

Mantelzorgbeleid in de zorgsector en bouw/technieksector

Mantelzorgbeleid bekeken vanuit het perspectief van werkgevers en experts.

afstemming **ajzen** arbeid attitude balance belang belangrijk **beleid** bezig
blijkt bouw combineren druk ervaren **experts** face-to-face
gedrag geeft geven gevraagd interview **interviews** krijgen maken
mantelzorg mantelzorgbeleid
mantelzorgers mogelijk **onderwerp** **onderzoek**
organisatie rol sociale technieksector **thema** theorie twee
vragen **werk** werken **werkgever**
werkgevers werknemer
werknemers werkvloer work-family work-life zoals **zorg**
zorgsector



Universiteit Utrecht



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Titel scriptie	Mantelzorgbeleid in de zorg- en bouw/technieksector. Bekeken vanuit het perspectief van werkgevers en experts.
Naam	Marianne van der Mijden m.c.vandermijden@students.uu.nl Studentnummer: 3956407
Universiteit	Universiteit Utrecht Algemene Sociale Wetenschappen Arbeid, Zorg en Welzijn: beleid en interventie
Begeleider	M.A. Yerkes
2 ^e lezer	M. Hopman
Stage	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Begeleider	R.M. Roodenburg

Voorwoord

Met dit laatste document sluit ik mijn master Arbeid, Zorg en Welzijn: beleid en interventie af. Na vijf maanden veel lezen, nadenken, interviewen en schrijven heb ik mijn scriptie over werk en mantelzorg afgerond. Dit document was niet zonder steun van mensen om mij heen tot stand gekomen en hen wil ik graag bedanken.

Hoewel het in het begin nog spannend was of mijn stage doorgang kon vinden, heb ik uiteindelijk vijf maanden bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid mogen zijn. Ik wil als eerste graag mijn stagebegeleider, Renée Roodenburg, bedanken voor haar begeleiding tijdens mijn stage, voor de feedback op mijn stukken en haar inzet om mij een kijkje te geven in de werkzaamheden bij het ministerie. Met haar voorstellen voor bezoeken en bijeenkomsten heb ik een erg leerzame en interessante stagetijd gehad. Ook de overige collega's bij SZW wil ik bedanken voor tips en contacten voor mijn scriptie en voor de leuke tijd die ik er heb gehad.

Speciale dank gaat ook uit naar mijn scriptiebegeleider vanuit de Universiteit Utrecht, Mara Yerkes. Bedankt voor de feedback en de tussentijdse support tijdens de supervisiemomenten. Bedankt voor de bijsturing en de vragen om zelf na te denken en verder te komen met mijn scriptie. Ik wil mijn medestudenten Henriët Boxem, Eva van den Brand en Leydi Johanna Breuls bedanken voor hun steun en feedback.

Tot slot wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken. Mijn ouders die mij gestimuleerd hebben om na mijn HBO-opleiding door te studeren. Mijn moeder, Janneke van der Mijden voor het controleren van de spelling in mijn scriptie. Mijn vader Wim van der Mijden voor het meedenken over mijn scriptie. Mijn zus en zwager, Elise en Robert, bij wie ik vaak in Den Haag kon logeren en kon ontspannen na een dag stage. Vrienden voor hun steun en hun begrip dat ik niet altijd zo veel tijd had. Allen heel erg bedankt!

Marianne van der Mijden
Juli 2014

Samenvatting

Deze masterthesis voor de master Arbeid, Zorg en Welzijn: beleid en interventie gaat over mantelzorgbeleid en hoe werkgevers en experts hier tegenover staan. Door vergrijzing en de noodzaak van een hoge arbeidsparticipatie voor de financiële houdbaarheid van de verzorgingsstaat is de verwachting dat de combinatie van werk en mantelzorg vaker gaat voorkomen (MinSZW, 2013). Het doel van dit onderzoek is meer inzicht bieden in de achterliggende factoren die voor werkgevers een rol spelen bij mantelzorgbeleid op de werkvloer. Hierbij staat de volgende vraag centraal: *Welk gedrag vertonen werkgevers uit de zorg-, bouw- en technieksectoren met betrekking tot mantelzorgbeleid op de werkvloer en in hoeverre kan dit gedrag verklaard worden door de theorie van gepland gedrag?*

Door middel van het theoretisch model van gepland gedrag (Ajzen, 1991; Ajzen, 2001) zijn verschillende factoren, namelijk attitude, subjectieve norm en ervaren controle over het gedrag ondervraagd bij werkgevers. Deze factoren zijn aan de orde gekomen in een topiclijst. 13 werkgevers hebben deelgenomen aan het interview. Zeven werkgevers uit de zorgsector en zes werkgevers uit de bouw/technieksector.

De belangrijkste uitkomsten van deze interviews zijn, dat de meeste werkgevers een negatieve attitude hebben ten aanzien van mantelzorgbeleid en ook nauwelijks sociale druk ervaren om zich bezig te houden met mantelzorgbeleid. Werkgevers achten zich competent in het maken van afspraken over de afstemming tussen werk en mantelzorg, maar hier blijken ook knelpunten te kunnen ontstaan. De conclusie is dus, op basis van de theorie van Ajzen, dat werkgevers niet de intentie hebben om mantelzorgbeleid te implementeren en daardoor ook niet zullen uitvoeren.

Om een beter beeld te krijgen van de rol van werkgevers, zijn ook negen experts geïnterviewd. Daarnaast kunnen experts bijdragen aan beleidsvorming en zeker in een corporatistisch stelsel rondom arbeid zoals in Nederland is. Uit de interviews blijkt dat vrijwel alle experts mantelzorg een belangrijk thema vindt en zich hiermee bezighoudt. De opvattingen van experts over het belang van mantelzorgbeleid binnen organisaties verschillen onderling.

Wanneer de uitkomsten van werkgevers en experts naast elkaar worden gelegd, blijkt er een gezamenlijk beeld te kunnen ontstaan dat pleit voor kaderafspraken rondom mantelzorg in cao's met ruimte voor invulling van afspraken op organisatorisch niveau door de werkgever.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Leeswijzer.....	8
2. Werk en mantelzorg: een theoretische verkenning.....	9
2.1 Werkgevers en mantelzorg	9
3. Theoretisch kader	12
3.1 Work-family arrangementen in organisaties.....	12
3.2 Theorie van gepland gedrag.....	13
3.3 <i>Rol experts</i>	15
4. Onderzoeksopzet	17
4.1 Onderzoeksmethode.....	17
4.2 Operationalisering.....	19
5. Resultaten	25
5.1 Aanwezigheid van mantelzorgbeleid en attitude ten aanzien van mantelzorgbeleid.....	25
5.2 Subjectieve norm ten aanzien van mantelzorgbeleid.....	29
5.3 Ervaren controle over het gedrag	32
5.4 Visie van experts op de rol van werkgevers	34
6. Conclusie en discussie.....	36
6.1 Discussie.....	37
7 Literatuur	39
8 Bijlagen	44

1. Inleiding

“Mantelzorg van demente dreigt overbelast te raken” (Schalkwijk, 2014).

“Bijkomen tijdens de dagbesteding” (Blanken, 2014).

“Mantelzorg wordt een 24-uurs taak” (Van der Kaa, 2014).

“Combinatie werk en zorg moet beter georganiseerd” (Spijkerman, 2013).

Hierboven is een selectie te lezen van krantenkoppen over mantelzorg van de afgelopen maanden. Het is niet verwonderlijk dat mantelzorg in de belangstelling staat. Door een samenspel van verschillende ontwikkelingen die gaande zijn in de samenleving, is de verwachting dat mantelzorg meer gaat voorkomen. Dit betekent dat mantelzorg geïntegreerd moet worden in het leven van mensen. Het onderwerp werk en mantelzorg staat centraal in deze masterthesis.

Een eerste ontwikkeling die gaande is, is dat het aantal 65-plussers ten opzichte van de gehele bevolking stijgt (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] Statline, 2011). Deze ontwikkeling staat bekend als vergrijzing. Door de vergrijzing nemen zorgvragen toe en daarmee stijgen de zorgkosten. Er zijn verschillende beleidsontwikkelingen te ontdekken die hierop inspelen. Ten eerste leiden de almaar stijgende zorgkosten tot de noodzaak om de zorg te hervormen. Zo wordt bijvoorbeeld de drempel om opgenomen te worden in een verzorgings- of verpleegtehuis hoger en richt wet- en regelgeving zich erop dat mensen zo lang mogelijk thuis blijven wonen (Memorie van toelichting Wet maatschappelijke ondersteuning [Wmo] 2015, *handeling der Staten Generaal*, 2013/14, II, 33 841, nr. 3). Dit leidt naar verwachting tot een grote rol voor informele zorgverleners (mantelzorgers en vrijwilligers). Een tweede ontwikkeling, als reactie op de stijgende zorgkosten, is stimulering van de arbeidsparticipatie. Een hogere arbeidsparticipatie draagt bij aan het financiële draagvlak van de verzorgingsstaat (MinSZW, 2013). Specifiek richt kabinet Rutte II zich op de arbeidsparticipatie van vrouwen die nu veelal in deeltijd werken (Mars, Van den Brakel, Portegijs, Chkalova & Geerdinck, 2012). Naast dat een hogere arbeidsparticipatie van vrouwen bijdraagt aan de financiering van de verzorgingsstaat, moet dit bijdragen aan de economische zelfstandigheid van vrouwen. Hierdoor hoeven vrouwen bij het wegvallen van de partner geen gebruik te maken van een sociaal vangnet (Hoofdlijnenbrief emancipatiebeleid 2013-2016, *handeling der Staten Generaal*, 2012/13, II, 30 420, nr. 180).

Wie goed naar deze beide beleidsontwikkelingen kijkt, ziet dat er een spanning bestaat tussen beide doelen. Enerzijds moet het aantal uren betaalde arbeid hoog zijn of blijven om financieel draagvlak voor de verzorgingsstaat te waarborgen en de economische zelfstandigheid van de burgers te realiseren, anderzijds is de verwachting dat door de vergrijzing en de hervormingen van zorg mensen meer belast worden met zorgtaken. Dit terwijl de mens gebonden is aan factoren zoals tijd en energie. In beleidsdocumenten wordt dit aangeduid met combinatiedruk. De druk van het combineren van arbeid en (mantel)zorg kan leiden tot spanning, overbelasting en uitval (Pavalko & Henderson, 2006). Het is daarom van belang dat mensen betaalde arbeid en mantelzorg kunnen combineren, zonder overbelast te raken. Het combineren van arbeid en zorg kan gezien worden als een nieuw sociaal risico (Bonoli, 2005). Nieuwe sociale risico's zijn risico's waar mensen nu mee te maken krijgen als gevolg van complexe economische en sociale verandering, die passen in de transitie naar een postindustriële samenleving (Taylor-Gooby, 2004). Steeds meer vrouwen nemen deel aan de arbeidsmarkt (CBS Statline, 2014a). Dit kan het combineren van arbeid en zorg bemoeilijken. Volgens Bonoli (2005) kan de zorg voor een *frail relative*, broze oudere, gezien worden een nieuw sociaal risico zijn, omdat het vrouwen kan beperken in hun deelname aan de arbeidsmarkt (Bonoli, 2005). Het niet deelnemen aan de arbeidsmarkt kan problematisch zijn, want door deel te nemen aan de arbeidsmarkt worden mensen beschermd tegen risico's (Yerkes & Van der Veen, 2011).

3,5 miljoen Nederlanders zijn mantelzorger (Oudijk, De Boer, Woittiez, Timmermans & De Klerk, 2010a). 2,6 miljoen mantelzorgers geven langdurig (meer dan drie maanden) of intensief (meer dan 8 uur per week) mantelzorg. Van deze groep mantelzorgers in de leeftijdscategorie 18 tot 65 jaar heeft 71% een baan (Oudijk et al., 2010a). Gemiddeld genomen houdt dit in dat één op de acht werknemers in Nederland mantelzorger is. Het aantal werkende mantelzorgers verschilt echter per sector. Hier zijn weinig cijfers over bekend, maar van de zorgsector is bekend dat daar gemiddeld één op de vier werknemers mantelzorger is. Dit verschil is deels te verklaren door de populatie mantelzorgers die voor 60% uit vrouwen bestaat. In sectoren waar vrouwen oververtegenwoordigd zijn, zoals de zorgsector, zijn mantelzorgers ook oververtegenwoordigd. Daarnaast blijkt dat mensen die werkzaam zijn in de zorg vaak mantelzorgtaken naar zich toe trekken (Werk&Mantelzorg, z.j.a). Vanuit werkgeversperspectief heeft het beleidsthema 'combinatie werk-privé' dan ook minder prioriteit in sectoren waar grotendeels mannen werken, zoals de bouw-, transport- en industriector (Josten, Vlasblom & De Voogd-Hamelink, 2012). In de sectoren overheid, onderwijs en zorg & welzijn, waar vaker vrouwen werken, blijkt het thema juist wel prioriteit te hebben.

Eén op de vijf werkende mantelzorgers blijkt volgens onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau [SCP] zich overbelast te voelen door de combinatie van taken. Duur en intensiteit van mantelzorg zijn belangrijke determinanten voor de mate van belasting (Oudijk, De Boer, Woittiez, Timmermans & De Klerk, 2010b). Overbelasting wordt gemeten via een bevolkingsonderzoek door te vragen naar 14 kenmerken van overbelasting zoals: "De situatie laat mij nooit los" (Oudijk et al.,

2010b). Het aantal overbelaste mantelzorgers dat intensief of langdurig mantelzorg verlenen is in de periode 2001-2008 toegenomen. Van de 2,4 miljoen mantelzorgers die langdurige en/of intensieve zorg verlenen voelde 12,5% zich overbelast. In 2008 voelde van de 2,6 miljoen mantelzorgers die langdurig en/of intensief zorg verlenen 17,3% zich overbelast (Oudijk et al., 2010a).

Uit onderzoek van het SCP blijkt dat een kwart van de werkende mantelzorgers afspraken heeft gemaakt met zijn of haar werkgever om werk en zorg te kunnen combineren (Keuzenkamp & Dijkgraaf, 2009, in red. De Boer, Broese van Groenou & Timmermans, 2009). Doordat er veel variatie is in de inhoud van afspraken die gemaakt worden, is het lastig te categoriseren. Afspraken over flexibele arbeidstijden komen het vaakst voor (15%). Flexibiliteit blijkt van belang te zijn voor het combineren van werk en mantelzorg (Isarin, 2005). Flexibiliteit hoeft niet per definitie te leiden tot meer tevredenheid in de balans tussen werk en privé (Abendroth en Den Dulk, 2011). Het effect van flexibiliteit hangt namelijk af van de mate van controle die werknemers hebben over het invullen van hun werkplaats en werktijd (Abendroth & Den Dulk, 2011). Ook kan flexibel werken leiden tot het vervagen van grenzen tussen werk en privé, waardoor het lastiger wordt om je werk af te sluiten (Peters, Den Dulk & Van der Lippe, 2009). Wat betreft de individuele maatwerkafspraken met de werkgevers konden De Boer, Broese van Groenou & Keuzenkamp (2010) geen verband ontdekken tussen maatwerkafspraken en de ervaren belasting van werkende mantelzorgers. De onderzoekers geven als verklaring hiervoor dat de afspraken wellicht te veel uiteen lopen of te marginaal zijn en daardoor onvoldoende zijn om te kunnen meten in het onderzoek. Het is dus niet eenvoudig te stellen dat flexibel werken leidt tot een betere afstemming tussen werk en privé op het gebied van mantelzorg of dat individuele maatwerkafspraken effect hebben op de belasting van de mantelzorger. Uit deze onderzoeken blijkt echter wel dat werkgevers een belangrijke rol spelen in de combinatie werk en mantelzorg, vooral met betrekking tot de inhoud van de gemaakte afspraken evenals de mate van controle die werknemers krijgen van een werkgever op de besluitvorming ten aanzien van flexibel werken.

De werkgever kan dus een belangrijke rol spelen ten aanzien van het optimaal afstemmen van de combinatie werk en mantelzorg. Het is dan ook niet verassend dat het thema werk en mantelzorg de laatste jaren een breed maatschappelijk onderwerp is geworden, niet alleen onder werkgevers maar ook onder beleidsmakers, werkgeversverenigingen en vakbonden (MinSZW, 2013; MinVWS, 2013; AWWN, z.j. ; CNV, 2013; De Unie, z.j.). Het is in Nederland echter nog onduidelijk hoe werkgevers staan tegenover het combineren van werk en mantelzorg op de werkvloer. Waarom bieden werkgevers wel of juist niet mogelijkheden om werk en mantelzorg te kunnen combineren? Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te bieden in de achterliggende factoren die voor werkgevers een rol spelen bij het afstemmen van werk en mantelzorg op de werkvloer. Een beter inzicht in het werkgeversperspectief op werk en mantelzorg op de werkvloer kan mogelijk bijdragen aan beleidsvorming rondom dit onderwerp, zodat duidelijker wordt hoe werkgevers over mantelzorg

denken en welke obstakels en oplossingen werkgevers zien in het combineren van werk en mantelzorg op de werkvloer.

