

WERK/PRIVÉ-BELEID BINNEN ARBEIDSORGANISATIES: OP WEG NAAR EEN WIN-WIN SITUATIE?

Laura den Dulk & Bram Peper¹

1. Inleiding

De groeiende arbeidsmarktparticipatie van vrouwen tijdens de afgelopen decennia en – daarmee samenhangend – het groeiend aantal tweeverdieners heeft gezorgd voor een toenemende belangstelling voor voorzieningen die de combinatie arbeid en zorg ondersteunen, of breder, de integratie van werk en privé-leven. Te denken valt aan flexibiliteit in werktijden en werkplek, verlofregelingen en kinderopvang. In Nederland is de ontwikkeling van wettelijke voorzieningen begin jaren negentig van start gegaan met de stimuleringsmaatregel kinderopvang en de introductie van het wettelijke recht op ouderschapsverlof. De daaropvolgende jaren is het aantal verlofregelingen uitgebreid en samengebracht in de Wet Arbeid en Zorg. Werkende ouders hebben daarin niet alleen recht op zwangerschaps- en bevallingsverlof en ouderschapsverlof maar kunnen ook aanspraak maken op tien dagen zorgverlof, twee dagen kraamverlof en vier weken adoptieverlof. Daarnaast geeft de Wet Aanpassing Arbeidsduur (WAA) werknemers de mogelijkheid om een verzoek in te dienen tot verlenging of verkorting van de arbeidstijd. Met de nieuwe Wet Kinderopvang regelt de overheid de verantwoordelijkheid voor kinderopvang tussen overheid, ouders en werkgevers. De meest recente wettelijk regeling op het gebied van arbeid en zorg is de levensloopregeling waarbij werknemers kunnen sparen voor betaald verlof. Nederland neemt met betrekking tot wettelijke voorzieningen ten behoeve van de combinatie arbeid en zorg in vergelijking met andere Europese landen, een middenpositie in. Het voorzieningenniveau in ons land is minder hoogstaand dan in bijvoorbeeld Scandinavische landen. Kenmerkend voor Nederland is de nadruk op een gezamenlijke verantwoordelijkheid van overheid, werkgevers en werknemers voor de ontwikkeling van voorzieningen. In de ontwikkeling van werk/privé-beleid is het de bedoeling dat sociale partners wettelijke regelingen aanvullen via collectieve arbeidsovereenkomsten of via het personeelsbeleid van ondernemingen. Daarnaast is de arbeidsorganisatie van

¹ De auteurs zijn veel dank verschuldigd aan Marijke Veldhoen-Van Blitterswijk voor het achterhalen van de gegevens in paragraaf drie van dit hoofdstuk. Tevens danken wij Joop Schippers en Frans Spierings voor hun kritische lezing en constructieve opmerkingen.

belang voor de uitvoering van bestaande regelingen. Uit vele wetenschappelijke, beleids- en mediadiscussies blijkt dat de implementatie en daadwerkelijk gebruik van werk/privé-beleid door werknemers niet altijd vanzelfsprekend is. Er wordt ook wel gesproken van een 'gap between policy and practice' (Lewis, 1999). Al in 1992 beargumenteerde Anneke van Doorne-Huiskes dat het niet zo zeer problematisch is wat je binnen arbeidsorganisaties kunt doen voor de combinatie van betaald werk en (zorg-) verantwoordelijkheden thuis, maar om het op zo'n manier te doen dat zowel werknemers als werkgevers daar wel bij varen. "Alleen win/win-situaties zullen op termijn een nieuwe organisatie van de arbeid kunnen bewerkstelligen" (Van Doorne-Huiskes, 1992:22).

In deze bijdrage willen we de balans opmaken ten aanzien van de ontwikkeling van werk/privé-beleid binnen arbeidsorganisaties. Welke voorzieningen zijn in de loop van de jaren door organisaties geïmplementeerd? Wat is de stand van zaken in het onderzoek naar de ontwikkeling en implementatie van Werk/privé-beleid binnen arbeidsorganisaties? Welke inzichten levert dit op? Zijn we op weg naar een 'zorgvriendelijke' organisatie van de arbeid of is er nog een lange weg te gaan?

Voor de beantwoording van deze vragen zullen we een overzicht geven van bestaande praktijken en bestaand onderzoek. Daarnaast maken we gebruik van recent empirisch materiaal verzameld in drie financiële-sector organisaties in het kader van het '*Changes in Work and Life*' project (CWL). Onder leiding van Anneke is in dit project onderzocht wat de ervaringen zijn met het huidige werk/privé-beleid op de werkplek in Europese verzorgingsstaten. Dit doen we zowel vanuit het perspectief van het management, als vanuit het perspectief van werknemers. Alvorens van start te gaan, zullen wij eerst aandacht besteden aan de vraag wat er onder een 'zorgvriendelijke' organisatie en werk/privé-beleid moet worden verstaan.

2. Van 'work/family policies' naar de integratie van werk en privé-leven

De ene organisatie is de andere niet en in de afgelopen jaren wordt er met betrekking tot de combinatie van arbeid en zorg een onderscheid gemaakt tussen organisaties die weinig tot geen aandacht voor deze combinatie hebben en organisaties die zich 'family friendly' opstellen. Wat kunnen we eigenlijk verstaan onder een 'family friendly' organisatie, werkplek en/of werkgever? Oftewel, welke criteria zijn er aan te leggen om te kunnen bepalen dat een organisatie zich zo opstelt ten aanzien van haar medewerkers dat dezen in staat zijn om hun werk en hun privé-leven onproblematisch op elkaar af te stemmen?

Door verschillende onderzoekers en mensen uit de praktijk worden vier, onderling verbonden, elementen onderscheiden bij organisaties die zich 'familie-vriendelijk' opstellen (vergelijk ook Poelmans, 2005):

- ‘benefits, policies and programs that promote employees’ quality of life and work/life balance;
- workplace cultures and climates that reflect ‘family’ or employee-centered assumptions and beliefs;
- workplace relationships (e.g., with supervisors and coworkers) that are respectful of employees’ work-family and work/life responsibilities; and
- work processes, systems, and structures/practices that keep the dual agenda (e.g., beneficial outcomes both for the organization and for employees) in the forefront’ (<http://wfnetwork.bc.edu/>, voor de ‘dual agenda’ zie verder Rapoport et al., 2002).

