

MANTELZORG IMAGO **WINST** WERVING
TALENT WERKPLEZIER

**DE WINST VAN ZORGVRIENDELIJK
WERKGEVERSCHAP** De uitdaging van nu: werk en privé
in balans

KOSTENBESPARING
WIN/WIN SITUATIE
VERTROUWEN
TROTS ONTZORGEN
(M/V) DIVERSITEIT
BALANS BETROKKENHEID
VADERSCHAPSVERLOF
PRODUCTIVITEIT
VOORLOPER
VERLOFREGELINGEN
FLEXIBILITEIT
WERKPLEZIER

4 x winst met zorgvriendelijk werkgeverschap.



Ziekteverzuim

Kostenbesparing van **25%** op ziekteverzuim.
3.3 miljard euro totale kostenbesparing voor alle organisaties in Nederland samen.



Omzetgroei

Hogere omzet door **1,3%** meer omzetgroei.
5.7 miljard euro extra netto omzetstijging voor alle grote ondernemingen in Nederland samen.



Werving en verloop

Aantrekkelijke werkgever door **2%** minder verloop. Besparing wervingskosten: **7.100 euro** per nieuwe medewerker.



Vrouwen in topposities

Diverser senior management met **19%** vrouwen vs. **11%** gemiddeld. Voorkomt gedwongen vrouwenquotum.

INTRODUCTIE

De helft van alle medewerkers combineert betaald werk met zorgtaken voor kinderen. Eén op de vijf medewerkers combineert een baan met mantelzorgtaken. En de zorgdruk onder medewerkers zal steeds verder toenemen door de participatiesamenleving. Werkgevers kunnen er niet meer omheen: de combinatie van werk en zorg is een feit.

De toenemende (mantel)zorgtaken maken dat medewerkers fysiek en psychisch meer druk ervaren. Dit beïnvloedt de prestaties en inzetbaarheid van medewerkers. Vooral onder vrouwen is het risico op uitval groot, omdat zij nog altijd het grootste deel van de onbetaalde zorgtaken op zich nemen. Maar ook steeds meer mannen geven aan dat zij het belangrijk vinden om meer tijd te besteden aan de zorg voor hun kinderen en naasten.

Een goede balans tussen werk en privé wordt daarom steeds belangrijker voor medewerkers. Dit beïnvloedt mede de keuze voor een organisatie. Voor werkgevers vormt dit een nieuwe uitdaging, maar ook een kans om talent aan te trekken en te behouden, met zorgvriendelijk werkgeverschap. Maar hoe creëer je als werkgever een effectief en eerlijk zorgbeleid dat bijdraagt aan minder verzuim, lagere kosten, betere resultaten en een hogere productiviteit van de medewerkers? En wat is uiteindelijk de winst van zorgvriendelijk werkgeverschap? Vragen waar de werkgever van de toekomst antwoorden op moet vinden.

1. Stand van zaken	6
2. Zorgvriendelijk werkgeverschap	10
Indicator 1: Ziekteverzuim	14
Indicator 2: Omzetgroei	16
Indicator 3: Werving en verloop	18
Indicator 4: Vrouwen in topposities	20
3. Voorbeelden van Best Practices	22
Atlassian ontzorgt haar medewerkers	24
8samhoud consultancy biedt twee maanden vaderschapsverlof	26
Kindergarden maakt verlofregelingen transparant	28
Renault Nederland heeft een mantelzorgvriendelijk beleid	30
4. Conclusies en aanbevelingen	32

1. STAND VAN ZAKEN

“ ”

The challenge of work-life balance is without question one of the most significant struggles faced by modern man.

STEPHEN COVEY, AUTEUR VAN
'THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE'



De werk-privé balans staat al langere tijd op de agenda van werkgevers. Door technologische ontwikkelingen vervaagt de grens tussen werk en privé. Daarnaast verandert de rol die werk in het leven van medewerkers speelt. In toenemende mate beseffen werkgevers dat zij ook een zorgtaak hebben voor hun medewerkers en voelen de noodzaak om hun medewerkers te faciliteren in het vinden van een balans. Werkgevers beseffen steeds meer dat medewerkers alleen het beste uit zichzelf kunnen halen als ze daar fysiek, psychisch en emotioneel toe in staat zijn.

De afgelopen jaren lag de nadruk bij veel organisaties op het stimuleren van een gezonde levensstijl. Door medewerkers aan te moedigen om gezond te eten en te bewegen. Bijvoorbeeld met gezonde voeding in de kantine, sportvergoedingen, gezondheidschecks en coaching. Tegelijkertijd anticiperen werkgevers nog beperkt op de toenemende zorgtaak van hun medewerkers. Terwijl de ervaren werkdruk van de medewerkers met een zorgtaak toeneemt en het verzuim met stressgerelateerde klachten flink is gestegen. Onder vrouwen zijn deze gevolgen het sterkst waarneembaar. Werkgevers die wel op de toenemende zorgtaken inspelen, doen dit nog vaak in de vorm van incidentele oplossingen. Weinig organisaties hebben een brede visie op zorgvriendelijk beleid. Wel neemt het gevoel van urgentie toe onder werkgevers om hun medewerkers actief te faciliteren in het combineren van werk met zorgtaken.

Onderzoek van WOMEN Inc. laat zien dat tweederde van de werkgevers zich zorgen maakt over de toenemende zorgdruk bij medewerkers.¹ Zij zien vooral een stijging van het aantal medewerkers dat werk met mantelzorg combineert. Werkgevers vinden het echter lastig te bedenken hoe zij op deze ontwikkeling moeten inspelen en wat een 'zorgvriendelijk' beleid hen kan opleveren. Hierdoor komt het merendeel van de werkgevers pas in actie als er ziekteverzuim optreedt.

