

Whitepaper

Werken en zorgen: De impact van mantelzorg

Feiten, verhalen en oplossingen



Voorwoord

Welkom bij de eerste whitepaper van ArboAnders. In alles wat we doen staat de mens centraal. Dat geldt ook voor deze uitgave, waarin we stilstaan bij een thema dat voor veel mensen een grote, maar vaak onzichtbare rol speelt: mantelzorg. Het raakt ons allemaal, direct of indirect, en verdient daarom aandacht.

Mantelzorg blijft vaak onder de oppervlakte, terwijl in Nederland één op de vier medewerkers werk combineert met intensieve zorg voor een naaste. Veel mantelzorgers besteden daar gemiddeld dertien uur per week aan, naast hun werk en gezin. Voor een grote groep, ruim 460.000 mensen, wordt deze zorg zelfs als zwaar overbelastend ervaren. Dat zijn indrukwekkende cijfers die laten zien hoe groot de impact van mantelzorg is op onze samenleving en op de werkvloer.

Voor mij werd die impact extra duidelijk door de persoonlijke verhalen van mijn collega's die in deze whitepaper zijn opgenomen. Hun openheid en eerlijkheid hebben mij geraakt. Hoewel ik veelal op individueel niveau op de hoogte ben, kwam het door alle verhalen achter elkaar te lezen opnieuw bij mij binnen hoeveel collega's feitelijk topsport bedrijven om alle ballen in de lucht te houden. Ze laten zien dat mantelzorg niet alleen draait om regelen en zorgen, maar ook om liefde, loyaliteit en het voortdurend zoeken naar balans tussen thuis en werk. Ik ben trots dat zij hun ervaringen willen delen. Hun verhalen geven deze publicatie een menselijkheid en diepte die precies past bij wie wij als ArboAnders willen zijn.

Bij ArboAnders geloven we dat werk in de eerste plaats over mensen gaat. Over hun ontwikkeling, hun gezondheid, hun kracht en soms ook hun kwetsbaarheid. Dat is de kern van onze visie, waarin we verder kijken dan verzuim en de mens achter de medewerker centraal stellen. Mantelzorg laat misschien wel het duidelijkst zien hoe belangrijk het is om die visie vast te houden. Wie werk en zorg combineert, doet dat vaak vanuit liefde voor een naaste, maar draagt tegelijkertijd een grote verantwoordelijkheid die soms zwaar kan wegen.

Ook buiten ArboAnders zien we hoe groot de impact van mantelzorg kan zijn. Daarom nemen wij deel aan MantelzorgBalans, een initiatief van het UMCG dat samen met mantelzorgers en professionals is ontwikkeld. Deze digitale tool helpt mensen die zorgen voor een ongeneeslijk zieke naaste om overzicht te houden, hun grenzen te bewaken en ruimte te maken voor zichzelf. In het project wordt onderzocht hoe professionals in hun dagelijkse praktijk mantelzorgers het beste kunnen ondersteunen. Het gaat om mensen die werken in de huisartsenzorg, de thuiszorg, het sociale domein en ook om professionals binnen bedrijven. Op deze manier dragen wij eraan bij dat mantelzorgers niet alleen de zorg voor een naaste kunnen volhouden, maar zich ook echt gesteund weten door de mensen om hen heen.

Met deze whitepaper willen wij niet alleen kennis delen, maar ook uitnodigen tot bewustwording en gesprek. Mantelzorg is geen onderwerp dat zich uitsluitend thuis afspeelt. Het raakt het dagelijks functioneren van medewerkers en heeft invloed op inzetbaarheid, energie en welzijn. Daarom is het belangrijk dat werkgevers en leidinggevenden ruimte creëren om dit onderwerp bespreekbaar te maken en samen te kijken naar wat nodig is om werk en zorg in balans te houden.

Ik hoop dat deze whitepaper inspireert om mantelzorgers op de werkvloer beter te herkennen en te ondersteunen. Het is mijn wens dat organisaties door deze publicatie worden aangemoedigd om met meer begrip en aandacht naar dit thema te kijken. Juist wanneer het leven ingewikkeld is, is het belangrijk dat iemand zich gesteund weet op het werk. Bij ArboAnders staan we klaar om onze klanten en hun medewerkers te ondersteunen bij vragen over mantelzorg, zodat niemand er alleen voor hoeft te staan.

Ik wens u veel inspiratie en inzicht bij het lezen van deze eerste whitepaper.

Anne Hoekstra
Algemeen Directeur ArboAnders

Werken en zorgen: **De impact van mantelzorg**

Mantelzorg is vaak onzichtbaar. Een collega die altijd wat gehaast binnenkomt, een medewerker die net wat vaker vrij vraagt, of iemand die in de pauze snel belt met thuis. Maar achter die momenten gaat vaak een wereld schuil van zorgen, regelen en balanceren.

Steeds meer mensen combineren hun werk met intensieve zorg voor een naaste. In stilte worstelen zij met zorgen, emotie, tijd, energie en soms ook schuldgevoel. Wat doet dat met hun beschikbaarheid voor arbeid. En vooral: wat kun je als werkgever betekenen?

