



Opdrachtgever

RWI



Raad voor
Werk en
Inkomen

Opdrachtnemer

Ecorys / B. Cuelenaere, D. Brands, M.
Chotkowski;

Onderzoek

*Arbeid en zorg op de werkvloer:
onderzoek naar arrangementen voor
ouders en mantelzorgers: knelpunten
en mogelijkheden*

Startdatum – 1 oktober 2009

Einddatum – 1 oktober 2009

Categorie

Levensomstandigheden

Arbeid en zorg op de werkvloer

Conclusie

Steeds meer werknemers combineren betaald werk met zorgtaken, zowel in de rol van ouder als in de rol van mantelzorger. Dit roept behoefte op aan handvatten voor werknemers en werkgevers in bedrijven om afspraken tot stand te brengen die de combinatie van arbeid en zorgtaken vergemakkelijken. In de periode november 2008 tot mei 2009 is onderzoek gedaan naar succesvolle arrangementen op de werkvloer. Het centrale doel van dit onderzoek is het vergroten van het inzicht in de praktijk van de arbeid en zorgarrangementen op de werkvloer en het opdoen van inzichten over de overdraagbaarheid van succesvolle arrangementen. Voor dit onderzoek zijn 18 bedrijven bezocht en is een telefonische enquête afgenomen onder 1500 werkgevers.

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/enlm6dw7>

Boukje Cuelenaere, Dorinde Brands, Margaret Chotkowski

Arbeid en zorg op de werkvloer

**Onderzoek naar arrangementen voor ouders en mantelzorgers:
knelpunten en mogelijkheden**

**Onderzoek uitgevoerd door Ecorys in opdracht van de Raad voor
Werk en Inkomen**

De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan en expertisecentrum van werkgevers, werknemers en gemeenten. De RWI doet voorstellen aan de regering en andere partijen over het brede terrein van werk en inkomen. Doel van deze voorstellen is een goed functionerende arbeidsmarkt te bevorderen. Het vergroten van de transparantie van en het verbeteren van de kwaliteit op de re-integratiemarkt behoren eveneens tot de kerntaken van de RWI.

Oktober 2009

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding onderzoek	9
1.2 Doel onderzoek en onderzoeksvragen	10
1.3 Wettelijk kader en begrippen	10
1.4 Opzet en verloop van het onderzoek	12
1.5 Kwantitatieve enquête onder de werkgevers	14
1.6 Leeswijzer rapport	15
2 Arbeid en zorg afspraken	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Motieven voor beleid	17
2.3 Inhoud beleid en afspraken	20
2.3.1 Typering beleid	20
2.3.2 Meest gebruikte afspraken	21
2.3.3 Onderwerpen van afspraken	23
2.3.4 Formele en informele afspraken	25
2.4 Arrangementen per sector	26
2.5 Totstandkoming afspraken	29
2.5.1 Sommige afspraken worden niet als een afspraak ervaren	30
2.5.2 Initiatief om afspraken te maken	30
2.5.3 Knelpunten ervaren door werknemers bij het maken van afspraken	32
2.5.4 Ervaringen van mantelzorgers en ouders verschillend	32
2.5.5 Houding en ervaringen van werkgevers	33
2.5.6 Rol van de OR bij afspraken	34
3 Ervaringen met arbeid en zorg in de praktijk	37
3.1 Inleiding	37
3.2 In de praktijk	37
3.2.1 Ervaringen op de werkvloer	37
3.2.2 Ervaringen met specifieke afspraken	39
3.2.3 Conclusie afspraken in de praktijk	42
3.3 Manifeste en latente knelpunten	42
3.3.1 Manifeste knelpunten	42
3.3.2 Latente knelpunten	44
4 Voorwaarden en verbetermogelijkheden	47
4.1 Inleiding	47
4.2 Voorwaarden	47
4.2.1 Wat maakt dat het werkt	47
4.2.2 Verbetermogelijkheden en voorwaarden	48
4.3 Voorwaarden voor succesvolle afspraken	50
4.3.1 Algemene voorwaarden voor succes	50
4.3.2 Voorwaarden voor succesvolle combinaties van afspraken in de praktijk	51
4.3.3 Voorwaarden per type afspraken	53
4.4 Goede en overdraagbare voorbeelden	55

5 Conclusies en aandachtspunten	57
5.1 Onderzoek arbeid en zorg op de werkvloer	57
5.2 Totstandkoming, inhoud en ervaringen met afspraken	57
5.3 Randvoorwaarden	60
5.4 Overdraagbare successen	61
5.5 Aandachtspunten	62
Literatuur	67
Bijlage 1 Overzicht deelnemende bedrijven	69
Bijlage 2 Vragenlijst	71
Bijlage 3 Draaiboek groepsinterviews	87
Bijlage 4 Itemlijst leidinggevende/HR manager en OR vertegenwoordiger	93
Bijlage 5 Arrangementen per sector	97
B5.1 Detailhandel	97
B5.2 Zorg	97
B5.3 Onderwijs	98
B5.4 Bouw- en transportsector	99
B5.5 Zakelijke dienstverlening	99

Samenvatting

Arbeid en zorg op de werkvloer

Steeds meer werknemers combineren betaald werk met zorgtaken, zowel in de rol van ouder als in de rol van mantelzorger. Dit roept de behoefte op aan handvatten voor werknemers en werkgevers in bedrijven om afspraken tot stand te brengen die de combinatie van arbeid en zorgtaken vergemakkelijken. ECORYS heeft samen met expertisecentrum LEEFTijd in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) in de periode november 2008 tot mei 2009 onderzoek gedaan naar succesvolle arrangementen op de werkvloer. Onder een arrangement verstaan we de set van afspraken die gemaakt wordt tussen een werknemer en werkgever om het werk met de zorgtaken te kunnen combineren. Het centrale doel van dit onderzoek is het vergroten van het inzicht in de praktijk van de arbeid en zorgarrangementen op de werkvloer en het opdoen van inzichten over de overdraagbaarheid van succesvolle arrangementen. Voor dit onderzoek zijn 18 bedrijven bezocht en is een telefonische enquête afgenomen onder 1500 werkgevers. De centrale vraagstelling luidde:

Welke succesvolle arrangementen om de combinatie van arbeid en (mantel)zorg te vergemakkelijken komen tot stand op de werkvloer?

Inhoud arrangementen (afspraken)

Het arbeid en zorgbeleid wordt bij het grootste deel van de werkgevers ingegeven door de behoeften van het zittend personeel en in mindere mate door verwachte behoeften van toekomstig personeel. Het kostenmotief en het imago van het bedrijf zijn nauwelijks leidend bij de keuze van een bedrijf voor arbeid en zorgbeleid. De meeste bedrijven (58%) bieden de mogelijkheid van deeltijdwerk en flexibele werktijden. Op de tweede plaats komen de bedrijven die aangeven dat er geen afspraken of regelingen op bedrijfsniveau zijn, maar dat individuele afspraken wel mogelijk zijn (43%). Werkgevers zien liever niet dat medewerkers rechten kunnen claimen op bepaalde afspraken. Daarom geven werkgevers regelmatig aan dat er niets is vastgelegd op bedrijfsniveau, maar dat op individueel niveau van alles mogelijk is. Wanneer gekeken wordt naar de combinatie van mogelijkheden die gebruikt worden dan is de combinatie van deeltijdwerk met flexibele werktijd ook de meest voorkomende, zij het dat een groot deel van de werkgevers geen combinatie herkende en dat het vooral om enkele mogelijkheden gaat waar werknemers gebruik van maken. De mantelzorger lijkt vaker dan de ouder gebruik te maken van vakantiedagen om arbeid en zorg te combineren.

Afspraken over de arbeidsduur worden grotendeels formeel vastgelegd. Een groot deel van de overige afspraken wordt meer informeel geregeld. Ook bij gebruik van kortdurend zorgverlof, op zich een wettelijke en formele regeling, blijkt dat de uitvoering vaak informeel vorm krijgt. Het inzetten en bepalen wanneer zorgverlof opgenomen wordt, gebeurt in onderling overleg tussen de medewerker en de leidinggevende en wordt niet op papier vastgelegd. Ook zijn de criteria voor toekenning niet altijd helder. Een terrein waarop veel informele afspraken worden gemaakt zijn de flexibele werktijden en thuis werken.

Totstandkoming afspraken

Uit de groepsinterviews blijkt dat naarmate de gemaakte afspraak meer binnen de reguliere cultuur past deze minder als een expliciete afspraak ervaren wordt.

Het initiatief bij het maken van een afspraak ligt vooral bij de werknemers. Werknemers vinden dit ook niet meer dan normaal. Bij mantelzorgers ligt bij het gebruik van formele verlofregelingen zoals bijzonder verlof, kortdurend of langdurend verlof voor mantelzorgers het initiatief om de afspraak te maken vaker bij de leidinggevende. De emotionele afstand tot de eigen situatie is soms zo klein dat de mantelzorger niet in de gaten heeft dat de grens van het haalbare binnen de reguliere werktijden bereikt wordt. Mantelzorgers geven aan dat het voor hen eigenlijk geen *keuze* is geweest, maar een *noodzaak* om hun situatie te bespreken

met de leidinggevende. Over het algemeen wordt het tot stand komen van de afspraken als prettig ervaren. Het positieve zit vooral in het meedenken en meeleven van de leidinggevende en de soepele opstelling. Sommige leidinggevers hebben moeten wennen aan dergelijke afspraken (en aan de voorrang die de privé-situatie dan boven de werksituatie krijgt). Wij zijn slechts enkele gevallen tegengekomen waarin verzoeken niet ingewilligd werden.

Ervaringen afspraken

Het belangrijkste gevolg van het maken van afspraken is dat het rust oplevert, in de eerste plaats voor de zorgende werknemer omdat die zorg kan verlenen, en in de tweede plaats voor de collega's en de leidinggevende omdat er duidelijke afspraken zijn waarom de medewerker (tijdelijk) minder of anders moet werken. Maar de combinatie van zorg en arbeid blijft *hectisch* en het blijft de medewerker bezig houden.

Vanuit het oogpunt van leidinggevers leveren afspraken en arbeid en zorgarrangementen verschillende voordelen op:

- medewerkers zijn tevreden en hebben daardoor meer energie voor het werk.
- de voordelen van de verschillende 'zorgarrangementen' zijn dat medewerkers een goede balans kunnen creëren tussen werk en privé. Door hen vrijheid te bieden blijven ze verbonden aan het bedrijf: zij blijven trots op het bedrijf en loyaal aan het bedrijf. Collega's waarderen zulke regelingen ook omdat zij weten dat ze er in de toekomst wellicht ook gebruik van kunnen maken.
- afspraken over flexibele werktijden hebben als voordeel dat deze een balans creëren tussen werk en zorg en zij versterken de loyaliteit van de werknemers ten aanzien van het bedrijf. Het is ook aangetoond dat mensen die eerder naar huis mogen, daarna meer uren inhalen.

De belangrijkste nadelen die leidinggevers noemen, zijn dat de productie in gevaar kan komen en dat collega's te zwaar belast worden.

De consequentie van veel afspraken om tijdelijke of onregelmatige zorg op te vangen, is dat collega's een dienst of werk overnemen en dat de zorgende werknemer het werk op een ander moment inhaalt. Dit heeft invloed op hoe medewerkers zich voelen als ze een afspraak op hun werk moeten maken om zorg te verlenen: zij voelen zich vaak bezwaard omdat ze weten dat ze in sommige gevallen hun collega's ermee belasten, of omdat hun werkgever niet voldoende productie kan draaien. Echter, het maken van goede en passende afspraken levert rust op voor de medewerker zodat deze de nodige zorg kan verlenen. Werkgevers denken vaak mee met hun medewerkers omdat ze daarmee de tevredenheid onder medewerkers vergroten. Werkgevers reageren wel wisselend. Waar het in de zorgsector en in het onderwijs als onderdeel van het werk wordt gezien om afspraken over arbeid en zorg te maken omdat werknemers nu eenmaal vaak zorgtaken hebben naast hun werk, ervaren werkgevers waar de productie plaatsgebonden is, het als een nadeel. Zij gaven aan zich soms voor het blok gezet te voelen, en zijn niet blij met de daling van de productie van die medewerker.

Manifeste en latente knelpunten

Bij het maken en uitvoeren van de afspraken doen zich een aantal manifeste en een aantal latente knelpunten voor. Belangrijke manifeste knelpunten zijn dat niet iedereen zich de financiële beperkingen van verlof kan veroorloven en dat er grenzen zijn aan de mate waarin de organisatie en de werknemer zelf flexibiliteit aan kunnen. Latente knelpunten zijn die knelpunten die door betrokkenen (op het moment zelf) niet als zodanig ervaren worden maar die wel de mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren beperken. Werknemers vertonen zelfregulerend gedrag en zullen alleen om die afspraken vragen waarvan zij de kans groot

achten dat het verzoek wordt ingewilligd. Zij bespreken alleen haalbare wensen. Zo zullen ze niet snel om betaald extra verlof vragen of om uitzonderingen op de werkroosters, wanneer dit niet eerder in het bedrijf aan de orde was. Verder kunnen werknemers niet om regelingen vragen die ze niet kennen: wanneer verlofregelingen in de praktijk onbekend zijn zal bijna geen werknemer hier om vragen. Hierdoor kunnen mogelijkheden onbenut blijven.

Voorwaarden voor succesvolle afspraken

De werkgevers die concrete ervaringen hebben met combinaties van afspraken waar werknemers gebruik van maken, zien als redenen voor het succes dat de werknemer geen knelpunten meer ervaart, dat de werknemer gemotiveerd blijft en loyaler wordt. Het is opvallend dat redenen die direct het bedrijf of de werkgever raken niet of in veel mindere mate als reden voor het succes aangemerkt worden. Als nadelen ziet een deel van de werkgevers personeelstekorten, de beperkte beschikbaarheid en verminderde flexibiliteit van de werknemer en het risico dat de privésituatie de werksituatie gaat overheersen.

Bij het combineren van arbeid en zorg, zeker in het geval van emotioneel zwaar belastende zorgtaken, gaat het er om een evenwicht te vinden tussen de verplichtingen van de werknemer op het werk en de verplichtingen daarbuiten. In de praktijk is dit vaak een fragiel evenwicht. Wanneer de afspraken voor een groot deel gebaseerd zijn op goodwill en emotionele betrokkenheid van werkgever en werknemer over en weer is de kans op doorbreken van dit evenwicht groter dan wanneer de afspraken ook een expliciet zakelijk karakter hebben en dit ook als zodanig besproken is.

Mantelzorgers

Landelijke cijfers laten zien dat ongeveer 13% van de beroepsbevolking ook mantelzorger is. De werkgevers in dit onderzoek gaan ervan uit dat dit voor nog geen 2% van de werknemers bij hun in de organisatie geldt. Van veel werknemers weten de leidinggevenden dus niet of zij mantelzorger zijn, laat staan dat de leidinggevende goed zicht heeft op de regelingen en afspraken die de mantelzorgers gebruiken om hun werk met de zorg te combineren. Literatuur en de interviews met mantelzorgers bij de bedrijven geven aan dat veel mantelzorgers enige tijd nodig hebben voor zij zichzelf als mantelzorger definiëren en de nodige steun gaan organiseren of afspraken gaan maken. De meeste regelingen en afspraken om arbeid en zorg te combineren zijn niet afgestemd op de specifieke situatie van mantelzorgers waarbij het vaak gaat om langdurige zorg en om onvoorziene zorgvraag. De mantelzorgers ontmoeten meestal wel begrip van collega's en hun leidinggevenden.

Ondernemingsraad

Slechts bij enkele bedrijven was de ondernemingsraad actief betrokken bij de onderdelen van het arbeid en zorgbeleid. OR-leden agenderen dit onderwerp nog sporadisch.

Aandachtspunten

Om succesvolle arbeid en zorgafspraken op de werkvloer tot stand te brengen komen de volgende aandachtspunten uit dit onderzoek naar voren.

Mogelijkheden voor mantelzorgers

Aandacht voor de (formele) verlofmogelijkheden van mantelzorgers is nodig omdat er voor mantelzorgers nauwelijks (betaalde) (verlof)mogelijkheden zijn om een beroep op te doen, zodat de afspraak of het arrangement bijna per definitie maatwerk is.

Nadelen van informele afspraken

Veel afspraken worden nu op informele basis gemaakt. Nadeel van dit type afspraken is dat het risico van een zekere willekeur optreedt. Bij het combineren van arbeid en zorg, zeker in het geval van emotioneel zwaar belastende zorgtaken, gaat het er om een evenwicht te

vinden tussen de verplichtingen van de werknemer op het werk en de verplichtingen daarbuiten. In de praktijk is dit vaak een fragiel evenwicht. Wanneer de afspraken voor een groot deel gebaseerd zijn op goodwill en emotionele betrokkenheid van werkgever en werknemer over en weer is de kans op doorbreken van dit evenwicht groter dan wanneer de afspraken ook een expliciet zakelijk karakter hebben en dit ook als zodanig besproken is. Daarmee wordt een afspraak duurzamer en minder afhankelijk van veranderingen in het werk, bijvoorbeeld veranderingen in de werkvoorraad en verandering van leidinggevende. Het is nodig dat werkgevers en werknemers de nadelen van het leunen op informele afspraken onderkennen en dat het beleid in het bedrijf explicieter wordt gemaakt.

Rol ondernemingsraad

Een OR zou een belangrijke rol kunnen vervullen in het bewaken van kaders en het zorg dragen voor transparantie, met oog voor de privacy. Daarnaast kan een OR ook een pro-actieve houding aannemen en het thema arbeid en zorg op de overleg agenda zetten.

Aanpassen arbeidsduur vanzelfsprekend

Werken in deeltijd is in sommige sectoren waar veel vrouwen werken zo gebruikelijk dat dit niet meer als een afspraak wordt beschouwd om arbeid en zorg makkelijker te combineren. Enerzijds is deze vanzelfsprekendheid prettig, omdat hierdoor iedereen bekend is met de mogelijkheid om in deeltijd te werken en iedereen ook deze mogelijkheid heeft. Anderzijds wordt er door deze vanzelfsprekendheid op individueel en op organisatieniveau niet meer nagedacht over mogelijkheden om voltijd werk of werk in een grote deeltijdbaan te combineren met zorgtaken thuis.

Bekendheid verlofmogelijkheden vergroten

Een belangrijk aandachtspunt is de (on)bekendheid met de bestaande verlofregelingen onder zowel leidinggevendenden als werknemers. Helder en duidelijk de wettelijke en cao-regelingen communiceren onder het voltallige personeel kan veel winst opleveren. Hier kan een taak liggen voor de werkgevers en werknemersorganisaties.

Actualiseren afspraken

Een belangrijke randvoorwaarde die naar voren kwam is het monitoren van de afspraken. Zowel de situatie op het werk als de zorgtaken thuis kunnen veranderen. Het is van belang om op een vast moment, bijvoorbeeld tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek, de afspraken onder de loep te nemen en na te gaan of deze nog in deze vorm werken en nodig zijn. Hier kan ter sprake komen of iemand niet meer wil werken als de zorgtaken (voor kinderen) minder worden of dat juist uitbreiding van de afspraken nodig is. Vooral in de situatie van mantelzorgers kan met deze jaarlijkse inventarisatie worden voorkomen dat iemand al zwaar belast is op het moment dat afspraken ter sprake komen.

Creativiteit aanboren

Zowel werkgevers als werknemers laten zich bij het maken van concrete afspraken sterk leiden door de bestaande en vanzelfsprekende praktijk in de werksituatie. Er zijn echter creatieve afspraken mogelijk: bijvoorbeeld een werknemer met mantelzorgtaken zonder schoolgaande kinderen heeft minder behoefte aan vrije dagen in de schoolvakanties en kan dan wellicht wat extra werken in ruil voor het geringere aantal uren dat ze op andere momenten werkt. Een werknemer met werk dat aanwezigheid op de werkvloer vereist kan weliswaar niet altijd aanwezig zijn in verband met zorgtaken, maar kan misschien vanuit huis nog een aantal andere taken verrichten en tijdelijk ander werk doen.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

De toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen in de afgelopen decennia heeft met zich meegebracht dat meer werknemers arbeid en zorgtaken combineren. Allereerst zijn dit moeders die het werk combineren met de zorg voor hun kinderen, want juist vrouwen met kinderen zijn meer gaan en blijven werken na de geboorte van hun kind(eren). Door het toenemende aantal werkende moeders hebben ook vaders vaker zorgtaken die zij met werk willen combineren. Werkende vrouwen met kinderen blijven ook meer dan in het verleden werken en daarmee stijgt het aantal oudere werkende vrouwen. Omdat mantelzorgtaken vaak toenemen met de leeftijd, stijgt hierdoor ook het aantal werknemers met mantelzorgtaken. De beleidsaandacht hiervoor heeft zich onder meer in een uitbreiding van de regelgeving voor arbeid en zorg vertaald, onder meer resulterend in de Wet Arbeid en Zorg.¹ Ook zijn bedrijven gestimuleerd om de combinatie van arbeid en verschillende zorgtaken voor hun werknemers mogelijk te maken, onder meer met het ESF-3 project dagindeling.

De urgentie van het faciliteren van de combinatie van arbeid en zorg is verder toegenomen vanwege de door het kabinet aangegeven noodzaak om de totale arbeidsparticipatie te verhogen van 70% nu naar 80% in 2016. Ook streeft het kabinet daarbij een verhoging van de gemiddelde arbeidsduur per week van vrouwen na waarbij kleine deeltijdbanen worden uitgebreid. Er is inmiddels een groot aantal wettelijke regelingen tot stand gekomen en een groot aantal cao's kent afspraken over de combinatie van werk en verschillende vormen van zorg. Om de combinatie zoveel mogelijk te realiseren gaat het steeds meer om de vraag hoe de regelingen en mogelijkheden (formeel of informeel) in de praktijk vorm krijgen.

Vanuit de urgentie van de problematiek en zijn rol om sociale partners en gemeenten te ondersteunen bij effectief en efficiënt arbeidsmarktbeleid, wil de RWI een bijdrage leveren aan het verbeteren van de mogelijkheden om arbeid en zorg concreet in de bedrijven te combineren. ECORYS heeft in samenwerking met expertisecentrum LEEFTijd in de periode november 2008 tot mei 2009 voor de RWI onderzoek uitgevoerd naar de arrangementen die op de werkvloer tot stand komen om arbeid en zorgtaken te kunnen combineren en naar de mogelijkheden en knelpunten die daarbij spelen.

Ter ondersteuning van het onderzoek heeft een klankbordgroep gefungeerd, bestaande uit de volgende leden van de werkgevers- en werknemersorganisaties en de betrokkenen bij de Taskforce DeeltijdPlus, de VNG en het ministerie van VWS:

- Linda Rigters, FNV
- Jan Jorrit Hasselaar, CNV
- Lars Doyer, AWWN
- Winfried Treu, MHP
- Ronald Bellekom, VNG
- Henk van Lieshout, ministerie van VWS
- Myra Keizer, Taskforce DeeltijdPlus

¹ De Wet Arbeid en Zorg (WAZO) is in 2001 ingevoerd. Nadien zijn er verschillende wijzigingen en aanvullingen geweest waarvan de belangrijkste in 2005 en 2008 waren, waarbij respectievelijk het recht op langdurend zorgverlof werd ingevoerd en de zwangerschaps- en bevallingsuitkering voor zelfstandigen werd geregeld.

1.2 Doel onderzoek en onderzoeksvragen

Het centrale doel van dit onderzoek is het vergroten van het inzicht in de praktijk van de arbeid en zorgarrangementen op de werkvloer en het opdoen van inzichten over verbetermogelijkheden en over de overdraagbaarheid van succesvolle arrangementen. Daarbij gaat het de RWI om alle fasen van het proces van totstandkoming tot gebruik van de arrangementen. De centrale vraagstelling voor het onderzoek is de volgende:

Welke succesvolle arrangementen om de combinatie van arbeid en (mantel)zorg te vergemakkelijken komen tot stand op de werkvloer?

Deze vraag valt uiteen in de volgende vijf deelvragen.

1. Wat is de inhoud van de arrangementen die de combinatie van arbeid en (mantel) zorg faciliteren?
2. Hoe komen deze arrangementen tot stand?
3. Wat zijn de ervaringen met deze arrangementen?
4. Onder welke voorwaarden zijn deze arrangementen succesvol?
5. Welke goede voorbeelden van arbeid en zorg arrangementen zijn te destilleren?

Bij de vijfde vraag gaat het om goede voorbeelden die overdraagbaar zijn naar andere bedrijven binnen dezelfde sector of naar bedrijven in andere sectoren. De arrangementen die hier centraal staan, kunnen betrekking hebben op het gebruik van formele wettelijke regelingen, formele regelingen op bedrijfsniveau en informele regelingen en afspraken. Het succes van de arrangementen wordt in dit onderzoek zowel gezien vanuit het perspectief van de werknemer als vanuit het perspectief van de werkgever.

1.3 Wettelijk kader en begrippen

Wettelijk kader

Het wettelijk kader en de wettelijke mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren worden gevormd door de Wet Arbeid en Zorg (WAZO) en de Wet aanpassing arbeidsduur (Waa). Hier geven we een beknopte weergave van beide wetten, waarbij de WAZO als paraplu dient voor een aantal verlofregelingen die hier ook benoemd worden.

Wet Arbeid en zorg (WAZO) - Om arbeid en zorg te combineren zijn er in de overkoepelende Wet Arbeid en Zorg (WAZO) diverse verlofregelingen vastgelegd. De volgende verlofregelingen vallen onder de WAZO: adoptie/pleegkindverlof, calamiteitenverlof, kortdurend zorgverlof, kraamverlof, langdurend zorgverlof, levensloopregeling, ouderschapsverlof en zwangerschaps- en bevallingsverlof. Voor dit onderzoek zijn kortdurend en langdurend zorgverlof, calamiteitenverlof en ouderschapsverlof de meest relevante verlofvormen.

Ouderschapsverlof

Voor ouders van jonge kinderen is het ook mogelijk ouderschapsverlof op te nemen. Dit is een verlof voor de zorg voor kinderen jonger dan 8 jaar van maximaal 26 maal de wekelijkse arbeidsduur dat in overleg met de werkgever gespreid kan worden opgenomen. Het verlof is niet betaald, wel kunnen sectoren en bedrijven aanvullende betaling van het verlof afspreken. In de overheidssector wordt gedurende het ouderschapsverlof 70% van het loon doorbetaald.

Kortdurend zorgverlof

Iedere werknemer heeft per jaar recht op maximaal 10 dagen zorgverlof of voor parttimers tweemaal het aantal wekelijkse contracturen per jaar. Dus een werknemer met een 32-urige werkweek heeft recht op 64 uur kortdurend zorgverlof per jaar. Tijdens dit verlof moet de werknemer tenminste 70% van het salaris doorbetaald krijgen. Het verlof hoeft niet aaneengesloten opgenomen te worden. Het verlof is bedoeld om de noodzakelijke verzorging te geven aan thuiswonende zieke (pleeg-)kinderen, partners of ouders. Voorwaarde is wel dat de betreffende werknemer de enige is die de zieke op dat moment kan verzorgen.

Calamiteitenverlof

Calamiteitenverlof is verlof bedoeld voor acute onvoorziene omstandigheden waarbij de werknemer direct vrij moet nemen. Bijvoorbeeld bij een gesprongen waterleiding of een ongeval van een naaste. De duur van het verlof is afhankelijk van de reden waarom calamiteitenverlof wordt verzocht. Het salaris wordt in principe volledig doorbetaald. Indien een werknemer vrij moet nemen omdat een kind, partner of ouder plotseling ziek wordt, kan de eerste zorgdag als calamiteitenverlof opgenomen worden. De eventueel tweede zorgdag moet een andere vorm van verlof opgenomen worden, bijvoorbeeld kortdurend zorgverlof als de werknemer de enige persoon is die de zieke kan verzorgen. Veel cao's kennen aanvullende regelingen voor calamiteitenverlof.

Langdurend zorgverlof

Werknemers kunnen langdurend zorgverlof opnemen voor de verzorging van een kind, ouder of partner die ernstig (levensbedreigend) ziek is. Langdurend zorgverlof is onbetaald, maar in een aantal cao's is geregeld dat het deels of zelfs volledig doorbetaald wordt voor een bepaalde periode. Per jaar kan de werknemer maximaal zesmaal de wekelijkse contracturen opnemen. Een werkgever mag het verlof alleen weigeren indien het de organisatie in ernstige problemen brengt.

Wet Aanpassing Arbeidsduur (WAA)

Werknemers hebben volgens de Wet Aanpassing Arbeidsduur het recht om meer of minder uren per week te gaan werken. De werknemer moet dan minimaal 1 jaar voorafgaand aan de beoogde ingangsdatum van die arbeidsduuraanpassing in dienst zijn. Het maakt niet uit hoeveel uren de medewerker meer of minder zou willen werken, het mag alleen niet meer zijn dan de maximale arbeidsduur die binnen die organisatie geldt. De regeling geldt niet voor organisaties waar minder dan 10 mensen werken.

Begrippen

In dit onderzoek staan de afspraken en regelingen op de werkvloer centraal. Daarbij hanteren we de volgende begrippen.

Mantelzorg

De Nationale Raad voor de Volksgezondheid geeft als definitie dat mantelzorg die zorg is, die niet in het kader van een hulpverlenend beroep wordt gegeven aan een hulpbehoevende door één of meerdere leden van diens directe omgeving, waarbij de zorgverlening direct voortvloeit uit de sociale relatie. Dit onderzoek sluit aan bij deze definitie en hanteert aanvullend het criterium dat het gaat om zorg die meer dan 8 uur per week gegeven wordt of langer dan 3 maanden. Verder gaat het in dit onderzoek alleen om zorg die verleend wordt aan ouders, partner of kinderen omdat hiermee aangesloten wordt bij de regelingen voor kortdurend en langdurend zorgverlof. Voor mantelzorg voor andere relaties (broer, zus, vriend(in)) ligt het minder voor de hand om afspraken op het werk en met de werkgever te maken.

Afspraak om arbeid en zorg te combineren

Werknemers en werkgevers maken op allerlei onderdelen van het werk afspraken om hun werk met zorgtaken te kunnen combineren. Meestal gaat het om afspraken die de werknemers met hun leidinggevende maken. Een afspraak kan de vorm hebben van:

- Gebruik van een wettelijke regeling
- Gebruik van een cao- of bedrijfsregeling
- Een individuele afspraak

Op basis van de casestudies zijn zes onderwerpen geformuleerd waarover afspraken worden gemaakt: arbeidsduur, arbeidspatroon, verlof, thuiswerken, werkzaamheden aanpassen, afwijking van beleid/regelgeving en overige.

Arbeid en zorgarrangement

Dit is de set van afspraken die gemaakt wordt door een werknemer en werkgever. De veronderstelling is dat een enkele afspraak niet altijd voldoende is om het werk met de zorgtaken te combineren en dat een combinatie van afspraken nodig is. Deze combinatie van afspraken duiden we hier aan als arrangement.

1.4 Opzet en verloop van het onderzoek

Voor dit onderzoek naar de praktijk van de arbeid-zorgarrangementen op de werkvloer en naar succesvolle arrangementen zijn drie methoden van dataverzameling gebruikt:

- Deskresearch en interviews sleutelinformanten
- Casestudies bedrijven
- Kwantitatieve enquête onder 1500 werkgevers

Deskresearch

Om bij de selectie van de bedrijven en de vragen voor de casestudies geen onderwerpen over het hoofd te zien, zijn we het onderzoek gestart met een deskresearch. De deskresearch diende ook zicht te geven op informatie die al bekend was, zodat bij de selectie van de cases en de vragen voor de cases zoveel mogelijk nieuwe informatie naar boven kon worden gehaald. De resultaten van de literatuur zijn in de betreffende hoofdstukken verwerkt. Het literatuuroverzicht bevat de geraadpleegde literatuur.