Daarom is het cruciaal dat werkgevers gaan anticiperen op de toenemende druk die medewerkers ervaren door de combinatie van werk en zorg(taken). Ondersteuning hierin draagt bij aan zowel het welzijn van medewerkers als aan de resultaten van de organisaties. Want werknemers met werk en privé

¹ De toekomst van goed werkgeverschap. WOMEN Inc. 2014.

in balans zijn vitaler, productiever, innovatiever, werken beter samen en zijn meer tevreden over hun werk. Bovendien hebben zij meer vertrouwen in het management. En wederzijds vertrouwen is de basis van een succesvolle organisatiestructuur.

“ ”

De zorgeloze werknemer bestaat niet meer. Als werkgevers het groeiende 'leger' van zorgende werknemers niet ondersteunen, wordt er geen moderne participatiesamenleving gerealiseerd.

KIM PUTTERS, DIRECTEUR SOCIAAL EN CULTUREEL PLANBUREAU (SCP)

2. ZORGVRIENDELIJK WERKGEVERSCHAP

“ ”

Moderne werkgevers halen het beste uit hun mensen, omdat ze hun medewerker echt centraal zetten en oog hebben voor de verhouding tussen werk en privé.

BASTIAAN KONIJNENBELT, GREAT PLACE TO WORK®

2. ZORGVRIENDELIJK WERKGEVERSCHAP

12

Great Place to Work® doet wereldwijd onderzoek naar goed werkgeverschap door de mate van vertrouwen, trots en plezier te meten.² In Nederland investeren steeds meer organisaties, van klein tot groot, in goed werkgeverschap. Organisaties beseffen dat als zij écht investeren in hun medewerkers, ze als organisatie ook succesvoller zijn. Daarnaast begrijpen deze 'goede werkgevers' dat het niet alleen om resultaten en productiviteit gaat, maar ook om het geluk en welzijn van hun mensen.

Goed werkgeverschap betekent elke dag bouwen aan een cultuur van vertrouwen. Zorg voor de medewerker is hier een belangrijk onderdeel van. Denk hierbij aan het tonen van een oprechte interesse in de medewerker, het creëren van een psychisch en emotioneel gezonde werkomgeving en het faciliteren van een goede werk-privé balans. Deze balans is ook belangrijk voor de zorgtaken van de medewerker, zoals de zorg voor kinderen en mantelzorg. Oprechte en eerlijke zorg van de werkgever draagt dan ook bij aan het geluk en welzijn van de medewerkers en hun omgeving. En dus ook aan de organisatie.

DEFINITIE

Een Great Workplace is een organisatie waar de medewerkers vertrouwen hebben in de mensen voor wie zij werken, trots zijn op wat zij doen en plezier hebben met de collega's waar ze mee samenwerken.

WOMEN Inc. en Great Place to Work® hebben samen inzichtelijk gemaakt welke winst er te behalen valt wanneer organisaties als 'zorgvriendelijk' gezien worden. Voor deze whitepaper heeft Great Place to Work® een analyse gemaakt in hoeverre medewerkers vinden dat ze aangemoedigd

² Elk jaar voert Great Place to Work® het Trust Index® medewerkersonderzoek uit in 46 landen onder circa 6000 organisaties die meer dan 12 miljoen medewerkers vertegenwoordigen. Daarnaast evalueert Great Place to Work® wereldwijd het werkgeversbeleid middels de Culture Audit®.

2. ZORGVRIENDELIJK WERKGEVERSCHAP

13

worden in hun werk-privé balans.³ Vervolgens is geanalyseerd wat voor resultaten deze 'zorgvriendelijke organisaties'⁴ laten zien op vier winstindicatoren: ziekteverzuim, groei in omzet, verloop en vertegenwoordiging van vrouwen in senior management posities.

WINSTINDICATOREN

Wat levert het een organisatie op als zij aandacht heeft voor de werk-privé balans van de medewerkers? Onderzoek laat zien dat werkgevers verwachten dat dit leidt tot meer tevreden en betrokken medewerkers, een betere werksfeer en een positieve bijdrage kan leveren aan het imago van de organisatie. Werkgevers verwachten daarentegen ook dat een zorgvriendelijk beleid hoge kosten met zich meebrengt voor de organisatie, zoals de kosten voor vervanging of het bieden van extra verlofregelingen.⁵ Maar is dit ook zo? Hoe scoren de zorgvriendelijke organisaties ten opzichte van gemiddelde organisaties in Nederland als we ons richten op 'harde' indicatoren als verzuim, omzetgroei, werving en verloop? En wat betekent dit voor het aantal vrouwen in senior management posities? Is er inderdaad sprake van een win-win situatie?

³ Voor deze analyse is de data van het medewerkersonderzoek geanalyseerd. Dit onderzoek bestaat uit 58 stellingen waarvan 7 stellingen gaan over de zorg voor medewerkers. In deze whitepaper richten we ons vooral op de stelling 'Mensen worden aangemoedigd om balans aan te brengen tussen hun werk- en privé-leven'.

⁴ Het betreft hier 29 organisaties die uiteenlopende bedrijven representeren qua omvang en branches. Deze organisaties vertegenwoordigen samen 3.869 medewerkers.

⁵ De toekomst van goed werkgeverschap. WOMEN Inc. 2014.

INDICATOR 1: Ziekteverzuim



Ziekteverzuim

Kostenbesparing van **25%** op ziekteverzuim.
3.3 miljard euro totale kostenbesparing voor alle organisaties in Nederland samen.



Omzetgroei

Hogere omzet door **1,3%** meer omzetgroei.
5.7 miljard euro extra netto omzetstijging voor alle grote ondernemingen in Nederland samen.



Werving en verloop

Aantrekkelijke werkgever door **2%** minder verloop. Besparing wervingskosten: **7.100 euro** per nieuwe medewerker.