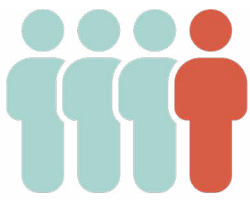
In deze whitepaper belichten we mantelzorg op de werkvloer vanuit verschillende perspectieven. Praktisch, persoonlijk en preventief. Want achter elk cijfer schuilt een verhaal, en achter ieder verhaal staat een mens.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Werken en zorgen: De impact van mantelzorg	2
Inhoudsopgave	3
Mantelzorg in beeld: de impact in cijfers	4
Wat cijfers (niet) vertellen	5
Het verhaal van Annet	6
Wat kun je doen als werkgever?	8
Het verhaal van Fanny	9
Signalen herkennen: Wat een PMO laat zien	12
Schuldgevoel dat blijft	13
Keuzes maken: Het SOC-model en mantelzorg	14
Het verhaal van Olav	15
De kracht van de dialoog	18
Vier manieren waarop werk en privé elkaar beïnvloeden	19
Het verhaal van Femke	20
Zorg na zorg	21
Best practices voor werkende mantelzorgers	22
Bewuste aanpassingen die je nu kunt doen als organisatie	23
De laatste momenten zijn het meest kostbaar	24
Hulp voor mantelzorgers	26
Supportive Leadership als de basis bij mantelzorggesprekken	27
Het verhaal van Alies	28
De rol van de arbodienst bij mantelzorg	28
Bronnen	29

Mantelzorg in beeld: de impact in cijfers

Mantelzorg raakt ons allemaal. Vandaag al combineert één op de vier werknemers werk met de zorg voor een naaste. En de druk neemt toe: door de vergrijzing verwacht het kabinet dat in 2040 elke Nederlander in meer of mindere mate voor een naaste zal zorgen.



1 op de 4
werknemers
is mantelzorger

Dat zijn ongeveer 2 miljoen mensen

31%

van de werkende
vrouwen
is mantelzorger

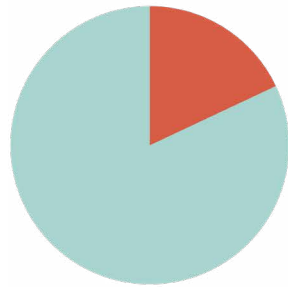
22%

van de werkende
mannen



1 op de 10
mantelzorgers
voelt zich
zwaar
belast

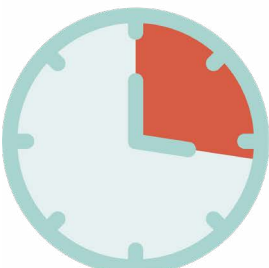
Bij intensieve mantelzorg van
8+ uur per week is dat
zelfs **1 op de 4**



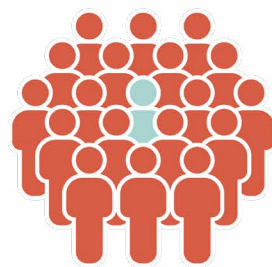
18%
van ziekteverzuim
is mantelzorg-
gerelateerd

30%

van de mantelzorgers
praat niet
over hun situatie
met hun werkgever



Mantelzorgers zijn
gemiddeld
13 UUR
per week kwijt
aan mantelzorg



In 2040
draagt waarschijnlijk
elke Nederlander
zorg voor
een naaste

Cijfers afkomstig uit CBS (2023, 2024), SCP (2020), Stichting Werk & Mantelzorg (2022), MantelzorgNL (2024), Rijksoverheid (2024), en VZinfo (2024).

Wat cijfers (niet) vertellen

Stel je een teamvergadering voor met tien collega's. Grote kans dat er twee of zelfs drie in stilte hun agenda afstemmen op een zieke ouder, een partner die zorg nodig heeft of een kind dat extra begeleiding vraagt. Mantelzorgers zijn overal, en vaak zonder dat we het doorhebben.

De cijfers zijn duidelijk. 1 op de 4 werknemers verleent mantelzorg voor gemiddeld dertien uur per week. Voor 460.000 mensen is het zwaar overbelastend. (Stichting Werk & Mantelzorg, 2022). Maar wat betekent dat nou echt?

Verhalen achter de cijfers

Cijfers vertellen niet hoe dat voelt, mantelzorg.

Hoe iemand in de ochtend met een knoop in hun maag naar kantoor gaat, omdat ze hun moeder alleen hebben achtergelaten. Ze vangen niet het schuldgevoel van iemand die hun kind niet naar de sportclub kan brengen omdat er een spoedoverleg op het werk tussendoor komt en hun partner langdurig ziek is.

En ze vertellen ook niet dat veel mantelzorgers liever zwijgen, omdat ze bang zijn dat collega's of leidinggevenden het toch niet begrijpen. (Stichting Werk & Mantelzorg, 2022).

Meer dan een privékwestie

Mantelzorg kan vaak worden gezien als iets wat je "erbij" doet. Een privézaak. Maar de werkelijkheid is dat de impact doorwerkt op de werkvloer. Mantelzorgers melden zich vaker ziek, zijn dan vaak langer ziek, en kunnen veel stress ervaren. Hun teams krijgen onbedoeld te maken met hogere werkdruk, en werkgevers zien productiviteit en werkgeluk onder druk staan. (TNO, 2023; Stichting Werk & Mantelzorg, 2022; MantelzorgNL, 2023)

Daarom is mantelzorg niet alleen een persoonlijk verhaal, maar ook een organisatievraagstuk. Want als werkgever of collega kun je vaak meer doen dan je denkt: door het gesprek te openen, beleid te maken dat ruimte geeft, en vooral door te laten merken dat iemand gezien wordt.