Sleutelinformanten

Naast de bestudering van relevante publicaties zijn in deze fase enkele sleutelinformanten geïnterviewd. Hiervoor hebben wij met de volgende experts gesproken:

- Linda Rigtters (beleidsadviseur FNV, afdeling Vrouwen, gespecialiseerd in Arbeid en Zorg)
- Joke Storm (bestuurslid werkgeversforum)
- Martijn de Wildt (medeoprichter en directeur van Quidos, HR-adviesbureau)

Casestudies bedrijven

Er zijn in 18 bedrijven casestudies uitgevoerd, waar verschillende aspecten van de arbeid-zorgarrangementen geïnterviewd en geanalyseerd zijn. De benadering van de bedrijven en het casestudiewerk in de bedrijven is uitgevoerd door ECORYS en expertisecentrum LEEFtijd. Van elk van deze bedrijven is een casestudie gemaakt. Per bedrijf zijn daarvoor interviews gehouden met een HRM-medewerker, een OR lid en werknemers. De werknemers zijn in een groepsinterview geïnterviewd. Middels een oproep per e-mail en/of het intranet is medewerkers gevraagd zich aan te melden voor deelname aan het groepsinterview. Daarbij hebben we zowel medewerkers met positieve ervaringen gevraagd als met negatieve ervaringen bij het (trachten te) maken van afspraken om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken

Sectoren

In de casestudies is een gevarieerd aantal sectoren vertegenwoordigd.² Daarbij gaat het om sectoren die enige omvang hebben en waar een substantieel aandeel vrouwen of oudere werknemers werkt.³ Oorspronkelijk was het streven uit zes sectoren verschillende bedrijven te bestuderen, waarbij we in het bijzonder geïnteresseerd waren in informatie uit meer klassieke mannensectoren. Juist in de sectoren bouw en industrie bleek het nauwelijks mogelijk bedrijven te bewegen aan het onderzoek deel te nemen vanwege de aandacht die de economische crisis vroeg. Uiteindelijk hebben we geen bedrijf uit de industrie gesproken en zijn de volgende vijf sectoren in het onderzoek betrokken:

- Zorg en welzijn
- Onderwijs
- Bouw en transport
- (Detail)handel
- Zakelijke dienstverlening

Type bedrijven

Per sector hebben wij gestreefd naar drie bedrijfsbezoeken. Bij de selectie van de bedrijven hebben wij tevens gestreefd naar een variatie in:

- omvang van het bedrijf
- koploperbedrijf en regulier bedrijf

De omvang van het bedrijf is van invloed op de mogelijkheden om arbeid en zorgarrangementen uit te voeren. Een aantal bedrijven is reeds actief bezig om arbeid en zorg voor medewerkers te faciliteren. Deze bedrijven duiden we aan als 'koploperbedrijf'.

Inhoud casestudie

Per bedrijf hebben we de volgende interviews afgenomen

- een groepsinterview met medewerkers
- individuele (deels telefonische) interviews met een leidinggevende en/of HRM-verantwoordelijke
- individuele (deels telefonische) interviews met een OR- of PVT-vertegenwoordiger

Groepsinterviews

In enkele grote bedrijven zijn twee groepsinterviews georganiseerd: een interview rond het thema mantelzorg en een interview over de combinatie van arbeid en kinderopvang. Voor de groepsinterviews hebben we de aanpak van een focusgroep gebruikt. Hierbij wordt een veilige en rustige omgeving gecreëerd waarin een externe gespreksleider een open gesprek aangaat met medewerkers. In bijlage 3 is het draaiboek (inclusief onderwerpen) van de groepsinterviews opgenomen.

Interviews met leidinggevenden/HR managers en personeelsvertegenwoordigers

Per bedrijf zijn een of twee leidinggevenden of HR-managers gesproken. De interviews zijn ofwel op de dag van het groepsinterview met de leidinggevende of HR manager gehouden (in verreweg de meeste gevallen) ofwel telefonisch op een later moment.

Bijlage 4 bevat de itemlijst voor zowel de interviews met de leidinggevende en HRM verantwoordelijke als voor het interview met de personeelsvertegenwoordiger.

² Ten tijde van de keuze van de sectoren waren de gevolgen en de omvang van de kredietcrisis niet te voorzien. De keuze is gemaakt vanuit de veronderstelling van actueel of voorzien personeelstekort, waardoor verwacht werd dat deze sectoren het belang zouden inzien van goede arbeid-zorgarrangementen.

³ Met het stijgen van de leeftijd neemt de kans op mantelzorgtaken toe. Daarom is het van belang ook oudere werknemers (vrouwen en mannen) in het onderzoek te betrekken.

1.5 Kwantitatieve enquête onder de werkgevers

In aanvulling op de casestudies is door bureau Heliview een telefonische vragenlijst onder een representatieve steekproef van 1500 werkgevers afgenomen. Het doel van het aanvullende kwantitatieve onderzoek was te komen tot een kwantificering van de gevonden arrangementen, de voorwaarden en de knelpunten. Daarbij kan de respondent per bedrijf in functie verschillen. Het ging om de persoon die verantwoordelijk is voor de mogelijkheden die aan het personeel geboden worden op het gebied van arbeid en zorg. Dat kon een direct leidinggevende zijn (bij voorkeur) of een HRM manager. De netto steekproef van 1500 is, afgezien van een lichte ondervetegenwoordiging van de agrarische sector, representatief naar sector en bedrijfsomvang. De telefonische enquêtes zijn afgenomen door bureau Heliview, een gespecialiseerd veldwerkbureau dat regelmatig voor ECORYS de dataverzameling van grote onderzoeken verzorgt.

Beschrijving bestand geënquêteerde werkgevers

De werkgevers in de respons zijn als volgt naar omvang en sector verdeeld.

Tabel 1.1 Verdeling respons naar sector en bedrijfsomvang (absoluut en totaal percentages) en vergelijking met populatie

Sector	10-19 wn	20 – 99 wn	>= 100 wn	Totaal respons absoluut	Totaal respons %	Totaal steek- proef	Totaal steek- proef %
Bouw	54	49	25	128	9%	9.930	9%
Handel en horeca	210	154	61	425	28%	34.187	32%
Industrie	59	70	73	202	13%	12.608	12%
Zakelijke diensten	152	157	131	440	29%	15.313	14%
Overige diensten*	30	27	20	77	5%	5.355	5%
Overheid (incl. onderwijs en zorg)	103	48	77	228	15%	29.907	28%
Totaal	608	505	387	1500	100%	107.300	100%

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

* Onder overige dienstverlening (SBI-9) vallen de sectoren milieu, cultuur, sport, recreatie en andere kleine dienstverleners (kappers et cetera).

In de respons zijn de bedrijven in de zakelijke dienstverlening oververtegenwoordigd en de overheidswerkgevers ondervetegenwoordigd. De resultaten van de enquête worden in dit rapport gewogen naar de oorspronkelijke verdeling in de steekproef.

De sectorindeling in de steekproef is grover dan de sectoren waar we de casestudies hebben verricht. Uit elk van de bovenstaande 5 sectoren, met uitzondering van de industrie, zijn een of meer deelsectoren in het casestudie onderzoek betrokken:

- bouw → bouw- en installatiebedrijf, transportbedrijf
- handel en horeca → detailhandel (grote werkgever)
- industrie
- zakelijke diensten → financiële en overige zakelijke dienstverlening
- overige diensten → kleine werkgevers detailhandel, kapper
- overheid → sector zorg en onderwijs

Binnen de bedrijven zijn zoveel mogelijk direct leidinggevend geïnterviewd. Bij 21% van de bedrijven is dit niet gelukt en is een P&O-er of HRM functionaris gesproken. De leidinggevend is gevraagd aan hoeveel mensen zij leiding geven. Van hen geeft 39% leiding aan 1 tot 10 medewerkers en heeft 29% 11 tot 20 medewerkers. De resterende 32% van de leidinggevend geeft aan meer dan 20 medewerkers leiding. Aan alle

geïnterviewden, leidinggevenden en HRM-ers, is gevraagd een schatting te maken van het percentage vrouwen aan wie zij leiding geven en vervolgens het percentage ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en om het percentage mantelzorgers te schatten. Tabel 1.2 bevat de resultaten per sector. Daarbij zijn degenen die geen percentage konden schatten buiten beschouwing gelaten. Bij de ouders ging dat om 9% en bij de mantelzorgers om 5% van de leidinggevenden. Echter, van de leidinggevenden gaf 87% aan dat op zijn of haar afdeling geen enkele mantelzorger aanwezig was (0%). Omdat het aannemelijk is dat veel leidinggevenden niet weten of hun werknemers ook mantelzorger zijn zegt dit percentage vooral iets over de werkgevers die daar wel zicht op hebben.

Tabel 1.2 Schatting gemiddelde percentages vrouwen, ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en mantelzorgers door leidinggevenden, naar sector (gewogen resultaten)

Sector	% vrouwen (gem)	% ouders (gem)	% mantelzorgers (gem)
Bouw	20	20	0,2
Handel en horeca	50	29	1,0
Industrie	37	33	0,7
Overheid (incl. onderwijs en zorg)	81	33	2,8
Overige diensten	51	25	1,9
Zakelijke diensten	52	34	1,0
Totaal	52	31	1,2

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

Leidinggevenden met veel vrouwelijke medewerkers en weinig zicht op mantelzorgers

Tabel 1.2 laat zien dat de leidinggevenden in ons onderzoek gemiddeld met ruim de helft vrouwelijke medewerkers te maken hebben en dat ook in mannensectoren als de bouw en de industrie leidinggevenden met relatief hoge percentages vrouwelijke medewerkers werken. Het geschatte aandeel ouders met kinderen jonger dan 14 loopt niet sterk uiteen tussen de sectoren. Wat betreft het aandeel mantelzorgers valt allereerst op dat het overgrote deel van de leidinggevenden denkt geen mantelzorgers op de afdeling te hebben en dat binnen de overheid (inclusief zorg en onderwijs) met 3% nog het hoogste aantal mantelzorgers gesignaleerd wordt. Hierbij is niet bekend welke definitie van mantelzorg de werkgevers hanteren. Volgens de cijfers van het CBS zorgden in 2007 ruim 450 duizend werknemers langer dan twee weken voor een (ernstig) zieke of hulpbehoevende partner, ouder of kind in het huishouden. Ongeveer hetzelfde aantal werknemers verleende mantelzorg die korter dan twee weken duurde (CBS, 2008).⁴ In totaal gaat het dan om ruim 13% van de werkende beroepsbevolking, een beduidend hoger percentage dan de werkgevers hier inschatten.

1.6 Leeswijzer rapport

Na dit inleidende hoofdstuk volgt in hoofdstuk 2 de beschrijving van de afspraken en de wijze waarop deze tot stand komen. Hoofdstuk drie geeft zicht op de knelpunten en ervaringen van werkgevers en werknemers met de afspraken. Hiermee zijn de eerste drie onderzoeksvragen beantwoord. Het vierde hoofdstuk gaat in op de resterende twee onderzoeksvragen: wat zijn de voorwaarden voor succesvolle afspraken en welke goede voorbeelden kunnen geïdentificeerd worden? Tot slot bevat hoofdstuk 5 de overkoepelende beantwoording van de onderzoeksvragen en de conclusies. In de bijlagen zijn de literatuurlijst, het overzicht van de deelnemende bedrijven, het draaiboek voor de

⁴ CBS - Werkende mantelzorgers nemen iets vaker verlof op - Webmagazine.htm (2008).

groepsinterviews en de itemlijst voor de interviews met de leidinggevende/HR manager en de OR-vertegenwoordiger opgenomen.

2 Arbeid en zorg afspraken

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten langs de lijnen van de eerste twee onderzoeksvragen. Het gaat hier om de inhoud van de afspraken en de wijze waarop de afspraken tot stand komen. Hiervoor combineren we de gegevens uit de casestudies met de gegevens uit de enquête onder de werkgevers. Waar relevant vullen we deze aan met de bevindingen uit de literatuur. Dit hoofdstuk begint met de motieven die organisaties en leidinggevenden hebben om arbeid en zorg al dan niet te faciliteren. Vervolgens gaat paragraaf 2.3 in op de inhoud van het beleid en worden de afspraken besproken. De manier waarop de afspraken tot stand komen is onderwerp van paragraaf 2.5. In dit hoofdstuk maken we waar mogelijk uitsplitsingen naar sector: welke afspraken, knelpunten en oplossingen zijn kenmerkend voor de sector en wat kunnen de sectoren van elkaar leren. In hoofdstuk 3 worden de ervaringen met de afspraken besproken.

2.2 Motieven voor beleid

Alvorens de praktijk in de bedrijven te beschrijven, gaan we in op de motieven om al dan niet gericht 'arbeid en zorg beleid' te voeren. Bedrijven is gevraagd of en waarom ze specifiek arbeid en zorg beleid hebben ingevoerd, en op welke wijze ze dat vormgeven. In deze paragraaf behandelen we de verschillende motieven (uit de casestudies en uit de enquête) en maken we een onderscheid naar sectoren.

Uit de enquête onder werkgevers komen als de twee belangrijkste motieven voor het bedrijf om aandacht te besteden aan de mogelijkheid om arbeid en zorg te combineren naar voren:

1. Wensen van het huidige personeel ten aanzien van dit type regelingen en afspraken.
2. Het belang dat bedrijf hecht aan combineren van arbeid en zorg (de achtergrond hiervan kan verschillen: belang voor het bedrijf zelf of een meer algemeen, maatschappelijk belang).

Tabel 2.1 geeft de resultaten naar sector weer.

Tabel 2.1 Belangrijkste motief voor arbeid en zorg beleid naar sector (% werkgevers, gewogen resultaten)

Motief	Bouw	Handel & horeca	Industrie	Overheid	Overige diensten	Zakelijke dienstverlening	Totaal
Behoeft van zittend personeel aan dit type regelingen en afspraken	29	26	35	29	39	31	30
Pluspunt bij de werving van nieuw personeel (imago van bedrijf)	3	5	2	1	0	3	3
Bedrijf hecht waarde aan zorgtaken en het combineren van arbeid en (mantel)zorg	19	25	13	24	22	24	23
Anticiperen op wensen van werknemers van de toekomst	12	10	12	10	10	8	10
Anders, namelijk	29	27	32	28	24	28	28
Weet niet / zegt niet	8	7	7	8	5	6	7
Totaal	100	100	100	100	100	100	100

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

Een grote groep van 28% van de werkgevers geeft een ander motief dan de in tabel 2.1 genoemde motieven om arbeid en zorgbeleid te voeren. De belangrijkste motieven binnen de categorie 'anders, namelijk' zijn:

- behoud van personeel (5%)
- motivatie/tevredenheid van personeel (4%)
- geven en nemen (2%)
- zorg voor (welzijn) werknemers (2%)

Zittend personeel belangrijker motivatie dan toekomstig personeel

Ook de antwoorden binnen de categorie 'anders, namelijk..', hebben te maken met de behoeften en de situatie van het zittend personeel, met uitzondering van het motief 'geven en nemen'. Hiermee wordt duidelijk dat de motieven voor arbeid en zorg beleid binnen bedrijven bij het grootste deel van de werkgevers worden ingegeven door het zittend personeel en in mindere mate door verwachte behoeften van toekomstig personeel. Daarbij zijn er geen statistisch significante verschillen tussen de sectoren.

Een kwart van de werkgevers gaf als motief voor het beleid het belang dat het bedrijf hecht aan combineren van arbeid en zorg, dat wil zeggen dat arbeid en zorg beleid past binnen de normen en waarden van bedrijf. In de casestudies zijn wij dit motief vooral in de zakelijke sector tegengekomen.

Uit de literatuur blijkt dat bij het bieden van arrangementen meestal geen expliciete kostenafweging wordt gemaakt. Volgens onderzoek uit 2002 (Remery e.a. 2002) willen bedrijven zich ook niet profileren als een moderne werkgever, maar zien zij de arrangementen als een noodzaak in verband met de krappe arbeidsmarkt. Uit een recent onderzoek (SZW, 2008) blijkt dat bij het stimuleren van sommige regelingen (zwangerschap-verlof, ouderschapsverlof) een goed imago wel een rol speelt. De enquête onder de werkgevers laat zien dat dit alleen bij een klein deel van de werkgevers (3%) het belangrijkste motief is. Ook in de interviews bij de bedrijven kwam het imago nauwelijks als leidend voor het beleid naar voren. Slechts één leidinggevende in de zakelijke dienstverlening gaf aan dat het beeld naar buiten een rol speelde bij het beleid en wilde zich op de kaart zetten als een werkgever die de balans tussen privé en werk belangrijk vindt om op deze manier een aantrekkelijke werkgever te zijn en goede werknemers aan te trekken die loyaal aan het bedrijf zijn.

De interviews met de leidinggevenden laten zien dat behoeften van het personeel inderdaad een rol spelen bij het tot stand brengen van de regelingen en afspraken. Een enkel bedrijf ziet het beleid als 'dagelijkse noodzaak', omdat alle medewerkers thuis zorgtaken hebben (gehad). Volgens deze leidinggevende 'hoort het ook bij werken'. Een leidinggevende van een ander bedrijf formuleert het minder stellig:

"Als medewerkers te zwaar belast zijn vanwege de combinatie van werken en zorgen, is dat niet goed voor je medewerkers, maar ook niet voor het bedrijf. Op den duur is dat toch niet vol te houden. Dan doe je er wijs aan de belasting te bespreken en naar oplossingen te zoeken." (een leidinggevende in detailhandel)

De behoeften van de werknemers kunnen ook samengaan met meer expliciet bedrijfsbelang. Zo wees een leidinggevende op het belang van diversiteit van de werknemers in het bedrijf voor bevordering van innovatie in het bedrijf. Goede arrangementen voor arbeid en zorg kunnen ook voorkomen dat bijvoorbeeld vrouwen met kinderen stoppen met werken omdat ze arbeid en zorg niet goed kunnen combineren. Ook noemde een leidinggevende dat een goede balans tussen werk en privé ook nodig is om te zorgen dat werknemers gezond blijven en er een lager ziekteverzuim is. Een bedrijf dat zelf actief is in de zorg, noemde ook het maatschappelijk belang van bijvoorbeeld mantelzorgers. Zij houden als het ware het zorgstelsel betaalbaar.

Stellingen over arbeid en zorgbeleid

De werkgevers is gevraagd van een aantal stellingen over hun visie op en hun ervaringen met arbeid en zorg beleid aan te geven in hoeverre ze het ermee eens zijn. Tabel 2.2 laat per sector zien welk percentage van de werkgevers het met de stelling (zeer) eens is.

Tabel 2.2 Percentage werkgevers naar sector dat het (zeer) eens is met de stelling over arbeid en zorgbeleid, gewogen resultaten

Stelling	Bouw	Handel & horeca	Industrie	Overheid	Overige diensten	Zakelijke dienstverlening	Totaal
Ik zie het als mijn plicht om tot goede afspraken te komen over de combinatie van het werk en zorgtaken*	79	81	85	86	74	84	83
Afspraken over het vergemakkelijken van de combinatie van arbeid en zorg versterken de band met de werknemer	81	81	78	88	75	81	81
Als leidinggevende word ik vaak voor het blok gezet als het gaat om het maken van afspraken over de combinatie van arbeid en zorg	18	15	13	11	6	11	13
Als leidinggevende wil ik me liever niet met privé zaken bemoeien en daarom maak ik liever geen afspraken over arbeid en zorg*	8	10	8	6	11	8	9
Op mijn afdeling werken zoveel mensen in deeltijd dat de organisatie van het werk niet meer efficiënt te doen is*	9	7	7	15	5	5	8

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

* significante verschillen tussen de sectoren (0.05 niveau)

De meeste werkgevers zien het maken van afspraken over arbeid en zorg als hun plicht en verwachten ook dat dit de band met hun werknemer versterkt. De afspraken komen echter niet altijd vanzelf tot stand. Sommige leidinggevendenden voelen zich voor het blok gezet bij het maken van afspraken. In de bouw komt dit vaker voor dan bij de overige dienstverleningen, gemiddeld gaat het om 13% van de leidinggevendenden die dit wel eens zo ervaren heeft. Het komt heel weinig voor dat leidinggevendenden liever geen afspraken maken omdat ze zich niet met privé zaken willen bemoeien. Een vaak gehoord bezwaar tegen deeltijdwerk is dat het werk op een bepaald moment, wanneer teveel mensen in deeltijd werk werken, niet meer goed te organiseren is. De enquête laat zien dat vooral werkgevers in de overheidssectoren hier last van te hebben (15%), in de andere sectoren ervaren de leidinggevendenden dit nadeel nauwelijks.

2.3 Inhoud beleid en afspraken

2.3.1 Typering beleid

Werkgevers zijn gemotiveerd in algemene termen om arbeid en zorgbeleid te voeren. In de enquête hebben we de werkgevers gevraagd hoe ze hun eigen beleid ten aanzien van arbeid en zorg nu zouden kenschetsen. In tabel 2.3 blijkt dat de meeste bedrijven de mogelijkheid van deeltijdwerk en flexibele werktijden bieden (58%). Op de tweede plaats komen de bedrijven die aangeven dat er geen afspraken of regelingen op bedrijfsniveau zijn, maar dat er individuele afspraken mogelijk zijn (43%). Dit wordt bevestigd door de interviews met leidinggevendenden. Werkgevers maken liever op individueel niveau afspraken dan afspraken die voor het gehele bedrijf gelden. Zij zien liever niet dat medewerkers rechten kunnen claimen op bepaalde afspraken. Daarom geven werkgevers regelmatig aan dat er niets is vastgelegd op bedrijfsniveau, maar dat op individueel niveau van alles mogelijk is. Deeltijdwerk en flexibiliteit komen vooral voor bij de overheid en zakelijke dienstverlening. Individuele afspraken komen naast de overheid vooral voor in de bouw en de industrie. De bedrijven die een andere typering van hun beleid geven, noemen het geven van aandacht in het algemeen en het volgen van de cao.

Tabel 2.3 Kenschets van het beleid ten aanzien van arbeid en zorg naar sector, meerdere antwoorden mogelijk, gewogen resultaten (% werkgevers)

	Bouw	Handel en Horeca	Industrie	Overheid (incl. onderwijs en zorg)	Overige diensten	Zakelijke diensten	Totaal
Deeltijd en flexibele werktijden mogelijk	40	55	49	69	52	65	58
Aanpassingen in werktijden mogelijk voor ouders van jonge kinderen	17	33	35	29	29	39	32
Aandacht voor verlof-regelingen: meer verlof mogelijk dan wet	20	28	29	43	34	34	32
Duidelijke aandacht voor mantelzorgers en hun behoeften	7	9	7	17	13	11	10
Geen afspraken of regelingen op bedrijfsniveau maar individuele afspraken	56	40	48	41	41	42	43
Geen specifieke aandacht voor de combinatie van arbeid en (mantel)zorg	17	14	10	7	24	9	12
Anders, namelijk	6	9	8	11	7	7	8

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

Een aparte vraag ging expliciet in op het verschil tussen individuele afspraken en afspraken die voor het gehele bedrijf golden. Bijna drie kwart van de werkgevers geeft aan dat de succesvolle afspraken voornamelijk individuele afspraken zijn.

Tabel 2.4 Zijn succesvolle (combinaties van) afspraken maatwerk of gelden deze voor iedereen, naar sector, gewogen resultaten (% werkgevers)

	Bouw	Handel & horeca	Industrie	Overheid	Overige diensten	Zakelijke dienstverl	TO-TAAL
Merendeel van de afspraken is individueel maatwerk	80	79	81	70	72	80	76
Merendeel van de afspraken geldt voor iedereen (of: is gebaseerd op regelingen die voor iedereen gelden)	16	15	14	21	21	14	18
Ongeveer de helft van de afspraken geldt voor iedereen en ongeveer de helft is maatwerk	4	6	5	9	7	6	7

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009).

Bij de overheid en bij de overige dienstverlening worden minder afspraken als maatwerk gemaakt dan bij de andere sectoren, maar ook daar geeft ruim 70% van de werkgevers aan dat het merendeel van de succesvolle afspraken individueel maatwerk is.

2.3.2 Meest gebruikte afspraken

Het arbeid en zorg beleid vindt uiteindelijk zijn weerslag in concrete afspraken en arrangementen. Aan de werkgevers is gevraagd welke vijf van negen verschillende mogelijkheden het meest gebruikt worden door ouders met kinderen onder de 14 jaar en door mantelzorgers. Het gaat om de volgende mogelijkheden:

- deeltijd werken
- flexibele werktijden
- thuiswerken
- duobaan
- gebruik van vakantiedagen
- gebruik van verlof
- mogelijkheid om arbeidsduur 1 keer per jaar aan te passen (binnen bepaald percentage afwijking van originele contract werktijdsduur)
- individuele afspraken die in lijn zijn met bestaand beleid
- individuele afspraken die afwijken van bestaand beleid (dus uitzondering)

Tabel 2.5 geeft aan welke mogelijkheden volgens de werkgevers het meeste door de ouders gebruikt worden.

Tabel 2.5 Vijf meest gebruikte afspraken t.b.v. arbeid en zorg combinatie door ouders (volgens werkgevers), naar sector, gewogen resultaten (%)

	Bouw	Handel en Horeca	Industrie	Overheid (incl. onderwijs en zorg)	Overige diensten	Zakelijke diensten	Totaal
Deeltijdwerk	30	48	51	75	44	59	54
Flexibele werktijden	29	39	43	40	44	51	42
Gebruik van verlofregelingen	34	28	34	62	31	42	38
Gebruik van vakantiedagen	26	23	33	30	26	28	27
Individuele afspraken in lijn met bestaand beleid	26	21	24	31	31	19	23

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

Veruit de meest gebruikte mogelijkheid is deeltijdwerk, op de voet gevolgd door flexibele werktijden. Voor deeltijdwerk en het gebruik van verlofregelingen geldt dat werkgevers in de overheidssectoren hier meer dan werkgevers in de andere sectoren gebruik van maken. Wanneer gekeken wordt naar de combinatie van mogelijkheden die gebruikt worden dan is de combinatie van deeltijdwerk met flexibele werktijd ook de meest voorkomende, zij het dat een groot deel van de werkgevers geen combinatie herkende en het vooral om enkele mogelijkheden gaat waar werknemers gebruik van maken (niet in tabel).

De werkgevers is ook gevraagd welke top 5 van afspraken door mantelzorgers in hun bedrijf gebruikt wordt. Mantelzorgers maken volgens de werkgevers gebruik van dezelfde vijf mogelijkheden, alleen wisselen 'individuele afspraken' en gebruik van vakantiedagen van 4^e en 5^e plaats. Het aantal werkgevers dat deze vraag beantwoordt is zo klein dat het niet zinvol is de percentages weer te geven. Gezien dit beperkte aantal antwoorden zijn de verschillen tussen sectoren beperkt. Maar ook voor de mantelzorgers geldt dat bij de overheid de meeste mogelijkheden worden gebruikt.

Combinatie van afspraken

Het arbeid en zorgbeleid van organisaties wordt vormgegeven in arrangementen: combinaties van afspraken waar door ouders en mantelzorgers gebruik van gemaakt wordt. Wanneer werkgevers echter gevraagd wordt naar de combinaties van mogelijkheden die ze bieden en die gebruikt worden, dan geeft 55% van de werkgevers aan dat ouders in hun bedrijf niet van een combinatie van mogelijkheden gebruik maken (hooguit van een enkele mogelijkheid zoals we hiervoor zagen). Voor de werkgevers die zeggen leiding te geven aan mantelzorgers (14% van de werkgevers) geldt dat 48% aangeeft dat de mantelzorgers niet van een combinatie gebruik maken.

De drie combinaties die voor ouders met kinderen onder de 14 jaar het meest voorkomen zijn:

- deeltijdwerk in combinatie met flexibele werktijden (12% van alle werkgevers)
- deeltijdwerk in combinatie met het gebruik van verlofregelingen (3%)
- deeltijdwerk in combinatie met individuele afspraken (2%)

De werkgevers met mantelzorgers noemen ook

- deeltijdwerk in combinatie met flexibele werktijden (20% van de werkgevers met mantelzorgers)
- deeltijdwerk in combinatie met het gebruik van verlofregelingen (8%)

De derde combinatie verschilt echter van die voor de ouders, namelijk:
- deeltijdwerk in combinatie met het gebruik van (extra) vakantiedagen

De mantelzorger lijkt vaker dan de ouder gebruik te maken van vakantiedagen om arbeid en zorg te combineren. Opvallend is verder dat een combinatie waar thuis werken onderdeel van is, nauwelijks voorkomt. Wel zijn er verschillen tussen de sectoren. De combinatie van deeltijdwerk en flexibele werktijden voor ouders komt het meest voor in de zakelijke dienstverlening (14% van alle werkgevers), bij de overheid (14%) en in de industrie (12%) en de handel en horeca (14%). Deeltijdwerk en gebruik van verlofregelingen komt het meeste in combinatie voor bij de overheid (7%) en in de zakelijke dienstverlening (4%).

In de bedrijven zijn we de combinatie van deeltijdwerk en flexibele werktijden ook het meeste tegen gekomen. Daarbij ging het dan vaak om flexibele begin- en eindtijden en de mogelijkheid om onverwacht weg te kunnen in verband met zorgtaken met de mogelijkheid deze werktijd op een ander tijdstip in te halen.

2.3.3 Onderwerpen van afspraken

Op basis van de casestudies zijn zeven onderwerpen geformuleerd waarover afspraken worden gemaakt: arbeidsduur, arbeidspatroon, verlof, thuiswerken, werkzaamheden aanpassen, afwijking van beleid/regelgeving en overige. Per onderwerp geven we een korte omschrijving en gaan we na welk type afspraken gebruikt wordt.

Arbeitsduur aanpassen

Het aanpassen van de arbeidsduur kan verschillende vormen aannemen en kan tijdelijk of permanent zijn en al dan niet contractueel vastgelegd zijn. We onderscheiden de volgende vormen:

- deeltijd
- jaaruren systeem
- opnemen van vakantiedagen
- extra vakantiedagen kopen
- gebruiken opgebouwde overuren

De wijze waarop ouders en mantelzorgers volgens de werkgevers vakantiedagen inzetten, is in tabel 2.6 weergegeven.

Tabel 2.6 Gebruik opnemen vakantiedagen door ouders en mantelzorgers, gewogen resultaten (% werkgevers)

Vorm gebruik vakantiedagen	Ouders met kinderen jonger dan 14 jaar	Mantelzorgers
Opnemen van reguliere vakantiedagen in verband met zorg	25	3
Extra vakantiedagen kopen in verband met zorg	6	1

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009).

Vakantiedagen blijken vooral voor ouders een vorm van flexibiliteit en vangnet te bieden. Maar ook mantelzorgers maken hier volgens hun werkgevers gebruik van. Hierbij is het van belang dat het gaat om het gebruik van vakantiedagen voor zorg voor zover de werkgevers dat weten. Dit betekent dat hier waarschijnlijk sprake is van een onderschatting. In het geval van mantelzorgers is deze onderschatting nog vele malen groter gezien het aantal werkgevers dat niet weet of er mantelzorgers in dienst zijn.

Arbeidspatroon aanpassen

Binnen een gegeven arbeidsduur kan het arbeidspatroon aangepast worden. Hier gaat het om verschillende vormen van flexibiliteit, die zowel voor de werknemer als voor de werkgever ingezet kunnen worden:

- roosters
- glijdende werktijden (beginnen tussen 8 en 10, einde tussen 16 en 18)
- ruilen
- vaste (vrije) dagen
- eigen tijd indelen/flexibiliteit qua tijd (op basis van productieafspraken)
- aangepaste werktijden (bijv. later beginnen op een vaste dag)

In de enquête geven de werkgevers aan dat ouders en mantelzorgers op de volgende manier gebruik maken van het inzetten van flexibele werktijden (tabel 2.7).