Vrouwen in topposities

Diverser senior management met **19%** vrouwen vs. **11%** gemiddeld. Voorkomt gedwongen vrouwenquotum.

“ ”

Als werkgever en werknemer samen in gesprek gaan over oplossingen voor een goede werk en zorg balans, levert dit winst op voor de organisatie, onder andere doordat het ziekteverzuim daalt.

HARRY VAN DE KRAATS, ALGEMEEN DIRECTEUR ALGEMENE WERKGEVERSVERENIGING
NEDERLAND (AWVN)

Het gemiddelde ziekteverzuim in Nederland is 3,9%.⁶ Dit verzuimpercentage is de afgelopen 10 jaar redelijk stabiel gebleven. Opvallend is echter dat verzuim als gevolg van stressklachten wel sterk is toegenomen. De afgelopen vijf jaar is dit psychisch ziekteverzuim verachtvoudigd. Overbelasting door de combinatie van werk en zorg speelt hierbij een steeds grotere rol. Bedrijfsartsen signaleren dat mensen de zorg voor kinderen of mantelzorg steeds moeilijker kunnen combineren met werk. De stress die dit met zich meebrengt, leidt ertoe dat mensen hun werk moeilijker kunnen volhouden.⁷

Absentie en risico op burn-out hangt samen met het steeds meer moeten combineren van werk en zorg. Op de lange termijn leiden werk-zorg conflicten tot een fysieke en mentale slechtere gezondheid van de werknemer wat weer samengaat met vaker en langduriger verzuim. Voor werkgevers betekent dit naast de directe kosten van verzuim zoals loon-doorbetaling en arbodienstverlening ook indirecte kosten zoals productiviteitsverlies, kosten voor vervangend personeel en kosten voor re-integratie.⁸

Aandacht voor de werk-zorg balans van medewerkers kan overbelasting en daarmee verzuim van medewerkers voorkomen. Zien we dit terug in de verzuimcijfers van de zorgvriendelijke organisaties? Uit analyse blijkt dat deze organisaties een gemiddeld verzuim van 2,9% rapporteren, 1% lager dan het landelijk gemiddelde. Dit kan een aanzienlijke kostenbesparing voor organisaties opleveren. ArboNed berekende dat verzuim werkgevers jaarlijks 13 miljard euro kost. 90 procent van de werkgevers blijkt niet op de hoogte van deze kosten.⁹ Om een idee te geven: wanneer we in Nederland het verzuimpercentage met 1% reduceren, zou dit leiden tot een kostenbesparing voor de werkgevers van 3.3 miljard euro per jaar.¹⁰

⁶ CBS Statline Ziekteverzuimpercentages, cijfer 2015.

⁷ Megatrends Stress. ArboNed 2014.

⁸ Williams e.a. *Beyond Work-Life "Integration"*. Annual Review of Psychology, 2016 (in press)

⁹ www.arboned.nl

¹⁰ Bij een 3,9% verzuim waren de verzuimkosten voor de werkgevers in Nederland 13 miljard euro. Dat betekent dat bij een verzuim van 2,9% de verzuimkosten afgerond 9.7 miljard euro zijn. Dat is een besparing van 3.3 miljard euro per jaar.

INDICATOR 2: Omzetgroei



Ziekteverzuim

Kostenbesparing van **25%** op ziekteverzuim.
3.3 miljard euro totale kostenbesparing voor alle organisaties in Nederland samen.



Omzetgroei

Hogere omzet door **1,3%** meer omzetgroei.
5.7 miljard euro extra netto omzetstijging voor alle grote ondernemingen in Nederland samen.



Werving en verloop

Aantrekkelijke werkgever door **2%** minder verloop. Besparing wervingskosten: **7.100 euro** per nieuwe medewerker.



Vrouwen in topposities

Diverser senior management met **19%** vrouwen vs. **11%** gemiddeld. Voorkomt gedwongen vrouwenquotum.

“ ”

Studies show that when working parents take time to be with their newborns, outcomes are better for the children and family. At Facebook we offer our US employees up to 4 months of paid maternity or paternity leave which they can take throughout the year.

MARK ZUCKERBERG, MEDE-OPRICHTER EN CEO VAN FACEBOOK

Zuckerberg deed deze uitspraak nadat hij 2 maanden vaderschapsverlof opnam na de geboorte van zijn dochter. De aandelen van Facebook zijn in 2015 met 38% gestegen.

Onderzoek toont aan dat zorgvriendelijk beleid de omzet en winst van bedrijven positief kan beïnvloeden. Door het bieden van zorgvriendelijke arrangementen kunnen organisaties zich profileren als aantrekkelijke werkgever en neemt het aanbod van beter gekwalificeerde sollicitanten toe. Werkgevers kunnen vervolgens kiezen voor kandidaten met het gewenste profiel die goed binnen de cultuur van de organisatie passen. Ook blijkt dat bedrijven op de dag dat ze hun zorgvriendelijke arrangementen bekend maakten, meer winst behaalden op de beurs. Zorgvriendelijk beleid kan in die zin dus ook bijdragen aan een positief imago van de organisatie en de winstgevendheid. Bovendien kwam uit de studies naar voren dat zorgvriendelijk beleid samenhangt met de ervaren baantevredenheid van medewerkers, wat weer te relateren is aan de productiviteit en winstgevendheid van een bedrijf.¹¹

Maar hoe is dit voor de zorgvriendelijke organisaties? Zij realiseerden in 2015 een groei in omzet van 4,3% ten opzichte van 2014. Dat is 1,3% hoger dan de gemiddelde groei van grote ondernemingen in Nederland van 3% in datzelfde jaar¹². Dit betekent dat als alle grote bedrijven in Nederland dezelfde procentuele omzetstijging hadden gerealiseerd, dit geleid zou hebben tot een omzetgroei voor de grote ondernemingen in Nederland van 19.1 miljard euro (in plaats van 13.4 miljard). In andere woorden; de groei in netto-omzet zou 5.7 miljard euro hoger zijn.

