

# Handreiking Zorgvriendelijk Werkgeverschap

Auteurs:

Rutger Blom  
Fabian Dekker  
Monique Stavenuiter

M.m.v. Hilde Bakker

Januari 2025



# Inhoud

Stap 1: Voorbereiden.....	4
Stap 2: Genereren van ideeën.....	6
Stap 3: Focus op cultuuromslag.....	8
Stap 4: Focus op structuur.....	12
Stap 5: Monitoren en lerend evalueren.....	16
Meer lezen?.....	18

Deze handreiking gaat over zorgvriendelijk werkgeverschap. Bedrijven worden steeds vaker uitgedaagd hierover na te denken, omdat de arbeidsmarkt vergrijst en ontgroent, arbeidswensen veranderen én de zorgtaken binnen en buiten huishoudens toenemen. Zorgvriendelijk werkgeverschap is daarmee in het belang van werknemers, maar ook van werkgevers. Met deze handreiking kunnen bedrijven hun voordeel doen bij het samenstellen van een eigen aanpak voor zorgvriendelijk werkgeverschap, stap voor stap.

# 1

## Vorbereiden

Wat is dat eigenlijk: zorgvriendelijk werkgeverschap? In de literatuur wordt vaak gesproken over het geven van voldoende aandacht aan combinaties van werken, leren en zorgen. Iedere organisatie kan hiernaar net wat anders onder verstaan. Wanneer organisaties met zorgvriendelijk werkgeverschap aan de slag willen, zal daarom eerst duidelijk moeten zijn waar zij zich op willen richten.

Als eerste stap moeten organisaties dus duidelijk maken wat zij onder zorgvriendelijk werkgeverschap verstaan, waarom dit voor hen belangrijk is en wat mogelijke randvoorwaarden en beperkingen kunnen zijn. Maar hoe doe je dat? Om te beginnen, kunnen organisaties gebruikmaken van publicaties van universiteiten, hogescholen en andere kennisinstellingen, zoals het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Maar ook praktijkgerichte inzichten van ministeries en sectorinstellingen kunnen interessant zijn. Een voorbeeld is de website [www.zorgvriendelijk.nl](http://www.zorgvriendelijk.nl). Minstens zo belangrijk is het ophalen van inzichten en ervaringen binnen de eigen organisatie. HR-managers of operationeel leidinggevendenden hebben hiervoor vastal gedachten bij en dit is op relatief eenvoudige wijze te achterhalen door met elkaar te spreken.

Bedenk in dit stadium ook wie verantwoordelijk is of nog beter: zijn, voor het realiseren van een zorgvriendelijke(r) organisatie. Wie is of zijn probleem eigenaar? Vraagt dit om een projectgroep? Is er binnen de organisatie voldoende draagvlak voor de betreffende personen om het 'zorgvriendelijk(er) denken' naar een hoger niveau te brengen? Welke 'stemmen' moeten in een volgende stap minimaal vertegenwoordigd zijn? En hoe kunnen op praktische wijze concrete ideeën worden verzameld? Hierover gaat stap 2.

## 2

# Genereren

Nu duidelijk is geworden wat onder zorgvriendelijk werkgeverschap wordt verstaan, volgt eerst de fase van informatie verzamelen. Wat gebeurt er op dit moment al binnen de organisatie? Wordt van bestaande regelingen voldoende gebruik gemaakt en zo nee, waarom (en door wie) niet? Wat zijn manieren om zorgvriendelijk werkgeverschap verder te ontwikkelen? Bedenk hierbij dat informatie niet altijd op papier staat; het zit vaak in de hoofden van mensen. Ga daarom het gesprek aan binnen de organisatie. Betrek hierbij ook HR-managers en operationeel leidinggevenden, omdat zij de 'dragers' zijn of worden van zorgvriendelijk beleid.

Nu is het tijd te kijken naar belemmeringen en oplossingen voor een zorgvriendelijker werkomgeving. Hierbij is het verstandig om op een open manier te werk te gaan. We geven hierbij - ter illustratie - een aantal manieren om dit te doen (maar dit zijn slechts mogelijkheden).

- » Intranet: via Intranet kunnen oproepen worden geplaatst om betrokkenen mee te laten denken over zorgvriendelijk werkgeverschap.
- » Individuele gesprekken: een andere manier om ideeën te verzamelen, is het individuele (open) gesprek met medewerkers. Desgewenst kunnen deze gesprekken worden uitgevoerd op basis van anonimiteit.