Tabel 2.7 Gebruik vormen van flexibele werktijden door ouders en mantelzorgers volgens de werkgever, gewogen resultaten (% werkgevers)

Vorm flexibele werktijden	Ouders met kinderen jonger dan 14 jaar	Mantelzorgers
Op dag zelf (flexibele begin- en eindtijden)	26	3
Flexibele tijden per week	21	3
Flexibele tijden door het jaar	12	2
Zelf roosteren	10	2

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

Verlof inzetten (wettelijke en cao regelingen)

Ouders van kinderen onder de 14 jaar en mantelzorgers kunnen verschillende vormen van verlof inzetten om arbeid en zorg te combineren:

- kortdurend zorgverlof
- langdurend zorgverlof
- calamiteitenverlof
- ouderschapsverlof

De verschillende verlofvormen bedoeld om tijd voor zorg te realiseren worden in vergelijkbare mate ingezet als de reguliere vakantiedagen. Tabel 2.8 laat het gebruik van de verschillende verlofvormen door ouders en mantelzorgers zien zoals de werkgevers dat hebben aangegeven.

Tabel 2.8 Gebruik verlofvormen door ouders en mantelzorgers volgens werkgevers ,meerdere antwoorden mogelijk, gewogen resultaten (% werkgevers)

Verlofvorm	Ouders met kinderen jonger dan 14	Mantelzorgers
	jaar (n=6)	(n=105)
Kortdurend zorgverlof	64	81
Aanvullend kortdurend zorgverlof (langer dan wettelijke verlof)	15	40
Langdurend zorgverlof (onbetaald)	23	26
Aanvullend langdurend zorgverlof (langer dan wettelijk verlof)	10	23
Ouderschapsverlof	65	32
Vaderschapsverlof	14	12
Calamiteitenverlof	47	55

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

Voor ouders zijn ouderschapsverlof en kortdurend zorgverlof de meest gebruikte verlofvormen. Mantelzorgers maken het meest gebruik van kortdurend zorgverlof. Ook is gevraagd of werknemers aanvullend kortdurend of langdurend verlof opnemen, hetgeen in feite onbetaald verlof is. Dit komt ook nog bij 10 tot 40% van de ouders en de mantelzorgers voor. Het calamiteitenverlof wordt volgens de werkgevers ook in ruime mate gebruikt door ouders en mantelzorgers.

Thuiswerken

Thuiswerken bestaat vaak uit de mogelijkheid om een vaste dag per week thuis te werken, of om vanuit huis in te loggen op het netwerk om buiten werktijden om e-mails te beantwoorden en bijvoorbeeld administratie bij te werken.

Werkzaamheden aanpassen

In een aantal gevallen is sprake van het aanpassen van de werkzaamheden omdat de zorgtaken van de werknemer het uitvoeren van de contractwerkzaamheden onmogelijk maakt. Te denken valt aan minder fysiek zwaar werk en aan minder contact met klanten.

Positieve afwijking van regels ten behoeve van medewerker

In sommige gevallen wordt afgeweken van gangbaar beleid en regelgeving om de medewerker te ondersteunen arbeid en zorgtaken te combineren. Het gaat dan om vrijstelling van het werken op een voor het bedrijf verplichte werkdag, mogelijkheid tot thuiswerken of voor een langere periode verlof kunnen opnemen.

2.3.4 *Formele en informele afspraken*

In de praktijk worden er formele en informele afspraken gemaakt. Met een formele afspraak bedoelen we een op schrift of mondeling vastgelegde afspraak die in het kader van arbeid en zorg beleid past. In grote lijnen is de omvang van het verlof veelal formeel geregeld. Wanneer afwezigheid in verband met mantelzorgtaken onverwacht noodzakelijk is, wordt dit meest informeel afgesproken. Vaak wordt de wijze waarop het verlof afgerekend wordt pas achteraf besproken. Een kleiner bedrijf in de zakelijke dienstverlening vindt individueel maatwerk het uitgangspunt. Waar veel informeel gebeurt, dreigt wel het risico van het meten met verschillende maten. Een organisatie in de zorg vond de informele praktijk doorschieten en heeft nieuwe grenzen gesteld.

Formele afspraken

Afspraken over de arbeidsduur worden grotendeels formeel vastgelegd. De deeltijdsafspraken zijn formeel in de arbeidsovereenkomst vastgelegd. Ook het werken met een jaaruren systematiek is contractueel (via cao of arbeidsovereenkomst) vastgelegd, waarbij er in overleg ruimte is voor een afwisselende arbeidsduur per week, maar er wel een bepaald aantal uren op jaarbasis gewerkt wordt. Ook een aantal afspraken over het gebruik van verlofregelingen en vakantiedagen zijn als formele afspraken te beschouwen.

Informeel afspraken

Een groot deel van de overige afspraken wordt meer informeel geregeld. Ook bij gebruik van kortdurend zorgverlof, op zich een wettelijke en formele regeling, blijkt dat de uitvoering vaak informeel vorm krijgt. Het inzetten en bepalen wanneer zorgverlof opgenomen wordt, gebeurt in onderling overleg tussen de medewerker en de leidinggevende en wordt niet op papier vastgelegd. Ook zijn de criteria voor toekenning niet altijd helder. Een terrein waarop veel informele afspraken worden gemaakt zijn de flexibele werktijden en thuis werken. In een aantal sectoren wordt vastgelegd hoeveel dagen men thuis mag werken. Zo geldt voor een organisatie in de zorgsector de afspraak dat 20% van de werktijd thuis gewerkt mag worden. Een organisatie in de zakelijke dienstverlening beperkt het thuiswerken tot werknemers met een arbeidsduur vanaf 32 uur en maximeert dit op twee dagen per week.

Wanneer medewerkers hun arbeidspatroon aanpassen om aan zorgverplichtingen naast hun werk te voldoen, wordt dit over het algemeen niet formeel vastgelegd, maar is er sprake van een afspraak tussen medewerker en werkgever voor bepaalde tijd.

Met name voor mensen die ingeroosterd worden is het belangrijk dat zij voor een bepaalde periode (bijvoorbeeld drie maanden) weten wat hun roostervrije dag is, anders is het moeilijk om kinderopvang te regelen. Voor zowel mantelzorgers als ouders is in de zorg een zekere mate van stabiliteit in het werk van belang om alles geregeld te krijgen. Flexibele inzetbaarheid en grote beschikbaarheid is een kenmerk van werken in de zorg waar iedereen zich van bewust is. Maar het stellen van grenzen en goede afspraken over de wijze waarop de medewerker invloed kan uitoefenen op zijn of haar werktijden, vergroot de rust in het leven van medewerkers met zorgtaken.

2.4 Arrangementen per sector

In de verschillende sectoren wordt van verschillende arrangementen gebruikt gemaakt die voor een deel te maken hebben met de aard van het werk. Hier is in beeld gebracht welke kenmerken van het werk welke implicaties hebben voor de afspraken om arbeid en zorgtaken te combineren. Het gaat in de analyse in deze tabel om de kernfunctie in de organisatie.

Tabel 2.9 Overzicht kenmerken van werk vanuit perspectief arbeid en zorg arrangement

Kenmerken van werk	Invloed op zorgtaken
Werken met mensen behoort tot primaire proces	Invloed in verband met de locatie van de klant
Direct contact met cliënten / klanten / patiënten / leerlingen	Locatiegebonden werk
Volcontinue roosters	Strikte eisen aan vervanging
School of winkeltijden	Minder flexibiliteit in begin- en eindtijden
Werken op afspraak	Afspraak kan verzet naar geschikter moment
Toezicht op werk noodzakelijk	Locatiegebonden werk

Kenmerken van werk	Invloed op zorgtaken
Output toetsbaar	Flexibiliteit in tijd en werkplek mogelijk
Telefonisch contact met cliënten	Goede technische voorzieningen nodig
Samenwerking met collega's in uitvoering van taak noodzakelijk	Overleg noodzakelijk
Autonoom werk	Eigen indeling arbeidspatroom mogelijk

Bron: analyse interviews casestudies

Wanneer de aard van de werkzaamheden gekoppeld wordt aan de mogelijkheden tot het maken van de zeven soorten afspraken, is het niet verrassend dat zich de meeste problemen voordoen in functies waarin direct contact met de klant noodzakelijk is, waar in (volcontinue) roosters gewerkt wordt, waar men afhankelijk is van school- en winkel tijden en waar men aan bepaalde machinerie op locatie werkt. In functies met deze kenmerken is het moeilijk om thuis te werken of op andere tijden te werken. Tabel 2.10 geeft dit overzicht.

Tabel 2.10 De aard van de werkzaamheden gekoppeld aan de mogelijkheid bepaalde afspraken te maken

Kenmerken van werk	Arbeidsduur aanpassen	Arbeids-patroon aanpassen	Verlof regelingen inzetten	Thuiswerken	Werkzaamheden aanpassen	Positieve afwijking en overig
Werken met mensen behoort tot primaire proces	ja	ja	ja	nee	Ja	ja
Direct contact met cliënten / klanten / patiënten / leerlingen	ja	ja	ja	nee	ja	ja
Volcontinue roosters	ja	via ruilen	ja	nee	ja – beperkt	ja
School of winkeltijden	ja	lastiger	ja	ja – buiten school- en winkeltijd	Ja	ja
Werken op afspraak	ja	ja	ja	ja	Ja	ja
Toezicht op werk noodzakelijk	ja	ja	ja	nee	Ja	ja
Output toetsbaar	ja	ja	ja	ja	Ja	ja
Telefonisch contact met cliënten	ja	ja - beperkt	ja	ja	Ja	ja

Kenmerken van werk	Arbeidsduur aanpassen	Arbeidspatroon aanpassen	Verlof regelingen inzetten	Thuiswerken	Werkzaamheden aanpassen	Positieve afwijking en overig
Samenwerking met collega's in uitvoering van taak noodzakelijk	ja	ja - beperkt	ja	nee	Ja	ja
Autonoom werk	ja	ja	ja	ja	Ja	ja

Bron: analyse interviews casestudies

Kijken we naar de kenmerken van het werk en de sectoren dan kan de volgende schets van de mogelijkheden per sector gegeven worden⁵.

Detailhandel

De detailhandel wordt gekenmerkt door rechtstreeks contact met klanten. Het werk dient daar verricht te worden waar de dienst verleend wordt of het product verkocht wordt. Men heeft te maken met openingstijden van de winkel (met pieken en dalen) en binnen de openingstijden wordt veelal met roosters gewerkt. Het type arrangementen dat voorkomt in de detailhandel is: arbeidsduurverkorting, al dan niet gecombineerd met aanpassing in het arbeidspatroon en gebruikmaking van zorgverlof. Het werken in roosters wordt door het ene bedrijf ingevuld door met alle werknemers individuele afspraken te maken over het arbeidspatroon en door het andere bedrijf door ruime beschikbaarheid te vragen, waarna – langer of korter tevoren – ingeroosterd wordt en de diensten bekend gemaakt worden. Op zeer beperkte schaal worden daarnaast individuele afspraken op maat gemaakt. In de casestudies is daarvan één maal melding gemaakt. In die specifieke situatie is over de uitzondering overlegd met alle andere medewerkers van die afdeling. Werknemers in het primaire proces in de detailhandel kunnen, op een enkele uitzondering na, zoals een webwinkel, niet thuis hun werk verrichten.

Zorg

In de zorg is het werken met mensen de hoofdmoot. Het werk is meestal locatiegebonden, soms op de locatie van de organisatie (waar mensen wonen of verblijven en waar specifieke apparatuur beschikbaar is) soms bij mensen thuis. In de zorg wordt of in (volcontinue) roosters of op afspraak gewerkt. Waar op afspraak wordt gewerkt kan het gaan om behandeling van een cliënt of verzorging aan huis. In beide gevallen gaat het om individueel te verrichten werk. Het type arrangement dat voorkomt in de zorg is: arbeidsduurverkorting, al dan niet gecombineerd met aanpassing in het arbeidspatroon en gebruikmaking van zorgverlof. Waar behandelingen en dossierwerk thuis voorbereid kunnen worden, komt ook de combinatie met 'thuiswerken' voor, zij het meestal in beperkte mate. Waar gewerkt wordt in volcontinue roosters gaat men meestal uit van dagelijkse beschikbaarheid van medewerkers en kunnen een of enkele dagdelen overeengekomen worden waarop men niet beschikbaar is. Ruimte voor aanpassing van het arbeidspatroon aan de eigen wensen van medewerkers wordt geregeld door de mogelijkheid te bieden voorkeuren kenbaar te maken. Daarnaast kan men veelal onderling ruilen. Waar gewerkt wordt op afspraak is er ruimte voor medewerkers om tijden naar eigen wens te beïnvloeden. In sommige zorgorganisaties is structureel jaarlijks overleg tussen werkgever en werknemer over arbeidsduur en arbeidspatroon geregeld.

⁵ Zie ook bijlage 6 Arrangementen per sector.

Onderwijs

Het werken met mensen maakt ook binnen het onderwijs deel uit van het primaire proces. Op momenten dat er les gegeven wordt of leerlingen en studenten begeleid worden is het werk locatiegebonden. Voorbereiding en controlewerk is niet perse aan de school gebonden. Er wordt voor wat betreft de lessen in roosters gewerkt. Begeleiding wordt veelal specifiek afgesproken. Het type arrangementen dat wordt benut is het aanpassen van de arbeidsduur, gecombineerd met aanpassing van het arbeidspatroon, het gebruiken van zorgverlof en thuiswerken. Individueel maatwerk wordt eveneens toegepast evenals, in een enkele situatie, aanpassing van de werkzaamheden.

Zakelijke dienstverlening

In de zakelijke dienstverlening speelt het primaire proces zich af rond de dienst die men verleent of het product dat men verkoopt. Men werkt veelal binnen (flexibele) kantoor tijden of maakt afspraken met opdrachtgevers of klanten. Er is in een reeks functies telefonisch, persoonlijk of digitaal contact met klanten. Samenwerking met collega's is soms noodzakelijk en veelal wordt het werk individueel verricht. Sommige werkzaamheden zijn locatiegebonden (vanwege dossiers, benutting collegiale expertise, pc's of locatie van de opdrachtgever). Met goede technische ondersteuning vermindert de locatiegebondenheid. Soms zijn er kwantitatieve en kwalitatieve productiviteitsafspraken. De concrete toetsbaarheid van de output verruimt de mogelijkheden tot flexibiliteit in tijd en locatie. In de zakelijke dienstverlening wordt het breedste scala aan zorgarrangementen ingezet. Het aanpassen van de arbeidsduur wordt vaak gecombineerd met het aanpassen van het arbeidspatroon en het benutten van zorgverlof. Daarnaast wordt regelmatig gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot thuiswerken. Ook regulier overleg met de leidinggevende en individueel maatwerk worden toegepast. Eén bedrijf heeft naast aanpassingen van de arbeidsduur, thuiswerk en zorgverlof ook een bijzonder arrangement, namelijk vaderschapsverlof ingezet.

Bouw- en transportsector

In de bouw is er een groot verschil tussen administratief personeel en personeel op locatie. Ook in de transportsector is er grote diversiteit in functies. Medewerkers op de administratie, P&O afdelingen, logistieke planning e.d. werken vaak wel op kantoor, maar kunnen hun werk ook vanuit huis doen en kunnen schuiven in werktijden. Personeel op locatie of landtransport zijn gebonden aan afspraken met klanten, werken onder direct toezicht van een leidinggevende en in de bouw wordt in teams gewerkt. Er wordt weinig parttime gewerkt en dan alleen in grote deeltijdbanen van 32 uur. Beide onderzochte bedrijven volgen de Wet Arbeid en Zorg volgens hun cao's en hebben geen aanvullende regelingen. Wel is er op individueel niveau vrij veel flexibiliteit in de vorm van aangepaste werktijden en soms thuis werken (indien de functie dat toelaat). De transportsector is volgens de P&O manager nog wel een mannenwereld en daarom komt werken in deeltijd niet veel voor. De mannen die er werken hebben die noodzaak ook niet omdat hun partner thuis voor de kinderen zorgt. Er wordt wel gebruik gemaakt van kortdurend zorgverlof en het opbouwen van overuren om voor verlof in te zetten. Bij een mantelzorger in de bouw is afgesproken om regulier overleg met de leidinggevende te organiseren om op de hoogte te blijven hoe het gaat (vader met zieke dochter).

2.5 Totstandkoming afspraken

Hier gaat het er om hoe de afspraak tot stand is gekomen. Om optimaal van arbeid en zorg arrangementen gebruik te kunnen maken is het immers van belang dat afspraken hierover soepel tot stand komen. In de casestudies is naar verschillende aspecten van het tot stand komen van de afspraken gevraagd:

- wie nam het initiatief

- op welke wijze is het onderwerp ter sprake gebracht
- verloop en ervaring van proces van afspraken maken
- houding van werknemers en de houding van de leidinggevende

Hierbij komt duidelijk verschil naar voren tussen de ervaringen van de mantelzorgers en ouders.

2.5.1 *Sommige afspraken worden niet als een afspraak ervaren*

Uit de groepsinterviews blijkt dat naarmate de gemaakte afspraak meer binnen de reguliere cultuur past deze minder als een expliciete afspraak ervaren wordt.

Veel deelnemers aan groepsinterviews gaven in eerste instantie aan dat ze *geen afspraken* hebben gemaakt en dat ze dus niets hebben geregeld om zorg en arbeid te kunnen combineren. Bij navraag bleek dat de werknemers wel iets hebben geregeld om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken. Daaronder vielen bijvoorbeeld flexibele werktijden, een vrije dag opnemen als het nodig is of niet hoeven over te werken. Ook part-time werk werd vaak niet ervaren als een afspraak. Dat had ten eerste te maken met de bedrijfscultuur. Binnen de zorg lijkt voltijd werken niet meer de norm. Hetzelfde geldt voor de kleinere bedrijven in de detailhandel. In de zakelijke dienstverlening zijn kleinere deeltijdbanen minder vanzelfsprekend en is er meer ruimte voor het schuiven met werktijden. Bij een bedrijf in de zakelijke dienstverlening konden deelnemers gebruik maken van de flexibiliteit die het bedrijf hen biedt wat betreft begin- en eindtijden en spreiding van de werkuren over de week. Bij een kapsalon werkt bijna elke medewerker in deeltijd. Bij een zorginstelling die verpleging en verzorging aan huis verzorgt en daardoor juist veel flexibiliteit van zijn werknemers vraagt, werd er wel gepraat in termen van 'afspraken'. Daar ging het juist om afspraken over vaste werkdagen en een vaste werkavond. Ten tweede ging het maken van afspraken soms zo vanzelfsprekend dat het door de deelnemers niet ervaren werd als het maken van afspraken.

2.5.2 *Initiatief om afspraken te maken*

Het initiatief bij het maken van een afspraak ligt vooral bij de werknemers. Werknemers vinden dit ook niet meer dan normaal.

"Hoe moet dat anders dan? Alsof het van het leidinggevende kan komen maar die weet niet dat jij problemen hebt. Jij moet dat zelf aankaarten." (Mantelzorgster bij een zakelijke dienstverlening)

Soms is het de leidinggevende die signaleert dat het niet goed gaat zoals een leidinggevende van een ouder in de detailhandel, die te maken kreeg met een kind dat veel aandacht vroeg.

"Ik voelde zelf dat het niet goed ging en toen ik zo ongeveer in tranen binnenkwam, zag de leidinggevende ook dat het niet goed met mij ging en hebben wij samen gekeken wat er aan te doen was." (een ouder in detailhandel)

Mantelzorgers

Uit de resultaten blijkt dat bij formele verlofregelingen zoals bijzonder verlof, kortdurend of langdurend verlof voor mantelzorgers het initiatief om de afspraak te maken vaker bij de leidinggevende lag. Dit kan betekenen dat in het geval van mantelzorg de leidinggevende vaker het initiatief neemt en een meer sturende rol heeft. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat deze verlofregelingen minder bekend zijn onder de werknemers. Daarnaast

hebben mantelzorgers al zoveel dingen aan hun hoofd, dat ze soms niet aan het regelen toe komen. De emotionele afstand tot de situatie is daarbij soms zo klein dat de mantelzorger niet eens in de gaten heeft dat de grens van het haalbare binnen de reguliere werktijden bereikt wordt. Onderstaand citaat vat dit samen.

"Ik was in paniek. Mijn moeder was ziek en zat in een bejaardentehuis, zij moest (vanwege haar ziekte) naar een verpleegtehuis. Hoe ga je dat doen?" "Ik heb deze situatie toen met mijn leidinggevende besproken en die wees mij op zorgverlof." (Mantelzorger bij een zorginstelling)

Mantelzorgers geven aan dat het voor hen eigenlijk geen *keuze* is geweest, maar een *noodzaak* om hun situatie te bespreken met de leidinggevende.

Maken van afspraken over het algemeen als prettig ervaren

Veel afspraken zijn in de loop van de tijd bijna stilzwijgend tot stand gekomen en informeel. Of zoals een werknemer vertelt:

"Het is zo gegroeid, maar concrete afspraken zijn niet gemaakt." (Een ouder in de zakelijke dienstverlening)

Over het algemeen wordt het tot stand komen van de afspraken als prettig ervaren. Het positieve zit vooral in het meedenken en meeleven van de leidinggevende en de soepele opstelling.

"De leidinggevende keek tevreden, kwam zelf met aanvullende voorstellen en maakte geen vervelende opmerkingen"

Sommige leidinggevendens hebben moeten wennen aan dergelijke afspraken. Een ouder uit een bedrijf in de zakelijke dienstverlening geeft aan dat indertijd haar leidinggevende reageerde met de opmerking "*Je weet je werk gaat voor*". Toen deze leidinggevende later zelf ouder werd gaf deze uit eigen beweging aan dat deze uitspraak niet realistisch was.

Meeste afspraken mondeling geregeld

In de enquête is de werkgevers gevraagd hoe de meeste succesvolle afspraken tot stand komen. Daaruit blijkt dat ongeveer 70% van de afspraken mondeling wordt geregeld.

Tabel 2.11 Wijze waarop de succesvolle afspraken tot stand komen, volgens werkgevers, gewogen resultaten (meerdere antwoorden mogelijk) (%)

	Ouders (%)	Mantelzorgers (%)
Mondeling	69	70
Schriftelijk	48	50
Stilzwijgend	1	2
Afspraken worden als zo informeel ervaren dat ze niet als afspraak gezien worden	2	2
In jaargesprek	2	1
Bij sollicitatiegesprek	6	2
Anders	3	4

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

Het hoge percentage afspraken dat mondeling gemaakt wordt, komt overeen met het beeld uit de groepsinterviews. Het regelen van de afspraken ging soms zo vanzelfsprekend dat het niet als een afspraak werd beschouwd. Uit de interviews blijkt dat flexibiliteit en thuis werken meestal informeel (niet schriftelijk) werd geregeld. Soms is wel vastgelegd op welk aantal dagen men thuis werkt. Afspraken over verlof worden meestal schriftelijk vastgelegd.

2.5.3 Knelpunten ervaren door werknemers bij het maken van afspraken

In een paar gevallen gaven de werknemers aan dat ze knelpunten ondervonden bij het maken van afspraken. Het ging dan vooral over de gevallen waar volgens de leidinggevende/P&O de werknemers geen recht hadden op een regeling. In een geval ging het om geen recht hebben op een zorgverlof, omdat de moeder niet bij de werknemers in woonde. Wij zijn slechts enkele gevallen tegengekomen waarin verzoeken niet ingewilligd werden. Een geïnterviewde werknemer gaf bijvoorbeeld aan dat ze moest 'knokken' en dat ze twee jaar bezig geweest om voor elkaar te krijgen dat ze op woensdagmorgen thuis kan werken. Toen de leidinggevende haar verzoek uiteindelijk honoreerde, was het wel snel geregeld⁶. Een ander voorbeeld is een medewerker in de detailhandel die het niet voor elkaar kreeg om vaste werkdagen te krijgen. Ze heeft er voor gekozen naar een ander bedrijf in de detailhandel over te stappen waar ze wel afspraken over werktijden kon maken. Ook het aanvragen van zorgverlof kan tot problemen leiden. Een mantelzorger vertelde:

"Ik heb niets af kunnen afspreken, dus heb slechte ervaring. Het proberen is een slechte ervaring geweest." (mantelzorger, zakelijker dienstverlening/overheid).

Het regelen van zorgverlof leverde voor deze man zo veel rompsloop op (zelf bijhouden van dagen en dergelijke) dat hij niet meer om zorgverlof vraagt. Hoewel deze man een uitzondering is, blijkt ook uit de literatuur dat ondanks het recht om bepaalde zorgverloven op te nemen het sommige werknemers moeite kost om verlof te krijgen en dat ze discussie moeten voeren over de omvang of het moment van het verlof. Bij kortdurend verlof bijvoorbeeld in 10% van de gevallen en bij ouderschapverlof in 3% van de gevallen bij de overheid en bij 29% van de gevallen bij niet-overheid. Bijna geen enkele werknemer (0,2) kreeg te maken met het afwijzen van een verzoek tot vermindering van het aantal uren. Het verzoek tot arbeidsverkorting gaat meestal vrij informeel en mondeling, maar de uitslag is niet altijd direct bekend (SZW, 2008).

Andere minder prettige ervaringen hadden betrekking op het feit dat de leidinggevende soms laat merken dat hij/of zij het niet prettig vindt als een werknemer, zoals afgesproken, vrij neemt of dat men erachter komt dat men toch op meer dagen recht heeft dan de leidinggevende in eerste instantie aangaf. Als de gemaakte afspraken ten einde lopen, als bijvoorbeeld de duur van het verlof verstreken is, zijn de werknemers minder tevreden over het maken van afspraken.

2.5.4 Ervaringen van mantelzorgers en ouders verschillend

Het tot stand komen van afspraken bij de ouders en mantelzorgers vindt plaats onder andere omstandigheden. Daardoor is de beleving van de totstandkoming van de afspraken bij de mantelzorgers anders en het wordt dit soms als moeilijker ervaren. Mantelzorgers staan vaak onder druk op het moment dat er iets snel geregeld moet worden.

Hoewel veel mantelzorgers het regelen van afspraken als een noodzaak zagen, wilden sommigen in het begin werk en zorgtaken wel apart houden, omdat zij zorg als een privézaak beschouwen, maar dat lukte niet. Voor een enkeling was het een drempel om toe te geven dat het niet meer lukte om werk en privé te combineren. Soms waren de problemen echter niet meer te verbergen.

⁶ Deze vrouw werkte 20 uur per week, terwijl in haar bedrijf thuiswerken pas vanaf 24 uur per week mogelijk is. Het is onduidelijk of dit een rol speelde.

Bij de mantelzorgers staat ook het moment om gebruik te maken van een regeling minder vast dan bij de ouders (geboorte kind, naar basisschool et cetera). Een enkele keer werd pas tot maken van afspraken overgegaan nadat betrokkene zich ziek had gemeld. Sommige mantelzorgers wachten lang voordat ze iets regelen of wachten tot dat er meerdere complicaties zijn.

"Toen ik wist dat mijn moeder ziek was, haar ziekte ernstige vormen aannam en er ook nog eens een verhuizing aankwam (van haar ouders) toen heb ik zorgverlof aangevraagd." (mantelzorger, zakelijke dienstverlening)

Uit literatuur blijkt ook dat mantelzorgers pas gebruik maken van een regeling als ze doorhebben dat ze een 'mantelzorger' zijn.

Een belangrijk verschil voor het maken van afspraken is het minder structurele karakter van veel afspraken van mantelzorgers. Waar ouders vooral behoefte hebben aan structurele aanpassing van de arbeidsduur en enige flexibiliteit bij ziekte van kinderen zijn mantelzorgers veelal gebaat bij het tijdelijk terug brengen van de arbeidsduur of productiviteitseisen en bij het tijdelijk kunnen aanpassen van het arbeidspatroon.

In de meeste sectoren wordt ruimhartig (al dan niet doorbetaald) naar mogelijkheden gezocht om de werknemer in staat te stellen te zorgen voor naasten in het kader van mantelzorg. Als de mantelzorg lang duurt, worden er – soms net te vroeg – grenzen aan gesteld. In een aantal bedrijven binnen de zakelijke dienstverlening en de zorg is bovenwettelijk verlof mogelijk.

2.5.5 Houding en ervaringen van werkgevers

Hoewel de meeste werknemers die we gesproken hebben geen moeite hadden om afspraken te maken, merkte een vertegenwoordiger van de OR (zakelijke dienstverlening) op, dat in de praktijk minder uren werken vaak problemen geeft. Een leidinggevende kijkt in de eerste instantie naar het budget en hoe mensen ingezet kunnen worden. Het zakelijke belang gaat vaak voor als een werknemer bijvoorbeeld minder wil werken.

Uit de literatuur blijkt dat het merendeel van de werkgevers neutraal staat tegenover het gebruik van verlofregelingen zoals kraamverlof, ouderschapverlof, langdurend en kortdurend verlof. Als het gaat om langdurend verlof, staan de meeste werkgevers er positiever tegenover als het om zorg voor een kind gaat dan wanneer het om zorg voor een volwassene gaat. Het feitelijk gebruik van de arrangementen is sterk afhankelijk van de houding van de managers. De houding van de managers (in de financiële sector) ten aanzien van arrangementen wordt beïnvloed door de bedrijfscultuur: hoe meer de organisatiecultuur combinatie van zorg en arbeid ondersteunt, des te positiever de houding van managers. In bedrijven zonder een eenduidige bedrijfscultuur met betrekking tot arbeid en zorg, speelt het 'versturende karakter' van een verzoek een rol en laten managers zich meer leiden door korte termijnargumenten. Verzoeken van vrouwen worden in het algemeen positiever beoordeeld dan die van mannen. De meeste werkgevers zien regelingen rondom arbeidstijden als hun verantwoordelijkheid en zien verlofregelingen eerder als verantwoordelijkheid van het overleg tussen sociale partners, en kinder- en buitenschoolse opvang als verantwoordelijkheid van de overheid. Opvallend is dat de werkgevers die arbeid-zorgvoorzieningen als vanzelfsprekend zien, de verantwoordelijkheid voor arrangementen juist vaker bij derden leggen.

Overwegingen bij het toekennen van een verzoek.

In de enquête onder de werkgevers is nagegaan waarop zij hun keuze baseren voor het wel of niet honoreren van een afspraak. Het blijkt dat meer dan een derde van de werkgevers niet weet waarop zij hun keuze in het geval van een verzoek van een mantelzorger baseren. Werkgevers lijken zich minder bewust van hun besluitvormingsgedrag ten aanzien van verzoeken van de mantelzorger. Opvallend is dat voor de werkgevers bij de beslissing over verzoeken van ouders de thuissituatie een grotere rol speelt dan bij de beslissing over verzoeken van mantelzorgers (35% en 20%).

Werkgevers hebben zowel bij de ouders als mantelzorgers ook andere overwegingen aangegeven. Daaruit blijkt in ieder geval dat de beslissing erg situatie-, werknemer - gebonden is, vooral bij de mantelzorgers. Ook factoren zoals "De logica van het hele verhaal" komen voor. Andere belangrijke factoren hebben te maken met de continuïteit van het werk, drukte, vakantieperiode, behoud van mensen en tevredenheid van de medewerkers. Anderen volgen de cao of wettelijke regelingen of kunnen geen beslissende factoren aanwijzen.

Tabel 2.12 Factoren die een beslissende rol spelen bij de overweging van de werkgevers om een verzoek tot een afspraak toe te kennen, gewogen resultaten (%; n=1500)

	Ouders	Mantelzorgers
De functie van degene die het verzoek indient	21	11
Aantal uren dat de werknemer werkt	17	10
Waargenomen inzet van werknemer	21	11
De zorg is nodig voor jong kind	15	8
De zorg is nodig voor ouder kind	8	5
De ernst van ziekte van degene die verzorgd moet worden	27	17
Zorg is nodig voor zowel kind als ziek familielid	9	7
Overige thuissituatie (zorgt iemand alleen of kan hij/zij rekenen op de steun van anderen)	35	20
Anders, namelijk	39	24
Zegt niet	1	8
Weet niet	8	38
Totaal	100	100

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

De waargenomen inzet van de mantelzorger werd door 11% van de werkgevers genoemd en bij de ouders door 21%. Volgens de interviews met de werkgevers speelt de inzet of de goodwill die een medewerker heeft soms een rol. Een leidinggevende van een bedrijf in de zakelijke dienstverlening met veel maatwerk, vertelde dat verzoeken van hardere werkers makkelijker gehonoreerd worden dan van andere werknemers.

