Winst te behalen bij tijd en ruimtelijke flexibiliteit

Een internationaal perspectief maakt duidelijk dat meer Nederlandse werkgevers dan nu het geval is flexibele werktijden kunnen aanbieden. Ook maakt nog maar een beperkt aandeel van Nederlandse werkgevers gebruik van thuiswerken. Van belang bij het geven van meer controle en flexibiliteit over werktijden en werkplek is de nadruk op output en een cultuur van vertrouwen. Het betreft niet alleen de introductie van formeel beleid maar ook inbedding in de organisatiecultuur waarin wederzijds vertrouwen tussen leidinggevenden en werknemers en eigen verantwoordelijkheid van werknemers belangrijke waarden zijn. Dialoog en het bespreekbaar maken van wederzijdse flexibiliteit, de grenzen tussen werk en privé-leven is daarbij van belang. Een dialoog moet niet alleen plaatsvinden tussen werkgevers en werknemers maar in verschillende domeinen van de samenleving: thuis, in het publieke domein (schooltijden, openingstijden) én op het werk.

Aandacht voor ondersteunende regelingen

De mate waarin onderzoek nagaat in hoeverre Nederlandse werkgevers ondersteunende maatregelen nemen die het bewustzijn en gebruik van werk/privé beleid bevorderen is beperkt. De onderzoeksgegevens die er zijn wijzen op een beperkte aandacht voor ondersteunende regelingen zoals managementtrainingen met aandacht voor de afstemming tussen werk en gezin, cursussen voor werknemers die helpen bij het vinden van een goede afstemming, communicatie en onderzoek naar de behoefte van werknemers. Internationaal vergelijkend onderzoek laat zien dat Nederlandse werkgevers relatief weinig ervaring hebben met beleid dat het contact tussen de werknemer en de organisatie tijdens verlof bevordert. Dit terwijl dit voor een goede terugkeer van belang is, zeker nu ouderschapsverlof verlengd is van 13 naar 26 weken. Ondersteunende maatregelen kunnen de aandacht voor combinatieproblemen vergroten en daarmee ook een aanzet geven tot integratie van het onderwerp in de organisatiecultuur.

Verkleinen van verschillen tussen sectoren

Verschillen tussen sectoren en naar omvang van de organisatie zijn kenmerkend voor werkgeversbeleid en zijn hardnekkig van aard. Dit komt niet alleen tot uiting in de aanwezigheid van werk/privé beleid maar ook in verschillende visies van topmanagers ten aanzien van het afstemmingsvraagstuk. Verschillen tussen sectoren brengt spanningen met zich mee, creëert een ‘free riders’ probleem tussen werkgevers en houdt de sekseongelijkheid op de arbeidsmarkt in stand. Specifieke aandacht verdienen die sectoren waarin het kostwinnersmodel nog dominant is en waar werk/privé beleid achterblijft om zo de weg vrij te maken naar een meer gelijke verdeling van zorgtaken tussen mannen en vrouwen en steun van werkgevers.

Aandacht voor cultuurverandering

In veel gevallen is de introductie van werk/privé beleid nog niet gepaard gegaan met een verandering in de organisatiecultuur. Hoewel er in veel organisaties begrip bestaat voor de afstemming tussen werk en gezin staat de fulltime beschikbare mannelijke werknemer vaak nog model voor de ideale medewerker. Tijd- en loopbaaneisen blijven gebaseerd op dit model en botsen met het zoeken naar een goede afstemming tussen werk en privé-leven en het gebruik van werk/privé beleid. Wanneer een aanwezigheidscultuur waarin zichtbaarheid en lange dagen indicatoren zijn voor inzet en betrokkenheid blijft bestaan worden werknemers gedwongen om een afweging te maken tussen loopbaankansen en een goede afstemming tussen werk en gezinsverantwoordelijkheden. Om er voor te zorgen dat een combinatie van carrièremogelijkheden en zorgtaken tot de mogelijkheden behoort is in veel gevallen een cultuurverandering noodzakelijk.

Werk/privé beleid als onderdeel van strategisch beleid

Voor succesvol werk/privé beleid is de steun vanuit de top van de organisatie onontbeerlijk. Er moet echter ook aandacht zijn voor de rol van het middenkader, de leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor de implementatie en het management van het beleid. Zij kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan een cultuurverandering wat veelal een noodzakelijke voorwaarde is voor een gezinsvriendelijke organisatie. Wanneer sprake is van tegenstrijdige signalen en wanneer werk/privé beleid geen onderdeel vormt van het strategisch beleid heeft uitvoering geen prioriteit en is het gevaar dat iedere leidinggevende zijn eigen weg zoekt en dat men vooral een kortetermijnvisie hanteert in plaats van duurzame win-win oplossingen.