De beleidsvorming rondom het combineren van werk en mantelzorg is belangrijk omdat de rol die werkgevers *willen* en mogelijk *moeten* spelen bij het combineren van werk en mantelzorg in Nederland nog niet helder is. Hier is nog een belangrijke rol weggelegd voor beleidsexperts (Hall, 1993). Uit het onderzoek van Hall (1993) blijkt dat beleidsexperts, oftewel mensen die werkzaam zijn in de (publieke) dienstverlening en kennis hebben over het desbetreffende onderwerp, een belangrijk rol spelen in de ontwikkeling van sociaal beleid. Beleidsexperts en de mogelijke rol van werkgevers in het combineren van arbeid en zorg staan daarom in deze thesis centraal.

1.1 Leeswijzer

In het hierop volgende hoofdstuk wordt de context van het probleem beschreven. Hierdoor wordt duidelijk wat de stand van zaken is omtrent het thema werk en mantelzorg. Daarop volgt het theoretisch kader waarin de voor het onderzoek relevante informatie wordt beschreven. De informatie uit het theoretisch kader leidt in hoofdstuk 4 tot de hoofd- en deelvragen. Ook wordt in dit hoofdstuk de onderzoeksmethode en de operationalisatie beschreven. In hoofdstuk 5 worden de resultaten gepresenteerd. Tot slot wordt in de conclusie een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en wordt in de discussie gereflecteerd op de onderzoek.

2. Werk en mantelzorg: een theoretische verkenning

Het begrip mantelzorg kent meerdere definities. Zo wordt mantelzorg gedefinieerd als: “zorg 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” (Mezzo, z.j.). De definitie van mantelzorg die in deze scriptie gehanteerd wordt komt uit de Memorie van toelichting bij Wet maatschappelijke ondersteuning [Wmo]. Hierin staat dat mantelzorg is, “langdurige zorg die niet in het kader van een hulpverlenend beroep wordt geboden aan een hulpbehoevende door personen uit diens directe omgeving, waarbij zorgverlening rechtstreeks voortvloeit uit de sociale relatie en de gebruikelijke zorg van huisgenoten voor elkaar overstijgt” (Memorie van toelichting bij Wet maatschappelijke ondersteuning, *handeling der Staten Generaal*, 2004/05, II, 30 131, nr.3) Het verschil in deze definitie met die van Mezzo (z.j.) is de toevoeging dat mantelzorg de gebruikelijke hulp voor huisgenoten overstijgt. Dit onderscheid is van belang, omdat mantelzorg nadrukkelijk andere zorg is dan bijvoorbeeld de gebruikelijke zorg aan kinderen. Daarnaast wordt in de Memorie van toelichting aangegeven dat deze definitie afgestemd is met de definitie van mantelzorg die gangbaar is binnen onderzoek en beleid (Memorie van toelichting, 30 131, nr. 3).

Mantelzorg verschilt van vrijwilligerswerk. Het belangrijkste verschil tussen mantelzorg en vrijwilligerswerk is dat mantelzorg ontstaat wanneer iemand uit de sociale omgeving hulp nodig heeft. Bij mantelzorg kan de hulp niet zomaar gestopt worden, omdat de degene die hulp nodig heeft afhankelijk is van de mantelzorg (Mezzo, z.j.).

2.1 Werkgevers en mantelzorg

In 2011 brachten Centraal Beheer Achmea¹ en Mercer² een rapport uit over arbeidsvoorwaarden op basis van een arbeidsvoorwaardensurvey gehouden onder 1200 werkgevers uit verschillende sectoren in Nederland. Uit deze survey blijkt dat bijna de helft van de werkgevers niet op de hoogte is van het aantal werknemers dat mantelzorg verleent. Daarnaast blijkt dat de mate van onwetendheid afhangt van de grootte van het bedrijf. Een derde van de werkgevers geeft aan dat zij zorgtaken en het combineren van werk met zorgtaken een privéaangelegenheid vinden. Twee op de vijf werkgevers uit de survey is van mening dat er geen specifieke aandacht nodig is voor mantelzorg, omdat er wettelijke verlofregelingen zijn waar mantelzorgers gebruik van kunnen maken. Centraal Beheer Achmea en Mercer geven aan dat werkgevers waarschijnlijk nog onvoldoende bewust zijn van het sluimerende verzuim dat verborgen ligt in het verlenen van mantelzorg. Deze uitkomsten sluiten aan bij de

¹ Centraal Beheer Achmea is een Nederlandse verzekeringsmaatschappij

² Mercer is een adviesbureau op het gebied van talent, gezondheid, pensioenen en investeringen

uitkomsten van een onderzoek van het Expertisecentrum Mantelzorg³, waaruit ook blijkt dat leidinggevenden het zien als privéaangelegenheid (Oude Avenhuis & Kruijswijk, 2013). Mantelzorgers blijken echter een betere balans te ervaren wanneer een organisatie mantelzorgvriendelijk werkt (Oude Avenhuis & Kruijswijk, 2013). Dit houdt in dat het combineren van arbeid en mantelzorg bespreekbaar is, dat medewerkers gewezen worden op verlofregelingen en er flexibiliteit in maatwerkafspraken mogelijk is (Oude Avenhuis & Kruijswijk, 2013). Het onderzoek eindigt met de aanbevelingen voor leidinggevenden dat het belangrijk is om een veilige werkomgeving te creëren waarin mantelzorg bespreekbaar is en aandacht te hebben voor maatwerkoplossingen voor de combinatie van werk en mantelzorg (Oude Avenhuis & Kruijswijk, 2013).

Uit beide onderzoeken blijkt dat Nederlandse werkgevers nog weinig aandacht hebben voor mantelzorgers. Eerder in deze thesis werd al beschreven dat de rol van werkgevers belangrijk kan zijn. Beide onderzoeken, hoewel zij belangrijk zijn voor het aankaarten van het gebrek aan aandacht onder werkgevers, zijn beperkt. Het rapport van Centraal Beheer Achmea en Mercer (2011) geeft wel aan dat werkgevers mantelzorg als een privéaangelegenheid zien, maar geeft geen antwoord op de vraag *waarom* zij dit perspectief hanteren. De kwantitatieve opzet van hun onderzoek maakt het ook lastig om meer inhoudelijk in te gaan op de attitudes van werkgevers ten aanzien van de combinatie werk en mantelzorg. Om de achterliggende motivatie van werkgevers te onderzoeken is een kwalitatieve onderzoeksmethode meer geschikt (Boeije, zoals weergegeven in 't Hart, Boeije & Hox, 2007. In het kwalitatieve onderzoek van Oude Avenhuis & Kruijswijk (2013) zijn wel enkele interviews gehouden met werkgevers, zij het op beperkte schaal. De interviews zijn gehouden bij zogeheten mantelzorgvriendelijk bedrijven, oftewel bedrijven waar het combineren van werk en mantelzorg bespreekbaar is. Deze afbakening beperkt de resultaten van hun onderzoek, omdat geen informatie beschikbaar is onder werkgevers die minder positief staan tegenover het combineren van werk en mantelzorg. Het is daarom van toegevoegde waarde om een kwalitatieve analyse te houden onder werkgevers, ook zonder mantelzorgvriendelijke erkenning, om zo inzicht te krijgen in wat hun mening en attitude is ten aanzien van werk en mantelzorg. Het gebrek aan aandacht onder veel Nederlandse werkgevers voor de combinatie werk en mantelzorg betekent dat, hoewel het combineren van werk en mantelzorg een steeds belangrijker thema wordt, veel werkgevers (nog) niet weten welke rol ze kunnen en willen spelen hierin. Hier is een belangrijke rol voor beleidsexperts weggelegd.

Volgens Hall (1993) kunnen beleidsexperts een rol spelen bij het ontwikkelen van sociaal beleid. Nederland kent een corporatistische samenwerking rondom arbeid (Yerkes & Tijdens, 2010;

³ Het Expertisecentrum Mantelzorg komt voort uit een samenwerking tussen MOVISIE en Vilans. Movisie is een landelijk kennisinstituut en adviesbureau voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid (<http://www.movisie.nl/overmovisie>, geraadpleegd op 29 juni 2014). Vilans is een kennisinstituut en adviesbureau voor langdurige zorg (<http://www.vilans.nl/Vilans-Over-Vilans.html>, geraadpleegd op 29 juni 2014).

McMahon, 2000). Dit houdt dat de overheid zijn regulerende functie deelt met werkgeversorganisaties en vakbonden (Traxler, 1999, p. 56). Veel werkgevers in Nederland zijn verenigd in werkgeversorganisaties en werknemers kunnen zich verenigen in vakbonden. Tussen deze verschillende partijen vindt overlegplaats, bijvoorbeeld in de Stichting van Arbeid of in de Sociaal Economische Raad [SER] (McMahon, 2000). Werkgevers kunnen mogelijk, mede op basis van informatie afkomstig van beleidsexperts, hun attitude ten aanzien van mantelzorgbeleid formuleren en/of afstemmen (Yerkes & Tijdens, 2012) Daarom de volgende vragen centraal: *Wat is de attitude van werkgevers ten aanzien van mantelzorg? En hoe denken beleidsexperts over de rol van werkgevers omtrent mantelzorg?*

3. Theoretisch kader

Doordat er nog niet veel onderzoek is verricht naar personeelsbeleid omtrent werk en mantelzorg, wordt teruggegrepen naar onderzoeken die in meer algemene termen work-family beleid bestuderen binnen organisaties. Work-family arrangementen omvatten regelingen voor kinderopvang, betaald en onbetaald zorgverlof en regelingen omtrent flexibel werken.

3.1 *Work-family arrangementen in organisaties*

Werkende mantelzorgers hebben twee rollen; een werkrol en een zorgrol. Wanneer iemand twee rollen combineert, kan een rolconflict ontstaan (Kahn, Wolfe, Snoek & Rosenthal, 1964). Hiervan is sprake wanneer twee rollen tegelijk optreden en er een zodanige druk ontstaat, dat naleving van de ene rol, naleving van de andere rol bemoeilijkt. Een rolconflict kan leiden tot spanning, frustratie, angsten en ontevredenheid (Kahn et al., 1964). Volgens Greenhaus & Beutell (1985) leidt rolconflict tot *work-family conflict*. Dit is een vorm van een inter-rolconflict waarbij de rol van het werk en de familiedomeinen in enig opzicht onverenigbaar zijn (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77). Er is sprake van een *work-family conflict* wanneer de familierol deelname aan de werkrol bemoeilijkt of andersom. Uit onderzoek blijkt dat een gebalanceerde betrokkenheid bij de werk- en familierol een positief effect heeft op het welzijn. Het heeft een remmende werking op een *work-family conflict* en het werkt stress verlagend (Frone, Russel & Cooper, 1992). Het is dus belangrijk voor het welzijn van mensen dat zij hun werk- en familierollen zo kunnen afstemmen dat er geen rolconflict ontstaat. Flexibel werken is een manier om werk en zorg te kunnen combineren. Zoals al eerder genoemd kan dit bijdragen dat mensen die zorg verlenen niet uitvallen en stoppen met werken (Pavalko & Henderson, 2006). Om deze redenen kunnen bedrijven ervoor kiezen om *work-family* beleid aan te bieden. Niet alleen heeft *work-family* arrangementen een positieve uitwerking op het welzijn van medewerkers, ook bedrijven kunnen er voordeel van hebben door verminderde uitval en verhoogde productiviteit (Wood & De Menezes, 2010; Yeandle, Bennet, Buckner, Shipton & Suokas, 2006). Nu het belang van *work-family* arrangementen is uitgelegd, wordt gekeken hoe het komt dat er verschillen zijn tussen bedrijven in de mate waarin ze *work-family* arrangementen aanbieden.

Uit onderzoek van Den Dulk, Peters & Poutsma (2008) blijkt dat organisatiegrootte en sector relevante factoren zijn in het verklaren van verschillen tussen bedrijven, in zowel het aanbieden van *work-family* arrangementen gekoppeld aan ouderschap, als bredere werk-privé arrangementen zoals flexibel werken. Daarnaast blijkt dat het aandeel vrouwen in een organisatie en een tekort aan personeel mede verklaren of organisaties flexibele werkarrangementen aanbieden. Deze factoren hebben echter geen significant effect op het aanbieden van kinderopvang of betaald verlof voor de zorg voor kinderen.

Naast *work-family* arrangementen, blijken ook managers een belangrijke factor te zijn in een goede combinatie tussen werk en privé (Maxwell, 2005). Zij zijn namelijk bepalend in het ontwikkelen en implementeren van werk-privé balanspraktijk op de werkvloer (Maxwell, 2005). Onderzoek van Abendroth & Den Dulk (2011) toont aan dat zowel instrumentele als emotionele steun bijdragen aan een betere balans tussen werk en privé. Met instrumentele steun worden aspecten bedoeld zoals flexibele werktijden en zelf inplannen van werktijd. Met emotionele steun wordt steun van leidinggevende en collega's bedoeld, zoals empathie voor de balans in de werk-privé situatie (Abendroth & Den Dulk, 2011). Werkgevers blijken ook een belangrijke rol te spelen in de bespreekbaarheid van mantelzorg binnen de organisatie. Wanneer een goede relatie met de werkgever wordt ervaren, wordt het bespreken van mantelzorg eenvoudiger (Oude Avenhuis & Kruijswijk, 2013). Ook blijkt dat mantelzorgers een betere balans ervaren, wanneer een bedrijf mantelzorgvriendelijk beleid heeft (Oude Avenhuis & Kruijswijk, 2013). Uit deze literatuur blijkt dus dat de rol van leidinggevendenden van invloed is en kan bijdragen aan een betere balans. Daarnaast blijkt van belang te zijn *hoe* werkgevers staan tegenover het combineren van werk en mantelzorg. Om meer inzicht te krijgen in hoe het gedrag van leidinggevendenden is te verklaren, kan de theorie van gepland gedrag gebruikt worden (Ajzen, 1991; Ajzen 2014).

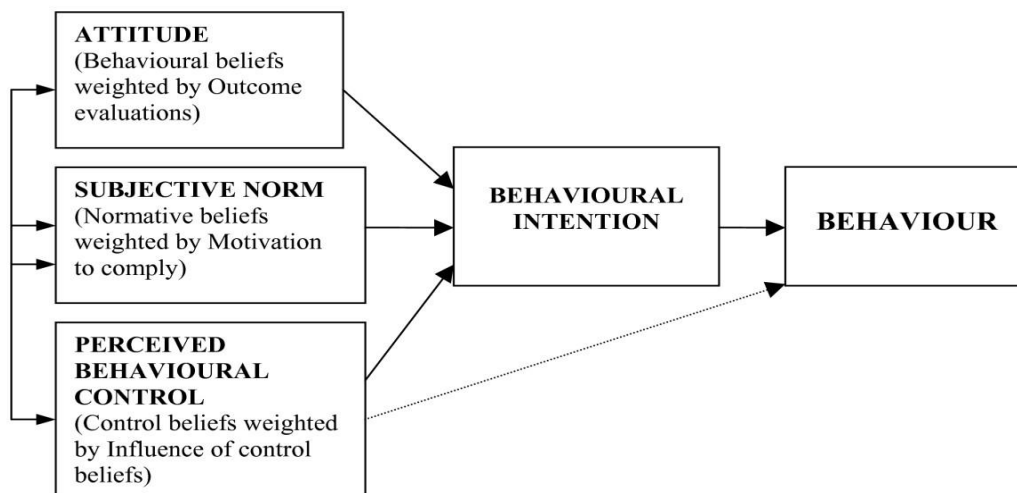
3.2 Theorie van gepland gedrag

De theorie van gepland gedrag is een voortzetting op de '*theory of reasoned action*' van Ajzen & Fishbein (Ajzen, 1991). Volgens Ajzen (1991) is het uitleggen van menselijk gedrag complex. Er zijn vele psychologische processen die hierbij een rol spelen. Toch heeft Ajzen een model opgesteld dat inzicht geeft in menselijk gedrag (zie figuur 1). Volgens Ajzen zijn gedragingen afhankelijk van intenties. Intenties omvatten motiverende factoren die gedrag beïnvloeden. Hoe sterker de intentie, hoe sterker de relatie met gedrag en hoe groter dus de kans dat een persoon het daadwerkelijke gedrag gaat vertonen (Ajzen, 1991). Er zijn drie factoren die de intentie en daarmee het gedrag beïnvloeden. De eerste factor is attitude, of de mate waarin iemand een positieve of negatieve beoordeling heeft over het gedrag in kwestie (Ajzen, 1991). De tweede factor is subjectieve norm en wordt ook wel sociale norm genoemd. Dit omvat de ervaren sociale druk om het gedrag in kwestie wel of niet uit te voeren. De derde factor is de ervaren controle over het gedrag (Ajzen, 1991). Dit omvat de ervaren moeite of gemak over het uitvoeren van het gedrag. Ook ervaringen spelen hierbij een rol. Deze derde factor heeft als enige een directe link met gedrag, want wanneer er geen tijd of middelen zijn, kan het gedrag niet uitgevoerd worden.

Nader onderzoek naar de theorie van gepland gedrag laat ook zien dat er kritiek op is. Zo wordt gesteld dat de theorie van gepland gedrag teveel uitgaat van rationele redeneringen. Andere factoren zoals: motivatie, verwachte spijt en identiteit zouden gedrag beter voorspellen (Sniehotta, Presseau & Araújo-Soares, 2014). Armitage (2014) geeft hierop als reactie dat de theorie van gepland

gedrag nog steeds bruikbaar is, maar niet te reactief gebruikt moet worden. De theorie moet volgens Armitage (2014) gezien worden in een breder kader. Ook Ajzen (2014) geeft een reactie op de kritiek van Sniehotta et al. (2014). Ajzen geeft aan dat er niet alleen gekeken moet worden naar de schematische weergave van het model. Dit is een vereenvoudiging van de theorie. Bij het voorspellen van gedrag is veel voorbereiding nodig. Voorafgaand aan toepassing van het model, moet eerst vastgesteld worden of er niet te weinig motivatie is voor het uitvoeren van de gewenste interventie (Ajzen, 2014). In een eerdere herziening van de theorie van gepland gedrag verklaarde Ajzen (2011) al dat het een misvatting is dat het een rationeel model is. Volgens Ajzen (2011) hebben emoties invloed op overtuiging en beoordeling en werkt dit indirect door op interventies en gedrag. Daarnaast verduidelijkt Ajzen dat bereidheid om bepaald gedrag te vertonen en sociale steun aspecten zijn die binnen het model vallen.