"Zo'n verzoek moet verdiend worden." (een leidinggevende, zakelijke dienstverlening)

2.5.6 Rol van de OR bij afspraken

Uit de gesprekken met de OR vertegenwoordigers blijkt dat de combinatie van arbeid en zorg niet vaak op de agenda van de OR staat. De OR-leden gaven aan dat dit thema pas bij hen terecht komt wanneer er problemen ontstaan, bijvoorbeeld als een verzoek tot arbeidsduurverkorting door een leidinggevende niet wordt gehonoreerd. Daarnaast zetten de meeste ondernemingsraden een onderwerp pas op de agenda als er sprake is van collectieve problemen. In de ogen van de meeste OR- respondenten gaat het combineren

van arbeid en zorg slechts enkele medewerkers aan en is het dus geen issue voor de OR. Een algemene tendens is dat een OR dit thema oppakt als er vraag naar is en die was bij de meeste bedrijven niet voelbaar. Voor sectoren waar veel vrouwen werken hangt dit verschijnsel samen met de vanzelfsprekendheid van de combinatie van zorgen en werken. Alle mogelijke varianten van deeltijd en werktijden zijn aardig ingeburgerd. Maar ook in sectoren waar deze combinatie helemaal geen vanzelfsprekendheid is, is het geen veel voorkomend agendapunt; mogelijk juist omdat men dit als een persoonlijke kwestie beschouwt waarvan de link naar collectieve problemen niet direct gezien wordt. Een OR lid verwoordde het als volgt:

"Het onderwerp staat merkwaardig weinig op de agenda van de OR. Van het personeel en directie hoor ik ook niet veel over dit onderwerp. Ik zou verwachten dat er meer mensen belang bij hebben, maar het blijkt dat de meesten zelf invulling geven aan de combinatie van arbeid en zorg." (bouw/transport)

Slechts bij enkele bedrijven was de OR actief betrokken bij de onderdelen van het arbeid en zorgbeleid. Bij een bedrijf in de zakelijke dienstverlening betrof het langdurend zorgverlof en jonge ouders vriendelijk beleid. Bij een ander bedrijf in de zakelijke dienstverlening heeft de OR al vaker geprobeerd meer flexibiliteit rond werktijden gerealiseerd te krijgen. Het is tot nu toe niet gelukt omdat er de voorkeur aan gegeven wordt op individuele basis zaken te regelen. Een OR in een zorginstelling was meer succesvol en was betrokken bij het mogelijk maken van tijdelijke urenaanpassingen, waardoor het mogelijk is om tijdelijke wijziging in de omvang van het dienstverband af te sluiten vanwege zorgverlof of een koppeling van pieken in het werk en zorgverlof. Deze tijdelijke uitbreiding van dienstverbanden creëren meer mogelijkheden om daadwerkelijk gebruik te maken van zorgverlof. Een andere OR in de zorg heeft gezorgd voor helder inzicht in alle mogelijke verloffaciliteiten. Iedere individuele werknemer heeft daardoor de mogelijkheid de eigen rechten te kennen.

3 Ervaringen met arbeid en zorg in de praktijk

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de derde onderzoeksvraag centraal, de vraag naar de ervaringen met de afspraken. De interviews met de werknemers en de leidinggevenden in de bedrijven zijn hier de voornaamste bron voor. In paragraaf 3.2 richten we de blik op de praktijk op de werkvloer: hoe werken de afspraken en hoe worden ze ervaren. Vervolgens gaat paragraaf 3.3 in op de knelpunten, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen de manifeste en de latente knelpunten.

3.2 In de praktijk

Als de afspraken eenmaal tot stand zijn gekomen, vaak op informele wijze, dan is het de vraag hoe deze in de praktijk werken. Hoe ervaren werknemers en werkgevers de uitvoering van de afspraken? Het aanpassen van het werkrooster, verlof opnemen, thuiswerken of het aanpassen van werkzaamheden heeft vaak consequenties voor de organisatie en het werk van de zorgende werknemer. Die consequenties hebben een positieve kant – ze stellen de medewerker in staat die nodige zorg te leveren – maar ook vaak een mindere kant – het werk moet door iemand anders of op een ander moment uitgevoerd worden. Deze paragraaf geeft aan hoe de afspraken in de praktijk uitpakken en wat de consequenties zijn van het gebruik van de regelingen en afspraken. Allereerst bespreken we een aantal algemene bevindingen over hoe de combinatie van arbeid en zorg in de praktijk ervaren wordt. Vervolgens worden de consequenties en ervaringen van de zorgende werknemer, de collega's en de leidinggevende per specifieke afspraak behandeld.

3.2.1 Ervaringen op de werkvloer

Het geeft rust, maar blijft veel geregeld

De voornaamste consequentie van het maken van afspraken is dat het rust oplevert, in de eerste plaats voor de zorgende werknemer omdat die zorg kan verlenen, en in de tweede plaats voor de collega's en de leidinggevende omdat er duidelijke afspraken zijn waarom de medewerker tijdelijk minder of anders moet werken. Maar de combinatie van zorg en arbeid blijft *hectisch* en het blijft de medewerker bezig houden. Een werkneemster vertelde dat haar ambitie richting werk even groot is als richting haar kinderen. Bij een groot project is het lastig om toch genoeg aandacht te geven aan de kinderen, terwijl de kinderen je geen mogelijkheid bieden om de dag rustig te beginnen.

"Het is veel geregeld." (een ouder)

Het belang van de afspraken thuis

Hoe de afspraken in de praktijk ervaren worden, wordt beïnvloed door de situatie thuis. Sommige mensen die weinig op het werk geregeld hebben, zijn toch tevreden met hun afspraken omdat hun partner thuis de meeste zorg op zich neemt. Dit kwamen we bijvoorbeeld tegen in de bouw en in de transport, maar ook in de zakelijke dienstverlening. Vooral bij de mantelzorg is de hulp thuis van groot belang. De mantelzorgers geven aan dat ze het in hun eentje niet kunnen redden en dat deze hulp maakt dat ze het redden. In zowel de zorg als het onderwijs noemden mantelzorgers en ouders het belang van het team in hun privé situatie essentieel om hun werk met de zorgtaken te kunnen combineren. Dat team kan uit professionals bestaan die uit een persoonsgebonden budget (PGB) worden betaald en/of uit familieleden en vrienden die meehelpen en zorgen.

Meezorgende collega's en schuldgevoel

In de meeste gevallen nemen collega's werk over wanneer een medewerker onverwacht zorgtaken moet verlenen. Dit is vooral het geval in functies die plaats- en tijdgebonden zijn en in mindere mate bij kenniswerkers. Zorgende werknemers erkennen dat ze door hun (gedeeltelijke) afwezigheid soms hun werkzaamheden door collega's moeten laten doen, of dat collega's een afspraak overnemen op een dag waarop zij eigenlijk standaard vrij zijn. Hieruit blijkt ook dat de collega's in zekere zin ook 'meezorgen', doordat zij flexibel moeten zijn en afwezigheid moeten opvangen.

Bij de meeste groepsinterviews vertelden deelnemers dat ze geen negatieve reacties van collega's kregen op het feit dat ze gebruik maken van bepaalde zorgarrangementen. Er zijn echter ook gevallen naar voren gekomen waarin medewerkers onbegrip van collega's en leidinggevende ondervonden. Bijvoorbeeld een vrouw in de detailhandel die door klachten tijdens haar zwangerschap minder moest gaan werken en dat niet gemakkelijk voor elkaar kreeg. In een zorginstelling hadden mantelzorgers het idee dat ze zich telkens weer moest verantwoorden als zij niet konden invallen voor een collega, omdat ze dat in combinatie met hun zorgtaken niet konden bolwerken.

Invloed op carrière

In de groepsinterviews is er gevraagd naar de consequenties van het gebruik van zorgarrangementen. Er werden geen grote gevolgen voor de carrière genoemd. Het lijkt erop dat werknemers die minder werken door zorgtaken dit op een andere manier of een ander moment inhalen. In een groepsinterview bij de overheid en in de zakelijke dienstverlening gaven bijvoorbeeld alle deelnemers aan meer uren te maken of harder te werken, om zo te laten zien dat ze wel echt wat doen. Gevraagd wat ze ervan vinden dat ze harder werken, antwoorden zij dat zij dat als noodzakelijk zagen, zonder er echt een oordeel over te geven. Dat harder werken zou kunnen verklaren waarom de meeste werknemers geen consequenties voor hun carrière zien.

In de zorg, het onderwijs en de detailhandel telt de functie wel degelijk mee. Iemand die niet meer dan twee dagen wil of kan werken – vanwege zorgtaken of een andere reden – zal niet alle functies binnen het bedrijf kunnen krijgen op dat moment. Daartegenover staat dat een moeder die jarenlang een klein contract had om voor haar kleine kinderen te zorgen, zich tijdens hun middelbare school periode heeft bijgeschoold en opgewerkt tot verkoopchef. De organisatie stond daar ook open voor toen zij naar de mogelijkheden informeerde. De meeste leidinggevendenden vonden het moeilijk in te schatten of het gebruik van bepaalde zorgarrangementen invloed heeft op de carrière. Een leidinggevende (zakelijke dienstverlening) antwoordde dat het geen invloed heeft en wees daarbij op partners in het bedrijf en vrouwelijke managers met zorgtaken. Wel merkte een leidinggevende in hetzelfde bedrijf op:

"Wel is twee of drie dagen werken per week lastig. Intern is het makkelijk te organiseren, maar naar de klanten toe is het lastig."
(een leidinggevende zakelijke dienstverlening)

Slechts een OR lid vertelde dat bijvoorbeeld minder werken consequenties heeft voor de carrière, doordat men dan niet meer in aanmerking zou komen voor een nieuwe hogere functie.

Het gevaar van te veel verantwoordelijkheid bij de werknemers – grenzen bewaken

Opvallend is dat bij twee bedrijven uit twee verschillende sectoren (zakelijke dienstverlening en zorg) leidinggevendenden zich zorgen maken over het feit dat de werknemers zelf hun grenzen moeten bewaken. De betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel bij de

werknemers zijn groot waardoor afstand nemen van het werk niet altijd vanzelfsprekend is. De keerzijde daarvan is dat zij bijvoorbeeld niet zo snel vrij nemen of een verzoek om in te vallen weigeren. In het geval van de organisatie in de zorg is daar nadrukkelijk een punt van gemaakt en is er tegenwoordig een coach die medewerkers kan ondersteunen bij het maken van afwegingen en bij het afbakenen van hun werk.

Leidinggevenden

Leidinggevenden zien het maken van afspraken als een onderdeel van hun werk en spreken zich niet specifiek uit of ze dit vervelend of positief vinden. Met name in het onderwijs en de detailhandel doen leidinggevenden hun uiterste best om samen met hun medewerker een werkbare oplossing te zoeken die zakelijk ook realistisch is. Maar bij een kleine slager worden zorgtaken als een privé aangelegenheid gezien en is het dus volledig aan de medewerker om het te regelen.

Er werden verschillende voordelen van de arbeid en zorgarrangementen genoemd door leidinggevenden:

- medewerkers zijn tevreden zijn en hebben daardoor meer energie voor het werk.
- de voordelen van de verschillende 'zorgarrangementen' zijn dat medewerkers een goede balans kunnen creëren tussen werk en privé. Door hen veel vrijheid te bieden blijven ze verbonden aan het bedrijf: zij blijven trots op het bedrijf en loyaal aan het bedrijf. Collega's waarderen ook zulke regelingen omdat zij weten dat in de toekomst ze wellicht er zelf ook gebruik van kunnen maken.
- afspraken over flexibele werktijden hebben als voordeel dat deze een balans creëren tussen werk en zorg en zij verstrekken loyaliteit van de werknemers ten aanzien van het bedrijf. Het is ook aangetoond dat mensen die eerder naar huis mogen, daarna meer uren inhalen.

De belangrijkste nadelen die leidinggevenden ondervinden, zijn dat de productie in gevaar kan komen en dat collega's te zwaar belast worden.

Uit de enquête onder de werkgevers blijkt dat in de sectoren bouw en de handel en horeca leidinggevenden vaker het gevoel hebben dat ze voor het blok worden gezet dan in andere sectoren. Uit literatuur is gebleken dat 40% werkgevers in de industrie een verlies aan productiviteit door ouderschapsverlof ervaart, terwijl dit percentage slechts 4% is bij de overheid. Wanneer medewerkers niet vervangen worden tijdens hun verlof dan is dat ook meer te verwachten in productiebedrijven dan in de dienstverlening.

3.2.2 Ervaringen met specifieke afspraken

In deze subparagraaf worden de ervaringen weergegeven voor de zeven verschillende onderwerpen waarover afspraken gemaakt worden.

Arbeidsduur aanpassen

Afspraken die gemaakt worden rondom het aantal uren of dagen dat gewerkt wordt zijn onder meer het werken in deeltijd, werken op basis van een jaaruren systematiek, het opnemen van vakantiedagen en extra onbetaald verlof. Het gebruik van arbeidsduur aanpassing komt in alle sectoren voor.

Een van de meest gebruikte arbeidsduuraanpassingen is deeltijdwerk, zowel door mantelzorgers als ouders. De ervaring met parttime werk is overwegend positief, maar er kleven enkele nadelen aan deze arrangementen. De belangrijkste hebben betrekking op de hoeveelheid werk die niet altijd afgestemd is op de omvang van de aanstelling. Daarnaast

ervaren sommige werknemers minder uitdagingen en mogelijkheden in carrière. Of zoals iemand formuleerde:

"Het werken in kleinere deeltijdfuncties is mooi voor de combinatie en minder mooi voor carrière en werkplezier." (ouder, zakelijke dienstverlening)

Uit de enquête kwam naar voren dat met name in de overheidssectoren (inclusief zorg en onderwijs) meer leidinggevendenden dan in de andere sectoren vinden dat er zoveel mensen in deeltijd werken dat de organisatie van het werk niet meer efficiënt te doen is (tabel 2.2).

Er zijn diverse studies over het deeltijdwerken van vrouwen in Nederland, en daaruit is ook gebleken dat niet alleen vrouwen met zorgtaken in deeltijd werken, maar ook vrouwen zonder zorgtaken het liefst 4 dagen werken. Wanneer er geen financiële noodzaak is om voltijd te werken doen vooral vrouwen dat niet, in tegenstelling tot mannen, die veel vaker voltijds werken.

De ervaringen met het gebruik van vakantiedagen en kopen van extra vakantiedagen voor zorgdoeleinden zijn gemengd. Sommige werknemers met zorgtaken gebruiken deze mogelijkheid omdat zij niet beter weten, of doen het uit schuldgevoel, of hopen daarmee krediet op te bouwen bij de werkgever. Een enkeling vindt het oneerlijk omdat de vakantiedagen niet voor zorgtaken bedoeld zijn. Echter, in alle sectoren en bij zowel ouders als mantelzorgers zetten werknemers vaak in eerste instantie vakantie-uren in wanneer zij plotseling moeten zorgen. Opvallend is dat zij daarvoor geen kortdurend zorgverlof of calamiteitenverlof gebruiken. Waarschijnlijk heeft dit te maken met de eerdere bevinding dat deze verlofregelingen lang niet bij alle leidinggevendenden en werknemers bekend zijn.

Arbeidspatroon aanpassen

Over het algemeen bevallen afspraken over flexibele werktijden heel goed en zijn deze vaak een voorwaarde om zorg en arbeid te kunnen combineren, vooral voor mantelzorgers. Wel kan te veel flexibiliteit juist voor deze groep nadelig zijn. Men geeft voorkeur om wat afspraken rondom de flexibiliteit te maken en zo enige structuur in het werk in te kunnen bouwen. Werknemers die in een sector werken waar flexibele werktijden juist gevraagd worden, zoals in de zorg, hebben juist behoefte aan vaste werkdagen en vaste vrije dagen. Dat geeft deze werknemers rust.

Verlofregelingen inzetten

Lang niet alle werknemers zijn bekend met de verschillende soorten zorgverlof. Daarnaast brengt het doen van een beroep op een verlofregeling regelwerk met zich mee en is het gebruik van verlof niet voor iedereen financieel haalbaar. Het beeld dat bij de mantelzorgers naar voren komt is dat het huidige zorgverlof niet werkt voor mantelzorg, omdat dit vaak ad hoc nodig is. De opvatting onder de mantelzorgers is dat zorgverlof vooruit gepland moet worden, terwijl het in de praktijk niet altijd kan. Daarnaast is het zorgverlof te kort. Daarom wordt het soms alleen gebruikt als het echt noodzakelijk is en soms worden toch nog vakantiedagen ervoor ingezet. Aan de andere kant kan gebruik van zorgverlof rust geven en ervoor zorgen dat de mantelzorger de tijd die hij aan zorg heeft besteedt, niet hoeft te compenseren.

"Het geeft mij rust dat ik zorgverlof gebruik en dat ik niet van vakantiedagen hoef te doen en mijn vrije dag blijft een vrije dag voor mijzelf" (mantelzorger in de zakelijke dienstverlening)

Bij meerdere werknemers, zowel mantelzorgers als ouders, spelen ook financiële motieven een rol om geen gebruik te maken van langdurend onbetaald zorgverlof.

In een bedrijf in de zakelijke dienstverlening bestaat de mogelijkheid om betaald vaderschapsverlof op te nemen. Dat bevalt over het algemeen goed voor werkgever en werknemer. Een werknemer deelde mee dat hij tijdens het vaderschapsverlof minder aanspreekbaar was voor zijn collega's en dat zij zelf meer zaken moesten oplossen. Bij een andere vader was er in de planning echt rekening gehouden met zijn afwezigheid, dus hij hoefde na zijn verlof niet te compenseren. Volgens een ander, zorgt het vaderschapsverlof dat je tijd hebt je bewust te worden van wat je doet in je werk en van je eigen verantwoordelijkheid daarbij. Deze kennis neem je mee als je weer werkt en is ook waardevol voor de werkgever. Een leidinggevende gaf aan dat op korte termijn naaste collega's er wel nadelen van ondervinden als iemand gebruik maakt van bepaalde regelingen, omdat ze dan extra werk kunnen krijgen. Een ander nadeel zijn de kosten van de regelingen op korte termijn, bijvoorbeeld vaderschapsverlof. Op lange termijn is het echter wel rendabel voor het bedrijf.

Thuiswerken

In de bezochte bedrijven wordt vooral in de sector zakelijke dienstverlening van thuis werken gebruikt gemaakt. Ook kwamen we dit tegen in een aantal administratieve functies in de bouw/industrie en in de zorg en het onderwijs. Bij geen van de sectoren staat deze afspraak in de top 5 van meest gebruikte afspraken (zie tabel 2.4). De ervaringen met thuiswerken zijn meestal positief omdat mensen dan goed kunnen doorwerken of thuis nog wat werk kunnen afronden. In de zorg en het onderwijs wordt vooral gewezen op de mogelijkheid om in de avond nog wat mail te beantwoorden of administratie bij te werken. Thuiswerken kan ook minder positief worden ervaren omdat de scheiding tussen werk en privé vervaagt, je kunt altijd doorwerken. Dan is het eerder genoemde grenzen kunnen stellen erg belangrijk willen medewerkers zichzelf niet overbelasten.

Bij thuiswerken werd opgemerkt dat je collega's minder vaak ziet. Je moet hier dan een balans in zien te vinden, maar dit gaat gevoelsmatig. Een werknemer merkte op dat als hij op vrijdag thuis werkt, het erop neer komt dat hij 's morgens minder doet en dat 's avonds inhaalt. Zijn totale aantal werkuren is lastig in te schatten, eigenlijk is hij de hele dag met zijn werk bezig. Dit vindt hij niet vervelend.

Overige afspraken en aanpassing werkzaamheden

Een aantal medewerkers heeft bijzondere afspraken gemaakt. Deze komen vaak in combinatie met andere afspraken voor, vooral in de zakelijke dienstverlening. Bijvoorbeeld de afspraak om regelmatig met de leidinggevende te overleggen hoe het gaat, niet hoeven overwerken, minder uren werken dan toegestaan, vakantiedagen zonder maximum meenemen naar een volgend jaar of gebruik maken van de eigen auto in plaats van openbaar vervoer indien nodig. Deze afspraken worden vaak gemaakt door de mantelzorgers en bevallen meestal goed. Aanpassingen van werkzaamheden kwamen zelden voor.

Positieve afwijking van regels ten behoeve van medewerker

Bij de bedrijven zijn we ook afspraken tegengekomen die tegen het algemene bedrijfsbeleid worden gemaakt, zodat werknemers werk en zorg kunnen combineren. Het gaat bijvoorbeeld om:

- thuiswerken terwijl het eigenlijk (bij dat soort aanstelling) niet mag
- niet werken op een bepaalde dag, bijvoorbeeld zaterdag terwijl anderen dit wel moeten
- kleinere aanstelling dan gebruikelijk

Voor de werknemer zijn deze specifieke afspraken positief want het is maatwerk. Soms kan het wel irritatie opwekken bij collega's wanneer de achtergrond en de periode waarvoor de

afpraak gemaakt is niet bekend zijn. Wanneer dit wel bekend is ervaren collega's het ook positief omdat hun werkgever zich inzet om hun collega te helpen.

3.2.3 Conclusie afspraken in de praktijk

De consequentie van veel afspraken is dat collega's een dienst of werk overnemen en dat de zorgende werknemer het werk op een ander moment inhaalt. Dit heeft invloed op hoe medewerkers zich voelen als ze een afspraak op hun werk moeten maken om zorg te verlenen: zij voelen zich vaak bezwaard omdat ze weten dat ze in sommige gevallen hun collega's ermee belasten, of omdat hun werkgever niet voldoende productie kan draaien. Echter, het maken van goede en passende afspraken levert rust op voor de medewerker zodat deze de nodige zorg kan verlenen. Werkgevers denken vaak mee met hun medewerkers omdat ze daarmee de tevredenheid onder medewerkers vergroten. Werkgevers reageren wel wisselend. Waar het in de zorg en het onderwijs als onderdeel van het werk wordt gezien om afspraken over arbeid en zorg te maken omdat werknemers nu eenmaal vaak zorgtaken hebben naast hun werk, ervaren werkgevers in de profitsectoren waar de productie plaatsgebonden is het als een nadeel. Zij gaven aan zich soms voor het blok gezet te voelen, en zijn niet blij met de daling van de productie van die medewerker.

3.3 Manifeste en latente knelpunten

In deze paragraaf gaan we in op de knelpunten die werkgevers en werknemers tegen komen bij het maken en uitvoeren van afspraken om werk met zorgtaken te combineren. Er wordt onderscheid gemaakt tussen *manifeste* en *latente* knelpunten. Manifeste knelpunten zijn knelpunten die expliciet door de geïnterviewden genoemd werden. Latente knelpunten zijn knelpunten die niet benoemd worden of die in eerste instantie niet als knelpunt worden ervaren. Het zijn echter punten waarbij de werknemer of de werkgever de grenzen van de mogelijkheden bereikt zonder dat daarmee de arbeid en zorg balans is bereikt. Over het algemeen benoemen werknemers en werkgevers deze knelpunten niet omdat de bestaande kaders de vanzelfsprekende grenzen van de mogelijkheden vormen en alternatieven niet als mogelijk worden ervaren. Om verder te denken dan de bestaande mogelijkheden en kaders is het van belang deze latente knelpunten te signaleren. Latente knelpunten geven aan welke mogelijkheden onbenut blijven als gevolg van onbekendheid en het ontbreken van informatie maar ook door een gebrek aan creativiteit bij het toepassen van bestaande regelgeving en afspraken. Door de latente knelpunten te identificeren, laten we zien wat er binnen de bestaande regelgeving, afspraken en kaders mogelijk is en waar behoefte is aan andere of meer mogelijkheden. Deze analyse laat zien waar aanvullende inspanningen of aanvullend beleid overwogen kan worden. Een voorbeeld van een latent knelpunt is onbekendheid met de mogelijke faciliteiten waardoor bijvoorbeeld werknemers vakantiedagen bij ernstige ziekte van een kind of naaste opnemen in plaats van zorgverlof. Dit wordt niet als belemmerend ervaren, maar belemmert medewerkers wel in het combineren van arbeid met zorgtaken. Immers, vakantiedagen worden voor een ander doel benut waardoor overbelasting eerder kan optreden.

3.3.1 Manifeste knelpunten

Financiële beperkingen aan het opnemen van zorgverlof

Voor mantelzorgers en ouders met een groot aandeel in het huishoudinkomen en eenverdieners is het niet mogelijk om onbetaald langdurig zorgverlof op te nemen hetzij in de vorm van minder uren per week werken, hetzij een bepaalde periode helemaal niet werken.

Voor medewerkers in de detailhandel is het ontbreken van 30% doorbetaling een reden om de voorkeur te geven aan het opnemen van vakantiedagen boven kortdurend zorgverlof. Ook ouderschapsverlof wordt vaak om financiële redenen niet gebruikt. Regelmatig werd door medewerkers aangegeven dat het niet doorbetalen van ouderschapsverlof een flinke drempel is. Men vindt dat ambtenaren hierin wel erg bevoordeeld worden ten opzichte van andere werknemers.

Grenzen aangeven aan eigen beschikbaarheid

Betrokken medewerkers hebben er moeite mee om hun grenzen aan te geven en weigeren niet snel een verzoek van hun leidinggevende om in te vallen. Mantelzorgers hebben in sommige gevallen ook te maken met veel dokters- en ziekenhuisbezoeken, die lang niet altijd te plannen zijn op de dagen dat men niet werkt. Het blijkt een drempel voor de medewerker om dan toch die afspraken tijdens werktijd te plannen en kortdurend zorgverlof op te nemen. Over het algemeen duurt dat enige tijd, maar dan kiezen ze – noodgedwongen – voor hun mantelzorgtaken. Het is in de zakelijke dienstverlening ook voorgekomen dat medewerkers erg op hun strepen moeten staan voor een vaste vrije dag, bijvoorbeeld als er een vergadering gepland wordt.

Communicatie

Gebrek aan belangstelling van de leidinggevende voor de zorg van de medewerker wordt als knelpunt ervaren door medewerkers. De drempel om eventuele problemen te bespreken wordt dan hoog.

Eenzijdige inzet van moeder bij opvang ziek kind

Leidinggevendenden hebben in meerdere sectoren aangegeven het storend te vinden dat zij altijd de dupe worden wanneer een kind van een vrouwelijke medewerker ziek is en niet hun partner die zorg op zich neemt. 'Het gemak waarmee de werkende moeder haar werk uit handen laat vallen en naar haar kind snelt' geeft een onprettig gevoel en komt niet gemotiveerd over. De onwillige houding van werkgevers in mannensectoren geeft eveneens ergernis.

"Waar is je man als je kind ziek is? Het is hier geen speeltuin!" (Leidinggevende in de zorg)

Niet eenduidig in afspraken maken met verschillende medewerkers

Wanneer medewerkers ontdekken dat collega's een andere afspraak hebben gemaakt omtrent arbeidsduur, verlof, aanwezigheid etc. dan zichzelf - voor in hun ogen althans – dezelfde situatie leidt dat tot irritatie. Uniforme regelingen kunnen dit verhelpen. Wanneer dit niet mogelijk is, is duidelijkheid en bekendheid met de mogelijkheden binnen het bedrijf van groot belang. Het gaat dan zowel om het informeren van de medewerkers zelf als om het informeren (door HRM, door het management) van de leidinggevendenden. Beiden moeten weten wat kan in welke gevallen.

Niet eenduidige afspraken binnen teams

In de sectoren waar in teamverband het werk georganiseerd wordt, zoals de zorg, het onderwijs en de detailhandel, levert het idee dat bij het ene teamhoofd meer geregeld kan worden dan bij het andere teamhoofd onrust en gevoelens van oneerlijkheid op. Duidelijkheid en bekendheid met de mogelijkheden uit de cao zouden hiervoor de oplossing zijn.

3.3.2 Latente knelpunten

Werknemers voorkomen zelf de knelpunten

Het feit dat er niet veel manifeste knelpunten door de werknemers worden ervaren bij het maken van afspraken en dat er weinig verzoeken worden afgewezen heeft te maken met 'zelfregulerende gedrag' van de werknemers. De cultuur van het bedrijf speelt daarin een belangrijke rol. Bij een bedrijf in de detailhandel had de leidinggevende heel duidelijk de opvatting dat het je eigen zorg is als je naast kinderen wilt werken. Ook op de werkvloer werd dit vooral als eigen verantwoordelijkheid gevoeld. Potentiële knelpunten worden door de werknemers zelf voorkomen.

Werknemers vragen bijvoorbeeld niet zo snel om iets wat ze denken niet te krijgen. In veel groepsinterviews werd dit expliciet vermeld. Of zoals een deelnemer het formuleerde:

"Het maken van afspraken gaat zo makkelijk omdat je nooit meer vraagt dan waar je recht op hebt. Je ziet zelf wel wat je kunt vragen." (mantelzorger zakelijke dienstverlening)

Dit betreft bijvoorbeeld het nalaten van aanvragen voor parttime werk of thuiswerk omdat de werknemers zelf vinden dat het in hun functie niet mogelijk is.

Werknemers vragen soms ook niet om meer of andere afspraken omdat ze vinden dat ze al genoeg hebben gekregen. Zoals een vrouw die graag thuis zou willen werken:

"Ik heb het eigenlijk nooit aangekaart, want ik heb naar mijn idee al zoveel privileges, doordat ik onder schooltijden mag werken." (moeder, zakelijke dienstverlening)

Soms belemmert men zich meer door dit zelfregulerende gedrag dan nodig is. Een vrouw, die haar baan als stewardess verliet en nu in de zakelijke dienstverlening werkt, constateert met enige spijt:

"Vliegen en kinderen gaan niet samen" dacht ik. "Nu laten enkele ex collega's zien dat het een prima combinatie is. Je bent relatief vaak thuis als je vliegt." (ouder, zakelijke dienstverlening)

Het zelfregulerend gedrag van werknemers komt ook in de literatuur voor. Uit de literatuurstudie blijkt dat werknemers maken vooral geen gebruik van verlof omdat (ze denken) dat het werk dit niet toelaat. Andere mogelijke belemmeringen zijn angst voor inkomensdaling (voor bepaalde regelingen), niet collegiale instelling naar andere collega's, het in gevaar brengen van promotiekansen etc. Loyaliteit tegenover de werkgever zorgt ervoor dat men soms vrije dagen inzet bij langdurig verlof.

Het feit dat werknemers niet vaak problemen ervaren met het maken van afspraken heeft mede te maken met de zelfregulerende houding van de werknemers. De meeste werknemers vragen alleen waar ze denken recht op te hebben of ze vragen iets niet omdat ze vinden dat ze genoeg privileges genieten.

Onbekendheid met de mogelijkheden

Het bestaan van kortdurend zorgverlof, calamiteitenverlof of ouderschapsverlof is lang niet in alle sectoren en organisaties bij iedereen bekend. Zo werd een medewerkster door haar leidinggevende verteld dat ze twee dagen vrij kon krijgen toen haar moeder ernstig ziek werd, terwijl ze pas later zelf in de arbeidsvoorwaarden ontdekte dat ze recht had op kortdurend zorgverlof. In het onderwijs waren zowel leidinggevenden als medewerkers niet bekend met kortdurend zorgverlof, terwijl ze allemaal wel eens eerder weg moesten of niet konden werken door zorgtaken. Als zij in deze situaties gebruik hadden gemaakt van kortdurend zorgverlof, was voor medewerker en leidinggevende duidelijker geweest op

hoeveel dagen voor de zorg zij recht hadden. Dan hadden medewerkers en leidinggevende deze afspraken minder in een sfeer van goodwill gemaakt en meer in een sfeer van rechten (op tijd om zorgtaken uit te voeren) en plichten (loon wordt bij de meeste bedrijven slechts voor 70% doorbetaald).

Werknemer compenseert verloren werktijd

Het kortdurend zorgverlof heeft een maximum van twee werkweken en is voor mantelzorgers veelal niet afdoende.