Een belangrijke en concrete indicator voor een ‘family friendly’ organisatie is de aanwezigheid van werk/privé-beleid in organisaties. De enorme hoeveelheid mogelijkheden voor een dergelijk beleid kunnen worden samengevat in de volgende typologie van Appelbaum et al. (2005): (1) faciliteiten die zorgtaken van werknemers overnemen, zoals kinderopvangregelingen; en (2) regelingen die werknemers een grotere autonomie over werktijden en werkplek geeft, zoals flexibele begin en eindtijden, telewerkregelingen of verlofmogelijkheden.

De hierboven gehanteerde begrippen zoals ‘family friendly’, zijn niet onproblematisch. Het onderzoek op het gebied van arbeid- en zorgarrangementen wordt gekenmerkt door een voortdurende herdefiniëring – en soms strijd – met betrekking tot de terminologie. In de Engelstalige literatuur werd in het verleden gebruik gemaakt van de termen ‘work and family’ en ‘work/family policies’ (Den Dulk, 2001; Lewis en Rapoport, 2005). De combinatie arbeid en zorg was met name gekoppeld aan het vergroten van de mogelijkheid van vrouwen om actief te blijven op de arbeidsmarkt ook al als er kinderen kwamen. De recente verbreding naar ‘*work and personal life*’ of ‘*work/life balance*’ was er op gericht om de sterke nadruk op de combinatieproblemen van werkende moeders weg te nemen. Niet alleen de behoefte van werkende moeders met kinderen staat centraal maar de behoefte van mannen en vrouwen, van werknemers met en zonder kinderen en van degene zonder zorgverantwoordelijkheden die een leven naast hun werk willen (Lewis en Rapoport, 2005). Daarbij komt dat de term ‘*family*’ veelal geassocieerd wordt met het nucleaire gezin van vader, moeder en kinderen, dit terwijl de samenleving de afgelopen decennia een grote verscheidenheid aan huishoudens en familieverbanden laat zien: een groei van alleenstaanden met en zonder kinderen, drie-generatiegezinnen, huishoudens waar men na de scheiding nieuwe relaties aan gaat met stiefouders en halfbroers en -zussen.

De Europese Unie gebruikt de term ‘reconciliation between work and family life’. Basisgedachte is dat verschillende *stakeholders* – werknemers, werkgevers, kinderen en andere familieleden, de gemeenschap – een rol spelen met ieder hun eigen belangen.

Aan de ene kant ging men er vanuit dat belangen van de verschillende *stakeholders* niet altijd samen gaan of zelfs kunnen conflicteren, maar aan de andere kant suggereert de term verzoening dat het vinden van een harmonieus evenwicht tussen de verschillende actoren mogelijk is (Moss, 1996). Ook de term werk/privé-balans gaat uit van het vinden van een evenwicht tussen betaald werk en andere activiteiten in het privé-leven. Nadeel van de term werk/privé-balans is dat het suggereert dat werk geen onderdeel uit maakt van het leven en dat men zijn tijd over beide domeinen gelijk moet verdelen of dat investeringen in het ene domein ten koste gaat van het andere (conform de wet van de communicerende vaten). Bovendien is er geen aandacht voor het onderscheid tussen betaald en onbetaald werk en lijkt men er impliciet van uit te gaan dat het onbetaalde werk deel uit maakt van 'non-work' domein (Lewis en Rapoport, 2005).

Om de impliciete tegenstelling tussen werk en privé-leven te voorkomen wordt er recentelijk de term integratie van werk en privé-leven gehanteerd (Lewis en Rapoport, 2005; Rapoport e.a., 2002). Ondanks het feit dat werk/privé-beleid en werk/privé-balans of integratie erg brede begrippen zijn hebben ze veel aan populariteit gewonnen omdat zo voorkomen kon worden dat het gevoerde beleid alleen geassocieerd wordt met werkende ouders, wat binnen arbeidsorganisaties tot een 'equity' probleem leidde. Hoe moest men beleid rechtvaardigen dat alleen voor een bepaalde groep werknemers van toepassing is?

Clark (2000) wijst er overigens op dat werk en privé veelal totaal verschillende culturen behelzen en dat lang niet iedereen gebaat is bij het integreren van beide domeinen. Sommige mensen hebben juist baat bij het handhaven van een strikte scheiding om hun werk en privé-leven in balans te houden. Dit geldt onder andere als de twee domeinen erg van elkaar verschillen en het is voorts afhankelijk van de mate van betrokkenheid van mensen met de verschillende domeinen, evenals de relatie die men onderhoudt met anderen in de twee domeinen.

De laatste ontwikkeling op het gebied van de terminologie wijst in een wat algemenere richting dan enkel werk of privé. Het gaat nu steeds meer over 'sustainable lives' (Gambles, Lewis & Rapoport, 2006), naar analogie van de integrale ketenbenadering uit de milieusfeer. Een voorbeeld hiervan is het onderzoeksproject 'Quality of life in a changing Europe' dat mede door Anneke geïnitieerd is en dat in 2006 van start is gegaan. In dit cross-nationale project staat de kwaliteit van leven centraal. Kortom, vraagstukken van arbeid en zorg, werk en privé-leven worden nu beschouwd in het licht van de vraag in hoeverre zij de kwaliteit van leven vergroten of doen afnemen. In deze bijdrage maken we gebruik van de termen werk/privé-beleid en werk/privé-balans om zo recht te doen aan verschillende groepen werknemers en vanwege de herkenbaarheid en gebruik van de begrippen binnen arbeidsorganisaties en HRM beleid.

3. Onderzoek naar werk/privé-beleid in arbeidsorganisaties: stand van zaken

Onderzoek naar werk/privé-beleid in arbeidsorganisaties richtte zich in eerste instantie op de adoptie van regelingen (zie bijvoorbeeld Den Dulk, 2001; Remery, van Doorne-Huiskes en Schippers, 2002; Goodstein, 1994; Ingram & Simons, 1995; OECD, 2001; Osterman, 1995, Poelmans et al, 2003). Het onderzoeksveld wordt ondanks de recente toename van onderzoek in andere landen en delen van de wereld nog steeds in grote mate gedomineerd door Angelsaksisch onderzoek. In Angelsaksische landen zoals de Verenigde Staten, Australië en het Verenigd Koninkrijk is overheidsbemoeienis minimaal en wordt marktwerking benadrukt. De vraag is of bevindingen uit deze landen ook gelden in andere institutionele contexten (Den Dulk, 2001; Poelmans, 2005). Cross-nationaal onderzoek onder werkgevers is echter nog steeds schaars. Dit heeft deels te maken met het ontbreken van grootschalige, cross-nationale databestanden op organisatieniveau.

Kenmerkend voor de aanwezigheid van werk/privé-beleid in arbeidsorganisaties is de variatie tussen organisaties en sectoren, waarbij grote bedrijven en de publieke sector vooroplopen als het gaat om de introductie van faciliteiten. De onderstaande tabel illustreert dit en geeft een beeld van het percentage werkgevers met kinderopvangregelingen voor hun werknemers tussen 1992 en 2004 in Nederland. Uit tabel 1 blijkt dat het percentage Nederlandse werkgevers dat kinderopvang aanbiedt in de loop der jaren is gestegen van 8 tot 38%. Van de overheidsorganisaties heeft 89% een kinderopvangregeling in vergelijking met 29% van de bedrijven in de bouwnijverheid, handel, horeca en reparatie en in de industrie en landbouw. Grote organisaties met meer dan 500 medewerkers hebben bijna altijd een kinderopvangregeling, terwijl dat slechts bij een kwart van kleine werkgevers het geval is. Ten aanzien van bovenwettelijke regelingen voor ouderschapsverlof is de stijging van het aantal arbeidsorganisaties met een regeling minder groot. Met name het aantal gerapporteerde informele regelingen binnen arbeidsorganisaties is afgenomen tussen 1999 en 2001. De relatief grote aandacht voor kinderopvang onder Nederlandse werkgevers komt ook uit internationaal vergelijkend onderzoek naar voren. Internationaal vergelijkend onderzoek laat zien dat Nederlandse werkgevers in vergelijking met werkgevers in andere landen sterk actief zijn op het terrein van kinderopvang maar minder aandacht hebben voor (aanvullende) verlofregelingen (Den Dulk, 2001, OECD, 2001).

Tabel 1 Arbeidsorganisaties met faciliteiten voor kinderopvang naar sector en omvang van de organisatie, medio 1992, 1995, 1997, 1999, 2001 en 2004 (in %)

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

Bron: OSA Vraagpanel, Vraag naar Arbeid 1992, 1996 en 2004

Tabel 2 Percentage bedrijven met bovenwettelijke regelingen voor ouderschapsverlof (formeel en informeel) medio 1992, 1999 en 2001

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

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

Verklaringen voor variatie in de betrokkenheid van werkgevers binnen en tussen landen worden gezocht in twee verschillende theoretische invalshoeken: de (neo)institutionele benadering en de rationele-keuzetheorie (e.g. Appelbaum et al., 2005; Den Dulk, 2001; Poelmans, 2005). In de (neo)institutionele benadering is het vertrekpunt dat er een toenemende druk bestaat op organisaties om werk/privé-beleid te ontwikkelen vanwege de veranderende beroepsbevolking; i.e. het toenemend aantal vrouwen dat actief is op

de arbeidsmarkt en het groeiend aantal tweeverdieners, alsmede de toenemende aandacht voor wettelijke regelingen op het terrein van de werk/privé-balans. De mate waarin de laatst genoemde ontwikkeling optreedt, varieert tussen verschillende verzorgingsstaten. Organisaties geven gehoor aan de institutionele druk om hun legitimiteit te waarborgen. Hoewel de institutionele benadering veel inzichten oplevert over de wijze waarop institutionele condities inwerken op arbeidsorganisaties, wordt er weinig aandacht besteed aan de variatie tussen organisaties en de effecten van werk/privé-beleid.

In het verklaringsschema van de rationele-keuzebenadering staat het keuzegedrag van werkgevers centraal: organisaties introduceren werk/privé-beleid indien de baten de kosten overstijgen. De kosten en baten van werk/privé-beleid zijn op hun beurt afhankelijk van organisationele en institutionele condities. De nadruk op effecten van voorzieningen voor de organisatie zoals het terugbrengen van verzuim en verloop of de bijdrage aan het imago van een bedrijf heeft geleid tot onderzoek naar de kosten en baten van werk/privé-beleid. Hoewel dit type onderzoek in Europa nog in kinderschoenen staat, is er vooral in de Verenigde Staten een onderzoekstraditie ontstaan naar de zogenaamde 'business case' van werk/privé-beleid. Appelbaum et al. (2005) geven een overzicht van dit type onderzoek en concluderen dat het voornamelijk geen eenduidige resultaten oplevert en dat er methodologisch veel op de bestaande studies is aan te merken. Zo worden kosten zelden in kaart gebracht en effecten vaak op de percepties van werknemers en managers gebaseerd en niet op geobserveerde gedragingen. Daar komt bij dat in dit type onderzoek er vanuit wordt gegaan dat het beleid effectief is en dat werknemers er ook daadwerkelijk gebruik van maken. De vraag kan gesteld worden of deze assumptie klopt.

Onderzoek naar werk/privé-beleid in arbeidsorganisaties heeft zich tot nu toe met name gericht op de aanwezigheid van voorzieningen. Veel minder is de aandacht gericht op de behoefte en de mogelijkheden voor werknemers om gebruik te maken van deze voorzieningen. De aanwezigheid van voorzieningen is niet nog hetzelfde als daadwerkelijk gebruik hiervan. Dit blijkt ook uit vergelijking van onderzoek onder werkgevers en onder werknemers, waarbij werkgevers meer voorzieningen rapporteren dan werknemers dat doen (Appelbaum et al., 2005; Evans, 2001). Als verklaringen hiervoor worden gegeven: onwetendheid bij werknemers en het bestaan van restricties ten aanzien van de toegankelijkheid van geboden voorzieningen (Budd & Mumford, 2005).

Pas recentelijk is er dus meer aandacht gekomen voor onderzoek naar het daadwerkelijk gebruik van werk/privé-beleid. Hieruit blijkt dat gebruik niet in alle gevallen vanzelfsprekend is. Verschillende kenmerken en achtergrondfactoren worden ter verklaring aangevoerd voor het achterblijvende gebruik: gender, bedrijfstak,

beroepsprofiel, gezinssituatie, houding van de partner ten aanzien van het werk en organisatorische voorwaarden zoals organisatiecultuur (e.g. Forth et al., 1997; Grootsholte et al., 2001; Haas & Hwang, 1999, Rostgaard et al., 1999; Thompson et al., 1999). Echter onduidelijk is nog welk achterliggende mechanisme er precies aan het werk is. Wij zullen hier kort ingaan op twee mechanismen: (1) een mechanisme dat aangedreven wordt vanuit het behoefte perspectief en (2) een mechanisme gebaseerd op het 'sense of entitlement'-perspectief.

Het 'behoefte-perspectief' gaat in op de wisselende behoefte die werknemers kunnen hebben aan werk/privé-beleid afhankelijk van de thuissituatie en de situatie op het werk. Werkende ouders hebben andere verloopbehoefte dan jonge of oudere werknemers zonder zorgverplichtingen. Maar ook binnen de categorie werkende ouders kunnen er verschillen optreden. Vanuit de roltheorie wordt gesteld dat mensen zich gedragen naar specifieke genderrollen. Op basis van traditionele genderrollen zijn (of voelen) moeders zich meer geneigd om zorgtaken op zich te nemen dan vaders en zullen zij derhalve eerder gebruik maken van werk/privé-beleid als de zorgtaken dit vereisen. Werkende ouders met jonge kinderen zijn met name druk met zorgtaken, wat een reden is dat deze ouders meer gebruik zullen maken van werk/privé-beleid dan werkende ouders met kinderen van ouder dan 12 jaar. Hoe meer uren je partner betaald werk verricht, des te groter zal de behoefte aan ondersteunende werk/privé arrangementen zijn, aangezien er minder zorgtaken aan de partner kunnen worden overgelaten.

Hoewel sommige werknemers behoefte hebben aan het gebruik van werk/privé arrangementen, zal dit nog niet direct betekenen dat deze werknemers zich gerechtigd voelen om deze voorzieningen te gebruiken. Het tweede perspectief – het 'sense of entitlement' perspectief – richt zich op de mate waarin werknemers zich gerechtigd voelen om gebruik te maken van werk/privé-beleid. In verschillende publicaties heeft Sue Lewis gewezen op het belang van het begrip 'sense of entitlement' waaronder zij het volgende verstaat: "... a set of beliefs and feelings that enable individuals to voice and make visible their needs to modify traditional structures at work and beyond" (Lewis, 1996:1). Theoretische leidt een lage 'sense of entitlement' tot een laag gebruik, aangezien de werknemer lage verwachtingen heeft van de werkgever. Daarentegen leidt een hoge 'sense of entitlement' tot een grotere vraag naar werk/privé arrangementen en derhalve naar een hoger gebruik (Lewis, 1996)².

² Er lijken duidelijke overeenkomsten te bestaan tussen het begrip 'sense of entitlement' en de reeds langer lopende discussies rond het gebruik en niet-gebruik van de sociale voorzieningen in de Nederlandse verzorgingsstaat (o.a. Van Oorschot, 1994). Echter in deze discussies gaat het met name over het opnemen van sociale verzekeringsrechten omdat de betrokkenen het teveel rompslomp vinden, alsmede over de organisatorische problemen rond het niet-gebruik van voorzieningen. Bij het begrip 'sense of entitlement' gaat het specifiek over de mate waarin men zich zelf gerechtigd voelt om aanspraak te maken op voorzieningen.

Lewis (1996) stelt dat er drie factoren zijn die de mate van 'sense of entitlement' beïnvloeden: gender, de sociaal politieke context en de organisatiecultuur. Bij het behoefte perspectief kwam het belang van gender al aan de orde met betrekking tot het gebruik van werk/privé arrangementen. De verwachting is dat vrouwen meer gebruik zullen maken van deze voorzieningen dan mannen. Vanuit het 'sense of entitlement' perspectief suggereert Lewis (1996) dat vrouwen zich hoogst waarschijnlijk zullen gedragen volgens traditionele genderrollen. Vrouwen voelen zich hierdoor minder gerechtigd om hun recht op voorzieningen op te eisen. Zij zullen hun carrière mogelijkheden opgeven ten faveure van hun zorgverantwoordelijkheden. Mannen, daarentegen, zullen hun zorgtaken verminderen ten gunste van hun carrière. Als de 'sense of entitlement' moet worden vergroot, zo stelt Lewis, dan zal er niet alleen gekeken moeten worden naar de werksituatie, maar ook naar de thuissituatie.

De invloed van de sociaal politieke context wordt zichtbaar in internationaal vergelijkend onderzoek (Den Dulk, 2001). In internationaal perspectief zien we in Nederland verschillende zaken die een belemmering vormen voor het rechtmatig opeisen van bestaande of nieuwe voorzieningen. We denken hierbij aan belemmeringen vanuit de moederschapideologie, de matige en pas recente beleidsaandacht voor werk/privé-beleid, de nadruk op het kostwinnerschap en het anderhalfverdienersmodel (Den Dulk et al., 2005; OECD, 2002). De positie van Nederland in de verzorgingsstatentypologie van Esping-Andersen (1999) wijst eveneens in de richting van een meer behoudende en traditionele opstelling met betrekking tot arbeid en zorg. Nederlandse vrouwen zijn nog niet echt aan het werk; ze nemen genoeg met kleine deeltijdbanen, met weinig carrièreperspectief.