De theorie van gepland gedrag is dus nog steeds bruikbaar, mits de theorie breder wordt opgevat dan alleen het model (Armitage, 2014; Ajzen, 2014, Ajzen, 2011). Ook, niet in het model weergegeven factoren zoals bijvoorbeeld emoties, spelen een rol in het voorspellen van gedrag. Wanneer deze theorie gekoppeld wordt aan het onderwerp van deze thesis, kan de theorie gebruikt worden in het verklaren waarom werkgevers wel of geen mantelzorgbeleid hebben of openstaan voor mantelzorgbeleid.



Figuur 1 Theorie van gepland gedrag (Francis et al., 2008).

Zoals al eerder aangegeven, is nog weinig bekend over hoe werkgevers denken over mantelzorgbeleid en wat hun denken daarover beïnvloed. Om die reden kan een onderzoek naar de attitude van managers ten aanzien van telewerken bijdragen aan een groter inzicht in welke factoren van invloed zijn op werkgevers. Peters & Heusinkveld (2010) concluderen dat sociale normen van invloed zijn op het aanbieden van telewerken. Sociale normen uit de institutionele omgeving en

subculturen rondom managers blijken van invloed te zijn op de attitude van managers ten aanzien van telewerken (Peters & Heusinkveld, 2010). Deze opvatting verschilt met die van Ajzen (1991) die niet aangeeft dat subjectieve norm, attitude beïnvloedt, maar dit als aparte factoren beschrijft. Hoewel dit de theorie van gepland gedrag tegenspreekt, bieden deze uitkomsten relevante informatie voor het onderzoek in deze thesis. Ten eerste kan dit aangeven dat voor verandering op de werkvloer, eerst een verandering van subjectieve norm nodig is. Daarnaast is dit relevante informatie, omdat in dit onderzoek ook de rol van experts wordt onderzocht. Experts kunnen mogelijk de subjectieve norm van werkgevers beïnvloeden en daarmee de attitude van werkgevers. In de volgende paragraaf wordt nader uitleg gegeven over de rol van experts.

3.3 Rol experts

Hoe de rol van werkgevers ten aanzien van mantelzorgbeleid ingevuld moet gaan worden, is nog onbekend. De beleidsvorming rondom dit onderwerp is nog niet helder. Om hierin meer inzicht te krijgen, zijn experts betrokken bij dit onderzoek, omdat (beleids)experts een rol kunnen spelen in het ontwikkelen van beleid (Hall, 1993). Volgens Peter Hall (1993) zijn (beleids)experts, personen die werkzaam zijn in de (publieke) dienstverlening en kennis hebben over het desbetreffende onderwerp. Zoals al eerder beschreven heeft Nederland rondom arbeid een corporatistisch systeem (Yerkes & Tijdens, 2010). Dit houdt in dat de overheid zijn regulerende functie deelt met werkgeversorganisaties en vakbonden (Traxler, 1999, p. 56). Dit is bijvoorbeeld te zien rondom *work-family* beleid. De Nederlands overheid biedt hieromtrent minimale faciliteiten en laat verdere ontwikkeling over aan sociale partners en organisaties (Den Dulk, 2001). Er vindt in Nederland veel overleg plaats tussen werkgeversverenigingen en vakbonden, bijvoorbeeld rondom collectieve arbeidsovereenkomsten [cao's]. Cao-afspraken blijken een belangrijke determinant te zijn voor arbeidsomstandigheden in Nederland, want werkgeversverenigingen en vakbonden blijken via cao's een bijdrage te kunnen leveren aan sociale voorzieningen in Nederland (Yerkes & Tijdens, 2012; Yerkes & Tijdens, 2010). Werkgeversverenigingen en vakbonden komen ook samen in geïnstitutionaliseerde verbanden zoals de Stichting van de Arbeid of de Sociaal Economische Raad (McMahon, 2000). Nederland kent een overlegcultuur. Een belangrijk voorbeeld waar een succesvolle samenwerking tot uiting kwam, was bij het Akkoord van Wassenaar. De gemaakte afspraken tussen werkgevers en werknemers leidden, ten tijde van economisch mindere tijden, weer tot economische groei en werkgelegenheid (McMahon, 2000). Dit toont aan hoe invloedrijk de werkgeversverenigingen en vakbonden zijn in Nederland.

Fischer (2000) gebruikt een bredere opvatting van experts, dan Hall (1993). Bij deze definitie vallen onder experts ook ondernemers, onderzoekers en schrijvers over desbetreffende onderwerp (Fischer, 2000). Elke politiek domein kent tegenwoordig zijn eigen beleidsexperts. Redenen hiervoor zijn dat de rol van experts belangrijk is geworden voor de politieke legitimering (Fischer, 2000).

Experts kunnen mogelijk niet alleen voor overheid, maar ook voor werkgevers een bron van informatie zijn. Daarnaast is politiek beleid tegenwoordig een uitkomst van een proces tussen experts en overheidsinstellingen (Fischer, 2000). De rol van experts blijkt van invloed te kunnen zijn door aannames die zij doen over risico's. Hiermee kunnen ze invloed hebben op voorgeschreven normen (Fisher, 2000). Dit toont een mogelijke relatie aan tussen experts en de attitude van werkgevers. Uit onderzoek van Peters en Heusinkveld (2010) bleek namelijk dat de attitude van managers beïnvloedt kan worden door subjectieve normen. Bijvoorbeeld, wanneer experts van mening zijn dat aandacht voor mantelzorg een norm is voor werkgevers, kan dit de attitude van werkgevers ten aanzien van aandacht voor mantelzorg positief beïnvloeden.

In het volgende hoofdstuk volgt een beschrijving van hoe attitude, subjectieve norm en ervaren controle over gedrag bij werkgevers gemeten is en hoe de attitude van experts over de rol van werkgevers ten aanzien van mantelzorgbeleid onderzocht is.

4. Onderzoeksopzet

4.1 Onderzoeksmethode

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe werkgevers en experts tegenover mantelzorgbeleid staan binnen arbeidsorganisaties. Dit doel heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

Welk gedrag vertonen werkgevers uit de zorg-, bouw- en technieksectoren met betrekking tot mantelzorgbeleid op de werkvloer en in hoeverre kan dit gedrag verklaard worden door de theorie van gepland gedrag?

Om de hoofdvragen te beantwoorden is deze opgesplitst in de volgende deelvragen:

1. *In hoeverre hebben werkgevers mantelzorgbeleid ontwikkeld of hebben ze de intentie om mantelzorgbeleid te ontwikkelen binnen de organisatie?*
2. *Wat is de attitude van werkgevers ten aanzien van mantelzorgbeleid?*
3. *Wat is de subjectieve norm van werkgevers ten aanzien van mantelzorgbeleid?*
4. *Wat is de ervaren gedragscontrole van werkgevers ten aanzien van mantelzorgbeleid?*
5. *Hoe kijken experts naar de rol van werkgevers ten aanzien van mantelzorgbeleid?*

Het antwoord op deze vragen is gezocht door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Een kwalitatieve onderzoeksmethode is geschikt om naar meningen en opvattingen te vragen (Boeije, zoals weergegeven in 't Hart, Boeije & Hox, 2007). Het voordeel van kwalitatief onderzoek boven kwantitatief onderzoek is dat het participanten de mogelijkheid geeft om in eigen woorden hun visie op de mantelzorgbeleid te beschrijven. De informatie wordt niet, zoals gebeurt bij een survey, beperkt door antwoordcategorieën (Boeije, 2012). De verwachting is dat daardoor een breder beeld ontstaat en dit sluit aan bij de doelstelling van het onderzoek.

Om het onderzoek in te kaderen, is een keuze gemaakt om werkgevers uit twee sectoren, de zorgsector en technieksector, te interviewen. Hiervoor is gekozen, omdat er grote verschillen zijn tussen de sectoren. Zo is er een verschil in de mate waarin mantelzorg onder werknemers voorkomt, de man/vrouw verdeling en in de mate waarin de combinatie werk-privé prioriteit heeft (Mantelzorg, z.j.; CBS Statline, 2014b; Josten, et al., 2012). Deze verschillen hebben mogelijk invloed op hoe mantelzorgbeleid voorkomt binnen de organisatie en hoe werkgevers staan tegenover mantelzorgbeleid. De verwachting is dat dit de meeste informatie en ook de meest interessante informatie oplevert.

Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit houdt in dat de vragen, de volgorde en de manier van vragen slechts gedeeltelijk vastliggen (Boeije, 2012). Hiervoor is gekozen, omdat semigestructureerde interviews de ruimte bieden om de vragen aan te passen aan het gesprek

met de deelnemer. Hierdoor ervaart de respondent dat zijn/haar inbreng gewaardeerd wordt en dit komt ten goede aan de bereidheid en openheid van de respondent (Boeije, 2012, p. 63). Daarnaast bieden semigestructureerde interviews de mogelijkheid om door te vragen en dieper op een onderwerp in te gaan (Boeije, 2012). Er zijn topiclijsten opgesteld voor de interviews met werkgevers en experts. Om de validiteit te waarborgen in dit onderzoek zijn de topiclijsten gecontroleerd door meerdere personen zowel binnen als buiten het ministerie van SZW.

4.1.1 Uitvoering

Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek is het van belang dat de interviews op zoveel mogelijk dezelfde manier worden uitgevoerd (Hox, zoals weergegeven in 't Hart et al. 2007). Om die reden is getracht interviews zoveel mogelijk op locatie van de werkgever of expert te laten plaatsvinden. Gezien de voorkeur van de werkgever/expert of de tijdsplanning van dit onderzoek was dit niet altijd mogelijk. Er zijn daarom ook interviews telefonisch afgenomen. Face-to-face interviews of telefonische interviews hoeven echter niet tot grote verschillen te leiden (Sturges & Hanrahan, 2004). Zoals verwacht zijn de telefonische interviews wel enigszins van kortere duur dan de face-to-face interviews, maar er is nauwelijks verschil in het aantal gecodeerde fragmenten wat uit de interviews is te halen.

Experts zijn voor het interview direct benaderd, via het netwerk van mijn stageplek of via de sneeuwbalmethode. De sneeuwbalmethode houdt in dat aan experts gevraagd is zij experts kennen die deel zouden willen nemen aan het interview. Zeven interviews zijn face-to-face interviews en twee zijn telefonisch⁴.

Ook zijn werkgevers benaderd voor een interview. Met werkgevers worden personen bedoeld die werknemers in dienst hebben (Roozendaal, 2013). Daarnaast zijn ook HR-managers benaderd. HR-managers representeren het bedrijf en zijn primair verantwoordelijk voor het personeelsbeleid (Hillsman Willis & Taylor, 1999). In meerdere onderzoeken komt voor, dat HR-managers als vertegenwoordiger van de werkgevers worden gezien (Hillsman Willis & Taylor, 1999; Guest & Conway, 2002). Ten slotte was de veronderstelling dat de respons van HR-managers groter is, omdat zij mogelijk meer tijd en motivatie hebben om deel te nemen aan een interview. Voor de helderheid wordt in deze masterthesis gesproken over werkgevers, hieronder vallen dus ook HR-managers of Hoofd-P&O.

Werkgevers zijn via verschillende methoden benaderd om deel te nemen aan het interview. Begonnen is met een schriftelijke⁵ of telefonische uitnodiging waarbij werkgevers uit de zorg- en technieksector zijn benaderd. Toen bleek dat dit, binnen de gestelde tijd voor dit onderzoek, niet voldoende respondenten zou opleveren, is overgegaan op andere methoden. Er is gebruik gemaakt van

⁴ Voor de samenstelling van respondenten zie bijlage 2

⁵ E-mailbericht met uitnodiging zie bijlage 1

het netwerk van mijn stage en er is gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. Ook is toen gekozen om de sectoren van werkgevers uit te breiden met werkgevers uit de bouwsector.

Er zijn totaal 13 werkgevers geïnterviewd⁶. Zeven van deze respondenten komen uit de zorgsector. Vijf van deze interviews hebben plaatsgevonden op de locatie van de respondenten en twee interviews hebben telefonisch plaatsgevonden. Twee van de respondenten uit de zorgsector hebben de erkenning dat zij mantelzorgvriendelijk werken. Deze werkgevers hebben meegedaan aan een project om een mantelzorgvriendelijke erkenning te krijgen en voldoen daardoor aan de volgende criteria: 1) de combinatie van werk en mantelzorg is bekend en bespreekbaar, 2) verlofregelingen zijn bekend en worden toegepast en 3) leidinggevende en werknemer gaan op zoek naar maatwerkoplossingen (Werk&Mantelzorg, z.j.b).

De technieksector omvat vier respondenten. Twee van deze interviews waren face-to-face, één interview was telefonisch en één interview schriftelijk. Van de respondenten uit de technieksector heeft één respondent de erkenning mantelzorgvriendelijk te werken. Dit aantal respondenten is uitgebreid met twee werkgevers uit de bouwsector. Eén interview heeft face-to-face plaats gevonden en één interview heeft telefonisch plaatsgevonden.

4.1.2 Analyse

Van de interviews zijn transcripten gemaakt. Deze uitgetypte interviews zijn teruggekoppeld naar de respondenten voordat ze zijn geanalyseerd. Dit is een extra controle op de juistheid van de informatie en komt de betrouwbaarheid ten goede (Boeije, 2007, in 't Hart et al., 2007). De analyse van de interviews is tot stand gekomen met behulp van het computerprogramma Nvivo10. De transcripten zijn ingedeeld in codes en doormiddel van axiaal coderen geanalyseerd (Boeije, 2012). Op basis van theorie en het aantal fragmenten onder de codes is bepaald welke onderwerpen relevant zijn voor deze masterthesis. De codeboom van werkgevers heeft 10 hoofdcodes en 28 subcodes. De codeboom van experts heeft acht hoofdcodes en 20 subcodes⁷. Van de veelgenoemde codes door de werkgevers en experts zijn mindmaps gemaakt. Dit maakt inzichtelijk welke onderwerpen met elkaar verband houden en maakt inzichtelijk waar de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de werkgevers en de experts. Deze informatie heeft het kader gevormd voor de resultaten die in hoofdstuk 5 worden beschreven.

4.2 Operationalisering

4.2.1 Topiclijst werkgevers⁸

Hieronder worden de kernbegrippen van de theorie van gepland gedrag gedefinieerd. Ook wordt beschreven hoe deze begrippen gemeten zijn in deze masterthesis. Hiervoor is gebruik gemaakt van

⁶ Voor de samenstelling van respondenten zie bijlage 2

⁷ Codeboom interviews met werkgevers en experts zie bijlage 5

⁸ Topiclijst werkgevers zie bijlage 3

een voorbeeldvragenlijst van de theorie van gepland gedrag (Ajzen, z.j.a) en is gebruik gemaakt van handleidingen om een vragenlijst van theorie van gepland gedrag op te stellen (Ajzen, z.j.b; Francis et al., 2004). De opgestelde vragen zijn aan alle werkgevers gesteld, maar omdat er sprake is van een semigestructureerd interview zijn de volgorde of precieze formulering van vragen afgestemd aan het verloop van het interview.

Mantelzorg

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven, wordt in deze masterthesis met mantelzorg bedoeld: “langdurige zorg die niet in het kader van een hulpverlenend beroep wordt geboden aan een hulpbehoevende door personen uit diens directe omgeving, waarbij zorgverlening rechtstreeks voortvloeit uit de sociale relatie en de gebruikelijke zorg van huisgenoten voor elkaar overstijgt” (Memorie van toelichting, 30 131, nr. 3). Doordat er niet één duidelijk definitie is van mantelzorg, is in de topiclijst voor de werkgevers gevraagd naar wat zij verstaan onder mantelzorg, zodat het duidelijk is wat de werkgever bedoeld wanneer hij het heeft over mantelzorg. In de topiclijst is dit met de volgende vragen aan de orde gekomen:

*Wat is mantelzorg? Wat verstaat u onder mantelzorg? Wat valt er onder mantelzorg?
En waarom?*

Attitude

Er zijn meerdere definities van het begrip attitude, bijvoorbeeld: een attitude geeft een beoordeling weer van een entiteit in kwestie (Ajzen & Fishbein, 1977). De definitie van attitude als beoordelende houding ten opzichte van het gedrag in kwestie wordt gebruikt in deze masterthesis (Ajzen, 1991). De definitie van attitude die in deze thesis gebruikt is. Om attitude te meten moet worden gevraagd hoe iemand denkt over het gedrag in kwestie (Ajzen, z.j.b). In de topiclijst is attitude gemeten door de richtvragen:

Hoe denkt u over mantelzorg in het algemeen?

Hoe denkt u over mantelzorg binnen uw organisatie?

Hoe denkt u over mantelzorgbeleid op de werkvloer? En binnen uw organisatie?