"80 Uur is een druppel op een gloeiende plaat. Als we in de laatste fase van haar ziekte zitten, zal ik vakantieverlof in moeten zetten." (Mantelzorgster in het onderwijs)

Dat is voor verschillende medewerkers reden om in eigen tijd verloren werktijd te compenseren of door vakantie verlof op te nemen. Daarnaast nemen veel ouders hun vakantieverlof op om voor hun kind te zorgen wanneer dit ziek is en niet naar de opvang/school kan.

Niet gehoord worden, weinig betrokkenheid van de organisatie voelen

Indien de mantelzorg een langere periode duurt, kan de betrokkenheid van de leiding en/of collega's langzaam verminderen. Daarnaast zijn na een aantal jaren alle verlofmogelijkheden wel gebruikt en in een geval heeft een mantelzorgster te horen gekregen dat de werkgever (een school) wel genoeg voor hem heeft gedaan de afgelopen jaren. Het begrip en de aanpassingen waar hij de afgelopen jaren op kon rekenen, zijn ineens verdwenen en dat levert emotionele druk op bij de mantelzorgster. In deze situatie was het niet gelukt om tot structurele afspraken te komen waardoor de medewerker ook minder afhankelijk werd van goodwill en begrip.

Schuldgevoel

Zowel ouders als mantelzorgers, maar vooral de mantelzorgers, voelen zich schuldig als ze verlof op moeten nemen, betaald of onbetaald, om mantelzorg taken uit te voeren. Dit kan verstrekkende gevolgen hebben voor de eigen gezondheid. Meerdere mantelzorgers zijn zelf in de ziektewet terecht gekomen doordat ze de combinatie niet meer konden volhouden.

Onbekendheid met mantelzorg

Ook uit andere onderzoeken is meer dan eens gebleken dat de term mantelzorg niet algemeen bekend is. Dit betekent dat de medewerker die zorg verleent aan een naaste zichzelf niet altijd als een mantelzorgster ziet en dat de leidinggevenden enerzijds niet bekend zijn met de term en anderzijds niet weten of zij werknemers hebben die mantelzorgster zijn.

Onderscheid mantelzorg en ouders

De knelpunten voor ouders en mantelzorgers lijken in eerste instantie veel overeenkomsten te hebben. In de groepsinterviews kwamen ook de verschillen naar voren. Mantelzorgers hebben vooral problemen met de onbekendheid van de term mantelzorg (ook voor zichzelf) en vervolgens met de mogelijkheden om hier mee om te gaan op de werkvloer. Daarnaast of wellicht daarom is een aantal verlofmogelijkheden voor mantelzorgers ontoereikend of financieel niet mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan het langdurend zorgverlof dat volgens de Wet Arbeid en Zorg onbetaald verlof is en slechts in twee cao's (GGZ en VV&T) volledig doorbetaald wordt voor maximaal drie maanden. Ouders hebben als voornaamste knelpunten het thuisblijven wanneer een kind ziek is (en de grote onbekendheid en niet gebruik van het kortdurend zorgverlof) en de arbeidstijden combineren met openingstijden van opvang en school. Zowel mantelzorgers als ouders moeten goed hun eigen grenzen bewaken ten aanzien van hun inzetbaarheid en beschikbaarheid om niet overbelast te raken.

4 Voorwaarden en verbetermogelijkheden

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 zijn de inhoud van de afspraken en de wijze waarop deze tot stand komen besproken. Hoofdstuk 3 ging vervolgens in op de ervaringen en de knelpunten. In dit hoofdstuk staan de voorwaarden voor succesvolle afspraken centraal en de mogelijkheden voor verbetering. In 4.2 wordt besproken onder welke voorwaarden deze afspraken gemaakt kunnen worden en welke voor- en nadelen daarbij opgemerkt worden. Vanaf 4.3 gaat het om de vraag welke praktijken en voorbeelden overdraagbaar zijn. Omdat de mogelijkheden voor arbeid en zorg afspraken per sector verschillen, worden de voorwaarden voor de afspraken hier zoveel mogelijk per sector besproken. Per sector geven we aan welke mogelijkheden er, gegeven de kenmerken van het werk, zijn voor afspraken. Tot slot identificeren we een aantal goede overdraagbare voorbeelden in 4.4.

4.2 Voorwaarden

In deze paragraaf worden de randvoorwaarden op het werk besproken waaronder volgens de werkgevers en werknemers de arbeid en zorg arrangementen goed werken. In de interviews werden ook voorwaarden genoemd die buiten het werk liggen, zoals een flexibele partner en een goed sociaal netwerk. Deze vallen buiten deze paragraaf.

4.2.1 Wat maakt dat het werkt

In de groepinterviews is de deelnemers letterlijk gevraagd: "Wat maakt nou vooral dat het werkt voor jou?" Het feit dat medewerkers tevreden zijn, het vol kunnen houden en niet opbranden heeft te maken met de eigen houding, met de cao-ruimte van de organisatie, met de invulling van het arbeidspatroon en met de eigen invloed daarop of juist met de omgang met leidinggevende. En hoewel dit niet tot de scope van dit onderzoek hoort is duidelijk dat het thuisnetwerk ook een belangrijke rol speelt.

Betrokken en pro-actieve rol van de leidinggevende

De betrokkenheid die een leidinggevende toont aan de medewerker is van fundamenteel belang voor het slagen van de arrangementen. De medewerker voelt zich gehoord en erkend in de situatie en dat is met name voor mantelzorgers een prettig en veilig gevoel.

Geven en nemen - balans zoeken

Medewerkers die zich betrokken tonen en af en toe bereid zijn iets extra's te doen of bijvoorbeeld in te vallen, krijgen ook meer terug. Andersom werkt het hetzelfde: als de leiding of organisatie af en toe iets extra's doet of regelt voor medewerkers, krijgt de organisatie gemotiveerder en betrokken personeel terug. Het gezamenlijk zoeken naar balans en oplossingen, blijkt in alle sectoren een voorwaarde voor succes. Het is geven en nemen, dat is in veel verschillende organisatie gezegd door de medewerkers en door de leidinggevendenden. Deze constatering geldt gegeven het feit dat er maar enkele formele regelingen voorhanden zijn die de problemen kunnen oplossen waar de werknemers met zorgtaken in de combinatie met het werk tegen aan lopen.

Grenzen en wensen aangeven

Medewerkers die goed kunnen aangeven waar de grens ligt van hun inzetbaarheid en beschikbaarheid en wat ze aankunnen qua mantelzorg lopen minder risico op overbelasting.

"Krijg grip op je eigen werkprocessen met je team, zoek naar een aanpak die bij je past." (Leidinggevende in de zorg)

Door medewerkers te betrekken bij het maken van roosters, of zelf afspraken te maken, krijgen zijn controle over hun werk en arbeidspatroon.

Bekendheid met de mogelijkheden

Wanneer medewerkers weten wat de mogelijkheden zijn om werk en (tijdelijke) zorg te combineren, ervaren zij dat als positief. Zowel werkgevers als werknemers moeten weten welke mogelijkheden er zijn en gebruikt worden: helderheid en eenduidigheid over regelgeving en over de gemaakte afspraken maken de combinatie van arbeid en zorg makkelijker bespreekbaar. Een mogelijkheid om de informatie binnen de organisatie te verspreiden is door naar het voorbeeld van een ondernemingsraad in een zorginstelling geplastificeerde A4 vellen uit te delen met daarop alle (verlof)mogelijkheden.

ICT ondersteuning

ICT kan de mogelijkheid tot thuiswerken verruimen. Als digitale toegang tot dossiers, bestanden en communicatie vanuit huis ondersteund kan worden, is er vaak meer mogelijk. In het voorbeeld van de ruimhartige invulling van zorgverlof heeft goede ICT ook een rol gespeeld: de mantelzorgers kregen beschikking over mobiele telefoons en een snelle internetaansluiting zodat zij op hun eigen tijden betrokken konden blijven bij hun werk.

4.2.2 Verbetermogelijkheden en voorwaarden

De deelnemers van de groepsinterviews hebben verbeterpunten aangegeven en voorwaarden benoemd waaronder arbeid en zorg voor ouders en mantelzorgers goed of beter te combineren is. Deze zijn geïnventariseerd op het niveau van de organisatie en op het niveau van de werknemers. Hier geven we deze punten per sector weer. In alle sectoren is er behoefte aan een flexibele opstelling van de werkgever bij het maken en het uitvoeren van de afspraken. Dit is een bijna universele randvoorwaarde.

Op overige punten verschillen de verbeterpunten die door werknemers worden aangegeven per sector. Hieronder geven we per sector de voornaamste behoeften en verbetermogelijkheden die door de werknemers zijn aangegeven weer.

Bouw

In de bouw is er behoefte aan meer mogelijkheden voor thuiswerk voor die functies waarvoor dit mogelijk is. Ook is er behoefte aan de mogelijkheid om verlofuren op te sparen. Daarnaast is expliciet gevraagd om goede informatie en voorlichting over de regelingen en de veranderingen die daar in optreden bijvoorbeeld rondom ouderschapsverlof. Daarbij is een rol gelegd voor de P&O afdeling binnen de organisaties.

Detailhandel

In de detailhandel wordt aangegeven dat er een behoefte is aan (gedeeltelijk) betaald verlof en aan langer zwangerschaps- en bevallingsverlof. Daarnaast is er behoefte aan:

- eerder bekend maken van roosters zodat werknemers afspraken buiten het werk om kunnen plannen
- vaste werkdagen die per periode wisselen of in ieder geval een vaste dag in de week waarop de werknemer niet inzetbaar is
- spreiden van uren over de week

Zorg

Er is behoefte aan acties van de werkgever gericht op de kinderopvang en naschoolse opvang, zoals het bemiddelen bij wachtlijsten of afspraken maken met de opvanginstantie over flexibiliteit. Maar ook een meer actieve opstelling van het bedrijf zelf zou gewaardeerd worden zoals het bieden van kinderopvang tijdens(school)vakanties of het invoeren van een oproepoplas voor niet reguliere opvanguren of als alternatief voor reguliere opvang als een kind ziek is. Deze sterke behoefte aan beter passende kinderopvang in de zorg komt mede doordat juist in de zorg veel vrouwen werken. Bovendien zijn bestaande opvangvoorzieningen vaak niet afgestemd op de flexibele (werk)tijden in deze sectoren. Mede in dit licht is ook in de zorg een grote behoefte aan het eerder bekend maken van werkroosters. Daarnaast is er een behoefte aan een flexibele opstelling van het bedrijf rondom het aanvragen en bij het uitvoeren van de zorgarrangementen. Ook is er behoefte aan eenduidigheid bij de afspraken die medewerkers kunnen maken over de combinatie van arbeid en zorg. Tot slot is ook in deze sector behoefte aan een aantrekkelijker ouderschapsverlof.

Zakelijke dienstverlening

In de zakelijke dienstverlening bestaat grote behoefte aan een flexibele opstelling van de werkgever en behoefte aan maatwerk. Daarbij is het van belang dat er vertrouwen bestaat in de werknemer dat hij/zij geen misbruik maakt van de regelingen en dat gestuurd wordt op prestatie afspraken. Ook is er behoefte aan begrip en betrokkenheid van de werkgever en een open cultuur waarin praten over zorgtaken mogelijk is. Daarnaast is er behoefte aan flexibiliteit en thuiswerken in meer functies dan tot nu toe gebruikelijk is. Verder zijn de behoefte aan acties van de werkgever richting de kinderopvang en de naschoolse opvang en goede informatie en voorlichting over (verlof)regelingen veelgenoemde verbeterpunten in deze sector.

Onderwijs

Vanuit het onderwijs klinkt de roep om duidelijke en toegankelijke informatie over de mogelijke verlofregelingen voor alle medewerkers. Gebrek aan informatie wordt ervaren als gebrek aan betrokkenheid vanuit de werkgever naar de werknemer.

Verschillen mantelzorgers en ouders

In de voorwaarden en verbeterpunten die werknemers noemen, zijn verschillen tussen ouders en mantelzorgers moeilijk af te leiden. Ook bij de vraag naar de tips voor bedrijven en leidinggevendenden komen nauwelijks verschillen naar voren. Alleen in de zakelijke dienstverlening werden er specifieke tips voor werkgevers rondom mantelzorg gegeven. Zo werd gevraagd om de mogelijkheid voor tijd voor de mantelzorger zelf, zodat niet alle verloftijd aan zorgen besteed moet worden. Daarnaast werd een speciale mantelzorgregeling, een mantelzorgtoeslag of een voorzieningsfonds genoemd. Voor de mantelzorgers is ook de mogelijkheid om niet opgemaakte vakantiedagen mee te kunnen nemen erg belangrijk, omdat ze die dagen door zorgtaken vaak niet op kunnen maken. Een andere belangrijke tip betrof het praten met de mantelzorger over de situatie en over mogelijke acties waardoor arbeid en zorg beter te combineren zouden zijn. Dit is belangrijk aangezien veel werkgevers niet zo bekend zijn met mantelzorg. Om de bekendheid met mantelzorgtaken te vergroten en begrip bij de collega's te creëren, zou de werkgever- na overleg met de betrokkene ook collega's kunnen voorlichten over mantelzorg. Het is ook belangrijk dat de werkgever begrip toont voor de situatie van de mantelzorger. Verder hebben mantelzorgers extra behoefte aan een flexibele opstelling van de werkgever in noodsituaties.

4.3 Voorwaarden voor succesvolle afspraken

4.3.1 Algemene voorwaarden voor succes

Willen de afspraken om arbeid en zorg makkelijker te combineren goed werken, dan moet aan bepaalde voorwaarden voldaan zijn. De werkgevers is een reeks voorwaarden voorgelegd en gevraagd welk belang ze hechten aan deze verschillende voorwaarden. Tabel 4.1 laat zien dat aan de meeste voorwaarden belang wordt gehecht. Aan de meer harde voorwaarden, zoals organisatorische en financiële haalbaarheid en gewaarborgde output wordt het meeste belang gehecht.

Tabel 4.1 Belang dat werkgevers hechten aan voorwaarden voor het slagen van een afspraak. Gemiddelde score op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij 1 = helemaal niet van belang en 5 = zeer van belang.

	Gemiddelde score
Afspraak moet organisatorisch goed haalbaar zijn voor bedrijf	4,37
Flexibiliteit van werknemer zelf	4,31
Bij langere afwezigheid van de werknemer, moet de werkgever contact blijven onderhouden, zodat werknemer niet 'vervreemd' van het werk	4,27*
Output moet gewaarborgd zijn	4,20*
De afspraak moet financieel mogelijk zijn voor het bedrijf (en de afdeling)	4,13
Flexibiliteit van collega's	4,10*
Flexibiliteit van management	4,10
Er moet openheid over de afspraak zijn en de collega's moeten hierover geïnformeerd worden	4,02*
Collega's moeten bereid zijn werk over te nemen	3,99*
Werknemer moet scheiding tussen werk en privé kunnen maken	3,93*
Periode waarin verlof kan worden opgenomen moet flexibel gehouden worden	3,54
Het moet mogelijk zijn het verlof in deeltijd en/of onregelmatig op te nemen	3,51
Aanwezigheid op de werkvloer moet niet noodzakelijk zijn	2,84*
Verlof moet in aangesloten periode worden opgenomen	2,49
Verlof moet voltijds worden opgenomen	2,34*

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

* Significante verschillen naar sector

- Aan een aantal voorwaarden wordt in de ene sector meer belang gehecht dan in de andere.
- De meeste harde voorwaarden verschillen niet per sector. Alleen in de bouw wordt het minste belang gehecht aan gewaarborgde output als voorwaarde voor afspraken over arbeid en zorg (3,98).
 - Het belang dat gehecht wordt aan de voorwaarden die betrekking hebben op onderlinge verhoudingen, verschilt iets meer tussen de sectoren. Zo wordt de openheid naar collega's het belangrijkste gevonden bij de overheid (incl. onderwijs en zorg) (4,27) en het minst in de bouw (3,79). In de handel en horeca werd de voorwaarde dat collega's bereid moeten zijn werk over te nemen belangrijker gevonden dan in de andere sectoren (4,11). De flexibiliteit van collega's is ook in de handel en horeca de voorwaarde waar meer dan gemiddeld belang aan wordt gehecht (4,20). De scheiding tussen werk en privé wordt als voorwaarde vooral genoemd in de overheid (4,02) gevolgd door de overige dienstverlening (4,0) en het minst in de industrie (3,78).
 - Het is duidelijk veel minder belangrijk of verlof voltijds wordt opgenomen of in een aaneengesloten periode. De werkgevers in de bouw hechten nog met meeste belang aan voltijds verlof, maar ook bij hun scoort deze voorwaarde relatief laag (2,52).

4.3.2 Voorwaarden voor succesvolle combinaties van afspraken in de praktijk

Een deel van de ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en een deel van de mantelzorgers geeft in de groepsinterviews aan gebruik te maken van een combinatie van afspraken. In hoofdstuk 2 bleek dat het merendeel van de werkgevers aangaf dat er geen combinatie werd gebruikt en dat als een combinatie werd gebruikt dit meestal om deeltijdwerken in combinatie met de mogelijkheid van flexibele werktijden gaat. Deze werkgevers is gevraagd naar de redenen waarom bepaalde combinaties afspraken succesvol zijn. Hier hebben alleen de werkgevers gereageerd die succesvolle combinaties konden benoemen. Waar eerst gevraagd is naar voorwaarden in het algemeen, gaat het hier om werkgevers die concrete ervaring hebben met een combinatie van afspraken en die aangeven waarom dat volgens hen werkt.

Tabel 4.2 Redenen voor succes van de afspraken met ouders, naar sector (meerdere antwoorden mogelijk), %

	Bouw (n=50)	Handel en Horeca (n=197)	Industrie (n=92)	Overheid (incl. onderwijs en zorg) (n=166)	Overige diensten (n=31)	Zakelijke diensten (n=260)	Totaal (n=785)
Afspraak voorziet in behoefte: er zijn voor werknemer geen knelpunten meer	28%	28%	28%	35%	26%	37%	33%
Werknemer blijft gemotiveerd	20%	19%	21%	17%	13%	14%	16%
Toegenomen loyaliteit van werknemer met bedrijf	12%	11%	9%	8%	3%	8%	9%
Organisatorisch goed haalbaar voor bedrijf	8%	9%	9%	8%	13%	8%	8%
Het is voor beide partijen een duidelijke regeling die niet tot misverstanden leidt	4%	10%	5%	8%	10%	10%	9%
Het is een regeling die individueel ingevuld kan worden	8%	6%	8%	4%	3%	6%	6%
Anders	20%	18%	21%	20%	32%	17%	20%

Bron: ECORYS enquête onder werkgevers (2009)

De werkgevers die concrete ervaringen hebben met combinaties van afspraken waar werknemers gebruik van maken, zien als redenen voor het succes dat de werknemer geen knelpunten meer ervaart, dat de werknemer gemotiveerd blijft en loyaler wordt. Het is opvallend dat redenen die direct het bedrijf of de werkgever raken niet of in veel mindere mate als reden voor het succes aangemerkt worden. Zo zijn de volgende redenen die we de werkgevers ook hebben voorgelegd niet of nauwelijks gekozen:

- financieel goed haalbaar voor het bedrijf
- financieel goed haalbaar voor de werknemer
- ziekteverzuim daalt
- personeelsverloop daalt
- positieve beeldvorming over het bedrijf als werkgever

Wel gaven werkgevers aan groot belang te hechten aan een aantal van deze voorwaarden, zoals de financiële haalbaarheid voor het bedrijf (tabel 3.1). Waarschijnlijk is de financiële haalbaarheid een noodzakelijke voorwaarde maar niet een voldoende voorwaarde voor het slagen van de afspraken.

De categorie anders is relatief groot en bestaat voornamelijk uit twee categorieën redenen:

- afspraken bieden flexibiliteit, werknemer kan tijd zelf en afspraken bieden mogelijkheid om werk te combineren met gezin
- afspraken passen binnen beleid, dat is zo gegroeid

Veel minder werkgevers hebben te maken met mantelzorgers met combinaties van afspraken. De werkgevers die hier wel mee te maken hebben, noemen dezelfde redenen als bij de ouders waarom de afspraken succesvol zijn met dezelfde mate van voorkomen. In de categorie 'anders' wordt daar nog sterker benadrukt dat het om afspraken gaat die goed zijn in te passen, die de werknemer flexibiliteit bieden en enkele werkgevers wijzen expliciet op de rust die de afspraken voor de werknemer oplevert.

Tussen de sectoren zien we enkele kleine, maar interessante verschillen. Zo is de blijvende motivatie van de werknemer en de toegenomen loyaliteit in de bouw vaker dan in de andere sectoren een reden voor het succes van de afspraken. Het feit dat de afspraken voorzien in de behoefte van de werknemer is in de overheid en de zakelijke dienstverlening nog vaker dan in de andere sectoren de reden voor het succes.

In de individuele interviews met de HRM managers en leidinggevenden werden ook andere voorwaarden genoemd die betrekking hebben op de bedrijfscultuur, de rol van de leidinggevende, collega's en de werknemer zelf.

"Een lange adem hebben, sommige opbrengsten zijn niet direct zichtbaar." (leidinggevende, zakelijke dienstverlening)

In de literatuur wordt de bedrijfscultuur als een randvoorwaarde voor het slagen van arbeid en zorg arrangementen genoemd. Daaronder wordt vooral verstaan dat mantelzorgers zichtbaar mogen zijn en hun problemen bespreekbaar zijn en het verschaffen van indirecte ondersteuning. In de interviews werden ook andere aanverwante aspecten genoemd.

- Lange termijn visie: de regelingen leiden tot kosten op korte termijn, maar zijn op langere termijn wel rendabel voor het bedrijf.
- Top van het bedrijf moet achter het beleid staan. Dit moet zich uiten in het gedrag van het hogere management in het bedrijf dat zelf zorg en arbeid combineert en gebruik maakt van bepaalde arrangementen. Leidinggevenden kunnen ook het goede voorbeeld geven door zelf te praten over de problemen die ze tegen komen in de combinatie van werken en zorgen en de oplossingen die ze daarvoor gebruiken.

Hierbij gaat het om de visie en de ervaringen van bedrijven met een actief arbeid en zorg beleid. Deze kunnen als voorlopers ten opzichte van de gehele groep (geënquêteerde) werkgevers beschouwd worden.

Voor- en nadelen van arbeid en zorgafspraken volgens werkgevers

De werkgevers met concrete ervaringen met werknemers die combinaties van afspraken gebruiken, vinden deze een succes omdat de werknemers geen knelpunten meer ervaren en verder gemotiveerd kunnen werken. In het algemeen is werkgevers gevraagd naar de voordelen en de nadelen die zij zien aan het maken van afspraken die de combinatie van arbeid en zorg vergemakkelijken. Als voordelen worden weer de motivatie van de werknemer (41%) en de rust (35%) en duidelijkheid (32%) die de afspraken scheppen het meeste genoemd. Bij de genoemde voordelen zijn er enkele kleine verschillen tussen de sectoren:

- Het voordeel 'goed voor het imago van het bedrijf' komt iets vaker dan gemiddeld voor in de bouw en bij de overheid (gemiddeld 9% van de werkgevers noemt dit motief).
- Het voordeel 'de werknemer gaat harder werken door (over)compensatie' komt wat minder dan gemiddeld voor in de bouw en wat meer in de handel & horeca (gemiddeld noemt 5% van de werkgevers dit).

De vraag naar de nadelen brengt een interessante verdeling tussen de werkgevers aan het licht. Waar enerzijds 33% van de werkgevers geen nadelen ziet, noemt anderzijds 33% andere dan de aangegeven nadelen. Het gaat dan vaak om beperkte beschikbaarheid en flexibiliteit van de werknemer met de afspraken, om het risico van misbruik, en om het risico dat de privé situatie de werksituatie gaat overheersen. Deze zorgen leven bij een substantieel deel van de werkgevers en daarbij zijn er geen verschillen tussen de sectoren. Van de nadelen die in de vragenlijst gegeven waren, worden personeelstekorten (15%) en precedentwerking (10%) en de tijd die het kost (9%) vaakst als nadeel genoemd. Het nadeel van personeelstekorten is vaker genoemd in de sector handel en horeca. Verder zijn er geen verschillen tussen de sectoren in de ervaren nadelen.

4.3.3 Voorwaarden per type afspraken

In dit onderzoek onderscheiden we op grond van de casestudies zes onderwerpen waarover afspraken gemaakt kunnen worden. Per onderwerp geldt een aantal specifieke voorwaarden om daarover goede afspraken te maken. In de literatuur worden ook specifieke voorwaarden genoemd voor een aantal specifieke afspraken, zoals korte reistijd in geval van een moedercontract, goed overleg en goede software in geval van zelfroosteren, een arbobestendige werkplek en afspraken over output van het werk bij thuiswerken en een zekere mate van voorspelbaarheid en beschikbaarheid van kinderopvang op onconventionele werktijden in het geval flexibele werktijden worden afgesproken. In de bedrijven in dit onderzoek noemden werknemers het monitoren van afspraken en indien nodig aanpassen als belangrijke randvoorwaarde. De praktijk kan immers anders zijn dan de zorgende werknemers of de leidinggevende zich had voorgesteld. De afspraken over het monitoren en zonodig bijstellen van de afspraken zijn niet in alle gevallen gemaakt.

Daarnaast zijn per onderwerp voor afspraken de volgende voorwaarden genoemd.

Arbeidsduur aanpassen

De belangrijkste voorwaarde om parttime werk goed te kunnen inzetten om arbeid en zorg makkelijker te combineren is de bekendheid van de werktijden. Het moet duidelijk zijn wanneer iemand wel en niet werkt. Naast de duidelijkheid en de bekendheid van de werktijden is het waar mogelijk volgens werknemers in de groepsinterviews wel nodig om flexibel te zijn bij het indelen van uren en werkzaamheden.

Arbeidspatroon aanpassen

Belangrijke voorwaarden voor flexibel werken zijn :

- Het benoemen en bekend maken van de (mantel)zorgtaken zodat collega's weten waarom iemand er niet is of later op het werk is.
- Zorgen dat je collega's weten dat je er even niet bent en dat je je taken overdraagt.
- Sociale werkomgeving, mensen moeten oprecht bij elkaar betrokken zijn.

Werken op oproepbasis:

- Als het rooster op tijd bekend is, is dit geen probleem. Maar soms is het rooster pas 2 weken van tevoren bekend, dan is het moeilijk om andere afspraken te plannen.

Verlof inzetten

De randvoorwaarden voor verlof hebben vooral te maken met de verschillende manieren waarop dit verlof ingezet kan worden. Werknemers noemden twee belangrijke randvoorwaarden: flexibiliteit bij het opnemen van het verlof en het vertrouwen van de werkgevers in de wijze waarop het verlof opgenomen wordt. Uit de enquête onder de werkgevers (tabel 3.1) blijkt dat werkgevers niet veel belang hechten aan het in deeltijd en/of onregelmatig op te nemen van verlof. In de zakelijke dienstverlening heeft men het minste behoefte aan zo'n spreiding. Het opnemen van verlof in een aaneengesloten periode werd door minder werkgevers als een belangrijke voorwaarde gezien. Het werd vooral genoemd door de werkgevers in de bouw en het minst door de werkgevers in de zakelijke dienstverlening en overige diensten. Het voltijds opnemen van verlof was voor de werkgevers het minst aantrekkelijk. Daarbij waren er geen verschillen tussen de sectoren.

Voor extra verloven zoals vaderschapsverlof werden de volgende randvoorwaarden genoemd:

- Volgens een leidinggevende moet het in de cultuur passen en niet worden ingezet vanwege de situatie op de arbeidsmarkt. Als het een lokkertje is, bestaat het risico de verkeerde mensen aan te trekken.
- Vaderschapsverlof werkt als de medewerker 'zorgeloos vrij' kan hebben. Dat kan geregeld worden door van te voren goede afspraken te maken, bijvoorbeeld over het tijdstip van de ingang van het vaderschapsverlof en de overdracht van het werk.

Thuiswerken

Belangrijke voorwaarden om thuiswerken tot een succesvolle afspraak te maken, zijn:

- Duidelijkheid naar collega's en leidinggevenden, maar ook het gezin, inclusief kinderen, wanneer en waar gewerkt wordt.
- Vertrouwen van collega's dat betrokkene werkt als hij of zij niet op kantoor is.
- Zelfdiscipline, dus als de werknemer zich voorneemt om op een bepaald moment te werken, moet dat ook gebeuren, maar omgekeerd moet iemand ook 'nee' kunnen en durven zeggen.
- Bereikbaarheid.
- Faciliteren van thuiswerken door het verschaffen van laptop, ADSL en mobiele telefoons.
- Volgens een leidinggevende moet de werkgever ook accepteren dat het de verantwoordelijkheid van de medewerker is wanneer hij werkt. Daarnaast moet er informatie tussen de collega's goed uitgewisseld worden en er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over de output.
- De meningen over het gescheiden houden van werk en privé zijn verdeeld. In sommige groepsinterviews werd gezegd dat als je werkt, moet je thuis af kunnen sluiten en andersom. Zij adviseren om vooral thuis niet nog te veel met het werk bezig te zijn. In andere groepsinterviews hadden de werknemers minder of geen moeite met de vermenging van werk en privé.
- Voor ouders en mantelzorgers is het van belang om te zorgen dat de werknemer niet gestoord wordt door kinderen of door degene voor wie je zorgt.
- De werknemer moet zijn uren maken en goed communiceren met leidinggevende en collega's wanneer hij er (onverwacht een keer) niet is.
-

Positieve afwijking van regels ten behoeve van medewerker

Vooraf bij de positieve (individuele) afwijking van de regels is het erg belangrijk om de collega's goed te informeren over de afspraken.

Bij de mantelzorgers is er verdeeldheid over de mate waarin openheid over zorgtaken een voorwaarde is voor het slagen van de arrangementen. Voorstanders noemen het noodzakelijk om begrip en medewerking van de collega's en leidinggevenden te krijgen.

Tegenstanders willen collega's niet lastig vallen met hun problemen en willen ook niet telkens op het werk geconfronteerd worden met hun zorgtaken thuis. Mantelzorgers hebben ook vergeleken met ouders meer behoefte aan rust en tijd voor zich zelf, buiten het werk en zorg om.

4.4 Goede en overdraagbare voorbeelden

Op basis van de informatie uit de hoofdstukken 2 en 3 (welke afspraken worden gemaakt en wat zijn de ervaringen en knelpunten) en de hier gepresenteerde voorwaarden voor succesvolle afspraken, is een aantal overdraagbare goede voorbeelden geïdentificeerd. Het gaat hier om voorbeelden van afspraken uit de casestudies die allereerst voor bedrijven in dezelfde sector een oplossing kunnen bieden, maar die ten dele ook door bedrijven in alle sectoren kunnen worden ingezet.

Goed communiceren en informeren over (verlof)mogelijkheden

Een ondernemingsraad in de zorg heeft alle mogelijkheden van verlof in kaart gebracht, zodat iedere werknemer weet waarop hij/zij recht heeft in dit opzicht. Een veelvoorkomend knelpunt in de verschillende sectoren is dat medewerkers niet weten welke verlofmogelijkheden er zijn. Dat kan leiden tot oneigenlijk gebruik van vakantiedagen of tot ziekmelding van de medewerker om zo gelegenheid te hebben om zorg te kunnen verlenen. Doordat deze OR de verlofmogelijkheden letterlijk in kaart heeft gebracht – in de vorm van een geplastificeerde kaart op A4-formaat – en die heeft uitgedeeld, zijn alle medewerkers echt goed op de hoogte, ook diegenen die nog nooit verlof nodig hebben gehad.

Jaarlijkse bespreking arbeidsduur en arbeidspatroon

In de cao GGZ is de afspraak opgenomen dat de leidinggevende jaarlijks met de medewerker de arbeidsduur en het arbeidspatroon bespreekt. Dit werkt goed om te voorkomen dat er bepaalde patronen ontstaan waarin men blijft hangen. Bijvoorbeeld wanneer een vrouw in deeltijd gaat werken na het krijgen van een kind. Vooral in de zorgsector daalt het aantal contracturen dat jonge moeders werken sterk. Door jaarlijks het gesprek aan te gaan over het gewenste aantal contracturen kan na een jaar weer gevraagd worden of die medewerker weer meer uren wil gaan werken. Dit type gesprek kan in meer sectoren standaard ingevoerd worden en kan zowel voor werknemers als voor leidinggevers meer duidelijkheid creëren.

Het jaarlijks aanpassen van arbeidsuren

Een bedrijf in de zakelijke dienstverlening biedt de mogelijkheid om één keer per jaar de wekelijkse arbeidsduur aan te passen. Bij een contract van 24-36 uur kan de werknemer vier uur extra of twee uur minder en bij een contract van 24 uur twee uur extra of een uur minder gaan werken.

Een aantal werknemers heeft positieve ervaringen met deze regeling. Niet voor alle werknemers is een regeling waarbij (tijdelijk) minder uren gewerkt wordt, aantrekkelijk. Ten eerste kan niet iedereen de financiële consequenties dragen. Ten tweede vertrouwen niet alle werknemers er op dat uren die nu ingeleverd, later weer aan hun contract toegevoegd kunnen worden. De communicatie hierover zou verbeterd moeten worden.

Voor ouders is deze regeling beter geschikt dan voor mantelzorgers. Ouders kunnen van tevoren de aanpassing van arbeidsuren plannen, maar dit geldt minder voor mantelzorgers voor wie de zorg moeilijker is in te plannen.

Ook in de detailhandel komt het voor dat een bedrijf zelf actief de mogelijkheid biedt om minder/meer uren aan te vragen. Daar wordt door de werknemers volop en naar tevredenheid gebruik van gemaakt

Het spreiden van werkuren over het jaar

Een ander voorbeeld van flexibiliteit is een bedrijf dat de mogelijkheid biedt om het aantal te werken uren per week gedurende het jaar te wisselen. Daarbij gaat het er om dat het aantal afgesproken werkuren op jaarbasis wordt gehaald, maar dat het aantal te werken uren per week kan verschillen. Dit kan bijvoorbeeld handig zijn in verband met schoolvakanties of tijdelijke uitbreiding van zorgtaken. De regeling is onder werknemers bekend. Voor een deel van de werknemers werkt deze regeling goed. Anderen geven aan dat mantelzorg moeilijk te plannen is waardoor het moeilijk is vooraf een afspraak over de werktijden te maken. Ook is er de beperking dat deze afspraak alleen mogelijk is voor werknemers met een deeltijdbaan. Wanneer iemand voltijd werkt, is het niet mogelijk in bepaalde weken meer uren per week te werken.

Extra lang en gedeeltelijk betaald langdurig zorgverlof

Een bedrijf heeft *extra lang en gedeeltelijk betaald langdurig zorgverlof*. Het gebruik daarvan is onbekend, maar volgens een leidinggevende wordt het nauwelijks gebruikt, omdat het vaak niet te combineren is met het werk. De bestaande regeling is beperkt tot de zorg voor bepaalde groepen, zoals echtgenoot, geregistreerd partner of de persoon met wie de werknemer ongehuwd samenwoont, een inwonend (pleeg/stief) kind of een ouder die ernstig ziek is en afhankelijk is van de verzorging van de medewerker.

Zelfsturende teams en goede teamsamenwerking.

In twee zorginstellingen is de samenwerking in de teams optimaal georganiseerd. In de ene organisatie is sprake van zelfsturende teams. Zij verlenen thuiszorg en maken zelf de afspraken met de klant. Alle teamleden bespreken welke dagen ze wel en niet kunnen of willen werken. Wanneer iemand onverwacht uitvalt, kan een collega uit het team de afspraak over nemen of verzetten naar een tijdstip dat past. Medewerkers hebben daardoor veel zeggenschap over hun werktijden en bespreken daarmee ook de grenzen van hun eigen beschikbaarheid. Ook in andere organisaties waar met roosters gewerkt wordt, bijvoorbeeld in de zorg en het onderwijs, maar ook in de detailhandel, kan deze zelfsturendheid meer als uitgangspunt genomen worden.

Vaderschapsverlof

Een bedrijf heeft vaderschapsverlof ingevoerd in de vorm van twee maanden betaald verlof voor vaders. De drie geïnterviewde vaders die daarvan gebruik hebben gemaakt waren heel positief over deze regeling. Ook de leidinggevenden waren positief. Volgens een geïnterviewde leidinggevende komen vaders na vaderschapsverlof 'fit en uitgerust terug op het werk'. Wellicht kan vaderschapsverlof ook de betrokkenheid van vaders bij de zorg voor het kind vergoten. Daarmee kan het knelpunt van eenzijdige inzetbaarheid van moeders in sectoren waar veel vrouwen werken opgelost worden. In meer sectoren kan vaderschapsverlof overwogen worden, zonder dat dit de vorm van twee maanden verlof heeft.

5 Conclusies en aandachtspunten

5.1 Onderzoek arbeid en zorg op de werkvloer

ECORYS heeft samen met expertisecentrum LEEFtijd in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) in de periode november 2008 tot mei 2009 onderzoek gedaan naar succesvolle arbeid en zorgarrangementen op de werkvloer. Het centrale doel van dit onderzoek was het vergroten van het inzicht in de praktijk van de arbeid en zorgarrangementen op de werkvloer en het opdoen van inzichten over de overdraagbaarheid van succesvolle arrangementen.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende vijf onderzoeksvragen.

1. Wat is de inhoud van de arrangementen die de combinatie van arbeid en (mantel) zorg faciliteren?
2. Hoe komen deze arrangementen tot stand?
3. Wat zijn de ervaringen met deze arrangementen?
4. Onder welke voorwaarden zijn deze arrangementen succesvol?
5. Welke goede voorbeelden van arbeid en zorg arrangementen zijn te destilleren?

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van drie methoden van dataverzameling.

- deskresearch en interviews sleutelinformanten
- casestudies van 18 bedrijven in vijf sectoren (met interviews met werknemers, leidinggevenden en een OR-vertegenwoordiger in elk bedrijf)
- kwantitatieve enquête onder 1.500 werkgevers

In dit samenvattende en concluderende hoofdstuk grijpen we terug op de onderzoeksvragen. In de paragrafen 5.2 en 5.3 trekken we de conclusies ten aanzien van de hoofdvraag en de deelvragen: wat is de inhoud van de afspraken, hoe komen deze tot stand, wat zijn de ervaringen en onder welke voorwaarden worden de afspraken een succes. In 5.5 komen de aandachtspunten aan bod die naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek boven komen en die kunnen bijdragen aan het vergemakkelijken van het maken van afspraken om arbeid en zorg te combineren.

5.2 Totstandkoming, inhoud en ervaringen met afspraken

Veel afspraken, minder arrangementen

Afspraken om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken hebben vaak de vorm van aanpassing van de arbeidsduur (deeltijdwerk) en/of aanpassing van het arbeidspatroon (flexibele werktijden). Daarnaast worden verschillende verlofvormen ingezet en vakantiedagen gebruikt. Er komen minder verschillende arrangementen voor dan verwacht. Veel werknemers maken wel gebruik van een arrangement waarbij deeltijdwerk gecombineerd wordt met een andere afspraak. Combinaties van afspraken zonder deeltijdwerk zijn echter een uitzondering. Het is niet zo dat werkgevers een gevarieerde set afspraken op maat inzetten om de combinatie van arbeid en zorg in hun bedrijf te vergemakkelijken. De combinatie van afspraken die het meeste voorkomt is deeltijdwerk en flexibele werktijden (vaak begin- en eindtijden). In de zakelijke dienstverlening worden deze afspraken ook gecombineerd met de mogelijkheid om thuis te werken. Zowel in de situatie van ouders als in die van mantelzorgers geeft ongeveer de helft van de werkgevers aan dat, voor zover zij weten er niet van een combinatie van afspraken gebruik gemaakt wordt. Een

groot deel van de ouders en mantelzorgers lijkt met behulp van één type afspraak zorgtaken te combineren met betaald werk.

Veel informele afspraken

Behalve de afspraken over arbeidsduur, worden bijna alle andere afspraken als informele afspraken gemaakt. Ook de afspraken over het gebruik van verlofregelingen worden niet altijd schriftelijk vastgelegd, bijvoorbeeld in het geval van kortdurend zorgverlof en calamiteitenverlof. Zowel werkgevers als werknemers weten niet altijd wanneer er van deze regelingen gebruik gemaakt kan worden. Hierdoor wordt het gebruik van dit verlof in een aantal gevallen ook individueel maatwerk. Van de succesvolle afspraken geeft bijna drie kwart van de werkgevers ook aan dat het om individueel maatwerk gaat. Veel afspraken komen ook mondeling tot stand. Werkgevers maken ook liever op individueel niveau afspraken dan afspraken die voor het gehele bedrijf gelden. Zij zien liever niet dat medewerkers rechten kunnen claimen op bepaalde afspraken. Daarom geven werkgevers regelmatig aan dat er niets is vastgelegd op bedrijfsniveau, maar dat op individueel niveau van alles mogelijk is.

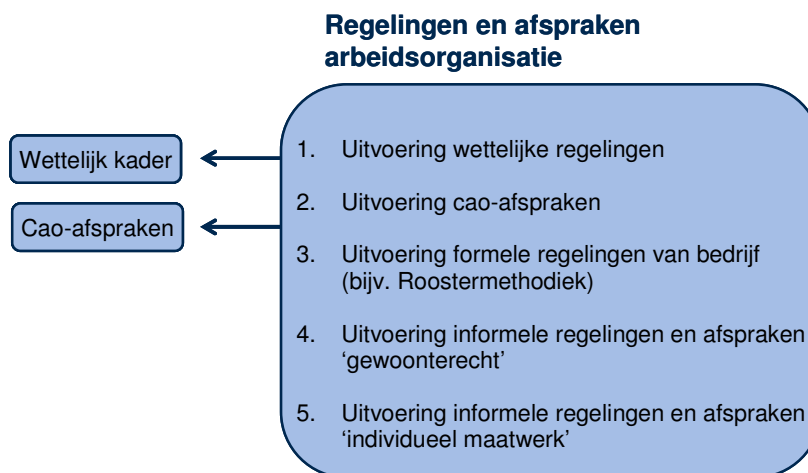
Werknemers soms bezwaard

Een groot deel van de werknemers voelt zich goed bij de afspraken die zij gemaakt hebben om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken en vinden deze ook voldoende. Werknemers hebben soms wel moeite met afspraken die als uitzondering gelden of die juist bedoeld zijn om onverwachte zorg op te vangen. De consequentie van deze afspraken is vaak dat collega's een dienst en/of werk overnemen en dat de zorgende werknemer het werk op een ander moment inhaalt. Dit heeft invloed op de hoe medewerkers zich voelen als ze een afspraak op hun werk moeten maken om zorg te verlenen: zij voelen zich vaak bezwaard omdat ze weten dat ze in sommige gevallen hun collega's ermee belasten, of omdat hun werkgever niet voldoende productie kan draaien.

Niveau waarop afspraken gemaakt worden

Op verschillende niveaus kunnen afspraken gemaakt worden over mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren. Figuur 5.1 geeft deze niveaus weer.

Figuur 5.1 Niveaus van regelingen en afspraken binnen de arbeidsorganisatie



In de praktijk in de bedrijven blijkt dat afspraken op niveau 4 en 5: gewoonterecht en individueel maatwerk, het meeste voorkomen. Ook de uitvoering van enkele regelingen op

de niveaus 1, 2 en 3 wordt in een aantal gevallen uiteindelijk in de vorm van individueel maatwerk gegoten. Zo is de uitvoering van kortdurend zorgverlof of calamiteitenverlof vaak afhankelijk van de kennis en de interpretatie van de leidinggevende (of de HRM afdeling) of de werknemer zelf. Maar ook een cao-afspraken over het doorbetalen van langdurig zorgverlof wordt in de praktijk nauwelijks uitgevoerd omdat het werk dit niet of nauwelijks toelaat. Daarmee is de uitvoering op het niveau van gewoonterecht en individueel maatwerk in de meeste arbeidsorganisaties leidend voor de mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren. Op deze niveaus worden ook veelal de veel voorkomende afspraken over aanpassing van het arbeidspatroon (flexibele werktijden) of thuis werken gemaakt.

Behoeften van werknemers centraal

Voor de werkgevers zijn de wensen van het eigen personeel de belangrijkste drijfveer voor het maken van afspraken. Een goede afspraak levert rust en duidelijkheid voor de werknemers op en leidt tot sterke motivatie en toegenomen loyaliteit bij de werknemers. Op het niveau van de leidinggevers die hier geëquireerd zijn, speelt het imago van het bedrijf geen rol in de overwegingen om afspraken toe te kennen. Voor een deel geven de leidinggevers ook aan afspraken op pragmatische gronden te maken: als een werknemer andere verplichtingen heeft, werkt het niet goed als er geen afspraken over de combinatie van arbeid en zorg worden gemaakt.

Gemengde reactie werkgevers

Werkgevers denken vaak mee met hun medewerkers over mogelijke afspraken omdat ze daarmee de tevredenheid onder medewerkers vergroten. Werkgevers reageren wel wisselend. Waar het in de zorg en het onderwijs als onderdeel van het werk wordt gezien om afspraken over arbeid en zorg te maken omdat er door de flexibele werktijden vanzelfsprekend afspraken over werktijden gemaakt worden, ervaren werkgevers waar de productie plaatsgebonden is, het als een nadeel. Zij gaven aan zich soms voor het blok gezet te voelen, en zijn niet blij met de daling van de productie van die medewerker. Werkgevers zijn ook niet altijd onverhoopt positief over het opnemen van zorgverlof, ongeacht of ze wel of niet loondoorbetalingsplicht voor het verlof hebben. Wanneer een medewerker (tijdelijk) minder werkt is deze ook niet productief. Dat kan in alle sectoren meespelen in de gunning van het verlof.

Manifeste knelpunten

Bij de ervaringen met de afspraken is een aantal manifeste en latente knelpunten gesignaleerd. Een manifest knelpunt voor de werknemers is dat zij soms goede communicatie met hun leidinggevende missen waardoor het maken en eventueel bijstellen van afspraken moeilijker wordt. Ook kunnen zij soms niet van verlof gebruik maken omdat dit voor henzelf financieel niet haalbaar is (in geval van gedeeltelijk betaald of onbetaald verlof). Verder wordt het feit dat de gemaakte afspraken niet altijd eenduidig zijn en niet voor iedereen gelden, soms als een knelpunt ervaren. Hierdoor is immers niet duidelijk wie wanneer van welke mogelijkheid gebruik kan maken. Van de kant van de werkgevers is in de overheidssector een manifest knelpunt dat 15% van de werkgevers het idee heeft dat het werk niet meer efficiënt te organiseren is door het vele deeltijdwerk. In andere sectoren speelt dit minder. Wel speelt in de bouw, in de handel en horeca en in de industrie dat werkgevers zich soms voor het blok gezet voelen bij het maken van afspraken om de combinatie van arbeid en zorgtaken te vergemakkelijken.

Latente knelpunten

De latente knelpunten zijn die knelpunten die door betrokkenen (op het moment zelf) niet als zodanig ervaren worden maar die wel de mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren beperken. Werknemers vertonen zelfregulerend gedrag en zullen alleen om die afspraken vragen waarvan zij de kans groot achten dat het verzoek wordt ingewilligd. Zij bespreken

alleen haalbare wensen. Zo zullen ze niet snel om betaald extra verlof vragen of om uitzonderingen op de werkroosters, wanneer dit niet eerder in het bedrijf aan de orde was. Hierdoor kunnen mogelijkheden onbenut blijven. Ook kan een werknemer veronderstellen dat het werk niet met de zorg voor een kind te combineren is en daarom van baan veranderen. Als hij deze vraag niet bespreekt met zijn werkgever, blijven mogelijkheden onbenut. Verder kunnen werknemers niet om regelingen vragen die ze niet kennen: wanneer verlofregelingen in de praktijk onbekend zijn zal bijna geen werknemer hier om vragen. Om de mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren te vergroten, is het van belang dat de latente knelpunten zichtbaar worden. Dit betekent dat de werkgever zicht moet krijgen op de behoeften van de werknemers die verder gaan dan de tot dan toe gebruikelijke afspraken binnen het bedrijf. Een punt dat nauwelijks naar voren komt en wel als latent knelpunt beschouwd kan worden, is de invloed van het gebruik van afspraken en regelingen op de carrière van werknemers. Bijna alle leidinggevenden en werknemers geven aan dat kleine banen (tot 24 uur) een belemmering zijn bij het maken van carrière. Voor grotere banen wordt dit gevolg niet zo benoemd en geven in ieder geval werknemers aan dat zij deze consequentie proberen te vermijden door hard te werken of uren in te halen.

5.3 Randvoorwaarden

De randvoorwaarden om tot goede afspraken te komen hebben voor een groot deel te maken met de houding van de leidinggevende en de houding van de werknemer zelf. De grenzen van de afspraken worden bepaald door wat er gebruikelijk is binnen het bedrijf, de organisatiecultuur en door de kenmerken van het werk. De betrokkenheid die een leidinggevende toont aan de medewerker is van fundamenteel belang voor het slagen van de arrangementen. Een open cultuur waarin de medewerker gehoord wordt en als professional wordt behandeld door de leiding en de organisatie, lijkt vooralsnog een van de belangrijkste contextuele voorwaarden waarin werknemers met zorgtaken het allemaal in balans kunnen houden. Wat er vervolgens aan mogelijke verlofregelingen, arbeidsduur en arbeidspatroon aanpassingen mogelijk is, bepaalt natuurlijk mede het succes, maar het lijkt vaak te beginnen met wederzijds vertrouwen. Daarbij is het van belang om het vertrouwen, het geven en nemen en de emoties die komen kijken bij de zorgtaken om te zetten in zakelijke afspraken. Hoe explicieter de afspraken en hoe meer in de afspraken de balans tussen geven en nemen van werknemer en werkgever ervaren wordt, hoe duurzamer de afspraken zijn. Bij het combineren van arbeid en zorg, zeker in het geval van emotioneel zwaar belastende zorgtaken, gaat het er om een evenwicht te vinden tussen de verplichtingen van de werknemer op het werk en de verplichtingen daarbuiten. In de praktijk is dit vaak een fragiel evenwicht. Wanneer de afspraken voor een groot deel gebaseerd zijn op goodwill en emotionele betrokkenheid van werkgever en werknemer over en weer is de kans op doorbreken van dit evenwicht groter dan wanneer de afspraken ook een expliciet zakelijk karakter hebben en dit ook als zodanig besproken is. Daarmee wordt een afspraak duurzamer en minder afhankelijk van veranderingen in het werk, bijvoorbeeld veranderingen in de werkvoorraad en verandering van leidinggevende. De financiële kant van een afspraak is daarbij van groot belang. Een werknemer die in deeltijd werkt krijgt minder betaald en levert in ruil daarvoor minder werk. Wanneer dan wel beschikbaarheid op de vrije dag wordt gevraagd, is dit een verstoring van de zakelijke afspraak, waar weer iets tegenover kan staan, bijvoorbeeld de flexibiliteit om (doorbetaald) vrij te nemen als dit nodig in verband met de zorgtaken. Door de zakelijke kant van de afspraken ook te benoemen, vermindert de emotionele belasting van de afspraak op zich, wat bij werknemers al tot minder schuldgevoel kan leiden.

Maar ook de betrokkenheid en de flexibiliteit van de werknemer bepalen de mogelijkheden. Voor zowel leidinggevende als werknemer zijn drie uitgangspunten van het belang voor het welslagen van de afspraken:

- flexibiliteit
- 'geven en nemen'
- redelijkheid van het verzoek. Daarmee bedoelt een werkgever dat hij niet verantwoordelijk gemaakt wil worden voor het oplossen van de privé zorgen van de werknemer. De werknemer bedoelt daarmee dat hij of zij zichzelf enige beperking oplegt. Niet elke behoefte kan immers in een redelijk verzoek vertaald worden.

Een voorwaarde voor succesvolle afspraken voor mantelzorgers is nog meer dan dat bij ouders van jonge kinderen het geval is, de opstelling van de werknemer. Mantelzorgers hebben meer kans om overbelast te raken. Mantelzorgers die goed kunnen aangeven waar de grens ligt van hun inzetbaarheid en beschikbaarheid en wat ze aankunnen qua mantelzorg lopen minder risico op overbelasting.

Het succes van de afspraken wordt volgens de werkgevers ook bepaald door meer harde voorwaarden, zoals organisatorische en financiële haalbaarheid en gewaarborgde output. In alle sectoren hechten werkgevers sterk belang aan deze voorwaarden.

5.4 Overdraagbare successen

Rust als criterium voor succes

Succesvolle afspraken zijn volgens ouders en mantelzorgers afspraken die 'rust' geven. De wijze waarop deze rust gerealiseerd kan worden, verschilt per sector. Bij bedrijven in de zakelijke dienstverlening en de bouw/industrie werd de mogelijkheid om *flexibel* te werken vaak als succesvol genoemd. Zowel mantelzorg als zorg voor kinderen is niet altijd te plannen en bij onverwachte taken biedt de mogelijkheid tot flexibiliteit rust en neemt dit de stress weg. Voor andere werknemers is het feit dat ze in deeltijd kunnen werken en dat waar nodig de werktijden aan schooltijden aangepast kunnen worden belangrijk. Ook thuis werken wordt vaak als succesvol genoemd, omdat het structuur en rust geeft.

Flexibiliteit en vastigheid

Voor mantelzorgers is flexibiliteit van groot belang. Als zij de mogelijkheid hebben om vrij te kunnen nemen wanneer dat nodig is, geeft dat lucht. Dit hoeft niet gepaard te gaan met verlofdagen, in veel gevallen kan de werktijd op een ander moment ingehaald worden.

In de sectoren zoals zorg en detailhandel wordt juist door de werknemers waarde gehecht aan structuur. In een bedrijf dat verpleging en verzorging aan huis geeft en dus met veel flexibele werkzaamheden te maken heeft, werd juist niet de flexibiliteit maar *vaste werkdagen en vaste vrije dagen* als succesvol ervaren. Werknemers in detailhandel geven ook vaak aan dat juist *de combinatie van vaste werkdagen en minder dagen werken* het meest succesvol is.

Hier geven we enkele afspraken en regelingen op bedrijfsniveau weer die verder gaan dan de wettelijke regelingen.

Het jaarlijks aanpassen van arbeidsuren

Het bieden van de mogelijkheid om één keer per jaar de wekelijkse arbeidsduur aan te passen. Niet voor alle werknemers is een regeling waarbij (tijdelijk) minder uren gewerkt wordt, aantrekkelijk. Ten eerste kan niet iedereen de financiële consequenties dragen. Ten tweede is deze regeling voor ouders beter geschikt dan voor mantelzorgers. Ouders kunnen

van te voren de aanpassing van arbeidsuren plannen, maar dit geldt minder voor mantelzorgers voor wie de zorg moeilijker is in te plannen.

Het spreiden van werkuren over het jaar

Een ander voorbeeld van flexibiliteit is een bedrijf dat de mogelijkheid biedt om het aantal te werken uren per week gedurende het jaar te wisselen. Daarbij gaat het er om dat het aantal afgesproken werkuren op jaarbasis wordt gehaald, maar dat het aantal te werken uren per week kan verschillen. Dit kan bijvoorbeeld handig zijn in verband met schoolvakanties of tijdelijke uitbreiding van zorgtaken. Ook deze regeling werkt minder goed voor mantelzorgers omdat mantelzorg moeilijk te plannen is waardoor het moeilijk is vooraf een afspraak over de werktijden te maken. Daarnaast is er de beperking dat deze afspraak alleen mogelijk is voor werknemers met een deeltijdbaan. Wanneer iemand voltijd werkt, is het niet mogelijk in bepaalde weken meer uren per week te werken.

Verruiming vaderschapsverlof

Verruiming van het vaderschapsverlof kan wellicht de betrokkenheid van vaders bij de zorg voor het kind vergoten. Daarmee kan het knelpunt van eenzijdige inzetbaarheid van moeders in sectoren waar veel vrouwen werken opgelost worden.

5.5 Aandachtspunten

Uit de beantwoording van de onderzoeksvragen komt een aantal aandachtspunten voor het vergroten en vergemakkelijken van de combinatie van arbeid en zorgtaken.

Mogelijkheden voor mantelzorgers

Mantelzorgers hebben te maken met een moeilijker situatie dan ouders met kinderen. Waar het bij een ouder zonder meer duidelijk is dat er zorgtaken zijn, is dit bij de mantelzorger minder duidelijk. De mantelzorger is zichzelf minder bewust van haar of zijn positie en dat geldt ook voor de leidinggevende van de mantelzorger. Ook is de aard van de zorg anders: waar ouders over het algemeen relatief ongecompliceerde en voorspelbare zorgtaken hebben, gaat het bij een mantelzorger vaak om een emotioneel zwaardere situatie en is de benodigde zorg niet altijd te voorzien. Verder zijn er voor mantelzorgers nauwelijks (betaalde) (verlof)mogelijkheden om een beroep op te doen, zodat de afspraak of het arrangement bijna per definitie maatwerk is. Dit maakt dat de mantelzorger vaak al zwaar belast is tegen de tijd dat zij of hij een extra aanpassing op het werk (in arbeidsduur, arbeidspatroon of anderszins) vraagt. Verschillende organisaties (Mezzo, Qidos) vragen aandacht voor de situatie van mantelzorgers. Het is in het belang van mantelzorgers en van hun leidinggevendenden dat eerder duidelijk wordt waar knelpunten liggen in de combinatie van hun mantelzorgtaken met het werk en dat er oplossingen gezocht worden. Daarbij is openheid over de afspraken naar de collega's toe en eenduidigheid van belang.

Nadelen van informele afspraken

Veel afspraken komen op informele wijze tot stand en hebben een (gedeeltelijk) informeel karakter. Dit kan goed werken zolang de werknemer en de leidinggevende goed met elkaar kunnen communiceren en de afspraak niet te belastend is voor de collega's. Nadeel van dit type afspraken is dat het risico van een zekere willekeur optreedt. Bij het combineren van arbeid en zorg, zeker in het geval van emotioneel zwaar belastende zorgtaken, gaat het er om een evenwicht te vinden tussen de verplichtingen van de werknemer op het werk en de verplichtingen daarbuiten. In de praktijk is dit vaak een fragiel evenwicht. Wanneer de afspraken voor een groot deel gebaseerd zijn op goodwill en emotionele betrokkenheid van werkgever en werknemer over en weer is de kans op doorbreken van dit evenwicht groter dan wanneer de afspraken ook een expliciet zakelijk karakter hebben en dit ook als zodanig

besproken is. Daarmee wordt een afspraak duurzamer en minder afhankelijk van veranderingen in het werk, bijvoorbeeld veranderingen in de werkvoorraad en verandering van leidinggevende. De financiële kant van een afspraak is daarbij van groot belang. Een werknemer die in deeltijd werkt krijgt minder betaald en levert in ruil daarvoor minder werk. Wanneer van de werknemer dan wel beschikbaarheid op de vrije dag wordt gevraagd, is dit een verstoring van de zakelijke afspraak, waar weer iets tegenover kan staan, bijvoorbeeld de flexibiliteit om (doorbetaald) vrij te nemen als dit nodig in verband met de zorgtaken. Door de zakelijke kant van de afspraken ook te benoemen, vermindert de emotionele belasting van de afspraak op zich, wat bij werknemers al tot minder schuldgevoel kan leiden. Wanneer de afspraken een minder informeel karakter krijgen, vergroot dit ook de duidelijkheid naar de collega's, naar de overige leidinggevers en naar de werknemer zelf. Voor de werknemer zelf vergroot dit ook de zekerheid over de mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren.

Rol ondernemingsraad

Het individuele maatwerk in de afspraken is ook door OR-leden gesignaleerd. Voor maatwerk is veel te zeggen vanuit de optiek om goed te kunnen aansluiten op de specifieke werksituatie én de specifieke situatie van de werknemer. Het risico is echter, zoals hiervoor ook gesignaleerd, dat er met verschillende maten gemeten wordt. De ene leidinggevende is ruimhartiger dan de ander. Voor het ene personeelslid wordt meer gedaan dan voor de ander. Waar gedetailleerde regelgeving kan leiden tot een niet- passend keurslijf kan individueel maatwerk leiden tot willekeur. Een OR zou een belangrijke rol kunnen vervullen in het bewaken van kaders en het zorg dragen voor transparantie, met oog voor de privacy. Daarnaast kan een OR ook een pro-actieve houding aannemen en het thema arbeid en zorg op de overleg agenda zetten. Het feit dat het niet als een probleem wordt ervaren, betekent niet dat er geen verbetering mogelijk is, bijvoorbeeld door te beginnen met het informeren van leiding en werknemers over de mogelijke verlofregelingen.

Aanpassen arbeidsduur vanzelfsprekend

Werken in deeltijd is in sommige sectoren waar veel vrouwen werken zo gebruikelijk dat dit niet meer als een afspraak wordt beschouwd om arbeid en zorg makkelijker te combineren. Enerzijds is deze vanzelfsprekendheid prettig, omdat hierdoor iedereen bekend is met de mogelijkheid om in deeltijd te werken en iedereen ook deze mogelijkheid heeft. Anderzijds wordt er door deze vanzelfsprekendheid op individueel en op organisatieniveau niet meer nagedacht over mogelijkheden om voltijd werk of werk in een grote deeltijd baan te combineren met zorgtaken thuis. De financiële consequenties van deeltijdwerk liggen bij de werknemer en wanneer deze niet op te brengen zijn is het eigenlijk niet mogelijk om in zo'n sector arbeid en zorg te combineren. De werkgever wordt daarmee ook de mogelijkheid ontnomen om gebruik te maken van werknemers die (bijna) voltijd werken.

Behoeft aan flexibiliteit, maar soms juist aan de vaste structuur

Voor vele werknemers met zorgtaken is flexibiliteit die het bedrijf hen biedt in tijd en locatie van werkzaamheden van groot belang. Deze behoefte is echter sector afhankelijk. In de sectoren zoals zorg waar werknemers veel met flexibele werkzaamheden te maken hebben, worden juist niet de flexibiliteit maar *vaste werkdagen en vaste vrije dagen* als succesvol ervaren. Werknemers in detailhandel geven ook vaak aan dat juist *de combinatie van vaste werkdagen en minder dagen werken* het meest succesvol is.

Bekendheid verlofmogelijkheden vergroten

Een belangrijk aandachtspunt is de (on)bekendheid met de bestaande verlofregelingen onder zowel leidinggevers als werknemers. Het is opvallend hoe weinig mensen op de

hoogte zijn van deze regelingen. Dit heeft niet alleen tot gevolg dat medewerkers met zorgtaken eigen vakantieverlof in gaan zetten om te zorgen, het creëert ook onduidelijkheid over wat wel en niet kan en mag in de organisatie. Wanneer het merendeel van de afspraken naar eigen inzicht tussen leidinggevende en werknemer wordt ingevuld, kan er ongelijke behandeling optreden. Helder en duidelijk de wettelijke en cao regelingen communiceren onder het voltallige personeel kan veel winst opleveren. Hier kan een taak liggen voor de werkgevers en werknemersorganisaties.

Actualiseren afspraken

Een belangrijke randvoorwaarde die naar voren kwam is het monitoren van de afspraken. Zowel de situatie op het werk als de zorgtaken thuis kunnen veranderen. Het is van belang om op een vast moment, bijvoorbeeld tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek, de afspraken onder de loep te nemen en na te gaan of deze nog in deze vorm werken en nodig zijn. Hier kan ter sprake komen of iemand niet meer wil werken als de zorgtaken (voor kinderen) minder worden of dat juist uitbreiding van de afspraken nodig is. Wanneer dit gesprek op een standaard moment en in een standaardsetting plaats vindt, dan haalt dit de drempel weg bij zowel werknemer als leidinggevende om het aanpassen van de afspraken ter sprake te brengen. Ook bij werknemers die geen specifieke afspraken hebben om de combinatie van arbeid en zorg te combineren is het van belang om bijvoorbeeld jaarlijks na te vragen of dit nog voldoet of dat iemand inmiddels een zorgtaak heeft waardoor eigenlijk afspraken gewenst zijn. Vooral in de situatie van mantelzorgers kan met deze jaarlijkse inventarisatie worden voorkomen dat iemand al zwaar belast is op het moment dat afspraken ter sprake komen.