¹¹ Kelly e.a. *Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes*. The Academy of Management Annals, 2008

¹² In 2014 bedroeg de netto-omzet van grote ondernemingen in Nederland volgens het CBS 444.8 miljard euro. In 2015 was de omzet 458.2 miljard. Dit betekent een stijging van 13.4 miljard euro oftewel een groei van 3%. Bron: www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2015/51/netto-omzet.

INDICATOR 3: Werving en verloop



Ziekteverzuim

Kostenbesparing van **25%** op ziekteverzuim.
3.3 miljard euro totale kostenbesparing voor alle organisaties in Nederland samen.



Omzetgroei

Hogere omzet door **1,3%** meer omzetgroei.
5.7 miljard euro extra netto omzetstijging voor alle grote ondernemingen in Nederland samen.



Werving en verloop

Aantrekkelijke werkgever door **2%** minder verloop. Besparing wervingskosten: **7.100 euro** per nieuwe medewerker.



Vrouwen in topposities

Diverser senior management met **19%** vrouwen vs. **11%** gemiddeld. Voorkomt gedwongen vrouwenquotum.

“ ”

De moderne werkgever houdt rekening met zorgtaken van werknemers. Door bij te dragen aan een gezond werkklimaat kunnen werkgevers zowel vrouwelijk als mannelijk talent blijven aantrekken én behouden.

SASKIA DE HOOG, WOMEN INC.

97% van de millennials vindt flexibiliteit en de werk-privé balans zeer belangrijk en houdt hier rekening mee in de keuze voor een organisatie. Dit blijkt uit grootschalig onderzoek van PricewaterhouseCoopers onder millennials naar hun wensen op werkgebied.¹³

Wanneer organisaties niet inspelen op deze behoefte of het wegzetten als iets wat alleen vrouwen betreft, lopen ze het risico geen millennial talent aan te trekken of te behouden, waarschuwt het rapport. Ander onderzoek laat zien dat werkgevers zelf ook denken meer talent aan te kunnen trekken en te behouden door het bieden van zorgvriendelijke regelingen. Zij verwachten dat jezelf profileren als zorgvriendelijke werkgever bijdraagt aan een positief imago richting klanten en toekomstige werknemers.¹⁴

Een manier om de aantrekkelijkheid van een werkgever te beoordelen, is door te kijken naar het verloop in de organisatie. Hoe goed zijn de zorgvriendelijke organisaties in staat om hun talenten te behouden? In 2015 is het verloop bij deze organisaties 4%. Dit is ruim 2% lager dan het landelijk gemiddelde van 6,1%.¹⁵ Een goede werk-privé balans draagt bij aan het welzijn en werkplezier van medewerkers. Hierdoor willen zij vaak nog lang bij de organisatie werken.

Het verloopcijfer is belangrijk omdat dit onder meer invloed heeft op de kosten. Als een collega (vrijwillig) vertrekt, dan moet vaak een nieuwe medewerker geworven en geselecteerd worden. Als een werkgever ervoor kiest de werving en selectie uit te besteden, kost dit gemiddeld 20 tot 25 procent van het bruto jaarsalaris van de betreffende kandidaat.¹⁶ In geval van een modaal jaarsalaris van 35.500 euro betekent dit een uitgave van 7.100 euro in het werven en selecteren van een nieuwe collega. Dit bedrag kan fors oplopen, afhankelijk van de functie, gewenste competenties, branche en werving- en selectiebureau.

¹³ The female millennial: a new area of talent. PricewaterhouseCoopers, 2015.

¹⁴ Vinkenburg e.a. *Promoting new norms and true flexibility: Sustainability in combining career and care*, in *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 2015, Edward Elgar: London.

¹⁵ <http://www.haygroup.com/nl/press/details.aspx?id=37385> Cijfer 2013 met verwachting dat tot 2015 personeelsverloop stabiel blijft, met mogelijk hoger verloop vanaf 2015. Geen recentere cijfer beschikbaar.

¹⁶ <http://www.penoenzo.nl/w-s.html>

INDICATOR 4: Vrouwen in topposities



Ziekteverzuim

Kostenbesparing van **25%** op ziekteverzuim.
3.3 miljard euro totale kostenbesparing voor alle organisaties in Nederland samen.



Omzetgroei

Hogere omzet door **1,3%** meer omzetgroei.
5.7 miljard euro extra netto omzetstijging voor alle grote ondernemingen in Nederland samen.



Werving en verloop

Aantrekkelijke werkgever door **2%** minder verloop. Besparing wervingskosten: **7.100 euro** per nieuwe medewerker.



Vrouwen in topposities

Diverser senior management met **19%** vrouwen vs. **11%** gemiddeld. Voorkomt gedwongen vrouwenquotum.

“ ”

Door een meer divers management ontstaat per definitie een betere, meer afgewogen besluitvorming in de bestuurskamer. Zo worden betere resultaten geboekt. Al vele jaren komen er meer vrouwen van universiteiten en hogescholen dan mannen, en met betere resultaten: het is pure kapitaalvernietiging als dat talent niet wordt benut.