# van ideeën

» Design Thinking Methode: oplossingsrichtingen kunnen ook via de methode van Design Thinking worden ontdekt. Wanneer de afbakening van het begrip zorgvriendelijk werkgeverschap helder is en duidelijk wat er op dit moment al binnen de organisatie gebeurt, kan in klein groepsverband een zo'n groot mogelijk aantal ideeën worden verzameld om zorgvriendelijk werkgeverschap te verbeteren. Nadat alle ideeën zijn verzameld, gaat de groep gezamenlijk op zoek naar de meest veelbelovende oplossingen (zie bijvoorbeeld: [designthinkingmethode.nl](http://designthinkingmethode.nl)).

» Leernetwerk: het genereren van ideeën kan ook breder worden getrokken, met bijvoorbeeld een leernetwerk van bedrijven binnen dezelfde sector of gebied. Hierbij staat het inter-organisationeel leren voorop. Wanneer zorgvriendelijk werkgeverschap als een gedeelde opgave voor een economische branche of sector wordt beschouwd, ligt het voor de hand hier gezamenlijk werk van te maken. Een concreet voorbeeld is het leernetwerk [Rotterdams Havenpotentieel](http://RotterdamsHavenpotentieel.nl) in het Rotterdams havengebied.

## 3

## Focus op

Nadat ideeën zijn geïnventariseerd, is het tijd meer focus aan te brengen. Eén onderwerp dat steeds van belang blijkt, is de organisatiecultuur. Zorgvriendelijk werkgeverschap draait om meer dan het aanbieden van regelingen. Het heeft ook te maken met de houding en opvattingen van werkgevers ten aanzien van hun werknemers. Verwachten ze dat werknemers bij voorkeur fulltime werken, permanent beschikbaar zijn en hun privéleven achter zich laten bij de voordeur van het bedrijf? Er zijn nog steeds bedrijven waar deze werkwaarden gelden, al zijn er ook veel die anders zijn gaan denken en doen.

Ook werknemers zijn de afgelopen jaren anders over werk gaan denken. Zo geven vrouwen zonder kinderen vaak de voorkeur aan een 32-urige werkweek (van de werkende vrouwen zonder kinderen heeft bijna 45% een voltijd baan). Ook jongeren beginnen vaak niet met fulltime werken. (Aanstaande) vaders willen vaker zorgtaken thuis delen en nemen vaker vaderschapsverlof op. Werknemers zoeken meer en meer voldoening in het werk én een betere balans tussen werk en privé.

Wil een werkgever aantrekkelijk blijven in de huidige arbeidsmarkt dan is een open en flexibele houding ten aanzien van personeel een voorwaarde. Maar hoe doe je dat? We onderscheiden een aantal do's:

## cultuuromslag

- » Voer het goede gesprek. Het begint met het gesprek starten en (blijven) voeren: ga in gesprek met je werknemers over hun wensen en waar je als werkgever ondersteunend kan zijn.
- » Stimuleer gebruik. Er zijn wettelijk en in cao's al veel regelingen, maar die worden lang niet altijd gebruikt. Teamleiders en leidinggevenden kunnen dit gebruik stimuleren. Geef ook aan partners van aanstaande moeders duidelijk aan welke verlofrechten ze hebben wanneer ze een kind verwachten.
- » Geef het goede voorbeeld. Teamleiders en leidinggevenden kunnen zelf verlof opnemen voor het combineren van zorgtaken. Zeker mannelijke leidinggevenden kunnen hierin een rolmodel zijn. Als zij verlof opnemen, wordt de drempel voor andere vaders in het team ook lager.
- » Draag het uit. Zorg als bedrijfsleiding/directie voor een zorgvriendelijke bedrijfscultuur en leg deze vast in de organisatiestrategie, het beleid en het leiderschap.
- » Verzamel kennis. Verandering begint bij bewustwording en vraagt om kennis van de stand van zaken als bedrijf. Bedrijven die willen weten hoe ze 'scoren' op zorgvriendelijk werkgeverschap kunnen gebruik maken van deze [quickscan](#), ontwikkeld door Oidos en WOMEN Inc.

# 3

## Concrete tips

- » Wees je bewust van de kwetsbaarheid van kersverse ouders. Verlof gaat vaak gepaard met stress en schuldgevoel ten opzichte van collega's en de werkgever.
- » Bied vanuit de organisatie een cursus aan over de combinatie van werk en zorg voor zowel vrouwen als mannen.
- » Creëer een veilige plek waar vrouwen en mannen vrijuit hun problemen en zorgen kunnen delen.
- » Zorg voor coaching en begeleiding: het vergroten van de emotionele veerkracht en mentale weerbaarheid kan helpen bij het voorkomen van verzuim en uitval.
- » Bied flexibiliteit en maatwerkondersteuning bij zorgverplichtingen: kijk verder dan standaardverlofregelingen

## Leergang ZOOP

Een training over zorgvriendelijke werkgeverschap kan de bewustwording van teamleiders en leidinggevenden vergroten. In Rotterdam hebben de Universiteit Utrecht, SEOR en het Verwey-Jonker Instituut de leergang ZOorgvriendelijke Organiseren en Plannen (ZOOP) ontwikkeld. Dit gebeurde in nauwe samenwerking met zes havenbedrijven: Hendrik Veder Group, Neele-Vat, Neska Container Line BV, Rhenus Logistics, Tronox en Vopak.

