



Snel ziek melden?
Dan minder regelingen.

Taboe aan beide kanten

COMBINATIE MANTELZORG EN WERK NEEMT TOE

Veel werkgevers beseffen nauwelijks dat de werknemer van de toekomst een werkende mantelzorger zal zijn. Mensen met beperkingen, handicaps en ziekten blijven steeds vaker (noodgedwongen) thuis wonen en zijn voor een belangrijk deel op de zorg van hun naasten aangewezen. Toch zwijgt men op het werk. En ook de werkgever vermijdt het onderwerp.

Maar liefst een op de acht werknemers verricht momenteel mantelzorgtaken. Tussen 1991 en 2003 is het percentage werkende mantelzorgers gestegen van 37,5 procent naar 49,7 procent. Dit percentage stijgt verder dankzij de vergrijzing en tekorten in de professionele zorg.

Hierdoor ervaren werkgevers een spanningsveld tussen arbeidsinzet en mantelzorg. Het is zowel voor werkgever als werknemer van groot belang om als organisatie aandacht te schenken aan HR-beleid dat rekening houdt met het feit dat steeds meer werknemers mantelzorg verlenen en daardoor een zware last op hun schouders kunnen voelen. Uit Engels onderzoek blijkt dat oog voor zorgende werknemers binnen de organisatie – zowel op beleids-, als cultureel niveau, een win-win situatie creëert en dus in het belang is van de werkgever vanwege:

- minder verloop, dus minder kosten voor werving en selectie;
- behoud productiviteit, kennis en ervaring;
- betrokken en loyale werknemers;
- goede werk-privé balans;
- het ontstane imago van een aantrekkelijke werkgever.

Maar hoe gaat dit in de praktijk? Welke mogelijkheden bieden organisaties? Welke mogelijkheden krijgen werknemers daadwerkelijk en hoe ervaren zij dit? Waar wringt de schoen tussen mogelijkheden en wensen? Kortom; is er een balans tussen steun voor werkende mantelzorgers en de belangen van het bedrijf?

Bij het beantwoorden van deze vragen maken we gebruik van literatuuronderzoek van het CBS, SCP en eigen onderzoek. Het eigen onderzoek bestaat uit interviews met vertegenwoordigers van bedrijven die al aandacht voor mantelzorg hebben en met werkende mantelzorgers zelf. We hebben gesproken met bedrijven in de gezondheidszorg, de commerciële sector en de welzijnssector.

Topje van de ijsberg. Werkgevers geven aan dat de meerderheid van de werknemers allereerst probeert om de mantelzorgsituatie zelf op te lossen. Men werkt zo lang mogelijk door - of meldt zich zelfs ziek - tot het echt niet langer gaat. 'Wij als leidinggevenden en HRM-afdeling zien slechts het topje van de ijsberg.' 'Ik denk dat mensen zich pas melden als ze écht niet anders meer kunnen.'

Werknemers stappen naar directe leidinggevende(n) om de zorgsituatie te bespreken als de zorg het werk zo in de weg gaat zitten dat zij er niet meer over kunnen zwijgen.

De afdeling personeelszaken en de Arbodienst komen er dus niet vanzelfsprekend aan te pas. Dit wil echter niet zeggen dat zij hierin geen belangrijke taak hebben. HR kan een voorwaardenscheppende rol spelen door leidinggevenden bewust te maken

van eventuele mantelzorg-problematiek binnen de organisatie.

De manier waarop leidinggevenden zich opstellen kan verschillen, afhankelijk van hun persoonlijke instelling en afhankelijk van de betreffende arbeidssector. 'Mijn werkgever gaf me liever een dag in de week vrij dan dat hij mij voor een langere periode kwijt zou zijn aan overbelasting.' Uiteraard zijn er ook minder positieve ervaringen. Sommige managers hebben weinig gevoel bij (mantel)zorgsituaties. 'Hij nam dit soort zaken mee in beoordelingsgesprekken en qua werk kreeg ik er zelfs wat taken bij.' 'Je bent afhankelijk van je organisatie en vooral van de aangeboden mogelijkheden van je manager. Ik heb het gewoon slecht getroffen.'

Maatwerk of niet. Werkgevers en leidinggevenden kunnen ervoor kiezen beleid te ontwikkelen met vaste regels over mantelzorg in relatie tot het werk, regels die voor iedereen gelden. En ze kunnen ook uitgaan van maatwerk, afgestemd op de situatie van de werknemer.

Officieel beleid kan voordelen hebben: 'Als organisatie blijf je anders namelijk je grenzen verleggen. Het is erg lastig om in de loop van een zorgsituatie de toezeggingen te veranderen en/of terug te schreeven. Zeker bij terminale situaties.'

Medewerkers voelen zich minder schuldig tegenover collega's (en klanten) als ze terug kunnen vallen op vastgelegde regelingen. Ook zorgt beleid voor gelijke behandeling van alle medewerkers.

Toch voelt de meerderheid van de door ons onderzochte organisaties weinig voor specifiek beleid. Het gebruik van de CAO en

>>

>> eventuele aanvullende regelingen volstaat en ze willen zo min mogelijk op papier vastleggen. Ze willen geen officieel beleid. Ten eerste omdat ze weinig mantelzorgers zien: 'dit wordt pas een punt van aandacht bij directe confrontatie met een dergelijke situatie', en ten tweede omdat ze niet vast willen zitten aan harde afspraken. Maatwerk is het motto. Organisaties hebben hier ook het meeste belang bij. Ze kunnen bekijken welke mogelijkheden het beste bij de werkcultuur passen en kunnen per werknemer bepalen wat de mogelijkheden zijn. 'Krediet' van medewerkers speelt daarbij vaak een rol. Werknemers die zich snel ziek melden krijgen minder snel regelingen aangeboden dan anderen. Maatwerk biedt organisaties manoeuvreerruimte om de belangen van het bedrijf en die van de werknemers tegen elkaar af te wegen.

Werkgevers zijn bang. Voor beroep op verlof.

Vrije dagen. Werknemers nemen vooral vrije dagen op om te kunnen zorgen. Het CBS geeft aan dat bijna 40 procent van de werknemers met een kortdurende zorgsituatie hiervoor ADV- en vakantiedagen inzet. Zij zijn vaak niet op de hoogte van mogelijke regelingen, zoals verlof. Als ze al verlof opnemen dan is dat kortdurend (betaald) zorgverlof en niet langdurend (onbetaald) zorgverlof. Loyaliteit naar collega's brengt sommige mantelzorgers er toe over te werken ter compensatie. Ze lopen hierbij uiteraard het risico overbelast te raken. Kortere werken of stoppen met werken stellen werknemers zo lang mogelijk uit vanwege de financiële gevolgen en omdat een baan - juist naast zware zorg - extra betekenis krijgt: structuur, sociale contacten, afleiding en 'een stukje van jezelf'. Liever proberen mantelzorgers met collega's taken te verdelen en vraagt men om flexibel werken (tijd- en plaatsongebonden).

Sector- en sekseverschillen.

Vrouwen werken vaak parttime en zijn doorgaans eerder geneigd dan mannen om (nog) korter te gaan werken, tenzij ze kostwinner zijn. Mannen willen er financieel niet op achteruit gaan. In de bouw-

sector bijvoorbeeld - waar veel mannen werken - zijn zij binnen het gezin de enige (of voornaamste) kostwinner. In deze sector kiest de werkgever er vaak voor om voorzieningen te treffen zodat de werknemer aan de slag kan blijven. Dit past ook het beste bij de plaats- en tijdgebondenheid en het specialistische werk. Door de inzet van thuiszorg - bijvoorbeeld via een collectieve zorgverzekering - kan de werknemer dezelfde werkzaamheden uit blijven voeren, terwijl thuis de zorg doorgaat. Ook in andere sectoren, zoals het onderwijs en de dienstverlenende sector, is het lastig om flexibel te werken en taken van elkaar over te nemen of vervanging te zoeken. Dit maakt het voor werknemers lastiger om werk en mantelzorg te combineren. Vooral in deze situaties blijkt de inzet van steun uit het eigen netwerk van de mantel-

zorger (familie en vrienden) onmisbaar te zijn: 'als mijn vrouw niet zo veel thuis zou zijn en mijn ouders niet op tijd in zouden springen, zouden we onderuit gaan. De huidige regelingen bieden dan te weinig soelaas.'

In sectoren waar men wel plaats- en tijdsongebonden kan werken - de onderzoeksector op een universiteit bijvoorbeeld - is het makkelijker om de werktijd flexibel in te delen en de zorgtijden daar vervolgens op af te stemmen.

Taboe. Op dit moment is er in veel werksituaties nog vaak sprake van een taboe aan twee kanten. De werkgever weet niet dat iemand thuis zorg verleent en de mantelzorger zegt het niet. Als werkgevers bekend zijn met het fenomeen mantelzorg aarzelen ze toch om dit bespreekbaar te maken uit angst voor een te groot beroep op verlofmogelijkheden. Zelfs werkgevers die oog hebben voor mantelzorgende werknemers schrikken ervoor terug om het onderwerp bespreekbaar te maken, omdat allerlei vragen en dilemma's opdoemen. Kan het wel in deze organisatie, met dit type werkzaamheden? Moeten er vaste regels komen of is maatwerk gewenst en

hoe dan? Hoe voorkomen we misbruik? HR kan hierin een belangrijke rol spelen. Door de organisatie van de juiste informatie te voorzien, worden leidinggevendenden zich (meer) bewust van mantelzorgproblematiek en de rol die zij kunnen spelen om werkende mantelzorgers te herkennen en vervolgens desgewenst te ondersteunen.

Instrumenten. Samenvattend kunnen werkende mantelzorgers van de volgende mogelijkheden gebruik maken:

- opnemen van vrije dagen en vakantiedagen;
- kortdurend (betaald) zorgverlof;
- langdurend (onbetaald) zorgverlof;
- herverdeling van taken;
- zorgoplossing; inzet eigen netwerk of thuiszorg zodat men kan blijven werken;
- flexibel werken (tijd- en plaatsongebonden);
- korter werken;
- stoppen met werken.

Daarnaast bestaan er instrumenten als de online thermometer, die meet hoe mantelzorgvriendelijk de organisatiecultuur is en hoe deze wanneer nodig en gewenst verbeterd kan worden. Nadere uitleg is te vinden op www.mantelzorgenwerk.nl. Op deze site ook een ingang voor een bewustwordingscampagne en een workshop voor leidinggevendenden.

Referenties

- Moree, M. en Visser, G. Factsheet Mantelzorg en Arbeid (2007). Expertisecentrum Mantelzorg, Utrecht.
- Yeandle S. & Buckner L. (2007) Careers, Employment and Services: Time for a New Social Contract? Report No 6. University of Leeds, Leeds.
- www.expertisecentrummantelzorg.nl, dossier Arbeid en Zorg.

Drs. Ilse de Bruijn (hoofdauteur) is onderzoeker en adviseur Expertisecentrum Mantelzorg en Movisie.

Dr. Marjolein Morée is senior onderzoeker en adviseur Expertisecentrum Mantelzorg en Vi-lans.