JEROEN SMIT, ONDERZOEKSJOURNALIST, PRESENTATOR, SCHRIJVER EN HOOGLERAAR JOURNALISTIEK

Het tekort aan vrouwen aan de top is in Nederland een actuele discussie. Steeds meer organisaties zien het belang in van een meer gelijke verdeling in de top van de organisatie. Desalniettemin blijft Nederland internationaal gezien sterk achter als het gaat om het percentage vrouwen in hogere posities.¹⁷

Het niet kunnen behouden van vrouwen vanaf middenmanagementniveau belemmert vooral de doorstroom naar topfuncties.¹⁸ Discussies om de doorstroom van vrouwen te bevorderen beperken zich vaak tot het instellen van een verplicht quotum. Veel minder vaak gaat de discussie over hoe zorgvriendelijke arrangementen kunnen bijdragen aan meer diversiteit aan de top. Terwijl onderzoek laat zien dat dergelijke regelingen samenhangen met het aantrekken en behouden van vrouwen op verschillende posities in de organisatie.¹⁹

Zo kennen organisaties die een uitgebreid betaald vaderschapsverlof bieden meer vrouwen in topfuncties. Genderneutraalverlof zorgt ervoor dat organisaties vrouwen niet langer als risico zien, omdat ook mannen ouderschapsverlof krijgen. Bij deze organisaties is de doorstroom naar de top voor vrouwen een stuk makkelijker.

Ook qua percentage vrouwen in topposities scoren de zorgvriendelijke organisaties goed. Bij deze organisaties wordt 19% van de senior management posities bekleed door een vrouw. Dat is bijna twee keer zoveel als het landelijke gemiddelde van 11%.²⁰ De diversiteit en gelijkwaardigheid wordt binnen deze organisaties gepromoot en geborgd. Promoties gaan naar de personen die dit verdienen en mensen worden eerlijk behandeld onafhankelijk van geslacht. Hiermee bouwen deze bedrijven aan het vertrouwen wat bijdraagt aan hun succes.

¹⁷ Emancipatiemonitor 2014, CBS/SCP

¹⁸ Monitor Talent naar de Top, Talent naar de Top 2015.

¹⁹ Vinkenburg e.a. *Promoting new norms and true flexibility: Sustainability in combining career and care*, in *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 2015, Edward Elgar: London.

²⁰ Vrouwelijke managers in opmars, Michael Page, 2016.

3. VOORBEELDEN VAN BEST PRACTICES

“ ”

Welke stappen kunnen werkgevers ondernemen om hun medewerkers structureel en preventief te ondersteunen in hun werk-privé balans? Deze vier organisaties zijn voorbeelden van goed werkgeverschap met zorgvriendelijk beleid.



3. VOORBEELDEN VAN BEST PRACTICES

24

Best practice #1

Organisatie:

Atlassian

Branche:

Informatie technologie

- Software

Aantal medewerkers:

65 (24 vrouw / 41 man)

ATLASSIAN ONTZORGT HAAR MEDEWERKERS

Atlassian realiseerde in 2015 een omzetgroei van maar liefst 49% ten opzichte van het voorgaande jaar. Opvallend is ook het hoge percentage van 50% vrouwen in senior management posities in 2015. Dit is 5 keer zo hoog vergeleken met het Nederlandse gemiddelde. Daarnaast is het ziekteverzuim met 2,6% in 2015 laag vergeleken met het gemiddelde verzuim van 3,9% in Nederland. De afgelopen 12 maanden was het ziekteverzuim bij Atlassian zelfs maar 1,9%. Niet verrassend is dan ook het enorm hoge percentage medewerkers dat zegt trots te zijn om bij Atlassian te werken: 98%. In 2015 ontving Atlassian Nederland circa 1.700 sollicitaties.

Als teamleider zag ik op tegen de invoering van het langere vaderschapsverlof. Nu ik het in de praktijk heb meegemaakt, zie ik dat het door een goede planning prima op te vangen is. Bovendien komen collega's heel relaxed terug. Als vader heb ik dit zelf ook ervaren.

BAS JANSEN, MEDEWERKER ATLASSIAN

Voor medewerkers met zorgtaken staat Atlassian klaar. Zo bieden ze moeders en vaders langer betaald verlof dan wettelijk is vastgesteld. Moeders mogen bij Atlassian 20 weken verlof opnemen (4 weken meer dan het wettelijk recht). Vaders krijgen 6 weken betaald verlof (wettelijk krijgen vaders 2 dagen verlof). Door medewerkers wordt Atlassian als zeer zorgvriendelijk ervaren.

Voor medewerkers die acuut te maken krijgen met een zorgvraag uit hun omgeving wordt alles in werking gesteld om hieraan te kunnen voldoen. Dit uit zich in flexibele werktijden die onder andere helpen als een kind onverwacht moet worden opgehaald van de opvang of uit school. Voor internationale medewerkers wordt een ticket naar huis betaald als (schoon) ouders zorg nodig hebben. Een medewerker van Atlassian die plotseling naar zijn zieke vader in het buitenland moest, kreeg direct een paar dagen vrij en een ticket naar huis. Toen het weer beter ging met zijn vader heeft hij nog 2,5 week vanuit het buitenland gewerkt waardoor hij tussen zijn werk door naar het ziekenhuis kon. Dit is ontzorgen in de praktijk.

3. VOORBEELDEN VAN BEST PRACTICES

25



We willen medewerkers een uitdagende werkplek bieden, waarin ze de ruimte hebben om zich te ontplooien. Het is dus niet meer dan logisch dat we rekening houden met het privéleven van onze medewerkers.

VIVIAN SWEEP, HR BUSINESS PARTNER EMEA ATLASSIAN

Betrokkenheid bij medewerkers met acute zorgvragen uit hun omgeving betaalt zich terug. Je ontzorgt hiermee de medewerker. Dit geeft rust en vertaalt zich terug in vertrouwen tussen management en medewerkers.

PRAKTIJKVOORBEELD

Bij Atlassian gaat zorgverlof niet ten koste van carrièrekansen. Zo kreeg een hoogzwangere vrouw van wie het jaarcontract afliep een vaste aanstelling. Ondanks dat ze op korte termijn op verlof zou gaan. Hetzelfde geldt voor mannelijke medewerkers. Door het betaalde vaderschapsverlof is er geen onderscheid tussen vrouwelijke en mannelijke medewerkers.