Mensen echt zien

De cijfers helpen om de omvang zichtbaar te maken. Maar om echt te begrijpen wat mantelzorg betekent delen we graag meer dan dat. Want achter elk getal staat iemand die probeert alle ballen in de lucht te houden, en die zich afvraagt of het nog wel gaat. Daarom vind je in deze whitepaper persoonlijke verhalen, tips van professionals, en handvatten voor werkgever en werknemer.



Je houdt van iemand, dus je doet het gewoon

Annet Hoekstra werkt al acht jaar bij ArboAnders, als vertrouwenspersoon en als adviseur arbeid en verzuim. Ze is moeder van drie kinderen, en toen de gezondheid van haar moeder achteruitging stond ze vanzelfsprekend voor haar klaar. Pas later ontdekte ze dat ook de steun die ze een goede vriendin bood, eigenlijk mantelzorg was.

“Mijn moeder had PSMA, een vorm van ALS,” vertelt Annet. “Tijdens corona reed ik elke week de Afsluitdijk over om bij haar te zijn. Eerst hielp ik mijn vader met praktische dingen: boodschappen, de was, schoonmaken, het was eigenlijk een tweede huishouden” Later werd het persoonlijker: nagels lakken, bloemen schikken, gewoon kletsen. “Dat waren kleine lichtpuntjes, terwijl je weet dat het einde dichterbij komt.”

Die periode was zwaar, maar ook waardevol. “Je doet het gewoon, want je houdt van iemand. Pas later dringt door hoeveel het eigenlijk van je vraagt.” Terwijl ze dit vertelt, wordt de emotie voelbaar. Vooral als ze terugdenkt aan de laatste maanden, waarin ze haar moeder niet alleen praktische steun gaf maar ook intieme zorg, zoals haar helpen met de sondevoeding. “Ik blijf me afvragen: heb ik wel genoeg gedaan? En tegelijk denk ik: ja, we hebben het gedaan. Dat maakt me trots, maar het blijft ook een gemis.”

Een tijd na het overlijden van haar moeder werd een vriendin ernstig ziek. Ook toen stond Annet klaar. “Dat voelde hetzelfde, en toch had ik pas later door dat dat óók mantelzorg was. Bij mantelzorg denk je vaak aan familie, maar dit was niet minder intens.”

Wat haar in de tijd waarin ze mantelzorg verleende hielp, was steun van haar werkgever en zorgverlof. Toch vindt ze het systeem soms wrang. “Op dat moment ben je niet bezig met je eigen inkomen en doe je het gewoon. Maar ik kan me voorstellen dat het voor sommige werknemers demotiverend is, of zelfs voelt als een straf, omdat ze het geld niet kunnen missen.” De belangrijkste les die Annet meeneemt: beter grenzen stellen. “Nee zeggen zonder schuldgevoel, dat leer ik nog steeds. Je wilt alles doen voor de ander, maar het is net zo belangrijk om voor jezelf en je gezin te zorgen. Pas dan kun je er echt zijn voor degene die jou nodig heeft.”

Wat zegt de wetenschap

Zorgprofessionals die naast hun werk ook mantelzorger zijn, dragen vaak een dubbele last. Ze zorgen overdag professioneel en 's avonds privé, waardoor stress en vermoeidheid sneller oplopen. Juist in deze groep is het risico op overbelasting extra groot, en steun vanuit de werkgever maakt hier het verschil.

(Tuithof et al., 2016)

Wat kun je doen als werkgever?

Mantelzorgers zijn er vaker dan je denkt. Maar zie je ze ook? Femke Tinga is arboverpleegkundige bij ArboAnders, en in haar spreekkamer hoort ze regelmatig verhalen die tussen de regels door gaan over mantelzorg. Mensen zorgen voor een zieke partner, een ouder met dementie of een kind met een beperking. Maar vaak herkennen ze zichzelf niet eens als mantelzorger.

“Ze vinden het normaal,” vertelt Femke. “Je houdt van iemand, dus dan help je toch?” Precies dat maakt het zo moeilijk om hulp te vragen, laat staan om aan te geven dat het eigenlijk niet meer te doen is. “Mensen willen hun werkgever niet tot last zijn.

En als ze het dan toch bespreken, is het vaak al te zwaar aan het worden.”

Kleine aanpassingen, groot verschil

Wat kun je als werkgever doen? Volgens Femke hoeft het niet ingewikkeld te zijn. Soms helpt het al om werktijden iets aan te passen, een ander ritme te zoeken of tijdelijk wat minder belastende taken te geven. Zeker als de mantelzorg zich vooral rond bepaalde dagdelen afspeelt. “Kijk of iemand wat later kan beginnen of een paar lichtere taken kan oppakken. Kleine dingen maken vaak al veel verschil.”