Creativiteit aanboren

Zowel werkgevers als werknemers laten zich bij het maken van concrete afspraken sterk leiden door de bestaande en vanzelfsprekende praktijk in de werksituatie. We zijn in de interviews, die toch grotendeels bij koploperbedrijven gehouden zijn, weinig creatieve en vernieuwende afspraken tegen gekomen. Wel bleek dat kleine afspraken soms de situatie van degene met zorgtaken al kunnen vergemakkelijken. Voorbeelden hiervan zijn de toestemming om tegen de algemene roosterregels in, niet op zaterdag te hoeven werken en de toestemming om tegen het openbaar vervoerbeleid in, de eigen auto te kunnen gebruiken om snel bij de zorgbehoevende partner te kunnen zijn als dat nodig is. Daarbij ging het bijna altijd om 'geven' van de kant van de werkgever. Het extra 'geven' van de kant van de werknemer wordt veel minder besproken. Daar zijn echter wel creatieve afspraken mogelijk: bijvoorbeeld een werknemer met mantelzorgtaken zonder schoolgaande kinderen heeft minder behoefte aan vrije dagen in de schoolvakanties en kan dan wellicht wat extra werken in ruil voor het geringere aantal uren dat hij op andere momenten werkt. Een werknemer met werk dat aanwezigheid op de werkvloer vereist kan weliswaar niet altijd aanwezig zijn in verband met zorgtaken, maar kan misschien vanuit huis nog een aantal andere taken verrichten en tijdelijk ander werk doen.

Een manier om tot evenwichtige en wellicht creatievere oplossingen te komen is door de afspraken in samspraak met collega's te laten ontwikkelen. Veel werknemers met zorgtaken houden zich bezig met de gevolgen van hun afspraken voor hun collega's en kampen soms met schuldgevoel tegenover hun collega's. Wanneer een leidinggevende aangeeft dat er een noodzaak is om tot een oplossing voor een werknemer te komen in verband met zorgtaken, dan is het de moeite waard om collega's onderling naar een oplossing te laten zoeken. Vaak zijn collega's betrokken bij elkaar en hebben zij begrip voor elkaars zorgsituatie. Anderzijds zijn zij zich er terdege van bewust dat het werk uitgevoerd moet worden, maar kennen zij ook de details van het werk waardoor het met een kleine wijziging in het werk bijvoorbeeld wel mogelijk is als iemand een half uur eerder weg gaat.

Het maken van afspraken om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken is, wanneer het verder gaat dan in deeltijd werken, nog niet vanzelfsprekend. Vooral voor mantelzorgers ontbreekt deze vanzelfsprekendheid nog. Hierdoor komen werknemers en leidinggevenden nog niet toe aan de volgende fase in het maken van dergelijke afspraken waarin de noodzaak voor de afspraken niet meer discussie staan maar de creatieve invulling ervan alle aandacht krijgt. Wanneer het maken van afspraken vanzelfsprekender wordt, krijgen creatieve oplossingen waar werknemer en werkgever beide baat bij hebben, meer kans.

Literatuur

Beeksmā, M., A.N van de Ameele. A.J. Machiels-van Es (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 SZW.

Centraal Bureau voor de Statistiek, (2007), Mantelzorgers maken weinig gebruik van verlofregelingen. Martijn Souren in Sociaaleconomische trends, 2^e kwartaal 2007

CBS, 'Werkende mantelzorgers nemen iets vaker verlof op', 3 november 2008.
Webmagazine. Q:\ASB\Projecten\ES19012 RWI Arbeid en zorg\literatuur\CBS - Werkende mantelzorgers nemen iets vaker verlof op - Webmagazine.htm

Doorne-Huiskes Anneke, Bram Peper en Laura den Dulk, Flexibele work and organisational change form an European perspective: challenges for future research In Peper, B., A. Van Doorne-Huiskes & L. den Dulk (eds.) (2005) Flexibel Working, Organizational Change and the Integration of Work and Personal life. Edward Elgar: Londen, (p 212-328).

Dulk, den L. & J. De Ruijter, Werk/privé-cultuur en de houding van managers ten aanzien van werk/privé-beleid in de financiële sector. Gedrag & Organisatie, 2005, Vol. 18, p. 260-275

European Foundation for the Improvement of Living and working conditions. Flexibility and security over the life course: Key findings and policy messages 2008

Expertisecentrum LEEFtijd (2007), Met zorg naar langer werken – Nadere verkenning vergrijzing in opdracht van Visitatiecommissie Emancipatiebeleid. Utrecht: Expertisecentrum LEEFtijd.

Expertisecentrum Informele Zorg (2006), Facts en trends. Mantelzorg in Nederland. Utrecht: NIZW.

Lippe, Tanja Van der and Joop Schippers, New Working arrangements and organizational change in the Netherland, 62-83 in Peper, B., A. Van Doorne-Huiskes & L. den Dulk (eds.) (2005) Flexible Working, Organizational Change and the Integration of Work and Personal life. Edward Elgar: Londen.

Mantelzorg@work, Vanzelfsprekend – 10 interviews over de combinatie van werk en mantelzorg .Bunnik: Mezzo.

Ministerie van OCW, Naar flexibele tijden tussen 7 en 7. Resultaten en aanbevelingen uit het project Dagindeling ESF-3 om de combinatie van arbeid en zorg mogelijk te maken. Haarlem, oktober 2007

Ministerie van SZW (2006), Projectenbundel Dagindeling, 54 projecten dagindeling ESF-3 vierde ronde. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie van SZW, Gebruik en betekenis van verlofregelingen. Eindrapport Uitgebracht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2008).

Ministerie van SZW, Effectiviteit van de Wet aanpassing arbeidsduur (WAA). Eindrapport uitgebracht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Amersfoort, 17 juli 2008

Monitor arbeid, zorg en levensloop in het onderwijs 2005, Astri, maart 2006

Monitor arbeid, zorg en levensloop in het onderwijs 2007, Astri, maart 2008

Perrons Diane, Gender equality and the work life balance: policies and practices in the new economy, in Peper, B., A. Van Doorne-Huiskes & L. den Dulk (eds.) (2005) Flexibel Working, Organizational Change and the Integration of Work and Personal life. Edward Elgar: Londen, 212-328.

Remery, C., J. Schippers, A. van Doorne – Huiskes (2002) Zorg als arbeidsmarktgegeven: werkgevers aan zet. Tilburg: OSA.

Remery, C. Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European Countries (van september 2005)

Schippers, Joop (2008). Werkgevers en werknemers met zorgtaken. In: M. Mol, H.J. Dirven en R. van der Bie (red.), Dynamiek in de sociale statistiek. Nieuwe cijfers over desociaaleconomisch levensloop (p. 153-163). Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.

SCP (2006), Hoe het werkt met kinderen – Moeders over kinderopvang en werk. Wil Portegijs, Mariëlle Cloïn, Ingrid Ooms en Evelien Eggink. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau

SCP (2007), Blijvend in balans – Een toekomstverkenning van informele zorg. Alice de Boer en Joost Timmermans. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

SCP (2008), Nederland deeltijdland – Vrouwen en deeltijdwerk. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

SCP, (2008/21) Portretten van mantelzorgers.

SCP, 2008 Vrijwillig verzorgd. Over vrijwilligerswerk voor zorgbehoevenden en mantelzorgers buiten de instellingen, Jeroen Devilee, Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau, maart 2008

SCP, (2008) Verdeelde tijd. Wil Portegijs, Mariëlle Cloïn, Saskia Keuzenkamp, Ans Merens, Eefje Steenvoorden (November 2008)

SCP/CBS Emancipatiemonitor 2006. Veranderingen in de leefsituatie en levensloop, Wil Portegijs, Brigitte Hermans en Vinodh Lalta. (2006)

Taskforce Deeltijdplus, (2008), Een plus een is drie – Werkplan Taskforce Deeltijdplus. Den Haag: Taskforce Deeltijdplus.

Bijlage 1 Overzicht deelnemende bedrijven

Tabel B0.1 Overzicht van de casestudies

Bedrijf	Sector
Achmea	Zakelijke dienstverlening
&Samhoud	Zakelijke dienstverlening
Kluwer	Zakelijke dienstverlening
Syntens	Zakelijke dienstverlening
ZLM Verzekeringen	Zakelijke dienstverlening
VROM inspectie	Overheid
Bloemers Nassaugroep	Zakelijke dienstverlening
Croon	Bouw/industrie
DB Schenker	Bouw/industrie (Transport)
Buurtzorg Amsterdam	Zorg
Syndion	Zorg
Van Arkel groep	Zorg
OBS De Singel Schiedam	Onderwijs
Haagse Hogeschool	Onderwijs
Schravenlant	Onderwijs
Cosmo	Detailhandel
Keurslager	Detailhandel
Hema	Detailhandel

Bijlage 2 Vragenlijst

Alle vestigingen

1. Aan hoeveel mensen geeft u leiding?

Aantal mensen	%
1 t/m 5 personen	18,9
6 – 10	18,1
11 – 20	32,3
Meer dan 20	30,8
Totaal (N=1.262)	100,0

2. Aan welke categorie personeel geeft u overwegend leiding?

	%
Agrarisch personeel	0,2
Productiepersoneel	5,5
Technisch personeel	9,1
Bouwpersoneel	3,7
Transportpersoneel	1,2
Winkelpersoneel	7,2
Horecapersoneel	4,9
Magazijnmedewerker	0,6
Economisch-Administratief personeel	22,1
Commercieel personeel	4,2
Automatiseringspersoneel	0,8
Beveiligingspersoneel	0,1
Schoonmaakpersoneel	1,1
Verzorgend personeel	2,7
(Para)medisch personeel	2,6
Onderwijzend personeel (incl. pedagogische beroepen)	7,6
Bestuurlijk personeel	0,8
Anders, namelijk: &	9,6
Weet niet	16,0
Totaal (N=1.500)	100,0

3. Welk percentage van uw medewerkers (aan wie u leiding geeft) is vrouw (schatting)?

% vrouwen	% bedrijven
0	11
1-20	25
21-40	13
41-60	15
61-80	15
81-99	9
100 (N=1.494)	12

4. Kunt u een schatting geven van het percentage ouders met kinderen jonger dan 14 jaar op uw afdeling waar u verantwoordelijk voor bent?

% ouders met kinderen jonger dan 14 jaar.	% bedrijven
0	11
1-20	30
21-40	31
41-60	18
61-80	6
81-99	1
100 (N=1.413)	3

5. Kunt u een schatting geven van het percentage mantelzorgers op uw afdeling waar u verantwoordelijk voor bent?

% mantelzorgers in het bedrijf	% bedrijven
0	88
1-5	6
6-15	3
Meer dan 15 (N=1.453)	2

6. Hoe zou u het beleid van uw bedrijf ten aanzien van arbeid en zorg kenschetsen?
Meerdere antwoorden mogelijk

	Totaal %
Deeltijdwerk en/of flexibele werktijden mogelijk	57,5
Aanpassingen in werktijden mogelijk voor ouders van jonge kinderen	32,4
Aandacht voor verlofregelingen: meer verlof mogelijk dan wettelijk minimum	31,4
Duidelijke aandacht voor mantelzorgers en hun behoeften	10,4
Geen afspraken of regelingen op bedrijfsniveau maar individuele afspraken zijn mogelijk	43,3
Geen specifieke aandacht voor de combinatie van arbeid en (mantel)zorg	11,9
Algemene aandacht	2,9
Cao / Wetgeving wordt gevolgd	2,0
Niet van toepassing	1,0
Anders, namelijk...	8,2
Totaal (N=1.486)	100,0

Vestigingen waar aandacht is voor de combinatie van arbeid en (mantel)zorg

7. Wat is de belangrijkste reden voor het bedrijf om aandacht te besteden aan de mogelijkheid om arbeid en (mantel)zorg makkelijker te combineren?

	totaal %
Behoeftte van zittend personeel aan dit type regelingen en afspraken	29,8
Pluspunt bij de werving van nieuw personeel (imago van bedrijf)	2,9
Bedrijf hecht waarde aan zorgtaken en het combineren van arbeid en zorg	22,6
Anticiperen op wensen van werknemers van de toekomst	9,8
Anders, namelijk...	28,1
Zegt niet/weet niet	6,8
Totaal (N=1.310)	100,0

Alle vestigingen

8. Hoe zijn werktijden en diensten voor de meeste werknemers in uw afdeling vastgesteld?

	totaal %
Vaste werktijden	67,3
Flexibele werktijden	22,3
Werk in onregelmatige diensten, zonder nachtdienst	3,7
Werk in onregelmatige diensten met nachtdienst	2,5
Ploegendienst	1,2
Anders, namelijk...	3,0
Totaal (N=1.500)	100,0

9. Kunt u een schatting geven van het percentage mensen dat in deeltijd (minder dan 36 uur) werkt op uw afdeling?

% werknemers in deeltijd	% bedrijven
0	13
1-20	31
21-40	16
41-60	12
61-80	14
81-99	5
100 (n=1500)	9

10. Kunt u aangeven waar werknemers van uw afdeling hun werk overwegend uitvoeren?

Meerdere antwoorden mogelijk

	%
In het bedrijf zelf	85,7%
Op locatie buiten het bedrijf	26,2%
Thuis	3,1%
Anders, namelijk...	0,6%
Totaal	100,0%

11. Voor hoeveel procent van de werktijd is het noodzakelijk dat uw werknemers, gemiddeld, op de werkvloer aanwezig zijn om het werk uit te voeren?

% werknemers aanwezig op de werkvloer	% bedrijven
0	0,5
1-20	1,7
21-40	1,7
41-60	5
61-80	14,4
81-99	8,6
100 (N=1.498)	63,5

Mogelijkheden en afspraken over de combinatie van arbeid en zorg

Vestigingen met ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en/of mantelzorgers

12. Kunt u de vijf mogelijkheden noemen die door uw werknemers het meest gebruikt worden om arbeid en zorg te combineren? Kunt u dit apart aangeven voor ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en voor mantelzorgers?

12a. Ouders met kinderen < 14 jaar

	%
Deeltijd werken	53,4
Flexibele werktijden	42,3
Thuiswerken	15,1
Duobaan	10,4
Gebruik van vakantiedagen	27,0
Gebruik van verlof	38,2
Mogelijkheid om arbeidsduur 1 keer per jaar aan te passen	7,2
Aanpassen van de arbeidsduur	1,6
Niet van toepassing / Geen	6,4
Individuele afspraken die in lijn zijn met bestaand beleid	23,1
Individuele afspraken die afwijken van bestaand beleid (uitzonderingen)	8,3
Anders, namelijk...	10,0
Totaal (N=1.290)	100,0

12b. Mantelzorgers

	%
Deeltijd werken	8,0
Flexibele werktijden	5,6
Thuiswerken	1,7
Duobaan	1,3
Gebruik van vakantiedagen	3,0
Gebruik van verlof	5,4
Mogelijkheid om arbeidsduur 1 keer per jaar aan te passen	0,9
Aanpassen van de arbeidsduur	0,2
Niet van toepassing / Geen	0,5
Individuele afspraken die in lijn zijn met bestaand beleid	4,1
Individuele afspraken die afwijken van bestaand beleid (uitzonderingen)	1,3
Anders, namelijk	1,4
Totaal	100,0

Vestigingen waarbij werknemers o.a. gebruik maken van flexibele werktijden

13. Welke vorm van flexibele werktijden wordt gebruikt?

13a. Ouders met kinderen < 14 jaar

	%
Zegt niet/weet niet	0,5
Op dag zelf (flexibele begin- en eindtijden)	26,0
Flexibele tijden per week: wisselende dagen, en/of werken in weekend of vaste avonddienst	20,7
Flexibele tijden door het jaar (i.v.m. schoolvakanties)	12,3
Zelf roosteren (naar eigen voorkeur aangeven wanneer werknemer wil werken)	10,2
Totaal (N=633)	100,0

13b. Mantelzorgers

	%
Zegt niet/weet niet	0,5
Op dag zelf (flexibele begin- en eindtijden)	2,6
Flexibele tijden per week: wisselende dagen, en/of werken in weekend of vaste avonddienst	2,7
Flexibele tijden door het jaar (i.v.m. schoolvakanties)	1,8
Zelf roosteren (naar eigen voorkeur aangeven wanneer werknemer wil werken)	1,5
Totaal (N=81)	100,0

Vestigingen waarbij werknemers o.a. gebruik maken van gebruik van vakantiedagen

14. Welke vorm van vakantiedagen opnemen wordt gebruikt?

14a. Ouders met kinderen < 14 jaar

	%
Opnemen van reguliere vakantiedagen in verband met zorg	0,2
Extra vakantiedagen kopen in verband met zorg	0,6
Weet niet	24,9
Zegt niet	5,9
Totaal	100,0

14b. Mantelzorgers

	%
Opnemen van reguliere vakantiedagen in verband met zorg	0,3
Extra vakantiedagen kopen in verband met zorg	0,1
Weet niet	2,5
Zegt niet	0,8
Totaal (N=45)	100,0

Vestigingen waarbij werknemers o.a. gebruik maken van gebruik van verlof

15. Welke vorm van verlof wordt gebruikt?

15a. Ouders met kinderen < 14 jaar

	%
Kortdurend zorgverlof opnemen	22,0
Aanvullend kortdurend zorgverlof opnemen (langer dan wettelijke verlofperiode)	5,2
Langdurig zorgverlof opnemen (is onbetaald verlof)	7,8
Langdurig aanvullend zorgverlof opnemen (langer dan wettelijke verlofperiode)	3,4
Ouderschapsverlof	22,5
Vaderschapsverlof / kraamverlof voor vaders (langer dan de wettelijke verlofperiode)	4,7
Calamiteitenverlof	16,1
Totaal (N=517)	100,0

15b. Mantelzorgers

	%
Kortdurend zorgverlof opnemen	3,3
Aanvullend kortdurend zorgverlof opnemen (langer dan wettelijke verlofperiode)	1,1
Langdurig zorgverlof opnemen (is onbetaald verlof)	1,6
Langdurig aanvullend zorgverlof opnemen (langer dan wettelijke verlofperiode)	0,9
Ouderschapsverlof	1,3
Vaderschapsverlof / kraamverlof voor vaders (langer dan de wettelijke verlofperiode)	0,5
Calamiteitenverlof	2,2
Totaal (N=60)	100,0

Vestigingen met ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en/of mantelzorgers

16. Welke combinatie van mogelijkheden wordt binnen uw bedrijf het meest gebruikt door ouders en welke door mantelzorgers?

Meerdere antwoorden mogelijk.

Ouders

	16a1 Combinatie 1 ouders %	16a2 Combinatie 2 ouders %	16a3 Combinatie 3 ouders %
Zegt niet	0,0	0,0	0,0
Weet niet	0,0	0,7	0,8
Geen enkele combinatie	0,0	81,5	86,1
Deeltijdwerk	3,1	4,4	1,3
Flexibele werktijden	12,4	2,8	1,1
Thuiswerken	3,2	1,5	0,4
Duobaan	2,3	0,6	0,0
Gebruik van (eventuele extra) vakantiedagen	2,4	1,5	0,8
Gebruik van verlofregelingen (meer dan wettelijk minimum)	4,6	1,4	0,5
Aanpassen arbeidsduur 1x per jaar	0,4	0,0	0,1
Individuele afspraken	6,3	1,5	0,6
Totaal	100,0 (N=487)	100,0 (N=1.339)	100,0 (N=1.339)

Mantelzorgers

	16b1 Combinatie 1 mantelzorgers %	16b2 Combinatie 2 mantelzorgers %	16b3 Combinatie 3 mantelzorgers %
Zegt niet	0,0	0,3	0,2
Weet niet	0,0	0,9	0,9
Geen enkele combinatie	0,0	12,6	13,2
Deeltijdwerk	0,2	0,3	0,1
Flexibele werktijden	1,3	0,4	0,2
Thuiswerken	0,2	0,2	0,0
Duobaan	0,3	0,1	0,0
Gebruik van (eventuele extra) vakantiedagen	0,4	0,2	0,1
Gebruik van verlofregelingen (meer dan wettelijk minimum)	0,7	0,2	0,0
Aanpassen arbeidsduur 1x per jaar	0,0	0,0	0,0
Individuele afspraken	1,5	0,1	0,1
Totaal	100,0 (N=61)	100,0 (217)	100,0 (217)

Vestigingen met ouders met kinderen jonger dan 14 jaar

17a. Welk deel van de ouders met kinderen jonger dan 14 jaar maakt ongeveer gebruik van deze mogelijkheid?

17a1. Combinatie 1 ouders:

Weet niet: 5,9% van de bedrijven

0-25% van de ouders: bij 50,7% van de bedrijven

25-50% van de ouders: bij 15% van de bedrijven

Meer dan 50% van de ouders: bij 9,4% van de bedrijven

17a2. Combinatie 2 ouders:

Weet niet: 12,5 van de bedrijven

0-25% van de ouders: bij 52,5% van de bedrijven

25-50% van de ouders: bij 9,5% van de bedrijven

Meer dan 50% van de ouders: bij 7,7% van de bedrijven

17a3. Combinatie 3 ouders:

Weet niet: 19,1% van de bedrijven

0-25% van de ouders: bij 41,8% van de bedrijven

25-50% van de ouders: bij 10,6% van de bedrijven

Meer dan 50% van de ouders bij 7,4% van de bedrijven

Vestigingen met mantelzorgers

17b. Welk deel van de mantelzorgers maakt ongeveer gebruik van deze mogelijkheid?

17b1. Combinatie 1 mantelzorgers:

Weet niet: 13,9% van de bedrijven

0-25% van de mantelzorgers bij 44% van de bedrijven

25-50% van de mantelzorgers: bij 7,9% van de bedrijven

Meer dan 50% van de mantelzorgers: bij 3,9% van de bedrijven

17b2. Combinatie 2 mantelzorgers:

Weet niet: 23,5% van de bedrijven

0-25% van de mantelzorgers bij 52,5% van de bedrijven

25-50% van de mantelzorgers: bij 1,8% van de bedrijven

Meer dan 50% van de mantelzorgers: bij 1,9% van de bedrijven

17b3. Combinatie 3 mantelzorgers:

Weet niet: 49,2% van de bedrijven

0-25% van de mantelzorgers bij 6,3% van de bedrijven

25-50% van de mantelzorgers: bij 6,2% van de bedrijven

Meer dan 50% van de mantelzorgers: bij 0% van de bedrijven

Vestigingen met ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en/of mantelzorgers

18. Kunt u van de volgende <zijnde de niet genoemde regelingen uit vraag 15> mogelijkheden aangeven of deze in uw afdeling wel of niet gebruikt worden?

Kunt u dit apart aangeven voor ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en voor mantelzorgers?

18a. Ouders met kinderen < 14 jaar

	Weet niet %	Wordt wel gebruikt %	Wordt niet gebruikt %
Kortdurend zorgverlof opnemen	0,5	26,6	72,8
Aanvullend kortdurend zorgverlof opnemen (langer dan wettelijke verlofperiode)	0,7	9,6	89,7
Langdurig zorgverlof opnemen (is onbetaald verlof)	0,6	10,6	88,8
Langdurig aanvullend zorgverlof opnemen (langer dan wettelijke verlofperiode)	0,9	2,8	96,3
Ouderschapsverlof	0,8	32,2	66,9
Vaderschapsverlof / kraamverlof voor vaders langer dan de wettelijke 2 dagen	0,7	9,7	89,5
Calamiteitenverlof	1,4	34	64,5

18b. Mantelzorgers

	Zegt niet %	Weet niet %	Wordt wel gebruikt %	Wordt niet gebruikt %
Kortdurend zorgverlof opnemen	8,6	9,6	27,3	54,5
Aanvullend kortdurend zorgverlof opnemen (langer dan wettelijke verlofperiode)	4,7	11,3	12,2	71,9
Langdurig zorgverlof opnemen (is onbetaald verlof)	4,4	10,1	9,6	75,9
Langdurig aanvullend zorgverlof opnemen (langer dan wettelijke verlofperiode)	2,6	9,5	5	82,9
Ouderschapsverlof	4,3	11,5	11	73,2
Vaderschapsverlof / kraamverlof voor vaders langer dan de wettelijke 2 dagen	3	10,7	1,5	84,8
Calamiteitenverlof	5	9,8	27,4	57,8

Vestigingen met ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en/of mantelzorgers

19.1 Kunt u van de genoemde combinaties van mogelijkheden aangeven welke combinatie volgens u het meest succesvol is?

Kunt u dit apart aangeven voor ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en voor mantelzorgers?

19.1a. Ouders met kinderen < 14 jaar

	%
Weet niet	5,5
Combinatie 1	89,9
Combinatie 2	3,8
Combinatie 3	0,7
Totaal (N=553)	100,0

19.1b. Mantelzorgers

	%
Zegt niet	5,5
Weet niet	33,5
Combinatie 1	55,7
Combinatie 2	5,1
Combinatie 3	0,2
Totaal (N=129)	100,0

Vestigingen met ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en/of mantelzorgers

19.2 Waarom is deze afspraak als volgens u het meest succesvol?

Meerdere antwoorden mogelijk.

	19.2a Ouders met kinderen < 14 jaar %	19.2b Mantelzorgers %
Afspraak voorziet in behoefte: er zijn voor werknemer geen knelpunten meer	15,6	2,5
Werknemer blijft gemotiveerd	9,1	0,8
Toegenomen loyaliteit van werknemer met bedrijf	4,6	0,6
Organisatorisch goed haalbaar voor bedrijf	4,1	0,6
Financieel goed haalbaar voor het bedrijf	2,4	0,3
Financieel goed haalbaar voor de werknemer	2,2	0,2
Ziekteverzuim daalt	3,0	0,4
Personeelsverloop daalt	2,1	0,3
Positieve beeldvorming over het bedrijf als werkgever	3,0	0,3
Het is voor beide partijen een duidelijke regeling die niet tot misverstanden leidt	6,7	1,0
Het is een regeling die individueel ingevuld kan worden	5,1	0,8
Anders, namelijk...	8,9	1,3
Totaal	100,0 (N=499)	100,0 (N=69)

Vestigingen met ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en/of mantelzorgers

20. Hoe komen de drie meest succesvolle combinaties van afspraken en mogelijkheden meestal tot stand? Kunt u dit zowel aangeven voor ouders met kinderen jonger dan 14 jaar als voor mantelzorgers?

Meerdere antwoorden mogelijk

	20a Ouders met kinderen < 14 jaar %	20b Mantelzorgers %
Mondeling	59,1	8,4
Schriftelijk	41,0	5,9
Stilzwijgend	0,7	0,2
Afspraken worden als zo informeel ervaren dat ze niet als afspraak gezien worden	1,6	0,2
Bij sollicitatiegesprek	5,4	0,2
In jaargesprek	2,0	0,1
Anders, namelijk...	2,8	0,5
Totaal	100,0 (N=1279)	100,0 (N=178)

Vestigingen met ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en/of mantelzorgers

21. Zijn de succesvolle (combinaties van) afspraken meestal maatwerk (individuele afspraken of gelden deze voor iedereen?

	%
Het merendeel van de afspraken is individueel maatwerk	75,7
Het merendeel van de afspraken geldt voor iedereen (of: is gebaseerd op regelingen die voor iedereen gelden)	17,8
Ongeveer de helft van de afspraken geldt voor iedereen en ongeveer de helft van de afspraken is individueel maatwerk	6,5
Totaal	100,0

Vestigingen met ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en/of mantelzorgers

22. Bij wie ligt het initiatief doorgaans voor het maken van deze afspraken?

Kunt u dit zowel aangeven voor ouders met kinderen jonger dan 14 jaar als voor mantelzorgers?

	22a Ouders met kinderen < 14 jaar %	22b Mantelzorgers %
Zegt niet	0,3	2,1
Weet niet	1,9	9,9
Initiatief komt vanuit werknemer zelf	74,3	64,1
Initiatief komt vanuit direct leidinggevende	3,0	2,0
Initiatief komt van management	0,8	1,7
Gecombineerd initiatief van werknemer/werkgever	19,7	20,1
Totaal	100,0 (N=1339)	100,0 (N=217)

Vestigingen met ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en/of mantelzorgers

23. Is nog een andere partij betrokken bij het maken van de afspraken? Kunt u dit zowel aangeven voor ouders met kinderen jonger dan 14 jaar als voor mantelzorgers?

Meerdere antwoorden mogelijk.

	23a Ouders met kinderen < 14 %	23b Mantelzorgers %
Zegt niet	0,1	0,2
Weet niet	0,8	1,0
Ja, afdeling personeelszaken of HRM	18,7	3,8
Ja, directie	15,6	1,6
Nee, er is verder niemand bij betrokken anders dan de werknemer en ik	46,4	6,6
Ja, namelijk...	10,6	1,9
Totaal	100,0 (N=1339)	100,0 (N=217)

Ervaringen met en motieven voor het maken van afspraken

Alle vestigingen

24. Kunt u van de volgende uitspraken aangeven in hoeverre u het ermee eens bent, op een schaal van 1 tot en met 5 waarbij 1 = zeer oneens en 5 = zeer eens?

	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
Ik zie het als mijn plicht om tot goede afspraken te komen over de combinatie van het werk en zorgtaken	0,9	3,5	12,3	56,8	26,5
Afspraken over het vergemakkelijken van de combinatie van arbeid en zorg versterken de band met de werknemer	1,5	3,8	12,2	57,9	24,6
Als leidinggevende word ik vaak voor het blok gezet als het gaat om het maken van afspraken over de combinatie van arbeid en zorg	23,9	46,6	16,3	10,8	2,3
Als leidinggevende wil ik me liever niet met privé zaken bemoeien en daarom maak ik liever geen afspraken over arbeid en zorg	29,6	44,4	17,2	7,5	1,3
Op mijn afdeling werken zoveel mensen in deeltijd dat de organisatie van het werk niet meer efficiënt te doen is.	42,1	41,5	8,7	6,2	1,5

Alle vestigingen

25. Welke factoren spelen een beslissende rol spelen bij uw overweging om een verzoek tot een afspraak toe te kennen? Kunt u dit apart aangeven voor ouders met kinderen jonger dan 14 jaar en voor mantelzorgers?

	25a	25b
	Ouders met kinderen < 14 jaar %	Mantelzorgers %
Zegt niet	1,0	7,6
Weet niet	7,6	38,2
De functie van degene die het verzoek indient	21,2	11,4
Aantal uren dat de werknemer werkt	17,1	9,5
Waargenomen inzet van werknemer	20,9	11,0
De zorg is nodig voor jong kind	15,7	7,6
De zorg is nodig voor ouder kind	8,3	5,3
De ernst van ziekte van degene die verzorgd moet worden (mantelzorg)	26,7	16,6
Zorg is nodig voor zowel kind als ziek familielid	9,0	6,5
Overige thuissituatie (zorgt iemand alleen of kan hij/zij rekenen op de steun van anderen)	35,0	19,5
Effect op het werk	8,9	0
Algemene (arbeids)situationele factoren werknemer	13,1	0
Cao / Wetgeving	1,7	0
Niet van toepassing / Mag niet	3,6	0
Anders, namelijk...	39,0	23,7
Totaal (N=1500)	100,0	100,0

Alle vestigingen

26. Wat ziet u als voordelen van het maken van afspraken waardoor werknemers arbeid en zorg makkelijker kunnen combineren?

Meerdere antwoorden mogelijk.