Subjectieve norm

Ajzen (1991) legt het begrip uit als: “subjectieve normen zijn de waargenomen sociale druk om wel of niet bepaald gedrag te vertonen” (p. 188). Subjectieve normen zijn te meten door te vragen naar hoe de respondent inschat wat anderen van hem of haar verwachten of door te vragen naar de ervaren sociale

druk om het gedrag in kwestie te vertonen (Francis et al., 2004). In de topiclijst voor werkgevers is dit onderwerp naar voren gekomen in de volgende vragen:

Denkt u dat het belangrijk wordt gevonden of u zich bezig houdt met mantelzorg(beleid) op de werkvloer, waarom wel of niet? Door wie wordt het belangrijk gevonden?

Wordt er over mantelzorg gesproken binnen de organisatie?

Voelt u druk of voelde u druk van binnen de organisatie (werknemers/OR/ hoofd koepelorganisatie) om bezig te gaan met mantelzorg binnen uw organisatie? Zo ja, waar komt deze druk vandaan, waaruit bleek deze druk?

Voelt u of voelde u druk van buiten de organisatie (andere werkgevers/ overheid/vakbond/ werkgeversvereniging etc.) om bezig te gaan met mantelzorg binnen uw organisatie? Zo ja, waar komt deze druk vandaan, waaruit bleek deze druk?

Ervaren controle over het gedrag

Ervaren controle over het gedrag gaat over “het ervaren gemak of hinder bij het uitvoeren van het gedrag in kwestie” (Ajzen, 1991, p.188). Dit omvat twee onderwerpen. Het eerste gaat om de daadwerkelijke invloed die iemand heeft op het gedrag (Ajzen, 1991). Hieronder vallen de mogelijkheden en middelen van de persoon, bijvoorbeeld geen financiële middelen voor of kennis over mantelzorgbeleid. Het tweede gaat om de eigen perceptie op de gedragscontrole. Hieronder valt eigen vertrouwen in de mogelijkheden om bepaald gedrag te vertonen (Ajzen, 1991). Voor dit onderzoek is van belang inzicht te krijgen wat werkgevers mogelijk als belemmerend ervaren bij het maken en/of uitvoeren van mantelzorgbeleid. Dit kan gemeten worden door te vragen naar het gemak of hinder bij het vertonen van bepaald gedrag of door te vragen naar hoeveel vertrouwen de respondent heeft om het gedrag in kwestie uit te voeren (Francis et al., 2004). Dus het is de vraag of werkgevers voor zichzelf een rol zien weggelegd omtrent mantelzorgbeleid en of werkgevers gemak of hinder ervaren bij het combineren van werk en mantelzorg bij hun werknemers. In de topiclijst is dit onderwerp aan de orde gekomen in de volgende vragen:

Wie is volgens u verantwoordelijk voor een goede combinatie van werk en mantelzorg? Waarom?

Wat is uw rol als werkgever als het gaat om mantelzorg op de werkvloer? Heeft u invloed hierop? Waarom wel of niet?

Op welk niveau moeten volgens u afspraken gemaakt worden over het combineren van werk en mantelzorg? (landelijke wet- en regelgeving; in cao; binnen eigen onderneming).

Wat zijn de knelpunten en/of beste praktijken in het combineren van werk en mantelzorg binnen uw organisatie?

Intentie en gedrag

Van intentie wordt verondersteld dat het motiverende factoren omvat die gedrag beïnvloeden. Hoe sterker de intentie voor bepaald gedrag, hoe waarschijnlijker de prestaties zijn (Ajzen, 1991). Om de theorie van gepland gedrag toe te kunnen passen op werk en mantelzorg zijn twee zaken van belang. Ten eerste moet duidelijk zijn welk gedrag bedoeld wordt in deze masterthesis. Vanuit het regeringsbeleid wordt duidelijk dat het kabinet het wenselijk vindt dat werk en mantelzorg gecombineerd kunnen worden en dat de afstemming hierover moet plaatsvinden tussen werkgever en werknemer (MinSZW, 2013; brief arbeid en zorg). Omdat mantelzorg vele vormen kan aannemen, zijn de wensen van mantelzorgers omtrent werk en mantelzorg niet concreet te vertalen naar gedrag dat werkgevers moeten tonen. Om het gedrag rondom mantelzorg te kunnen meten, is daarom gekeken of in de organisaties mantelzorgbeleid aanwezig is. De daadwerkelijke invulling van mantelzorgbeleid kan verschillen en daarom is hiernaar gevraagd in de interviews met de werkgevers. Ten tweede is van belang om inzicht te hebben in het huidige gedrag van de werkgever (Francis et al., 2004). Om deze reden zijn de volgende vragen aan de orde gekomen in de vragenlijst:

Komt het combineren van werk en mantelzorg voor binnen de organisatie?

Zo ja, waardoor speelt dit een rol?

Zijn er in uw organisatie werknemers die werk en mantelzorg combineren? Hoe vaak komt dit voor in uw organisatie?

Hoe bent u op de hoogte van medewerkers die werk en mantelzorg combineren binnen uw organisatie?

Zo nee, kunt u uitleggen wat maakt dat dit niet of, slechts in geringe mate, speelt binnen uw organisatie?

De mate waarin gebruik gemaakt wordt van zorgverlof kan een indicatie zijn voor de mate waarin de combinatie van werk en mantelzorg voorkomt onder werknemers. Daarom is in de topiclijst gevraagd:

Weet u hoe werknemers binnen uw organisatie werk en mantelzorg combineren?

Zo ja, hoe combineren werknemers werk en mantelzorg?

En zo nee, waardoor komt het dat u niet op de hoogte bent?

Denkt u dat de medewerkers van uw organisatie op de hoogte zijn van de wettelijke verlofregelingen?

4.2.2 Verwachtingen werkgevers

Volgens de theorie van gepland gedrag geldt, hoe gunstiger de attitude en subjectieve norm ten aanzien van het gedrag in kwestie en hoe groter iemands ervaren controle over het gedrag is, hoe sterker de intentie om het gedrag in kwestie te vertonen. Dit vergroot de kans dat het gedrag ook

uitgevoerd wordt. De verwachting in deze mastherthesis is dat een werkgever die 1) een positieve attitude heeft ten aanzien van mantelzorgbeleid, 2) druk ervaart om zich bezig te houden met mantelzorgbeleid en 3) hierbij weinig hinder ervaart, een sterkere intentie heeft om mantelzorgbeleid te implementeren en daardoor eerder geneigd zal zijn om dit uit te voeren. Dit in tegenstelling tot een werkgever die een negatieve attitude heeft ten aanzien van mantelzorgbeleid, die geen druk ervaart om zich bezig te houden met mantelzorgbeleid en die hierbij hinder zou ervaren.

4.2.3 Topiclijst experts

Doordat in de Nederlandse beleidsvorming nog onduidelijk is welke rol werkgevers mogelijk *moeten* spelen bij het combineren van werk en mantelzorg, zijn (beleids)experts geïnterviewd. Zij kunnen namelijk een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van sociaal beleid (Hall, 1993). De antwoorden van de experts moeten inzicht geven in het beeld wat experts hebben over werk en mantelzorg en de rol van werkgevers ten aanzien van mantelzorgbeleid.

Nederland kent een corporatistische systeem rondom arbeid (Yerkes & Tijdens, 2010). Hierdoor hebben verschillende partijen, zoals werkgeversverenigingen en vakbonden, ook een regulerende functie hebben rondom arbeid (Traxler, 1999). Daarom is experts gevraagd naar hun betrokkenheid bij het onderwerp werk en mantelzorg. Omdat er niet één definitie is van mantelzorg, is ook aan experts gevraagd wat zij verstaan onder mantelzorg, ook is gevraagd wat de expert verstaat onder mantelzorg, zodat duidelijk is wat de expert bedoeld wanneer hij spreekt over mantelzorg.

*Hoe bent u betrokken bij het onderwerp werk en mantelzorg?
Wat is volgens u mantelzorg?*

Aan de experts wordt gevraagd wat hun norm of opvatting is ten aanzien van werk en mantelzorg? Dit is van belang om te weten, omdat de subjectieve norm van experts van invloed kan zijn op hoe werkgevers over het onderwerp denken (Peters & Heusinkveld, 2010; Fischer, 2000). Aan de experts is gevraagd:

*Waar denkt u aan bij mantelzorg?
Hoe kijkt [u/organisatie] naar mantelzorg? Waaruit blijkt dit? Voorbeelden?
Is mantelzorg een thema wat voor u prioriteit heeft? Waarom?*

Ook is gevraagd hoe de organisatie/instelling/vereniging waar de expert werkzaam is, betrokken is bij het onderwerp werk en mantelzorg. Deze vraag is gesteld om duidelijk te krijgen hoe de expert zich met het onderwerp bezig houdt. Of zij contact hebben met werkgevers over dit onderwerp. Dit kan namelijk informatie geven over de subjectieve norm bij werkgevers. (Fischer, 2000).

*Wat is de rol van [organisatie] binnen het thema werk en mantelzorg?
Wat doen zij? Voorbeelden?*

Gezien de invloed die normen van experts kunnen hebben op de attitude van werkgevers, is aan experts ook gevraagd naar hun opvattingen over de afstemming tussen werk en mantelzorg en over de rol die werkgevers in de afstemming tussen werk en mantelzorg hebben (Peters & Heusinkveld, 2010) Dit is gedaan door te vragen:

Wie is er volgens [u/organisatie] verantwoordelijk voor een goede afstemming tussen werk en mantelzorg? Waarom?

Hoe moet deze afstemming eruit zien?

Wat is de visie van [u/organisatie] ten aanzien van werk en mantelzorg en de rol van werkgevers?

Heeft [u/organisatie] over dit thema contact met werkgevers? Hoe krijgt dit vorm?

Hoe denkt [u/organisatie] dat werkgevers denken over mantelzorg(beleid)? Waarom? Waaruit blijkt dit?

Waar denkt [u/organisatie] dat werkgevers tegenaan lopen bij het afstemmen van werk en mantelzorg op de werkvloer? Waarom?

Ten slotte is, kunnen experts een bron van informatie zijn. Om meer inzicht te krijgen in de mogelijk wezenlijke verschillen tussen de zorgsector en de bouw/technieksector omtrent het onderwerp mantelzorg gevraagd:

*Zijn er verschillen tussen sectoren wat betreft het onderwerp mantelzorg?
Wat voor verschillen? Wat kan hiervoor een verklaring zijn? Waarom?*

4.2.4 Verwachtingen experts

Zoals ook al vermeld in de inleiding blijken verschillende beleidsexperts zich al bezig te houden met het thema mantelzorg (MinSZW, 2013; MinVWS, 2013; AWWN, z.j. ; CNV, 2013; De Unie, z.j). De verwachting is daarom dat experts positief staan tegenover mantelzorg en mogelijk ook mantelzorgbeleid. De verwachting is daarom ook dat experts een rol voor werkgevers zien omtrent mantelzorg(beleid) op de werkvloer. Over de precieze invulling van deze rol is de verwachting dat dit verschilt tussen de experts, omdat experts verschillende groepen representeren, met verschillende belangen. Zoals experts van werkgeversverenigingen en experts van vakbonden.

5. Resultaten

5.1 Aanwezigheid van mantelzorgbeleid en attitude ten aanzien van mantelzorgbeleid

Deelvraag één van deze thesis is de vraag in hoeverre werkgevers mantelzorgbeleid hebben ontwikkeld of de intentie hiertoe hebben. Deze vraag geeft een beeld van de stand van zaken bij de respondenten omtrent mantelzorgbeleid. Vanuit de literatuur blijkt dat de mate waarin *work-family* arrangementen voorkomen in organisaties, afhangen van organisatiekenmerken zoals de grootte van de organisatie of ‘het aandeel vrouwen’ in de organisatie (Den Dulk et al., 2008). Wanneer gekeken wordt naar de redenen waarom werkgevers wel of geen mantelzorgbeleid hebben, blijken die meteen al antwoord te geven hoe de attitude is van werkgevers is ten aanzien van mantelzorgbeleid. Om die reden wordt dan ook gekeken naar deelvraag twee over de attitude van werkgevers ten aanzien van mantelzorgbeleid.

Wanneer gekeken wordt naar de antwoorden van de respondenten op de vraag of zij mantelzorgbeleid hebben, valt een verschil tussen de sectoren op. Mantelzorgbeleid komt meer voor in de zorgsector. Twee van de zeven werkgevers uit de zorgsector staan positief tegenover mantelzorgbeleid. Dit zijn tevens de werkgevers met de mantelzorgvriendelijke erkenning.

Zorgwerkgever 6: *“Als je dat dus allemaal niet hebt, ja, dan zou daar denk ik absoluut ook een knelpunt zitten. Als je niks hebt afgesproken, hoe dan ook. Dan ontstaat daar vanzelf gedoe”*.

In de bouw/technieksector is één werkgever met mantelzorgbeleid en ook hier gaat het om een werkgever met een mantelzorgvriendelijke erkenning. Gezien het beperkte aantal respondenten is hieruit geen conclusie te trekken over hoe mantelzorgbeleid verdeeld is in Nederland. Wel blijkt uit de interviews het thema mantelzorg méér te spelen in zorgorganisatie dan in organisaties uit de bouw/technieksector. Mogelijke verklaringen hiervoor kunnen zijn dat het aantal vrouwen in de zorg hoger is en dat vrouwen vaker mantelzorg verlenen (CBS Statline, 2014b; Haberkern & Szydlik, 2010). Zo blijken twee werkgevers uit de zorg, naast de werkgevers met de mantelzorgvriendelijke erkenning, ook positief te staan tegenover aandacht voor mantelzorg bij werknemers. Beide werkgevers geven aan niet direct de intentie te hebben om mantelzorgbeleid te maken en in te voeren. Eén werkgever wilt eerst bekijken in hoeverre het thema mantelzorg aansluit bij de behoefte van werknemers. De andere werkgever, zorgwerkgever 3, geeft aan niet per se een voorstander van te zijn om mantelzorg vast te leggen in beleid.

Zorgwerkgever 3: *“Maar we hebben het niet geformaliseerd als mantelzorgbeleid binnen de afdeling P&O. Ik heb wel die toolkit van toen ik hier kwam aan hem [HR manager] gegeven maar we willen eerst kijken wat we al hebben. Dus om te kijken wat passen we in wat er al is en wat er al bestaat? Want we willen het niet verbijzonderen. Want ik ben ook werkgever/leidinggevende geweest, er is dan altijd spanning of ik er belang bij heb, als directeur noem ik het maar eventjes, dat ik heel actief en heel dat onderwerp ter sprake breng en iedereen zijn calamiteitenverlof gaat opnemen en zijn verlofmandje gaat opmaken, want dan heb ik als leidinggevende een probleem, want dan heb ik gewoon een tekort aan personeel”.*

Zoals ook uit het fragment al blijkt, kiezen deze werkgevers om praktische redenen ervoor om mantelzorg niet vast te leggen in beleid. Angst dat werknemers allemaal maximaal hun verlof gaan inzetten, kan werkgevers tegenhouden om beleid te maken. Experts van het HR en adviesbureau, de belangenorganisatie en vakbond bevestigen dat deze angst mogelijk een rol speelt bij werkgevers om mantelzorgbeleid te maken. Daarnaast is er onbekendheid over de term mantelzorg, dat de werknemer zich mogelijk niet als mantelzorger herkent. Mede om die reden kiest zorgwerkgever 3 ervoor om mantelzorg breder in te kaderen, namelijk in de balans werk-privé.

Zorgwerkgever 3: *“Mijn vader heeft Parkinson, ik zorg voor mijn vader. Maar ik ben gewoon dochter van mijn vader en ik ben helemaal geen..., ik ben dan wel mantelzorger, maar dat is een term die je niet gebruikt. Je merkt in de toegankelijkheid en in de gespreksvoering dat we het helemaal niet hebben van ‘goh, mantelzorg, werknemers die mantelzorgers zijn’, maar meer kijken naar: ‘die werknemer, hoe is die in balans?’ Hoe gaat het thuis? Zijn er zorgtaken thuis? Zijn dat gewoon gezonde kinderen? Of zijn dat kinderen met een probleem?’. Dat is de lijn die we hebben uitgezet (...) Het is balans zijn en die pakken het onderwerp [mantelzorg, red] daar eigenlijk in mee. Dus het gaat heel erg van hoe combineer je privé en werk, en is dat in disbalans.”*

Drie van de zeven zorgwerkgevers geven aan dat mantelzorg geen thema is en hebben dus geen mantelzorgbeleid. Redenen die werkgevers hiervoor geven zijn dat veel medewerkers parttime werken en dus zelf werk en mantelzorg met elkaar kunnen afstemmen of dat de werknemerspopulatie nog jong is, waardoor mantelzorg weinig voorkomt. Dit kan bevestigd worden door de cijfers van Stichting Werk&Mantelzorg (Werk&Mantelzorg, z.j.a). Deze drie werkgevers denken bij mantelzorg eerder aan zorg rondom hun cliënten, dan dat het een thema is dat bij hun werknemers kan spelen.