In de Pressure Cooker 'ZOOP' leert havenpersoneel in een 'snelkookpan' waarom het voor hen belangrijk is om zorgvriendelijk(er) te organiseren en te plannen. De praktijk staat hierbij voorop. Inzichten vanuit de wetenschap over het belang van zorgvriendelijk bedrijfsbeleid worden gedeeld. Het belang voor het bedrijf wordt ook meteen duidelijk, bijvoorbeeld in het tegengaan van personeelskrapte. Daarnaast worden praktische casussen van andere havenorganisaties besproken, waardoor het praktijkgehalte hoog blijft.

Meer informatie? Zie [deze publicatie](#) over de leergang



## 4

## Focus op

Zorgvriendelijk werkgeverschap heeft ook te maken met structurele aspecten. Het gaat hierbij vooral om zorgvriendelijk beleid en de inrichting van het werk. Beide hebben ook een signaleringsfunctie: actief beleid en regelingen laten zien dat de organisatie om haar werknemers geeft en dat vergroot de aantrekkelijkheid, zelfs voor mensen die er weinig gebruik van maken. Veel werkgevers investeren al in het formaliseren van zorgvriendelijk werkgeverschap. Toch is er binnen de arbeidsvoorwaarden vaak geen ruimte voor zorgtaken en kunnen werknemers niet zelf hun werktijden of locatie bepalen.

Zorgvriendelijk werkgeverschap kan op verschillende manieren worden vormgegeven. In het algemeen gaat het om ondersteuning bij het combineren van werk en zorgtaken. Dit kan in de vorm van tijd, geld of diensten; meestal is het een combinatie hiervan. Regelingen kunnen gaan over flexibiliteit (zoals werktijden, werkplek of zelfs omvang van het contract), verlof (bv. mantelzorgverlof, verhoging ouderschapsverlof) of directe ondersteuning bij zorgtaken (bv. financiële compensatie voor kinderopvang, zelf aanbieden van kinderopvang).

Het ontwikkelen van zorgvriendelijk beleid en regelingen kost tijd en middelen. Dus is het belangrijk om dit op de juiste manier te doen. De volgende richtlijnen kunnen hierbij helpen:

## structuur

- » Zorgvriendelijk werkgeverschap is geen one size fits all. Wat goed werkt bij de ene organisatie hoeft niet te werken bij de andere. Neem daarom de ondersteuningsbehoefte van het personeel als uitgangspunt bij het bepalen van regelingen. Werknemers met jonge kinderen hebben behoefte aan ander beleid dan werknemers die voor een ouder zorgen.
- » Beleid dat voor huidige werknemers passend is, hoeft dat niet te zijn voor toekomstig personeel. Houd daarom rekening met de karakteristieken en behoeftes van toekomstig personeel. In de huidige arbeidsmarkt is dit steeds relevanter geworden, ook omdat werkgevers nu werven onder nieuwe, hen onbekende groepen.
- » Maak goede afspraken rondom gebruik van regelingen en leg ze duidelijk vast. Bij regelingen zoals flexibele werktijden of verlof komt meer kijken dan de aanvraag en goedkeuring. Gebruik hiervan heeft ook impact op de uitvoering van het werk, het contact met collega's, leidinggevende en klant en soms iemands verdere carrière. Om negatieve effecten te voorkomen - zoals onbegrip binnen de organisatie, een vergrote taaklast bij een werknemer of een verstoorde werkrelatie - is het belangrijk dat alle afspraken goed en helder worden omschreven, ook de afspraken over wijzigingen in het takenpakket en over de periode erna.

# 4

## Voorbeeld schoonmaak

Soms kan werk aantrekkelijker worden door aangepaste start- en eindtijden die beter aansluiten bij zorgtaken. De Universiteit Utrecht heeft hierover onderzoek gedaan binnen de schoonmaaksector.

In deze sector zoekt men naar meer flexibele werktijden die beter passen bij de behoeftes van werknemers. Traditioneel wordt er schoongemaakt buiten kantoor- en schooltijden, maar deze tijden zijn soms lastig te combineren met zorgtaken. Daarom zet de sector in op flexibiliteit, voor nieuwe en bestaande werknemers. Dit stuit echter op uitdagingen. Zo wordt het complexer voor planners, moet er geschoven worden met werkzaamheden die wel en niet flexibel zijn, en moeten klanten vaak overtuigd worden van nut en noodzaak van deze verandering.

Meer informatie? Zie de [website](#) over het onderzoeksproject.