3. VOORBEELDEN VAN BEST PRACTICES

26

Best practice #2

Organisatie:

&samhoud consultancy

Branche:

Consultancy

Aantal medewerkers:

128 (82 vrouw / 46 man)

&SAMHOUD CONSULTANCY BIEDT TWEE MAANDEN VADER- SCHAPSVERLOF

Met 9.000 sollicitaties die &samhoud in 2015 ontving, kan deze 'medium sized' organisatie met recht een zeer aantrekkelijke werkgever worden genoemd. 95% van de medewerkers is dan ook trots om bij &samhoud te werken. Opvallend is ook de m/v diversiteit in het management: meer dan de helft van de senior management posities wordt bekleed door een vrouw. Ook groeit de organisatie elk jaar sterk. In 2014 had &samhoud een omzet-groei van 35% ten opzichte van het voorgaande jaar (cijfer 2015 nog niet bekend). Vanuit de visie van wederzijds vertrouwen wordt het ziekteverzuim bij &samhoud niet actief bijgehouden of gemonitord.

**Het verlof zorgde voor rust in ons gezin, een goede band
tussen mij en mijn kind en maakt mij enorm trots op mijn
organisatie.**

SANDER ASMA, MEDEWERKER &SAMHOUD

In Nederland is het wettelijk geregeld dat vaders twee dagen betaald verlof op kunnen nemen na de geboorte van hun kind. Hier komen vanaf 2017 drie dagen betaald verlof bij. Hiermee komen de overheid en de werkgevers de medewerkers tegemoet, maar de behoefte blijft bij veel vaders bestaan om meer tijd met hun kind door te brengen na de geboorte. Nederland blijft met het korte vaderschapsverlof ver achter op andere Europese landen. In Duitsland, Zweden en Denemarken krijgen ouders respectievelijk 16 maanden, 14 maanden en 32 weken ouderschapsverlof wat verdeeld kan worden onder de ouders.

Bij consultancybureau &samhoud krijgen alle mannen die vader worden twee maanden vaderschapsverlof. Dit verlof is verplicht en wordt 100% uitbetaald. Het is tien jaar geleden ingevoerd met het idee dat vaders voldoende tijd door kunnen brengen met hun pasgeboren kind. Bovendien ziet &samhoud het vaderschapsverlof als een belangrijke winst voor de organisatie: medewerkers keren na de twee maanden verlof voor 100% terug. Ze hebben tijd gehad om te wennen aan de nieuwe situatie en zijn weer klaar om zich op hun werk te richten.



3. VOORBEELDEN VAN BEST PRACTICES

27



**We sturen niet op aanwezigheid, maar op waardetoe-
voeging en productiviteit. Wij geloven in vrijheid en
verantwoordelijkheid over en weer.**

SALEM SAMHOUD, OPRICHTER &SAMHOUD

Hoewel het aanbieden van langer vaderschapsverlof wettelijk niet verplicht is, kun je hier als werkgever wel bewust voor kiezen. Door deze vorm van oprechte zorg investeer je als werkgever in je medewerkers wat zich terugvertaalt in een groter commitment.

PRAKTIJKVOORBEELD

Een van de partners van &samhoud overwoog om bij de geboorte van zijn derde kind af te zien van zijn twee maanden verlof. Hij wist ondertussen wel wat het betekende om vader te worden. De oprichter van &samhoud ging hier niet mee akkoord en verplichtte hem het verlof wel op te nemen. Het vaderschapsverlof hoort bij de visie van de organisatie en die moet je als partner ook uitstralen. En eigenlijk was de partner er erg blij mee, want drie kinderen is toch wel heel anders dan twee.

3. VOORBEELDEN VAN BEST PRACTICES

28

Best practice #3

Organisatie:

Kindergarden

Branche:

Kinderopvang

Aantal medewerkers:

739 (730 vrouw / 9 man)

KINDERGARDEN MAAKT VERLOFREGELINGEN TRANSPARANT

Kindergarden behaalde ondanks de bezuinigingen in de kinderopvang een omzetgroei van 20% in 2015. Kindergarden is een werkgever waar mensen graag willen werken. Zo is 95% van de medewerkers trots om bij Kindergarden werkt en ontving de organisatie in 2015 7800 sollicitaties. Een hoog aantal vrouwelijke medewerkers in een bedrijf betekent niet vanzelfsprekend een hoog percentage vrouwen op topposities. Met 60% vrouwen in het senior management, heeft Kindergarden bijna 6 keer zoveel vrouwen op deze posities vergeleken met het gemiddelde bij Nederlandse organisaties. Met een ziekteverzuim van 3,7% in 2015 scoort Kindergarden ook iets beter vergeleken met het gemiddelde verzuim in Nederland. Maar beduidend beter vergeleken met het gemiddelde verzuim van 4,9% in de kinderopvangbranche.

Toen er bij mijn zoontje Diabetes type 1 geconstateerd werd, is de zorg voor ons gezin en onze zoon flink veranderd. Kindergarden heeft mij tijd en ruimte geboden om alles op een rijtje te zetten en heeft met mij meegedacht over de opname van zorgverlof voor de vele ziekenhuisbezoeken.

DAVINIA MARTENS, MEDEWERKER KINDERGARDEN

Veel werkgevers zien medewerkers die met zorgverlof zijn vooral als lastig en kostbaar vanwege bijvoorbeeld de kosten van vervanging. Hierdoor zijn werkgevers ook terughoudend om verlofregelingen actief bekend te maken in de organisatie. Kinderopvangorganisatie Kindergarden is een organisatie waar voornamelijk (jonge) vrouwen werken. De organisatie heeft gemiddeld met 50 zwangerschappen per jaar te maken. Kindergarden ervaart de zorgtaken van medewerkers niet als probleem, maar als een vanzelfsprekendheid. Door hier rekening mee te houden, is Kindergarden in staat om goede medewerkers te behouden.