Zorgwerkgever 5: *“maar ik merk dat het een meer actief onderwerp is in de zorg, dan dat het [een] actief onderwerp [is binnen de organisatie, red.]. “Hé, gaan mijn medewerkers mantelzorgen?” Dat is toch echt wat minder benoemd”.*

Zoals eerder genoemd heeft één werkgever uit de bouw/technieksector mantelzorgbeleid. De vijf andere werkgevers uit de bouw/technieksector geven aan dat mantelzorg geen thema is binnen hun organisatie. Dit sluit aan bij de uitkomsten van het ‘vraag naar arbeid’ rapport, waaruit bleek dat ‘combinatie van werk-privé’ minder prioriteit heeft in sectoren waar grotendeels mannen werken, zoals in de bouw/technieksector (CBS Statline, 2014b; Josten, Vlasblom & De Voogd-Hamelink,

2012). Ook blijkt bij geen van de organisaties uit bouw/technieksector gesproken te worden over mantelzorg, zelfs niet in de bouw/techniekorganisatie met de mantelzorgvriendelijke erkenning. Verklaringen die de werkgevers geven voor het feit dat mantelzorg geen item is, is dat mantelzorg niet vaak voorkomt onder hun werknemers. Een ander veel gehoord argument is dat mantelzorg een privéaangelegenheid is. Bouw/techniekwerkgever 5 geeft bijvoorbeeld aan dat in zijn bedrijf de primaire focus ligt op werk.

Bouw/techniekwerkgever 5: *“Je vraagt of mantelzorg een thema bij ons is? Eigenlijk niet. (...) Het idee is eigenlijk dat alles wat met mantelzorg te maken heeft, is in het beginsoort privé. Het is iets wat buiten het werk afspeelt en ons primaire focus is natuurlijk werk”.*

Ook hierin is een overeenkomst te vinden met de uitkomsten van de onderzoeken van Centraal Beheer Achmea en Mercer (2011) en Oude Avenhuis en Kruijswijk (2013) waaruit bleek dat werkgevers mantelzorg zien als een privéaangelegenheid. Dit geeft mogelijk antwoord op de vraag waarom er niet gesproken wordt over mantelzorg binnen de organisatie. Een andere reden die mogelijk meespeelt, is dat het een mannensector is terwijl vrouwen vaker mantelzorg verlenen (Haberkern & Szydlik, 2010)

Bouw/techniekwerkgever 6: *“Eerlijk gezegd wordt er niet zo over gesproken. Het is een mannenwereld. In de bouwkeet wordt toch al snel gedacht “ik ga niet zielig doen”. Dit heeft wel een nadeel dat het niet besproken wordt. Mensen zeggen ‘ach, het is geen probleem, ik ga gewoon door’.”.*

Het verschil tussen beide sectoren komt bijvoorbeeld ook tot uiting wanneer er gekeken wordt in welke mate ouderschapsverlof wordt opgenomen. Uit cijfers van CBS Statline (2014c) blijkt dat in de overheid- en zorgsector bijna de helft van de rechthebbenden op ouderschapsverlof dit opneemt. In de niet-overheidssectoren, waar bouw en industrie onder vallen, ligt dit aantal rond de 10% (CBS Statline, 2014c). Drie werkgevers geven expliciet aan geen behoefte te hebben aan mantelzorgbeleid binnen de organisatie, omdat er bijvoorbeeld al voldoende wet- en regelgeving is om werk en privé in balans te houden. Eén van deze werkgevers geeft aan de afspraken rondom mantelzorg graag zelf te willen afstemmen met de werknemer en is dus voorstander van maatwerk omtrent de afstemming van werk en mantelzorg. Deze werkgevers hebben dus een negatieve attitude ten aanzien van mantelzorgbeleid.

Bouw/techniekwerkgever 1: *“En als je het mij op de man afvraagt, hebben wij behoefte aan allerlei aanvullende maatregelen, wetgeving en dergelijke die de rechten van de werknemer vastleggen rondom mantelzorg, dan denk ik dat momenteel genoeg regels en wetten zijn om, die de werk en privé-balans in balans te kunnen houden.”*

De bovenstaande opvattingen over de voorkeur van afstemming, sluiten aan bij wat uit onderzoek bekend is over de opvattingen van Nederlandse werkgevers ten aanzien van beleid. Zoals al eerder genoemd is het corporatistische systeem rondom arbeid kenmerkend voor Nederland (Yerkes & Tijdens, 2010). In Nederland worden veel afspraken rondom arbeid vastgelegd in cao's. Dit sluit aan bij de voorkeur van Nederlandse werkgevers om afspraken op cao-niveau vast te leggen in plaats van organisatorisch-niveau (Nagelkerke & De Nijs, 2006). Echter wel op die manier dat de cao kaders biedt, maar de daadwerkelijke invulling van arrangementen bepaald kan worden door eigen managers of HR-beleid (Yerkes & Tijdens, 2010).

Bouw/techniekwerkgever 2: *“In hoeverre ga je alles uitschrijven en in hoeverre overal beleid van maken en in hoeverre los je het gewoon met elkaar op? En hoe kleiner de organisaties, hoe makkelijker je dingen gewoon met elkaar oplost zonder dat je dat helemaal uit hoeft te schrijven. Maar ik kan me zo voorstellen dat bij grotere organisaties dat de behoefte is om dat toch duidelijk in je personeelsbeleid op te schrijven”.*

Wat betreft bovenstaande bewering, blijkt inderdaad dat grotere organisaties, vaker *work-family* arrangementen hebben (Osterman, 1995; Evans, 2000). Een andere verklaring voor het feit dat grote bedrijven vaker *work-family* arrangementen hebben, is dat zij door hun bekendheid een naam hoog hebben te houden (Den Dulk, 2001).

In de interviews met bouw/techniekwerkgevers viel het op dat zij, wanneer het ging om mantelzorg, vaak spraken over kortdurend zorgverlof. Twee werkgevers uit de bouw/technieksector geven aan dat kortdurend zorgverlof in onderling overleg geregeld kan worden. Hieruit blijkt weer dat werkgevers afstemming van werk en mantelzorg graag vormgeven in maatwerk.

Ook aan experts is gevraagd hoe zij denken over mantelzorgbeleid, omdat de opvattingen van experts invloed kunnen hebben op de attitude van werkgevers (Fischer, 2000). Waar experts overeenstemming in vinden, is dat maatwerk belangrijk is, maar of dat vastgelegd moet worden in het beleid van organisaties, daarover verschillen de meningen. Dit komt overeen met wat werkgevers aangaven. Een deel van de experts, zoals de belangenvereniging voor mantelzorgers, staat achter maatwerk, maar geeft ook aan dat beleid binnen organisaties nodig is. Beleid is nodig omdat het gevaar bestaat van teveel vrijblijvendheid omtrent het afstemmen van werk en mantelzorg. Andere experts, zoals de werkgeversvereniging, geven aan dat collectief recht moeilijk te beredeneren is. Volgens deze expert is dit zo, omdat de zorgvraag erg kan verschillen en de sociale relatie met een hulpbehoevende ook. Iemand kan een betere relatie hebben met zijn hulpbehoevende buurvrouw, dan met zijn moeder. In de huidige regelgeving is het niet mogelijk om zorgverlof te krijgen voor je buurvrouw (Wet Arbeid en zorg⁹). Enkele experts geven aan dat regelgeving niet nodig is in situaties

⁹ Momenteel ligt er een wetsvoorstel in de tweede kamer om de personenkring van het langdurig zorgverlof uit te breiden naar zorg voor vrienden en bekenden. Het voorstel voor kortdurend zorgverlof is om de personenkring uit te breiden naar zorg voor huisgenoten in plaats van alleen partner, ouder of kind (Rijksoverheid, z.j.b)

waarin werkgever en werknemer het met elkaar in overleg kunnen oplossen. Voor de gevallen waarin dit niet lukt, dient regelgeving als stok achter de deur. Dit komt overeen met de opvatting van de expert van de werkgeversorganisatie uit de techniek. Zij geeft aan dat regelgeving bij zou kunnen dragen werkgevers te dwingen zich bezig te gaan houden met dit onderwerp, omdat haar verwachting is dat werkgevers uit de technieksector dit niet snel uit zichzelf doen. Kortom, ook de opvattingen van experts variëren over mantelzorgbeleid, net zoals te zien is bij werkgevers. Er is dus geen eenduidige boodschap die experts uitdragen naar werkgevers.

Concluderend, op de vraag in hoeverre er mantelzorgbeleid is en in hoeverre werkgevers de intentie hebben om mantelzorgbeleid te ontwikkelen, kan gesteld worden dat weinig organisaties mantelzorgbeleid hebben en ook de intentie hiertoe, weinig tot niet aanwezig is. De organisaties die mantelzorgbeleid hebben, zijn ook de organisaties die mee hebben gedaan aan een project om een mantelzorgvriendelijke erkenning te krijgen. Wanneer volgens de theorie van gepland gedrag attitude gemeten wordt, gaat het om de mate waarin er een positieve of negatieve beoordeling is over het gedrag in kwestie (Ajzen, 1991). Op de vraag wat de attitude van werkgevers is ten aanzien van mantelzorgbeleid, blijkt dat werkgevers weinig voorkeur hebben om afspraken vast te leggen in organisatorisch beleid, zoals ook blijkt uit de literatuur (Nagelkerke & De Nijs, 2006). Hoewel werkgevers in de zorgsector meer bekend zijn met mantelzorg, staan ook zij niet direct positief ten aanzien van mantelzorgbeleid. Uit de interviews blijkt de attitude van werkgevers ten aanzien van beleid maken zwaarder te wegen, dan de attitude ten aanzien van mantelzorg. De werkgevers die positief staan tegenover mantelzorgbeleid hebben allemaal meegedaan aan een mantelzorgproject. Mogelijk omdat zij uitleg hebben gekregen over het belang van mantelzorgbeleid. Werkgevers hebben voorkeur voor maatwerkafspraken omtrent de afstemming van werk en mantelzorg. Dit komt overeen met wat uit onderzoek bekend is hoe Nederlandse werkgevers afstemming rondom arbeid graag zien (Nagelkerke & De Nijs, 2006; Yerkes & Tijdens, 2010). Werkgevers hebben dus over het algemeen een negatieve attitude ten aanzien van mantelzorgbeleid. Dat de opvattingen van experts hier invloed op hebben, lijkt niet aannemelijk, omdat er onder experts verdeeldheid is over de noodzaak van mantelzorgbeleid en dus dragen zij geen eenduidige boodschap hierover uit.

5.2 Subjectieve norm ten aanzien van mantelzorgbeleid

Geen van de werkgevers uit de zorgsector en de bouw/technieksector benoemt druk te ervaren vanuit de organisatie, door werknemers of de ondernemingsraad (OR), om zich met het thema mantelzorg of mantelzorgbeleid bezig te houden. Een verklaring waarom werkgevers uit de bouw/technieksector geen druk vanuit de organisatie ervaren, is dat mantelzorg hier minder voorkomt (Werk&Mantelzorg, z.j.a). Daarnaast speelt mee dat veel werkgevers aangeven dat er niet over mantelzorg wordt gesproken. Gebaseerd op de uitgangspunten van het *power resource model* zou gesteld kunnen worden dat, wanneer werknemers zich samen gaan voegen en een gezamenlijk standpunt innemen ten aanzien

van mantelzorgbeleid, zij op deze manier bepaalde rechten kunnen verwerven (Pierson, 2013). Een OR vertegenwoordigt het personeel en zou een standpunt over mantelzorgbeleid kunnen uitdragen. Wanneer mantelzorg niet speelt onder werknemers of wanneer dit niet bekend is in de organisatie, is het niet aannemelijk dat de OR druk ervaart om mantelzorgbeleid met de werkgever van de organisatie te bespreken. De werkgevers van organisaties waar werk en mantelzorg wél op de OR-agenda staat, zijn die met de mantelzorgvriendelijke erkenning. Bij het traject tot de erkenning werd de OR betrokken. Een reden die een zorgwerkgever noemde waarom het thema niet op de OR-agenda staat, is dat de OR zich momenteel bezig houdt met de hervormingen in de zorg¹⁰. Hierdoor had het onderwerp mantelzorg minder prioriteit.

Zorgwerkgever 3: *“ik merk nu dat de OR op dit moment, door al die veranderingen in de zorg, heel erg bezig is met alle doelgroepenbeleid, het sluiten van huizen, werkgelegenheid. (...) daar gaat heel veel tijd en energie naar. Sluiting zorgcentrum, boventaligheid personeel krijgt terecht de prioriteit. En dit is toch een beetje meer een extra. Is alles stabiel, dan zal je merken dat nog meer tijd wordt besteed aan dit soort projecten [mantelzorgprojecten, red] of praktijk”.*

Bouw/techniekwerkgever 1: *“Bij de 8000 mensen die we in dienst hebben, dat is een klein dorp, daar zijn altijd een paar individuen waar iets mee is of waar iets geregeld moet worden. Maar het is niet zo dat het een thema is, dat wij dat het op de OR-agenda staat of dat het door de vakvereniging wordt aangekaart. Nee, dat niet”.*

De meerderheid van de werkgevers geeft aan geen druk van *buitenaf*, door vakbonden, werkgeversverenigingen of koepelorganisatie, te ervaren om zich met mantelzorgbeleid bezig te houden. De meeste werkgevers uit de bouw/technieksector geven aan niet over mantelzorgbeleid te hebben gehoord van externe organisaties. Eén zorgwerkgever geeft aan benaderd te zijn door een werkgeversvereniging om mee te doen met het project, om de mantelzorgvriendelijke erkenning te krijgen, en benoemt dit als druk van *buitenaf*. Twee zorgwerkgevers zijn ervan op de hoogte dat de brancheorganisatie van de zorg zich bezig houdt met mantelzorg. Eén zorgwerkgever heeft de activiteiten van de branchevereniging benoemd, maar als later de vraag wordt gesteld of deze werkgever druk van *buitenaf* ervaart is het antwoord ontkennend. Een verklaring hiervoor is dat deze werkgever aangeeft dat mantelzorg uit persoonlijke overtuiging een rol speelt in de organisatie. Ook een andere zorgwerkgever geeft aan uit persoonlijke overtuigingen zich bezig te houden met het onderwerp mantelzorg en niet als reactie op vragen vanuit of buiten de organisatie. Dit kan gezien worden als een bevestiging dat deze werkgevers geen subjectieve norm ervaren of herkennen. Slechts uit één interview blijkt dat subjectieve norm wel van invloed kan zijn. Deze werkgever geeft aan aandacht te hebben “voor de menselijke kant”, omdat zij een naam hoog hebben te houden in het dorp.

¹⁰ Ingezet wordt om mensen zo lang mogelijk thuis te laten wonen, dit brengt veranderingen mee voor verzorg- en verpleegtehuizen (Rijksoverheid, z.j.)

Bouw/techniekwerkgever 6: *“We zitten natuurlijk in een klein dorp en wilde niet dat, als er iets gebeurde op de bouw bijvoorbeeld, hij [de oprichter] scheef aangekeken zou worden. [Daarom, red] Dat je er alles aan doet wat in je vermogen ligt, zodat mensen je niet iets kunnen verwijten”.*

Experts kunnen invloed hebben op de subjectieve normen van managers (Peters & Heusinkveld, 2010). Om inzicht te krijgen of opvattingen van experts werkgevers bereiken, is gevraagd naar wat experts doen omtrent mantelzorg en hierover contact hebben met werkgevers. Vrijwel alle experts houden zich bezig met mantelzorg. Alleen de expert van de werkgeversorganisatie uit de techniek geeft aan niet actief bezig te zijn met mantelzorg. De belangenorganisatie voor mantelzorgers laat het contact met werkgevers voornamelijk via Stichting Werk&Mantelzorg lopen. Dit geldt ook voor de ambtenaren en het HR-advies/trainingsbureau. Stichting Werk&Mantelzorg houdt zich vanzelfsprekend bezig met dit onderwerp. Hun doelstelling is dat de combinatie van werk en mantelzorg, net zo gewoon wordt als de combinatie werk en kinderen. Zij zetten zich hier op verschillende manieren voor in en zoeken hierover contact met werkgevers. De brancheorganisatie van de zorg is ook actief met mantelzorg bezig. Zij hebben een bijeenkomst georganiseerd rondom werk en mantelzorg en zijn bezig met een campagne om leden een handvat te bieden, waarmee ze hun eigen medewerkers kunnen ondersteunen bij de combinatie van werk en mantelzorg. De vakbond biedt leden rechtsbijstand rondom mantelzorg en hebben een eigen helpdesk over dit thema. De vakbond geeft aan samen te werken met Stichting Werk&Mantelzorg en helpt via de werkgever de werknemer. Daarnaast zetten cao-onderhandelaars zich in om “iets” over mantelzorg in cao's te krijgen. De werkgeversvereniging houdt zich ook bezig met het thema mantelzorg. Zij hebben onder andere in samenwerking met Stichting Werk&Mantelzorg een pamflet uitgebracht met hun visie op mantelzorg anno 2014.

Wat bij vergelijking tussen werkgevers en experts opvalt, is wederom het verschil tussen sectoren. De brancheorganisatie van de zorg is actief bezig met mantelzorg. De werkgeversorganisatie uit de techniek niet. Hetzelfde onderscheid tussen sectoren is te maken op basis van de gesprekken met werkgevers. Verder zijn er geen overeenkomsten te vinden tussen wat experts doen en wat werkgevers zien of benoemen. Een verklaring kan zijn dat er mogelijk weinig contacten zijn tussen de gesproken werkgevers en de gesproken experts. Dit is echter niet aannemelijk, omdat Nederland corporatistisch georganiseerd is rondom arbeid en er dus overleg is tussen verschillende partijen (Yerkes & Tijdens, 2010). Een andere verklaring kan zijn dat activiteiten en gecommuniceerde opvattingen van experts niet herkend worden als druk van buitenaf. Enkele werkgevers zijn namelijk door een werkgeversvereniging benaderd om deel te nemen aan een project over mantelzorg. De werkgevers zouden dit als druk van buitenaf kunnen benoemen, maar slechts één werkgever benoemt dit. Dit kan mogelijk ook bij de andere werkgevers spelen, dat er wel experts zich bezig houden met mantelzorgbeleid maar dat hun boodschap niet als druk wordt ervaren.