# 5

## Monitoren en

Wanneer alle stappen zijn doorlopen en alle plannen gemaakt, is het tijd voor implementatie. Zoals gezegd, zijn hierbij de HR-managers en operationeel leidinggevenden belangrijke dragers. Het is daarom verstandig om deze stakeholders al vroeg te betrekken bij het genereren van ideeën ([stap 2](#)).

Breng niet alleen het ontwikkelde beleid in de praktijk, maar monitor het vervolgens en ga lerend evalueren. De opgedane inzichten kunnen een vertaling krijgen in het HR-beleid van de organisatie en/of via handboeken. De bedachte interventies kunnen worden getest en gecommuniceerd via interne informatiekkanalen. Schrijf zoveel mogelijk van de aanpak uit, zodat de organisatie en de medewerkers hierop kunnen reflecteren en kunnen leren van de eigen werkorganisatie.

Er zijn diverse handboeken rond effect- en evaluatieonderzoek in de sociale wetenschappen (zie bijvoorbeeld Van der Knaap et al., 2023 of Omlo et al., 2013). Deze kunnen onderling verschillen in hun aanpak. Waar wetenschappers graag werken met zogeheten quasi-experimentele onderzoekdesigns, kunnen organisaties vaak ook prima uit de voeten met meer praktische oplossingen. Een lerende organisatie heeft bijvoorbeeld baat bij periodieke surveys onder het personeel, een interne documentenanalyse, en interviews of groepsgesprekken met medewerkers.

## lerend evalueren

Bij alle aanpakken is het zaak om op te halen hoe mensen, vanuit verschillende perspectieven, het eigen bedrijfsbeleid ervaren en waarderen, welke veranderingen zich voordoen in de tijd en wat mogelijk beter kan. Ook het voeren van exitgesprekken met vertrekkende medewerkers kan een bijzonder waardevolle bron van informatie zijn. Het doel is: praktische lessen leren voor het creëren van een meer zorgvriendelijke werkomgeving, voor zowel vrouwen als mannen.

# Meer lezen?

Blom, R. (2023). Eerste fase van 'Werken doe je niet alleen: de werkgeverscontext'. Utrecht: Universiteit Utrecht.

College voor de Rechten van de Mens. Doorstroom van vrouwen naar het lager en middenmanagement. Tipsheet

Dekker, F. & Stavenuiter, M. (2024). Leernetwerk Rotterdams Havenpotentieel. Rotterdam/Utrecht: SEOR/Verwey-Jonker Instituut.

Knaap, P. van der, Pattyn, V. & Hanemaayer, D. (2023). Beleidsevaluatie in theorie en praktijk. Amsterdam: Boom.

Koot, E. & Newen, A. (2021). Kansen voor werkgevers bij de combinatie van pril ouderschap en werk. Sparkey HR Strategy & Insights en Women Inc.

Omlo, J., Bool, M. & Rensen, P. (2013). Weten wat werkt. SWP Books.

Thielecke, J., Couzy, J. P. W., & Hulsegge, G. (2024). Werkgevers Enquête Arbeid 2024: Resultaten in Vogelvlucht. TNO 2024 R1 1757. Leiden: TNO

Roeters, A. de Boer, A. Portegijs, W., Maslowski R. & Omlo, J. De werkende duizendpoot: Hulpbronnen en barrières voor werkenden die zorgen en leren. Factsheet, SCP

Women Inc. & GreatPlacetoWork. De winst van zorgvriendelijk werkgeverschap.

<https://www.womeninc.nl/artikel/werkgevers-in-gesprek-over-combinatie-werk-en-zorg/>

<https://inclusiefwerkgeverschap.nl/tools/>

<https://www.movisie.nl/artikel/uitdagingen-combineren-werk-zorg-beeld-gebracht>

<https://leiderschapeninzetbaarheid.nl/blog/inzetbaarheid/ouderschap-en-werk-een-jarenlange-combinatie>

<https://www.werkenmantelzorg.nl/>

<https://www.werkenmantelzorg.nl/kennisbank/checklist-voor-werkgevers/>

<https://www.arboportaal.nl/documenten/brochure/2020/9/23/handreiking-mantelzorg-en-werk-tno>

---

Het programma Economische Veerkracht van Vrouwen, gefinancierd door het ministerie van SZW, het ministerie van OCW, ZonMw, en NWO, richt zich op het identificeren van de barrières die vrouwen tegenhouden. We kijken daarbij niet alleen naar de vrouwen zelf, maar ook naar de rol van werkgevers, vaders, zorgprofessionals, en het bredere systeem. Meer informatie vindt u op onze website: [Economische veerkracht vrouwen - Universiteit Utrecht](#)



**ECONOMISCHE  
VEERKRACHT  
VROUWEN**