Dialoog over win-win oplossingen

Dialoog en zaken bespreekbaar maken lijken kernbegrippen te moeten worden in een toekomstige organisatie van het werk. Werk/privé beleid moet zowel bijdragen aan de sociale als de economische duurzaamheid van werk. Onderzoek laat zien dat win-win oplossingen in de praktijk niet altijd eenvoudig zijn om te realiseren. Ontwikkelingen lopen niet parallel in verschillende sectoren en domeinen in de samenleving. Ook kan sprake zijn van conflicterende belangen, bijvoorbeeld ten aanzien van flexibiliteit. Een dialoog over win-win oplossingen zou zowel moeten plaatsvinden in het publieke debat, tussen de sociale partners en binnen individuele organisaties tussen werknemers en leidinggevenden.

APPENDIX

Werkende ouders en afstemmingsproblemen

Om inzicht te krijgen in de praktijk van werk/privé beleid is het ook van belang om te weten in welke mate werknemers met thuiswonende kinderen in Nederland problemen ervaren met de combinatie arbeid en zorg en of dit in de loop der jaren is toe- of afgenomen. In tabel 1 is waar te nemen dat sinds 2000 het percentage werkende ouders met combinatieproblemen iets is afgenomen van 25 naar 22%. Van belang is om op te merken dat degene die gestopt zijn met werken vanwege eventuele afstemmingsproblemen tussen werk en gezin hier niet zijn meegenomen.

Werkende moeders ervaren vaker problemen bij de combinatie werk en zorgtaken dan werkende vaders. Van de werkende vrouwen met thuiswonende kinderen ervaren in 2000 30% combinatieproblemen, in 2006 is dit gedaald tot een kwart. Het aandeel werkende vaders met combinatieproblemen bleef de afgelopen 6 jaar vrij stabiel, rond de 20%. Er zijn opmerkelijke verschillen tussen sectoren. In de meeste sectoren is een afname van gerapporteerde combinatieproblemen waarneembaar maar in een traditionele mannensector zoals de bouwnijverheid is een tegengestelde tendens waarneembaar; daar is het aandeel werkende ouders met combinatieproblemen gestegen van 13% in 2000 tot 20% in 2006. Verklaring hiervoor kan erin liggen dat jonge vaders in deze sector in toenemende mate zorgverantwoordelijkheden op zich nemen.⁴⁷

Tabel 1 *Percentage werknemers met thuiswonende kinderen waar de combinatie van arbeid en zorgtaken problemen oplevert, medio 2000, 2002, 2004 en 2006 (in procenten)*

Jaar	Problemen bij combinatie arbeid en zorg			
	2000	2002	2004	2006
Werkend in loondienst	25	24	22	22
Sekse				
Man	20	21	18	19
Vrouw	30	27	26	25
Sector				
Industrie en landbouw	19	16	15	18
Bouwnijverheid	13	15	16	20
Handel, horeca en reparatie	22	21	16	15
Transport	34	29	17	23
Zakelijke dienstverlening	25	27	27	20
Zorg en welzijn	27	25	22	23
Overige dienstverlening	25	16	15	26
Overheid	30	27	25	25
Onderwijs	35	31	36	32
Omvang van de organisatie				
5-9 werknemers	25	16	26	19
10-19 werknemers	25	24	28	22
20-49 werknemers	26	20	21	25
50-99 werknemers	20	26	20	23
100-499 werknemers	29	26	22	22
500 en meer werknemers	24	30	25	22

Bron: OSA Aanbodpanel 2000, 2002, 2004 en 2006

Opvallend is het relatief hoge aandeel van werkende ouders in het onderwijs met afstemmingsproblemen. Dit kan deels te maken hebben met het gegeven dat veel vrouwen werkzaam zijn in deze sector maar kan wellicht ook samenhangen met de werktijden. Ondanks dat de overheid