Ook raadt ze aan om de vakantie van medewerkers te beschermen. “Ik zie vaak dat mantelzorgers hun vakantiedagen inzetten om het thuis allemaal draaiende te houden. Dat begrijp ik heel goed,” zegt Femke, “maar het is wel een risico. Want juist die vakantie heb je nodig om echt op te laden.”

Denk verder dan de regels

Er zijn wettelijke regelingen, zoals kortdurend zorgverlof of aanpassing van werktijden. Maar Femke benadrukt dat het echte verschil zit in maatwerk. Wat heeft deze medewerker, in deze situatie, nu nodig? “Het begint bij luisteren. Niet iedereen heeft behoefte aan hetzelfde. Wat voor de één werkt, werkt voor de ander juist niet.”

Ze noemt het voorbeeld van een werkgever die samen met de medewerker keek naar een nieuwe weekindeling. Werk tot halverwege de middag, daarna kinderen van school halen, en 's avonds het werk afronden. “Dat gaf ruimte. Niet alleen praktisch, maar ook mentaal.”

Sta mantelzorgers bij

Naast praktische oplossingen is mentale steun minstens zo belangrijk. “Als iemand langdurig voor een zieke partner zorgt, komt daar vaak veel verdriet, rouw of schuldgevoel bij kijken. Het is belangrijk dat mensen weten waar ze terecht kunnen. Bij een bedrijfsarts, POH-GGZ of een loket in de buurt.”

Volgens Femke hoeft je als werkgever niet alles te weten of op te lossen. “Maar je kunt wel naast iemand gaan staan. Dat alleen al geeft lucht.”

De drie fases van overbelasting in mantelzorg

Mantelzorg begint vaak klein. Een boodschap meenemen, even meerijden naar de dokter, een extra belletje tussendoor. Maar ongemerkt kan het steeds meer worden. En voor je het weet, draait je leven mee op het ritme van de zorg. Onderzoek laat zien dat mantelzorgers vaak drie fases doorlopen (Ward-Griffin et al., 2010).

1. Making it work

Het lukt nog prima

In het begin lukt het meestal goed om werk, zorg en privé te combineren. Je regelt, puzzelt en schuift met agenda's. Met steun van je omgeving voelt het nog werkbaar. Je hebt het gevoel dat je grip houdt, ook al vraagt het energie.

Iemand helpt hun vader een middag per week met boodschappen en kan dat prima inplannen naast hun werk.

2. Working to manage

Het begint te schuren

Langzaam merk je dat de balans zoekraakt. Je energie loopt weg, kleine irritaties stapelen zich op. Het kost meer moeite om je te concentreren, je slaapt slechter en je sociale leven schiet erbij in. Je houdt alles nog overeind, maar het gaat ten koste van jezelf.

Iemand gaat vakantiedagen gebruiken om mantelzorg te doen in plaats van echt even bij te tanken.

3. Living on the edge

Overbelasting dreigt

In deze fase staat uitval voor de deur. Je voelt je opgebrand, lichamelijke klachten steken de kop op en soms komt er ook schuldgevoel bij kijken: je doet zo je best, maar het voelt nooit genoeg. Dit is het moment waarop ingrijpen nodig is, want zo houd je het niet vol.

Iemand kan hun werk niet meer goed doen omdat de zorgen om thuis continu in hun hoofd zitten en ze lichamelijk uitgeput raken.

Pas toen zij het zei, zag ik dat ik mantelzorger was

Fanny Louwsma, applicatiebeheerder bij ArboAnders, was veertien jaar lang mantelzorger voor haar moeder. "Dat begon met lichte ondersteuning, zoals samen boodschappen doen of haar meenemen naar de winkel," vertelt ze. "Het werd langzaam intensiever, en voor je het weet run je eigenlijk twee huishoudens."

In die jaren waren er ook veel mooie momenten. "Ik heb echt hele leuke herinneringen aan de tijd samen met haar," herinnert Fanny. "Ook in de zorgmomenten zaten vaak kleine dingen die waardevol waren. Ik kijk er op terug met het gevoel: wat mooi dat ik dit voor haar heb kunnen doen."

Die herinneringen zijn dierbaar, maar de zorg vroeg tegelijk ook veel van haar. "Ik stond eigenlijk 24 uur per dag paraat. Zelfs als ik op mijn werk was en ze belde, dan moest ik hals over kop naar huis." Gelukkig wist haar werkgever van haar situatie, en werd er meegedacht. "Ik heb een keer een half jaar zorgverlof opgenomen. Ook heb ik altijd heel open en vrij kunnen bewegen."

Ook ervaaarde Fanny veel steun van haar man. "Hij hielp me met het huishouden," vertelt ze. "Hij zorgde ervoor dat het thuis soepel bleef lopen wanneer ik meer tijd met mijn moeder doorbracht."

Ook ging hij naar haar moeder toe als zij dat niet kon en ondersteunde hij daar in de dagelijkse taken.

Een belangrijk moment was toen een verpleegkundige letterlijk zei: 'Je bent nu mantelzorger.' "Ik had dat zelf nog niet zo benoemd," zegt Fanny. "Eerst deed ik wat huishoudelijke taken, maar toen ik ook dagelijks medische verzorging moest doen, zei zij: jij bent mantelzorger. Toen drong het pas echt tot me door."

Het laatste jaar met Fanny's moeder was soms moeilijk, maar ook daar ziet ze lichtpuntjes. "Ik heb nog heel veel goede gesprekken met haar gehad," vertelt ze. "Ik dacht wel eens dat ik haar in de steek liet omdat ik hulp had ingeschakeld. Maar zij zei juist: het werd gewoon te veel voor één persoon. Dat gaf me rust."

Terugkijkend ziet Fanny maar één ding dat ze echt anders zou doen. "Ik zou misschien eerder hebben willen weten wat er mogelijk was in ondersteuning vanuit mantelzorgorganisaties of de gemeente," legt ze uit. "Nu heb ik heel veel zelf gedaan en dat is soms best moeilijk. Je doet het met liefde, maar het wordt op een gegeven moment best veel."

Signalen herkennen: Wat een PMO laat zien

Mantelzorg is vaak niet het eerste waar mensen over beginnen als je vraagt hoe het gaat. Maar wie goed kijkt, hoort het toch terug. In signalen van stress, verstoorde balans of pure uitputting. Volgens PMO-adviseur Diny Galama ligt daar juist de kracht van een goed Preventief Medisch Onderzoek: het maakt zichtbaar wat anders onzichtbaar blijft.

Horen wat er niet wordt gezegd

In de gesprekken die Diny voert, komt mantelzorg regelmatig ter sprake. "Bij een PMO krijg je niet alleen cijfers," vertelt ze. "Je krijgt context. Achter een hoge stressscore zit een verhaal. En dat verhaal gaat soms niet over werk, maar over wat iemand eraan moet dragen."

Sinds kort is mantelzorg expliciet opgenomen in de PMO-vragenlijsten van Preventie&Werk, maar ook daarvoor kwam het onderwerp al vaak indirect ter sprake. "Zodra de werk-privébalans scheef staat, ga je doorvragen. En dan blijkt iemand bijvoorbeeld intensief te zorgen voor een partner, ouder of kind."

Vroege signalen van overbelasting

De eerste tekenen van overbelasting zijn niet altijd dramatisch. Soms zijn ze subtiel.

Een kort lontje. Minder focus. Kleine verzuimmomenten die zich langzaam opstapelen. Of iemand die zegt: "Ik weet niet meer wat ik eerst moet doen."

"Mensen proberen alles draaiende te houden," vertelt Diny. "Maar op twee fronten maximaal moeten presteren dat houdt niemand vol." Toch proberen mantelzorgers dat vaak veel te lang wel te doen. "Zeker mantelzorgers cijferen zichzelf vaak weg. Die zetten altijd een ander eerst, en juist daarom vallen ze niet meteen op."

De signalen waar Diny op let bij een PMO? "Stresscores die hoger zijn dan gemiddeld, en verstoorde werk-privébalans, problemen met vermoeidheid en concentratie, minder werkplezier en kortdurend verzuim dat zich steeds vaker herhaalt."



Wat doet mantelzorg met iemand?

Een belangrijk aandachtspunt is de leefstijl die onder druk komt te staan. Diny ziet het vaak: mensen die geen tijd meer nemen om te eten, te bewegen, te ontspannen of genoeg te slapen. "Ze zijn continu aan. Dat zie je terug in hun energiebalans, maar ook in hun mentale veerkracht."

Een PMO helpt dan om die patronen inzichtelijk te maken. Niet door te oordelen, maar door te spiegelen. "Soms is één vraag al genoeg om iemand aan het denken te zetten," zegt Diny. "Hoeveel tijd heb je de afgelopen maand voor jezelf gehad?"



Wat doe je met die inzichten?

De waarde van een PMO zit volgens Diny niet in de cijfers, maar in wat je ermee doet. Voor werkgevers ligt er een kans om eerder het gesprek aan te gaan, ook als medewerkers zelf nog niet aan de bel hebben getrokken. Dat vraagt geen groot beleid, maar vooral aandacht.

- Benoem het thema in een MTO of teamoverleg
- Zorg dat mensen weten bij wie ze terecht kunnen
- Bied hulp aan en kijk samen naar passende oplossingen
- Zie je kortdurend verzuim, vermoeidheid of stress toenemen? Vraag wat er speelt.
- En vooral: maak het normaal om het erover te hebben

Preventie begint met kijken en luisteren

Volgens Diny hoeft ondersteuning niet ingewikkeld te zijn. Het begint bij zien wat er speelt en erkennen dat mantelzorg impact heeft, ook op het werk. Een PMO kan daarin een waardevol vertrekpunt zijn. Niet om problemen vast te leggen, maar om ze op tijd bespreekbaar te maken.

"Als mensen zich gezien voelen, blijven ze in beweging," zegt Diny. "En daar gaat het uiteindelijk om: dat je samen voorkomt dat zorgen omslaan in uitval."

Schuldgevoel dat blijft

Hij had een drukke baan, twee jonge kinderen, en een vrouw met een zware depressie. Thuis was de situatie fragiel. Elke dag moest hij schipperen, balanceren, bijsturen, en het viel hem zwaar.

Gelukkig dacht zijn werkgever goed mee. Hij kon 's middags stoppen om de kinderen op te halen en werkte dan 's avonds nog even verder. "Dat was allemaal heel netjes geregeld," vertelt de betrokken professional van ArboAnders die hem begeleid. "Maar je zag dat het hem mentaal bleef opbreken."

Zijn mantelzorg draaide namelijk niet alleen om zorgtaken. Hij moest ook omgaan met verdriet, onzekerheid, angst en de constante druk om het vol te houden. In zijn geval liep die druk steeds verder op, tot het misging. Hij ging toch een keer een middag naar kantoor, er even tussenuit. Steeds vaker vroeg hij zich af of hij het goed genoeg deed. Of hij er wel genoeg was, op de juiste momenten.

"Hij vertelde dat hij het elke keer zwaar vond om op kantoor te gaan werken," zegt de zorg professional. "Het voelde voor hem alsof hij zijn vrouw in de steek liet, ook al was het maar voor een paar uurtjes. Terwijl hij al op zijn tandvlees liep, gaf hij zichzelf de schuld van elk moment dat hij er niet kon zijn."

Zijn werkgever bleef naast hem staan, gaf ruimte, luisterde, en bleef regelmatig checken hoe het ging. Toen dat niet genoeg bleek te zijn kwam er ook professionele hulp bij voor zijn mentale draagkracht. "Dat maakte verschil," zegt de betrokken professional. "Niet omdat de zorgen verdwenen, maar omdat hij het niet meer alleen hoefde te dragen."

Er zijn grenzen aan wat werk kan opvangen, maar met ondersteuning moet soms verder gaan dan flexibele uren. "Je kunt als werkgever niet alles voorkomen of aanpassen, maar je kunt wel een veilige basis bieden waarop iemand kan blijven staan." Want dat maakt, zeker in zulke zware situaties, echt het verschil.



Keuzes maken

Het SOC-model en mantelzorg

Iedereen combineert meerdere rollen tegelijk: werk, gezin, zorg en vrije tijd. Dat vraagt om bewuste keuzes. Het SOC-model (Selectie, Optimalisatie en Compensatie) laat zien hoe mensen hun energie kunnen verdelen en balans houden tussen die verschillende rollen. Recent onderzoek bevestigt dat deze strategieën ook helpen om werkdruk en zorgtaken beter te combineren en het welbevinden op het werk te versterken (Moghimi, Scheibe & Zacher, 2022).

● **Selectie**

Kies waar je je aandacht op richt. Niemand kan alles tegelijk. Door prioriteiten te stellen, bewaar je energie voor wat echt belangrijk is.

Voor mantelzorgers kan dat betekenen dat ze besluiten minder (vrijwilligers)werk te doen, zodat er ruimte blijft voor zorg en werk.

● **Optimalisatie**

Gebruik hulpmiddelen en strategieën om beter te presteren in wat je belangrijk vindt. Dat kan gaan om planning, routines of het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden.

Een mantelzorger kan bijvoorbeeld afspraken slim combineren: onderweg naar werk meteen ook de apotheek langs.

● **Compensatie**

Sommige taken zijn te zwaar of kosten te veel tijd. Dan helpt het om hulp te vragen of bepaalde taken uit te besteden.

Een mantelzorger kan thuiszorg inschakelen voor medische handelingen, zodat er tijd en energie overblijft voor emotionele steun aan een naaste.

Je beseft achteraf pas hoeveel het eigenlijk is

Olav werkt als adviseur arbeid en verzuim en preventiemedewerker bij ArboAnders. Professioneel spreekt hij vaak met werkgevers en werknemers over mantelzorg, maar pas toen zijn moeder overleed realiseerde hij zich: ik was zelf al jaren mantelzorger.

“Mijn moeder was ruim tachtig, en eigenlijk ging het al een aantal jaren fysiek steeds minder,” vertelt Olav. “Dan ga je steeds meer doen: boodschappen, schoonmaken, later ook meegaan naar de arts.” Samen met zijn broer verdeelde hij de taken. “Eerst voelt dat als kleine dingen, maar ongemerkt wordt het steeds meer.”

Dat was goed te doen, tot zijn broer tijdelijk ziek uitviel. “Toen nam ik ook zijn deel over. Voor mijn moeder, maar ook voor zijn gezin,” zegt hij. “Dat voelde vanzelfsprekend. Je denkt er niet over na en je doet het gewoon.” Pas nu hij erop terugkijkt ziet hij wat het met hem deed. “Achteraf zie je pas hoeveel energie dat eigenlijk kostte.”

In de zomer van 2024 ging zijn moeder plotseling hard achteruit. “We hadden net geregeld wat ze qua zorg wel en niet meer wilde, en vier weken later zakte ze fysiek in.” Toen ging het razendsnel. Zeven weken later was ze er niet meer. “In die tijd vloog ik elke dag heen en weer naar ziekenhuis en verzorgingshuis. Je wilt er gewoon bij zijn.”

Naast de praktische zorg waren er ook de zorgen in zijn hoofd. “Ik werkte deels in Joure en deels thuis in Hoogeveen. Op kantoor dacht ik vaak: stel dat er nu iets gebeurt, dan kan ik niet zomaar naar haar toe. Die onrust draag je mee, en dat kost energie. Het sluipt erin, net als de zorg zelf.”