	%
Zegt niet	0,2
Weet niet	2,1
Geen voordelen	8,3
Het creëert ruimte en rust voor de werknemer(s)	34,2
Het creëert duidelijkheid voor de werkgever	29,9
Werknemer is meer gemotiveerd	38,5
Goed voor het imago van het bedrijf	8,4
Het geeft uiteindelijk minder administratieve lasten als zaken goed geregeld zijn	4,6
De werknemer gaat harder werken door (over)compensatie	5,1
De werknemer blijft flexibel inzetbaar	13,7
Anders, namelijk...	28,3
Totaal	100,0

Alle vestigingen

27. Wat ziet u als nadelen van het maken van afspraken waardoor werknemers arbeid en zorg makkelijker kunnen combineren?

Meerdere antwoorden mogelijk.

	%
Zegt niet	0,3
Weet niet	1,5
Geen nadelen	32,7
Precedentwerking: overige werknemers denken er ook aanspraak op te kunnen maken	9,5
Het kost geld	7,3
Het kost tijd	8,4
Het leidt tot personeelstekorten in het bedrijf	15,7
Collega's worden overvraagd omdat ze werk moeten overnemen	11,0
Het leidt tot onbegrip bij collega's	4,4
Bij langdurig verlof raakt werknemer vervreemd van het bedrijf	5,5
Anders, namelijk...	33,1
Totaal	100,0

Voorwaarden binnen bedrijf voor het goed werken van afspraken

Alle vestigingen

28. Kunt u van de volgende voorwaarden aangeven in hoeverre deze volgens u van belang zijn voor het slagen van een afspraak op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij 1 = helemaal niet van belang en 5 = zeer van belang?

	Helemaal niet van belang	Niet van belang	Neutraal	Van belang	Zeer van belang
De afspraak moet financieel mogelijk zijn voor het bedrijf (en de afdeling)	1,0	4,4	9,9	45,8	39,0
Er moet openheid over de afspraak zijn en de collega's moeten hierover geïnformeerd worden	1,6	7,6	13,1	43,5	34,1
Collega's moeten bereid zijn werk over te nemen	1,0	5,3	13,2	50,4	30,0
Werknemer moet scheiding tussen werk en privé kunnen maken	0,7	5,3	18,1	51,1	24,8
Output moet gewaarborgd zijn	0,2	1	13	49,5	36,3
Aanwezigheid op de werkvloer moet niet noodzakelijk zijn	19,7	22,5	22,2	24,3	11,2
Afspraak moet organisatorisch goed haalbaar zijn voor bedrijf	0,2	0,9	5,7	47,1	46,1
Flexibiliteit van werknemer zelf	0,1	0,8	6	54,4	38,7
Flexibiliteit van collega's	0,5	2,7	10,3	56,2	30,3
Flexibiliteit van management	0,9	1,8	9,7	60,4	27,2
Het moet mogelijk zijn het verlof in deeltijd en/of onregelmatig op te nemen	4,3	13	25,8	45,3	11,5
Verlof moet in aangesloten periode worden opgenomen	14,2	43,3	21,5	16,2	4,7
Verlof moet voltijds worden opgenomen	18,6	44,8	18,1	14,1	3,7
Periode waarin verlof kan worden opgenomen moet flexibel gehouden worden	2	13,5	24,6	46,4	13,4
Bij langere afwezigheid van de werknemer, moet de werkgever contact blijven onderhouden, zodat werknemer niet 'vervreemd' van het werk.	2,2	3,4	8,4	38,0	48,0

Alle vestigingen

29. Welke omstandigheden staan volgens u het slagen van afspraken waardoor werknemers arbeid en zorg makkelijker kunnen combineren, in de weg?

Meerdere antwoorden mogelijk.

	%
Zegt niet	0,8
Weet niet	15,2
Te weinig deskundig personeel om het werk op te vangen	20,8
Aanwezigheid op het werk is steeds nodig	14,2
Top van bedrijf geeft geen steun aan dit type afspraken	4,1
Collega's zijn weinig bereid om medewerking te verlenen	8,9
Kosten	10,1
Anders, namelijk...	49,2
Totaal (N=1.500)	100,0

Tot slot**Alle vestigingen**

30. Welke mogelijkheid die uw bedrijf biedt om arbeid en (mantel) zorg te combineren zou u aanbevelen aan andere bedrijven?

Open antwoordcategorie

Alle vestigingen

31. Als u opmerkingen heeft, die voor het onderzoek van belang kunnen zijn, kunt u die nu aangeven?

Open antwoord categorie

Bedankt voor uw medewerking

Bijlage 3 Draaiboek groepsinterviews

Groepsinterviews medewerkers: Draaiboek

Tijd: 1,5 uur per interview

Doel: hoe gaat combi arbeid en zorg in de praktijk

Materialen: Zaal, Flip-over, stiften, blauwe en gele sticky-notes, pennen, formulieren, lijst met belangrijkste bedrijfsregelingen, cadeautjes

Verloop: in zes sectoren en zo'n 18 organisaties worden groepsinterviews gehouden met 3-6 medewerkers van de organisatie. Daarnaast worden ook een leidinggevende en een OR/PvT lid geïnterviewd per organisatie, liefst op dezelfde dag voorafgaande aan het groepsinterview.

- Creëer structuur in het gesprek, neem deelnemers mee in proces. Dus zeg even hoe je deze anderhalf uur gaat invullen (rondje, wat, hoe en aandachtspunten).
- Zorg dat iedereen aan het woord komt.
- Geef een persoonlijk verhaal of frustratie aandacht, erken het probleem en geef het een plek.
- Indien iemand zegt "Dat kan niet in mijn functie" o.i.d. vraag dan: Wat zou maken dat het wel kan? Wie kan daarvoor zorgen" etc.
- Gebruik zinnen als:
 - (bij stilte) Mag ik jou vragen het spits af te bijten?
 - Herkennen jullie dat?
 - Delen jullie die ervaring?
 - Ik zie sterk wisselende reacties, wat is jouw ervaring?
 - Ik ben benieuwd wat jij hiervan vindt/wat jouw verhaal is
 - Nu wil ik graag andere deelnemers horen

Introductie

0.00-0.05

Tijd: 5 minuten

Doel: voorstellen, doel en context van onderzoek en het interview aangeven

Materialen:

Interactie: Vragen stellen aan deelnemers

Verloop:

- De gespreksleider stelt zich voor, naam, leeftijd, ik zorg voor X en die is X jaar oud. De notulist stelt zich ook even voor. De rollen worden benoemd.
- Dan benoemt gespreksleider het **doel** van het interview: We willen onderzoeken hoe werknemers in de praktijk arbeid en zorg combineren en wat de organisatie daarbij doet om de combinatie arbeid en zorg te vergemakkelijken. Daarbij gaat het zowel om de zorg voor kinderen als om mantelzorg.
- **Context:** onderzoek in opdracht van de RWI (Raad voor Werk en Inkomen) en uitgevoerd door Ecorys en LEEFtijd. Wij willen door middel van dit onderzoek onderzoeken hoe je het beste werk en zorg kan combineren en dit onder de aandacht brengen.

- **Wat hier besproken en gezegd wordt**, wordt anoniem verwerkt in het onderzoeksverslag.
- Het verslag wordt naar jullie gemaild.
- Naast dit interview spreken we ook met een leidinggevende en een OR-lid in jullie organisatie.

- **Geef aan hoe we deze anderhalf uur gaan invullen** (rondje, wat, hoe en aandachtspunten):

- (kennismakingsronde, onderdelen (hoe, ervaringen, wat werkt enz; door mij ingeleid; stickers)
- **Vragen?**
- Vervolgens vertelt zij de deelnemers dat ze 5 minuten de tijd krijgen om een formulier in te vullen.

Formulier basisgegevens 0.05-0.10

- Tijd:** 5 minuten
Doel: 'landen' in het onderwerp van het interview plus gegevens verzameling voor gespreksleider.
Materialen: Formulier
Interactie: Actieve deelname medewerkers door het individueel invullen van vragen.
Verloop: Deelnemers vullen formulier in, om met z'n allen te landen in de thematiek van het interview, en voor de gespreksleider een handig overzicht. Deze vraagt naar wat algemene gegevens als voornaam, functie, arbeidstijd, voor wie zorg je e.d. Daarnaast de vraag WAT heb je afgesproken rondom combi arbeid en zorg en HOE heb je dat maken van afspraken ervaren.
 Na 4 minuten vragen of iedereen bijna ingevuld heeft, en bij 5 minuten de formulieren weer innemen.
 Is iemand niet klaar? Geeft niet, wordt straks in gesprek aangevuld.

Rondje 0.10-0.20

- Tijd:** 10 minuten
Doel: Voorstellen aan elkaar plus **WAAROM** deze afspraak gemaakt (en geen andere)
Materialen:
Interactie: alle deelnemers stellen zichzelf even voor
Verloop: De gespreksleider nodigt een medewerker uit om kort te vertellen wie hij/zij is, voor wie je zorgt, hoe oud die persoon is, welke afspraken heb je gemaakt en **waarom** heb je voor deze afspraken gekozen. Houd het kort en bondig, niet laten uitweiden want dat komt later in het gesprek. Alle deelnemers krijgen 1-2 minuten om te vertellen.

Je wilt hier antwoord krijgen op de volgende vragen, maar deels kan het ook later aan bod komen:

- A**
- 1. Welke afspraken hebben jullie gemaakt op *het werk* (bij uw huidige werkgever dus) om werk en zorg voor het kind/de kinderen te kunnen combineren?**
 - Op welk vlak werden er aanpassingen gemaakt (hoeveelheid tijd, indeling tijd, telewerken, zwaarte functie, beloningsdifferentiatie, financiële bijdrage aan opvang voorzieningen)
 - Zijn dit informele of formele afspraken?
 - 2. Waarom hebben jullie juist voor deze afspraken gekozen? Was er een alternatief?**
 - Als u geen afspraken heeft gemaakt, waarom niet? Onder welke voorwaarden zou u die wel gemaakt hebben?
 - Situatie en afspraken thuis en duur van de zorgtaken in de gaten houden

HOE zijn deze afspraken tot stand gekomen? 0.20-0.30

- Tijd:** 10 minuten
Doel: erachter komen hoe de afspraken tot stand zijn gekomen
Materialen: Item-lijst en evt. flip-over
Interactie: deelnemers vertellen en reageren op vragen/opmerkingen
Verloop: Gespreksleider vertelt dat we het nu gaan hebben over HOE die afspraken tot stand zijn gekomen en begin met een open vraag: **Hoe zijn de afspraken die u gemaakt hebt tot stand gekomen?** Wie mag ik vragen hier als eerste op te reageren? In dit blokje wil je antwoord krijgen op de volgende vragen:

B

1. **Hoe bent u bekend geraakt met de mogelijkheid iets af te spreken?**
2. **Wie nam het initiatief tot het aanvragen en gebruikmaken van de regeling? (bv: de werknemer zelf, werkgever, aangemoedigd door een collega, HR manager, anders?)**
3. **Alleen bij mantelzorg: Wat was de aanleiding om het verzoek in te dienen/het bespreekbaar maken? Waarom juist toen?** (te denken valt aan: pas als je je zelf als mantelzorger ziet? Lang mee gewacht? Geworsteld?)
4. **Op welke wijze is het ter sprake gebracht/verzoek ingediend? Waarom op deze manier?** (bv: de voorbereiding via oriënterend of functioneringsgesprek; formeel/infomeel; hoe lang duurde het tot dat het gehonoreerd was.)
 - Was het duidelijk bij wie u terecht moest? Tot wie wendde u zich? Waarom juist tot deze persoon?
5. **Hoe verliep dat proces?**
 - Eigen houding: Hoe vond u om het ter sprake te brengen of dat het ter sprake is gebracht? (belemmeringen, schaamte, angst voor carrière belemmering etc.)
 - Houding derden: Wat was de houding van de gesprekspartner? (neutraal, stimulerend, ontmoedigend) constructief Hoe uitte het zich?/Hoe merkte u het? Werd er samen gezocht naar aanvullende oplossingen? (aandacht verschil zorg voor een kind of een volwassene (behoevende)?)

Ervaringen 0.30-0.50

- Tijd:** 20 minuten
Doel: Wat zijn de ervaringen mbt de afspraken: afspraken in de praktijk.
Materialen: item-lijst en evt. Flip-over
Interactie: deelnemers vertellen en reageren op vragen/opmerkingen
Verloop: Gespreksleider vertelt dat we dan nu graag ingaan op hun ERVARINGEN met de afspraken en welk EFFECT dat heeft gehad op hun combineren arbeid en zorg. Begin met open vraag: **Hoe verliep de werkelijke UITVOERING van de afspraak in de praktijk?** Wie wil hier als eerste op ingaan? Blijf vragen stellen en zorg dat je antwoord krijgt op de vragen uit de item-lijsten:

Ervaringen met de afspraken: hoe pakt de afspraak in de praktijk uit? (focus op successen)

1. Hoe verliep de werkelijke uitvoering van de afspraken in de praktijk?

- Wat liep goed en wat minder? Hoe komt dat?
- (Was er tussentijdse aanpassing mogelijk (flexibiliteit).
- Is er verschil tussen de uitvoering en ervaringen van de verschillende soorten afspraken (wettelijke en informele afspraken?) Welk?

2. Alleen bij mantelzorg: Hoe reageerde uw werkomgeving?

- 3. Wat zijn de consequenties van (het gebruik van) de afspraak voor de werknemer zelf, collega's en het bedrijf? Worden ze als positief of negatief ervaren? (bv: extra werk voor collega's, compensatie door overwerk door de werknemer zelf, etc.)**
- Als er negatieve consequenties zijn, hoe worden of kunnen ze opgelost worden? Verhinderde dit een goed gebruik?

WAT maakt dat het (niet) werkt? 0.50-0.70

Tijd: 20 minuten

Doel: Achterhalen randvoorwaarden voor succes.

Materialen: Item-lijst en evt. Flip-over

Interactie: deelnemers vertellen en reageren op vragen/opmerkingen

Verloop: Gespreksleider kondigt volgende onderdeel aan, **we willen het hebben over de factoren die ervoor gezorgd hebben dat de gemaakte afspraken SUCCESVOL zijn gebleken**, maar ook waarom andere gewenste afspraken niet tot stand zijn komen. Waarom wel en niet en welke consequenties heeft dat voor inzetbaarheid. Blijf vragen stellen, zorg dat iedereen aan het woord komt, krijg antwoord op de vragen uit de item-lijst onder het kopje Succesfactoren.

D ZORG VOOR KINDEREN en MANTELZORG:

1. Welke afspraak is volgens jullie het meest succesvol en waarom?

(Wat zijn de criteria voor succes?)

Onder welke voorwaarden werken de arrangementen en afspraken?

- Wat zijn algemene voorwaarden? (te denken valt: aan bedrijfscultuur; belang van houding van de collega's, eigen houding, sector, open overleg cultuur, andere dingen. Doorvragen!).
- Wat zijn specifieke voorwaarden voor specifieke regelingen?

CHECK op bestaande regelgeving 0.70-0.75

Tijd: 5 minuten

Doel: koppeling bedrijf- en regelingen kennis aan input uit interview

Materialen: flip en stiften, lijst met belangrijkste bedrijfsregelingen

Interactie: deelnemers vertellen en reageren op vragen/opmerkingen

Verloop: De gespreksleider kan vaststellen dat er van bepaalde mogelijkheden die de organisatie of de wet bieden geen/weinig gebruik wordt gemaakt, terwijl de geschetste situatie van medewerkers erop wijst dat dit wel geschikt kan zijn.

1. Vraag of men bekend is met die mogelijkheden, zo nee, vertel er iets over, zo ja, vraag waarom ze geen gebruik maken van die mogelijkheid.
2. Onder welke voorwaarden zouden ze er wel gebruik van maken?

3. Hebben ze ook iets geprobeerd dat niet is gelukt, wat waren daar consequenties van.

Afsluiting 0.75-0.90

Tijd: 15 minuten

Doel: Afsluiten en bedank voor deelname

Materialen: 2 grote vellen: 1 COLLEGA's en 1 ORGANISATIE. Blauwe en groene sticky-notes, pennen en stiften

Interactie: deelnemers plakken sticky-notes op de vellen

Verloop: de gespreksleider vraagt de deelnemers nu individueel op de sticky-notes hun advies op te schrijven aan **collega's** en aan **de organisatie** om arbeid en zorg te combineren: Wat zou je je collega's adviseren? Schrijf op de GROENE papiertjes. Wat adviseer je je organisatie? Schrijf op BLAUW papiertje. Plak ze daarna op de juiste flap. De gespreksleider loopt het snel even langs. Stel eventueel de vraag: deze opmerking is mij niet helemaal duidelijk, kun je dat nog even toelichten?

Laat iedereen vervolgens plaats nemen en bedank van harte voor deelname. Als dank hebben we een kleinigheidje voor iedereen, deel dat uit. Vertel wat er nu gebeurt: wij maken globaal anoniem verslag dat sturen wij naar contactpersoon van bedrijf en deze zal het doorsturen aan hen). Daarnaast verwerken we het materiaal in het onderzoeksverslag. Nogmaals dank.

(Indien tijd over: Hoe vonden jullie het gaan?)

Bijlage 4 Itemlijst leidinggevende/HR manager en OR vertegenwoordiger

Itemlijst voor interviews Leidinggevend/HR managers

Functie:

- Wat is uw functie precies?
- Wat voor afdeling is het?
- Aan hoeveel mensen geeft u leiding? Direct of indirect?

Beleid t.a.v. van arbeid en zorg arrangementen, (expliciet aandacht voor mantelzorg)

- de motieven die aan het beleid ten grondslag liggen;
- de wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd;
- de concrete inhoud (globaal) van de verschillende regelingen die voortvloeien uit het beleid
(Denk ook aan bovenwettelijke regelingen Kinderopvang)
- voor wie (functies, m/v) is het beleid bestemd en wie maken er in de praktijk gebruik van
(Denk ook aan het gebruik maken van de levensloopregeling voor zorgdoeleinden)
- Mening van respondent over beleid en regelingen Wat zou beter kunnen? Wat is te ruim bemeten?
- (Wat maakt beleid succesvol. (welke randvoorwaarden))

Cultuur

- Hoe wordt aangekeken tegen de combinatie van zorg en arbeid?
Is dat vooral de zaak van de individuele werknemer? Is het een onderwerp dat gemakkelijk of lastig bespreekbaar is met leiding of collega's als er knelpunten zijn?
- Vooruitzichten
Worden keuzes van medewerkers om in bepaalde levensfasen andere accenten te leggen geaccepteerd? Veranderen carrièreperspectieven als een medewerker kiest om meer tijd aan zorg te besteden?

(Informele) praktijken

- Wat is er in de praktijk aan arrangementen ontstaan?
Een van de vaak gebruikte vormen is flexibiliteit in aanwezigheid. Dat gaat niet goed in functies waarbij beschikbaarheid ter plekke belangrijk is. Het gaat makkelijker waar vooral de output belangrijk is. Vraag waar relevant naar de aard van het werk.
- Hoe is het ontstaan en wat was de aanleiding?
Is het gegroeid of bevochten (en alles wat er tussenzit)
- Hoe krijgt het arrangement vorm?
- Wie maken er gebruik van?
- Wat zijn voordelen en nadelen van de regelingen?
Vraag ook naar reacties van collega's op de regeling voor combi-collega's. Zijn er scheven ogen? Vindt men het ok? Heeft men er last of gemak van?

- Voor commerciële bedrijven: hebben medewerkers/bedrijf een target?
Zo, ja, hoe gaat het bijvoorbeeld in de praktijk met de targets van de medewerkers die (tijdelijk) minder werken? Worden ze aangepast?

Individuele afspraken op maat

Zijn er medewerkers met wie individuele afspraken gemaakt zijn, die alleen voor hen gelden?

Zo ja, welke? Hoe zijn ze tot stand gekomen? Waarom zijn ze speciaal voor die medewerker gemaakt?

Succes ingrediënten

Bij dit onderdeel willen we de ingrediënten voor succesvolle arrangementen achterhalen en nagaan welke randvoorwaarden belangrijk zijn.

Hoe bevallen de arrangementen in de praktijk?

- Wat werkt goed? Waaruit blijkt dat het goed werkt?
Zijn er ook meetbare resultaten (denk bv. aan dalend ziekteverzuim; minder verloop, betere productie)
- Wat werkt minder goed of slecht. Waaruit blijkt dat het slecht werkt?
Zijn er ook meetbare resultaten (denk bv. aan lagere productie, meer verloop)
- Wat maakt dat het goed werkt. Waar is dat afhankelijk van?
Vraag waar nuttig ook (in randvoorwaardelijke zin) naar de relevantie van ICT ondersteuning vanaf huis en mobiele bereikbaarheid.
- Heeft de respondent wensen voor de toekomstige praktijk van arbeid en zorgarrangementen op de werkvloer.

Itemlijst voor interviews met personeelsvertegenwoordigers

In de individuele interviews met een OR-lid of PVT-vertegenwoordiger wordt ingegaan op:

Functie:

- Wat is uw **functie** precies?
- Wat voor **afdeling** is het?
- Hoe lang in de OR/personeelvertegenwoordiger

1) Is de combinatie arbeid en zorg een veelbesproken onderwerp in het bedrijf?

Staat het onderwerp regelmatig op de agenda van de OR/PVT? En op de agenda van het overleg met de werkgever? Leeft het onderwerp in de organisatie? Komt het vaak ter sprake in het contact met de achterban?

2) Hoe zou u de cultuur typeren als het gaat om de combinatie zorg en werk?

Is het vooral de verantwoordelijkheid van de individuele werknemer? Heeft het gevolgen voor de beloning of het carrièreperspectief als de werknemer (tijdelijk) meer zorgt en minder werkt?

Impact

3) Geven de ziekteverzuimcijfers van het bedrijf aanleiding te vermoeden dat de combinatie werk/zorg een aspect is in de hoogte van **het ziekteverzuim?**

4) Is de lastige combinatie arbeid/zorg een bron voor **personeelsverloop?**

5) Denkt u dat goede arrangementen een wervend effect hebben **op nieuwe personeelsleden?**

Ervaringen

6) **Welke ervaringen zijn bij u bekend met betrekking tot de combinatie van arbeid en zorg in het bedrijf?**

8) **Welke groepen werknemers hebben het meeste en het minste baat hebben bij het arbeid en zorgbeleid van het bedrijf?**

7) **Wat vindt u van het niveau van de zorgarrangementen?**

M.a.w. vindt u dat uw bedrijf de combinatie zorg/werken voldoende faciliteert?

9) **Bij welke de onderdelen van het arbeid en zorgbeleid is de OR of PVT actief betrokken (geweest)?**

Bent u tevreden over het resultaat van de betrokkenheid van OR of PVT?

Is het makkelijk om het voor elkaar te krijgen/op de agenda te zetten?

10) **Welke wijzigingen acht u wenselijk voor het arbeid en zorgbeleid in het bedrijf;**

Waarom vindt u dat? Welke effecten verwacht u van die wijzigingen?

11) **Wat is uw visie op succesvolle zorgarrangementen? Wat maakt dat het werkt?**

Wat zijn randvoorwaarden voor succes?

Bijlage 5 Arrangementen per sector

Arbeid- en zorgarrangement

Hier geven we een overzicht van de arbeid en zorg arrangementen die voorkomen in de vijf sectoren die onderzocht zijn. De arrangementen worden gekoppeld aan kenmerken van de werkzaamheden, zoals volcontinue roosters, plaatsgebonden werk met onder andere machines of direct contact met cliënten in de zorg.

B5.1 Detailhandel

In onderstaande tabellen zijn de arbeid/ en zorgarrangementen per bezocht bedrijf per sector weergegeven. De kolommen geven de diverse combinaties aan. Bijvoorbeeld: in de detailhandel komen vooral vier combinaties voor. De eerste bevat arbeidsduur aanpassing en arbeidspatroom aanpassing.

Tabel B5.1 Gebruik arbeid- en zorgarrangementen in de bedrijven in de detailhandel

	Detailhandel			
Arbeitsduur aanpassen – tijdelijk of in contract				
Arbeitspatroom aanpassen				
Verlof inzetten (wettelijke en cao regelingen)				
Thuiswerken				
Werkzaamheden aanpassen				
Positieve afwijking van regels ten behoeve van medewerker				
Overige (bijv: regulier overleg met direct leidinggevende hoe het gaat)				

Deeltijdwerk komt bij alle bedrijven voor en thuiswerken en het aanpassen van de werkzaamheden komen niet voor. Bij kleine ondernemers zien we vooral de *combinatie van deeltijd werken met het arbeidspatroom aanpassen*, in die zin dat er op vaste dagen en tijden gewerkt wordt. Ook worden vakantie uren gebruikt om gemiste werktijd te compenseren.

Ook komt het in een kleine winkel voor dat alle werknemers in deeltijd werken en sommigen op afroep werken zonder vast arbeidspatroom. Bij een grote zaak kwamen we tegen dat in deeltijd gewerkt werd met vaste roostervrije dagen.

Verlof betreft kortdurend zorgverlof voor een mantelzorger.

De *positieve afwijking van de regels* heeft betrekking op een kleine ondernemer waar er voor een medewerkster afgeweken wordt van de roosterregels speciaal vanwege haar zorgtaken. Zij hoeft als enige niet op zaterdag te werken.

B5.2 Zorg

Ook in de zorg zien we geen thuiswerk en geen aanpassing van de werkzaamheden. Bij *arbeidsduuraanpassing* wordt gebruikt gemaakt van een jaaruren systematiek en deeltijdcontracten. Het *aanpassen van het arbeidspatroom* gebeurt door medewerkers met zorgtaken vaste vrije dagen en vaste avonddiensten te geven. *Verlof inzetten* gebeurt door het maken van individuele afspraken over het gebruik kortdurend zorgverlof en calamiteitenverlof.

Tabel B5.2 Gebruik arbeid- en zorgarrangementen in de organisaties in de zorg

	Zorg		
Arbeidsduur aanpassen – tijdelijk of in contract			
Arbeidspatroon aanpassen			
Verlof inzetten (wettelijke en cao regelingen)			
Thuiswerken			
Werkzaamheden aanpassen			
Positieve afwijking van regels ten behoeve van medewerker			
Overige (bijv: regulier overleg met direct leidinggevende hoe het gaat)			
Jaarlijks bespreking wensen voor arbeidsduur en arbeidspatroon			

B5.3 Onderwijs

In het onderwijs zijn we bijna alle vormen van afspraken tegen gekomen.

Tabel B5.3 Gebruik arbeid- en zorgarrangementen in de organisaties in het onderwijs

	Onderwijs		
Arbeidsduur aanpassen – tijdelijk of in contract			
Arbeidspatroon aanpassen			
Verlof inzetten (wettelijke en cao regelingen)			
Thuiswerken			
Werkzaamheden aanpassen			
Positieve afwijking van regels ten behoeve van medewerker			
Overige (bijv: regulier overleg met direct leidinggevende hoe het gaat)			

Degene die enkel de *arbeidsduur aanpast* doet dit nadat ze terug komt van zwangerschapsverlof bewust om meer tijd te hebben voor haar baby. Haar contract gaat van fulltime naar 3 dagen.

Het *arbeidspatroon aanpassen* gebeurt door een medewerker die twee dagen in de week eerder naar huis gaat om haar eigen kinderen van school te halen. Dat kan voornamelijk vanwege de functie van deze persoon, geeft 2 uur les per week en verder meer management taken.

Verlof inzetten was eenmaal ouderschapsverlof, andere twee waren mantelzorgers: zij hebben beiden kortdurend zorgverlof opgenomen, tegen volledig behoud salaris volgens de cao van de onderwijsinstelling. Langdurig zorgverlof is bij de ene mantelzorgster niet aan de orde, bij de ander is het financieel niet haalbaar. Daarnaast neemt een docent/teamleider vakantiedag op wanneer hij moet thuisblijven voor een ziek kind.

Thuiswerken: op de middelbare school wordt door alle medewerkers wel vanuit huis gewerkt, vooral om nog wat e-mails van ouders te beantwoorden. De leidinggevenden en teamleiders weten van hun teamleden wanneer ze wel en niet te bereiken zijn, ook buiten hun contracturen om. In dit geval levert het rust voor de medewerkers op en gaf men aan prettiger op tijd weg te gaan om kind van school of opvang te halen in de wetenschap dat er in de avonden nog ingelogd kan worden voor de mail.

Positieve afwijking van de regels: dit gebeurde op een school om een mantelzorgende medewerker overeind te houden toen zij in verband met haar zorgtaken zelf ook gezondheidsproblemen kreeg. Met haar zijn aparte afspraken gemaakt over deels betaald en deels onbetaald verlof en voor een bepaalde periode (tot de zomer). Als er tegen die tijd

geen verbetering is opgetreden gaan ze opnieuw om de tafel op zoek naar oplossingen, binnen de bestaande mogelijkheden.

B5.4 Bouw- en transportsector

Het aanpassen van de arbeidsduur kwam bij de bedrijven in de bouw- en transportsector zowel voor in de vorm van deeltijdwerk als in de vorm van het gebruiken van opgebouwde overuren en het nemen van snipperdagen. Aanpassing van de werkzaamheden betrof in dit geval minder contact met de klanten. Een voorbeeld van een overige afspraak was regulier overleg met de direct leidinggevende over hoe het gaat. (mantelzorger: vader met ziek kind).

Tabel B5.4 Gebruik arbeid- en zorgarrangementen in de bedrijven in de bouw en transport

	Bouw/transport					
Arbeitsduur aanpassen – tijdelijk of in contract						
Arbeidspatroon aanpassen						
Verlof inzetten (wettelijke en cao regelingen)						
Thuiswerken						
Werkzaamheden aanpassen						
Positieve afwijking van regels ten behoeve van medewerker						
Overige (bijv: regulier overleg met direct leidinggevende hoe het gaat)						

B5.5 Zakelijke dienstverlening

In de zakelijke dienstverlening zien we allerlei vormen van *arbeidsduur aanpassing*: werken in deeltijd, en/of opnemen van vakantiedagen, vakantiedagen kopen, gebruiken opgebouwde overuren en het opnemen. Daarnaast komt het *aanpassen van het arbeidsduurpatroon* veel voor: vooral het indelen van de eigenwerktijd, maar ook veel glijdende werktijden en het aanpassen van de werktijden (bijvoorbeeld 4 x 8,5 uur werken of eerder weg op een vaste dag). Wat betreft het gebruik van *verlof* ging het vooral om kortdurend verlof en ouderschapsverlof. Een *positieve afwijking van regels* was dat een werkneemster toch mocht thuiswerken. Verschillende overige regelingen en afspraken kwamen voor: geen verplichting tot overwerken, vakantiedagen zonder maximum meenemen naar een volgend jaar, in het verleden 1 maand vrij bij overlijden van een ouder met doorbetaling van salaris, gebruik maken van de eigen auto in plaats van het (bedrijfsbreed verplichte) openbaar vervoer.

Tabel B5.5 Gebruik arbeid- en zorgarrangementen in de organisaties in de zakelijke dienstverlening

	Zakelijke dienstverlening															
Arbeitsduur aanpassen – tijdelijk of in contract																
Arbeidspatroon aanpassen																
Verlof inzetten (wettelijke en cao regelingen)																
Thuiswerken																
Werkzaamheden aanpassen																
Positieve afwijking van regels ten behoeve van medewerker																
Overige (bijv: regulier overleg met direct leidinggevende hoe het gaat)																
Vaderschapverlof (2 maanden betaald)																

De organisaties in de zakelijke dienstverlening laten hiermee een variatie aan afspraken en creatieve oplossingen zien. De veelal niet-locatie gebondenheid van het werk en de niet verplichte kantoor tijden zijn een belangrijke voorwaarde voor de flexibiliteit waarmee afspraken worden gemaakt. Daarnaast worden er ook creatieve praktische oplossingen bedacht, zoals het meenemen van vakantiedagen naar een volgend jaar en het gebruik van de eigen auto.

Colofon

Arbeid en Zorg op de werkvloer is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen.

Oranjestraat 4
2514 JB Den Haag
Postbus 16101
2500 BC Den Haag
info@rwi.nl
www.rwi.nl

© Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag. Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden verveelvoudigd, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Vormgeving omslag: Smidswater
strategie > concept > design, Den Haag

ISBN 9789087660390

Oktober 2009