Subjectieve norm omvat de ervaren sociale druk om het gedrag in kwestie wel of niet uit te voeren (Ajzen, 1991). Subjectieve norm kan onderzocht worden door te vragen naar hoe de respondent inschat wat anderen van hem of haar verwachten of door te vragen naar de ervaren sociale druk om het gedrag in kwestie te vertonen (Francis et al., 2004). Uit de interviews met werkgevers blijken de meeste werkgevers geen druk te ervaren van zowel *binnenuit* de organisatie als van *buitenaf* om zich bezig te houden met het thema werk en mantelzorg. Het is opvallend dat geen van de werkgevers aangeeft dat mantelzorg of mantelzorgbeleid een thema is wat uit eigen initiatief speelt binnen de OR. Zoals ook wordt aangegeven dat mantelzorg niet een onderwerp is wat veel ter sprake komt binnen de organisatie. Mogelijk geeft dit aan dat mantelzorg weinig speelt op de werkvloer of dat een taboe rust op dit onderwerp. Hoewel verschillende experts, voornamelijk uit zorgsector, aangeven zich bezig houden met het onderwerp werk en mantelzorg wordt dit niet door weinig werkgevers herkend als subjectieve druk.

5.3 Ervaren controle over het gedrag

Met ervaren controle over gedrag wordt bedoeld in hoeverre werkgevers gemak of hinder ervaren om mantelzorgbeleid te implementeren in de organisatie (Ajzen, 1991). Weinig werkgevers hebben mantelzorgbeleid, daarom is gekozen het gedrag omtrent mantelzorgbeleid te verbreden naar het ervaren gemak of hinder in het afstemmen van werk en mantelzorg. Ook is aan werkgevers gevraagd op welk niveau er volgens hen afspraken gemaakt moeten worden om werk en mantelzorg te kunnen combineren en welke rol zij daarin voor zichzelf zien.

Zoals onder het kopje *attitude* is beschreven, hebben de meeste werkgevers voorkeur voor maatwerkafspraken over de combinatie werk en mantelzorg. Het verschilt per werkgever hoe de afstemming van werk en mantelzorg vorm krijgt. Sommige werkgevers geven aan dat dit op het laagste niveau moet plaatsvinden tussen collega's en hun directe leidinggevende. De verschillen tussen organisaties lijken verband te houden met de grootte van organisaties. Grote organisaties hebben vaker een P&O-afdeling en vaker *work-family* beleid, dan kleinere organisaties (Osterman, 1995; Evans, 2000). Wanneer er geen beleid is, moet met de leidinggevende en/of collega's afgesproken worden hoe de afstemming plaatsvindt. Door zorgwerkgevers wordt aangegeven dat het in hun sector eenvoudiger is voor werknemers om te schuiven met diensten en collega's door de wisselende dienstroosters. In de bouw/technieksector, waar vaak vaste arbeidstijden zijn, kunnen werknemers dit minder vaak zelf regelen. Gekeken naar de cao's in de bouw- en technieksector, blijkt er een kader te zijn afgesproken waarin arbeid (gewoonlijk) moet plaatsvinden (cao voor de bouwnijverheid, 2014; cao technisch installatiebedrijf, 2013). Voor de "dagelijkse werktijd" geldt bijvoorbeeld een dagvenster van 6.00-18.00 (cao technisch installatiebedrijf, 2013). Er is aan de werkgevers ook gevraagd welke knelpunten zij ervaren bij de afstemming van werk en mantelzorg. Vrijwel geen werkgever kon een concreet knelpunt noemen. Aan de werkgevers is daarom gevraagd waar ze

knelpunten verwachten bij de afstemming van werk en mantelzorg. Zorgwerkgevers geven aan dat onbekendheid bij de werknemer als zijnde mantelzorger een knelpunt kan zijn. Wil mantelzorg en de afstemming tussen werk en mantelzorg bespreekbaar kunnen zijn, moet de werknemer zich wel herkennen als mantelzorger en dit kunnen benoemen.

Zorgwerkgever 6: “Dit is de meest lastige, want wanneer is iemand zo groot en steekt zijn vinger op “het gaat echt niet meer”? Dan helpt je omgeving wel, als je een setting hebt waarin er sprake is van een goede collegialiteit. Ook een leidinggevende die alert is op dit soort dingen. Dat kan allemaal helpen, hè, om signalen op te vangen. Dus dat je toch op een gegeven moment denkt, het is toch wat anders dan normaal.

Zoals al eerder genoemd, wordt in de bouw/technieksector weinig gepraat over mantelzorg, mogelijk speelt een taboe op mantelzorg hierbij een rol. Dit wordt ook genoemd door de expert van het HR-advies/trainingsbureau. Een ander genoemd knelpunt uit de bouw/technieksector is wanneer mantelzorg langdurig blijkt te zijn. Twee van de zes werkgevers uit de bouw/techniek sector geven aan dat parttime- of flexibel werken niet goed gecombineerd kan worden die bij het uitoefenen van een leidinggevende functie. Voor lagere functies in de bouw/technieksector werd dit niet als knelpunt benoemd.

Bouw/techniekwerkgever 3: “En ik vind een medewerker heeft ook een verantwoordelijkheid, “ik heb gekozen voor een baan, kan ik dit wel vragen of hoe moet ik hier zelf mee omgaan, past dit in mijn functie?”. Want dat vind ik ook wel een heel belangrijke, je kiest als werknemer ook voor een positie binnen het bedrijf, en ik wil dan niet zeggen, die mogen dan niks, zo is het niet, maar je hebt ergens voor gekozen en als ik een team van 10 en soms wel 20 man onder me heb en ik ben er steeds niet, dat gaat niet werken. Dan vind ik dan moet je ook als werknemer een stap terug te doen. Als ik echt uitgebreid mijn zorg wil toepassen, dan zal ik ook een keuze in mijn functie moeten maken”.

Wat werkgevers uit beide sectoren benoemen als knelpunt, is de vraag tot hoever hun verantwoordelijkheid als werkgever gaat. Dit blijkt bijvoorbeeld dat ze graag willen weten in hoeverre er sprake is van noodzaak om mantelzorg te verlenen en aanpassingen noodzakelijk zijn. Ook de vraag in hoeverre je als werkgever financieel verantwoordelijk bent hangt hiermee samen. Dit is opvallend, want eerder bleek dat werkgevers voorkeur hebben voor maatwerkafspraken en niet voor mantelzorgbeleid binnen de organisatie. De keerzijde van geen mantelzorgbeleid, is dat het per situatie onduidelijk is tot hoever de verantwoordelijkheden gaan van de werkgever. Dit sluit aan bij wat experts noemen als mogelijk knelpunt, dat wettelijke verlofvormen niet voldoende of niet passend zijn en er dus zelf afspraken gemaakt moeten worden over de afstemming tussen werk en mantelzorg. Ook de experts van beide werkgeversverenigingen geven aan dat zij denken dat de afstemming tussen werk en mantelzorg een knelpunt kan zijn. Het zoeken naar een oplossing om werk en mantelzorg te combineren kan als nadelig worden ervaren.

Op de vraag wie werkgevers verantwoordelijk achten voor een goede afstemming tussen werk en mantelzorg, geeft de meerderheid van de werkgevers aan dat allereerst een verantwoordelijkheid is van de werknemer. Werkgevers uit de zorgsector geven vaak als argument dat de werknemer degene is die zijn/haar mantelzorg ter sprake moet brengen. Werkgevers uit de bouw/technieksector geven vaker als argument dat mantelzorg in de eerste instantie een verantwoordelijkheid is van de werknemer. De overige werkgevers geven aan dat de afstemming een verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer is. Beiden hebben er belang bij dat afstemming naar tevredenheid van beiden is, zoals ook blijkt uit onderzoeken (Wood & De Menezes, 2010; Zuba & Schneider, 2012; Berg, Kalleberg & Appelbaum, 2003). De experts geven ook unaniem aan dat zij een goede afstemming tussen werk en privé een verantwoordelijkheid vinden van werkgever en werknemer.

Werkgevers geven aan met de werknemer werk en mantelzorg te willen afstemmen, omdat elke zorgvraag anders is. Werkgevers zien zichzelf dus voldoende competent dit zelf te regelen. Vrijwel geen van de werkgevers heeft een knelpunt ervaren omtrent de afstemming werk en mantelzorg. Uit de interviews is onduidelijk waardoor dit komt. Gaat de afstemming al goed of komt de afstemming niet voor? Het is dus niet mogelijk om een uitspraak te doen over de ervaren controle op het gedrag.

Zorgwerkgevers denken dat knelpunten kunnen ontstaan wanneer mantelzorg niet bespreekbaar is in de organisatie. Ook vinden de meeste werkgevers het lastig te bepalen tot hoever hun verantwoordelijkheid gaat voor de werknemer, bijvoorbeeld in het aanpassen van het dienstrooster of het betalen van verlof. Hier lijkt een frictie te bestaan met de voorkeur van werkgevers voor maatwerkafspraken. Regelgeving kan duidelijk maken in hoeverre verantwoordelijkheden bij de werkgever liggen. Volgens Nagelkerke & De Nijs (2006) hebben werkgevers de voorkeur om een kader vast te leggen in cao-afspraken. Mogelijk zou dit ook een oplossing zijn voor mantelzorg, waarbij er ruimte is voor maatwerkafspraken. In een selectie van cao's van de bouw, techniek en zorg wordt mantelzorg niet genoemd (Cao installatietechniek, 2013, Cao bouwnijverheid, 2014, Cao verpleeg-, verzorgingstehuizen, thuiszorg, kraam- en jeugdgezondheidszorg, 2012, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuis, z.j.).

5.4 Visie van experts op de rol van werkgevers

Zoals eerder beschreven, zien experts het belang in van een werkgever die aandacht heeft voor de werknemer die mantelzorger is. De meningen verschillen over de invulling van de rol van de werkgever. De overheersende visie is dat de werkgever een taak heeft in het faciliteren van mogelijkheden om werk en mantelzorg te kunnen combineren. Uit onderzoek blijkt dat praktische mogelijkheden, zoals flexibele werktijden, kunnen bijdragen aan een goede combinatie van werk en privé, mits de werknemer controle daarop heeft (Abendroth & Den Dulk, 2011). Andere, minder genoemde, taken zijn dat werkgevers verantwoordelijk worden geacht voor een open, veilige en

transparante bedrijfscultuur waarin mantelzorg bespreekbaar is en het voorkomen van onvrede binnen het team wanneer één medewerker bijvoorbeeld een aangepast rooster krijgt.

Expert vakbond: *“De werkgever heeft een faciliterende rol. De werkgever heeft een rol in het team, dat er geen scheve ogen zijn over die ene werknemer.*

Vanuit de literatuur kan bevestigd worden dat de rol van de manager/werkgever niet onderschat moet worden. Steun van de manager voor de werk-privé balans blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn om werk en familie goed te kunnen combineren (Anderson et al., 2002; Berg, Kalleberg & Appelbaum, 2003). Daarnaast blijkt voor de bespreekbaarheid van mantelzorg binnen de organisatie een goede relatie met de leidinggevende van belang te zijn (Oude Avenhuis & Kruijswijk, 2013). Experts blijken verder te gaan dan werkgevers omtrent de taak die werkgevers hebben, zoals ook al eerder is geconstateerd in paragraaf 5.2.

6. Conclusie en discussie

De hoofdvraag mijn thesis is: *Welk gedrag vertonen werkgevers uit de zorg-, bouw- en technieksectoren met betrekking tot mantelzorgbeleid op de werkvloer en in hoeverre kan dit gedrag verklaard worden door de theorie van gepland gedrag?*

Deze vraag is opgesteld, omdat zoals uit de inleiding blijkt, de combinatie werk en mantelzorg naar verwachting meer gaat voorkomen en deze combinatie risico's met zich mee brengt. Werkende mantelzorgers kunnen overbelast raken en daardoor stoppen met werken (Oudijk et al., 2010a). Mantelzorg kan ook gezien worden als een nieuw sociaal risico, omdat zorg voor een hulpbehoevend familielid, de arbeidsdeelname kan beperken en juist door deel te nemen aan de arbeidsmarkt is men beschermt tegen sociale risico's (Bonoli, 2005; Yerkes & Van der Veen, 2011). Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te bieden in de achterliggende factoren die voor werkgevers een rol spelen bij het afstemmen van werk en mantelzorg met hun werknemers. Een beter inzicht kan bijdragen aan beleidsvorming rondom dit onderwerp. Het blijkt dat (beleids)experts hierin een belangrijke rol spelen (Hall, 1993). Zeker in een corporatistisch systeem rondom arbeid wat Nederland heeft (Yerkes & Tijdens, 2012; Yerkes & Tijdens, 2010). Werkende mantelzorgers blijken een betere balans te ervaren, wanneer de organisatie aandacht heeft voor mantelzorg (Oude Avenhuis & Kruijswijk, 2013). Mantelzorgbeleid in organisaties kan daarom belangrijk zijn. Managers blijken weer van invloed te kunnen zijn op de implementatie van *work-family* arrangementen binnen de organisatie (Maxwell, 2005). Doordat nog onbekend was hoe werkgevers tegenover mantelzorgbeleid staan, is getracht door middel van de theorie van gepland gedrag hier meer inzicht in te geven en dit aan te vullen met informatie van experts.

De theorie van gepland gedrag bestaat uit drie factoren: attitude, subjectieve norm en ervaren controle over het gedrag. Experts blijken ook invloed te kunnen hebben op de attitude en subjectieve norm van werkgevers (Fischer, 2000). Het antwoord op deelvraag is dat weinig werkgevers mantelzorgbeleid hebben of hier de intentie toe hebben. Het antwoord op deelvraag twee is dat de attitude van werkgevers uit beide sectoren negatief is ten aanzien van mantelzorgbeleid. Het thema werk en mantelzorg blijkt wel meer te spelen in de zorgsector, toch staan zorgwerkgevers niet direct positief ten aanzien van mantelzorgbeleid. De attitude ten aanzien van beleid maken, lijkt zwaarder te wegen dan de attitude ten aanzien van mantelzorg. Ook de opvattingen van experts zijn niet direct positief over mantelzorgbeleid. Deze antwoorden passen in de Nederlandse context, waarin werkgevers voorkeur hebben voor kaderafspraken in cao's, maar met ruimte voor maatwerkafspraken binnen de organisatie (Nagelkerke & De Nijs, 2006; Yerkes & Tijdens, 2010). Het antwoord op deelvraag drie is dat werkgevers geen subjectieve norm ervaren. Experts blijken wel met dit onderwerp bezig te zijn en vooral een expert uit de zorgsector, maar dit wordt niet door de werkgevers herkend. Mogelijk heeft dit te maken met de wijze van vraagstelling die bij de theorie van gepland gedrag past. Het antwoord op deelvraag vier is dat werkgevers zich competent achten om

maatwerkafspraken te maken. Echter werkgevers en experts noemen als mogelijk knelpunt bij de afstemming situaties waarbij geen regelgeving is. Zoals eerder genoemd hebben werkgevers voorkeur voor een cao dat een kader biedt en ruimte voor maatwerkafspraken. Uit een selectie van cao's uit de bouw-, techniek- en zorgsector blijkt mantelzorg er niet in voor te komen (Cao installatietechniek, 2013, Cao bouwnijverheid, 2014, Cao verpleeg-, verzorgingstehuizen, thuiszorg, kraam- en jeugdgezondheidszorg, 2012, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuis, z.j.). Het antwoord op deelvraag vijf is dat experts meer van werkgevers verwachten dan dat werkgevers van zichzelf inschatten. Werkgevers zien mantelzorg vaker als iets dat door de werknemer zelf gecombineerd moet worden of als zijn/haar privéaangelegenheid. Experts zien een rol voor werkgevers in het faciliteren van werk en mantelzorg en voor een geschikte arbeidscultuur waarin mantelzorg bespreekbaar is.

Kortom, de attitude van werkgevers ten aanzien van mantelzorgbeleid is vaak negatief. Werkgevers ervaren geen sociale druk om zich bezig te gaan met mantelzorgbeleid. Werkgevers zien zich competent in het afstemmen van werk en mantelzorg en hoewel maatwerk de voorkeur heeft van werkgevers, blijkt dit ook een punt te zijn wat knelpunten kan opleveren. De drie factoren zijn dus weinig positief. Hierdoor omvat de intentie weinig motiverende factoren en is het dus niet aannemelijk dat, op basis van informatie uit het onderzoek, Nederlandse werkgevers uit zorg- en bouw/technieksector mantelzorgbeleid gaan implementeren binnen hun organisatie.

