

# Aandacht voor mantelzorgers werkt!

Onderzoek naar de ervaringen van werkende mantelzorgers, hun leidinggevenden en hrm-adviseurs.



expertisecentrum  
**mantelzorg**

## Colofon

Auteur(s): Annie Oude Avenhuis en Wilco Kruijswijk

Datum: augustus 2013

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van bronvermelding.

© 2013 Expertisecentrum Mantelzorg

Expertisecentrum Mantelzorg

Het Expertisecentrum Mantelzorg is het landelijk kenniscentrum voor mantelzorg en mantelzorgondersteuning, met een breed scala aan diensten en producten voor alle sectoren waar mantelzorgondersteuning een aandachtspunt is of zou moeten zijn. Van visie tot praktische oplossingen, van inspiratie tot kennis en advies.

Het Expertisecentrum Mantelzorg is een samenwerkingsverband van MOVISIE en Vilans.

[www.expertisecentrummantelzorg.nl](http://www.expertisecentrummantelzorg.nl) \* [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl) \* [www.vilans.nl](http://www.vilans.nl)

**Het onderzoek is uitgevoerd met financiering van ZonMw en is onderdeel van het programma Participatie en Gezondheid.**



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken





## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>1 Onderzoeksvraag en methode van onderzoek</b>	<b>6</b>
1.1 Onderzoeksvraag	6
1.2 Werving en selectie respondenten	7
1.3 Interviews	8
1.4 Analyse	9
1.5 Opbouw van het rapport	9
<b>2 Bekendheid en bespreekbaarheid van mantelzorg</b>	<b>10</b>
2.1 Voor wie zorgen werkende mantelzorgers?	10
2.2 Hoe ervaren werknemers de voorlichting in hun bedrijf?	12
2.3 Zijn werknemers bekend met het begrip mantelzorg?	13
2.4 Initiatief om mantelzorg te bespreken	14
2.5 Ervaren mantelzorgers steun van collega's?	16
2.6 Hoe worden trainingen over mantelzorg ervaren?	19
2.7 Tips over bekendheid en bespreekbaarheid van mantelzorg	20
<b>3 Bekendheid en gebruik (verlof)regelingen</b>	<b>22</b>
3.1 Zijn werknemers bekend met regelingen?	22
3.2 Maken werknemers gebruik van regelingen?	23
3.3 Tips voor (verlof)regelingen	26
<b>4 Op zoek naar oplossingen op maat</b>	<b>28</b>
4.1 Hoe ervaren werknemers het contact met leidinggevenden over mantelzorg?	28
4.2 Welke vorm neemt maatwerk aan?	31
4.3 Tips op maat voor leidinggevenden en hrm-adviseurs	33
<b>5 Samenvatting en aanbevelingen</b>	<b>35</b>
5.1 Samenvatting	35
5.2 Aanbevelingen voor mantelzorgers, leidinggevenden en hrm-adviseurs	36



## Inleiding

Mantelzorg is een thema dat steeds urgenter wordt. Nu verleent 1 op de 8 werknemers mantelzorg en het aantal werknemers met mantelzorgtaken zal de komende jaren toenemen. Werknemers werken langer door en het aantal (hulpbehoevende) ouderen stijgt. Ook de professionele zorg moet met relatief minder mensen geleverd worden. Werkgevers hebben ook te maken met deze trend. Wanneer medewerkers namelijk moeite hebben om werk en mantelzorg te combineren, kan dat leiden tot ziekteverzuim en terugtrekken uit de arbeidsmarkt. Van belang is de mate waarin de organisatie een mantelzorgvriendelijke werkomgeving creëert.

Het vergt een cultuuromslag binnen organisaties om mantelzorg een (blijvend) thema te maken dat de aandacht heeft van werkende mantelzorgers zelf, hun leidinggevenden en hrm-adviseurs. Een interventie die zich daarop richt, is ontwikkeld door Stichting Werk&Mantelzorg ([www.werkenmantelzorg.nl](http://www.werkenmantelzorg.nl)). Zij biedt een uitgebreide uitrusting (of gereedschappen) waar werkgevers uit kunnen putten. Het betreft een reeks handreikingen die van belang zijn bij het creëren van een mantelzorgvriendelijke werkomgeving en richten zich op drie thema's:

- Is de combinatie werk en mantelzorg bekend en bespreekbaar?
- Zijn (verlof)regelingen bekend en worden ze toegepast?
- Zoeken leidinggevenden en mantelzorgers naar maatwerkoplossingen?

Het voeren van een actief mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid, zoals ontwikkeld door Stichting Werk&Mantelzorg helpt de combinatie werk en zorg te verbeteren. Organisaties die het werknemers mogelijk maken mantelzorg te combineren met werk mogen de officiële erkenning 'Mantelzorgvriendelijke organisatie' voeren. Dit wordt zichtbaar via een embleem, dat geuit wordt op hun pand en in communicatie uitingen. Op dit moment hebben ruim 50 bedrijven deze erkenning ontvangen.

Dit onderzoek geeft weer welke ervaringen mantelzorgers, leidinggevenden en hrm-adviseurs hebben met een bedrijf dat mantelzorgvriendelijk werkt. Meer informatie kunt u vinden op [www.expertisecentrummantelzorg.nl](http://www.expertisecentrummantelzorg.nl). Veel inspiratie gewenst.

### Dankwoord

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door financiering van ZonMw en is onderdeel van het programma Participatie en Gezondheid. Veel mensen hebben bijgedragen aan dit onderzoek. Naast de auteurs van dit verslag, Annie Oude Avenhuis en Wilco Kruijswijk, gaat onze dank uit naar Saskia Keuzenkamp, Marjolein Broese van Groenou, Inger Plaisier en Natasha Tolkacheva en Saskia Schakel voor de prettige samenwerking in het gehele traject 'Gezond blijven werken, ook met Mantelzorg' (VU). Vanuit Stichting Werk&Mantelzorg bedanken we graag Sandrina Sangers. Binnen het Expertisecentrum Mantelzorg zijn in verschillende stadia enkele collega's betrokken geweest bij het onderzoek en het houden van de interviews: Wendy van Lier, Marije Vermaas en Herman Boers. Ook de master-studenten Joanne Wieringa, Esther Gotink en Moniek Jansen, die stage liepen bij MOVISIE worden van harte bedankt voor de interviews die zij gehouden hebben. Voor de planning en organisatie noemen we graag Yvonne Blok en Janine Willemsen. En de secretariële ondersteuning voor de enorme klus om de interviews te transcriberen willen we zeker niet vergeten. Pierre Schoonhoven, Jacqueline Bot, Lotte Kronenburg, Patty Schellekens en Sita Basant: veel dank voor jullie hulp! Tot slot zou dit onderzoek niet mogelijk zijn geweest zonder de medewerking van de bedrijven en de medewerkers die bereid waren om hun ervaringen te delen.



Roos Scherpenzeel,  
Coördinator Expertisecentrum Mantelzorg

**Het onderzoek is uitgevoerd met financiering van ZonMw en is onderdeel van het programma Participatie en Gezondheid**





# 1 Onderzoeksvraag en methode van onderzoek

## 1.1 Onderzoeksvraag

Het Expertisecentrum Mantelzorg voerde in samenwerking met de Vrije Universiteit in 2012 en 2013 onderzoek uit naar de combinatie van mantelzorg en werk<sup>1</sup>. Een vijftigtal bedrijven die hebben meegedaan aan dit onderzoek, hebben de erkenning 'mantelzorgvriendelijke organisatie' ontvangen van Stichting Werk&Mantelzorg. In vier van deze bedrijven; een gemeente, een zorgverzekeraar, een welzijns- en een zorgorganisatie is een vervolgonderzoek uitgevoerd.

De vraag is of de activiteiten rond mantelzorgvriendelijk werken hebben bijgedragen aan het vergemakkelijken van de combinatie van werk en mantelzorg.

In dit kwalitatief onderzoek is in 4 bedrijven met 57 mensen gesproken: de ervaringen van 36 mantelzorgers, 15 leidinggevend en 6 hrm-adviseurs zijn in kaart gebracht aan de hand van onderstaande onderzoeksvraag:

*Welke ervaringen hebben mantelzorgers, leidinggevend en hrm-adviseurs met werken in een mantelzorgvriendelijk organisatie? Merken zij effect van voorlichting, trainingen, aandacht (of de rol) van leidinggevend en/of het verbeteren van de toepassing van (verlof)regelingen?*

De ervaringen van de mantelzorgers, leidinggevend en hrm-adviseurs zijn beschreven binnen drie thema's:

1. Is de combinatie werk en mantelzorg bekend en bespreekbaar?
2. Zijn (verlof)regelingen bekend en worden ze toegepast?
3. Zoeken leidinggevend en mantelzorgers naar maatwerkoplossingen?

De vraagstelling wordt uitgewerkt in onderzoeksvragen:

Ad1. Is de combinatie werk en mantelzorg bekend en bespreekbaar?

- Voor wie zorgen werkende mantelzorgers?
- Hoe ervaren werknemers de voorlichting in hun bedrijf?
- Zijn werknemers bekend met het begrip mantelzorg?
- Wie neemt het initiatief om mantelzorg te bespreken?
- Ervaren mantelzorgers steun van collega's?
- Hoe worden trainingen over mantelzorg ervaren?

Ad2. Zijn de (verlof)regelingen bekend en worden ze actief toegepast?

- Zijn werknemers bekend met de (verlof)regelingen?
- Maken werknemers gebruik van de (verlof)regelingen?

Ad3. Op welke wijze zoeken leidinggevend en medewerkers samen naar maatwerkoplossingen?

- Hoe ervaren werknemers het contact met leidinggevend over mantelzorg?
- Welke vorm neemt maatwerk aan?

---

<sup>1</sup> Hierbij is gebruik gemaakt van de gegevens van Stichting Werk&Mantelzorg die een vragenlijst uitzette bij vijftig bedrijven onder 9180 personen, waarvan 1991 mantelzorgers. Tenminste één jaar na de T0-meting is dezelfde vragenlijst aan 1164 personen in 4 van die 50 bedrijven voorgelegd, waarvan 229 mantelzorgers.



## 1.2 Werving en selectie respondenten

De onderzochte bedrijven zijn een gemeente, een zorgverzekeraar, een welzijns- en een zorgorganisatie. Bij elke organisatie is contact gezocht met de hrm-adviseur die betrokken is bij het mantelzorgvriendelijke personeelsbeleid. Deze persoon werd geïnterviewd en wees ook door naar andere hrm-adviseurs en leidinggevenden. Daarbij is gezocht naar voldoende diversiteit onder de respondenten om te komen tot een goede dwarsdoorsnede van de organisatie.

De mantelzorgers zijn via twee routes geworven:

1. via de enquête konden mantelzorgers zichzelf aanmelden voor een interview.
2. mantelzorgers zijn via de contactpersoon op de hrm-afdeling geworven (bij onvoldoende respons via de enquête).

In totaal hebben 29 mantelzorgers zichzelf aangemeld voor een interview, 7 mantelzorgers zijn via de hrm-adviseur geworven.

In totaal zijn 57 interviews gehouden binnen vier organisaties: 6 onder hrm-adviseurs, 15 onder leidinggevenden en 36 onder mantelzorgers (zie tabel 1.1).

Tabel 1.1 Respondenten bij de vier organisaties.

Organisatie	A	B	C	D	Totaal
HRM	2	1	2	1	6
Leidinggevenden	3	4	5	3	15
Mantelzorgers	6	9	13	8	36
Totaal	11	14	20	12	57

Tabel 1.2 toont de kenmerken van geïnterviewde mantelzorgers. Het valt op dat het merendeel meer dan 8 uur per week mantelzorg verleent en dat het langdurige mantelzorg betreft: 25 mantelzorgers verlenen langer dan 5 jaar deze zorg. Vrouwen zijn oververtegenwoordigd, bijna de helft van de respondenten is tussen de 46 en 55 jaar oud en de grootste groep werkt tussen de 24 en 36 uur. Opvallend bij de zorgrelatie is dat 9 mantelzorgers aan meer dan één persoon mantelzorg verlenen. Vaak betreft het hier de zorg voor meerdere (schoon)ouders.

Tabel 1.2 Kenmerken van de geïnterviewde werkende mantelzorgers (n=36).

Kenmerk	Aantal respondenten
<b>Geslacht</b>	(n=36)
Man	7
Vrouw	29
<b>Leeftijd</b>	(n=36)
36 jaar en jonger	2
36-45 jaar	10
46-55 jaar	15
Ouder dan 55 jaar	3
Onbekend	6
<b>Werk (uur/week)</b>	(n=36)
Minder dan 24 uur	6
24-36 uur	20
Meer dan 36 uur	10



<b>Mantelzorg (uur/week)</b>	(n=36)
Minder dan 8 uur	11
8-20 uur	19
Meer dan 20 uur	4
Onbekend	2
<b>Mantelzorg (aantal jaar)</b>	(n=36)
Korter dan 1 jaar	3
1-5 jaar	8
Langer dan 5 jaar	25
<b>Zorgrelatie</b>	(n=36)
(Schoon)ouder	15
Partner	13
Kind	5
Overig	3
<b>Veelhelpers</b> (mantelzorgers die aan meer dan één hulpbehoevende mantelzorg verlenen)	9

### 1.3 Interviews

In de periode van maart tot en met juli 2012 zijn de interviews gehouden. Het betrof semigestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst, waarvan een samenvatting is terug te vinden in tabel 1.3.