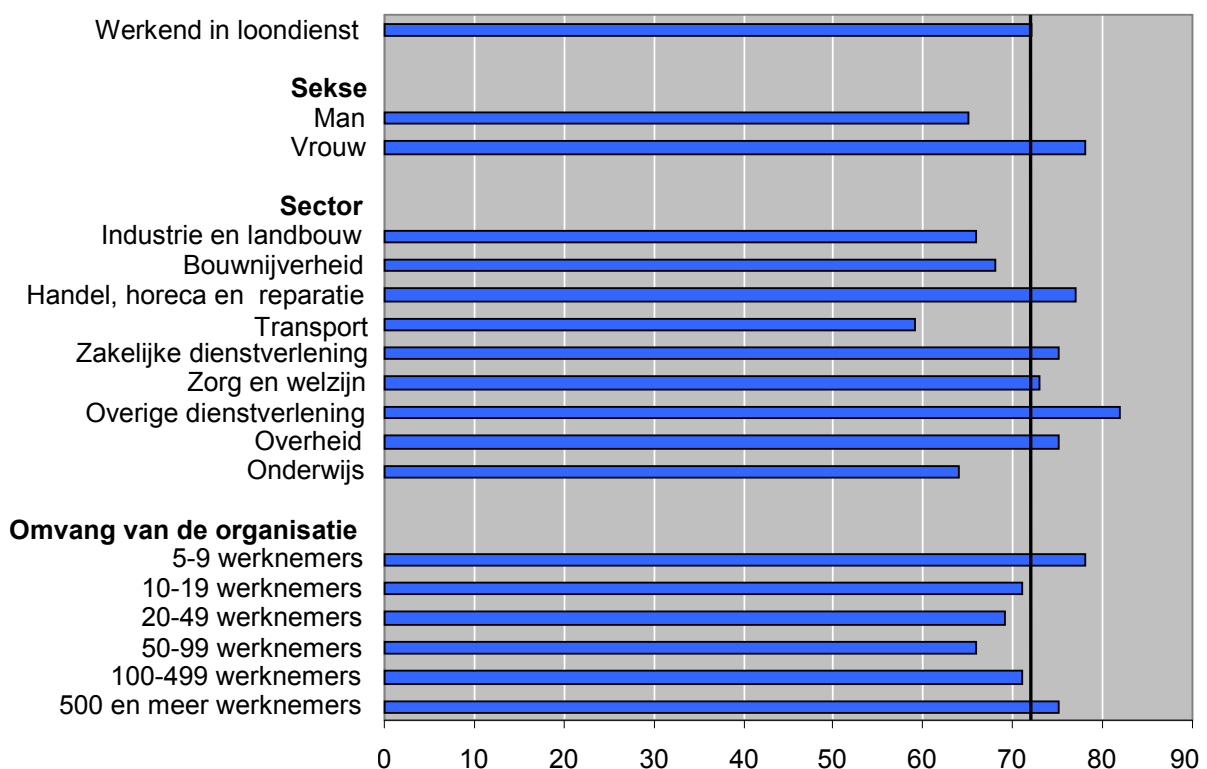
⁴⁷ SCP, Emancipatiemonitor 2006

koploper is bij het aanbod van werk/privé beleid ervaart een kwart van de werknemers met thuiswonende kinderen problemen met de combinatie. Omvang van het bedrijf lijkt een minder grote rol te spelen bij het voorkomen van combinatieproblemen.

Afstemming van werktijden op de thuissituatie

Een reden voor combinatieproblemen kan zijn dat werktijden niet goed aansluiten op de thuissituatie. Figuur 1 geeft het percentage werknemers met thuiswonende kinderen weer dat aangeeft dat zij hun werktijden goed kunnen aansluiten op hun thuissituatie. Voor tweederde van de werkende ouders is dit het geval, bij iets meer dan een kwart kan de aansluiting beter. Minder mannen dan vrouwen geven aan hun werktijden goed te kunnen aansluiten bij de thuissituatie. Vrouwen werken vaker in sectoren met flexibele werktijden dan mannen. De sector onderwijs vormt hierop een uitzondering, daar rapporteren relatief veel werkende ouders dat hun werktijden niet goed aansluiten bij hun thuissituatie. Het belang van mogelijkheden voor een goede aansluiting van werktijden op de thuissituatie kwam naar voren in een onderzoek onder niet- en in deeltijd werkende vrouwen; 22% van hen gaf aan dat een goede/betere afstemming van werktijden op het privé-leven een voorwaarde is waaronder ze (meer uren) buitenhuis wilden werken, voor de niet- en in deeltijd werkende vrouwen met kinderen jonger dan 13 jaar werd deze voorwaarde zelfs door 46% genoemd.⁴⁸

Figuur 1 Percentage werknemers met thuiswonende kinderen dat de werktijden goed kan laten aansluiten op de thuissituatie naar sekse, sector en omvang van de organisatie, medio 2006 (in procenten)