Ze doen dit onder andere door een talent management programma. Via de Kindergarden Academie worden medewerkers opgeleid en voorbereid voor de doorstroom naar een hogere positie, bijvoorbeeld van pedagogisch medewerker naar pedagogisch expert of vestigingsmanager. Hierdoor is er altijd een vervanger beschikbaar als iemand met verlof gaat en biedt het

3. VOORBEELDEN VAN BEST PRACTICES

29

tegelijkertijd andere medewerkers de kans om werkervaring op te doen en zo door te stromen. Het verlof wordt door Kindergarden dus specifiek ingezet om talenten te behouden en aan te trekken.

Ook is Kindergarden transparant naar haar medewerkers over verlofregelingen en krijgen alle medewerkers inzicht in de wettelijke en niet-wettelijke verlofmogelijkheden. Dit zorgt ervoor dat medewerkers de ruimte voelen om hun zorgtaken te bespreken en samen met collega's en leidinggevenden te zoeken naar de beste oplossing. Dit kan alleen in een organisatie waarin er onderling vertrouwen bestaat, dit is dan ook een van de factoren waarmee je een goede werkgever bent.

Het is vanzelfsprekend dat medewerkers te maken hebben met zorgtaken, door hier rekening mee te houden weten wij talent te behouden.

NICOLE KRABENBORG, ALGEMEEN DIRECTEUR KINDERGARDEN

Je kunt er als werkgever bewust voor kiezen om verlofregelingen actief onder de aandacht te brengen. Zo kunnen medewerkers altijd gezamenlijk de beste oplossing zoeken. En komt talent tot zijn recht en blijft behouden.



PRAKTIJKVOORBEELD

Elke nieuwe medewerker van Kindergarden krijgt de 'Kindergarden wegwijzer'. Een leuk en informatief boekje waarin de arbeidsvoorwaarden en regelingen van Kindergarden staan beschreven. Het bevat een apart hoofdstuk over alle soorten verlofregelingen die er voor medewerkers zijn met een uitgebreide beschrijving. In een gesprek met de algemeen directeur en de HR directeur van Kindergarden reageerden zij zeer verbaasd dat weinig organisaties hier zo transparant over zijn. "Je moet je medewerkers juist zo wijs mogelijk maken over verlofregelingen!", was hun reactie.

3. VOORBEELDEN VAN BEST PRACTICES

30

Best practice #4

Organisatie:

Renault Nederland

Branche:

Autobranche

Aantal medewerkers:

105 (23 vrouw / 82 man)



RENAULT NEDERLAND HEEFT EEN MANTELZORGVRIENDELIJK BELEID

91% van de medewerkers is trots om bij Renault Nederland te werken. In 2015 bedroeg het kort en middellang verzuim slechts 1,1%. Vanwege enkele langdurige (niet-werkgerelateerde) ziekten ligt het totale ziekteverzuim op 3,3%, beduidend lager dan het gemiddelde ziekteverzuim in Nederland. 24% van de senior management posities wordt door een vrouw bekleed. Renault Nederland kende in 2015 een omzetgroei van 7% ten opzichte van 2014.

Het geeft me rust dat mijn werkgever met mij meedenkt en vertrouwen geeft, zodat ik mijn moeder kan begeleiden als mantelzorger. Renault is goed voor mij en daardoor ben ik super gemotiveerd om mijn best te doen.

GERT HOLTMAN, MEDEWERKER RENAULT NEDERLAND

Nog weinig organisaties hebben beleid ontwikkeld met betrekking tot mantelzorg, dit wordt veelal gezien als een privé-zorgtaak. Met de toenemende vervaging van de relatie werk-privé en de toenemende impact van zorgtaken, beginnen de voorlopers hierop beleid te ontwikkelen. Renault Nederland is hier een goed voorbeeld van.

Renault Nederland heeft een levensfasebewust personeelsbeleid dat zich uit in een sterk verantwoordelijkheidsgevoel om te zorgen voor zijn medewerkers. Binnen het personeelsbeleid is specifiek aandacht voor mantelzorg om ook medewerkers met mantelzorgtaken zo goed mogelijk te faciliteren. Eind 2015 ontving Renault Nederland hiervoor de Erkenning 'Wij werken mantelzorgvriendelijk' van stichting Werk & Mantelzorg.

Medewerkers van Renault Nederland kunnen in overleg flexibel werken of thuiswerken. Daarnaast zijn er een aantal concrete acties ondernomen om een mantelzorgvriendelijk bedrijf te worden. Zo is een aparte pagina op intranet ingericht over mantelzorg waar naast achtergrondinformatie ook handvatten worden geboden voor de mantelzorgers. Er zijn brochures over werk en mantelzorg onder de medewerkers verspreid. Ook wordt mantelzorg besproken tijdens het functioneringsgesprek en zijn er workshops

3. VOORBEELDEN VAN BEST PRACTICES

31

voor leidinggevend en over dit onderwerp. Daarnaast wordt mantelzorg besproken tijdens afdelingsoverleggen.



Een innovatief en modern bedrijf houdt rekening met de mantelzorgtaken van zijn medewerkers. Een goede balans tussen werk en privé draagt bij aan de motivatie en het enthousiasme van werknemers en daardoor ook aan hun productiviteit.

NICOLIEN VAN DUINEN, HR DIRECTEUR RENAULT NEDERLAND

De meeste organisaties zijn nog niet bezig met mantelzorgvriendelijk beleid. Maar als werkgever kun je overbelasting van werknemers voorkomen door hierover proactief in gesprek te gaan met je medewerkers. Door deze vorm van oprechte zorg investeer je als werkgever in je medewerkers wat zich terugvertaalt in motivatie en inzet.

PRAKTIJKVOORBEELD

Mantelzorg wordt vaak gezien als een privé-aangelegenheid, ook door de werknemers. Zo gebruikte een werknemer van Renault al zijn vakantiedagen om voor zijn zieke moeder te zorgen. Toen zijn leidinggevende dat merkte, is ze met hem in gesprek gegaan en heeft hem geholpen met de mantelzorgregeling die het bedrijf speciaal daarvoor heeft. Zo kon hij alsnog zijn vrije dagen gebruiken om tot rust te komen.

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

“ ”

ZORGVRIENDELIJK
WERKGEVERSCHAP
BETAALT ZICH TERUG



Werkgevers die het beste uit hun mensen willen halen, geven hen de ruimte. Dat betekent als werkgever oog hebben voor de balans tussen werk en privé, inclusief de (mantel)zorgtaken die daarbij horen. Dit resulteert in productievere en innovatieve werkomgevingen met minder verzuim.

De bevindingen in deze whitepaper laten zien dat de organisaties die hoog scoren op de balans tussen werk en privé, aanzienlijk beter presteren dan andere organisaties in Nederland. Deze organisaties hadden in 2015 1% minder verzuim, 1,3% meer groei in omzet, 2% minder verloop en 8% meer vrouwen in senior management posities dan de andere organisaties. Dat betekent zowel lagere kosten qua verzuim, verloop, werving en selectie als een hogere omzet.

Daarnaast zorgt een goede werk-privé balans ervoor dat medewerkers zich vitaler voelen, meer werkplezier ervaren en gelukkiger zijn. Zij ervaren meer tijd en ruimte om voor hun kinderen te zorgen en, waar nodig, mantelzorg te verlenen voor bijvoorbeeld een familielid of vriend(in).

Zorgvriendelijk werkgeverschap draait om betrokkenheid, openheid en vertrouwen. Waarbij je als werkgever de taak hebt om je medewerkers zowel professioneel als juist ook privé goed te ondersteunen. Dit is bittere noodzaak nu de zorgdruk op werknemers toeneemt.

Hoe ga jij jouw organisatie en collega's helpen in de combinatie van werk en zorg? Wat ga jij vanaf morgen doen om een zorgvriendelijke organisatie te creëren?

Gebruik het stappenplan van WOMEN Inc.: www.womeninc.nl/stappenplan

Zorgvriendelijk werkgeverschap betaalt zich terug!

GREAT PLACE TO WORK®

Great Place to Work® (GPTW) is de wereldwijde partner voor organisaties bij het vergroten van hun prestaties langs de weg van goed werkgeverschap. Organisaties die een cultuur van vertrouwen, trots en plezier hebben, presteren beter op het gebied van omzet, productiviteit, samenwerking en innovatie. Een effectief zorgbeleid is een krachtig instrument om het beste uit je mensen te halen. De kennis van Great Place to Work® baseert zich op meer dan 30 jaar wereldwijd empirisch onderzoek in 46 landen. Jaarlijks ondersteunt Great Place to Work® ruim 6.000 organisaties, die circa 12 miljoen mensen vertegenwoordigen, in hun ontwikkeling naar een Great Workplace door middel van onderzoek, advies en training.

www.greatplacetowork.nl

WOMEN INC.

WOMEN Inc. wil een doorbraak realiseren in de huidige verdeling van zorg en werk om een toekomstbestendige arbeidsmarkt te creëren. Waar werk en zorg in balans is en waarin gestuurd wordt op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Waardoor mannelijk én vrouwelijk arbeidspotentieel optimaal kan worden benut. Maart 2015 lanceerde WOMEN Inc. samen met stakeholders uit bedrijfsleven, overheid, vrouwen en mannen een actie-programma voor een nieuwe verdeling van zorg en werk. Om inzichtelijk te maken welke winst er te behalen valt met 'zorgvriendelijk werkgeverschap' initieerde WOMEN Inc. de samenwerking met Great Place to Work®. Met deze gezamenlijke whitepaper willen WOMEN Inc. en GPTW werkgevers inspireren om op de werkvloer bij te dragen aan een nieuwe verdeling van zorg en werk voor alle vrouwen en mannen in Nederland. En daarmee aan meer gelijkwaardigheid.

www.womeninc.nl



“ ”

The challenge of work-life balance is without question one of the most significant struggles faced by modern man.

STEPHEN COVEY, AUTEUR VAN 'THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE'

Werkgevers kunnen er niet meer omheen: de combinatie van werk en zorg is een feit! De helft van alle medewerkers combineert werk met zorgtaken voor kinderen. Bijna één op de vijf medewerkers combineert een baan met mantelzorg. Een goede balans tussen werk en privé wordt daarom steeds belangrijker voor medewerkers. De participatiesamenleving vraagt om een gedeelde verantwoordelijkheid van overheid, werkgever en medewerker om de combinatie van zorg en werk mogelijk te maken.

ZORGVRIENDELIJK WERKGEVERSHIP BETAALT ZICH TERUG!



De bevindingen in deze whitepaper laten zien dat organisaties die hoog scoren op de balans tussen werk en privé, aanzienlijk beter presteren dan andere organisaties in Nederland. Deze zorgvriendelijke organisaties hadden in 2015 1% minder verzuim, 1,3% meer groei in omzet, 2% minder verloop en 8% meer vrouwen in senior management posities dan de andere organisaties. Dat betekent zowel lagere kosten qua verzuim, verloop, werving en selectie als een hogere omzet.

Maar hoe word je een werkgever met zorgvriendelijk beleid? Hoe creëer je een win/win situatie die bijdraagt aan minder verzuim, lagere kosten, betere resultaten en een hogere productiviteit van de medewerkers? Laat je inspireren door de best practices in deze whitepaper.

Deze whitepaper is mede mogelijk gemaakt door:

