

Werk en mantelzorg in 2040

Bewustwording is niet genoeg



Werk en mantelzorg in 2040

Bewustwording is niet genoeg

PIET-HEIN PEETERS?

Is journalist. Hij schrijft als freelancer voor Sociale Vraagstukken, De Eerstelijns en het NTVG. Hij was van 2014 tot en met 2018 hoofdredacteur van Zorg+Welzijn.

Hij publiceerde onder meer in 2012 samen met Cindy Cloin 'Onder het mom van zelfredzaamheid', in 2020 met Jasper Loots 'Vijf jaar lokaal sociaal domein. Veel gedaan, te weinig bereikt', in 2024 voor het Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners het essay 'Eerst het samen leven, dan de gezondheidszorg' en ook in 2024, met Marcel Ham 'Als we dat hadden geweten. Tien jaar decentralisaties.'

Peeters werkt met regelmaat als gespreksleider of dagvoorzitter voor kleine en grote groepen mensen, bijvoorbeeld bij congressen van Bohn Stafleu van Loghum en SCEM. Verder maakt hij podcasts voor De Eerstelijns, het Van Kleef Instituut en De School voor Politieleiderschap.

Meer informatie vind je op www.pietheinpeeters.nl

Inhoud

Ter introductie	4
1 Werk en mantelzorg: Wat is het probleem eigenlijk?	6
2 Werk en Mantelzorg: Wat gebeurt er al?	12
3 Werk en mantelzorg in 2040: Van wie is het probleem? (Nee, niet van de werkgever)	16
4 Werk en mantelzorg in 2040: Wat te doen?	20
Gesproken met	26
Bronnen	27

Ter introductie

De stichting Werk&Mantelzorg bestaat vijftien jaar. Esther Hendriks en Martijn de Wildt van de stichting Werk&Mantelzorg vroegen mij in het voorjaar van 2025 of ik ter gelegenheid van deze verjaardag een journalistieke verkenning wilde schrijven over het combineren van werk en mantelzorg in 2040, vijftien jaar later. Hoe is de situatie dan? Wat is er dan nodig voor een goede balans tussen werk en mantelzorg?

‘Bewustwording is niet genoeg’ is in belangrijke mate gebaseerd op gesprekken met Alice de Boer en Edith Josten (Sociaal en Cultureel Planbureau), Marjolein Broese van Groenou (Vrije Universiteit), Klara Raiber (Radboud Universiteit), Koen de Hek (VNO-NCW / MKB Nederland), Leo Rolf (Techniek Nederland), Wies Kerkvliet (Werk&Mantelzorg), Eline Vos (RIVM) en Paul Boselie (Universiteit Utrecht). Ik heb een compacte tekst willen schrijven en er daarom voor gekozen hen niet te citeren.

Naast de gesprekken maakte ik intensief gebruik van de pro-versie van de AI-app Perplexity. De app hielp me onder meer met het samenvatten van een stevig aantal onderzoeken dat in de afgelopen jaren over het onderwerp is verschenen. Achterin vindt u korte cv’s van de mensen die ik gesproken heb en een selectie van de schriftelijke bronnen die ik heb bekeken.

Inzet is dat deze verkenning de lezer in 7.000 woorden inzicht biedt in hoe het combineren van werk en mantelzorg er in 2040 idealiter uitziet en wat daarvoor nodig is. Het stuk vertrekt vanuit het perspectief van de werkende mantelzorger, maar geeft ook een hopelijk duidelijk beeld van wat er van andere partijen in deze wordt gevraagd. Denk aan werkgevers, sociale partners, overheid en zorgorganisaties.

Ik start met een korte schets waarom werk en mantelzorg in 2040 een belangrijk thema is. Daarna belicht ik wat er in de afgelopen vijftien jaar, onder meer door de stichting Werk&Mantelzorg, al in gang is gezet en stel ik de vraag waarom werk en mantelzorg als een probleem van de werkgever gezien wordt. Tenslotte schets ik up tempo wat er voor kan zorgen dat werk en mantelzorg in 2040 daadwerkelijk goed gecombineerd kunnen worden en waar praktijk en beleid zich met name op zouden kunnen richten.

U leest in deze verkenning bovendien vier portretten van werkende mantelzorgers in 2040. Hoe ziet hun leven er dan uit? Ik heb deze portretten in samenspraak met mijn AI-app ontwikkeld. Mijn prompt was: ‘je schrijft een journalistieke verkenning over het combineren van werk en mantelzorg in 2040. In de verkenning neem je enkele portretten op van werkende mantelzorgers in dat jaar die erin geslaagd zijn werk en mantelzorg

goed te combineren. Voor die portretten maak je gebruik van de recente en actuele Nederlandstalige publicaties over werk en mantelzorg en de toekomst daarvan. Je kijkt daarnaast naar ontwikkeling op het gebied van technologie en op het gebied van CAO's. Welke vier, onderling verschillende, portretten zou jij in je verkenning opnemen?’

Deze portretten gaan allemaal over mantelzorgers die zorgen voor een ouder op leeftijd of partner. Dat is een bewuste keuze. Door de demografische ontwikkeling van Nederland in de komende jaren ontstaan met name rond de - sterk groeiende - groep ouderen urgente vragen hoe de zorg voor hen georganiseerd gaat worden. Ik ben me er echter van bewust dat door diezelfde demografische ontwikkeling ook druk bij mantelzorg voor jongere mensen kan ontstaan.

De portretten hebben daarnaast allemaal een positieve insteek. Ook dat is een bewuste keuze. Het goed combineren van werk en mantelzorg is mogelijk in 2040. De voorbeelden willen dat laten zien.

Esther Hendriks en Martijn de Wildt dachten gedurende de ontwikkeling van deze verkenning met mij mee. Ik ben hen erkentelijk voor de opdracht en het vertrouwen. De geïnterviewden dank ik voor de tijd die ze voor mij hebben vrijgemaakt. De inhoud van deze verkenning is enkel mijn verantwoordelijkheid.

Ik hoop dat lezers mijn werk als waardevolle bijdrage aan een belangrijk publiek debat ervaren. Idealiter zien ze de tekst ook als een uitnodiging voor verder gesprek, dit onderwerp gaat de komende decennia heel Nederland aan. Als het taalkundig had gekund, was ik graag met een komma geëindigd.

Piet-Hein Peeters
Nijmegen, februari 2025

1 Werk en mantelzorg: Wat is het probleem eigenlijk?

Het telefoontje vanuit het benzinestation aan de A12 kondigde zich in de jaren daarvoor al aan. De dementie had steeds meer grip gekregen op mijn moeder, de combinatie met haar kleurrijke karakter was geen ideale. De lichte vergeetachtigheid in het begin ontwikkelde zich naar gebrekkige zorg voor haarzelf, een vervuild appartement en vijftig keer bellen per dag naar mijn zus en mij. Het is een pad dat meer mantelzorgers in Nederland bekend zal voorkomen.

Mijn zus en ik werken allebei. Zij is in loondienst, ik ben zzp-er. In de zes jaar dat onze moeder sinds het overlijden van onze vader op haarzelf woonde, hadden wij de toenemende zorg voor haar 'erbij' gedaan. De werkgever van mijn zus bewoog met haar mee, soms nam ze kortdurend verlof op. Ik combineerde bezoeken met werkafspraken in de buurt en probeerde te voorkomen dat opdrachtgevers last hadden van mijn mantelzorg. Dat lukte niet altijd. En dan werd er altijd begripvol gereageerd. De laatste jaren werkten we samen met wijkverpleegkundigen en verzorgenden in de gemeente waar mijn moeder woonde. Zij kwamen op gezette tijden bij haar langs en wisten lange tijd de situatie 'leefbaar' te houden. Mijn zus en ik, en onze moeder, hadden niet zonder hen gekund.

Het telefoontje vanuit het benzinestation was 's avonds. Onze moeder had besloten dat ze naar haar dochter toe wilde en strandde met haar auto halverwege de A12. De mensen van het benzinestation en later de politie reageerden zorgzaam. Mijn zus haalde haar op. Het leidde - eindelijk - tot opname in een verpleeghuis waar ze nog twee jaar in relatief goede gezondheid leefde.

'Een perfecte storm', 'een wake up call', 'overbelasting dreigt eerder regel dan uitzondering te worden', 'steeds meer mensen raken gevangen tussen verantwoordelijkheid op het werk en in de privé-situatie', 'de vraag is niet of dit tot een crisis leidt, maar wanneer', 'een demografische tsunami'.

Het zijn allemaal kwalificaties uit gezaghebbende onderzoeken naar de toekomst van het combineren van werk en mantelzorg. De cijfers variëren enigszins per bron, de trend is onmiskenbaar. Het aantal mensen dat werk en mantelzorg moet gaan combineren blijft in de komende jaren stijgen. Het aantal 75-plussers, meestal de mensen die mantelzorg nodig hebben, is meer dan verdubbeld in 2040. Het aantal 85-plussers stijgt van 350.000 naar 850.000 mensen.

Deskundigen spreken over een dubbele vergrijzing: niet alleen zijn er meer ouderen die zorg nodig hebben, die ouderen bereiken ook een hogere leeftijd. Dat gaat vaak gepaard met meer fysieke of mentale problemen. Er zijn tegelijkertijd steeds minder mensen om die zorg te verlenen; professionals, vrijwilligers en mantelzorgers. Waar nu 1 op de 7 Nederlanders in de zorg werkt, zou dat in 2040 bij ongewijzigd beleid 1 op de 4 moeten zijn om aan de zorgvraag van dat moment te kunnen voldoen. De groep 50 tot 70-jarigen, de groep die het vaakst mantelzorg verleent, is dan in omvang juist afgenomen. Het aantal mensen dat werk en mantelzorg combineert stijgt van 1,8 miljoen nu naar 2,1 miljoen. Dat betekent dat in 2040 1 op de 4 betaald werkende mensen ook mantelzorger is.

Er speelt meer. De demografische ontwikkeling leidt ook tot krapte op de arbeidsmarkt. Dat is een structureel gegeven tot in ieder geval 2040. Werkenden zullen niet alleen 'mantelzorgdruk' ervaren, werkgevers gaan (nog) meer dan nu op een beroep op hen doen. Nu al speelt de discussie over het vele deeltijdwerken waarin mantelzorg een factor is. De groei van de economie, en dus de inkomsten voor de overheid, komt (verder) onder druk te staan.

En de overheid zelf geeft een extra slinger aan het probleem. In 2015 werd de Wet Maatschappelijke Ondersteuning herzien. Door de vergrijzing en de toenemende druk op de verzorgingsstaat werd het beleid dat ouderen en mensen met psychische problemen zo lang mogelijk thuis moesten blijven wonen. Dat kan positief zijn voor de kwaliteit van leven van die mensen zelf. Het betekent in ieder geval een groter beroep op mantelzorgers. Ten tijde van de afronding van deze verkenning publiceerden D66, VVD en CDA hun coalitieakkoord. Ook daarin is wat betreft de gezondheidszorg de grondtoon dat de samenleving meer zelf moet gaan doen.

Mantelzorg is nu al een thema voor veel werknemers en werkgevers, groot en klein. Dat wordt alleen maar meer.

* * *

Termen als 'mantelzorg', 'werk' en 'samenleving' verdienen enige inkleuring. De eerste jaren dat mijn zus en ik voor onze moeder zorgden waren goed te doen. Bellen, wederzijds bezoek, hulp bij administratie en bureaucratie. Toen de dementie haar tol begon te eisen, namen de druk en met name de onvoorspelbaarheid van die druk toe.

'Mantelzorg' is in veel situaties lange tijd niet 'zwaar'. Wanneer het wel zwaar is, is het meestal tijdelijk. Onze moeder werd uiteindelijk in een verpleeghuis opgenomen. Andere mensen komen te overlijden. Momenteel heeft veertien procent van de werkende mantelzorgers haar of zijn werk gewijzigd omwille van de mantelzorg-situatie, terwijl tegelijkertijd veertig procent van de werkende mantelzorgers meer dan acht uur per week aan mantelzorg besteedt. Mensen passen hun werk aan door te stoppen met werken, te veranderen van baan, minder uren te werken of als zzp-er te beginnen. Zesentachtig procent van de

werkende mantelzorgers verandert zijn of haar werksituatie dus niet. Opvallend in deze is dat het aantal mantelzorgers dat mensen 'ernstige mantelzorg' geeft al sinds 2019 niet meer toeneemt.

In het publieke debat over mantelzorg is de teneur meestal negatief, bezorgd. Mantelzorg is een belasting. Voor heel veel werkende mensen is het gedurende lange tijd echter goed te doen, maar meer nog, velen doen het graag en ervaren het als waardevol. Ze vinden het fijn om te doen, het geeft hen een vorm van geluk. Zorgen voor een naaste, voor een ander, hoort bij een zinvol leven, in welke fase van je leven je je ook bevindt.

Het is genoegzaam bekend dat vrouwen meer mantelzorgen dan mannen. Door de toenemende behoefte aan mantelzorg staat de gelijkwaardigheid van vrouwen op de arbeidsmarkt onder druk. Binnen de groep vrouwen zijn het weer relatief veel vrouwen die al werken in de zorg. Overbelasting is bij deze vrouwen een dubbel probleem. Niet alleen raakt het henzelf en hun directe omgeving, het raakt ook de zorgorganisatie waar ze werken en de cliënten van die organisatie.

Mannen die mantelzorgen komen daar minder makkelijk voor uit, zeker in werkvelden die van origine 'mannelijk' van karakter zijn. Denk aan de techniek of de bouw.

Niet alleen geslacht is van belang. Werkende mantelzorgers met een mediterrane migratieachtergrond kunnen het extra lastig hebben. Het verlenen van zorg aan naasten is onder die groepen vanzelfsprekender, het vragen om professionele hulp juist minder. Tegelijkertijd zijn deze mantelzorgers sociaaleconomisch vaak kwetsbaarder.

Mijn zus en ik wonen en werken beiden in een grote stad. We doen werk waarin we relatief flexibel zijn. Dat geldt voor lang niet iedereen. Als leerkracht kun je bijvoorbeeld niet zomaar even weg. 'Flexibel' zijn als werkgever is in het midden- en kleinbedrijf een stuk ingewikkelder dan in grote organisaties. Aan de randen van Nederland slaat de 'demografische tsunami' harder toe dan elders. In de zogenaamde 'krimpgebieden' zijn de jongeren weggetrokken en ouderen gebleven. Tel uit je verlies.

Tenslotte is een belangrijke aanname in het actuele gesprek over werk en mantelzorg dat de groep die in 2040 mantelzorg nodig heeft dezelfde kenmerken kent als de groep zoals we die nu kennen. Dat is maar de vraag. De 75-plussers in 2040 zullen andere ouderen zijn dan de 75-plussers van nu. Een groot deel van hen zal door eigen keuzes en nu al ingezet beleid gezonder ouder worden, weerbaarder zijn, meer zelfredzaam, en technologisch bekwamer. Dat beïnvloedt de mate waarin in 2040 mantelzorg nodig is en de mate waarin die mantelzorg door de mantelzorger als belastend wordt ervaren.

* * *



Wat is het probleem eigenlijk?

In de kern is het de actuele bevolkingsopbouw van Nederland. De top van die boom wordt te breed en te zwaar. De boom dreigt onder haar last te bezwijken. In de dagelijkse praktijk van de Nederlandse samenleving betekent het dat er in 2040 veel meer mensen dan nu werk en mantelzorg combineren en dat een deel daarvan die combinatie tijdelijk als zwaar of zelfs te zwaar gaat ervaren. Daar hebben werknemer én werkgever last van. De werknemer kampt met overbelasting, met zorgen over loopbaan en financiën. De werkgever krijgt te maken met minder goed functionerende werknemers, zelfs uitval, met dreigend productie- en omzetverlies, spanningen in teams op de werkvloer.

In 2040 ben ik zelf, hopelijk, zeventig jaar. En heb ik, weer hopelijk, geen mantelzorg nodig. Maar misschien wel. Ik vermoed dat een deel van de lezers van deze verkenning dit perspectief herkennen. Mijn vrouw en ik hebben drie kinderen. Steeds meer mensen raken 'gevangen tussen verantwoordelijkheden op het werk en die in de privé-situatie', zoals in een van de onderzoeken stond die ik las. Dat kan dan ook voor hen gelden. Wat hebben werknemers en werkgevers tot nog toe bedacht voor het combineren van werk en mantelzorg? Is dat afdoende voor de 'perfecte storm' in 2040? En zo niet, wat is er dan nog meer nodig?

Werk en mantelzorg in 2040

Marieke – ICU-verpleegkundige in een universitair medisch centrum

Marieke (52 jaar) is een gespecialiseerd IC-verpleegkundige met 25 jaar ervaring. Ze is alleenstaand en woont op tien minuten afstand van haar 81-jarige moeder. Haar moeder lijdt aan gevorderde Alzheimer, maar woont dankzij intensieve ondersteuning nog zelfstandig. De zorgvraag is onvoorspelbaar: de ene dag is moeder helder, de andere dag dwaalt ze of vergeet ze te eten. Marieke voelt een constante waakzaamheid, ook tijdens haar diensten op de IC.

Technologie fungeert voor Marieke als een 'digitale collega' die thuis de wacht houdt. In de woning van haar moeder is een AI-monitoring systeem geïntegreerd. Dit systeem leert de leefpatronen van moeder en stuurt alleen een push-notificatie naar Marieke's smartwatch als er echt iets mis is (bijvoorbeeld als haar moeder 's nachts de deur uit gaat of te lang in de badkamer is). Hierdoor kan Marieke zich tijdens haar diensten focussen op haar patiënten zonder constante ongerustheid. Daarnaast gebruikt ze een videocommunicatie-hub (een always-on scherm in de woonkamer) waarmee ze in haar pauzes even oogcontact kan maken. Medicatie wordt beheerd door een slimme dispenser die gekoppeld is aan de apotheek; Marieke hoeft niet meer wekelijks pillendoosjes uit te zetten, wat haar veel 'regelstress' bespaart.

De burens van de moeder van Marieke zijn een belangrijke steun, met name het ook oudere stel dat direct naast haar moeder woont. Marieke noemt hen 'mijn mantelzorgmaatjes'. De burens lopen iedere dag even binnen bij haar moeder. Marieke kan ze bellen wanneer ze echt niet weg kan van haar werk en ze overlegt regelmatig met hen over de situatie van haar moeder.

In de CAO UMC 2040 is het Zorg-voor-Zorgenden Pact opgenomen. Marieke maakt gebruik van de 80-90-100 regeling: ze werkt 80% (32 uur), krijgt 90% uitbetaald en bouwt 100% pensioen op. Dit financiële vangnet is essentieel, want minder werken zou anders direct haar pensioen raken.

Uniek voor de zorgsector in 2040 is het team-gestuurd zelfroosteren. Via een app geeft Marieke aan wanneer ze beschikbaar is, waarbij het algoritme rekening houdt met haar mantelzorgtaken (bijvoorbeeld: geen vroege diensten op maandag na het weekend bij moeder). Ook is er een calamiteiten-pool: collega's die extra betaald krijgen om standby te staan voor acute uitval van collega's vanwege mantelzorg of andere redenen, waardoor Marieke zich niet schuldig voelt als ze onverwacht weg moet.

Marieke beheert een pgb (persoonsgebonden budget) vanuit de Wlz (Wet Langdurige Zorg) voor haar moeder. De overheid heeft de bureaucratie rondom pgb in 2040 geminimaliseerd via blockchain-technologie: declaraties gaan automatisch. Met dit budget koopt Marieke gespecialiseerde nachtzorg in voor drie nachten per week, zodat zij zelf kan doorslapen voor haar IC-diensten.

behoud van schaars talent: “Als ik Marieke nu niet steun, ben ik haar over een half jaar kwijt aan een burn-out.”

Marieke is meester in het houden van balans en overzicht. Ze heeft met haar broer (die verder weg woont) strakke afspraken gemaakt: hij doet de financiën en administratie van moeder digitaal, zij doet de fysieke zorg. Ze plant haar diensten

‘Haar afdelingshoofd, Farid, hanteert een levensfase-bewust personeelsbeleid. In plaats van rigide regels, houdt Farid elke maand een korte ‘pulse-check’ met Marieke: “Lukt het nog met de roosters? Heb je tijdelijk meer ruimte nodig?”.’

Fiscaal wordt Marieke ondersteund door de ‘Mantelzorg-werkbonus’: een heffingskorting voor werkenden die aantoonbaar intensieve zorg verlenen, wat het inkomensverlies van haar deeltijdwerk deels compenseert. De gemeente faciliteert ‘vervoer op maat’: een zelfrijdend busje haalt moeder twee dagen per week op voor de dagbesteding, precies afgestemd op Marieke’s diensten. De burens helpen moeder dan met in- en uitstappen.

in blokken van drie dagen, zodat ze daarna twee dagen ‘zorgvrij’ is (waarin professionele zorg het overneemt). Ze bewaakt haar grenzen streng: als de AI-monitor geen alarm geeft of de burens niet appen, kijkt ze tijdens werk niet op haar telefoon.

Haar afdelingshoofd, Farid, hanteert een levensfase-bewust personeelsbeleid. In plaats van rigide regels, houdt Farid elke maand een korte ‘pulse-check’ met Marieke: “Lukt het nog met de roosters? Heb je tijdelijk meer ruimte nodig?”. Toen moeder vorig jaar viel en in het ziekenhuis belandde, activeerde Farid direct het Sociaal Verlof (bovenwettelijk, 2 weken volledig doorbetaald), zonder dat Marieke vakantiedagen hoefde op te nemen. Farid ziet dit niet als kostenpost, maar als

2 Werk en Mantelzorg: Wat gebeurt er al?

De stichting Werk&Mantelzorg, mede opdrachtgever van deze verkenning, zag het levenslicht in 2010. Het decennium daarna werd het thema steeds actueler in de werkpraktijk van organisaties en bedrijven, groot en klein. Ongetwijfeld speelde het daarvoor al, maar nog niet in de mate dat het vervolgens ook op de publieke agenda terecht kwam.

In de afgelopen vijftien jaar kreeg mantelzorg door belangenbehartiging, door onderzoek, door financiële en personele tekorten in de zorg, maar ook door werkgevers en werknemers een stem. De belangrijkste politieke partijen noemden mantelzorg in hun verkiezingsprogramma voor de verkiezingen in 2025. Het combineren van werk en mantelzorg kwam ter sprake in de programma's van VVD en GroenLinks-PvdA. De PVV schreef over een mantelzorgbonus of een belastingkorting voor mantelzorgers. De gegroeide aandacht voor werk en mantelzorg culmineert onder meer in een advies van De Sociaal Economisch Raad in de eerste maanden van 2026 over wat er in hun ogen nodig is om in de toekomst beiden te combineren. In het kersverse coalitieakkoord staat dat het eenvoudiger moet worden werk, zorg en gezin te combineren.

* * *

Wanneer door de ontwikkeling van de samenleving een nieuwe maatschappelijke kwestie zich meldt, valt al gauw de term 'bewustwording'. Dat gebeurt in zinnen als 'er moet gewerkt worden aan bewustwording' of 'bewustwording is essentieel'. Dat is in de afgelopen vijftien jaar ook bij 'werk en mantelzorg' gebeurd. Er is geld, tijd en energie gestoken in het 'bewust maken' van met name werkgevers van dit vraagstuk.

De logische vraag is wat dat opgeleverd heeft. Van de werkende mantelzorgers in Nederland loopt bijvoorbeeld één op de vier met burn-outklachten rond. Mantelzorgers die werken vallen significant vaker uit dan werknemers die niet mantelzorgen. Sommige werkende mantelzorgers combineren eigenlijk twee banen. Tegelijkertijd zegt inmiddels driekwart van de werkgevers in Nederland open te staan voor gesprekken met werknemers over het combineren van werk en mantelzorg.

Binnen die laatste categorie is natuurlijk sprake van variëteit. 'Open staan' bijvoorbeeld kan betekenen dat de werkgever actief vraagt naar eventuele mantelzorg. Het kan echter ook betekenen dat de werkgever beschikbaar is, mocht de werknemer zich melden met mantelzorgvragen. Dan is het goed te weten dat veertig procent van de mantelzorgers zijn of haar situatie niet actief bespreekt met de leidinggevende. Het type sector bepaalt mede de openheid voor het onderwerp. Organisaties en bedrijven waar vooral

mannen werken, hebben in het algemeen nog wel wat aan 'bewustwording' te doen. Werkgevers waar het door de aard van het werk minder makkelijk is om mee te bewegen met mantelzorgvragen, denk bijvoorbeeld aan het onderwijs, hebben weer andere problemen.

'Bewustwording' en 'open staan' zijn nog geen gesprek, laat staan dat het leidt tot een voor werknemers en werkgever passende wederzijdse afstemming. Praten over privé situaties die belemmerend zijn voor het werk, geeft vaak ongemak. Er spelen aannames over en weer.

Bij de werknemer kan schaamte spelen of angst over zijn of haar carrière, over de kansen die ze mislopen, de financiële gevolgen. Of men heeft de overtuiging dat mantelzorg een privé-kwestie is, sommige werknemers herkennen zichzelf niet eens als mantelzorger. En je kunt het idee hebben dat je de collega's tot last bent, terwijl de werkdruk op de afdeling of in het bedrijf al zo hoog is. Voorbeeldgedrag helpt; de directeur die op de eindejaarsborrel vertelt over haar moeder voor wie ze zorgt.

Werkgevers kunnen zich onbekwaam voelen, verlegen. Dat begint bij het goed reageren op emoties bij je werknemer, maar gaat ook over verantwoordelijkheid. De aanname dat ze vervolgens de situatie van de werknemer moeten oplossen. Er zijn ontroerende voorbeelden van leidinggevendenden die zelf de zorgverzekeraar of de gemeente gaan bellen 'om wat te regelen'. Andere werkgevers vrezen juist voor misbruik, voor het tekort aan personeel of voor omzetverlies.

Zowel bij werkgevers als bij werknemers leven 'stille' ideeën over elkaar, over wat je denkt dat er van je verwacht wordt, over wat je kunt verwachten. En toch, nogmaals, driekwart voor de werkgevers in Nederland zegt open te staan voor gesprek met hun werknemers over mantelzorgkwesties. En wanneer er daadwerkelijk een goed gesprek ontstaat, is tachtig procent van die werkende mantelzorgers vervolgens tevreden over de gemaakte afspraken. Mijn zus en ik merkten dat op verschillende manieren beiden. Opdrachtgevers van mij reageerden begripvol ('Oh, ik heb dat ook zolang met mijn vader gehad') en schoven met deadlines. De leidinggevende van mijn zus vond het geen probleem als zij een middag onverwacht vrij moest nemen. Het dagelijkse gesprek over werk en mantelzorg gaat wellicht soms onbeholpen, het verschil met vijftien jaar geleden is echter groot. Het bewustzijn over dit thema is gegroeid.

* * *

Werkgevers en werknemers doen wanneer ze in gesprek zijn over mantelzorgvragen vooral een beroep op algemeen geldende regelingen en voorzieningen. Er zijn in veel sectoren verlofregelingen, kort- en langdurend, die je ook voor mantelzorg kunt inzetten en waarbij een groot deel van je inkomen wordt doorbetaald. Soms worden vakantiedagen gebruikt.

Bedrijven en organisaties werken inmiddels met 'mantelzorgvriendelijke' arbeidsvoorwaarden. In 2009 was Achmea de eerste werkgever die mantelzorg expliciet opnam in haar CAO. Verlofregelingen werden beschikbaar voor een grotere groep dan alleen naaste gezinsleden. Er werd ruimte geboden voor individuele maatwerkafspraken.

Andere sectoren volgden, zoals de CAO's voor gemeenten en verpleeg- en thuiszorg, maar bijvoorbeeld ook Unilever. In 2023 waren in veertig procent van de CAO's afspraken over werk en mantelzorg opgenomen. Dat kan gaan over erkenning, over informatievoorzieningen, maar ook over mantelzorgcoaches, spaarverlof en tijdelijke werktijdvermindering. In sommige CAO's staan afspraken over de mate van doorbetaling en pensioenopbouw bij minder aanwezigheid of afwezigheid door mantelzorg.

Maar is het genoeg? Veel werkgevers in Nederland hebben zich in de afgelopen vijftien jaar op dit onderwerp ontwikkeld, zij zijn zich 'bewust geworden'. Men probeert zich aan te passen. Je kunt echter niet zeggen dat 'mantelzorgvriendelijke werkgevers' de norm zijn geworden, dat het gesprek tussen leidinggevende en werknemers 'vanzelfsprekend' is of dat de beschikbare regelingen voor de situatie in 2025 afdoende zijn. Terwijl de tsunami nog moet komen.

Werk en mantelzorg in 2040

Thomas (46 jaar) – Software developer bij een fintech scale-up

Thomas is lead developer. Zijn vader (78) is weduwnaar en lijdt aan ernstig hartfalen en COPD. Vader woont nog thuis, maar is fysiek zeer beperkt en angstig. Thomas is enig kind en voelt een grote verantwoordelijkheid. Hij wil zijn carrière niet opgeven, maar wil ook niet dat zijn vader naar een verpleeghuis moet.

Een goede vriend van zijn vader die in dezelfde gemeente woont, is een belangrijke steun voor Thomas en zijn vader. Hij loopt regelmatig bij zijn vader binnen en gaat zo nu en dan met hem mee naar afspraken bij de huisarts of in het ziekenhuis.

De woning van vader is een fully integrated Smart Home. Thomas heeft een dashboard op zijn tweede scherm waar hij real-time gezondheidsdata ziet (saturatie, gewicht, bloeddruk), verzameld via wearables en slimme weegschalen. Een AI-zorgassistent belt vader dagelijks met een menselijke stem om te vragen hoe het gaat en analyseert zijn spraakpatronen op nauwkeurigheid. Bij afwijkingen krijgt Thomas (of de huisarts) direct een seintje. Thomas gebruikt ook telepresence-robots: hij kan 'fysiek' in de kamer bij vader zijn via een verrijdbaar scherm om even samen koffie te drinken of te controleren of de thuiszorg er is.

In de IT-CAO 2040 staat ongebonden werken centraal. Thomas wordt niet beoordeeld op aanwezigheid, maar op output (kwaliteit, deadlines). Dit stelt hem in staat om asynchroon te werken: hij gaat vaak 's middags met vader naar het ziekenhuis en werkt 's avonds door. Zijn werkgever biedt Care Credits: een virtueel budget van 150 uur per

‘In de IT-CAO 2040 staat ongebonden werken centraal. Thomas wordt niet beoordeeld op aanwezigheid, maar op output (kwaliteit, deadlines). Dit stelt hem in staat om asynchroon te werken: hij gaat vaak ‘s middags met vader naar het ziekenhuis en werkt ‘s avonds door.’

jaar dat hij flexibel kan inzetten voor mantelzorg, bovenop zijn vakantiedagen. Ook mag hij gebruik maken van Mantelzorg-Workations: hij kan tijdelijk een week bij zijn vader intrekken en vanuit daar werken, gefaciliteerd door high-speed secure verbindingen van de zaak.

Thomas maakt gebruik van de Wet Flexibel Werken 2035, die het recht op thuiswerken juridisch heeft verankerd. Financieel ontvangt hij subsidie voor de technologische aanpassingen in vaders huis (de Wmo-innovatiesubsidie).

Omdat Thomas veel zelf doet, ontvangt hij via de Zorgverzekeringswet (Zvw) een vergoeding voor Informele Zorginzet. Dit is geen volledig salaris, maar wel een financiële erkenning dat hij dure professionele zorg uitspaart. De gemeente biedt een respijt-hotel: vader kan daar 3 weken per jaar logeren zodat Thomas met zijn eigen gezin zonder zorgen op vakantie kan.

Zijn manager, David, stuurt op vertrouwen en resultaat. In plaats van te vragen “waar was je?”, vraagt hij “lukt het met de deadline of heb je hulp nodig?”. David heeft een cultuur gecreëerd waarin kwetsbaarheid mag: in de stand-up meetings is het normaal om te zeggen: “Ik heb een zware nacht gehad met mijn vader.” Het bedrijf biedt via HR een mantelzorg-coach aan, die Thomas helpt om de balans te bewaken tussen zijn ambitieuze baan en de zorgtaken.

Thomas benadert zijn zorgtaak als een project: hij gebruikt agile-methodieken om de zorg te organiseren. Hij heeft een gedeelde digitale agenda met de vriend van zijn vader en professionele zorgverleners. Hij werkt hybride: twee dagen op kantoor voor de sociale cohesie, twee dagen vanuit huis, en één dag werkt hij vanuit de ‘flexwerkplek’ die hij in vaders logeerkamer heeft ingericht. Hij is open over zijn situatie naar collega’s, wat in de ‘machocultuur’ van tech soms lastig was, maar nu geaccepteerd is.

