

De mantelzorgvriendelijke organisatie

In Nederland combineert een op de vijf werkenden het werk met langdurige zorg voor een chronisch zieke partner, een gehandicapt kind, een hulpbehoevende ouder, vriend of buur. Bij werkenden in de zorg betreft dit zelfs een op de vier. Dit aantal zal de komende jaren alleen maar toenemen, enerzijds door vergrijzing van de populatie, anderzijds door een krimpende arbeidsmarkt. Het groeiend aantal mensen dat werk en mantelzorg combineert, maakt aandacht van de verschillende stakeholders voor het thema in toenemende mate van belang: zowel politici, beleidsmakers, werkgevers, als vakbonden en ondersteuningsorganisaties kunnen bijdragen aan een mantelzorgvriendelijk werkklimaat in Nederland.

Marieke Sonneveld

Cijfers omtrent de huidige situatie in Nederland laten zien dat de situatie nog voor veel verbetering vatbaar is. Uit onderzoek van Werk&Mantelzorg blijkt dat het aantal mantelzorgers in een organisatie door 40% van de leidinggevenden en 33% van de collega's fors wordt onderschat: het aantal mantelzorgers is twee keer zo groot als men denkt. Voorts is verzuim onder werkende mantelzorgers twee keer zo hoog als onder niet-mantelzorgers. Het percentage mantelzorgers dat zegt de combinatie werk en mantelzorg slecht tot heel slecht te kunnen combineren, is verder gestegen van 4% in 2012 naar 15% in 2017. Ook blijkt dat 75% van de mantelzorgers er pas over praat als het niet meer lukt om werk en zorgtaken te kunnen combineren. Werkgevers met aandacht voor werknemers met mantelzorgtaken zorgen dus niet alleen goed voor hun grootste kapitaal maar bereiden zich ook voor op de toekomst en de veranderende arbeidsmarkt. Voor het ontwikkelen van een mantelzorgvriendelijk werkklimaat kunnen zowel werkgevers als werknemers een belangrijke rol vervullen. In dit artikel wordt verder ingegaan op de vraag hoe deze cultuuromslag tot stand gebracht kan worden: welke tools en methodieken zijn er ontwikkeld en hoe kunnen deze worden toegepast.

'Het is een verborgen kwaliteit van medewerkers dat ze naast een betaalde baan ook nog zorg verrichten.'

Lucas Cras, HR Manager bij Océ Technologies

Misvattingen en voordelen ten aanzien van mantelzorgvriendelijk beleid

In de loop der tijd heeft Stichting Werk&Mantelzorg een aantal misvattingen ten aanzien van de werkende mantelzorgers in kaart gebracht. Deze misvattingen kunnen het aangaan van een mantelzorgvriendelijk beleid in de weg staan. De vijf belangrijkste misvattingen zijn:

1. *Men gaat ervan uit dat er geen mantelzorgers zijn binnen het team of binnen de organisatie, waardoor het probleem niet wordt gezien.* Bovenstaande cijfers laten echter zien dat er een kleine kans is dat er geen mantelzorgers in de organisatie werken.
2. *Er bestaat angst dat het bekend maken van mogelijke ondersteuning, zoals verlofregelingen, tot massaal gebruik zal leiden.* Deze zogenoemde verlofvrees wordt door tweederde van de leidinggevenden ervaren. In de praktijk blijkt echter dat nog geen 15% van de werknemers met mantelzorgtaken kortdurend zorgverlof opneemt, minder dan 5% neemt langdurend zorgverlof op.
3. *Men gaat ervan uit dat mantelzorgvriendelijk beleid veel tijd en geld kost.* Een mantelzorgvriendelijke organisatie vraagt echter niet om nieuw beleid of grote investeringen. Het is onderdeel van bestaand personeelsbeleid en thema's als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, goed werkgeverschap, verzuim-, vitaliteits-, en inzetbaarheidsbeleid. De kosten die gemoeid zijn met aandacht en ruimte voor een goede werk-privébalans zijn vaak minimaal. De investering betreft voornamelijk tijd: tijd voor bekendheid en bewustwording, om vervolgens een goed gesprek te voeren en samen naar oplossingen te zoeken. Vaak is een mantelzorger al geholpen met 'simpele' oplossingen die weinig (of geen) geld

Dossier: Mantelzorg

kosten. Zoals een parkeerplek voor de deur, privé zaken telefonisch kunnen regelen op het werk, eerder beginnen of langer doorwerken.

4. *Werkgevers ervaren de privésituatie van werkende mantelzorgers niet als een probleem van de organisatie.* Een goede balans van medewerkers tussen werk en privé is echter in het belang van beide partijen. Intensieve zorgtaken en/of problemen thuis kunnen negatieve effecten hebben op het werk. Bespreekbaar maken van deze situatie is belangrijk en de verantwoordelijkheid van werknemer én werkgever. Door op tijd met elkaar in gesprek te gaan en te zoeken naar (maatwerk)oplossingen, kan worden voorkomen dat de medewerker overbelast raakt en uitvalt.
5. *Tot slot vreest men vaak dat wanneer er aandacht aan het onderwerp wordt besteed, iedereen zich als mantelzorger blijkt te herkennen.* Toch blijft het van belang om juist het gesprek aan te gaan en de mantelzorgers in beeld te hebben.

Tegenover deze misvattingen staan de volgende voordelen van een mantelzorgvriendelijk beleid:

- hogere productiviteit;
- meer loyaliteit en betrokkenheid;
- lager ziekteverzuim;
- medewerkers zijn vitaler;
- minder verloop, minder uitval;
- behoud van kennis en ervaring;
- minder vervangingskosten;
- meer plezier in het werk;
- hogere medewerkerstevredenheid;
- positief imago.

'Wij zijn van origine een familiebedrijf. Goed voor elkaar zorgen zit in ons DNA en vinden wij vanzelfsprekend.'

Frank Vaessen, Groenrijk Maasbree

Inspiratie voor arbeidsvoorwaardenregelingen

In arbeidsvoorwaardenregelingen afspraken maken over de combinatie werk en mantelzorg biedt aanknopingspunten voor mantelzorgers om met elkaar tot oplossingen te komen. Aandacht, begrip en ruimte voor maatwerkafspraken dragen bij aan een betere werk-privébalans en duurzame inzetbaarheid van werkende mantelzorgers. Hieronder volgt een aantal aandachtspunten ter inspiratie voor het opstellen van een dergelijke regeling:

1. Bevorderen dialoog tussen werknemer en leidinggevende. Van belang hierbij is het creëren van een veilige sfeer om het gesprek aan te gaan. Enerzijds ervaren werkgevers een drempel om over privéaangelegenheden te praten, anderzijds ervaren werknemers vaak een drempel uit angst hun baan te verliezen.

Over Stichting Werk&Mantelzorg

De Stichting Werk&Mantelzorg is een samenwerking tussen Mezzo (de belangenvereniging voor mantelzorgers) en Qidos (een HR trainings- en adviesbureau) met als doel een goede combinatie van werk en mantelzorg in Nederland mogelijk te maken. De inzet is daarom gericht op werkgevers én werkende mantelzorgers. Werk&Mantelzorg streeft in de eerste plaats naar een cultuurverandering, waarbij alle partijen verantwoordelijkheid dragen voor en baat hebben bij het vanzelfsprekend laten zijn van de combinatie werk en mantelzorg. Daarnaast ondersteunt Werk&Mantelzorg organisaties met een praktische aanpak waarmee organisaties zelf aan de slag kunnen. De basis voor deze interventies is gelegd door kennisontwikkeling en het toepassen van methodieken en middelen bij koplopers en ambassadeursorganisaties. Het denken over het thema is daarmee onomkeerbaar in beweging gekomen.

Naast het ondersteunen van werkgevers bij mantelzorgvriendelijk werken met praktische tools en materialen, deelt de stichting kennis en praktijkverhalen, initieert projecten, campagnes, bijeenkomsten, leernetwerken en voert onderzoek uit (onder andere de W&M-monitor). Werkgevers en organisaties die de combinatie werk en mantelzorg mogelijk maken, krijgen van de Stichting Werk&Mantelzorg de erkenning voor mantelzorgvriendelijke werkgever. Dit is geen keurmerk, maar een beloning en aanmoediging om de combinatie werk en mantelzorg in de eigen organisatie te borgen. Nederland telt op dit moment 300 door Werk&Mantelzorg erkende werkgevers (2018). De opgebouwde kennis en ervaring wordt onder andere gedeeld via het kennisplatform www.werkenmantelzorg.nl.

2. Mogelijkheden tot maatwerk. Hieronder vallen bijvoorbeeld de mogelijkheden voor flexibele werktijden, deeltijden, plaats-onafhankelijk werken, maar ook voor (tijdelijk) andere verantwoordelijkheden.
3. Verruiming verlofregelingen. Dit voorkomt dat mantelzorgers vakantiedagen opnemen om zorgtaken uit te kunnen voeren, terwijl deze bedoeld zijn voor rust en ontspanning.
4. Financiële tegemoetkomingen. Mantelzorgers kunnen bijvoorbeeld de mogelijkheid krijgen om gedurende een bepaalde periode minder te werken met behoud van salaris en pensioenopbouw.
5. Praktische ondersteuning voor werkende mantelzorgers, zoals een mantelzorgmakelaar, een zorgcoach of helpdesk. Dit wordt ook vaak aangeboden door zorgverzekeraars.

6. Onderzoek afspraken: in het beleid vaststellen dat mantelzorg binnen de organisatie regelmatig in kaart gebracht wordt. Dit biedt weer aanknopingspunten voor herziening van het beleid.

Voorbeelden van cao's waar deze regelingen in op zijn genomen zijn te vinden via de website van Werk&Mantelzorg. Kennis over en ervaringen met dit thema worden via dit platform door bedrijven onderling uitgewisseld.

Stappenplan naar een mantelzorgvriendelijke organisatie

Werk&Mantelzorg onderscheidt vier stappen waarin een organisatie naar een mantelzorgvriendelijk beleid toe kan werken: bespreken, beschrijven, bekwamen en borgen. Werkgevers kunnen zelf aan de slag met het stappenplan en de tools die Werk&Mantelzorg ter beschikking heeft gesteld op www.werkenmantelzorg.nl. Hierna worden per stap doel, mogelijke aanpak en een aantal tools beschreven.

Stap 1: Bespreken

De eerste stap naar een mantelzorgvriendelijk arbeidsklimaat is bewustwording en het thema bespreekbaar maken op de werkvloer. Niet iedereen weet wat mantelzorg precies betekent en niet iedere mantelzorger voelt zich mantelzorger. Daarnaast is vaak in de organisatie niet bekend wie met mantelzorg te maken heeft. In deze eerste fase wordt het thema op de werkvloer bespreekbaar gemaakt, bewustwording gecreëerd en een eerste peiling uit in de organisatie gevoerd.

Tools en hulpmiddelen:

- *Businesscase Werk&Mantelzorg*: Wat levert mantelzorgvriendelijk beleid nu echt op?
- *De wandeling*: Neem de wandelkaart erbij, nodig een collega mantelzorger of leidinggevende uit en ga al wandelend met elkaar in gesprek.
- *0-meting*: Professioneel en online onderzoeksinstrument dat inzicht geeft in hoe de combinatie werk en mantelzorg in de organisatie ervaren wordt.

Stap 2: Beschrijven

Er zijn verschillende regelingen voor werkende mantelzorgers. Een aantal staat in de wet, daarnaast kunnen werkgevers ook zelf in de organisatie specifieke faciliteiten en regelingen aanbieden. Een duidelijke beschrijving van deze mogelijkheden wordt in deze fase in het HR-beleid en/of de cao opgenomen.

Tools en hulpmiddelen:

- *Oplossingen voor werkende mantelzorgers*: Elke mantelzorgsituatie is anders. Deze tool geeft mogelijke oplossingen voor vier verschillende situaties.
- *CAO inspirator*: Overzicht van cao-teksten met daarin afspraken over mantelzorg.

- *Overzicht Wet & Regelgeving*: Welke wettelijke regelingen zijn er voor verlof, flexibel werken?

Stap 3: Bekwamen

Daarnaast is het van belang om aandacht te besteden aan *de manier waarop* de gesprekken over het thema worden gevoerd. In deze stap bekwamen leidinggevenden zich in het voeren van een gesprek aan gaan met werkende mantelzorgers. Ook voor werkende mantelzorgers is het van belang zich te bekwamen in het communiceren over hun zorgtaken, niet alleen met leidinggevenden maar ook met collega's. Het bekwamen betreft naast een adequate communicatie ook de vaardigheid actief te handelen in mantelzorgsituaties.

Tools en hulpmiddelen:

- *Intervisie carrousel*: Via een intervisiemethode worden ervaringen, successen en lessen met elkaar gedeeld.
- *Het Lagerhuisdebat*: Het thema wordt op een ludieke manier en met prikkelende stellingen besproken.
- *M-power jezelf!*: Dit platform ondersteunt en activeert werkende mantelzorgers met tips, tests en oefeningen langs de pijlers 'werk', 'mijzelf' en 'thuis'.

Stap 4: Borgen

Het borgen van het thema in de organisatie, zodat het niet na een periode van aandacht weer naar de achtergrond verdwijnt, is ook een belangrijke stap. Zijn bijvoorbeeld nieuwe medewerkers ook op de hoogte van faciliteiten en regelingen? En gaan ook zij adequaat om met situaties waarin werk en mantelzorg worden gecombineerd?

Tools en hulpmiddelen:

- *Maak werk en mantelzorg vast onderdeel van de jaarlijkse gesprekscyclus*.
- *De erkenning aanvragen*: Deze vormt een zichtbare beloning voor mantelzorgvriendelijk werken.

Landelijke bewustwordingscampagne W&M Buzz on Tour

In de praktijk wordt weinig gesproken over het combineren van werk met mantelzorg. Werk&Mantelzorg is daarom een bewustwordingscampagne gestart: Buzz on Tour. De Werk&Mantelzorg Buzz toert door heel Nederland om in gesprek te gaan met werkgevers en werknemers. Jaarlijks worden ongeveer 30 locaties bezocht en 150 werkgevers ontvangen.

De toekomst

De combinatie werk en mantelzorg gaat over verschillende thema's: cultuuraanpassing, bekendheid

Voorbeeld KPN

KPN is in 2013 erkend als mantelzorgvriendelijke werkgever. KPN heeft mantelzorgvriendelijk beleid onderdeel gemaakt van de bredere visie op Duurzame Inzetbaarheid. Hieronder volgt een verslag van Tom Plug, HR Strategie en Innovatie KPN:

'We hebben in 2013 in de cao vastgelegd dat wij een mantelzorgvriendelijke werkgever willen zijn. Dat begint met het maken van die bewuste keuze en daar vervolgens helder over zijn. Wij zetten ons al veel langer in voor Het Nieuwe Werken: als medewerker keuzes kunnen maken over je dagindeling en wanneer, waar en hoe je wilt werken, uiteraard in overleg met je manager en het team. Naast Het Nieuwe Leven & Werken, zoals we dat nu noemen, wijzen we mantelzorgers op de bestaande verlofregelingen en geven we ruimte aan de dialoog tussen medewerker en manager. Die laatste kan op basis van maatwerk extra faciliteiten bieden als dat nodig is. Deze afspraken maken deel uit van het cao-hoofdstuk Duurzame Inzetbaarheid waarin we werknemers een groot aantal middelen bieden om op elk moment in hun loopbaan te kunnen investeren in hun eigen vakmanschap, vitaliteit en veerkracht.'

Persoonlijk leiderschap, neem zelf initiatief

'Als het gaat over toekomstbestendigheid, dan is niet alleen de werkgever daarvoor verantwoordelijk. We verwachten van de werknemer natuurlijk ook dat die daar actief mee bezig is, de huidige tijd vraagt daar immers om. Bij een thema als mantelzorg is het belangrijk dat je de dialoog aangaat. Jouw werkgever zal niet zo snel merken dat jij mantelzorger bent. Sterker nog, veel mantelzorgers, ook bij KPN, realiseren zich zelf niet eens dat ze

mantelzorger zijn. Daarom maken we in de cao heel helder dat we mantelzorgvriendelijk willen zijn en beschrijven we wat mantelzorg is. Van de medewerker verwachten we dat die, daar bewust van geworden, dat bespreekt met zijn manager zodat wij hem daarbij kunnen ondersteunen. De kern is een volwassen arbeidsrelatie, waarbij er tussen werkgever en werknemer echt een dialoog is over het combineren van werk en privé.'

Stel jezelf de vraag: Wat heb ik nodig?

'De wereld om ons heen verandert. Aandacht voor vitaliteit en gezondheid is belangrijker geworden. Werk en privé lopen vaak door elkaar heen. We werken vaker thuis, beantwoorden ook mails en telefoontjes buiten de 'normale' werktijd, we zijn bijna 24 uur per dag bereikbaar. Zowel de werkgever als de werkende mantelzorger is gebaat bij een gezonde verhouding tussen werk en privé, tussen inspanning en ontspanning. Mantelzorg en een stijgende pensioenleeftijd zijn voorbeelden van sociale uitdagingen in het leven. Stel jezelf de vraag: Hoe ga ik die uitdagingen aan en hoe combineer ik werk en privé dan op de beste manier?'

Tip voor duurzame borging in de organisatie

'Echt structureel mantelzorgvriendelijk beleid vraagt om continue aandacht en inspanning. Ik denk dat het belangrijk is dat mantelzorgvriendelijk beleid niet op zichzelf staat. Het is een vanzelfsprekend onderdeel van de arbeidsrelatie die werkgevers en werknemers met elkaar willen hebben. Zorg ervoor dat mantelzorg niet als vanzelfsprekend wordt gezien, maar laat het bespreekbaar maken en medewerkers daarbij faciliteren dat wel zijn.'

met de huidige regelingen én het verder werken aan beter passende nieuwe regelingen en het toenemende belang van duurzame inzetbaarheid. De overheid is, net zo goed als werkgevers, werknemers en partners in het sociaal domein, niet alleen verantwoordelijk voor deze thematiek, maar ook belanghebbende. Het combineren van en de balans tussen werk en mantelzorg mogelijk maken, is dan ook niet alleen een uitdaging voor werknemers. Het is een belangrijk kenmerk van goed en toekomstgericht ondernemerschap.

Stichting Werk&Mantelzorg heeft door haar aanpak de aandacht voor dit onderwerp vergroot en de bakens verzet. De komende jaren zal verder gebouwd worden op dit fundament. Een belangrijk doel hierbij is om nog meer organisaties en gemeenten te stimuleren voor de erkenning. Ontwikkelingen monitoren, via gedegen onderzoek, en deze publiceren zal hiervoor een belangrijke basis blijven. Dit in samenwerking met een breed partnership, zoals met bedrijven, overheid en sociale partners.

Referenties

Dit artikel is tot stand gekomen op basis van gesprekken met medewerkers van de Stichting Werk&Mantelzorg en is verder uitgewerkt en gebaseerd op de documenten die via de website worden verstrekt: www.werkenmantelzorg.nl.

Over de auteurs



Dr. M. Sonneveld
Universitair docent
Faculteit Industrieel Ontwerpen
TU Delft
m.h.sonneveld@tudelft.nl