Na haar overlijden vielen alle zorg en zorgen ineens weg. “Ik zat op de bank en dacht: ik heb tijd over. Dat klinkt misschien raar, maar dan beseft je pas hoeveel je gedaan hebt. Al die kleine dingen bij elkaar zijn intensief en veel intenser dan je zelf doorhebt.”

Olav ziet dat als de belangrijkste les: mantelzorg is vaak onzichtbaar. “Je denkt: ik help gewoon. Maar onderschat het niet. Het is zwaar, ook al voelt het normaal. Pas als je het erkent, kun je er beter mee omgaan.”

Wat zegt de wetenschap

Mantelzorg vraagt veel, maar geeft ook veel terug. Onderzoek laat zien dat zorg voor een naaste niet alleen stress geeft, maar ook trots en voldoening kan geven. Juist die combinatie maakt erkenning en steun op het werk zo belangrijk.

(Sarffoo Kasmaei et al., 2025 — alle genoemde bevindingen komen uit dezelfde studie.)

De kracht van de dialoog

Mantelzorg komt meestal niet met een verzuimmelding, maar met signalen die moeilijker te vangen zijn. Wat dan nodig is, is niet direct een oplossing, maar een goed gesprek. Een gesprek waarin iemand ruimte voelt om te vertellen wat er speelt, en vooral wat dat met hen doet. "Dat kan vaak al zoveel helpen," zegt Maaïke van Ellen, HR business partner bij ArboAnders.

Geen lijstje, maar echt contact

Volgens Maaïke begint een goed gesprek niet met het juiste formulier of een checklist met vragen, maar met de houding van degene die het gesprek voert. "Als iemand zegt: 'het is druk', dan kun je denken: oké, genoteerd, volgende punt. Maar je kunt ook blijven hangen en vragen: Wat maakt het druk?" Dat klinkt simpel, maar vraagt iets van de leidinggevende: rust, ruimte en oprechte interesse. "Je moet geen haast hebben om meteen naar een oplossing te gaan," zegt Maaïke. "Je moet juist samen onderzoeken: hoe gaat het nu echt?"

Daarom benadrukt Maaïke hoe belangrijk het is dat leidinggevenden hun eigen neiging tot invullen herkennen. "Je hoeft niet precies te weten wat je moet zeggen," zegt ze. "Als je maar de tijd neemt en er echt bent. Mensen voelen haarfijn aan wanneer het gesprek er alleen is omdat het 'moet'."

Geen regie overnemen

Dat is dan ook een valkuil die ze vaak ziet: leidinggevenden die te snel de oplossing invullen. "Ze willen helpen, en dat is heel begrijpelijk. Maar als je niet eerst het verhaal hoort, sla je soms de plank volledig mis. Dan wordt er een rooster aangepast terwijl het echte knelpunt thuis ligt. Of er wordt een begeleidingstraject ingezet terwijl iemand vooral behoefte heeft aan rust en begrip."

Volgens Maaïke is het belangrijk dat de regie bij de medewerker blijft. "Probeer niet te veel in te vullen of te sturen. Sta naast iemand en ontdek samen wat er mogelijk is."



En als het even niet duidelijk is, is dat ook oké." Ze ziet regelmatig dat gesprekken niet goed op gang komen omdat medewerkers voelen dat er al een bepaalde verwachting in de lucht hangt. "Dan zeggen mensen liever niks. Of ze geven sociaal wenselijke antwoorden. Terwijl dat precies het moment is om juist even stil te staan."

De waarde van tijd en veiligheid

Daarom benadrukt Maaïke dat deze gesprekken tijd kosten. "Je kunt niet verwachten dat iemand binnen tien minuten alles op tafel legt. Zeker als het gaat over mantelzorg, waar vaak veel emotie, twijfel of schuldgevoel bij komt kijken." Wat dan nodig is, is niet meer vragen, maar meer ruimte.



"Het gaat er niet om wat je allemaal moet zeggen. Het gaat erom wat iemand nodig heeft om zich veilig genoeg te voelen om iets te delen." Dat betekent ook: accepteren dat er stiltes vallen. Dat iemand zegt 'ik weet het niet'. En dat je als werkgever niet meteen in de actiestand hoeft te schieten. "Soms is samen even niks doen het krachtigste wat je kunt doen. Gewoon aanwezig zijn, en laten zien: we zoeken het samen uit."

Samen zoeken naar wat werkt

Maar, een goed gesprek vraagt ook om gezamenlijke verantwoordelijkheid. "De medewerker kent de zorgsituatie, de werkgever kent de mogelijkheden op het werk. Je hebt elkaar nodig om tot een oplossing te komen die echt past." Als die samenwerking ontbreekt wordt een goed gesprek bijna onmogelijk.

Daarom is het volgens Maaïke essentieel dat het niet gaat over controle of beoordeling, maar over samenwerking. "Het moet veilig zijn om te zeggen: ik red het even niet. Zonder dat daar meteen een oordeel of consequentie aan hangt." Ze vat het mooi samen: "Het gesprek is geen interventie. Het is het begin van een gezamenlijk proces."

Maaïke benadrukt dat een goed gesprek begint bij menselijk contact, maar dat de organisatie ook een verantwoordelijkheid heeft.