3 Werk en mantelzorg in 2040: Van wie is het probleem? (Nee, niet van de werkgever)

De ontwikkelingen in de afgelopen vijftien jaar laten zien dat werkgevers steeds meer oog hebben voor mantelzorg. Dat was, en blijft, onvermijdelijk omdat het thema zich hoe dan ook via hun werknemers meldt. Door bijvoorbeeld minder te functioneren, door het expliciet aan te kaarten, door te vragen om minder uren, door ontslag te nemen, of door uit te vallen. De werkgever moet er wat mee, of krijgt het op zijn of haar bord geschoven.

Maar is dat terecht? Is een kwestie in het privéleven van werknemers, zoals mantelzorg, per definitie ook een kwestie voor werkgevers? Een week bestaat uit 168 uur, een werkweek varieert in omvang, maar telt in Nederland gemiddeld tegen de 32 uur.

De vraag is relevant omdat in het huidige discours over werk en mantelzorg de vanzelfsprekendheid waarmee de werkgever wordt aangesproken opvalt. Die heeft rekening te houden met, of moet bijspringen bij. Dat wordt logisch gevonden. De mantelzorger is het lijdend voorwerp, een slachtoffer, degene die moreel gezien steun verdient.

Je kunt ook stellen dat het de plicht van de werknemer is ervoor te zorgen dat zijn of haar werk niet lijdt onder privékwesaties of in ieder geval daar actief en tijdig voor uit te komen en hulp bij te zoeken. Mantelzorg is niet het probleem van de werkgever, het is het probleem van de werknemer. Het kan niet zo zijn dat betaald werk van minder belang is dan mantelzorg, dat er bij stress of tijdsdruk door mantelzorg per definitie aanpassingen moeten komen in de uitvoering en/of omvang van het betaald werk. De werknemer is in dienst bij de werkgever en wordt voor zijn of haar diensten betaald. De werknemer die door mantelzorg uitvalt zonder eerder bij de leidinggevende aan de bel te hebben getrokken, diskwalificeert zichzelf.

Boude zinnen wellicht. Een korte exercitie die niet past bij de aard en praktijk van mantelzorg. De vragen en noden van mijn moeder hielden geen rekening met de werktijden van mijn zus en mij. Onze werkgevers kregen er mee te maken. 'Je lost het maar op, het is mijn probleem niet' is dan moreel, maar ook zakelijk niet de goede reactie. Mijn zus en ik, werknemers in het algemeen, zijn van waarde, kwantitatief en kwalitatief. En, niet onbelangrijk, de werknemer is een medemens.

* * *

Maar toch. De grondtoon dat de werkgever aan zet is omdat het probleem zich bij hem of haar meldt, is niet vanzelfsprekend. En niet alleen omdat het in de kern een privéprobleem is van de werknemer. Er zijn nog twee andere partijen in deze die hun probleem het probleem van werkgevers maken.

Ten eerste de overheid. Dat er in Nederland 5,5 miljoen mantelzorgers zijn, waarvan een groot deel betaald werkt, is deels het gevolg van beleid. Dat ouderen, maar ook anderen met fysieke of mentale beperkingen, zo veel en lang mogelijk thuis wonen, is een politieke keuze. De druk op mantelzorgers is waarschijnlijk minder als meer mensen 'intramuraal' wonen.

Er is een breed gedeeld politiek besef dat de verzorgingsstaat, en het daaronder liggende sociaal contract tussen overheid en burgers, niet langer houdbaar zou zijn. Lange tijd was de afspraak dat de zorg voor mensen die dat nodig hebben uitbesteed wordt aan professionals en dat burgers daarvoor belasting betalen. Dat was wellicht überhaupt geen goed idee: zorgen voor elkaar hoort bij mens zijn. De afbouw van de verzorgingsstaat gebeurt nu met name vanwege financiële redenen. En wellicht kan bepaalde zorg en ondersteuning zelfs beter door niet-professionals gegeven worden. Hoe dan ook wordt de zorg steeds minder betaalbaar doordat ze alsmaar uitdijt.

De hierboven beschreven politieke beweging is te begrijpen. Een belangrijk gevolg van dat beleid, de toenemende druk op mantelzorgers, komt vervolgens wel bij werkgevers te liggen. Maar werkgevers zijn geen vanzelfsprekend vangnet voor een afkalvende verzorgingsstaat.

Ten tweede zijn ook zorgorganisaties verantwoordelijk voor de druk op werkgevers. Die wijzen ter verdediging van hun beleid al snel op het hiervoor geschetste overheidsbeleid. Dat is niet helemaal terecht. In de verpleeg- en thuiszorgsector is de laatste jaren het mantra dat er eerst gekeken wordt wat de cliënt en de omgeving (lees: mantelzorgers) zelf kunnen doen. Dat gebeurt vaak in samenspraak met die omgeving, maar zeker niet altijd. Een voorbeeld is de communicatie van sommige VVT-organisaties in de zomer wanneer het lastig is de eigen personeelsroosters rond te krijgen. Vervolgens wordt meegedeeld dat 'uw moeder gedurende een aantal weken niet de zorg kan krijgen die u van ons gewend bent als u niet zelf inspringt'.

Maar denk hier ook aan het gedrag van ziekenhuizen. In de interactie met patiënten zijn de mogelijkheden van ziekenhuizen altijd leidend. Patiënten krijgen te horen wanneer ze verwacht worden voor onderzoek, behandeling of uitslagen. Mantelzorgers hebben zich maar aan te passen. En werkgevers dus ook.

Werk en mantelzorg is initieel niet het probleem van de werkgever. Dat is een klankkleur die in het gesprek over werk en mantelzorg meer benadrukt mag worden. Het is wel het probleem van (of veroorzaakt door) anderen: de mantelzorger, de overheid, de zorgorganisatie. Werk en mantelzorg is een maatschappelijk vraagstuk waarop de werkgever aangesproken wordt en dat vervolgens ten koste gaat van de kern van hun organisatie of bedrijf. Onvermijdelijk ja, maar in het nadenken over oplossingen voor het combineren van werk en mantelzorg ook een belangrijke nuance.

Werk en mantelzorg in 2040

Yasmin (39 jaar) – Groepsleerkracht basisonderwijs

Yasmin werkt op een basisschool en woont samen met haar man en twee kinderen (10 en 13). Haar schoonmoeder (76) met beginnende dementie is na het overlijden van schoonvader bij hen ingetrokken (in een kangoeroewoning). Dit betekent 24/7 zorgverantwoordelijkheid in eigen huis, gecombineerd met een druk gezin en een veeleisende baan.

Omdat schoonmoeder inwoont, is de technologie gericht op veiligheid binnenhuis. Het huis is uitgerust met domotica die het gas afsluit als het fornuis vergeten wordt en verlichting die automatisch aangaat om vallen te voorkomen.

Yasmin gebruikt een smart watch met GPS-geofencing voor haar schoonmoeder. Als schoonmoeder tijdens schooltijd de 'veilige zone' (huis en tuin) verlaat, krijgt Yasmin direct een melding op haar smartwatch in de klas.

Voor haar werk gebruikt ze AI-ondersteunde lesvoorbereiding: dit scheelt haar 4 uur werk per week, tijd die ze nu aan zorg kan besteden.

In de CAO Onderwijs 2040 is job-sharing 2.0 de norm. Yasmin deelt één fulltime formatieplaats met een collega. Ze werken beiden 3 dagen, met 1 dag overlap voor overdracht en gezamenlijke projecten. Hierdoor is er altijd continuïteit voor de leerlingen, maar heeft Yasmin doordeweeks twee vaste dagen voor mantelzorg. Ze maakt gebruik van de seniorendag-regeling: 10 dagen per jaar die ze mag inzetten voor doktersbezoek of zorgcrisissen van haar schoonmoeder, zonder dat dit ten koste gaat van haar vakantiedagen.

De gemeente financiert via de Wmo drie dagen per week gespecialiseerde dagbesteding voor schoonmoeder. Een busje haalt haar 's ochtends op (voordat de school begint) en brengt haar 's middags terug. Dit is cruciaal voor Yasmin om te kunnen werken. Omdat ze samenwonen, krijgt Yasmin geen pgb voor huishoudelijke hulp, maar wel een fiscaal voordeel voor woningaanpassing (de kangoeroewoning-verbouwing was aftrekbaar). De gemeente biedt daarnaast een mantelzorg-maatje: een vrijwilliger die zondagmiddag komt wandelen met oma, zodat Yasmin tijd heeft voor haar eigen kinderen.