Bron: OSA Aanbodpanel 2006

⁴⁸ Portegijs et al., 2006

Literatuur

- Allen, T.D. (2001). Family-supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior* 58 (3), 414-435.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2005). Organizations and the intersection of work and family. A comparative perspective. In: S. Ackroyd (ed.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: New York: Oxford University Press. pp 52-73.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold: Women, men and time in the new corporate world*. New York: Free Press.
- Beeksmā, M., Ameenle, A.N. van den & Machiels-van Es, A.J. (2007). *(Faciliteiten) Arbeid en Zorg 2007. Een onderzoek naar CAO-afspraken met betrekking tot arbeid-en-zorg-faciliteiten in CAO's*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 66. pp. 487-500.
- Bogaard, J. van den, Callens, I. & Iren, A. van (2003). *Om de kwaliteit van Werk en Leven. Manual voor het initiëren van projecten werk & leven*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Borghans, L. & De Grip, A. (2005). Beroepensegregatie op de Nederlandse arbeidsmarkt: een economisch perspectief. In: *De Glazen muur, essaybundel over beroepensegregatie*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Brannen, J. & Lewis, S. (2000). Workplace Programmes and Policies in the UK. In: L. Haas, P. Hwang & G.Russell (eds). *Organisational Change and Gender Equity*. London: Sage.
- Budd, J.W. & Mumford, K. (2005). *Family-friendly Work Practices in Britain: Availability and Perceived Accessibility*, Discussion Paper No. 1662. Bonn: The Institute for the Study of Labor (IZA).
- Cernigoj Sadar, N. (2005). Well-Being Report; Transitions research report for the EU framework 5 funded study 'Gender, parenthood and the changing European workplace'. Manchester: IHSC, Manchester Metropolitan University.
- Cooper, C.L. & Lewis, S. (1995). *Beyond family friendly organizations*. London: Demos.
- CVS (2008). Gebruik levensloopregeling in 2007. *Verzekerd!* March 2008. Centrum voor Verzekeringsstatistiek.
- Dijkers, J.S.E. (2008). Work-home interference in relation to work, organisational, and home characteristics. (Proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen, 2008).
- Dijkers, J.S.E., Geurts, S.A.E., Dulk, L. den, Peper, B. & Kompier, M.A.J. (2004). Relations among work-home culture, the utilization of work-home arrangements, and work-home interference. *International Journal of Stress Management*, 11 (4): 323-345.
- Dijkers, J.S.E., Geurts, S.A.E., Dulk, L. den, Peper, B., Taris, T.W. & Kompier, M.A.J. (2007). A typology of work-home culture: relations with the utilization of work-home arrangements and work-home interaction. *Work & Stress* 21 (2), 155-172.
- Doelman, S. & Rijswijk, V. van (2004). Balans werk/leven. In: *Mixed Management - handboek diversiteit m/v*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Doorne-Huiskes, J. van (1992). *Betaalde en onbetaalde arbeid: over oude spanningen en nieuwe uitdagingen*. Christin de Pisan reeks, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- 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.