6.1 Discussie

Dit onderzoek is in beperkte tijd en mogelijkheden uitgevoerd. Het onderzoek heeft daarom een aantal beperkingen. Doordat tijdens het onderzoek duidelijk werd dat het gedrag dat centraal staat concreet moest zijn, is dit gedurende het onderzoek veranderd van 'mantelzorgvriendelijke gedrag van de werkgever', naar 'mantelzorgbeleid'. Deze laatste term is beter meetbaar. Tijdens de dataverzameling was ik me hiervan minder bewust, waardoor sommige vragen niet zijn gesteld. Dit blijkt vooral bij 'ervaren gedragscontrole'. Ik heb werkgevers niet gevraagd hoe competent zij zichzelf achten in het beleid maken. Dit kan mogelijk wel invloed hebben op de vorming van mantelzorgbeleid, maar is nu nog onbekend, dit zou het onderzoek wel ten goede zijn gekomen. Een andere verandering is, dat de rol van experts gedurende het onderzoek een prominentere positie hebben gekregen. Ook hier was tijdens de dataverzameling nog onvoldoende zicht op. Achteraf hadden andere vragen de opvattingen van experts duidelijker kunnen maken. Nader onderzoek wordt aanbevolen om de invloed van experts op werkgevers en de ontwikkeling van mantelzorgbeleid duidelijker te krijgen. Ten slotte is dit onderzoek grotendeels gebaseerd op opvattingen van experts die in veel gevallen aangeven dat de afstemming van werk en mantelzorg goed gaat of dat mantelzorg niet voorkomt binnen de organisatie. Het is onduidelijk in hoeverre dit klopt met het beeld wat de werknemers hebben.

Aanbevelingen voor de praktijk zijn; werkgevers geven aan voorkeur te hebben voor een kader van afspraken vastgelegd in cao's met ruimte voor eigen afspraken (Nagelkerke & De Nijs, 2006). In

verschillende cao's uit de bouw-, techniek- en zorgsector blijkt mantelzorg niet in voor te komen. Hier kan een belangrijke rol liggen voor experts. Wanneer in het kader van afspraken mantelzorg wordt genoemd, kan dit mogelijk doorwerken tot maatwerkafspraken binnen organisaties. Een andere aanbeveling is dat het subsidiëren van mantelzorgprojecten effectief blijkt te zijn, want werkgevers die deel hebben genomen aan een mantelzorgproject beschikken over mantelzorgbeleid. De effectiviteit hiervan kan ook verklaard worden vanuit de theorie van gepland gedrag. Het versterkt de ervaren controle over gedrag, omdat werkgevers begeleid worden bij het thema werk en mantelzorg en niet of nauwelijks te maken hebben met financiële lasten van het project. Het is een (politieke) afweging van de overheid en/of gemeenten of zij mantelzorgbeleid dermate belangrijk vinden dat zij mantelzorgprojecten willen subsidiëren.

7 Literatuur

- Abendroth, A., & Dulk, L. den. (2011). Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work Employment Society*, 25(2), 234-256. DOI: 10.1177/0950017011398892
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127. DOI: 10.1080/08870446.2011.613995
- Ajzen, I. (2014). The theory of planned behaviour is alive and well, and not ready to retire: A commentary on Sniehotta, Presseau, and Araújo-Soares. *Health Psychology Review*. DOI: 10.1080/17437199.2014.883474
- Ajzen, I. (z.j.a). *Sample TPB questionnaire*. Gedownload op 2 mei 2014 van <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.questionnaire.pdf>
- Ajzen, I. (z.j.b). *Constructing a theory of planned behavior questionnaire*. Gedownload op 2 mei 2014 van <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behaviour relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Anderson, S.E., Coffey, B.S., & Byerly, R.T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810. DOI: 10.1177/014920630202800605
- Armitage, C.J. (2014). Time to retire the theory of planned behaviour? A commentary on Sniehotta, Presseau and Araújo-Soares. *Health Psychological Review*. DOI: 10.1080/17437199.2014.892148
- AWVN. (z.j.). *Speerpunten 2014*. Geraadpleegd op 20 juni 2014 van <http://www.awvn.nl/themas/arbeidsvoorwaardenregeling/informatie/speerpunten-arbeidsvoorwaardenoverleg-2014>
- Berg, P., Kalleberg, A.L., & Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: The role of high-commitment environments. *Industrial Relations*, 42(2), 168-188.
- Blanken, S. (2014, mei 23). Bijkomen tijdens de dagbesteding. *De Volkskrant*, p. 27.
- Boeije, H. (2007). Kwalitatief onderzoek. In: 't Hart, H., Boeije, H. & Hox, J. (Red.). *Onderzoeksmethoden* (pp. 251- 289). Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Boeije, H. (2012). *Analysis in qualitative research*. Londen: Sage.
- Boer, A., de, Broese van Groenou, M., & Keuzenkamp, S. (2010). *Belasting van werkende mantelzorgers*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Boer, A., de, Broese van Groenou, M., & Timmermans, J. (2009). *Mantelzorg: Een overzicht van de steun van en aan mantelzorgers in 2007*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Bonoli, G. (2005). The politics of the new social policies: Providing coverage against new social risks in mature welfare states. *Policy & Politics*, 33(3), 431-449.
- Cao bouwnijverheid. (2014). *Collectieve arbeidsovereenkomst voor de bouwnijverheid*. Gedownload op 2 juli van <http://www.caoresearch.nl/document/cao/38451/bouwnijverheid-2014-versie-25-03-2014-38451.pdf>
- Cao technisch installatiebedrijf. (2013). *Collectieve arbeidsovereenkomst*. Gedownload op 2 juli 2014 van <http://caometaaltechniek.nl/upload/files/CAO%20TI%202013%202015.pdf>

Cao verpleeg-, verzorgingstehuizen, thuiszorg, kraam- en jeugdgezondheid. (2012). *Collectieve Arbeidsovereenkomst voor de Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg, Kraam- en Jeugdgezondheidszorg 2012-2013*. Gedownload op 3 juli 2014 van <http://www.abvakabofnv.nl/3944/419044/23245/cao-vvt-20122013.pdf>

Centraal Beheer Achmea & Mercer. (2011). *ArbeidsvoorwaardenSurvey 2010-2011*. Geraadpleegd op 11 maart 2014 van <http://www.mercer.nl/arbeidsvoorwaardensurvey>

Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] Statline. (2011). *Prognose bevolking op 1 januari; leeftijd en geslacht, 2012-2060*. Geraadpleegd op 18 februari 2014 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81412ned&D1=a&D2=0,131-133&D3=0-3,8,13,18,23,28,33,38,43&VW=T>

Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] Statline. (2014a). *Beroepsbevolking; geslacht en leeftijd*. Geraadpleegd op 1 juli 2014 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71738ned&D1=1-30&D2=0,1&D3=a&D4=0&D5=0-6,11,16,21,26,31,36,41,46,51,60,65,70-71&HDR=T&STB=G4,G1,G2,G3&VW=T>

Centraal Planbureau voor de Statistiek [CBS] Statline. (2014b). *Beroepsbevolking; naar bedrijf en persoonskenmerken*. Geraadpleegd op 1 juli 2014 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80470ned&D1=0&D2=0-2,4-5,19,21-23,25-28,32-34,39-40,42-44,47,49-51&D3=1-2&D4=a&HDR=T&STB=G2,G1,G3&VW=T>

Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] Statline. (2014c). *Ouderschapsverlof; gebruik en duur*. Geraadpleegd op 1 juli 2014 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=72022ned&D1=0-2,5&D2=a&D3=0-2&D4=2-14&HDR=G3&STB=G2,G1,T&VW=T>

CNV. (2013). *Convenant mantelzorg ondertekend*. Geraadpleegd op 20 juni van <https://www.cnv.nl/actueel/nieuws/nieuwsdetail/convenant-mantelzorg-ondertekend/>

De Unie. (z.j.). *Mantelzorg*. Geraadpleegd op 20 juni 2014 van <http://www.unie.nl/mantelzorg>

Dulk, L., den. (2001). Work-family arrangements in organizations. In: Lippe, T., van der, Dijk, L., van (Red.). *Women's employment in a comparative perspective*. (pp. 59-84). New York: Walter de Gruyter Inc.

Dulk, L., den, Peters, P., & Poutsma, F. (2013). Variations in adoption of workplace work-family arrangements in Europe: The influence of welfare-state regime and organizational characteristics. *International Journal of Human Resource Management*, 23 (13), 2785-2808. DOI: 10.1080/09585192.2012.676925

Evans, J.M. (2001). Firm's contribution to the reconciliation between work and family life. Gedownload op 2 juli van <http://cerforum.org/conferences/200006/papers/evans.pdf>

Fischer, F. (2000). *Citizens, experts, and the environment: The politics of local knowledge*. Durham: Duke University Press.

Francis, J.J., Eccles, M.P., Johnston, M., Walker, A., Grimshaw, J., Foy, R., ... Bonetti, D. (2004). *Constructing questionnaires based on the theory of planned behaviour: A manual for health services researchers*. Gedownload op 3 mei 2014 van http://pages.bangor.ac.uk/~pes004/exercise_psych/downloads/tpb_manual.pdf

Frone, M.R., Russell, M., & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.

Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

Guest, D.E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Journal*, 12(2), 22-38.

- Haberkern, K., & Szydlik, M. (2010). State care provision, societal opinion and children's care of older parents in 11 European countries. *Aging and Society*, 30(2), 299-323. DOI: 10.1017/S0144686X09990316
- Hall, P.A. (1993). Policy paradigms, social learning, and the state: The case of economic policymaking in Britain. *Comparative Politics*, 25(3), 275-296.
- Hillsman Willis, T., & Taylor, A.J. (1999). Total quality management and higher education: The employers' perspective. *Total Quality*, 10(7), 997-1007. DOI: 10.1080/0954412997181
- Hoofdlijnenbrief emancipatiebeleid 2013-2016, *handeling der Staten Generaal*, 2012-2013, II, 13, 30 420, nr. 180. Gedownload op 12 maart 2014 van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/05/10/hoofdlijnenbrief-emancipatiebeleid-2013-2016.html>
- Horst, A., van der, Erp, F., van, & Jong, J., de. (2011). *Zorg blijft groeien: Financiering onder druk*. Geraadpleegd op 18 februari 2014 van <http://www.cpb.nl/persbericht/3211095/zorguitgaven-blijven-stijgen>
- Isarin, J. (2005). *Mantelzorg in een ontmantelende privé-sfeer*. Budel: Uitgeverij Damon.
- Josten, E., Vlasblom, J.D., & Voogd-Hamelink, M., de. (2012). *Vraag naar arbeid 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kaa, M., van der. (2014, mei 26). Mantelzorg wordt een 24-uurs taak. *Trouw*. Geraadpleegd op 26 juni 2014 van <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/3642071/2014/04/26/Mantelzorg-wordt-een-24-uurstaak.dhtml>
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in roleconflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Keuzenkamp, S., & Dijkgraaf, M. (2009). Participatie: Strategieën van werkende mantelzorgers. In: Boer, A., de, Broese van Groenou, M., & Timmermans, J. (Red.). *Mantelzorg*, (pp. 74-96). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Mars, G., Brakel, M., van den, Portegijs, W., Chkalova, K., & Geerdinck, M. (2012). Vrouwen en de arbeidsmarkt. In: Merens, A., Hartgers, M., & Brakel, M., van der (Red.). *Emancipatiemonitor 2012* (pp. 51-75). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Maxwell, G.A. (2005). Checks and balances: The role of managers in work-life balance policies and practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, pp. 179-189.
- McMahon, F. (2000). *The Dutch miracle*. Gedownload op 1 juli 2014 van http://www.aims.ca/site/media/aims/book_roadtogrowth_chapter3.pdf
- Memorie van toelichting Wet maatschappelijke ondersteuning, *handeling der Staten Generaal*, 2004-2005, II, 30 131, nr.3. Gedownload op 8 maart 2014 van [file:///C:/Users/Marianne/Downloads/kst-30131-3%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Marianne/Downloads/kst-30131-3%20(1).pdf)
- Memorie van toelichting Wet maatschappelijke ondersteuning 2015, *handeling der Staten Generaal*, 2013-2014, II, 33 841, nr. 3. Gedownload op 8 maart 2014 van [file:///C:/Users/Marianne/Downloads/kst-33841-3%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Marianne/Downloads/kst-33841-3%20(1).pdf)
- Mezzo. (z.j.). *De definitie van mantelzorg*. Geraadpleegd op 17 maart 2014 van http://www.mezzo.nl/definitie_mantelzorg
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SZW]. (2013). *Kamerbrief resultaten bijeenkomst arbeid en zorg 18 november*. Geraadpleegd op 12 februari 2014 van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/12/12/kamerbrief-resultaten-bijeenkomst-arbeid-en-zorg-18-november.html>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.j.). *Ondernemingsraad*. Geraadpleegd op 1 juli 2014 van <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowed--en--regelgeving/verantwoordelijkheden/ondernemingsraad.html>

- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport [VWS]. (2013) *Kamerbrief over mantelzorg en langdurige zorg*. Geraadpleegd op 20 juni 2014 van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/07/20/kamerbrief-over-mantelzorg-en-langdurige-zorg.html>
- Movisie. (z.j.) *Over Movisie*. Geraadpleegd op 29 juni 2014 van <http://www.movisie.nl/overmovisie>
- Nagelkerke, A.G., & Nijs, W.F., de. (2006). *Over de toestand van Nederlandse arbeidsverhoudingen anno 2006*. Gedownload op 1 juli 2014 van <https://pure.uvt.nl/portal/files/761507/NagelkerkeDeNijs2006.pdf>
- Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. (z.j.). *Caó ziekenhuizen 2011-2014*. Geraadpleegd op 3 juli 2014 van <http://www.nvz-ziekenhuizen.nl/cao-kenniscentrum/cao/cao-ziekenhuizen-2011-2014>
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 681-700.
- Oudijk, D., Boer, A., de, Woittiez, I., Timmermans, J., & Klerk, M., de. (2010a). *Mantelzorg uit de doeken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Oudijk, D., Boer, A., de, Woittiez, I., Timmermans, J., & Klerk, M., de. (2010b). *Bijlage. Verantwoording van de berekeningen van het aantal ernstig belaste mantelzorgers (mantelzorg uit de doeken)*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Oude Avenhuis, A., & Kruijswijk, W. (2013). *Aandacht voor mantelzorgers werkt!* Expertisecentrum Mantelzorg.
- Pavalko, E.K., & Henderson, K.A. (2006). Combining care work and paid work: Do workplace policies make a difference? *Research on Aging*, 28(3), 339-374. Doi: 10.1177/0164027505285848
- Peters, P., Dulk, L. den, & Lippe, A.G. van der. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work life balance: The Dutch case. *Community, Work and Family*, 12(3), 279-297. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13668800902968907>
- Peters, P., & Heusinkveld, S. (2010). Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking. *Human Relations*, 63(1), 107-135. DOI: 10.1177/0018726709336025
- Pierson, C. (2013). *Beyond the welfare state?* Cambridge: Polity.
- Rijksoverheid. (z.j.a) *Veranderingen in de langdurige zorg*. Geraadpleegd op 1 juli 2014 van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hervorming-langdurige-zorg/veranderingen-in-de-langdurige-zorg>
- Rijksoverheid. (z.j.b). *Wat is de overheid van plan met het zorgverlof en werktijden?* Geraadpleegd op 2 juli 2014 van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/verlof-en-vakantie/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-het-zorgverlof-en-werktijden.html>
- Roozendaal, W.L. (2013). *Arbeidswetgeving 2013/2014*. Deventer: Kluwer.
- Schalkwijk, L. (2014, juni 24). Mantelzorger van demente raakt overbelast. *Algemeen Dagblad*, p. 12.
- Sniehotta, F.F., Presseau, J., & Araújo-Soares. (2014). Time to retire the theory of planned behaviour. *Health Psychology Review*, 8(1), 1-7. DOI: 10.1080/17437199.2013.869710
- Spijkerman, C. (2013, november 18). Combinatie werk en zorg moet beter georganiseerd. *NRC.next*. Geraadpleegd op 26 juni 2014 van <http://www.nrc.nl/carriere/2013/11/18/asscher-combinatie-werk-en-zorg-moet-beter-georganiseerd/>
- Sturges, J.E., & Hanrahan, K.J. (2004). Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: A research note. *Qualitative Research*, 4(1), 107-118. DOI: 10.1177/1468794104041110

- Taylor-Gooby, P. (2004). *New social risks in postindustrial society: Some evidence on responses to active labour market policies from Eurobarometer*. Gedownload op 18 februari 2014 van <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.library.uu.nl/doi/10.1111/j.1468-246X.2004.00194.x/pdf>
- Traxler, F. (1999). The state in industrial relations: A cross-national analysis of developments and socioeconomis effects. *European Journal of Political Research*, 36, pp. 55–85.
- Vilans. (z.j.). *Over Vilans*. Geraadpleegd op 29 juni 2014 van <http://www.vilans.nl/Vilans-Over-Vilans.html>
- Werk&Mantelzorg. (z.j.a). *Maatschappelijke ontwikkelingen, feiten en cijfers*. Gedownload op 11 maart 2014 van http://www.werkenmantelzorg.nl/UserFiles/files/algemeen/Maatschappelijke_ontwikkelingen-feiten-en-cijfers.pdf
- Werk&Mantelzorg. (z.j.b). *Erkenningscriteria 'wij werken mantelzorgvriendelijk'*. Gedownload op 3 mei 2014 van http://www.werkenmantelzorg.nl/UserFiles/files/algemeen/Criteria_voor_erkenning_2012.pdf
- Wood, S.J., & Menezes, L.M., de. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1575-1597. DOI: 10.1080/09585192.2010.500484
- Yeandle, S., Bennet C., Buckner, L., Shipton, L., & Suokas, A. (2006). *Who cares wins: The social and business benefits of supporting working carers*. Gedownload op 12 mei 2014 van http://www.shu.ac.uk/_assets/pdf/ceir-WhoCaresWins.pdf
- Yerkes, M., & Tijdens, K. (2010). Social risk protection in collective agreements: Evidence from the Netherlands. *European Journal of Industrial Relations*, 16(4), 369-383.
- Yerkes, M. & Tijdens, K. (2012). Corporatism and the mediation of social risks. In: Veen, R., van der, Yerkes, M., & Achterberg, P. (Red.). *The transformation of solidarity* (pp. 115-138). Amsterdam: University Press.
- Yerkes, M., & Veen, R., van der. (2011). Crisis and welfare state change in the Netherlands. *Social Policy & Administration*, 45(4), 430-444.
- Zuba, M., & Schneider, U. (2013). What helps working informal caregivers? The role of workplace characteristics in balancing work and adult-care responsibilities. *Family Economy Issue*, 34, 460-469. DOI 10.1007/s10834-012-9347-7

8 Bijlagen

1. E-mail werkgevers

Geachte heer/mevrouw,

Voor mijn afstudeerscriptie wil ik de attitude van werkgevers ten aanzien van het combineren van werk en mantelzorg op de werkvloer onderzoeken. Graag nodig ik u uit om deel te nemen aan een interview.

Ik ben een masterstudent Algemene Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht. Ik ben bezig met de laatste fase van mijn master Arbeid, Zorg en Welzijn: beleid en interventie. Dit houdt in dat ik bezig ben met mijn afstudeerscriptie. Deze scriptie schrijf ik bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zoals al eerder genoemd, belicht ik het combineren van werk en mantelzorg vanuit het perspectief van de werkgever. Dit vind ik een erg interessant onderwerp, omdat in de literatuur uiteenlopende factoren worden genoemd die hier mogelijk invloed op hebben.

Hoe werkgevers denken over het combineren van werk en mantelzorg is nog weinig onderzocht. Als gevolg van de vergrijzing en toenemende zorgvraag, krijgt u als werkgever in de toekomst mogelijk te maken met het combineren van werk en mantelzorg. Met dit onderzoek zou ik graag in kaart willen brengen hoe werkgevers denken over het combineren van werk en mantelzorg en hoe zij hiermee omgaan binnen hun organisatie. Uw deelname zou me enorm helpen om meer inzicht te krijgen in deze vragen.

Het interview zal ongeveer een uur duren. Er zullen vragen gesteld worden over uw visie op werk en mantelzorg, de huidige stand van zaken in het combineren van werk en mantelzorg en wat u motiveert of tegenhoudt in het vormgeven van beleid hieromtrent? Voor het interview kom ik graag bij u langs, bij voorkeur in week 16-19. Uw gegevens worden geanonimiseerd. Op verzoek kan, na afronding van de scriptie (naar verwachting) eind juni, een samenvatting van de bevindingen naar u worden verzonden.

Als u wilt deelnemen aan het onderzoek of als u vragen heeft, kunt u contact met mij opnemen per e-mail door te mailen naar [e-mailadres] of telefonisch door te bellen naar [telefoonnummer].

Uw deelname wordt erg op prijs gesteld.

Met vriendelijke groet,

Marianne van der Mijden
Onderzoeksstagiaire ministerie SZW

2. Samenstelling respondenten

Nummer	Functie	Grootte organisatie	Wijze van interview
Zorgwerkgever 1	Directeur	402 werknemers	telefonisch
Zorgwerkgever 2	Manager HR advies	3000 werknemers	face-to-face
Zorgwerkgever 3	Projectmanager	1935 werknemers, 1162,72 fte.	face-to-face
Zorgwerkgever 4	Regiomanager	2000 werknemers, 1300 fte	face-to-face
Zorgwerkgever 5	P&O medewerker	600 werknemers	telefonisch
Zorgwerkgever 6	Manager P&O	2032 medewerkers, 1272, 3 fte.	face-to-face
Zorgwerkgever 7	HR-adviseur	1000 werknemers	telefonisch

Nummer	Functie	Grootte organisatie	Wijze van interview
Bouw/techniekwerkgever 1	HR-director	8000 werknemers	telefonisch
Bouw/techniekwerkgever 2	Hoofd P&O	70 werknemers	face-to-face
Bouw/techniekwerkgever 3	Controller en hoofd personeelszaken	65 werknemers	face-to-face
Bouw/techniekwerkgever 4	Hoofd personeelszaken	392 werknemers	Schriftelijk
Bouw/techniekwerkgever 5	HR-director	3000 werknemers	face-to-face
Bouw/techniekwerkgever 6	P&O en administratie	65 werknemers	telefonisch

Organisatie	Wijze van interview
1 Werkgeversvereniging	face-to-face
2 Werknemersvereniging	face-to-face
3 Brancheorganisatie zorg	face-to-face
4 Brancheorganisatie techniek	face-to-face
5 Stichting Werk&Mantelzorg	face-to-face
6 HR-advies en trainingsbureau	telefonisch
7 Belangenorganisatie	face-to-face
8 Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport [VWS]	face-to-face
9 Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SZW]	face-to-face

3. Topiclijst werkgevers

Topiclijst werkgevers

- Bedanken voor uitnodiging
- Voorstellen: Marianne van der Mijden, ik ben student aan de Universiteit Utrecht. Ik woon ook in Utrecht. Ik doe daar een master van de Algemene Sociale Wetenschappen → Arbeid, Zorg en Welzijn; beleid en interventie. Ik heb hiervoor een Hbo-opleiding maatschappelijk werk gedaan. Ik loop sinds februari stage bij het ministerie van SZW, afdelingen arbeidsrecht en diversiteit. Speelt veel, Wet minimum loon, Wet Werk en Zekerheid.
- Uitleg onderzoek: Voor de afronding van mijn scriptie doe ik een onderzoek. Door mijn afdeling, vooropleiding (MWD) en studie ben ik geïnteresseerd in zowel de zorgkant als de arbeidskant. Hierin ben ik me gaan verdiepen en kwam ik terecht bij dit onderwerp. Wat me opviel dat er weinig bekend is over hoe werkgevers hierin staan. Hier wil ik graag onderzoek in doen.
- Informed consent → toestemming om interview op te nemen, opname wordt nadat het uitgetypt is, gewist. Uitgetypte versie wordt opgestuurd, zodat u het kunt controleren op onjuistheden. Uw gegevens worden anoniem verwerkt. Wordt enkel genoemd werkgever zorg of werkgever bouw/techniek

Topic	Vragen	Opmerking
Bedrijfskenmerken	Naam: Functie: Naam bedrijf: Sector: Werkzaamheden: <u>Bedrijfskenmerken</u> Grootte van bedrijf: Schatting man/vrouw verdeling: Soort contracten: fulltime/parttime, tijdelijke contracten/ vaste contracten. Kunt u misschien beginnen door iets te vertellen over uw functie binnen [naam organisatie] (eerdere functies?)	
Definitie mantelzorg Vaststellen van het begrip mantelzorg	Wat verstaat u onder mantelzorg? EN WAAROM?	
Combineren werk en mantelzorg binnen organisatie Komt het combineren van werk en mantelzorg voor binnen de organisatie en zo ja, hoe vaak komt het voor?	Speelt het thema combineren van werk en mantelzorg binnen uw organisatie? Waarom wel/niet? Zijn er in uw organisatie werknemers die werk en mantelzorg combineren? Hoe vaak komt dit voor in uw organisatie?	

	<p>Hoe bent u op de hoogte van medewerkers die werk en mantelzorg combineren binnen uw organisatie?</p> <p>Zo nee, kunt u uitleggen wat maakt dat dit niet of, slechts in geringe mate, speelt binnen uw organisatie?</p>	
<p>Attitude Hoe wordt over mantelzorg en over de combinatie van mantelzorg en werk gedacht?</p>	<p>Hoe denkt u over mantelzorg in het algemeen? Hoe denkt u over mantelzorg binnen uw organisatie? Wat voor rol speelt de werkgever in het combineren van werk en mantelzorg volgens u?</p> <p>Privékwestie of niet? Wat is uw rol hierin als werkgever? EN WAAROM?</p>	
<p>Subjectieve norm</p>	<p>Denkt u dat het belangrijk wordt gevonden als u zich bezig houdt met mantelzorg op de werkvloer, waarom wel of niet? Door wie wordt het belangrijk gevonden?</p> <p>Hoe wordt over mantelzorg gesproken binnen de organisatie?</p> <p>Voelt u druk (voelde u druk) van binnen de organisatie (OR/werkgevers/ hoofd koepelorganisatie) om u te bekommeren over het thema mantelzorg binnen uw organisatie? Waarom wel/niet?</p> <p>Voelt u of voelde u druk van buiten de organisatie (andere werkgevers/ overheid/vakbond/ werkgeversvereniging etc.) om bezig te gaan met mantelzorg binnen uw organisatie? Zo ja, waar komt deze druk vandaan, waaruit bleek deze druk?</p>	
<p>Waargenomen controle over gedrag</p>	<p>Wie is volgens u verantwoordelijk voor een goede combinatie van werk en mantelzorg? Waarom?</p>	

<p>Gebruik van regelingen</p>	<p>Wat is uw rol als werkgever als het gaat om afstemming van werk en mantelzorg op de werkvloer? Heeft u invloed hierop? Waarom wel of niet?</p> <p>Op welk niveau moeten volgens u afspraken gemaakt worden over het combineren van werk en mantelzorg?</p> <ul style="list-style-type: none"> - landelijke wet- en regelgeving - in cao - binnen onderneming <p>Wat zijn de knelpunten en/of beste praktijken in het combineren van werk en mantelzorg binnen uw organisatie?</p> <p>Weet u hoe werknemers binnen uw organisatie werk en mantelzorg combineren? Zo ja, hoe combineren werknemers werk en mantelzorg? En zo nee, waardoor komt het dat u niet op de hoogte bent? Denkt u dat de medewerkers van uw organisatie op de hoogte zijn van de wettelijke verlofregelingen?</p>	
<p>Overig</p>	<p>Zijn er relevante onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen en die u graag nog wilt bespreken?</p>	
<p>Afronding en afsluiting</p>	<p>Heeft u nog contacten met andere werkgevers?</p> <p>Bedankt voor deelname aan dit interview!</p>	

4. Topiclijst experts

Topiclijst Experts

- Bedanken voor uitnodiging
- Voorstellen: Marianne van der Mijden, ik ben student aan de Universiteit Utrecht. Ik woon ook in Utrecht. Ik doe daar een master van de Algemene Sociale Wetenschappen → Arbeid, Zorg en Welzijn; beleid en interventie. Ik heb hiervoor een Hbo-opleiding maatschappelijk werk gedaan. Ik loop sinds februari stage bij het ministerie van SZW, afdeling arbeidsrecht en diversiteit. Hier speelt veel, Wet minimum loon, Wet Werk en Zekerheid en ook het onderwerp Arbeid en Zorg.
- Uitleg onderzoek: Voor de afronding van mijn scriptie doe ik een onderzoek. Door mijn afdeling, vooropleiding (MWD) en studie ben ik geïnteresseerd in zowel de zorgkant als de arbeidskant. Hierin ben ik me gaan verdiepen en kwam ik terecht bij dit onderwerp. Wat me opviel dat er weinig bekend is over hoe werkgevers hierin staan. Hier wil ik graag onderzoek naar doen. En ik denk dat u als hierin een belangrijke informatiebron voor bent. Ik maak in mijn scriptie een onderscheid tussen werkgevers in de zorg- en technieksector.
- Informed consent → toestemming om interview op te nemen, opname wordt nadat het uitgetypt is, gewist (opname n.v.t. bij telefonische interviews). Uitgetypte versie wordt opgestuurd, zodat u het kunt controleren op onjuistheden. Uw gegevens worden anoniem verwerkt. Wordt enkel genoemd het soort organisatie.

Topic	Vragen	Opmerkingen
Inleiding	Naam: Functie: Naam bedrijf: Werkzaamheden: <u>Kunt u misschien beginnen door mij iets te vertellen over uw functie binnen [organisatie]</u>	
Inleiding mantelzorg	Hoe bent u betrokken bij het onderwerp werk en mantelzorg? Wat is volgens u mantelzorg?	
Attitude mantelzorg	Waar denkt u aan bij mantelzorg? Hoe kijkt [u/organisatie] naar mantelzorg? (← Waaruit blijkt dit? Voorbeelden?) (heeft het onderwerp prioriteit?)	
Rol van [organisatie] m.b.t. mantelzorg	Wat is de rol van [organisatie] binnen het thema werk en mantelzorg? Wat doen zij? Voorbeelden?	

Afstemming werk en mantelzorg	<p>Wie is er volgens [u/organisatie] verantwoordelijk voor een goede afstemming tussen werk en mantelzorg? Waarom?</p> <p>Hoe moet deze afstemming eruit zien?</p>	
Rol werkgevers	<p>Wat is de visie van [organisatie] ten aanzien van werk en mantelzorg en de rol van werkgevers?</p> <p>Heeft [organisatie] over dit thema contact met werkgevers? Hoe krijgt dit vorm?</p>	
Visie op werkgevers	<p>Hoe denkt [u/organisatie] dat werkgevers hierin staan? Waarom? Waaruit blijkt dit?</p> <p>Waar denkt [u/organisatie] dat werkgevers tegenaan lopen bij het afstemmen van werk en mantelzorg op de werkvloer? Waarom?</p>	
Mantelzorg verschillende tussen sectoren (Zorg-Techniek)	<p>Zijn er verschillen tussen sectoren wat betreft het onderwerp mantelzorg? Wat voor verschillen? Wat kan hiervoor een verklaring zijn? Waarom?</p>	
Overig	<p>Zijn er relevante onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen en die u nog graag wilt bespreken?</p>	
Afronding en afsluiting	<p>(Heeft u contact met werkgevers die mogelijk zouden mee willen werken aan mijn onderzoek?)</p> <p>Bedankt voor deelname aan dit interview!</p>	

5. Codeboom werkgevers en experts Nvivo10

Name	Sources	References
Algemeen mantelzorg in technische of bouw organisatie	6	26
Er wordt niet gesproken over mantelzorg binnen de organisatie	3	4
Mantelzorg komt weinig tot niet voor als thema	5	11
Mantelzorg komt wel voor als thema	1	1
Algemeen mantelzorg in zorgorganisatie	2	3
Mantelzorg komt beetje voor als thema	1	1
Mantelzorg komt niet voor als thema	3	7
Mantelzorg komt wel voor als thema	3	7
Attitude	0	0
Attitude werk en mantelzorg	8	31
Negatief	5	35
Positief	4	18
mantelzorgproject	3	4
Rol werkgever	7	17
Betrokkenheid bij het thema werk en mantelzorg	1	7
Definitie mantelzorg	4	4
Geen definitie, onbekendheid met mantelzorg	1	1
Genoemde verschillen zorg vs. technieksector	2	7
Knelpunt werknemer	1	1
Mogelijkheden voor regeling werk en mantelzorg	7	10
Mogelijkheden voor regeling werk en mantelzorg	7	10
Belangrijk in afstemming werk en mantelzorg	7	24
Het nieuwe werken	2	8
Verlofregelingen	2	2
Wijze van afstemming	9	24
Sociale norm	7	16
Geen druk	4	5
Druk OR of koepelorganisatie	9	13
Druk van werknemers	2	2
Verwachte controle gedrag	7	13
Bekendheid regelingen	7	9
Knelpunten algemeen	6	22
Knelpunten sector techniek of bouw	4	10
Knelpunten sector zorg	4	7
Stimulerende factoren	2	4
Verantwoording afstemming	0	0
Beiden	4	4
Werknemer	7	10
Weinig knelpunten	3	4

Codes experts

Name	Sources	References
<ul style="list-style-type: none"> Aanleiding betrokkenheid werk en mantelzorg <ul style="list-style-type: none"> Niet actief, eigen taak, functie Wel actief, eigen taak, functie 	5	6
<ul style="list-style-type: none"> Belang van afstemming of aandacht voor mantelzorg en werk <ul style="list-style-type: none"> Toekomst Voorkomen van ziekte 	5	10
<ul style="list-style-type: none"> Belangrijk in afstemming werk en mantelzorg <ul style="list-style-type: none"> Arbeidscultuur Betrokkenheid werkgever Bewustwording werkgever Dialogo Maatwerk regelgeving 	5	11
<ul style="list-style-type: none"> knelpunten in werk algemeen <ul style="list-style-type: none"> Arbeidscultuur <ul style="list-style-type: none"> Weinig mogelijkheden om flexibel te werken Verwachting van knelpunten bij werknemers Verwachtingen van knelpunten bij werkgevers 	2	6
<ul style="list-style-type: none"> Rol werkgever <ul style="list-style-type: none"> Huidige rol,positie werkgevers Visie op rol werkgever 	0	0
<ul style="list-style-type: none"> Visie op rol werkgever <ul style="list-style-type: none"> faciliterende rol 	4	6
<ul style="list-style-type: none"> Verschil zorg en technieksector <ul style="list-style-type: none"> Man en vrouwverdeling, verschil taken 	6	10
<ul style="list-style-type: none"> Visie op werk en mantelzorg <ul style="list-style-type: none"> Mening over wie verantwoordelijk is Oplossing bij knelpunt afstemming Verbeteringen voor werk en mantelzorg 	3	6
<ul style="list-style-type: none"> Weinig belang voor thema werk en mantelzorg 	1	2