De directeur van de basisschool, Femke, denkt in oplossingen, niet in problemen. Zij roostert Yasmin's vergaderingen zoveel mogelijk op haar werkdagen. Zij faciliteert de duo-baan constructie administratief en zorgt dat ouders dit accepteren. Femke heeft met het hele team afgesproken dat mantelzorg een bespreekbaar thema is tijdens studiedagen. Als Yasmin's smartwatch in de klas gaat (noodmelding), is er een 'achterwacht-protocol: de klassenassistent of ib'er neemt de klas direct over zodat Yasmin naar huis kan. Dit protocol geeft Yasmin de rust om voor de klas te staan.

Yasmin past goed op haarzelf. Ze betreft haar kinderen actief maar speels bij de zorg ('oma helpen met thee zetten'), waardoor het een gezamenlijk project wordt in plaats van alleen haar last. Ze gebruikt de schoolvakanties (wanneer ze vrij is en de dagbesteding doorloopt) als momenten om echt bij te tanken, in plaats van dan extra zorgtaken op zich te nemen. Ze is strikt in haar planning: op haar werkdagen doet ze géén zware zorgtaken, die delegeert ze aan haar man of de dagbesteding.

4 Werk en mantelzorg in 2040: Wat te doen?

In 2040 is mijn zoon mogelijk een mkb-ondernemer. Mijn ene dochter werkt in het ziekenhuis, de ander in het buitenland. De situatie van mijn vrouw en mij dan is natuurlijk ongewis. Het kan zo zijn dat één van ons mantelzorg van onze kinderen nodig heeft.

Er is in ieder geval veel minder dan nu, dan voor mijn moeder toen zij dementeerde, professionele zorg beschikbaar. Behalve onze kinderen zijn er veel meer dertigers, veertigers en vijftigers die mantelzorgen, meer collega's van hen die een beroep doen op hun werkgevers. Of sommigen van die dertigers, veertigers en vijftigers zijn zelf werkgever, al dan niet mantelzorgend, en krijgen te maken met werknemers die hun mantelzorg meenemen naar het werk. Tegelijkertijd hebben zij als werkgever juist mensen nodig die zoveel mogelijk uren werken omdat in 2040 de totale personeelscapaciteit vergeleken met nu verder is afgenomen.

Ik herinner me nog dat ik op een congres waar ik dagvoorzitter was in de lunch gebeld werd omdat mijn moeder ruzie had gekregen. En dat ik op een ander congres stond te luisteren naar een spreker en ineens flauw werd van vermoeidheid. Ik ben zzp-er: ziek melden betekent inkomensverlies. Die ervaringen kleuren mijn perspectief nu.

Mijn kinderen werken in 2040, ze hebben dan mogelijk zelf kinderen, ze hopen wellicht op een bepaalde carrière, een goed inkomen, vrije tijd om de wereld te zien. Ze houden van hun ouders, maar hun leven is gelukkig veel meer dan die liefde. En ze groeien niet op met het idee dat ze op hun veertigste werk, kinderen, relaties én mantelzorg moeten combineren.

Bewustwording. Daar is in de afgelopen vijftien jaar aan gewerkt. En er zijn werkgevers en sectoren die proberen 'werk en mantelzorg' een plek te geven door het verruimen van verlofregelingen, verstrekken van informatie, en het ondersteunen bij financiële dilemma's. Er is goede wil. Dat lijkt niet voldoende. Wat is er nog meer nodig?

Je kunt het hebben over verlofregelingen, financiële compensatie, over afspraken in CAO's, over het sociaal contract, het is allemaal relevant. Maar het begint bij het contact, de kwaliteit van de interactie tussen de werknemer die mantelzorgtaken heeft en zijn of haar leidinggevende. En dan is iedere situatie net wat anders. Daar ontstaat al dan niet het gewenste evenwicht. Het combineren van werk en mantelzorg is eerst en vooral een relationele kwestie.

* * *

Mantelzorgers willen werken. Het werk geeft betekenis, een inkomen, perspectief, identiteit. Ze kunnen wel in situaties komen waarin de mantelzorg zo veeleisend is dat ze een periode niet meer kunnen werken zoals contractueel is afgesproken. Wat ze al dan niet expliciet vragen, is flexibiliteit. Het is een fijn beleidswoord, 'flexibiliteit', wat veel terugkomt in onderzoeken en rapporten, in zinnen als 'er is vooral behoefte aan flexibiliteit' en 'het advies is om meer flexibiliteit mogelijk te maken'. Perplexity, mijn AI-app, geeft als definitie 'het vermogen om je gemakkelijk en snel aan te passen aan veranderende situaties, nieuwe taken of onverwachte gebeurtenissen, zonder vast te houden aan routines. Het is een belangrijke competentie op het werk en in het leven, die je helpt om veerkrachtig te reageren en effectief om te gaan met bijvoorbeeld een plotselinge wijziging in je planning, een collega die uitvalt, of het herschikken van prioriteiten.'

Mantelzorg dwingt flexibiliteit af. Je moet wel als mantelzorger. Die gedwongen flexibiliteit kan gaandeweg haar tol eisen, in je privéleven en op je werk. Mag je meer flexibiliteit van de werkende mantelzorger vragen? Kan ervan uitgegaan worden dat die al het maximale doet als die zich meldt bij de werkgever? Wat voor zelfzorg mag je bij mantelzorgende werknemers veronderstellen? Is het reëel dat mantelzorgers tegenover hun werkgever net zo open zijn over de mantelzorgdruk die ze ervaren als over een aanstaande zwangerschap of over het overlijden van een naast familielid? Dat soort life-events zijn geaccepteerd in de relatie tussen werkgever en werknemer. Dat lijkt bij mantelzorg niet zo te zijn. Daar heeft de mantelzorger zelf een rol in, ze zijn geen slachtoffer.

Het klassieke idee, onderdeel van het sociaal contract tussen overheid en burger, is dat je van je 20e tot je 65e werkt, een ander deel van die tijd voor je kinderen zorgt en daarnaast ruimte hebt voor je eigen ontwikkeling en ontplooiing. Dat idee staat op de helling. Twintigers en dertigers zijn gezien wat hun te wachten staat, opgegroeid met een te rooskleurig, te individualistisch toekomstbeeld van hun werkende leven. Mantelzorg, voor je ouders, maar wellicht ook voor je buurvrouw, hoort erbij. Het wordt een vast onderdeel van de 168 uur in een week.

De flexibiliteit van mantelzorgers kan versterkt worden wanneer ze zelf handiger worden in het verrichten van zorghandelingen die nu nog voorbehouden zijn aan professionals. Steunkousen zijn nu al een veelgenoemd voorbeeld, maar ook wondzorg en het geven van injecties kunnen aan mantelzorgers worden aangeleerd. De professionele exclusiviteit van veel zorghandelingen mag wel een tandje minder, de aanname van burgers dat er professionals zijn voor die handelingen ook. Niet voor niets zijn er anno 2026 al mantelzorgacademies onderdeel van verschillende ziekenhuizen. Mantelzorgers die zelf meer handelingsbekwaam zijn, spelen mogelijk makkelijker in op urgente situaties van bijvoorbeeld hun ouder.

Technologie kan eveneens bijdragen aan de flexibiliteit van de werkende mantelzorger. Huidige innovaties doen vermoeden dat in 2040 mantelzorgers hun vader of moeder makkelijker kunnen volgen en bereiken. Afstemming met het netwerk rondom de vader of de moeder wordt een stuk eenvoudiger dan nu. Vader of moeder zelf is dan technologisch veel minder handelingsverlegen dan de ouderen van nu.

* * *

Flexibiliteit bij werkgevers begint bij leidinggevendenden die niet zozeer flexibel zijn, als wel begripvol en ondersteunend. Die eigenschappen zijn bij leidinggevendenden niet vanzelfsprekend. Veel leidinggevendenden worden dat omdat ze ambitieus zijn en of goed in hun uitvoerende werk, niet per sé omdat ze goede relationele vaardigheden hebben.

Open staan, tijd nemen, luisteren, waarderen, ruimte hebben voor tijdelijke onduidelijkheid; het zijn andere kwaliteiten dan het sec maken van afspraken over de balans tussen werk en mantelzorg. Leidinggevendenden ontwikkelen zich hier zelf in of hebben makkelijk de beschikking over collega's van bijvoorbeeld de HR-afdeling. In het geval van het mkb kunnen kwalitatief goede en snel beschikbare mantelzorgcoaches vanuit de gemeente helpen. Het vinden van een goede balans tussen werk en mantelzorg begint niet bij afspraken, maar daarvoor. Bij de kwaliteit, de veiligheid van het eerste gesprek daarover tussen werknemer en leidinggevende. Is het echt bespreekbaar of speelt er toch onzekerheid, afhankelijkheid? Is er ook oprecht oog voor herstel nadat de mantelzorg is geëindigd?