- Dulk, L. den & Peper, B. (2006). Werk/privé-beleid binnen arbeidsorganisaties: op weg naar een win-win situatie? In: L. den Dulk, T. van der Lippe & J. Schippers (eds.). *Emancipatie als kwestie*. Amsterdam: Dutch University Press. pp 107-124.
- Dulk, L. den & Peper, B. (2007). Working Parents' use of work-life policies. *Sociologia, Problemas e Práticas*. 53, pp. 51-70.
- Dulk, L. den & Ruijter, J. de (2005). Werk/privé cultuur en de houding van managers ten aanzien van werk/privé beleid in de financiële sector. *Gedrag & Organisatie* 18 (5), 260–275.
- Dulk, L. den & Ruijter, J. de (2008). Managing work-life policies: disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. *The International Journal of Human Resource Management* 19 (7), 1222-1236.
- Evans, J.M. (2001). *Firms' contribution to the reconciliation between work and family life* (occasional paper): OECD.
- Fried, M. (1999). Parental Leave Policy and Corporate Culture. *Women and Work*, 1: 11–26.
- Galinsky, E., Friedman, D.E. & Hernandez, C.A. (1991). *The corporate reference guide to work-family programs*. New York: Families and Work Institute.
- Guerreiro, M.D.D., Abrantes, P. & Pereira, I. (2004). *Consolidated Case Study Report for the EU Framework 5 Funded Study: Gender, Parenthood and the Changing European Workplace*, Manchester: Research Institute for Health and Social Change.
- Haas, L.L. & Hwang, P. (1995). Parental leave in Sweden. In: P. Moss & F. Deven (eds). *Parental leave: Progress or pitfall? Research and policy issues in Europe*. Brussel: NIDI/CBGS Publications. pp 45-68.
- Hillebrink, C. (2006). *CAO à la Carte in Nederlandse Organisaties*. (Proefschrift, Universiteit Utrecht, 2006).
- Holt, H. & Thaulow, I. (1996). Formal and informal flexibility in the workplace. In: S. Lewis & J. Lewis (eds.). *The work-family challenge. Rethinking employment*. London: Sage Publications.
- Lewis, S. (1997). Family friendly organizational policies: A route to organizational change or playing in the margins. *Gender, Work and Organization*, 4 (1), 13-23.
- Lewis, S. & Cooper, C.L. (2005). *Work-life integration: Case studies of organisational change*. WileyBlackwell.
- Lewis, S. & Rapoport, R. (2005). Looking backwards to go forwards: the integration of paid work and personal life. In: B. Peper, A. van Doorne-Huiskes & L. den Dulk (eds.). *Flexible Working and Organisational Change: The Integration of Work and Personal Life*. North Hampton, MA, Edward Elgar. pp. 297-311.
- Luijn, H. van & Keuzenkamp, S. (2004). *Werkt verlof? Het gebruik van regelingen voor verlof en aanpassingen van de arbeidsduur*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- McHugh, M. & Brotherton, C. (2000). Health is wealth; Organizational Utopia or myopia? *Journal of Managerial Psychology*, 15 (8), 744-770.
- Moss, P. (1996). Reconciling employment and family responsibilities: A European perspective. In: S. Lewis & J. Lewis (eds.). *The work-family challenge, rethinking employment*. London: Sage publications.
- Niphuis-Nell, M. (1997). Beleid inzake de herverdeling van onbetaalde arbeid. In: Sociale atlas van de vrouw, deel 4: veranderingen in de primaire leefstijl. Rijswijk: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Peper, B., Doorne-Huiskes, A. van & L. den Dulk (2009). Work-family policies in a contradictory culture: a Dutch financial sector corporation. In: S. Lewis, J. Brannen & A. Nilssen (eds.) *Work, Family and Organisations in Transition: a European Perspective*. Policy Press.

- Poelmans, S.A.Y. (2005). Organizational research on work and family: Recommendations for future research. In: S.A.Y. Poelmans (ed.). *Work and family: An international research perspective*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. pp 439-462.
- Portegijs, W., Boelens, A. & Keuzenkamp, S. (2002). *Emancipatiemonitor 2002*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau & Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Portegijs, W., Boelens, A. & Olsthoorn, L. (2004). *Emancipatiemonitor 2004*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau & Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Portegijs, W., Hermans, B. & Lalta, V. (2006). *Emancipatiemonitor 2006. Veranderingen in de leefsituatie en levensloop*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau & Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Portegijs, W. & Keuzenkamp, S. (2008). *Nederland deeltijdland. Vrouwen en deeltijdwerk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J.K. & Pruitt, B.H. (2002). *Beyond work-family balance. Advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Remery, C., Schippers, J. & Doorne-Huiskes, A. van, m.m.v. S. Schalkwijk (2002). *Zorg als arbeidsmarktgegeven: werkgevers aan zet*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- SZW (2006). *Beleidsdoorlichting Arbeid en Zorg*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. & Lyness, K.S. (1999). When Work-family Benefits are Not Enough: The Influence of Work-family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (3), 392–415.
- Veenis, E. (2000). *Als het bedrijf er maar niet teveel last van heeft: De invloed van het ouderschapsbeleid en de ouderschapscultuur op de combinatieproblemen van mannelijk en vrouwelijke werknemers met jonge kinderen in supermarkten en boekhandels*. Den Haag: Pasmans. (Proefschrift, Universiteit Utrecht, 2000).
- Warmerdam, C., Dulk, L. den & Van Doorne-Huiskes, A. (forthcoming). De gezonde arbeidsorganisatie en werk-privé beleid: het perspectief van Nederlandse topmanagers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*.

Websites

- Website van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. www.minszw.nl

Datasets

- Arbeidsvraagpanel van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek 1992-2006 (OSA)
- Arbeidsaanbodpanel van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek 1992-2006 (OSA)
- Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance 2004-2005 (ESWT) van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions