

Een verkenning naar zorgvriendelijk werkgeverschap

# Leernetwerk 'Rotterdams Havenpotentieel'

Fabian Dekker  
Monique Stavenuiter



# Leernetwerk 'Rotterdams Havenpotentieel'

Een verkenning naar zorgvriendelijk werkgeverschap

Fabian Dekker (SEOR)

Monique Stavenuiter (Verwey-Jonker Instituut)

Rotterdam / Utrecht, November 2024



# Inhoud

<b>1 Een leernetwerk van werkgevers: achtergrond en aanpak</b>	<b>4</b>	<b>4 Implementeren en opschalen van een nieuw idee</b>	<b>16</b>
1.1. Combineren van werken, leren en zorgen: focus op werkgevers	4	4.1. Opzet vierde werksessie leernetwerk	16
1.2. Het Rotterdamse havengebied als strategische casus	5	4.2. Bevindingen: 'it takes two to tango'	16
1.3. Wat we al weten: de rol van organisatiekenmerken	7	4.3. Het vervolg: samenwerking met de Kenniswerkplaats Stedelijke Arbeidsmarkt	17
1.4. Dataverzameling: actie-onderzoek via 5 werksessies	8		
1.5. Opbouw verslaglegging	8	<b>5 'Lessons learned': Triple-B principe</b>	<b>18</b>
<b>2 Inventariseren van drempels en verkennen van ontwikkelpunten</b>	<b>9</b>	<b>6 Literatuur</b>	<b>19</b>
2.1. Opzet eerste werksessies leernetwerk	9		
2.2. Belangrijkste drempels: bewustzijn, cultuur, aard van het werk en lerend vermogen	10		
2.3. Ontwikkelpunten: een leergang, collectieve kinderopvang en campagne	12		
2.4. Het vervolg: het ontwikkelen van gezamenlijk(e) product(en)	12		
<b>3 Ontwikkelen van een gezamenlijk product</b>	<b>13</b>		
3.1. Opzet derde werksessie leernetwerk	13		
3.2. Belangrijkste bevindingen: afbakening begrip en idee van een 'Pressure Cooker'	13		
3.3. Pressure Cooker: ZOrgvriendelijk Organiseren en Plannen (ZOOP)	14		

# 1 Een leernetwerk van werkgevers: achtergrond en aanpak

Hoewel de arbeidsdeelname en economische zelfstandigheid van vrouwen toeneemt, is er nog altijd sprake van een hardnekkige ongelijkheid tussen mannen en vrouwen binnen huishoudens en op de arbeidsmarkt (zie bv. CBS/SCP 2022, 2020). Dit is de aanleiding voor het Living Lab 'Samen Veerkrachtig,' met als onderdeel een leernetwerk van werkgevers. In het voorliggende rapport wordt verslag gedaan van de werkwijze en belangrijkste bevindingen van dit netwerk, dat in december 2022 van start is gegaan.<sup>1</sup>

## 1.1. Combineren van werken, leren en zorgen: focus op werkgevers

Een gelijkwaardige taakverdeling binnen huishoudens heeft onder andere te maken met hoe arbeid is georganiseerd. Want hoewel vrouwen betaalde arbeid net zo belangrijk vinden als mannen, gaan mannen meestal niet korter werken als er kinderen komen. Dit in tegenstelling tot vrouwen, die bij de start van hun loopbaan al minder uren werken dan mannen en dit aantal neemt verder af na de komst van een kind (CBS/SCP 2022).<sup>2</sup> Ruim de helft van de ouders met een minderjarig kind wil de zorg het liefst gelijk verdelen, toch verrichten vrouwen gemiddeld doorgaans nog altijd meer zorgtaken dan mannen (Portegijs et al. 2018; Meeussen 2019; Yerkes & Hewitt 2019). Dit alles heeft verschillende oorzaken, variërend van onder meer het fiscale stelsel (de belastingen en toeslagen bij meer uren werk), het bestaan van sociale normen in de samenleving en op de werkvloer (waardoor mannen minder aanvullend ouderschapsverlof opnemen), kinderopvang- en verlofregelingen, tot en met werkgeversgedrag (zie onder andere IBO 2019).

Over de specifieke rol van werkgeversgedrag gaat het voorliggende leernetwerk. Want het zijn uiteindelijk werkgevers die de voorwaarden kunnen creëren om werken, leren en zorgen beter met elkaar te kunnen combineren en in die zin bij te dragen aan zogenaamd 'zorgvriendelijk werkgeverschap'<sup>3</sup> en daarmee aan een meer gelijkwaardige taakverdeling binnen huishoudens. Uit figuur 1 blijkt dat 'zorgvriendelijke organisaties' aandacht geven aan combinaties van werken, leren en zorgen.

1 Dit betrof een verkennende bijeenkomst, waar zeven havenorganisaties aan hebben deelgenomen.

2 Ook is bekend dat vrouwen meer uren besteden aan (enige vorm van) mantelzorg (zie bv. Movisie 2016).

3 Zie: [Zorgvriendelijk Werkgeverschap](#).

De verwachting is dat organisaties het zich simpelweg niet langer kunnen veroorloven om zich niet te ontwikkelen tot (meer) zorgvriendelijke organisaties, omdat zorgen, werken en leren steeds meer verweven raken door veranderende arbeidswensen van werkenden, een toegenomen arbeidsdeelname van vrouwen en demografische verandering, zoals een toename van het aantal ouderen en alleenstaanden (zie onder andere SER 2016).

**Figuur 1** Centrale aspecten van ‘zorgvriendelijk werkgeverschap’<sup>4</sup>



4 Zie: Zorgvriendelijk Werkgeverschap.

## 1.2. Het Rotterdamse havengebied als strategische casus

In het leernetwerk ‘Rotterdams Havenpotentieel’ staat het Rotterdamse havengebied centraal. Het is een gebied waar ongeveer 385.000 mensen werkzaam zijn<sup>5</sup> én waar op voorhand veel winst lijkt te realiseren om werken, leren en zorgen (nog beter) met elkaar te kunnen combineren. Anders geformuleerd: het laat bij uitstek de belangrijkste drempels, uitdagingen en suggesties voor verbetering zien. In die zin is het een ‘extreme’ of ‘strategische’ casus, als (mogelijk) lerend voorbeeld naar andere sectoren van de economie (vgl. Flyvbjerg 2006). Het Rotterdamse havengebied is namelijk (nog altijd) een behoorlijk ‘masculiene’ sector: ruim driekwart van alle werkenden in het havenindustriële complex (HIC) is man<sup>6</sup>, waarbij al meerdere jaren het streven is zich (meer) te profileren als een aantrekkelijke werkgever voor vrouwen.<sup>7</sup>

Desondanks is het Rotterdamse havengebied een ‘mannenbolwerk’ en maakt de mondiaal concurrerende aard van het werk het niet altijd even makkelijk om combinaties te realiseren van werken, leren en zorgen. Juist daarom is het een bijzonder relevante casus om een beter zicht te krijgen op de rol van werkgeversgedrag bij het beter vormgeven van ‘zorgvriendelijk(er) werkgeverschap’ én hiermee bij te dragen aan een betere positie van vrouwen op de arbeidsmarkt en een meer divers personeelsbestand van havenorganisaties. Bovendien is de verwachting dat de ontwikkeling naar een zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid indirect zal bijdragen aan een bedrijfscultuur, waarbinnen mannen eerder (zorg)verlof zullen opnemen en op die manier bijdragen aan een minder ‘scheve’ zorgverdeling binnen huishoudens. Tot slot draagt zorgvriendelijk werkgeverschap bij aan een stuk ‘employer branding’ en aan behoud van personeel (vgl. Bourhis & Mekkaoui 2010).

5 Zie: <https://www.portofrotterdam.com/nl>.

6 Dekker et al. (2021).

7 Zie bijvoorbeeld ‘Vrouwen werken in de haven’, Deltalinqs, 5 juni 2019 of het online platform ‘Port of Women.’

Aan het leernetwerk 'Rotterdams Havenpotentieel' wordt deelgenomen door zes havenbedrijven. Dit zijn: Hendrik Veder, Neele-Vat, Neska Container Line BV<sup>8</sup>, Rhenus Logistics, Tronox en Vopak.

### Het leernetwerk 'Rotterdams Havenpotentieel'

- *Hendrik Veder Group* is een bedrijf dat producten en diensten levert op het gebied van staalkabel en synthetische touwen in de wereld van Maritieme en Offshore activiteiten. Ze is vertegenwoordigd in de zogenaamde Offshore-driehoek van de Noordzee en hebben kantoren met werkplaatsen in Aberdeen (Schotland), Stavanger en Kristiansund (Noorwegen). In Rotterdam zijn er 85 mensen werkzaam.
- *Neele-Vat* is een allround logistieke dienstverlener met vestigingen in binnen- en buitenland (de meeste van deze vestigingen bevinden zich in regio Rotterdam). De diensten die Neele-Vat aanbiedt zijn: transport, zeevracht, luchtvracht, warehousing en douaneformaliteiten. Wereldwijd werken er ongeveer 1.200 mensen, van wie er ongeveer 1.000 in Nederland werkzaam zijn.
- *Neska Container Line BV* is onderdeel van de Duitse moedermaatschappij HGK (Häfen- und Güterverkehr Köln) en is een bekende speler op het gebied van containertransport over het water, via het spoor en via de weg (tussen de zeehavens Rotterdam en Antwerpen en de Duitse inlanderminals). Ze maakt gebruik van zes terminals langs de Rijn.
- *Rhenus Logistics* is onderdeel van een groot Duits familiebedrijf en exploiteert onder andere twee terminals in de Rotterdamse haven (Waalhaven en Maasvlakte). Ze staan bekend als zogenaamde 'breakbulk terminals'. Ze verzorgt de op- en overslag van breakbulk, containers en bulk en hebben water-, weg- en spoor aansluiting. In Rotterdam zijn op dit moment 135 medewerkers actief.

- *Tronox* is een verticaal geïntegreerde fabrikant van pigmenttitaandioxide. Dit betekent dat de grondstoffen die in de fabriek in de Botlek worden gebruikt, afkomstig zijn uit de eigen toeleveringsketen. In het Botlekgebied zijn ongeveer 320 mensen werkzaam.
- *Vopak* is een havenorganisatie die zich bezighoudt met de opslag en overslag van vloeibare en gasvormige chemie- en olieproducten. Wereldwijd werken er meer dan 5.000 mensen.

<sup>8</sup> Deze organisatie heeft alleen aan de eerste werksessies deelgenomen, als gevolg van personele wisselingen.

### 1.3. Wat we al weten: de rol van organisatiekenmerken

Over het realiseren van een goede werk- en privébalans is in het algemeen al het nodige onderzoek uitgevoerd, in zowel de academische als meer toegepaste literatuur. Specifiek kijkend naar de rol van werkgeversgedrag, valt op dat de meeste werkgevers het in Nederland het als hun verantwoordelijkheid zien om de combinatie van arbeid en zorg te ondersteunen (SCP 2019). Tegelijkertijd is ook bekend dat het opnemen van verlof nog wel eens kan leiden tot 'stigmatisering' van werknemers op de werkvloer (Thébaud & Pedualla 2022); het opnemen van verlof past dan bijvoorbeeld niet bij het stereotype beeld van 'de ideale werknemer.' Ook weten we dat de faciliterende rol van de leidinggevende en - meer in het algemeen - de sociale ondersteuning op de werkvloer cruciaal is bij het realiseren van een goede balans tussen zorgen, leren en werken (Clark et al. 2017). Wanneer er onvoldoende balans tussen verschillende levensdomeinen is op het werk, kan de werkbelasting toenemen en werkstress worden meegenomen naar de thuissituatie, met een (verdere) disbalans tussen werk en privéleven (Fagan & Press 2008) en minder organisatiebetrokkenheid (Ajiboye 2008) als negatieve uitkomsten. Kenmerken van de arbeidsorganisatie (zoals bedrijfsomvang en -cultuur) maken dus verschil om combinaties van werken, leren en zorgen mogelijk te maken (Valentova 2024).

In de literatuur over zogenaamd 'familievriendelijk bedrijfsbeleid'<sup>9</sup> komen eveneens de factoren bedrijfscultuur en de rol van de leidinggevende en collega's op het werk naar voren. Familievriendelijke organisaties zijn daarnaast meestal ingericht via een aanbod van part-time werkmogelijkheden, flexibele werktijden, flexibele werkplekken (zoals de mogelijkheid om thuis te kunnen werken) en bestaande kinderopvangregelingen (zie onder andere Yadav & Sharma 2023). **Arbeidsflexibiliteit, sociale steun** (inclusief de onderliggende bedrijfscultuur en rol van de leidinggevende) en **institutioneel-instrumentele steun** (zoals kinderopvang en verlofregelingen) lijken (samengevat) de drie

meest terugkerende clusters van maatregelen te zijn, op het terrein van werken, leren en zorgen (zie ook Ten Brummelhuis 2010). Kijkend naar waar de focus van familie- dan wel zorgvriendelijk bedrijfsbeleid ligt, valt verder op dat dit niet alleen positief kan uitpakken voor vrouwen, maar ook voor mannen waarbij van een dergelijk type beleid een 'signaal' uitgaat van goed werkgeverschap met een hogere organisatiebetrokkenheid als gevolg (Maheshwari et al. 2022).

Specifiek ten aanzien van de combinatie van werken en leren, komen de aangehaalde factoren sociale steun en institutioneel-instrumentele steun eveneens naar voren als verklarend; het stimuleren van leren en werken vindt bij uitstek plaats in een organisatie met een 'lerende cultuur' en daar waar er (subsidie) regelingen voorhanden zijn om het volgen van cursussen te stimuleren (zie bv. WRR 2013). Daarnaast is bekend dat organisatiekenmerken als bedrijfsomvang, aard van het werk en de personeelssamenstelling eveneens kunnen bijdragen aan een groter (of juist minder groot) accent op zowel (formeel) leren als zorgen (zie bv. SCP 2019). Samengevat scheppen institutionele en werkgerelateerde factoren (in samenhang) de condities waarbinnen combinaties van werken, leren en zorgen meestal met succes plaatsvinden (zie ook Lippényi & Van der Lippe 2015).

9 Anderen spreken in eenzelfde verband over 'zorgvriendelijk bedrijfsbeleid.'

#### 1.4. Dataverzameling: actie-onderzoek via 5 werksessies

Voor het leernetwerk 'Rotterdams Havenpotentieel' wordt gebruik gemaakt van een zogenaamd actie-georiënteerd onderzoek, waarbij het van elkaar leren voorop staat (zie bv. Edelenbos & Van Buuren 2005). Samen met de deelnemende havenorganisaties doorliepen we via een vijftal fysieke werksessies<sup>10</sup> (na een kick-off sessie met potentieel geïnteresseerde bedrijven in december 2022) de volgende aspecten om zorgvriendelijk(er) werkgeverschap te versterken in het Rotterdamse havengebied:

- *Sessie 1: inventariseren* van wat er binnen de havenbedrijven gebeurt (21 februari 2023).
- *Sessie 2: verkennen* van oplossingsrichtingen (23 mei 2023).
- *Sessie 3: ontwikkelen* van gezamenlijke producten (20 september 2023).
- *Sessie 4: implementeren* van gezamenlijke producten (26 maart 2024).
- *Sessie 5: opschalen* van gezamenlijke producten (najaar 2024).

Door het actiegeoriënteerde karakter van het leernetwerk opereerden de onderzoekers in een ondersteunende rol en zijn de werkgevers gezamenlijk op zoek gegaan naar nieuwe handelingsperspectieven, die combinaties van werken, leren en zorgen beter mogelijk maken. Dit is niet alleen vanuit democratisch oogpunt verstandig, maar ook om voldoende draagvlak voor verandering te realiseren. De onderzoekers begeleidden het proces via de organisatie en moderatie van de bijeenkomsten en door tussentijdse terugkoppeling van bevindingen. Op die manier konden gedachten tijdig worden bijgesteld. Het traject is afgerond met de oplevering van concrete *deliverables* voor de bedrijfspraktijk en het voorliggende 'traditionele' evaluatieverslag.

#### 1.5. Opbouw verslaglegging

In het volgende hoofdstuk staat de verslaglegging van de eerste twee werksessies met werkgevers centraal ('inventariseren' en 'verkennen'), gevolgd door de aspecten 'ontwikkelen' (hoofdstuk drie), en 'implementeren' en 'opschalen' (hoofdstuk vier). Op basis van de bevindingen van het leernetwerk formuleren we vervolgens de belangrijkste geleerde lessen in een concluderende samenvatting (hoofdstuk vijf).

<sup>10</sup> De werksessies vonden in principe plaats op locatie van de deelnemende havenbedrijven. De derde werksessie is in verband met de planning van deelnemers online georganiseerd.



## 2 Inventariseren van drempels en verkennen van ontwikkelpunten

In de eerste twee werksessies stonden de onderwerpen 'inventariseren' en 'verkennen' centraal: wat gebeurt er binnen de deelnemende havenbedrijven rondom werken, leren en zorgen, wat zijn belangrijke drempels om ambities onvoldoende van de grond te krijgen én wat zijn succesfactoren om dit juist wel te realiseren? We merken hierbij op dat er binnen de bedrijven sprake is van een grote diversiteit van functies en werkzaamheden, het gaat daarom nadrukkelijk om de algemene indrukken en ontwikkelingen binnen de deelnemende havenorganisaties. Een speciale focus ligt er echter op het 'traditionele' werk in de Rotterdamse haven, te weten de industrie en logistiek.

### 2.1. Opzet eerste werksessies leernetwerk

De eerste bijeenkomst is op 21 februari 2023 georganiseerd door het bedrijf Neska Container Line BV. Zes bedrijven hebben hieraan deelgenomen.<sup>11</sup> Ter voorbereiding is een format door de deelnemers (HR-medewerkers) ingevuld met hun visie op het vraagstuk, de externe context (onder andere wet- en regelgeving, concurrentiedruk et cetera) en randvoorwaarden om zorgvriendelijk werkgeverschap (nog beter) van de grond te krijgen. Eén van de onderliggende (instrumentele) doelen is om op deze manier de aantrekkelijkheid van het Rotterdamse havengebied als werkgever te vergroten en de instroom en behoud van zowel mannen als vrouwen te bevorderen. De verslaglegging van de bijeenkomst is verzorgd door een stagiair van het Verwey-Jonker Instituut.<sup>12</sup> De tweede werksessie is op 23 mei 2023 georganiseerd door het bedrijf Vopak. Aan deze sessie namen dezelfde havenbedrijven deel, inclusief een aantal operationeel leidinggevenden van diezelfde organisaties. Hiermee verbreden we de discussie van HR naar de operatie.

Bij het identificeren van de belangrijkste randvoorwaarden voor zorgvriendelijk(er) werkgeverschap, wordt gebruik gemaakt van de drempeltheorie van Kerr (1983). Deze theorie stelt dat de eerder aangehaalde institutionele en werkgerelateerde factoren (zie paragraaf 1.3) van cruciale invloed zijn om zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid te realiseren. We onderscheidden hierbij specifiek de elementen: arbeidsflexibiliteit, sociale steun en institutioneel-instrumentele steun. In het vervolg van het onderzoek staan de perspectieven van de deelnemende havenorganisaties centraal.

<sup>11</sup> Met het bedrijf dat niet aanwezig kon zijn, is telefonisch contact opgenomen.

<sup>12</sup> Stagiair Gijs Verwaijen.

## 2.2. Belangrijkste drempels: bewustzijn, cultuur, aard van het werk en lerend vermogen

Tijdens de eerste bijeenkomst wordt allereerst de algemeen-economische situatie en algemene kenmerken van het havengebied besproken. Er is volgens de deelnemers sprake van (toenemende) personeelskrapte en bedrijven (vanuit verschillende sectoren) concurreren steeds vaker op basis van (primaire) arbeidsvoorwaarden. Salaris wordt volgens de deelnemers belangrijker gevonden dan andere arbeidsvoorwaarden, hoewel landelijk gezien de arbeidswensen zich juist lijken te bewegen naar andere voorwaarden dan geld (zie bv. Conen & De Beer 2020). Wel is het zo dat verschillende bedrijven maatwerk-trainingen aanbieden, variërend van vakinhoudelijke trainingen, certificeringen tot allround terminal medewerker en jonge-talentenprogramma's, tot en met algemene trainingen op de verbetering van taalvaardigheid. Dit gebeurt deels in eigen tijd en deels onder werktijd. Dat hier niet altijd gebruik van wordt gemaakt, heeft volgens sommige deelnemers (ook) te maken met onvoldoende proactief gedrag:

*"Ik zou graag de transitie willen zien van afwachten tot een werkgever je op een cursus boekt, naar proactief loopbaangedrag."*

Ten aanzien van het combineren van werk- en zorgtaken wordt er opvallend veel naar de wettelijke regelingen gewezen. Het opnemen van verlof wordt over het algemeen niet actief gestimuleerd:

*"Door operationele druk kunnen managers hun collega's niet missen op de werkvloer. Daarnaast wordt er ook geen prioriteit aan gegeven door veel leidinggevendenden. (..) hierbij past ook de 'niet lullen, maar poetsen-cultuur' waardoor overwerken normaal is."*

*"Door onze operatie: ploegendienst, spotladingen en werkdruk is het heel moeilijk om mensen vooruit vrij te plannen."*

*"De bezetting: het feit dat we echt mensen missen in de bezetting, maakt dat je niet altijd de ruimte hebt om mee te denken in de combinatie van zorg en werk."*

*"Ik denk de mate van transparantie beter kan. Er zijn natuurlijk veel wettelijke regelingen rondom zorg en werk, maar niet iedereen in het bedrijf is hier even transparant in."*

Het bovenstaande neemt niet weg dat het belang van een zorgvriendelijke(re) organisatie wel degelijk wordt ingezien. Er zijn ook enkele mooie initiatieven te vinden, die verder gaan dan 'de waan van de dag', zoals bij de organisatie Neele-Vat:

*"Wij hebben een studiebeurs voor kinderen van collega's, de zogenaamde Neele-Vat Academy. Studerende kinderen van collega's kunnen dan opgegeven worden bij de Academy, om een vergoeding te ontvangen ter hoogte van €2500,- (wo/hbo) en €1500,- (mbo) per collegejaar. Voor ieder collegejaar komt de ouder van de student opnieuw in aanmerking."*

En waar mogelijk wordt er flexibel met werktijden omgegaan:

*"We werken vanuit de 'geven & nemen-mentaliteit' waarbij wij niet verwachten dat onze medewerkers deze uren 1:1 inhalen, maar dit op een andere indirecte manier weer bij ons terecht komt (bijvoorbeeld een keertje langer blijven als de werkdruk erg hoog is)."*

Verder melden de deelnemers dat het havengebied niet gemakkelijk bereikbaar is met het openbaar vervoer. Er wordt gesproken over de mogelijkheid de toegankelijkheid te vergroten en bijvoorbeeld (meer) pendelbussen te laten rijden. Thuiswerken is een andere mogelijkheid, maar het klassiek-industriële en logistieke werk laat zich nu eenmaal niet goed verplaatsen naar andere locaties.

Tot slot heeft het havengebied een imagoprobleem: werken in de haven is (nog steeds) niet 'sexy' en veel werkzoekenden zien daarom vanaf om te solliciteren op openstaande vacatures. Ook zouden potentiële sollicitanten niet altijd even goed op de hoogte zijn van het functie-aanbod in het havengebied. Dit zijn allemaal (algemene) factoren die de instroom (en behoud) van mannen en vrouwen in de weg staan.

De deelnemers gaan vervolgens in op het combineren van werken, leren en zorgen. Hoewel de deelnemende bedrijven het nut inzien van zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid, zijn er ook een aantal drempels.

#### **Drempel 1: Laag bewustzijn en (soms) onvoldoende transparantie**

Een belangrijk punt is bewustwording: dat het uitdragen van een zorgvriendelijke cultuur ertoe doet in deze tijd. De rol van de leidinggevende en inbedding van deze gedachte in strategisch HRM-beleid zijn vanzelfsprekend cruciaal (zie bijvoorbeeld Heikkinen et al. 2019). Het houdt ook in, oog hebben voor mogelijke praktische problemen waar vrouwen tegenaan kunnen lopen, zoals parkeerplaatsen op achteraf gelegen en minder veilige plekken. En het heeft te maken met voldoende transparantie over wat er allemaal mogelijk is. Een organisatie met een zorgvriendelijke cultuur speelt volgens verschillende deelnemers in op de nieuwe behoeften van mannen en vrouwen, met de behoefte om zorg-, werk- en leertaken beter met elkaar te kunnen combineren. Natuurlijk zal dit niet voor iedereen gelden, maar het concurreren op basis van primaire arbeidsvoorwaarden lijkt in ieder geval niet de weg om personeelskrapte duurzaam tegen te gaan (zie voor de voordelen van zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid; hoofdstuk één).

#### **Drempel 2: Masculiene cultuur**

De bevindingen van de eerste bijeenkomst van het leernetwerk laten ook een zekere padafhankelijkheid zien: de culturele opvattingen binnen bedrijven en afdelingen zijn in de regel 'masculien' in het havengebied en draagt op die manier minder goed bij aan een bredere opvatting over de balans tussen betaalde en onbetaalde arbeid. Dit komt ook in onderzoek naar voren. Hoewel er in de praktijk sprake kan zijn van zorgvriendelijke arbeidsvoorwaarden, blijft het gebruik door mannen achterwege omdat ze zichzelf niet tot de doelgroep rekenen (zie bijvoorbeeld Burnett et al. 2013).

#### **Drempel 3: Aard van het werk**

Een voor de hand liggende drempel is toe te schrijven aan de aard van het werk. De roosters zijn strak vormgegeven en de (vaak lange) productieketens en internationale concurrentiedruk laten op het eerste gezicht weinig ruimte toe, om flexibel(er) om te gaan met de inzet van personeel.

#### **Drempel 4: Onvoldoende zicht op 'best practices': leren van elkaar**

Naast wat al genoemd is, halen enkele personen het belang van 'best practices' naar voren. Er is een wens om (vaker) onderling ervaringen te delen. Inzicht in structuren of interventies die bij andere organisaties werken om te komen tot meer zorgvriendelijke organisaties, blijft vooralsnog wat achterwege. Natuurlijk zijn er op dit moment al overleggroepen en netwerken, maar er lijkt nog verdere winst te boeken. De onderlinge verschillen tussen havenorganisaties lijkt een intensievere vorm van kenniscirculatie in de weg te staan.

### 2.3. Ontwikkelpunten: een leergang, collectieve kinderopvang en campagne

Een versterkte bewustwording onder leidinggevend en in het havengebied dat zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid ertoe doet, is volgens verschillende deelnemers een uitdaging. Hierbij past mogelijk een nieuw te ontwikkelen leergang voor (operationeel) leidinggevend en om bewustwording te vergroten (bij voorkeur gekoppeld aan praktische initiatieven om van elkaar te leren). In een meer instrumentele zin wordt er ook een collectieve kinderopvangregeling voor het havengebied naar voren gebracht, waarbij niet alleen werkgevers maar ook de kinderopvang flexibiliteit van werktijden dient aan te bieden (passend bij de vroege en late diensten in het havengebied). Een ander potentieel ontwikkelpunt is een verdere flexibilisering van werktijden, maar deelnemers onderkennen dat er op dat terrein al flinke stappen zijn gezet en het is de vraag of de aard van het werk dit verder toelaat. Een enkeling vraagt zich nog af of een nieuwe (regionale) campagne rondom het werken in het havengebied aan te raden is. Aangezien het havengebied met een negatief imago te maken heeft, kan een campagne waarin het combineren van werken, leren en zorgen nadrukkelijk wordt belicht, mogelijk bijdragen aan een grotere instroom van personeel. Maar er is al het een en ander in gang gezet door de opgerichte Human Capital Coalitie Energietransitie (HCCE).

### 2.4. Het vervolg: het ontwikkelen van gezamenlijk(e) product(en)

In het vervolg van het leernetwerk (derde werksessie) bouwen we voort op de bovenstaande bevindingen en eerste ideeën. Nu is geïnventariseerd wat (gemiddeld genomen) belangrijk wordt gevonden, is het zaak om samen met de eerdere deelnemers te verkennen welk(e) gezamenlijke product(en) kunnen worden ontwikkeld.



# 3 Ontwikkelen van een gezamenlijk product

In het vorige hoofdstuk kwam het belang van zorgvriendelijk bedrijfsbeleid ter sprake, inclusief de drempels die in de praktijk verstorend kunnen werken. In dit hoofdstuk wordt deze situatie als uitgangspunt genomen en ligt de vraag voor op welke manier(en) zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid positiever op de agenda komt te staan via de ontwikkeling van een gezamenlijke oplossing. Deze werksessie is éénmalig online georganiseerd op 20 september 2023 (MS Teams).

## 3.1. Opzet derde werksessie leernetwerk

Met uitzondering van havenorganisatie Hendrik Veder en Neska Container Line BV waren alle deelnemers aanwezig. Hoewel het leernetwerk een relatief nieuwe methode is voor de deelnemende havenorganisaties, wordt het nut ervan onderschreven om hiermee de instroom en behoud van vrouwen (én mannen) in het havenindustriële complex (HIC) te vergroten. In de volgende paragraaf worden de belangrijkste bevindingen van de discussie weergegeven, uitmondend in het gezamenlijke idee van een zogenaamde 'Pressure Cooker.'

## 3.2. Belangrijkste bevindingen: afbakening begrip en idee van een 'Pressure Cooker'

Zorgvriendelijk bedrijfsbeleid wordt door de deelnemende havenorganisaties in brede(re) zin opgevat dan zorgen, leren en werken. Het gaat volgens de deelnemers om het kunnen combineren van zorgen, werken, leren & *leven*. Dit perspectief staat in de verdere uitwerking centraal. Gevraagd naar de belangrijkste conditie voor zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid, wordt de onderliggende 'zorgvriendelijke bedrijfscultuur' (de erkenning/acceptatie van het belang ervan door het management/leidinggevenden) door de deelnemers als cruciaal beschouwd. Dit sluit aan bij de eerder gesignaleerde drempels van een laag bewustzijn en een ervaren 'masculiene cultuur' (zie hoofdstuk twee). Bovendien wordt (wederom) het ervaren gebrek aan kennisdeling c.q. lerend vermogen wat in de sector werkt en wat niet, naar voren gehaald.

In de oplossings sfeer zijn eerder drie verschillende richtingen gesuggereerd (paragraaf 2.3). Reflecterend op deze oplossingsrichtingen vinden de deelnemers een collectieve kinderopvangregeling (te) ambitieus om als havennetwerk van de grond te krijgen (bovendien: *'er zijn nu al personeelstekorten in de opvang'*) en op *'de zoveelste campagne'* zitten de meeste havenorganisaties naar verwachting niet te wachten. De deelnemers beperken zich daarom tot een leergang als praktisch te ontwikkelen instrument. Tegelijkertijd merken ze op dat een leergang een andere (werk)naam moet krijgen (*'daar slaat niemand op aan'*) en bovendien verschillen de organisaties onderling sterk (*'denk aan de verschillende branches'*). Een leergang moet daarom zoveel mogelijk flexibel/modulair worden aangeboden en niet te lang duren (*'mensen hebben geen tijd om een dag de zoveelste cursus te volgen, daar zijn er al genoeg van'*); bestaande uit een interactieve/basismodule, een korte pauze en een interactieve/bedrijfsgerichte module. In totaal gaat het om een beoogde sessie van ongeveer 2 uur (zie paragraaf 3.3).

### 3.3. Pressure Cooker: ZOorgvriendelijk Organiseren en Plannen (ZOOP)

In de Pressure Cooker 'ZOOP' wordt havenpersoneel in een 'snelkookpan' kort maar intensief én praktijkgericht op de hoogte gebracht waarom het belangrijk is om zorgvriendelijk(er) te organiseren en te plannen in het Rotterdamse havengebied. Deelnemers krijgen vanuit de wetenschap de nieuwste inzichten mee over het belang van zorgvriendelijk bedrijfsbeleid en waarom het zich uitbetaalt voor organisaties, bijvoorbeeld in het tegengaan van personeelskrapte. Daarnaast worden er praktische casussen van andere havenorganisaties besproken, waardoor het niet voelt alsof deelnemers zich weer in de collegebanken bevinden.

De beoogde doelgroep betreft (strategisch of operationeel) HR-leidinggevenden die theoretisch én toepasbaar willen leren wat 'zorgvriendelijk denken' voor hun organisatie kan betekenen. Het gaat om sessies van maximaal 15 deelnemers. Deelname is gratis, maar van deelnemers wordt het volgende gevraagd:

- Actieve deelname: geen 'no shows.'
- Voorbereiding: uiterlijk twee weken voor de bijeenkomst ontvangt de organisatie van iedere deelnemer zijn of haar belangrijkste kennisvraag – zodat de bijeenkomst zo optimaal (praktijkgericht) mogelijk kan worden vormgegeven.
- Direct na de bijeenkomst én twee weken erna dienen deelnemers een korte vragenlijst in te vullen, om te kunnen achterhalen hoe de opgedane inzichten al dan niet worden toegepast in de eigen organisatie.

De beoogde onderwijsvorm is (in samenwerking met de onderzoekers van SEOR en het Verwey-Jonker Instituut) bedacht door de deelnemende havenorganisaties Hendrik Veder, Neele-Vat, Rhenus Logistics, Tronox en Vopak.

**Figuur 2** De verschillende onderdelen van 'ZOOP'

Hieronder staan vier centrale onderwerpen weergegeven, die tijdens de bijeenkomst aan bod komen.



De vier onderdelen zijn erop gericht om medewerkers de mogelijkheid te geven om theoretische én praktische inzichten op te doen rondom 'zorgvriendelijk werkgeverschap.' De deelnemers van de bijeenkomst én van het leernetwerk fungeren hierbij als strategische partners van de onderzoekers en als (mogelijke) *change agents* binnen de eigen organisaties.

In de vragenlijst die na afloop van de bijeenkomst door de deelnemers wordt ingevuld, wordt gevraagd naar een algemeen oordeel van de bijeenkomst (via een rapportcijfer), de mate waarin verwachtingen al dan niet zijn uitgekomen, leerpunten die zijn opgedaan en die naar verwachting in de nabije toekomst worden ingezet in de eigen organisatie, én mogelijke verbeterpunten voor toekomstige bijeenkomsten. Met deze ervaringen wordt de 'pressure cooker' waar nodig aangepast en geïntroduceerd onder een breder netwerk van havenbedrijven.

# 4 Implementeren en opschalen van een nieuw idee

De vierde werksessie is georganiseerd op 26 maart 2024, bij havenorganisatie Neele-Vat. Centraal staat het testen van de gezamenlijk bedachte onderwijsvorm 'ZOOPE' Drie medewerkers van Neele-Vat en de havenorganisaties Hendrik Veder en Rhenus Logistics hebben hieraan deelgenomen. Naast de onderzoekers van SEOR en het Verwey-Jonker Instituut, was onderzoeker Rutger Blom van de Universiteit Utrecht te gast en zorgde Hilde Bakker (als freelancer verbonden aan het Verwey-Jonker Instituut) voor de verslaglegging.

## 4.1. Opzet vierde werksessie leernetwerk

In een sessie van 2,5 uur (inclusief pauze) zijn de vier kernelementen van de *pressure cooker* 'ZOOPE' behandeld. Onderzoeker Rutger Blom (UU) nam het aspect kennisreflectie voor zijn rekening, terwijl HR-medewerker Annerieke de Gelder verantwoordelijk was voor de invulling van de praktijkcasus. Na afloop hebben alle deelnemers een evaluatieformulier ingevuld, met vragen over hun verwachtingen, de opgedane leerpunten, mogelijke verbeterpunten en een algeheel rapportcijfer voor de sessie. Tot slot is de vraag gesteld of de opgedane leerpunten naar verwachting in de aankomende tijd kunnen worden ingepast in de eigen organisatie (en waarom wel/niet)?

## 4.2. Bevindingen: 'it takes two to tango'

De deelnemers onderschrijven in algemene zin het belang van zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid. Het bredere thema diversiteit was na de komst van de Diversiteitswet sinds 1 januari 2022 al hoger op de agenda's van organisaties komen te staan. Onderzoeker Rutger Blom ontmaskert in zijn presentatie een aantal mythen (zo zijn familiebedrijven helemaal niet zorgvriendelijker dan andere organisaties) en maakt hij duidelijk dat er in Nederland nog vaak sprake is van een scheve taakverdeling binnen huishoudens. In algemene zin is bekend dat er op de werkvloer niet altijd gebruik wordt gemaakt van de verloopregelingen die beschikbaar zijn (hierdoor ontstaat 'psychologische contractbreuk') en de leidinggevende vervult volgens Blom een cruciale rol in het erkennen van de thuissituatie, informeren van wat mogelijk is en ondersteunen van medewerkers waar mogelijk. Maar ook operationeel leidinggevend en teamleiders ervaren belemmeringen, variërend van weinig ervaren tijd en het niet kunnen doorbreken van 'vraagverlegenheid' van medewerkers tot en met de minimale steun die zij zelf ervaren.

Zorgvriendelijk bedrijfsbeleid bij Neele-Vat (praktijkcasus) wordt breder opgevat dan het kunnen combineren van werken, leren en zorgen. Het gaat volgens deze havenorganisatie bijvoorbeeld ook om het aanbod van een uitgebreid preventief medisch onderzoek aan medewerkers en het verschaffen van studiebeurzen voor de kinderen van het personeel. Waarom zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid niet altijd volledig van de grond komt, heeft volgens het betreffende bedrijf te maken met zaken als cultuur en de rol van de teamleider. In die zin sluiten de bevindingen uit de wetenschap en praktijk op elkaar aan en lijkt er met name een bewustwordings- en professionaliseringslag nodig bij teamleiders en operationeel leidinggevend. 'It takes two to tango'; de HR-discipline kan zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid niet a-contextueel en alleen van de grond krijgen in het havengebied.



De bevindingen van deelnemers zijn onderzocht door na afloop aan iedereen te vragen om een kort evaluatieformulier in te vullen. Hieruit komt een gemiddelde beoordeling van 7,8 naar voren. In algemene zin geven deelnemers aan de bijeenkomst 'inspirerend' te vinden, waarbij er wordt gedacht vanuit 'aandacht voor de mens.' Ook het delen van ervaringen werd als pluspunt gezien, terwijl anderen geen uitgesproken verwachtingen van de *pressure cooker* hadden. Op de vraag naar de belangrijkste leerpunten, antwoordden de deelnemers onder meer:

*"Niet zozeer leerpunten als wel aandachtspunten"*

*"Verhelderende thematiek en vooral de feiten en cijfers erachter"*

*"Dingen wist ik niet. Zoals de wens van mannen om meer part time te werken en dat je de zorg als organisatie moet communiceren en benoemen"*

Gevraagd naar verbeterpunten voor de leergang werden "meer praktische voorbeelden" en "het formuleren van een duidelijker einddoel" genoemd.

Bewustwording van het belang van zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid en het verspreiden van kennis en inzichten in de organisatie zijn breed gedragen uitkomsten als het gaat om de toegevoegde waarde voor de eigen havenorganisatie. In die zin sporen de citaten met de verwachting dat er nog veel 'zendingswerk' is te verrichten in het Rotterdamse havengebied, als het gaat om zorgvriendelijk(er) werkgeverschap.

De 'test' van de *pressure cooker* was vooral explorerend en kleinschalig van aard. De laatste vraag die voorligt, is hoe het belang van zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid en een leergang als middel breder zijn te verspreiden onder havenorganisaties en/of hoe de opgedane inzichten breder kunnen 'landen' in het havenindustriële complex van het Rotterdamse havengebied.

### 4.3. Het vervolg: samenwerking met de Kenniswerkplaats Stedelijke Arbeidsmarkt

In een laatste stap, is contact gezocht met de gemeente Rotterdam om te bezien of en zo ja, op welke wijze de *pressure cooker* in de toekomst al dan niet breder ingang kan vinden in het Rotterdamse havengebied. Om de gebruikerswaarde van de leergang te vergroten, is daarnaast contact gezocht met het tijdschrift *Europaort Kringen*, om de belangrijkste bevindingen via een interview met het onderzoeksteam op te laten tekenen voor anderen. Dit laatste is gebeurd door middel van een artikel in de septemberuitgave van 2024.<sup>13</sup>

Verder is met twee beleidsmedewerkers van de gemeente Rotterdam en de academische Kenniswerkplaats stedelijke arbeidsmarkt gesproken over manieren om de ontwikkelde *pressure cooker*/leergang te borgen in het Rotterdamse havengebied. Op die manier kan het uiteindelijk een duurzame bijdrage leveren aan zorgvriendelijk(er) werkgeverschap én de economische veerkracht van vrouwen. Het gesprek in het najaar van 2024 heeft geresulteerd in een ophanden zijnde samenwerking met de kenniswerkplaats en de gemeente Rotterdam, waarbij voor op korte termijn (de eerste helft van 2025) middelen (financieel en netwerk) beschikbaar zijn gesteld om de *pressure cooker* voor een bredere groep van havenondernemers beschikbaar te stellen. Samen met de eerder aangehaalde publicatie in het vaktijdschrift *Europaort Kringen* wordt hiermee bijgedragen aan zowel kennisontwikkeling als -circulatie, met als belangrijk doel een brug te slaan tussen academische kennis en de praktijk rond zorgvriendelijk bedrijfsbeleid.

<sup>13</sup> Praktische leergang zorgvriendelijk bedrijfsbeleid, *Europaort Kringen*, 63(9): 78-83.

## 5 ‘Lessons learned’: *Triple-B principe*

In dit laatste hoofdstuk wordt -tot slot- kort stilgestaan bij de belangrijkste bevindingen, die in de afgelopen periode zijn opgedaan. Een praktische vertaling van wat eerder besproken is, richt zich op de volgende punten die zijn samen te vatten via het ‘*Triple-B principe*’:

- **Bedrijfscultuur:** leidinggevend (op verschillende niveaus) moeten inzien dat zorgvriendelijk bedrijfsbeleid bij kan dragen aan beter presterende organisaties en medewerkers. Het kan bovendien een gedeeltelijk antwoord zijn op de problemen om in een tijd van arbeidsmarktkrapte aan nieuw personeel te komen. Een ‘masculiene’ cultuur moet in deze gedachte plaatsmaken voor een omgeving waarin maatwerk mogelijk is voor medewerkers die minder/langer of juist op flexibele werktijden actief kunnen en willen zijn.
- **Bedrijfsinrichting:** de hierboven beschreven bedrijfscultuur moet instrumenteel tot uiting komen in zorgvriendelijke bedrijfsarrangementen, zoals flexibele werktijden/werkplekken, kinderopvang- en verlofregelingen.
- **Bedrijfskennis:** een prominente plek krijgt het aspect ‘bedrijfskennis.’ In de afgelopen periode is het onderzoeksteam duidelijk geworden dat het voor havenbedrijven niet onmiddellijk helder is wat de meerwaarde van zorgvriendelijk bedrijfsbeleid kan zijn en op welke wijze hier handen en voeten aan kan worden gegeven. Iemand merkte tijdens een van de bijeenkomsten bijvoorbeeld op waarom zorgvriendelijk bedrijfsbeleid nodig is en wie daarop zit te wachten. Om kennis en ervaringen beschikbaar te maken, moeten bedrijven kunnen meeliften op de kennis van

anderen. Bedrijfskennis rondom dit onderwerp kan worden vergroot door netwerken en praktische leergangen te ontwikkelen die breed beschikbaar komen. Met het voorliggende actieonderzoek is geprobeerd om hier een steentje aan bij te dragen, door via een leergang de onderlinge kennisdeling te bevorderen.

Als *spin-off* van de samenwerking in de afgelopen twee jaar, zal het projectteam van SEOR, Verwey-Jonker Instituut en Universiteit Utrecht, in 2025 gezamenlijk verder optrekken rond de ontwikkelde leergang, en deze ter beschikking stellen aan een grotere groep van havenondernemers (zie hoofdstuk 4). Er is namelijk een duurzame samenwerking nodig met een netwerk van organisaties en belanghebbenden om zorgvriendelijk(er) bedrijfsbeleid duurzaam van de grond te krijgen.

## 6 Literatuur

Ajiboye, S. (2008). Analysis of causal factors of work-family role conflict among male and female workers, *Journal of Sociological Studies*, 4: 93-104.

Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior* (2<sup>nd</sup> edition). Milton-Keynes: Open University Press.

Bourhis, A. & Mekkaoui, R. (2010). Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? *Industrial Relations*, 65(1): 98-117.

Burnett, S., Gatrell, C., Cooper, C. & Sparrow, P. (2013). Fathers at work: A ghost in the organizational machine, *Gender, Work & Organization*, 20(6): 632-646.

CBS/SCP (2020). *Emancipatiemonitor 2020*. Den Haag: SCP.

CBS/SCP (2022). *Emancipatiemonitor 2022*. Den Haag: SCP.

Clark, M. A., Rudolph, C. W., Zhdanova, L., Michel, J. S., & Baltes, B. B. (2017). Organizational Support Factors and Work-Family Outcomes: Exploring Gender Differences, *Journal of Family Issues*, 38(11): 1520-1545.

Conen, W. & De Beer, P. (2020). Waarde van werk in Nederland: de rol van de organisatie, *Beleid en Maatschappij*, 47(2): 191-198.

Dekker, F., Zandvliet, K. & De Vleeschouwer, E. (2021). *Arbeidsmarktonderzoek HIC*. Rotterdam: SEOR.

Edelenbos, J. & Van Buuren, A. (2005). Evalueren als leerproces, *Bestuurskunde*, 14(6): 2-12.

Fagan, J., & Press, J. (2008). Father Influences on Employed Mothers' Work-Family Balance. *Journal of Family Issues*, 29(9): 1136-1160.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research, *Qualitative Inquiry*, 12(2): 219-245.

Heikkinen, S., Kangas, E. & Lämsä, A. (2019). Responsible human resource management in practice: towards a family-friendly workplace, In: Dey, A. & Lethimäki, H. (eds.) *Responsible human strategies for gender equality*. Bloomsbury Publishing.

IBO (2019). *IBO Deeltijdwerk*. Den Haag: IBO.

Kerr, S. (1983). *Making Ends Meet. An investigation into the non-claiming of supplementary pensions*. London: Bedford Square Press.

Lippényi, Z. & Van der Lippe, T. (2015). Aanvragen van zorgverlof, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(4): 452-467.

Maheshwari, B., Pandey, J. & Billore, A. (2022). Paternity leave: stepchild of family-friendly policies moderating role of traditional masculinity ideology, *Personnel Review*, 51(7): 1722-1787.

Meeussen, L., Van Laar, C., & Verbruggen, M. (2019). Looking for a family man? Norms for men are toppling in heterosexual relationships. *Sex Roles*, 80 (7/8): 429-442.

Movisie (2016). *Mantelzorg: verschillen tussen mannen en vrouwen*. Utrecht: Movisie.

Portegijs, W., Perez, S.A., & van den Brakel, M. (2018). Wie zorgt er voor de kinderen? In: W. Portegijs en M. van den Brakel (red.), *Emancipatiemonitor 2018* (p. 55-59). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

SCP (2019). *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers editie 2*. Den Haag: SCP.

SER (2016). *Een werkende combinatie*. Den Haag: SER.

Ten Brummelhuis, L. (2010). Werk-privébeleid op maat, *Tijdschrift voor HRM*, 66-84.

Thébaud, S. & Pedulla, D. (2022). When do work-family policies work? Unpacking the effects of stigma and financial costs for men and women, *Work and Occupations*, advance online access.

Valentova, M. (2024). How do parents care together? Dyadic parental leave take-up strategies, wages and workplace characteristics, *Work, Employment and Society*, advance online access.

WRR (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het vermogen van Nederland*. Den Haag: WRR.

Yadav, V. & Sharma, H. (2023). Family-friendly policies, supervisor support and job satisfaction: mediating effect of work-family conflict, *Journal of Management*, 20(1): 98-113.

Yerkes, M., & Hewitt, B. (2019). Part-time work strategies of women and men of child-bearing age in the Netherlands and Australia. In H. Nicolaisen, H. C. Kavli, & R. S. Jensen (Eds.). *Dualisation of part-time work: the development of labour market insiders and outsiders*. Policy Press.





ECONOMISCHE  
VEERKRACHT  
VROUWEN



VERWEY-  
JONKER Instituut

## COLOFON

Auteurs	Dr. F. Dekker Dr. M. Stavenuiter
Foto omslag	Adobe Stock, Christian Pauschert, 298016681
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Giessenplein 59 C 3522 KE Utrecht T (030) 230 07 99 E <a href="mailto:seor@verwey-jonker.nl">seor@verwey-jonker.nl</a> I <a href="http://www.verwey-jonker.nl">www.verwey-jonker.nl</a>

Het programma Economische Veerkracht van Vrouwen, gefinancierd door het ministerie van SZW, het ministerie van OCW, ZonMw, en NWO, richt zich op het identificeren van de barrières die vrouwen tegenhouden. We kijken daarbij niet alleen naar de vrouwen zelf, maar ook naar de rol van werkgevers, vaders, zorgprofessionals, en het bredere systeem.

Meer informatie vindt u op onze website:

<https://www.uu.nl/onderzoek/economische-veerkracht-vrouwen>

De publicatie kan gedownload worden via onze website:  
<http://www.verwey-jonker.nl>

ISBN 978-94-6409-326-1

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, november 2024.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.