Maar flexibiliteit gaat hier verder dan de definitie van de AI-app. Het gaat bij werkgevers ook om flexibiliteit in 'tijd, duur en plaats'. Dat je als mantelzorgende werknemer je werk kunt doen wanneer en waar je dat wilt. Het is voor hen wellicht de meest ideale en gezonde situatie als ze het idee hebben hun werk te kunnen laten liggen wanneer dat nodig is. Die flexibiliteit is voor de ene sector makkelijker dan voor de andere. Een klas met kinderen naar huis sturen is problematischer dan een vergadering missen of een deadline twee dagen later halen. Denkrichtingen voor deze kwesties zijn bijvoorbeeld standaard kortere werkweken, het opsparen van uren die ingezet kunnen worden voor acute situaties en personeelsroosters die rekening houden met onverwachte uitval.

Mantelzorg is in 2040 een normaal onderwerp in de Nederlandse werkcultuur, vergelijkbaar met een plotseling ziek kind. Collega's weten van elkaars situatie en zijn zich bewust van hun gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het werk dat gedaan moet worden.

Werkgevers spelen in op behoeftes van hun werknemers door op maat gesneden vormen van ontspanning. Er is een goede samenwerking met de gemeente waar het bedrijf of de organisatie gevestigd is. Gemeentes beseffen dat mantelzorg ook de wethouder economische zaken aangaat en werken mee aan financiële ondersteuning voor werknemers die tijdelijk minder kunnen werken en dus minder geld verdienen.

* * *

Mantelzorg is geen zwangerschap, geen overlijden. Het is geen ziekte of ongeluk waardoor je lange tijd niet kunt werken. Je kunt zeggen dat in 2040, wellicht zelfs nu al, mantelzorg een 'sociaal risico' is en dus verzekerd zou moeten worden, maar de aard van mantelzorg leent zich daar niet voor vanwege het relatief ondefinieerbare, onvoorspelbare en tijdelijke karakter ervan. Het is misschien het best vergelijkbaar met een ziekelijk kind op een basisschool dat op onverwachte momenten van school moet worden gehaald.

Lokale en landelijke overheid kunnen wel op andere manieren de kwaliteit van het gesprek tussen werknemer en leidinggevende versterken. Gezamenlijk verminderen ze de administratieve druk voor

mantelzorgers. Voor veel mantelzorgers draagt de bureaucratie van de overheid nu bij aan de druk die ze ervaren en dus ook meenemen naar hun werk. De lokale overheid ziet mantelzorg niet meer als enkel een kwestie in het privéleven van haar burgers en een thema op haar eigen zorgagenda. De positie van de werkgever wordt nadrukkelijk in 2040 in lokaal beleid meegenomen. De financiële impact van mantelzorg op het werk van de mantelzorger wordt deels gecompenseerd. Lokale overheden stemmen op landelijk niveau onderling af waar werkgevers ongeacht de woonplaats van hun werknemers in ondersteuning op kunnen rekenen. De landelijke overheid schept duidelijkheid over wat wel en niet van mantelzorgers verwacht mag worden en over de vraag of niet-familieleden, denk aan burens, ook onder mantelzorg vallen. Kunnen zij ook een beroep doen op regelingen? Mantelzorgers zijn daardoor minder afhankelijk van de grillen van hun gemeente of van de zorgorganisatie die hun vader of moeder ondersteunt. Politieke keuzes op het gebied van gezondheidszorg en economie worden op elkaar afgestemd en niet over de ruggen van mantelzorger en werkgever tegen elkaar uitgespeeld. De verschillende vormen van verlot zijn geïntegreerd in één zogenaamd maatschappelijk verlot waar mantelzorg ook onder valt.

* * *

De balans in het combineren van werk en mantelzorg begint en ontstaat door een kwalitatief goed contact tussen de werknemer die ook mantelzorger is en diens leidinggevende. Dan gaat het over diepliggende, vaak niet uitgesproken motieven. Dan gaat het over schaamte, over angst, over verlegenheid, over stress, over onvermogen. Werken aan bewustwording is niet genoeg, bewustwording is enkel het begin. In 2040 leven onder meer mijn kinderen in een samenleving waarin door de demografische ontwikkeling van Nederland de druk op hen hoger is dan op mij toen ik mantelzorger was. Waar ze dan ook werken, hun leidinggevende en zichzelf zijn gebaat bij wederzijds vermogen om de combinatie van werk en mantelzorg begripvol te bespreken en een goede balans te vinden. Dat is de angel in de discussie over werk en mantelzorg in 2040. Iedere vorm van meer algemeen beleid, op welk vlak dan ook, is ondersteunend aan dat gesprek.

De fictieve voorbeelden van de mantelzorgers in 2040 en het hiervoor beschreven beeld dat opstijgt uit research en interviews laten zien dat het vinden van een goede balans tussen werk en mantelzorg een 'en en en' vraagstuk is. Het klassieke sociaal contract in Nederland staat op de helling, maar de kiemen van een nieuw contract zijn al zichtbaar. Het doorontwikkelen van technologische innovaties, het versterken van sociale netwerken, het positioneren van mantelzorg in CAO's, het kiezen voor ondersteunend beleid door lokale en landelijke overheid, het hoort er allemaal bij. Het vraagstuk hoort op de tafels van sociale partners, brancheorganisaties, overheden en werkgevers. Doen ze dat niet of onvoldoende, dan komen de leidinggevende en de mantelzorgende werknemer er in 2040 samen niet uit. In deze verkenning bleef een groep mensen anoniem. Het ging over mantelzorgers, over werkgevers, over werknemers, onder meer mijn kinderen, mijn zus en ikzelf, over beleidsmakers, over de diversiteit in al die categorieën. Zo ontstaat een beeld dat de mensen voor wie gezorgd wordt een last zijn, een probleem. Dat zijn ze niet. Ze zijn mensen voor wie gezorgd wordt. Mensen voor wie andere mensen willen zorgen. Mensen om wie gegeven wordt. Die het leven kleur geven. Zoals mijn moeder.

Werk en mantelzorg in 2040

Ayaan – schoonmaakmedewerker in een verpleeghuis

Ayaan werkt sinds twaalf jaar als schoonmaakmedewerker in verzorgingshuis De Linde in een middelgrote stad. Ze heeft een vmbo-praktijkopleiding gevolgd en werkt 24 uur per week (vier ochtenden van 06:00 tot 11:00 uur). Haar loon bedraagt €1.800 netto per maand. Ze is gescheiden en haar twee kinderen zijn volwassen en uitwonend. Sinds twee jaar verzorgt Ayaan intensief haar 80-jarige moeder die ernstige COPD heeft en alleen woont op 15 minuten fietsen. Haar moeder heeft drie keer per dag medicatie nodig, kan niet meer zelfstandig boodschappen doen en raakt steeds benauwder.

Ayaan's moeder gebruikt een uitgebreid pakket zorgtechnologie dat de drempel verlaagt voor mantelzorg op afstand. Een slimme medicijndispenser geeft automatisch de juiste pillen op vaste tijden. Via een spraakgestuurde zorgassistent kan moeder hulp vragen zonder te hoeven bellen – het systeem herkent noodsituaties en alarmeert automatisch Ayaan én de wijkverpleging. Een vitaliteitenmonitor meet zuurstofwaarden en hartslag en waarschuwt bij afwijkingen, zodat Ayaan niet constant bezorgd hoeft te zijn tijdens haar werkdiensten.

De woning is aangepast met slimme sensoren die beweging, valincidenten en afwijkend gedrag detecteren. Ayaan kan via haar telefoon op elk moment live meekijken (met toestemming van haar moeder). Een digitale agenda-app synchroniseert automatisch doktersafspraken, thuiszorgbezoeken en Ayaan's werkrooster, zodat ze niet constant puzzelt met post-its en papiertjes. Deze technologie wordt standaard aangeboden via gemeentelijke zorgloketten – Ayaan hoefde het niet zelf uit te zoeken.