Hoewel de interviews met mantelzorgers, leidinggevenden en hrm-adviseurs een verschillende focus kennen, komt een aantal thema's in elk interview terug. Deze hangen samen met de criteria voor een mantelzorgvriendelijke organisatie, zoals geformuleerd door Stichting Werk&Mantelzorg. Het betreft de bekendheid en bespreekbaarheid van mantelzorg, de bekendheid en het gebruik van (verlof)regelingen en de mate waarin maatwerk geleverd wordt om knelpunten die de mantelzorgervaar op te lossen.

Voor de respondenten is niet altijd duidelijk wat precies de directe effecten van het mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid zijn. Daarom is vooral gekeken naar hoe de combinatie mantelzorg en werk ervaren wordt in een mantelzorgvriendelijke organisatie.

In alle interviews is gevraagd naar de ervaringen met het mantelzorgvriendelijke personeelsbeleid. In de interviews met de mantelzorgers lag de nadruk op de ervaringen die de mantelzorgers hebben met het combineren van hun werk met de mantelzorg. In de interviews met leidinggevenden werd juist de nadruk gelegd op de rol die zij hebben binnen een organisatie die zich mantelzorgvriendelijk mag noemen. Zowel op team- als op individueel niveau. Bij de interviews met de hrm-adviseurs lag de nadruk op de precieze inhoud van het personeelsbeleid en de implementatie daarvan.





Tabel 1.3 Topics

<b>Mantelzorg</b>	<b>Leidinggevende</b>	<b>hrm-adviseurs</b>
Zorgkenmerken Ervaringen werk en zorg Ervaringen met beleid	Ervaringen in het team Rol leidinggevende Ervaringen met beleid	Aanleiding en inhoud beleid Ervaringen implementatie Verwachtingen
<b>Gedeelde thema's</b>		
Bekendheid mantelzorg Bespreekbaarheid mantelzorg Ervaren begrip en steun Bekendheid en gebruik (verlof)regelingen Maatwerk		

## 1.4 Analyse

De interviews zijn opgenomen met een voice-recorder. Eenmaal maakte een respondent bezwaar tegen opname. Van dit interview is een verslag geschreven. De opgenomen interviews zijn woordelijk getranscribeerd en vervolgens in MaxQDA gecodeerd aan de hand van de topics. Voorbeelden van codes zijn 'Oplossingen op maat met leidinggevende', 'Bewustzijn en bespreekbaarheid mantelzorg', 'Kennis regelingen' en 'Ervaren steun'.

## 1.5 Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport ziet er als volgt uit:

De bekendheid en bespreekbaarheid van mantelzorg binnen een organisatie wordt beschreven in hoofdstuk 2. De bekendheid met (verlof)regelingen en het gebruik ervan komen in hoofdstuk 3 aan de orde. Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 4 de verschillende maatwerkoplossingen, die door mantelzorgers, leidinggevend en hrm-adviseurs zijn bedacht. Tenslotte wordt in hoofdstuk 5 een samenvatting gegeven van de onderzoeksresultaten. We eindigen met aanbevelingen.



## 2 Bekendheid en bespreekbaarheid van mantelzorg

Een van de pijlers voor een mantelzorgvriendelijke werkomgeving is de bekendheid en bespreekbaarheid van 'mantelzorg'. Zijn werknemers in het bedrijf, maar vooral de mantelzorgers, op de hoogte van wat mantelzorg is?

De centrale vraag in dit hoofdstuk is: hoe is de stand van zaken rond bekendheid en bespreekbaarheid van mantelzorg?

In paragraaf 2.1 komen eerst de werkende mantelzorgers aan bod: voor wie zorgen zij?

Vervolgens gaan we in op de activiteiten die de vier bedrijven hebben uitgevoerd in het kader van mantelzorgvriendelijk werken: hoe ervaren werknemers de voorlichting in hun bedrijf? In 2.3 wordt ingegaan op de bekendheid met het begrip mantelzorg. Wie het initiatief neemt om het onderwerp te bespreken, komt aan de orde in 2.4. In 2.5 wordt beschreven of mantelzorgers steun ervaren van collega's en leidinggevendenden. In de voorlaatste paragraaf staan we stil bij de ervaringen die mantelzorgers en leidinggevendenden hebben met een specifieke training over mantelzorg. Tot slot vermelden we tips, die door respondenten zijn gegeven, om bekendheid en bespreekbaarheid van mantelzorg te verbeteren.

### 2.1 Voor wie zorgen werkende mantelzorgers?

'Dé mantelzorger bestaat niet', is een veel gehoorde opmerking van mensen die bijna dagelijks met de zorg voor een naaste bezig zijn. Van de 36 geïnterviewde mantelzorgers zorgen de meeste mantelzorgers voor een ouder (15), gevolgd door de zorg voor een kind met beperkingen (13) of voor hun partner (5). Drie respondenten zorgen voor andere familieleden, zoals een oudere zus. Sommige respondenten zijn 'veelhelpers': zij verlenen aan meerdere personen mantelzorg. Onder de respondenten troffen we er acht aan. In bijna al deze gevallen betrof het de zorg voor beide ouders of de zorg voor een ouder en een schoonouder. In twee gevallen werd ook mantelzorg verleend aan de burens; een mantelzorgrelatie die vaak wat minder aandacht krijgt.

Er zijn, op basis van de relatie tussen mantelzorger en zorgontvanger, duidelijke verschillen wat betreft de impact op de combinatie mantelzorg en werk. Met enkele voorbeelden willen we dit illustreren. Niet in de laatste plaats om te benadrukken dat de diversiteit aan mantelzorgsituaties bijdraagt aan het belang van maatwerk tussen mantelzorger en leidinggevende (zie paragraaf 5).

#### **Mantelzorg voor ouder(s)**

Allereerst zoomen we in op mantelzorgers die zorgen voor een ouder, de grootste groep binnen de respondenten. Onderstaande citaten illustreren drie thema's die bij deze zorgrelatie spelen: reistijd/afstand, afstemming met familie over de zorg en tenslotte het langdurige karakter en de gestage toename van de intensiteit van de zorg. Niet zelden ook met het oog op het levenseinde.

*"Ik ga in het weekend in ieder geval op bezoek. En door de week ook nog zeker een keer. Soms twee keer, afhankelijk van hoe de situatie is. En tussendoor heb ik vaak ook of via mail of telefonisch contact en overleg met mijn zwagers en schoonzussen. En dat gaat over de zorg (...) Ja, ik ben er eerlijk gezegd meer mee bezig dan me lief is."*

De situatie wordt complexer wanneer bijvoorbeeld door echtscheiding de zorg voor ouders op twee verschillende plekken plaatsvindt. En, zoals uit onderstaand citaat blijkt, dat de mantelzorg door een ander familielid niet meer afdoende bleek.



*“Ik zorg voor allebei mijn ouders. Zij zijn gescheiden, dus dat zijn twee aparte gevallen. Voor mijn moeder zorg ik al heel lang, want die heeft eigenlijk al een jaar of 20 van alles gehad: van hersenvliesontsteking tot twee keer een gebroken rug. Dat neemt toe naarmate ze ouder wordt in intensiteit. En wat het bij haar met name zwaarder maakt, is dat het ook mentaal zwaar is, omdat zij erg labiel is. En mijn vader verzorg ik nu sinds anderhalf jaar. Hij komt uit een situatie waarin mijn zus bij hem ingetrokken is na een herseninfarct en dat ging niet goed. Hij is anderhalf jaar geleden met spoed overgeplaatst naar een verzorgingsinstelling, maar met wel heel veel gedoe.”*

Tegelijkertijd gaat mantelzorg lang niet alleen over zaken die niet goed gaan. Evengoed verlenen de mantelzorgers graag deze zorg:

*“Zolang als het mogelijk is, wil ik het heel graag blijven doen. De ouderenzorg is tegenwoordig miniem. Als je een mens toch een beetje menswaardig oud wilt laten worden, vind ik dat er meer hulp nodig is om het leven leuk te laten blijven. Dus ik wil dat graag voor mijn moeder blijven doen.”*

### **Zorg voor een partner**

Partnerzorg vindt in dit onderzoek plaats in de thuissituatie. Weliswaar vervalt het probleem van de reistijd en afstand, zoals bij de zorg voor een (schoon)ouder, maar juist de zorg thuis maakt ook dat de zorgtaken van de mantelzorger gemakkelijk groeien. Dit hangt direct samen met een groeiende afhankelijkheid van de zorgvrager en heeft invloed op de gelijkwaardigheid in de relatie. Onderstaand voorbeeld illustreert deze groeiende zwaarte van de mantelzorg. De hulpbehoevende moet steeds meer inleveren, de mantelzorger pakt steeds meer op:

*“Hij heeft een auto-immuunziekte. Hij hoort eigenlijk bij die laatste 5%, waarbij het blijvend is. Dus eigenlijk alles wat energie kost, neem ik gewoon over. Hij geeft zelf aan op de dag wat hij wel of niet kan. En anders zet ik het voor hem klaar. Dan zorg ik dat het binnen handbereik is. Hij moet steeds meer inleveren. Onlangs heeft hij een scootmobiel gekregen. Het lopen gaat steeds slechter. Vorige week hebben we een rolstoel uitgezocht. Nou ja dat geeft wel aan dat de situatie steeds meer verslechtert. Daardoor neem ik veel meer over.”*

### **Zorg voor een kind met een beperking**

De zorg voor een kind met een beperking kenmerkt zich door de verwevenheid van de zorg gedurende de gehele dag. Voor de mantelzorgers betreft het de zoektocht naar een passend arrangement van zorg, van 's ochtends tot 's avonds. Onderstaand citaat illustreert dit. Het betreft de zorg voor een dochter met een zware lichamelijke en verstandelijke beperking:

*“Ze zit in een rolstoel. Met eten en drinken, overal heeft ze hulp bij nodig. Ook 's nachts als ze dan dingen heeft. Overdag gaat ze vier dagen in de week naar school. Naar de speciale opvang. Maar tot en met donderdag, om de week op de vrijdag en als ze thuis is, dan ben ik er. We weten nu met oppas te regelen dat ik naar mijn werk kan. Als ik ga werken, is de oppas er van half 8 tot 8 's ochtends en dan gaat ze met de bus naar school. Daarbij heeft ze sinds twee jaar epilepsie. Dus ze kan geen 5 minuten alleen zijn. We hebben ook camera's, dus 's nachts als ze slaapt en ze maakt geluid dan moet we ook kijken, want er kan ook wat zijn. Ze slaapt ook heel onrustig, dus nachten zijn ook*



*niet altijd goed... Om 5 uur is ze meestal wakker 's ochtends. En de zorg begint om 6 uur, dan halen wij haar al uit bed."*

Ook onderstaand voorbeeld illustreert de intensiteit van mantelzorg, waarbij ook wordt aangestipt hoe juist werk kan zorgen voor enige rust, omdat de mantelzorger tijdelijk los is van de zorg.

*"Mijn zoon van 13 heeft een syndroom en dat brengt gedragsproblemen met zich mee. Ook een taal- en ontwikkelingsachterstand. En dat is gewoon totaal verweven in de hele dag, letterlijk. Van het opstaan tot het naar bed gaan. En die gedragingen uiten zich als volgt: hij kan heel gezellig en vrolijk zijn en het kan zo ineens pats boem omslaan waardoor hij redelijk agressief kan worden, gaat schreeuwen of slaan met deuren, gaat vloeken en gaat schelden, ga zo maar door. Dus ja, hoe een dag eruitziet? Gelukkig zit ik nu op mijn werk en hij op school. En de dagen, de weekenden daar uit zich het dan het beste in, als wij gewoon met ons gezin thuis zijn. Dan is er constant een soort grimmige sfeer van: komt het wel, komt het niet?"*

## 2.2 Hoe ervaren werknemers de voorlichting in hun bedrijf?

Er zijn verschillende activiteiten die in een mantelzorgvriendelijke organisatie gerealiseerd worden om werknemers informatie te verstrekken over mantelzorg. Dit gaat via mailingen, intranet, interne nieuwsbrieven of bijeenkomsten.

### **Mantelzorgers**

Mantelzorgers reageren positief als er aandacht aan mantelzorg in het bedrijf wordt besteed. Het geeft de mantelzorgers het gevoel er bij te horen en geeft andere medewerkers het gevoel dat hun werkgever naar hen omkijkt.

*"Er is een hele campagne geweest: je bent niet alleen werknemer, maar je bent ook een mantelzorger. Denk daar aan, want je bent meer. Je hebt pluspuntjes. Je hebt een CV, maar je hebt ook nog een plusje, omdat je mantelzorger bent. Zo werd dat dan aangekondigd in de organisatie."*

*"Ja, elke keer krijg je mails over mantelzorgvriendelijk beleid. (...) Dan denk ik: wauw, wat een goede werkgever dat ze daar in investeren. Wat een goed idee. Dus dat geeft mij een heel goed gevoel dat mijn werkgever dat doet."*

Het organiseren van een voorlichtingsbijeenkomst wordt als positief ervaren. De ruimte wordt geboden om te spreken over mantelzorg, terwijl dat lang niet altijd onderling besproken wordt. Dat resulteerde in herkenning en verbazing, namelijk dat verschillende mantelzorgers van elkaar niet wisten dat zij mantelzorger zijn.

*"Gewoon, alleen al het feit dat we er met elkaar over praten. Want eerder praten we er gewoon nooit over omdat je het gewoon niet in beeld had. En nu praten we er met elkaar over. En je herkent elkaar daar ook makkelijker in."*

En:

*"Collega's zeiden: 'Ik wist niet dat je een gehandicapt kind had, of dat je zus had of je dat je zo had.' Het is niet iets wat je rondbazuint, ook niet iets waar je geheim over doet,*



*maar het is niet iets waar dat ter sprake moet komen. Sommigen waren wel verbaasd. En dat had ik idem dito bij anderen.”*

Mantelzorgers herkennen zich echter lang niet altijd als mantelzorger. Hierdoor ontstaat de kans dat informatie de mantelzorgers slecht bereikt. Onderstaand voorbeeld illustreert dit gegeven:

*“Ik heb met de organisatie als dusdanig en met het hele mantelzorgverhaal niet zo heel veel van doen. Er hangt wel een poster in de pantry. En het is wel een item hier, maar buiten de enquête zoals ik die nu heb ingevuld voorafgaand aan dit gesprek heb ik er niet mee van doen gehad. En het kan wel zijn dat er wat passeert hoor op intranet of zo'n kabelkrant, maar dat heb ik dan gemist. Maar goed, dat scheelt dan ook weer als je zaken dan redelijk geregeld hebt en je bent daar tevreden over dan ben je daar minder bewust mee bezig.”*

### **Leidinggevenden en hrm-adviseurs**

Een leidinggevende signaleert een aardig neveneffect van de voorlichting over mantelzorg, namelijk dat het mantelzorgvriendelijk werken mooie PR oplevert. Vanuit concurrentie overwegingen is het in de toekomst van belang dat de organisatie zich onderscheidt van anderen:

*“Er zit natuurlijk ook wel een belang bij van de organisatie. Zorgmedewerkers zijn lastiger te krijgen. Er komt een tekort aan. Dus als wij, zo noem ik het ook maar, als wij dat plusje kunnen bieden, zeggen mensen: 'Nou, je moet daar gaan werken, want daar hebben ze het goed geregeld.’”*

Algemeen bevestigen hrm-adviseurs het belang van de inzet van verschillende manieren om de bekendheid en bespreekbaarheid van mantelzorg in het bedrijf te organiseren.

## **2.3 Zijn werknemers bekend met het begrip mantelzorg?**

Een van de pijlers voor een mantelzorgvriendelijke werkomgeving is de bekendheid en bespreekbaarheid van 'mantelzorg'. Hoe is de stand van zaken in deze 4 bedrijven?

### **Mantelzorgers**

De meeste mantelzorgers zijn weliswaar bekend met het begrip mantelzorg, maar dat betekent nog niet direct dat zij van zichzelf weten dat zij mantelzorger zijn of dat zij zich ook mantelzorger voelen. Mantelzorgers zien zichzelf vooral als ouder, partner of kind van iemand die hulp behoeft. Dat dit mantelzorg genoemd wordt, is lang niet altijd bekend. De bekendheid met het begrip kan los staan van het inzicht zelf mantelzorger te zijn.

*“Op een gegeven moment drupt dat binnen via de media, kranten, werk en dergelijke. Nee, dat ik mantelzorger ben, heb ik niet zelf bedacht. Ik wist wel dat ik papa was van een gehandicapt kind en daarvoor zorgde, maar niet dat ik een mantelzorger ben.”*

De vanzelfsprekendheid waarmee mantelzorg verleend wordt, lijkt herkenning met het begrip bij de mantelzorger in de weg te staan. Deze vanzelfsprekendheid geeft aan dat mantelzorgers zich geen mantelzorger voelen, maar vooral partner, ouder of kind van een dierbare die hulp nodig heeft. Het beeld dat hierdoor aan 'mantelzorg' kleeft, is dat het zwaar en intensief moet zijn of in ieder geval zwaarder en intensiever dan de eigen situatie. Hierdoor spreekt ook het dilemma wat mantelzorgers



ervaren. Enerzijds hoort het bij de gebruikelijke zorg en anderzijds rijst de vraag wanneer je het als mantelzorg mag bestempelen.

*“Want dat scheidt zich ook heel lastig, want wat hoort bij de zorg en wat hoort gewoon bij een huwelijk? Ja, dat vind ik dan heel lastig.”*

De enquête die gehouden is onder werknemers draagt bij aan de bekendheid van mantelzorg. Een aantal respondenten geeft aan juist door het invullen van de enquête zich te realiseren mantelzorger te zijn en bij hen resulteerde dit in een moment van reflectie:

*“Eigenlijk besef je het niet zo van tevoren, maar met name door het invullen van de hele enquête besef je wat je doet en dat wordt steeds meer.”*

### **Leidinggevenden**

Bekend zijn met mantelzorg lijkt dus wat anders dan de bewustwording zelf mantelzorger te zijn. Dit onderstreept het belang van een actieve houding binnen de organisatie om de bekendheid met mantelzorg te vergroten. Sommige leidinggevenden signaleren dan ook dat niet alle werknemers het begrip mantelzorg kennen. Wat helpt is om daar naar te vragen, zoals een leidinggevende verwoordt:

*“Ja, ik vraag er gewoon naar. Ik vraag gewoon: 'Weet je wat een mantelzorger is? En ben je er een?' En als ze niet weten wat het is dan leg ik uit wat het is en dan kunnen ze op basis daarvan de vraag 'Ben je er een?' beantwoorden. En dan hoor je in ieder geval van mensen dat ze, dat is dan wel grappig, wel zorgen voor iemand, maar dat ze alleen maar een boodschapje doen of dat het allemaal erg beperkt is. Maar dan weet je dus wel dat mensen voor anderen zorgen zonder dat ze misschien meteen mantelzorger zijn.”*

### **Hrm-Adviseurs**

Het beeld dat veel werknemers het begrip mantelzorg niet goed kennen, wordt ook bevestigd door de hrm-adviseurs. Ook hier geldt dat vragen en doorvragen van belang is om bewustwording rondom het thema mantelzorg te vergroten. Een voorbeeld:

*“Maar het komt nog steeds voor dat mensen ons bellen en zeggen: 'Ik zit hier of daar mee.' En als je dan doorvraagt, dan blijkt dat met mantelzorg te maken te hebben.”*

## **2.4 Initiatief om mantelzorg te bespreken**

Het is niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk is om mantelzorg te bespreken. Hoe is de praktijk in de onderzochte bedrijven: wie neemt het initiatief om het te bespreken?

### **Mantelzorgers**

Sommige mantelzorgers vinden het niet gemakkelijk om vanuit zichzelf over het onderwerp te praten. Er heerst een zekere terughoudendheid, omdat het een privé aangelegenheid betreft. Het wordt gewaardeerd als een leidinggevende het onderwerp dan bespreekbaar maakt, zoals spreekt uit onderstaand voorbeeld van een mantelzorger die 5 jaar zeer intensieve zorg verleent aan een ouder:

*“Ik vind het lastig om te bespreken, want ik weet niet hoe lang de situatie nog zal duren. Mijn teamleider vroeg of hij het aan de manager mocht doorgeven, ‘voor het geval dat je weg moet tijdens een overleg’. Ik vond het niet nodig, maar op deze manier vond ik het*



*wel goed. Die manager is echt een fijn persoon en kwam gelijk naar mij toe, toen hij het hoorde. Hij heeft echt geestelijk ondersteund en de drempel verlaagd.”*

Ook hier speelt de ervaren veilige omgeving mee. Wanneer de mantelzorger die niet ervaart of er geen klik is met de eigen leidinggevende zal het initiatief om over mantelzorg te praten niet van de mantelzorger komen. De uitnodigende houding van leidinggevendenden is dus van belang, maar ook het besef dat - wil de organisatie steun kunnen bieden - de mantelzorger toch ook zelf over de brug zal moeten komen. Door het niet te bespreken blijft er ook soms onduidelijk wat de mogelijkheden voor de mantelzorger zijn. Uit onderstaand voorbeeld spreekt het dilemma: het betreft een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel mantelzorger als leidinggevende:

*“Ik denk, als ik 't zelf meer bespreekbaar zou maken. Dat ligt ook meer bij mezelf. Als zij niet weten wat er speelt, dan kunnen ze er ook niet op inhaken natuurlijk. Dus dan ligt de grote verantwoordelijkheid bij mezelf. Ik denk dat, tijden aanpassen heb ik nooit bespreekbaar gemaakt. Ik weet niet eens of dat mogelijk is of... Dan denk ik bij voorbaat al: dat zal vast niet kunnen.”*

### **Leidinggevendenden**

Er worden verschillende voorbeelden gegeven waarop een leidinggevende het gesprek over mantelzorg kan aangaan. Dit kan zowel op formele momenten als een functioneringsgesprek, maar evengoed op informele momenten. Een leidinggevende vertelt:

*“Dat kan op meerdere manieren. Dat kan naar aanleiding van individuele gesprekken. Kijk, ik merk iets aan de medewerker, dan is dat vaak op mijn initiatief. Maar dat kan ook op initiatief van de mantelzorger zelf zijn.”*

Sommige mantelzorgers bespreken het onderwerp mantelzorg met hun leidinggevende, als vanzelfsprekend in het functioneringsgesprek:

*“Ja, ik ervaar niet dat daar problemen mee zijn om het te bespreken. En sterker nog, mijn leidinggevende vraagt altijd in het functioneringsgesprek - wat ik elk jaar heb - of ik ook mantelzorg, of ik daar tijd in steek. Dus er wordt expliciet naar gevraagd of ik daar taken in heb. En dat was waardoor ik daarover na ging denken van: o ja, zo noem je dat wat ik doe.”*

Andere mantelzorgers daarentegen hebben de term mantelzorg nog nooit gehoord in het functioneringsgesprek. Soms informeert de leidinggevende wel naar hoe het thuis gaat, maar brengt dan niet de koppeling naar het onderwerp 'mantelzorg'. Een leidinggevende geeft aan dat juist het functioneringsgesprek de goede plek is om het onderwerp te bespreken. Hierdoor is deze leidinggevende goed op de hoogte van hoeveel mantelzorgers er in haar team zitten:

*“Ja, die zitten er wel bij, want ik vraag het in ieder functioneringsgesprek. Is er sprake van mantelzorg? En er zijn er nu twee of drie die daar mee te maken hebben en ik geloof twee waarbij het weer beëindigd is. Omdat de moeder overleden is, dat soort zaken meer.”*

Van groot belang is dat de leidinggevende oog heeft voor mantelzorgers, zodat het gesprek er over niet altijd een formeel karakter hoeft te hebben. Maar zoals eerder genoemd: de ruimte bieden



betekent lang niet altijd dat van die ruimte gebruik gemaakt wordt. Of gebruik gemaakt wordt van die ruimte is ook de verantwoordelijkheid van de mantelzorger:

*“En vaak wordt 's morgens in de kantine, wel en wee besproken. Het komt vaak wel boven water. En als iemand zich hoe dan ook daarvoor afschermt en je merkt er niets aan, ja, dan kun je er ook niks mee.”*

Een leidinggevende is van mening dat er veel besproken moet worden in het werkoverleg. De medewerkers zijn wel attent gemaakt op de enquête over mantelzorg, maar verder lijkt het nauwelijks een thema te zijn in het werkoverleg:

*“Want het beeld is nu vaak van: alles moet in de werkoverleggen besproken worden. Nou, ik denk dat mantelzorg geen thema is geweest van de werkoverleggen. Hooguit van: ‘jongens willen jullie de enquête invullen?’”*

### **Hrm-adviseurs**

De hrm-adviseurs uit het onderzoek zijn van mening dat de organisatie een taak heeft om initiatief te nemen in het agenderen van mantelzorg. De organisatie moet bekend maken dat zij een mantelzorgvriendelijke organisatie is. Dat zij begrip hebben voor mantelzorg en dat zij op allerlei manieren willen meewerken. Niet alle managers praten gemakkelijk over mantelzorg. Bij één bedrijf is het een onderwerp van gesprek tijdens functioneringsgesprekken. Dat wordt als prettig ervaren. In een ander bedrijf vindt men dat ook een mooie gedachte om mantelzorg tijdens functioneringsgesprekken te bespreken, maar zegt een hrm-adviseur:

*“Ik kan me daar alles bij voorstellen, dat is een mooie plek. Probleem is een beetje dat onze functioneringsgesprekken niet gehouden worden.”*

Sommige managers durven er niet over te praten, omdat ze het onderwerp te privé vinden:

*“We hebben vorig jaar sessies gehad. Ook weer voor alle leidinggevenden om eens wat meer te horen over mantelzorg. Wat de mogelijkheden zijn, hoe je er over in gesprek komt. Maar dat er mensen tussen zaten, zelfs managers, die zeiden: ‘daar durf ik niet over te gaan praten, dan moet ik privé dingen vragen’. Dus ja, dan heb je zo'n sessie gehad, een deel van de managers groep die gaat er naar toe of die kan er naar toe en daarna wordt het toch wel weer een beetje stil.”*

## **2.5 Ervaren mantelzorgers steun van collega's?**

Wanneer mantelzorgers bekend zijn met het feit dat zij mantelzorger zijn, betekent dit nog niet automatisch dat zij hier open over zijn en dit een onderwerp vinden om op het werk met hun collega's te bespreken.

### **Mantelzorgers**

Sommige mantelzorgers vinden het fijn wanneer hun directe collega's op de hoogte zijn. De collega's er omheen hoeven niet altijd op de hoogte te zijn. Liever niet zelfs. Dat wordt als niet prettig ervaren: de zorgsituatie wordt in de regel als privé beschouwd.

*“Van directe collega's waardeer ik het. Ik ervaar het als steun, begrip, interesse. Maar, het hoeft van mij echt niet iedere dag, dat ze daar om gaan vragen. En buiten directe*





*collega's wil het ook niet echt, het is privé. Als je direct met mij te maken hebt qua werk en in dezelfde kamer zit, in het team, dan vind ik het belangrijk."*

Andere mantelzorgers zoeken niet hun collega's op om te praten over de zorg die zij in hun vrije tijd bieden. Hoewel zij vaak aangeven dat de mantelzorg bespreekbaar is, impliceert dit niet dat de zorg ook daadwerkelijk besproken wordt. Lang niet altijd leeft de behoefte bij de mantelzorger om er over te praten, maar slechts wanneer de gelegenheid zich voordoet:

*"Ja, ik praat wel eens over de mantelzorg als ze er naar vragen. Maar ik loop niet met problemen naar hen toe. Niet omdat het niet kan, want ik denk dat iedereen daar wel voor open staat. Maar omdat ik die behoefte niet zo heb."*

Anders wordt het wanneer de mantelzorgers het juist moeilijk vinden om het onderwerp te bespreken. In dergelijke gevallen is vooral het gevoel van veiligheid een factor van belang. Aandacht voor het onderwerp mantelzorg in de organisatie draagt hier aan bij en daardoor ook aan de openheid die mantelzorgers tonen:

*"Ik heb wel het gevoel dat mensen snappen wat het is, zeg maar. Als er nooit aandacht voor zou zijn dan zou je veel, ja, misschien ook wel minder open zijn, denk ik. Ja, en ook het gevoel van: het is gewoon goed om aan te geven, het voelt veilig. Het is niet dat ze denken: och jee, die thuissituatie en dat in een hoekje geschoven wordt. Ik denk juist dat werk en mantelzorg prima samen kan gaan mits je die openheid naar elkaar toe houdt, maar ook de veiligheid."*

Deze veiligheid kan ook als een resultaat gezien worden van het werk&mantelzorg-traject. De aandacht voor mantelzorg resulteert in herkenning en erkenning van de mantelzorger, zoals onderstaand voorbeeld illustreert.

*"Ja, het is goed bespreekbaar. En dat werk en mantelzorgtraject heeft mij veel herkenning en erkenning gegeven. Dat heeft mij heel veel gebracht. In die zin van: je mag mantelzorger zijn, je mag het ook toegeven, maar je mag ook vooral toegeven dat je het af en toe gewoon echt waardeloos vindt."*

Veel mantelzorgers hebben de ervaring dat ze begrip krijgen van collega's als zij op de hoogte zijn van de mantelzorgsituatie. Er wordt gesignaleerd dat mensen dan meer begrip hebben als iemand plotseling weg moet:

*"Dan hoor ik haar tegen collega's zeggen: nou, ik ga nu naar huis nou want dit of dat ... Morgen ben ik dan wel extra vroeg aanwezig. Oké, geen probleem. En dat wordt gewoon veel makkelijker begrepen van elkaar."*

Binnen een aantal teams is de mantelzorgbelasting in beeld gebracht. En de ervaring van mantelzorgers is dat de steun van collega's als heel vanzelfsprekend wordt ervaren. Ze verwachten ook van elkaar dat ze zelf hun grenzen aangeven. De ervaring leert dat vervanging soms heel snel mogelijk is:

*"Ik denk dat als ik een van mijn collega's zou bellen, dan staat er met een kwartier sowieso denk ik wel iemand. Onlangs heb ik het zelf gehad. Een collega haar man, we hadden net de dienst afgelost en haar man was wezen fietsen, was gevallen. Ze belde*



*mij op van: mijn man zit in de ambulance. Nou, toen ben ik gelijk deze kant uitgereden. Ja, kijk als je zo iets hoort, vind ik ook, moet je er gewoon staan. Dat is geen vraag. Los van of het je dan uitkomt. Soms denk ik: ja dat zijn situaties... Maar ik moet wel eerlijk zeggen: dat verwacht ik dan eigenlijk ook wel van mijn collega's. Daar ben ik dan wel heel eerlijk in."*

*"En ik vind hier, als ik over mijn afdeling mag spreken, ja hier gaat het gewoon eigenlijk vanzelfsprekend. Collega's zijn ook wel heel behulpzaam. En springen ook wel in als er echt wat is. Staan eigenlijk wel voor je klaar."*

### **Leidinggevenden**

Het belang van het gevoel van veiligheid wordt bevestigd door leidinggevenden. Het is hierin belangrijk om een open contact over het onderwerp mantelzorg te creëren. Hierin erkennen de leidinggevenden een specifieke taak: het creëren van een veilige sfeer. Als die er is, dan durven medewerkers hun vragen ook wel te stellen. Dan is de schroom verdwenen. Als leidinggevende moet je de mantelzorger uitnodigen om die drempel om erover te praten te beslechten, ook al is dat lang niet altijd gemakkelijk:

*"Een van de moeilijkste dingen vind ik het boven tafel krijgen. Dat blijf ik het aller-moeilijkste vinden. Als je het een keer bekend hebt, je hebt het één keer helder, dan loopt het wel."*

Een leidinggevende gaat nog een stapje verder en noemt als belangrijkste taak in de ondersteuning van mantelzorgers het bespreekbaar maken in het team. Dat is nog niet zo eenvoudig en moet wel gebeuren in overleg met de mantelzorger. Niet in de laatste plaats om heldere werkafspraken te kunnen maken op basis van de kennis dat een of meerdere collega's in het team mantelzorg verlenen. Zo vertelt een leidinggevende:

*"Wat ik zelf het meeste ervaar, is het allereerst bespreekbaar maken. Omdat je weet dat heel veel medewerkers het in het team het niet zeggen. Soms wel eens aan 1 of 2 collega's maar niet in teamverband. Ik vind het echt mijn taak om dat bespreekbaar te maken. En dan ook met de medewerker in overleg om te kijken wat ze er toch van willen vertellen aan collega's. Dat is voor mij het allerbelangrijkste."*

Overleg met de mantelzorger is een voorwaarde, omdat het verder gaat dan het creëren van een veilige sfeer. Het betreft ook de houding van de mantelzorger en de mate waarin deze de zorg als privé kenschetst. Het bespreken van de zorg vindt bijvoorbeeld wel plaats in de kring van intimi, maar het is ongewenst om het op het werk met collega's te bespreken.

*"De vuile was hang ik niet buiten. Dat komt me dan te dicht bij en dat wil ik gewoon niet. Ik vind het heel erg dat mijn moeder dementerend is en ik vind het heel moeilijk om dat stukje te delen. Ik deel dat wel, tuurlijk, met mijn broers, met mijn man en met mijn vrienden. Maar niet met mijn collega's. Ja, toevallig dan met mijn leidinggevende, daar kan ik er heel goed mee over praten, maar verder dan doe ik dat niet."*

### **Hrm-adviseurs**

Ook een hrm-adviseur signaleert dat er soms belemmeringen zijn voor mantelzorgers om het onderwerp met collega's te bespreken. Schaamte om over mantelzorg te praten komt nog steeds voor. Als een medewerker haar enkel breekt, komt ter sprake dat ze zorgt voor een invalide kind:



*“Ja, schaamte. Mensen schamen zich soms ook naar hun collega’s om te vertellen dat ze mantelzorger zijn. Een tijdje geleden hadden we iemand die had haar enkel gebroken en toen vroegen we hoe dat kwam. Toen zei ze: ik was aan het wandelen met mijn zoon en toen had ik z’n rolstoel vergeten op de rem te zetten en toen knalde de rolstoel tegen mijn enkel aan. Toen zeiden we: zit je zoon in een rolstoel? Ze bleek een heel zwaar invalide kind te hebben wat niemand wist. Nou dat vind ik toch redelijk bijzonder. Waarom vertelt ze het niet? Nou omdat ze dan het gevoel had dat ze niet volwaardig zou meetellen. Dan moest ze iedere keer weg, nou dat soort, ja. Dat vond ik heel bijzonder. En ook wel schrijnend als ik denk dat je dat niet durft te vertellen.”*

Uit de verschillende voorbeelden ontstaat het beeld dat het bespreken van mantelzorg ook kan leiden tot gesprekken die als pittig ervaren worden, zowel door mantelzorgers als door leidinggevenden. Niet iedere leidinggevende pakt deze taak op en ervaart zelf drempels om het gesprek hierover aan te gaan. Een belangrijk punt van het mantelzorgvriendelijk werken wordt dan ook geformuleerd als het (blijvend) zoeken naar de dialoog.

*“Ik denk dat het altijd een kwestie is van de dialoog zoeken. En dan zijn er best heel veel oplossingen. Ik denk dat het veel meer is dat mantelzorgers zichzelf bekend maken. Heel vaak is het helemaal niet bekend dat mensen mantelzorger zijn en lopen ze op hun tenen ondertussen, schieten in het verzuim of weet ik veel wat.”*

## 2.6 Hoe worden trainingen over mantelzorg ervaren?

Soms krijgen mantelzorgers een training van het bedrijf aangeboden. Dat is vooral het geval als de indruk bestaat dat er in de zorgsituatie knelpunten zijn. Mantelzorgers kunnen ook leren om in de privé-situatie grenzen aan te geven.

### **Mantelzorgers**

Een aantal medewerkers heeft een cursus over mantelzorg gevolgd en is daar erg positief over. De mantelzorgers praten soms op hun werk over de cursus. Tijdens de cursus krijgen ze tips over de balans tussen werk en zorg. Enkele medewerkers aan het woord:

*“Het komt op intranet, dus je kunt zien dat er zo’n training is, je kunt je aanmelden en je krijgt de tijd ervoor. Maar je mag het in werktijd doen. Ik vind dat ze dat goed hebben gedaan.”*

Tijdens de cursus mantelzorg, die het bedrijf voor haar werknemers organiseert, leren de deelnemers onder andere dat ze ook wel eens ‘nee’ mogen zeggen. Ze kunnen als mantelzorger niet altijd beschikbaar zijn en mogen grenzen stellen. Niet alleen de fysieke belasting, maar ook de emotionele belasting is soms heel zwaar:

*“Ik ben er niet alleen in het weekend, maar wordt ook iedere dag gebeld. Soms denk ik wel eens het zou zo veel schelen als ik één dag niet gebeld werd. Ik heb wel eens mijn telefoon uitgezet. 'Sorry mam, maar vandaag even niet.' Je hebt er niks aan om het maar over je heen te laten komen en uiteindelijk zelf overspannen te raken. Want dan kan ik helemaal niks meer en dat is iets wat ik in de cursus hier heb geleerd. Blijf overeind en zet het daar neer. Zeg ik snap jou dat je je daar druk over maakt, maar ik kon niet anders op dat moment. En dat is helemaal niet zo erg dat ik die telefoon een keer niet opneem.”*



*“Je zet jezelf even praktisch op de kaart: wat doe ik en van welke netwerken maak ik gebruik? Dat vond ik wel behulpzaam. Want, nu praat ik voor mezelf, je bent toch geneigd om je rug recht te houden en je hoofd omhoog te doen. Dat vind ik prima, daar kies ik zelf ook heel bewust voor, maar het is wel heel fijn dat je dat eventjes kan laten varen en kan denken van: nou effetjes onderuit met de rest om de tafel. Ja dat vond ik wel heel plezierig.”*

Ook wordt in de training stilgestaan bij regelingen waar mantelzorgers gebruik van kunnen maken en krijgen de deelnemers tips over de combinatie werken en zorgen:

*“Tips als: hoe ga je er mee om, werk combineren met mantelzorg? Wat is er wettelijk (volgens CAO) allemaal geregeld?”*

### **Leidinggevenden**

In de training voor leidinggevenden is er naast mantelzorg aandacht voor het grijze verzuim. “Het is mogelijk dat mantelzorgers verzuimen als ze op hun tenen lopen, maar daar is de ziekwet niet voor”, aldus één leidinggevende, die zélf ook mantelzorger is. Maar het is best lastig om te achterhalen:

*“Wat er nog niet gebeurd is, en dat was een beetje de insteek, dat daarmee, zeg maar, het grijze verzuim ook teruggedrongen zou zijn. En dat is nog wel een lastig punt. Hoe krijg je je vinger erachter als iemand zich ziek meldt omdat het toch gewoon thuis allemaal teveel wordt. Dat is een andere manier van ziek zijn dan wanneer je zegt: ik heb gewoon griep, of ik heb een gebroken been. Daar hebben we nog onvoldoende zicht op, en onvoldoende greep op, denk ik.”*

### **Hrm-adviseur**

Soms kan er weerstand ontstaan tegen een training voor leidinggevenden; er zijn al zo veel aandachtsgebieden. Toch is het interessant dat juist de training over mantelzorg als een eye-opener werd ervaren. Het betrof hier met name het inzicht dat het niet alleen gaat om het aanbieden van extra mogelijkheden voor de werknemer, maar ook om de continuïteit van het werk te waarborgen. Een hrm-adviseur verwoordt deze positieve veranderingen onder leidinggevenden als volgt:

*“Nou, in eerste instantie was er veel weerstand: moeten we nou nog meer faciliteiten bieden? Maar de training zelf, dat kan ik mij nog herinneren, was een eye-opener voor de leidinggevenden. Er is in groepjes heel serieus gekeken aan de hand van stellingen: wat doe je in zo'n geval? Dat was heel interessant. Toen hebben ze denk ik ook nog meer gezien hoe het van invloed kan zijn op het inzetbaar houden van je medewerkers. Het dient dus een dubbel doel: het gaat niet alleen om faciliteiten voor de medewerker, maar het gaat ook echt over continuïteit van het werk. Ja dat was heel boeiend, een echte eye opener.”*

## **2.7 Tips over bekendheid en bespreekbaarheid van mantelzorg**

In de interviews is door de respondenten een heel scala aan suggesties naar voren gebracht om de omgeving meer mantelzorgvriendelijk te maken. Hun tips over het thema ‘bekendheid en bespreekbaarheid in de organisatie’ worden hier samengevat.

Mantelzorgers worden graag betrokken bij hun organisatie. Een open houding zorgt ervoor dat mantelzorgers zich welkom voelen. Door bijvoorbeeld een gesprek(je) over mantelzorg door een leidinggevende. Of door mantelzorg op te nemen in het personeelsbeleid en de inbreng van mantelzorgers zelf daarin te betrekken. Andere tips richten zich op de bekendheid van mantelzorg: de



organisatie zou voorlichting over mantelzorg moeten organiseren en folders met tips voor mantelzorgers verspreiden. Denk hierbij ook aan een film of een strip. Ook geven respondenten aan dat mantelzorgvriendelijke organisaties er goed aan doen om dit thema blijvend op de agenda te zetten. Tot slot moet een organisatie aan leidinggevenden en mantelzorgers een training aanbieden.

Enkele voorbeelden:

*“Probeer zo veel openheid te krijgen in de organisatie dat je als collega's met elkaar daar ook over praten kunt. Ik heb het voorrecht dat ik dat kan. Ik vraag mij echt wel af of er overal, zeg maar, dezelfde openheid is als de openheid die ik heb”.*

*“Laat mantelzorg een vast onderdeel zijn van het personeelsbeleid. Dus daar waar het gaat om functioneringsgesprekken, daar waar het gaat om werkbijeenkomsten. Dat het gewoon in feite een soort vast onderdeel is van onze overleggen.*

*“Dat kun je ook als organisatie vragen zo van: zijn we op de juiste weg? Hebben jullie tips? Zou je het ook graag anders willen? En waar loop je tegenaan? Want uiteindelijk moet je de input hebben van de mantelzorgers. Dan kun jij daarop reageren.”*

*“De leidinggevende van de afdeling moet zeker op de hoogte zijn wat zijn medewerkers doen en ze hebben het recht om te volgen of het wel goed blijft gaan met de combinatie van werk en mantelzorg en dat ie je er anders best wel op aan mag spreken. Dat is wel de taak van de leidinggevenden.”*



### 3 Bekendheid en gebruik (verlof)regelingen

Het mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid heeft tot doel de combinatie van arbeid en zorg bij mantelzorgers te verbeteren. Hoe blijven mantelzorgers in balans? Dat wil zeggen: hoe combineren zij arbeid en zorg? Welke rol spelen (verlof)regelingen daarbij? De (verlof)regelingen, waar wij naar gevraagd hebben zijn: kort- en langdurig zorgverlof, palliatief of calamiteitenverlof, verlofsparen, flexibele werktijden of tijdelijk minder uren, taken of verantwoordelijkheden.

De centrale onderzoeksvraag in dit hoofdstuk is: zijn de (verlof)regelingen bekend (3.1), worden ze actief toegepast en maken werknemers gebruik van de regelingen (3.2)? De ervaringen van de mantelzorgers, leidinggevend en hrm-adviseurs worden per vraag beschreven. Tot slot vermelden we tips, die door de respondenten zijn gegeven, om bekendheid en gebruik van (verlof)regelingen rond mantelzorg te verbeteren (3.3).

#### 3.1 Zijn werknemers bekend met regelingen?

Voordat mantelzorgers gebruik kunnen maken van de (verlof)regelingen dienen ze over kennis van deze regelingen te beschikken. Dit betreft zowel wettelijk vastgelegde (verlof)regelingen, als aanvullende mogelijkheden die de werkgevers biedt.

##### **Mantelzorgers**

In de interviews komt naar voren dat verlofregelingen lang niet altijd bekend zijn bij mantelzorgers en leidinggevend. De mantelzorgers zijn het meest bekend met het gebruik van flexibele werktijden. Dat komt het meest voor, als de functie het toelaat: dat helpt bij het vinden van een goede balans tussen zorg en werk.

Sommige mantelzorgers weten niet wat er precies allemaal mogelijk is, maar kennen wel de route om daar achter te komen. Als er geen noodzaak of aanleiding is om het uit te zoeken, dan maken mantelzorgers geen gebruik van de mogelijkheden. Uit de interviews spreekt ook een zekere terughoudendheid bij de mantelzorgers.

*“Ik heb er ook niet om gevraagd, hoor. Misschien had het wel gekund. Ik weet het niet, maar ik vond het niet nodig.”*

*“Ik moet zeggen dat ik ook niet zo snel ben in het uitzoeken van dat soort dingen. Als ik het een keer nodig heb ga ik het wel een keer uitzoeken. Zo zit ik meer in elkaar.”*

Maar als het nodig is, dan moet je het wel zelf uitzoeken, vertelt een mantelzorger:

*“Nee, je zult er wel achteraan moeten. Je krijgt niks aangeboden (...) dan zal ik eerst naar mijn leidinggevende moeten gaan of zoek het op intranet of anders P&O.”*

##### **Leidinggevend**

Over het algemeen hebben leidinggevend niet veel kennis over verlofregelingen. Zij schakelen de hrm-afdeling in als het nodig is. Een aantal leidinggevend heeft ook het idee dat mantelzorgers weinig kennis hebben over regelingen rond mantelzorg. Zij bevestigen het beeld dat mantelzorgers zich niet op voorhand informeren, maar gaan zoeken wanneer de noodzaak zich aandient.



*“Nee daar weten ze bijna niks van. En we geven die voorlichting wel eens. Ook wel via mails en nieuwsbrieven geven we daar gewoon aandacht aan, maar blijft niet hangen. Pas op het moment dat je het nodig hebt, pak je het. Maar dan hebben ze dus de parate kennis niet.*

*De mensen waarvan de ouders terminaal worden of wat dan ook, hebben geen flauw idee. En daar zit een enorm hiaat aan kennis. Dus mensen met kinderen, ja die groeien daar natuurlijk ook in mee. Maar als je er in één keer voor komt te staan dan merk je dat het niet bekend is. De verlofmogelijkheden niet, nee.”*

### **Hrm-adviseurs**

Over het algemeen denken hrm-adviseurs dat de informatieverstrekking over verlofregelingen beter kan: zowel naar de werknemers, als naar de leidinggevenden. De opvatting die leeft is dat leidinggevenden eigenlijk zouden moeten weten welke mogelijkheden de organisatie kan aanbieden. Eén van de hrm-adviseurs meldt dat de training over mantelzorgen voor leidinggevenden heel waardevol is, omdat die training de kennis en het bestaan van verlofregelingen inzichtelijk maakt.

*“Een aantal leidinggevenden waren amper op de hoogte van wat het eigenlijk is. Hoe het is om mantelzorg en werk te combineren... Waar loop je tegenaan? En vooral: hoe kun je het flexibel oplossen? Door dingen bespreekbaar te maken kun je met z'n tweeën eruit komen en dan kan het goed komen voor zowel werkgever als werknemer. Daarvoor, natuurlijk werd het wel besproken, maar was er onvoldoende zicht op wat voor mogelijkheden er eigenlijk zijn, wat je kan aanbieden als leidinggevende. Maar ook wat je kan aanbieden als werknemer.”*

Eén van de hrm-adviseurs signaleert dat – sinds het mantelzorgvriendelijk werken - meer leidinggevenden met vragen bij hrm komen. Soms komen medewerkers zélf naar hrm en gaan pas later naar hun leidinggevenden. Het komt ook voor dat mensen zich ziek melden en bij de bedrijfsarts komen.

Soms is ook de bedrijfsarts op de hoogte van het mantelzorgvriendelijk werken. Die verwijst ook nog wel eens mensen door naar de training ‘werk en mantelzorg’ of adviseert de hrm-afdeling om de training aan sommige werknemers aan te bieden.

### **3.2 Maken werknemers gebruik van regelingen?**

Er is naar een aantal (verlof)regelingen gevraagd in het onderzoek: kort- en langdurig zorgverlof, palliatief of calamiteitenverlof, verlofsparen, flexibele werktijden of tijdelijk minder uren, taken of verantwoordelijkheden.

#### **Mantelzorgers**

Ongeveer de helft van de mantelzorgers maakt gebruik van flexibele werktijden. Thuiswerken wordt door een op de drie mantelzorgers gedaan en tijdelijke vermindering van taken of werkuren komt maar sporadisch voor. Een groot deel van de mantelzorgers werkt parttime, zodat ze kunnen schuiven met de uren en hun eigen planning kunnen maken. Een aantal mantelzorgers maakt geen gebruik van verlofregelingen vanwege de financiële consequenties die dat geeft.

Uit de interviews komt naar voren dat de mogelijkheid van flexibele werktijden helpt bij het vinden van een goede balans tussen zorg en werk:



*“Als ik zie dat ik volgende week veel weg moet, dan werk ik 's avonds door. Die uren schrijf ik en dan heb ik dat werk al klaar voor de volgende week. Die mogelijkheid heb ik, ik mag doen wat ik wil. Ik kan flexibel werken. Ik moet in mijn werk ook 24 uur bereikbaar zijn, dus ze hebben ook zoiets: 'Dat geef jij dus, dan geven wij iets terug!'.”*

In bovenstaand voorbeeld gaat het om planbare zorg, maar ook in het geval van minder planbare zorg passen mantelzorgers de strategie 'regeren is vooruitzien' toe, door juist die zaken op het werk waar controle over uit te oefenen is ook aan te pakken:

*“Je kunt de mantelzorg niet aanpassen aan je werk, als het komt, komt het. Je werk kun je wel zo organiseren dat je zo min mogelijk last hebt van je mantelzorgtaken. Dat is te doen. Vooruitwerken. Het weg organiseren van knelpunten.”*

Flexibele werktijden, gecombineerd met de mogelijkheid om af en toe thuis te werken, kan de inzet van zorgverlof voorkomen. Dit komt zowel het werk als de zorg ten goede:

*“Parttime werken deed ik eigenlijk al. Bijzonder verlof is niet aan de orde geweest. Ook door de parttime baan kan je makkelijk schuiven en meer mijn eigen planning. (...) Dan ga ik eerder van mijn werk weg en dan doe ik thuis mijn mail. Dat is echt ideaal. Ik ben er ook van overtuigd dat dat niet in het nadeel van de werkgever is. Meestal doe ik dan veel meer dan dat ik op mijn werk doe.”*

Een aantal mantelzorgers ziet thuiswerken als mogelijke oplossing om het werk goed met de zorg te kunnen combineren. In sommige functies blijkt het geen enkel probleem te zijn als mensen thuis werken, in andere functies daarentegen is dat niet altijd te realiseren:

*“Als ik bijvoorbeeld vier uur thuis op de computer zou kunnen werken, dan kan ik meer doen dan dat ik hier op kantoor zou komen. Als ze [de zorgvrager] dan een keer een paar dagen ziek is, dan kan ik gewoon thuis de dingen doen.”*

Een enkele keer wordt het aanpassen van de werktijden als behulpzaam gezien in de balans tussen werk en zorg, maar het blijkt niet altijd eenvoudig om dat te bespreken en/of te realiseren. Ook wordt er door mantelzorgers extra gewerkt om te sparen voor calamiteiten in de privésituatie. Een aantal mantelzorgers zet hun vakantiedagen in om te kunnen zorgen. Het is niet altijd duidelijk wanneer er sprake is van bijzonder verlof:

*“Ik weet niet of ik dan aanspraak zou kunnen maken op bijzonder verlof of iets. Dat had ik in mijn vorige werk wel. Dan zei mijn werkgever: 'Oh, nee. Doe gewoon bijzonder verlofdagen'.”*

Eén mantelzorger werkt flexibel en wisselt van werkdagen als het zo uitkomt. Maar flexibel werken kent ook grenzen en dan wordt de vakantie ingezet:

*“Op een gegeven moment ben je ook gewoon uitgeput en dan wil je gewoon een week op de bank liggen. Dan is het ook wel lastig, tenminste voor mij om te denken: ik meld me ziek. Dan pak ik dus gewoon een vakantieweek.”*

Een paar mantelzorgers maken soms gebruik van calamiteitenverlof, een regeling die nog niet bekend lijkt te zijn. Een mantelzorger, die plotseling weg moest, maakt hier voor het eerst gebruik van.





Voordat deze mantelzorgers op de hoogte was van deze regeling, gebruikte diegene vakantie-uren voor de mantelzorg:

*“Dit jaar voor het eerst. Ik moest doordeweeks plots voor een scan weg, niemand kon. Vorig jaar 1 of 2 dagen. Ik ben er pas heel laat achter gekomen dat er zoiets was als calamiteitenverlof, ik nam dat altijd op als een vrije dag. Ik werd er op gewezen dat het zorg was en geen vrije dag. Dus toen pakte ik af en toe een dag zorgcalamiteit en geen verlof. Verlof met toestemming van werkgevers.”*

Enkele mantelzorgers maken bewust geen gebruik van regelingen. In dergelijke gevallen weten de mantelzorgers wel van het bestaan van de regelingen, maar zijn er verschillende redenen om er van af te zien. Eerder in dit hoofdstuk werden al financiële redenen genoemd. In enkele gevallen omdat het gebruik van regelingen als zwakte wordt gezien en omdat, zoals ook in het vorige hoofdstuk naar voren kwam, de zorg eerst en vooral als een privé aangelegenheid wordt gezien:

*“Ik moet je heel eerlijk zeggen, ik heb daar nooit over nagedacht. Ik weet dat de regelingen bestaan. Maar voor mijzelf vind ik het een vorm van zwakte. Zo voelt het voor mij: dat ga ik niet doen. Ik werk nog volledig en doe de mantelzorg er bij. Ik voel me prettig en zolang ik me er prettig bij voel, zolang ik werk en privé kan scheiden, moet ik dat doen.”*

Soms wordt er geen gebruik van regelingen gemaakt, omdat werk juist balancerend werkt:

*“Er is ook zorgverlof, maar mijn werk is ook iets om er even uit te zijn. Ik ben dan even uit de situatie. Ondanks dat je ook aan het werk bent, tank je toch op een manier bij. Je hebt dan iets anders aan je hoofd, dan de zieke persoon.”*

### **Leidinggevenden**

Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden het van belang vinden om mantelzorgers in de gelegenheid te stellen om gebruik te maken van verlofregelingen. Hierbij is het van belang dat de leidinggevende de signalen van medewerkers oppakt, vooral om te voorkomen dat zij uitvallen. In enkele gevallen hebben zij een stimulerende rol gespeeld, waardoor mantelzorgers gebruik van verlofregelingen hebben gemaakt.

*“Ik heb wel 2 à 3 medewerkers in mijn team die vanwege een zware mantelzorgtaak overbelast aan het raken waren en waarbij ik de mogelijkheid heb geboden om deels bijzonder verlof op te nemen om te voorkomen dat ze uit zouden vallen. Dus eigenlijk preventief. Drie medewerkers hebben dat gedaan en alle drie kijken er heel tevreden op terug en ik ook. Alle drie zijn ze niet. En vaak was het zo dat alleen het idee van de regeling hen al voldoende lucht gaf.”*

Leidinggevenden vinden het soms prettig om met een hrm-adviseur te overleggen over de mogelijkheden rond verlof. Eén van de leidinggevenden geeft een voorbeeld van een mantelzorgers, van wie het arbeidscontact tijdelijk kleiner is gemaakt, omdat arbeid en zorg niet te combineren waren.

*“We hadden laatst een medewerker die viel langdurig uit, dat bleek ook voor een deel veroorzaakt te worden door het mantelzorgen. Want beide ouders en een kind, dat was ook niet te doen natuurlijk. Dat wisten we niet, totdat ze dus langdurig ziek werd en erachter kwamen dat dit dus ook een grote rol speelt. En toen hebben we ook meteen*

*overlegd en de P&O functionaris erbij gehaald: 'Kun jij ons helpen?' en 'Wat zijn de mogelijkheden?' Dat heeft ook heel erg met dat technische deel te maken. Kun je een tijdelijk contract verminderen? En daar is het dus uiteindelijk ook op terecht gekomen. Dat ze dus voor een jaar de helft van haar uren is gaan werken. (...) En dan is het gewoon handig dat jij een P&O functionaris erbij hebt, omdat je het dan even uit het gevoelsaspect haalt en even een stukje zakelijkheid in kunt brengen”.*

### **Hrm-adviseurs**

Hrm heeft veelal te maken met allerlei regelingen: aangepaste werktijden, wisseling van werkdagen, flexibele inzet (dus tijdelijk meer of juist minder werken en dat later compenseren), calamiteitenverlof, kortdurend zorgverlof, thuiswerken, inschakelen van de consulent mantelzorgondersteuning. Als het voorkomt dat mensen langdurig een aantal uren uitvallen om wat voor reden dan ook, dan heeft een organisatie budget om daar een ander voor in te zetten. Dat gebeurt in de praktijk ook. Eén van de hrm-adviseurs vertelt dat het kortdurend zorgverlof regelmatig wordt ingezet. Echter, de wijze waarop dat in de praktijk wordt toegepast, daar heeft deze hrm-adviseur geen zicht op:

*“Het tijdelijk korter werken of het schuiven met uren of dagen. Dat soort oplossingen die onttrekken zich aan mijn blikveld. Want ik adviseer dat het kan en hoe ze dat dan in de praktijk doen, dat zie ik niet. Maar ik denk dat er daar wel het een en ander mee gebeurt.”*

Sommige hrm-adviseurs worden geconfronteerd met beeldvorming rond regelingen voor mantelzorgers. In de organisatie vraagt men zich dan af of werknemers nou nog meer vrij moeten hebben? Het lijkt erop dat dat in meerdere bedrijven een rol speelt. Het blijkt een geruststelling dat het mantelzorgvriendelijke personeelsbeleid niet zozeer het toevoegen is van allerlei nieuwe regelingen, maar juist het toegankelijk maken van bestaande regelingen voor mantelzorgers.

*“In eerste instantie kan ik me wel herinneren toen iemand hier de eerste keer over kwam praten dat ik dacht: 'We hebben al zoveel regelingen, moeten ze nou nog meer vrij hebben?' En dat hoor je van veel organisaties. Dat bleek natuurlijk niet het geval te zijn en toen bleek inderdaad dat we ook al een heleboel dingen al deden, alleen niet onder de noemer van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid.”*

Op de vraag of er belemmeringen voor mantelzorgers zijn om gebruik van regelingen te maken komt naar voren dat het nog steeds voorkomt dat mensen zich soms schamen, ook naar hun collega's om te vertellen dat ze mantelzorger zijn.

### **3.3 Tips voor (verlof)regelingen**

In de interviews is door de respondenten een heel scala aan suggesties gegeven om de omgeving meer mantelzorgvriendelijk te maken. Hun aanbevelingen over het thema 'bekendheid en bespreekbaarheid (verlof)regelingen' worden hier samengevat.

- De organisatie moet ervoor zorgen dat mensen beter op de hoogte van (verlof)regelingen zijn. Dit geldt zeker voor instromers en voor nieuwe medewerkers. Mensen weten té weinig over zorgverlof en zijn niet goed geïnformeerd.
- Maak de drempel voor werknemers lager om gebruik te maken van verlofregelingen: een gunst vragen is al ingewikkeld genoeg!
- Het is van belang dat bedrijven flexibel werken aanbieden en de mogelijkheid om werktijden aan te passen.



- Flexibel omgaan met kwartaaluren is een suggestie, evenals betere faciliteiten voor thuis werken.

Enkele voorbeelden:

*“Ja, volgens mij kan het echt nog meer. En, de mensen weten gewoon heel weinig over het zorgverlof en wat de mogelijkheden daarin zijn. He, tijdelijk minder te gaan werken. Ja, maar dan ben ik mijn baan kwijt, mensen durven het ook vaak helemaal niet te vragen. Dat ik denk van: nou daar zou de organisatie best wat meer in kunnen doen.”*

*“Je hebt een bepaald aantal uren per kwartaal of per half jaar wat je op mag nemen. Maar dan denk ik het ene kwartaal is het 1 dagje, het volgende kwartaal zijn het misschien 2 dagen. Het kwartaal erop is er niks. En stel je voor dat ik nu in het volgende kwartaal meer nodig heb dan die voorgeschreven dagen, (...) Ik heb dan natuurlijk altijd mijn vakantie die ik kan opnemen. Maar dan denk ik: niet zo streng zijn met die uurtjes per kwartaal. Dat zou een tip zijn.”*

*“Ik kan thuis niet bij mijn documenten, dat zou het wel vergemakkelijken. Ik kan alleen bij mijn mail, maar niet bij mijn werkdocumenten.”*



## 4 Op zoek naar oplossingen op maat

Het vergt maatwerk om mantelzorgers in de organisatie te ondersteunen bij het behoud van de balans tussen werk en mantelzorg. Niet alle mantelzorgers ervaren problemen met de combinatie met werk en niet iedereen heeft baat bij dezelfde oplossingen. Of en hoeveel onbalans iemand ervaart, hangt bijvoorbeeld af van het aantal uren dat iemand voor een ander zorgt, hoe lang de zorgsituatie al duurt en voor wie iemand zorgt. In overleg kan men samen zoeken naar passende oplossingen.

De leidinggevende schippert tussen het belang van de organisatie en het belang van de mantelzorger. Veel leidinggevendenden zijn van mening dat aandacht voor de positie van de mantelzorgers ook positief is voor het bedrijf.

De onderzoeksvraag in dit hoofdstuk is: op welke wijze zoeken leidinggevendenden en medewerkers samen naar maatwerkoplossingen? Hoe is het contact met leidinggevendenden en hoe formuleren de leidinggevendenden hun eigen taak hierin? (4.1). Vervolgens kijken we naar welke oplossingen als prettig ervaren worden en hoe 'maatwerk' vorm krijgt (4.2). Tot slot vermelden we tips, die door de respondenten zijn gegeven, om te zoeken naar oplossingen op maat (4.3).

### 4.1 Hoe ervaren werknemers het contact met leidinggevendenden over mantelzorg?

Een goede relatie met de leidinggevende is wenselijk: dat verlaagt de drempel om mantelzorg te bespreken. Hoe ervaren mantelzorgers het contact en de werkverhouding met hun leidinggevende? En hoe kijken leidinggevendenden tegen hun rol aan?

#### **Mantelzorgers**

Mantelzorgers hebben zeer uiteenlopende ervaringen in het contact met hun leidinggevendenden: sommigen zijn zeer positief, anderen ervaren een minder goede werkrelatie. De rol van de leidinggevende is erg belangrijk: met name de ruimte, die door leidinggevendenden wordt geboden:

*“Ik vind dat ik heel veel ruimte krijg. In deze organisatie wordt heel veel ruimte geboden aan een stukje privé. Dat heeft ook met de afdeling te maken en de leidinggevende, daar valt of staat het mee.”*

*“Mijn leidinggevende krijgt ook een dikke 10. Hij geeft me alle ruimte, denkt mee, is belangstellend.”*

Een mantelzorger merkt de gegroeide aandacht voor mantelzorg sinds de organisatie als mantelzorgvriendelijk bestempeld is, vooral vanuit leidinggevendenden. Een respondent verklaart dit 'Zij hebben de gelegenheid geboden om er over na te kunnen denken'. Dus enerzijds is er ruimte voor bewustwording, maar ook het feit dat leidinggevendenden en collega's oog hebben voor de zorgsituatie wordt door deze mantelzorger gewaardeerd. Tegelijk geeft hij precies aan dat het om een balans gaat tussen de werknemer en de werkgever:

*“Het is een én-én verhaal. Als ik met alle goede voornemens van mezelf had willen zeggen: ik wil gewoon hele dagen werken. En daarmee zou ik alle zorg bij de werkgever leggen, dan denk ik: nee, zo is het ook niet. Je moet wel kijken naar wat jouw situatie is, wat kun je? Wat is jouw eigen verantwoordelijkheid en waar heb jij hulp bij nodig? En het*



*moet niet zo zijn dat alles op de werkgever afgewenteld moet worden. Net zoals ik ook niet vind dat alles naar de werknemer moet. Er moet wel een evenwicht zijn.”*

Een medewerker signaleert dat het positief werkt als een leidinggevende zelf ervaringen heeft met mantelzorg. Zij hebben een sensitief vermogen, omdat ze zich in beide posities goed herkennen. Soms wordt het door een mantelzorger heel erg op prijs gesteld als een manager naar de werknemer toe komt. Dat wordt als een mooi gebaar ervaren en geeft veel steun:

*“Ik vind het lastig om daarover te praten. Het is dubbel. Aan de ene kant vind ik het fijn dat de directe collega’s daarvan op de hoogte zijn. En ik vond het ook fijn dat mijn manager daarvan op de hoogte wordt gehouden. (...) Die kwam gelijk naar mij toe en hebben we een gesprek gevoerd van hoe gaat het en zo. Is het zwaar en zo. Hij heeft echt ondersteund, geestelijk.”*

Een andere mantelzorger heeft geen klik met zijn leidinggevende waardoor mantelzorg niet besproken wordt:

*“Dat is een kwestie van vertrouwen en als ik naar mijn leidinggevende kijk. Ja, dat is een heel bijzonder persoon voor mij waarvan ik denk: ik ga niks met jou delen (...) Nou mijn leidinggevende, die staat daar niet voor open. Tenminste, zo voelt dat niet en dan hou ik mij gewoon stil. Dat is het verschil tussen de leidinggevende en ik.”*

‘Vertrouwen’ is een kernbegrip. Al meerdere keren is opgemerkt dat onder mantelzorgers een zekere terughoudendheid heerst om over mantelzorg te spreken. Dit betekent overigens niet dat deze terughoudendheid uitgelegd moet worden als desinteresse. Niet zelden spreekt er ook vertrouwen uit. Het vertrouwen dat je als mantelzorger niet van alles op de hoogte hoeft te zijn, maar dat je met vragen bij de leidinggevende of hrm-adviseur kunt aankloppen. En dat zij vervolgens oplossingen kunnen bieden. Dat besef op zichzelf biedt al ondersteuning:

*“Ik weet dat als ik echt bij mijn leidinggevende aan de bel trek en zeg: ‘Je moet nu iets voor me regelen.’ Dan doet hij dat en dat besef is voor mij feitelijk al voldoende. Ik verwacht niet van mijn leidinggevende dat hij proactief zegt: ‘Kom jij eens even binnen, want volgens mij ben je dingen niet helemaal goed voor jezelf aan het regelen.’ Dat verwacht ik niet.”*

### **Leidinggevend**

Uit het onderzoek komt dat voren dat leidinggevend er naar streven om goed contact te hebben met hun werknemers. Een leidinggevende geeft aan dat mensen altijd naar haar toe kunnen komen met vragen, ook al staat ze op afstand. De verschillende leidinggevend delen een soortgelijke visie op hun rol. In deze visie zijn ‘balans’, ‘signaleren’ en ‘coachen’ de trefwoorden. Wat betreft balans gaat het om de balans van de medewerker zelf, maar ook de balans tussen het bedrijfsbelang en het belang van de mantelzorger. Een leidinggevende vat deze visie helder samen:

*“Ik vind dat ik er oog en oor voor moet hebben. Dat is de hele simpele insteek. En ik vind dat ik met heldere afspraken moet komen zodat de medewerker zich gesteund voelt, en ook in staat is om de mantelzorg te blijven verlenen. Maar ook dat ik kan zorgen dat de toko draait. Dat de toko blijft draaien, dat het werk gewoon gedaan wordt. Dus ik heb de rol van invoelend vermogen, maar ook de zakelijke insteek: beide kanten moeten daarin zitten.”*



De signalerende rol van de leidinggevende behelst ook het ondernemen van actie wanneer nodig. Dat houdt in: het in gesprek gaan met de mantelzorger en de mantelzorg bespreekbaar maken:

*“Ik vind als manager dat je natuurlijk een hele belangrijke rol hebt daarin. Want op het moment dat ik signalen krijg, ga ik ook met de medewerker in gesprek. Om juist die balans in de gaten te houden.”*

In de coachende rol die leidinggevenden zichzelf toedichten, speelt de opvatting dat een groot deel van de verantwoordelijkheid bij de mantelzorger ligt. Niet alleen de organisatie heeft plichten naar de mantelzorgende werknemer, maar de werknemer heeft ook verplichtingen ten opzichte van de organisatie. Het coachen van de leidinggevende richt zich op het samen vinden van de balans tussen deze verplichtingen:

*“Ik vind het stukje mantelzorg: het moet in balans blijven. En het ligt een stuk bij de organisatie maar er ligt ook een groot gedeelte bij de medewerker. Want het is een keuze die de medewerker maakt om te gaan werken. Om deelgenoot te maken van het arbeidsproces. En samen kunnen we natuurlijk wel kijken of je in balans kunt blijven. Maar ik vind als leidinggevende dat je ook een coachende rol hebt. Om de medewerker te laten inzien waar hij eigenlijk mee bezig is en hoe hij het eigenlijk regelt. En dat de medewerker eigenlijk degene is die uiteindelijk een keus maakt.”*

Niet alle leidinggevenden nemen een actieve houding aan wanneer het mantelzorg betreft:

*“Wat je leest, is dat mantelzorgers vaak pas aan de bel trekken als het water hen aan de lippen staat. Of zelfs dan nog niet, maar eerst omvallen en dat iemand anders moet zeggen: moet jij niet eens wat aandacht aan jezelf besteden? Ik weet dat eigenlijk niet en ik ben daar zelf ook niet echt actief in om dat boven water te halen.”*

Sommige leidinggevenden noemen een uitgebreid takenpakket als belemmering om contact over mantelzorg te hebben:

*“Ik denk dat het heel erg te maken heeft met mijn takenpakket. En wat er allemaal moet in de uren die ik heb. Er moet zoveel en wat dat betreft staat de aandacht voor mantelzorg absoluut niet op de eerste plaats. De aandacht voor mantelzorgers. Dat is echt zo'n dingetje, heel oneerbiedig gezegd, een dingetje, je hoort het al, wat er op een gegeven moment bij is gekomen. Zo van: 'o ja, dat moet ook'. Dat klinkt heel lullig, maar zo zijn er zoveel dingetjes waar je eigenlijk iets mee zou moeten als leidinggevenden. Maar het gaat gewoon niet allemaal.”*

### **Hrm-adviseurs**

Hrm-adviseurs stellen eveneens dat een goed contact tussen leidinggevenden en mantelzorger van belang is. Herkenbaar is dat autonome professionals hun eigen werk regelen en hierdoor meer flexibel zijn om mantelzorg te doen. Dat is niet in elke functie mogelijk en kan lastig zijn voor mensen met diensten die vaste uren kennen, zoals werken aan een balie. Eén van hen benoemt dat medewerkers overgeleverd zijn aan de kwaliteit van de relatie met hun leidinggevende. Dit speelt vooral een rol als er geen beleid en bijbehorende rechten-plichten zijn geformuleerd:

*“Naarmate je hoger in die boom komt in de hiërarchische structuur, gaan mensen het gewoon zelf regelen. En dat is ook wel waarom ik die kaders graag zou willen, mensen in*



*een wat lager niveau functies zijn onzekerder wat ze wel of niet mogen en die hebben daar wel wat handvaten voor nodig.”*

## 4.2 Welke vorm neemt maatwerk aan?

In alle vier bedrijven vertellen de respondenten dat maatwerk de beste oplossing is. Maatwerk betreft een oplossing, die op de persoonlijke situatie van de mantelzorger is afgestemd met oog voor zowel de belangen van de mantelzorger, als de belangen van de organisatie. Hoe ziet dat eruit in de praktijk?

### **Mantelzorgers**

Wanneer de mantelzorgers over maatwerk spreken, gaat het lang niet altijd om grote beslissingen. Het gaat vooral om het eerder genoemde vertrouwen dat zich uit in kleine dingen, zoals het mogen ontvangen van privé telefoontjes op het werk:

*“We hebben de afspraken gemaakt dat ik flexibeler zou mogen werken en thuis mag werken, en dat ik tussendoor telefoontjes mag aannemen als ik word gebeld over mijn zoon. Ik vind het toch wel heel positief van leidinggevenden. Het is niet zo dat ze er continu naar informeren, maar dat hoeft van mij ook niet. Ik vind het belangrijk dat directe collega's die echt dichtbij mij staan dat wel doen. Maar een leidinggevende vind ik toch iets verder af staan. En dan vind ik het al super dat die afspraken gemaakt zijn. Er wordt wel eens naar geïnformeerd hoor, maar niet zoals bij softere organisaties waarbij het alleen maar besproken wordt, want dat hoeft voor mij niet.”*

Er hoeft geen continue aandacht besteed te worden aan mantelzorg: maatwerk uit zich vooral in de ervaring onder mantelzorgers dat er informeel belangstelling getoond wordt. Gewoon elkaar op de hoogte houden:

*“Mijn leidinggevende krijgt ook een dikke 10. Hij geeft me alle ruimte, denkt mee, is belangstellend. Hij kent mij, we hoeven het er niet iedere week over te hebben. We gaan amicaal met elkaar om, als het ter sprake komt hebben we het er over. We houden elkaar op de hoogte. Hoe is het? Dan zeg ik: ik ga volgende week even dit of even dat en dan is het ok. Dus we houden elkaar op de hoogte. En het werkt perfect: ik krijg alle ruimte en vrijheid.”*

Een mantelzorger vindt het prettig en geruststellend dat een leidinggevende een vinger aan de pols houdt. Als die aandacht er is hoeven er niet direct allemaal afspraken gemaakt te worden, zolang het contact er maar blijft:

*“We hebben het er wel zijdelings over gehad. Maar er zijn geen stappen ondernomen. Maar er is me wel duidelijk gezegd: ‘pas op, als het echt te veel wordt, laat dan echt weten.’ Dus wat dat betreft, zijn die lijntjes er gewoon.”*

Dan hoeven er ook niet altijd afspraken gemaakt te worden, zoals vaste momenten waarop iemand thuis kan werken. Maatwerk kan ook de vorm krijgen om wanneer het *nodig* is thuis te werken:

*“Voor een deel van mijn werkzaamheden is dat mogelijk. Dat kan ik thuis doen. Mijn direct leidinggevende wil dat niet standaard. Ik ga niet standaard anderhalve dag in de*



*week thuis werken, maar ook zij heeft mij de vrijheid gegeven dat als het een keer uitkomt ik dat rustig thuis kan doen.”*

### **Leidinggevenden**

Leidinggevenden maken onderscheid tussen hun verantwoordelijkheid ten opzichte van de individuele werknemer en benadrukken vooral de rol die de mantelzorg in het team speelt. In feite maken ze op deze wijze de mantelzorg een onderdeel van het team. Wat betreft de individuele werknemer komt het eerder genoemde coachen en signaleren naar voren. Op de vraag wat onder maatwerk verstaan wordt, antwoordt een leidinggevende:

*“Nou, ik ga met die persoon in kwestie in gesprek. Ik zeg: ‘Wat denk je er zelf van?’ en: ‘Hoe lossen we het op?’. Het kan ook zijn dat hij zich een beetje ervoor schaamt of zo, en daar wil ik dan wel doorheen prikken en dan toch in overleg met de persoon in kwestie zorgen dat het goed komt.”*

In een gesprek tussen leidinggevende en mantelzorg in kwestie komt ook de positie van de werknemer in het team ter sprake. Wat kunnen collega's overnemen? Zijn zij voldoende op de hoogte? De leidinggevende neemt een steunende rol in en laat de verantwoordelijkheid bij de mantelzorg zelf.

*“Ja, een stukje planning. (...) Maar ik vind wel dat je het moet bespreken met collega's. ‘Kan een collega iets van je overnemen?’. En dan leg ik het wel bij hem neer, want ik kan niet zijn volledige schema gaan overnemen. (...) Dus hij mag ook om drie uur naar huis toe gaan, als hij zegt: ‘Ik moet nu echt naar huis toe.’ (...) Dan zeg ik: ‘Prima. Heb je het met je collega's besproken dat je eerder naar huis bent om die en die reden? Mijn akkoord heb je, maar draag het even goed over.’”*

Maar ook draagt de leidinggevende bij aan maatwerk door het creëren van een werksfeer waarin collega's bereid zijn om werk over te nemen van collega's die mantelzorg verlenen:

*“Toen haar moeder en schoonouders ernstig ziek werden en kwamen te overlijden, ja dan pakt het team het ook verder op en worden de diensten geregeld. Die coulance is d'r gewoon onderling, die bereidwilligheid, ja.”*

### **Hrm-adviseurs**

Uit de interviews met mantelzorgers kwam één punt een aantal keer naar voren: de rol van de afdeling P&O. Enkele mantelzorgers gaven aan een meer pro-actieve houding van P&O op prijs te stellen. Een mantelzorg in kwestie geeft aan prima bij ze terecht te kunnen, maar dat ze duidelijker hadden kunnen zijn:

*“Ze hadden het gewoon even kunnen noemen. Het is zo'n vrije cultuur. Gewoon zeggen: ‘Je bent mantelzorg, we kunnen je ondersteunen.’ Of: ‘Als je nog vragen hebt over een aantal dingen, kom maar...’”*

Wanneer mantelzorgers om ondersteuning vragen, zijn ze niet zelden al flink overbelast. Een van de mantelzorgers benadrukt dat het belangrijk is dat P&O dit goed beseft. Wanneer mantelzorgers zelf van alles moeten regelen om ondersteuning te ontvangen, kunnen zij afhaken omdat zij opzien tegen dat regelwerk. Hrm-adviseurs zouden, volgens deze mantelzorg in kwestie, de mantelzorgers meer moeten faciliteren:





*“Ik heb het wel met hen over mantelzorg gehad, over mijn uren. Zij zeiden: ‘Tel de uren maar op wat je gedaan hebt en dan kijken we wel of het wordt verrekend.’ Nou, ik vind niet dat ze echt betrokken zijn. Het is allemaal een beetje bureaucratisch, vond ik. Ik wil gewoon horen: ‘Dit staat ervoor, dit kan je eventueel nemen en lever het in en we nemen het voor je uit handen of wat dan ook. We zorgen ervoor. Je krijgt antwoord.’ Maar nee, dan moet je zelf allerlei dingen doen. En dan was je al druk, ben je emotioneel ook al heel erg onder spanning. En dan heb je zoiets van, laat maar.”*

Maatwerk betreft een op de persoon afgestemde oplossing met oog voor zowel de belangen van de mantelzorger als de belangen van de organisatie. Ruimte en vertrouwen blijken sleutelwoorden te zijn. Dit hoofdstuk sluiten we graag af met een voorbeeld waaruit blijkt hoe er ‘net even anders wordt gekeken’ en op een creatieve manier wordt gedacht. Een goed voorbeeld voor mantelzorgvriendelijk werken:

*“Er is me eentje die me altijd te binnen schiet, die vind ik zelf wel heel erg mooi. Er was een mevrouw die had besloten om het volgende jaar te stoppen met werken, ze was tussen de 60 en 65. En die had een zusje dat ernstig ziek was en die ging overlijden. En die wilde heel graag veel uren voor haar zusje zorgen, maar ze wilde niet haar vertrek naar voren halen, want dat zou haar leven lang pensioen schelen. Een financieel verhaal. Maar ja, ze wilde wel voor dat zusje zorgen. De regelingen die toegepast konden worden had ze - zeg maar al - opgesoupeerd. We hebben toen samen zitten kijken en kwamen we met de oplossing dat ze ging inzetten wat nodig was, je maakt weleens plannetje over wat je denkt wat nodig is om de continuïteit van het werk door kan gaan, collega’s moeten wel weten waar ze aan toe zijn en het mogelijk op kunnen vangen. En alle uren die je nu te weinig werkt, die haal je in nadat je eigenlijk wilden stoppen met werken en die krijg je dan niet betaald. Ik vond het zelf wel een creatieve oplossing. Ze was er helemaal gelukkig mee. Wij zijn op die manier niet gedupeerd en zij heeft ook niet het gevoel van: ik moet mijn handje ophouden, want ze kan echt wat terug doen. Ze vond het zelf een geweldige oplossing en het is ook echt zo gegaan. Ze ging er financieel niets op achteruit en wij ook niet.”*

#### 4.3 Tips op maat voor leidinggevenden en hrm-adviseurs

In de interviews is door de respondenten een heel scala aan suggesties naar voren gebracht om de werkomgeving meer mantelzorgvriendelijk te maken. Hun aanbevelingen over het thema ‘maatwerk’ worden hier samengevat.

- Pak als leidinggevende en hrm-adviseur een actieve rol in maatwerkoplossingen op het gebied van mantelzorg;
- Ga als leidinggevende in gesprek met het team, zodat men ervaringen kan uitwisselen over mantelzorg.
- Het werkt positief als een leidinggevende zélf ook ervaring heeft met mantelzorg. In het team kunnen zij een cultuur creëren van geven en nemen.
- Maak heldere (werk)afspraken. Soms is verwijzing naar professionele hulp nodig. Het is handig als P&O weet wie mantelzorger zijn in de organisatie. Dan kunnen zij een positieve rol spelen, op maat, als het nodig is.



Enkele voorbeelden:

*“Voor de leidinggevenden wat meer richtlijnen; hoe kun je mensen in de gaten houden en ondersteunen? Bij P&O mag er ook wel wat meer mee worden gedaan. Het is wel interessant en goed voor ze om te weten wat de medewerkers doen naast hun werk, wie mantelzorger is. Ze kunnen mensen dan goed geïnformeerd houden over de afspraken en regels over mantelzorg.”*

*“Ik noemde dat als voorbeeld, je bent mantelzorger, je loopt op je tenen en je gaat de ziektewet in en niemand weet dat je mantelzorger bent. En als je het nou bespreekbaar maakt, kan je het misschien anders gaan inrichten doordat je input krijgt van andere mensen.”*

*“Door het onderwerp van gesprek te maken kan je daar afspraken over maken. Je kunt dan zeggen: dan neemt de rest van het team het over, dat betekent dat ik wel, bijvoorbeeld, in het weekend wat meer kan werken... door er met elkaar over te hebben, kan je ook goede zakelijke afspraken maken. Dan wordt het ook weer die balans...”*

*“Je hebt mensen die het makkelijker aan hun leidinggevende vertellen, maar ook mensen die het lastig vinden, die denken dat is mijn pakkie aan, daar hoef ik niemand mee lastig te vallen, dat is privé. Het is handig voor een werkgever om op de hoogte te zijn en dat zou best algemeen geïnformeerd mogen worden vanuit P&O.”*



## 5 Samenvatting en aanbevelingen

### 5.1 Samenvatting

#### **Aandacht voor mantelzorg werkt!**

Het onderwerp 'mantelzorg op het werk' haalt regelmatig de krantenkoppen. Betekent dat ook dat iedere mantelzorger er uit zichzelf over durft te praten bij de koffiezetautomaat op het werk? Nee, zo blijkt uit dit onderzoek. En sommige leidinggevenden leven nog met het idee dat het een privékwestie is en durven het daarom niet bespreekbaar te maken. Terwijl mantelzorgers een betere balans ervaren in een organisatie die mantelzorgvriendelijk werkt. En daar heeft een organisatie op lange termijn baat bij. In deze samenvatting krijgt u een overzicht van de belangrijkste uitkomsten, inclusief tips voor mantelzorgers, leidinggevenden en hrm-adviseurs om stappen te zetten richting een organisatie die mantelzorgvriendelijk is.

1 op de 8 werknemers in Nederland combineert een baan met mantelzorgtaken. En door de vergrijzing en bezuinigingen in de zorg zal de druk op mantelzorgers toenemen, terwijl zowel mannen als vrouwen meer en langer werken. In de toekomst ontkomen werkgevers er niet aan om in hun personeelsbeleid aandacht te hebben voor mantelzorgende werknemers en passende ondersteuning te bieden in het combineren van beide taken.

Het Expertisecentrum Mantelzorg voerde in samenwerking met de Vrije Universiteit in 2012 en 2013 onderzoek uit naar de combinatie van mantelzorg en werk<sup>2</sup>. Een vijftigtal bedrijven die hebben meegedaan aan dit onderzoek, hebben de erkenning 'mantelzorgvriendelijke organisatie' ontvangen van Stichting Werk&Mantelzorg. Zij besteden structureel aandacht aan de balans tussen werk en zorg voor medewerkers die mantelzorg verlenen. In vier van deze bedrijven; een gemeente, een zorgverzekeraar, een welzijns- en een zorgorganisatie is een vervolgonderzoek uitgevoerd.

#### **Mantelzorgvriendelijk**

Mantelzorgvriendelijk werken krijgt vorm op de volgende manier: mantelzorg is bespreekbaar, verlofregelingen zijn bekend en worden toegepast en er is ruimte voor maatwerkoplossingen.

##### *1. De combinatie werk en mantelzorg is bekend en bespreekbaar*

Een voorwaarde voor een mantelzorgvriendelijke werkomgeving is de bekendheid met het begrip 'mantelzorg'. Mantelzorgers beschrijven hun eigen mantelzorgtaken vaak als vanzelfsprekend en beoordelen de situatie van een 'echte' mantelzorgers als intensiever dan hun eigen situatie. Voorlichting vanuit de organisatie draagt alleen bij wanneer een mantelzorger zich al bewust is van het feit dat er mantelzorg verleend wordt. Wanneer dit niet het geval is, lijkt het effect verloren te gaan.

Wanneer mantelzorg als thema bekend is, betekent dat lang niet altijd dat mantelzorgers hun mantelzorgtaken bespreken met collega's, leidinggevenden of adviseurs van de hrm-afdeling. In veel gevallen zien zij de zorg als privé aangelegenheid. Wanneer de mantelzorgactiviteiten wel gedeeld worden, ervaren mantelzorgers steun van collega's. Een belangrijk voorwaarde hierin is dat er geen druk op het thema komt te liggen: er hoeft niet 'altijd' over gesproken te worden. Liever wordt het

---

<sup>2</sup> Hierbij is gebruik gemaakt van de gegevens van Stichting Werk&Mantelzorg die een vragenlijst uitzette bij vijftig bedrijven onder 9180 personen, waarvan 1991 mantelzorgers. Tenminste één jaar na de T0-meting is dezelfde vragenlijst aan 1164 personen in 4 van die 50 bedrijven voorgelegd, waarvan 229 mantelzorgers.



gedeeld in beperkte kring, bijvoorbeeld met directe collega's. Leidinggevenden doen er goed aan mantelzorg als thema aan te snijden bij formele momenten. Bijvoorbeeld bij een functioneringsgesprek. Of tijdens informele momenten, zoals bij het koffieapparaat of in het voorbijgaan. Sommige organisaties bieden leidinggevenden een training aan. Hoewel er in het begin weerstand kan zijn, omdat ze denken dat het alleen over faciliteiten voor mantelzorgers gaat, is de training een eye-opener. Het gaat immers niet alleen om het aanbieden van extra mogelijkheden voor de werknemer, maar ook om de continuïteit van het werk te waarborgen. De training wordt als zeer positief ervaren.

### *2. De (verlof)regelingen zijn bekend en worden actief toegepast*

Verlofregelingen blijken nog lang niet altijd bekend, er wordt dan ook maar beperkt gebruik van gemaakt. Mantelzorgers zoeken pas naar oplossingen wanneer zich een concreet probleem voordoet. Dat is een reden waarom kennis over (verlof)regelingen veelal ontbreekt. Ook bij leidinggevenden is lang niet altijd de kennis over (verlof)regelingen paraat. Beide partijen vinden wel, als het nodig is, de route naar de hrm-adviseurs.

Mantelzorgers willen wel gebruik maken van regelingen, maar doen dat om verschillende redenen niet:

- Sommige regelingen brengen kosten met zich mee: als werknemers kostwinner zijn, dan kunnen zij zich niet veroorloven om salaris in te leveren.
- Schaamte om gebruik te maken van verlofregelingen: mantelzorgers beschouwen hun zorgsituatie eerst en vooral als een privé aangelegenheid.
- Werk kan juist ook een positief effect hebben: het is een plek waar de mantelzorger juist even los komt van de zorg.

Onbetaalde regelingen - zoals flexibel werken, thuiswerken en werktijden aanpassen - brengen geen kosten mee voor de werknemer en worden vaker toegepast. Flexibel werken geeft mantelzorg de mogelijkheid het ene moment over te werken, zodat zij op andere momenten – wanneer de zorg daarom vraagt - vrij kunnen nemen. Ook regulier (vakantie)verlof wordt wel ingezet om mantelzorg te verlenen.

### *3. Leidinggevenden en medewerkers zoeken samen naar maatwerkoplossingen*

Al met al komt het ondersteunen van mantelzorgers neer op maatwerk wil een organisatie een mantelzorgvriendelijke werkomgeving bieden. Niet alle mantelzorgers ervaren immers problemen met de combinatie met werk en niet iedereen heeft baat bij dezelfde oplossingen. Wel is een goede relatie met de leidinggevende van groot belang waarin vertrouwen een kernbegrip vormt. Leidinggevenden zoeken de balans tussen de belangen van de werknemer enerzijds en die van het team en de organisatie anderzijds. Zij typeren hun rol als 'signalerend' en 'coachend'. Vanuit die rol krijgt maatwerk vorm door met name de mantelzorger te bevragen en in gesprek te blijven. Dat resulteert in een bepaalde mate van vrijheid voor de mantelzorger, zoals privé-telefoontjes mogen plegen tijdens werktijd of zo nu en dan thuiswerken. Soms leidt maatwerk ook tot tijdelijk minder werken. Als specifieke vorm van maatwerk wordt in sommige bedrijven een training aangeboden waarin de mantelzorger leert om grenzen aan te geven om te komen tot een goede balans tussen werk en zorg.

## **5.2 Aanbevelingen voor mantelzorgers, leidinggevenden en hrm-adviseurs**

Mantelzorg is een persoonlijk én maatschappelijk thema. Het kan ons allemaal overkomen. In deze paragraaf bundelen we de aanbevelingen voor werkende mantelzorgers, leidinggevenden en hrm-adviseurs.



## **Mantelzorgers**

- Neem zelf het initiatief om de mantelzorgsituatie te bespreken met leidinggevend en directe collega's, met als doel om de balans tussen werk en mantelzorg te behouden.
- Zorg er met name in de eerste fase van het mantelzorgen voor om informatie te halen bij leidinggevend en hrm over regelingen die de organisatie aanbiedt (bijv. calamiteitenverlof of een training voor mantelzorgers).
- Volg indien gewenst en mogelijk een cursus voor (werkende) mantelzorgers waarin aandacht is voor de balans tussen werk en zorg.
- Verken de mogelijkheden om een steunpunt mantelzorg of een mantelzorgmakelaar in te schakelen voor het regelen van ondersteuning thuis.
- Kijk op de website van de Stichting Werk en Mantelzorg ([www.werkenmantelzorg.nl](http://www.werkenmantelzorg.nl)). Daar staat informatie over de combinatie werk en mantelzorg.

## **Leidinggevend**

- Creëer een veilige werkomgeving waar mantelzorg bespreekbaar is. Zorg ervoor dat mantelzorg een vast onderdeel is van werk- en teamoverleggen en functioneringsgesprekken.
- Besteed aandacht aan maatwerkoplossingen. Dat zijn bijvoorbeeld flexibele werktijden, het regelen van zorgtaken onder werktijd en de mogelijkheid krijgen om het werk onverwachts te onderbreken. Zorg dat maatwerk niet afhankelijk is van de werkrelatie tussen leidinggevende en mantelzorger, maar dat er een beroep kan worden gedaan op heldere werkafspraken in de organisatie.
- Kijk op de website van de Stichting Werk en Mantelzorg ([www.werkenmantelzorg.nl](http://www.werkenmantelzorg.nl)). Daar staat informatie over de combinatie werk en mantelzorg en bevinden zich handige publicaties en materialen om te verspreiden onder mantelzorgers.

## **Hrm-adviseurs**

- Besteed structureel aandacht aan voorlichting over de werk-zorgbalans. Dit kan op allerlei manieren: een lunchbijeenkomst, een film vertonen over mantelzorg, mantelzorgspreekuur, informatie op de (interne) website, de mogelijkheid om een mantelzorgmakelaar in te schakelen, activiteiten op de Dag van de mantelzorg enz. Maak gebruik van formele en informele momenten: het zijn de kleine contactmomenten die vaak tot een effectief resultaat kunnen leiden.
- Organiseer een training voor leidinggevend. Hiermee krijgt het beleid vorm in de praktijk van leidinggeven. Bewustwording van leidinggevend is een voorwaarde voor het bespreekbaar maken van mantelzorg.
- Wijs leidinggevend en medewerkers regelmatig op de wettelijke verlofregelingen waar mantelzorgers gebruik van kunnen maken. Communiceer helder met mantelzorgers over de afspraken rond betaald en onbetaald verlof.



- Kijk op de website van de Stichting Werk&Mantelzorg ([www.werkenmantelzorg.nl](http://www.werkenmantelzorg.nl)). Daar staat informatie over de combinatie werk en mantelzorg en bevinden zich handige publicaties (voorbeeld plan van aanpak) en materialen om te verspreiden onder mantelzorgers.
- Stichting Werk&Mantelzorg heeft een online onderzoek en een thermometer ontwikkeld om de beleving van mantelzorg op het werk te meten. De ervaring leert dat het inzetten van een dergelijk meetinstrument nieuwe inzichten verschaft voor werkgevers. En dat tegelijkertijd de bewustwording van mantelzorg bij leidinggevenden en werknemers toeneemt. Het verdient de aanbeveling om dit eens in de paar jaar te herhalen.



expertisecentrum  
**mantelzorg**

Catharijnesingel 47 • 3511 GC Utrecht  
Postbus 8228 • 3503 RE Utrecht  
t 030 789 20 00  
[info@expertisecentrummantelzorg.nl](mailto:info@expertisecentrummantelzorg.nl)  
[www.expertisecentrummantelzorg.nl](http://www.expertisecentrummantelzorg.nl)