Ook de organisatiecultuur is bepalend voor de mate waarin men zich gerechtigd voelt om gebruik te maken van voorzieningen, of om deze op te eisen (Lewis, 1996). In relatie tot arbeid en zorg definiëren Thompson et al. een ondersteunende organisatiecultuur als volgt: "A supportive work-family culture has been defined as the shared assumptions, beliefs, and values regarding the extent to which for women and for men an organization supports and values the integrator of work/family lives" (1999:394). Zij onderscheiden drie componenten van een werk/familie-cultuur in organisaties: (1) de tijdsinvestering van werknemers in de organisatie, (2) de negatieve carriëreconsequenties bij gebruik van arbeid- en zorgarrangementen en (3) de mate van steun van leidinggevenden hierbij. Allen (2001) maakt daarbij nog het onderscheid tussen de mate van steun van leidinggevenden en de mate van steun vanuit de organisatie als geheel. In aanvulling wijzen Dijkers et al. (2004) op het belang van de mate van steun die werknemers van hun collega's ontvangen. Analytisch kunnen de

bovenstaande componenten van een werk/privé cultuur in organisaties worden uiteengelegd in een ondersteunende dimensie (de mate van steun van de organisatie, leidinggevende en collega's voor het gebruik van werk/privé-beleid) en een barrière dimensie (carrière- en tijdseisen). Op basis van deze twee dimensies kunnen we vier verschillende typen werk/privé culturen in organisaties onderscheiden (figuur 1). De verwachting is dat met name in een positieve, goedkeurende cultuur werknemers zich gerechtigd zullen voelen om gebruik te maken van werk/privé-beleid.

Figuur 1 Typologie van werk/privé organisatie culturen

		Steun	
		Hoog	Laag
Barrières	Laag	Goedkeurende cultuur	Onverschillige cultuur
	Hoog	Tegenstrijdige cultuur	Tegenwerkende cultuur

Gebaseerd op Den Dulk & De Ruijter (2005) en Dijkers et al. (forthcoming).

In de volgende paragraaf zullen we het bovenstaande empirisch illustreren.

4. Een illustratie: werkende ouders en het gebruik van werk/privé-beleid in de financiële sector

Om na te gaan in welke mate werkende ouders op hun werk gebruik maken van werk/privé-beleid en hoe succesvol zij zich voelen in hun werk/privé-balans, maken we gebruik van data die zijn verzameld bij drie financiële organisaties in Nederland: bij een bank- en verzekeringsbedrijf, een consultancy firma en een overheidsinstelling. De gefingeerde naam voor het bank en verzekeringsbedrijf is BIC (Banking and Insurance Company) en voor de consultancy firma Fincom. Binnen de drie cases is een schriftelijke vragenlijst afgenomen onder een representatieve steekproef van werknemers. Werkgevers uit de financiële sector lopen vaak voorop als het gaat om vernieuwend personeelsbeleid en de invoering van werk/privé-beleid en zijn daarom interessante cases om het gebruik van werk/privé-beleid in kaart te brengen.

Alle drie de organisaties zijn grote werkgevers met goede arbeidsvoorwaarden en aanvullend beleid ten aanzien van de werk/privé-balans. Allemaal bieden ze flexibele begin- en eindtijden, een kinderopvangregeling en keuzemogelijkheden in de arbeidsvoorwaarden. Bij het bank- en verzekeringsbedrijf en de overheidsorganisatie is sprake van een 36-urige werkweek en bestaat de mogelijkheid van een gecompriëerde werkweek (4 dagen van 9 uur). De overheidsorganisatie is de enige met betaald ouderschapsverlof. In vergelijking met het bank- en verzekeringsbedrijf en de overheidsorganisatie wordt de consultancy firma gekenmerkt door een relatief jong en hoog opgeleid personeelsbestand. In totaal hebben 409 medewerkers van de

overheidsorganisatie de vragenlijst ingevuld (een respons van 40%), 638 bij de consultancy firma (een respons van 40%) en 521 medewerkers bij het bank- en verzekeringsbedrijf (respons 43%). Vervolgens hebben we uit elke steekproef de werkende ouders geselecteerd (de respondenten met thuiswonende kinderen). Tabel 3 geeft een overzicht van de kenmerken van werkende ouders werkzaam bij de drie organisaties. Het overgrote deel van de werkende ouders in alle drie de organisaties heeft een partner met een betaalde baan (80-84%) en een kind onder de 12 jaar (63-76%). Tabel 3 laat opnieuw zien dat werkende ouders bij Fincom relatief jong en hoogopgeleid zijn. Daarnaast hebben werkende ouders werkzaam bij Fincom vaker een leidinggevende positie dan in de andere twee organisaties. Dit heeft deels te maken met de hiërarchische organisatiestructuur bij Fincom.

Tabel 3 Kenmerken van werkende ouders in de consultancy firma (Fincom, N=208), bank en verzekeringsbedrijf (BIC, N=271)) en de overheidsorganisatie, percentage werkende ouders

	Fincom N= 208	BIC N=271	Overheid N=228
% vrouwen	38	28	27
Kind onder de 12 jaar	76	71	63
Werkende partner	80	83	84
Leeftijd			
24 jaar of jonger	5	-	-
25-34	55	23	8
35-44	29	44	48
45-54	11	31	41
55+	-	2	3
Aantal dienstjaren			
0-5	36	26	12
6-10	21	17	4
11-15	19	17	5
16-20	12	14	23
21+	14	27	56
Leidinggevende positie	60	19	9
Opleidingsniveau			
Laag	2	4	7
Midden	26	57	66
Hoog	72	40	27

Met behulp van een vragenlijst is nagegaan hoe de respondenten de werk/privé-cultuur in hun organisatie ervaren. De werk/privé-cultuur is gemeten via 17 items die

betrekking hebben op de ervaren steun van de organisatie als geheel voor de werk/privé-balans, ervaren steun van leiding-gevenden, collega's en tijdseisen en loopbaanconsequenties bij het gebruik van werk/privé-beleid (Dikkers et al, 2004; Den Dulk & De Ruijter, 2005). De cultuurmeting laat zien dat de organisaties significant van elkaar verschillen ten aanzien van de mate waarin werkende ouders steun ervaren met betrekking tot hun werk/privé-balans en ten aanzien van de gepercipieerde barrières (tijdseisen en loopbaanconsequenties) (zie Tabel 4). De overheids-organisatie wordt gekenmerkt door de meest positieve cultuur; de gerapporteerde steun is het hoogst en ervaren barrières het laagst. Bij Fincom en BIC is sprake van een meer tegenstrijdige of tegengestelde cultuur, beide worden gekenmerkt door een hoge gemiddelde score op de dimensie steun en op de dimensie barrières. Met andere woorden, werkende ouders uit deze twee organisaties ervaren wel steun voor hun werk/privé-balans maar dit contrasteert met verwachtingen rond werktijden en loopbaaneisen. Met name bij Fincom is de score op de barrières hoog.

Tabel 4 Perceptie van de werk/privé cultuur, gebruik van werk/privé-beleid en ervaren werk/privé-balans in Fincom, BIC en de overheidsorganisatie

	Fincom	BIC	Overheid
Werk/privé cultuur	Tegengesteld	Tegengesteld	Goedkeurend
Steun	3.23	3.44	3.54
Barrières	3.69	3.24	2.62
Gebruik			
Flexibele werktijden	59%	70%	81%
Deeltijdwerk	39%	29%	32%
Kinderopvang	30%	29%	15%
Ouderschapsverlof	14%	18%	49%
Werk/privé-balans			
Helemaal niet/matig geslaagd	31%	25%	13%
Redelijk geslaagd	56%	58%	65%
Zeer geslaagd	13%	17%	21%

In de tabel wordt tevens het gebruik van vier typen werk/privé-beleid weergegeven: flexibele begin en eindtijden, deeltijdwerk, kinderopvangregeling en ouderschapsverlof. Als we kijken naar het gebruik van werk/privé-beleid dan valt op dat werkende ouders veelvuldig gebruik maken van flexibele begin en eindtijden. Circa eenderde van de werkende ouders in de drie organisaties werkt in deeltijd. Bijna de helft van de werkende ouders werkzaam bij de overheidsinstantie maakt gebruik van ouderschapsverlof. Dit is hoogstwaarschijnlijk gerelateerd aan het feit dat het hier om

betaald ouderschapsverlof gaat. Werkende ouders bij BIC en Fincom die de mogelijkheid hebben voor onbetaald ouderschapsverlof maken hier minder gebruik van. Opvallend is dat slechts 15% van de werkende ouders bij de overheid gebruik maakt van kinderopvang, bij BIC en Fincom maakt 25 tot 30% gebruik van deze voorziening. De bevinding dat werkende ouders bij de twee bedrijven vaker gebruik maken van de kinderopvangregeling kan verband houden met het gegeven dat salarissen in het bedrijfsleven veelal hoger zijn met als gevolg dat werkende ouders werkzaam bij Fincom en BIC zich formele kinderopvang vaker kunnen veroorloven dan werkende ouders werkzaam bij de overheidsinstelling. Daarnaast conflicteert het gebruik van kinderopvang in mindere mate met tijd- en loopbaaneisen in beide organisaties dan het opnemen van ouderschapsverlof. Bij de overheidsorganisatie is de verwachting dat de 'sense of entitlement' hoog is gegeven de positieve, ondersteunende organisatiecultuur. Echter het gebruik van voorzieningen kan getemperd worden door een lagere behoefte vanwege een personeelsbestand dat gekenmerkt wordt door relatief veel (oudere) mannelijke werknemers. Hoewel dit laatste ook in grote mate opgaat voor het bank en verzekeringsbedrijf.

De mate waarin werkende ouders zich geslaagd voelen ten aanzien van hun werk/privé-balans verschilt in de drie organisaties. In de organisaties met een tegengestelde cultuur is een grotere groep die zich niet of matig geslaagd voelt dan in de positieve cultuur van de overheidsorganisatie. Het belang van organisatiecultuur wordt bevestigd in de regressie analyse waarin tevens achtergrondkenmerken van de werkende ouders in zijn opgenomen (zie tabel 5). De regressie analyse heeft betrekking op een somvariabele samengesteld uit de vier besproken werk/privé regelingen, flexibele werktijden, deeltijdwerk, kinderopvang en ouderschapsverlof. De ervaren steun van de organisatie voor de integratie van werk en privé-leven heeft een positieve invloed op gebruik van werk/privé-beleid terwijl een perceptie van loopbaan en tijdseisen die contrasteren met het gebruik van dit soort voorzieningen een negatieve verband laat zien. Echter van grote invloed op het daadwerkelijk gebruik van werk/privé-beleid zijn ook kenmerken die de behoefte aan voorzieningen beïnvloeden: geslacht, aanwezigheid van jonge kinderen en het aantal uur dat de partner aan betaald werk besteedt. Vrouwen maken meer gebruik van werk/privé-beleid dan mannen. Daarnaast wordt de kans op gebruik vergroot indien men kinderen onder de 12 jaar heeft en naarmate de partner meer tijd besteedt aan betaald werk. Ook het aantal dienstjaren is van invloed, hoe langer men in dienst is hoe meer men er gebruik van maakt. Een langer dienstverband kan de 'sense of entitlement' van werknemers vergroten waardoor zij eerder gebruik zullen maken van aangeboden mogelijkheden. Ook een hogere positie in de organisatie zou het gevoel recht te hebben op regelingen kunnen vergroten. Echter in dit databestand vinden we een negatief verband met leidinggevende positie: leidinggevendenden maken minder vaak gebruik van werk/privé-beleid dan niet-leidinggevendenden.

Tabel 5 *Lineaire regressie analyse naar het gebruik van werk/privé-beleid door werkende ouders in drie financiële organisaties (N=561)*

	Bèta
Geslacht	.323*
Kind onder de 12 jaar	.315*
Uren betaald werk van partner	.200*
Werk/privé cultuur: ervaren steun	.076*
Werk/privé cultuur: ervaren barrières	-.083*
Aantal dienstjaren	.161*
Leidinggevende positie	-.093*
Hoge opleiding	.021
Adjusted R ²	.36

* p < 0,01

Het idee achter de introductie van werk/privé-beleid is dat het gebruik hiervan bijdraagt aan de werk/privé-balans van werknemers. Tabel 6 laat de resultaten zien van een regressie analyse met betrekking tot de ervaren werk/privé-balans van werkende ouders in de drie financiële sector organisaties. Hieruit blijkt dat het daadwerkelijk gebruik niet van invloed is, er wordt echter wel een significante relatie gevonden tussen organisatiecultuur en de mate waarin men zich geslaagd voelt ten aanzien van de werk/privé-balans. Daarnaast wordt er een negatieve relatie tussen leidinggevende positie en ervaren werk/privé-balans gevonden. Dit laatste lijkt te wijzen op het bestaan van een 'trade off' tussen een loopbaan en werk/privé-balans.

Tabel 6 *Lineaire regressie analyse naar de mate waarin werkende ouders zich geslaagd voelen in hun werk/privé-balans (N=552)*

	Bèta
Gebruik van werk/privé-beleid	.001
Geslacht	.086
Kind onder de 12 jaar	.006
Uren betaald werk van partner	-.010
Werk/privé cultuur: ervaren steun	.285*
Werk/privé cultuur: ervaren barrières	-.158*
Aantal dienstjaren	.024
Leidinggevende positie	-.099*
Hoge opleiding	-.020
Adjusted R ²	.17

* p < 0,01

5. Discussie

Werk/privé-beleid moet mensen in staat stellen om betaald werk te combineren met zorgtaken thuis. Echter aanwezigheid van formeel beleid betekent nog niet dat werknemers er gebruik van maken. Aarzelingen van werknemers kunnen voortkomen uit de gedachte dat daadwerkelijk gebruik schadelijk is voor de loopbaan, je laat immers zien dat werk niet het enige is wat belangrijk is in je leven. Men kan bijvoorbeeld bang zijn dat arbeidsduurvermindering leidt tot minder interessant werk, omdat men er niet meer iedere dag is. Met andere woorden de introductie van werk/privé-beleid wil nog niet zeggen dat het traditionele ideaal van de fulltime, altijd beschikbare (mannelijke) werknemer bijgesteld wordt. Werk/privé-beleid wordt dan gezien als eerste stap, als tweede stap moet ook de aanwezigheidscultuur – waarin zichtbaarheid en lange dagen indicatoren zijn voor inzet en betrokkenheid – veranderen.

Kan er worden toegewerkt naar een win-win-situatie tussen werkgevers en werknemers? Voor zowel werkgevers als werknemers is van belang dat de continuïteit van de organisatie niet in gevaar komt en dat aandacht voor de werk/privé-balans van werknemers niet teveel ‘kosten’ met zich meebrengt (Van Doorne-Huiskes, 1992). Voor de werkgever betekent dit niet teveel financiële en organisatiekosten. Voor werknemers betekent dit de combinatie van zinvolle arbeid, carrièremogelijkheden én zorg tot de mogelijkheden behoort. Voor werkgevers en werknemers is het van belang dat zij werken aan een ‘healthy organization’. Toekomstig onderzoek zou zich aan de ene kant op de vraag moeten richten of een betere werk/privé-balans leidt tot betere, productiever en loyale werknemers. En aan de andere kant zich bezig moeten houden met de vraag of, wanneer en hoe werk/privé-beleid door werknemers wordt benut.

Anneke is een van de eersten geweest die het belang van ‘work-family policies’ als instrument voor een grotere gelijkheid van mannen en vrouwen onder de aandacht heeft gebracht en onderzoek op dit terrein heeft gestimuleerd. Met haar gevoel voor relevante maatschappelijke ontwikkelingen weet ze als geen ander wetenschappelijk onderzoek midden in het maatschappelijk debat te plaatsen. Haar kritische geest en continue openheid voor en interesse in nieuwe gezichtspunten maakt het een voorrecht om onder haar leiding te mogen werken. Door haar geïnspireerd, hopen wij deze onderzoekstraditie verder voort te zetten.

Literatuur

Allaart, P.C. et al (1992). Trendrapportage Vraag naar Arbeid 1992. Den Haag: OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Anderson, S. E., B.S. Coffey & R.T. Byerly (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg & A. Kalleberg (2005). Organizations and the intersection of work and family. A comparative perspective. S. Ackroyd (Ed.), *The Oxford handbook of work and organization*, Oxford; New York: Oxford University Press. pp. 52-73.
- Bekker, S., D.J.A.G. Fouarge, M. Kerkhofs, A. Román, M. de Voogd-Hamelink, T. Wilthagen, C. de Wolff (2003). *Trendrapportage Vraag naar Arbeid 2002*. Tilburg: OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Bekker, S., A. Gielen, M. Kerkhofs, H. Meihuizen, A. Román, J. Schippers, M. de Voogd-Hamelink (2005). *Trendrapportage Vraag naar Arbeid 2004*. Tilburg: OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Bernasco, W., Voogd-Hamelink, A.M. de, Vosse, A.M. de, Wetzels, C.M.M.P. (1998). *Trendrapportage Vraag naar Arbeid 1998*. Den Haag: OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Budd, J.W. & K. Mumford (2005). Family-friendly work practices in Britain: availability and perceived accessibility. Discussion paper no. 1662. Bonn: The Institute for the Study of Labor (IZA).
- Clark, S. Campbell (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations* 53(6), 747-770.
- Dijkers, J., S. Geurts, L. den Dulk, B. Peper & M. Kompier (2004). Relations among work-home culture, the utilization of work-home arrangements, and work-home interference. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 323-345.
- Dijkers, J.S.E., L. den Dulk, S.A.E. Geurts & B. Peper (2005). Work-nonwork culture, utilization of work-nonwork arrangements, and employee-related outcomes in two Dutch organizations. S. A. Y. Poelmans (Ed.), *Work and family: An international research perspective*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. pp. 147-172.
- Dijkers, J.S.E., S.A.E. Geurts, L. den Dulk, B. Peper, T.W. Taris & M.A.J. Kompier (forthcoming). A typology of work-home culture: relations with the utilization of work-home arrangements and work-home interaction. *Journal of Management Studies*.
- Doorne-Huiskes, J. van (1992). *Betaalde en onbetaalde arbeid: over oude spanningen en nieuwe uitdagingen*. Christine de Pisan reeks. Rotterdam: Erasmus Univeriteit Rotterdam.
- Doorne-Huiskes, A. van (2001). Veranderende arbeidspatronen: naar een balans tussen werk en privé?, P. Ester & R. Muffels (red.). *Flexibilisering, organisatie en employability*: Coutinho. pp. 75-94.
- Dulk, L. d. (2001). *Work-family arrangements in organisations: A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- Dulk, L. den, B. Peper, B. & A. van Doorne-Huiskes (2005). Work and Family Life in Europe: Employment Patterns of Working Parents Across Welfare States. In: Peper, B., A. van Doorne-Huiskes & L. den Dulk (eds.). *Flexible Working and Organisational Change. The Integration of Work and Personal Life*. Cheltenham: Edgar Elgar.

- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.
- Esping-Andersen, G. (1999). *Social foundations of postindustrial economies*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Evans, J. M. (2001). *Firms' contribution to the reconciliation between work and family life* (occasional paper): OECD.
- Forth, J., S. Lissenburgh, C. Callender & N. Millward (1997). *Family friendly working arrangements in Britain, 1996* (Research Report No. 16): Policy Studies Institute, Department for Education and Employment.
- Fouarge, D.J.A.G., M.J.M Kerkhofs, A.M. de Voogd-Hamelink, J.P.M. Vosse, C.J. de Wolff (2001). *Trendrapportage Vraag naar Arbeid 2000*. Den Haag: OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Gambles, R., S. Lewis & R. Rapoport (2006) *The Myth of Work-Life Balance: The Challenge of Our Time for Men, Women and Societies*. Wiley.
- Goodstein, J.D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer involvement in Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 27(2), 350-382.
- Grootscholte, M., J.A. Bouwmeester, P. de Klaver (2000). *Evaluatie wet op het ouderschapsverlof. Onderzoek onder rechthebbenden en werkgevers. (eindrapport)*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Haas, L. L., & P. Hwang (1999). Parental leave in Sweden. P. Moss & F. Deven (Eds.), *Parental leave: Progress or pitfall? Research and policy issues in Europe*. Brussels: NIDI/CBGS Publications. pp. 45-68.
- Ingram, P. & Simons, T. (1995). Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466-1482.
- Kinnunen, U., S. Mauno, S. Geurts & J. Dikkers (2005). Work-family culture in organizations: Theoretical and empirical approaches. S. A. Y. Poelmans (Ed.), *Work and family: An international research perspective*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. pp. 87-120.
- Lewis, S., & C. L. Cooper, (1999). The work-family research agenda in changing contexts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 382-393.
- Lewis, S., & J. Dyer (2002). Towards a culture for work-life integration? C. L. Cooper & R. J. Burke (Eds.), *The new world of work: Challenges and opportunities*. Malden, MA: Blackwell Publishers. pp. 302-316.
- Moss, P. (1996). Reconciling Employment and Family Responsibilities: a European Perspective. S. Lewis and J. Lewis (eds.) *The Work-Family Challenge, Rethinking Employment*. London: Sage Publications.
- OECD (2001). *Employment Outlook 2001*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2002). *Babies and bosses: Reconciling work and family life* (Vol. 1). Paris: OECD Publications.
- Oorschot, W.J.H. van (1994). *Take it or leave it : a study of non-take-up of social security benefits*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Osterman, P. (1995). Work/Family Programs and the Employment Relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40, 681-700.
- Poelmans, S.A.Y., N. Chinchilla & P. Cardona (2003). Family-friendly HRM policies and the employment relationship. *International Journal of Manpower*, 24, 128-147.

- Poelmans, S.A.Y. (2005). Organizational Research on Work and Family: Recommendations for Future Research. S. A. Y. Poelmans (Ed.), *Work and family: An international research perspective*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. pp. 439-462
- Praat, W.C.M., H.R.M. Smulders, J.M. van Werkhoven (1996). *Tendrapportage Vraag naar Arbeid 1996*. Den Haag: OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Remery, C., J. Schippers, A. van Doorne-Huiskes, m.m.v. S. Schalkwijk (2002). *Zorg als arbeidsmarktgegeven: werkgevers aan zet*. Tilburg: OSA.
- Remery, C., & J. Schippers (2002). Arbeid-zorgarrangementen in organisaties: Een analyse van werkgeversgedrag. *Bevolking en Gezin*, 31(3), 75-102.
- Rapoport, R. (2002). *Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rostgaard, T., Christoffersen, M. N., & Weise, H. (1999). Parental leave in Denmark. In P. Moss & F. Deven (Eds.), *Parental leave: Progress or pitfall? Research and policy issues in Europe*. Brussels: NIDI/CBGS Publications. pp. 25-44.
- Schaeps, M., P.W. Feenstra, C. Klaasen (2000). *Arbeid en zorg in CAO's 2000*. Een update van de resultaten van het over 1999 uitgevoerde onderzoek. Arbeidsinspectie. Elsevier: Doetinchem.
- SCP. (2004). *Werkt verlof? Het gebruik van regelingen voor verlof en aanpassing van de arbeidsduur*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP. (2004). *Emancipatiemonitor 2004*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Thompson, C. A., L.L. Beauvais & K.S. Lyness (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.

Internet

- <http://wfnetwork.bc.edu/>
- <http://www.workliferesearch.org/transitions/>