Via het gemeentelijke zorgloket kreeg Ayaan binnen twee weken alle technologie thuis geïnstalleerd, zonder dat ze zelf moest uitzoeken welke apparaten nodig waren. Deze 'one-stop-shop' benadering is cruciaal voor mensen zoals Ayaan die weinig tijd en kennis hebben om systemen te navigeren.

De CAO Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening 2040 bevat inmiddels een 'Praktijkberoepen & Mantelzorg'-module specifiek voor functies met beperkte thuiswerkflexibiliteit. Ayaan maakt gebruik van de 28-30-95 regeling: ze werkt 28 uur maar wordt betaald voor 30 uur (95% inkomen behouden) en behoudt volledige pensioenopbouw.

Belangrijker nog is de 'vaste mantelzorgdag'-afpraak: elke woensdag is Ayaan vrij voor mantelzorg, en dit rooster staat een jaar van tevoren vast zodat ze doktersafspraken kan plannen. Haar team van zes

schoonmakers roteert om deze dag op te vangen. De CAO bevat ook 'acute mantelzorg-uren': 40 uur per jaar betaald verlof voor onvoorziene situaties (ziekenhuisbezoek, acute verslechtering) die Ayaan per uur zonder discussie kan opnemen.

Haar werkgever biedt via de CAO toegang tot een mantelzorgmakelaar: een professional die Ayaan helpt met het aanvragen van pgb, wmo-voorzieningen en andere regelingen. Deze ondersteuning is essentieel omdat Ayaan niet gewend is complexe administratieve procedures zelf uit te zoeken – de makelaar regelt 90% voor haar.

Ayaan ontvangt een pgb vanuit de Wmo van €650 per maand waarmee ze professionele thuiszorg inkoopt: een wijkverpleegkundige komt drie keer per week voor controle en medicatiebeheer. Ze maakt gebruik van een laagdrempelige mantelzorg-app (WijZorgen2040) die haar helpt plannen en contact te houden met de wijkverpleging.

De gemeente heeft in 2040 een 'Mantelzorg Steunfonds' voor werkende mantelzorgers met lage inkomens: Ayaan ontvangt €1.200 per jaar extra voor respijtzorg en onvoorziene kosten. Dit gebruikt ze voor twee weken tijdelijke opvang per jaar zodat ze op adem kan komen. Daarnaast heeft de Rijksoverheid een 'Mantelzorg Arbeidskorting' ingevoerd: werkende mantelzorgers met een inkomen onder €30.000 krijgen €850 belastingkorting per jaar – voor Ayaan een substantieel bedrag.

Ayaan's teamleider Petra (zelf 48 jaar en met ervaring als mantelzorger) speelde een cruciale rol. Petra merkte twee jaar geleden dat Ayaan vaker vermoeid was, soms vergeetachtig en gehaast vertrok – signalen van overbelasting. Ze nam zelf het initiatief voor een gesprek, niet tijdens een

formele evaluatie maar tijdens de koffiepauze: "Ayaan, ik zie dat je het druk hebt. Hoe gaat het thuis?"

Dit opende de deur. Ayaan durfde aanvankelijk niets te zeggen uit angst haar baan te verliezen. Petra evalueert elk kwartaal kort met Ayaan hoe het gaat en anticipeert op verslechtering van moeders situatie. Ze heeft ook duidelijk gemaakt dat als Ayaan een keer een dienst niet kan draaien door acute mantelzorg, ze gewoon belt – geen vragen, geen oordeel. Deze onvoorwaardelijke steun voorkomt dat Ayaan zich ziek meldt of met schuldgevoel werkt.

Ayaan heeft geleerd grenzen te stellen – iets wat haar in het begin erg moeilijk viel. Ze zorgt nu tussen 11:30 en 13:00 uur (na werk) en tussen 17:00 en 19:00 uur voor haar moeder, maar niet de hele avond. De rest neemt de professionele thuiszorg over. Op woensdag doet ze de 'grote' zorgtaken: doktersafspraken, boodschappen, administratie.

Ayaan heeft ook contact met twee andere schoonmakers in haar team die mantelzorger zijn – ze steunen elkaar praktisch en emotioneel. Dit informele netwerk blijkt net zo belangrijk als formele regelingen.

Voor ‘Werk en mantelzorg in 2040: bewustwording is niet genoeg’ is gesproken met:

Alice de Boer

Alice de Boer is senior wetenschappelijk medewerker bij het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en bijzonder hoogleraar Sociale ongelijkheid en informele hulp aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Haar onderzoek betreft combinatievraagstukken tussen mantelzorg en werk of scholing, met specifieke aandacht voor sociale verschillen in informele zorgverlening

Paul Boselie

Paul Boselie is hoogleraar Public Administration & Organization Science aan de Universiteit Utrecht en sinds augustus 2023 Chief Open Science (COS) aan dezelfde universiteit. Zijn onderzoek richt zich op strategisch HRM, talentmanagement en de prestaties van dienstverlenende organisaties met een publieke functie.

Marjolein Broese van Groenou

Marjolein Broese van Groenou is hoogleraar Informele zorg in een veranderende samenleving aan de afdeling Sociologie van de Vrije Universiteit Amsterdam. Zij is senior onderzoeker bij de Longitudinal Aging Study Amsterdam (LASA) en doet onderzoek naar mantelzorg, zorgnetwerken en de sociale context van veroudering.

Koen de Hek

Koen de Hek is beleidssecretaris zorg bij VNO-NCW en MKB-Nederland.

Edith Josten

Edith Josten is wetenschappelijk medewerker bij het SCP, waar zij sinds 2007 onderzoek doet naar de arbeidsmarkt. Haar werk omvat onderwerpen als thuiswerken, zzp'ers, arbeid en mantelzorg, en de positie van ouderen en lageropgeleiden op de arbeidsmarkt.

Wies Kerkvliet

Wies Kerkvliet is onderzoeker bij Stichting Werk&Mantelzorg, waar zij zich bezighoudt met de combinatie werk en mantelzorg. Zij adviseert werkgevers over het bespreekbaar maken van mantelzorg op de werkvloer en het ontwikkelen van preventief beleid om overbelasting en verzuim te voorkomen.

Klara Raiber

Klara Raiber is socioloog aan de Radboud Universiteit, waar zij op 2 juli 2024 promoveerde op onderzoek naar de arbeidsmarktgevolgen van mantelzorg. In haar proefschrift onderzocht zij hoe mantelzorg leidt tot lagere uurlonen en minder werktevredenheid, met specifieke aandacht voor genderongelijkheid.

Leo Rolf

Leo Rolf is vakspecialist Werkgeverszaken bij Techniek Nederland, gespecialiseerd in cao-onderhandelingen, arbeidsvoorwaarden en pensioen.

Eline Vos

Eline Vos is onderzoeker bij het RIVM en promoveerde in 2025 aan de Vrije Universiteit Amsterdam op onderzoek naar ondersteuning van werkende mantelzorgers. Zij ontwikkelde de Participatieve Aanpak voor werkende mantelzorgers, een methodiek waarmee werknemers en leidinggevendenden samen knelpunten in de werk-zorgbalans kunnen aanpakken.

Bronnen

- Anders leven en zorgen. Raad voor Volksgezondheid en Samenleving. 2022.
- Arbeidmarktkrapte: het nieuwe normaal. Maikel Volkerink, Frank van Moock en Maarten van Rooij. De Nederlandsche Bank. 2024.
- Arbeidsmarkt zorg in cijfers. Coenraad Sassen en anderen. Intelligence Group. 2025.
- Het demografisch potentieel voor mantelzorg zal na 2020 snel dalen. Sjoerd Kooiker en Andries de Jong. Website socialevraagstukken.nl. 2018.
- Making it work. Supporting informal caregivers in balancing paid work, personal life and informal care. Eline Vos. Vrije Universiteit Amsterdam. 2025.
- Mantelzorg onder werkenden. Edith Josten. Sociaal en Cultureel Planbureau. 2025.
- Meer integrale visie op mantelzorg nodig. Alice den Boer en anderen. Sociaal en Cultureel Planbureau. 2023.
- Toekomstverkenning mantelzorg aan ouderen in 2040. Sjoerd Kooiker en anderen. Sociaal en Cultureel Planbureau. 2019.
- Zorg en sociaal domein. Louise Dekker en Anderen. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. 2024.

(en daarnaast de bronnen geraadpleegd door Perplexity Pro, de AI-app die ik gebruik en die per zoekvraag de vijftig tot zeventig online traceerbare bronnen liet zien die geraadpleegd waren voor het antwoord)