“Het is mooi als leidinggevenden het gesprek goed voeren, maar het werkt pas als de organisatie de randvoorwaarden creëert. Zonder tijd, ruimte en vertrouwen blijft het bij goede bedoelingen.”

Volgens haar hoort mantelzorg daarom structureel thuis in het beleid voor duurzame inzetbaarheid. “Iemand die tijdelijk minder belastbaar is, hoeft niet minder betrokken te zijn. Als je samen kijkt naar wat wél kan, blijven mensen vaak juist langer aan boord.”

Daarvoor is meer nodig dan alleen goede gesprekken. “Leidinggevenden moeten signalen kunnen herkennen, flexibel kunnen schakelen en dit goed afstemmen met het team. Dat vraagt aandacht op organisatieniveau.” Ze vat het samen: “Het gesprek is het begin, maar de organisatie moet het vervolg dragen.”

Niet oplossen, maar ondersteunen

Maaïke benadrukt dat er geen vaste vorm is voor deze gesprekken. “Iedere situatie is anders. Je moet steeds opnieuw kijken: wat speelt hier, en wat heeft deze medewerker nodig?” Juist daarom werkt een standaardoplossing meestal niet. “Als je iets regelt zonder eerst echt te begrijpen wat het probleem is, dan moet je het negen van de tien keer later opnieuw doen.”

Haar advies aan werkgevers: wees niet bang voor het ongemak. “Durf in het niet-weten te blijven. Dat is niet passief, dat is betrokken zijn zonder over te nemen.” En als er wél iets geregeld moet worden? Dan is dat mooi. “Maar dan komt het voort uit wat iemand echt nodig heeft, niet uit onze reflex om snel iets op te lossen.”

Do's en Don'ts in een goed gesprek

Do's

- **Luister open** – laat de ander vertellen zonder meteen te sturen.
- **Verken samen** – stel vragen als: Wat betekent dit voor jou? Wat helpt nu het meest?
- **Geef ruimte** – accepteer ook als iemand het even niet weet.
- **Erken de impact** – toon begrip voor de belasting, ook als die onzichtbaar is.
- **Blijf beschikbaar** – bied een continu gesprek, geen eenmalig moment.

Don'ts

- **Dingen invullen** – ga er niet vanuit dat je weet wat iemand nodig heeft.
- **Snel fixen** – oplossingen werken pas als het probleem goed begrepen is.
- **De ouderrol** – voorkom dat je gaat sturen of controleren.
- **Bagatelliseren** – zinnen als “Dat heeft iedereen wel eens” doen meer kwaad dan goed.
- **Het team negeren** – houd rekening met de omgeving waarin aanpassingen landen.

Vier manieren waarop werk en privé elkaar beïnvloeden

Werk en privé lopen tegenwoordig meer dan ooit in elkaar over. Hybride werken, zorgtaken en een volle agenda vragen om bewuste keuzes. Onderzoek laat zien dat werk en privé elkaar op verschillende manieren kunnen versterken of juist belasten. (Abdel Hadi et al., 2022; TNO, 2023).

● **Werk ondersteunt privé – positief**

Een flexibele of ondersteunende werkomgeving draagt bij aan meer balans en energie in iemands privéleven. Denk aan aangepaste werktijden, thuiswerkmogelijkheden of begripvolle leidinggevendenden.

Voor mantelzorgers kan dat betekenen dat zij dankzij flexibele uren hun ouder naar een ziekenhuisafpraak kunnen brengen zonder dat dit ten koste gaat van hun werkdag.

● **Privé versterkt werk – positief**

Wat iemand thuis meemaakt kan juist ook kracht geven op het werk. Persoonlijke ervaringen, betekenisvolle relaties of het zorgen voor anderen geven vaak energie en zingeving die iemand meeneemt naar de werkvloer.

Een mantelzorger die waardevolle momenten beleeft met een naaste, kan daar energie uit halen en met meer veerkracht en motivatie aan het werk.

● **Werk beïnvloedt privé – negatief**

Hoge werkdruk, stress of conflicten op de werkvloer kunnen doorwerken in het privéleven. Mensen nemen spanning mee naar huis, waardoor irritaties of vermoeidheid ontstaan in de thuissituatie.

Een mantelzorger die structureel overwerkt, kan daardoor minder geduld hebben of minder aandacht geven aan de zorg voor een ziek kind of ouder.

● **Privé beïnvloedt werk – negatief**

Zorgen of problemen thuis hebben vaak direct effect op iemands functioneren op het werk. Concentratieproblemen, vermoeidheid of emotionele belasting maken het moeilijk om goed te presteren.

Een mantelzorger die zich zorgen maakt over een partner met psychische klachten, kan zich tijdens vergaderingen minder goed focussen.

Praktische tip

Ga het gesprek aan over werk-privébalans. Stel daarin eens een vraag zoals 'Wat speelt er nu thuis of op werk dat invloed heeft op de andere kant?'. Dit helpt mensen reflecteren én nodigt uit tot actie.

Zorgen zit in mijn karakter

Femke Tinga werkt al zeven jaar bij ArboAnders. Ooit nog als praktijk-ondersteuner bedrijfsarts, en inmiddels als arboverpleegkundige. In haar werk ziet ze veel mantelzorgers voorbij komen, maar een paar jaar terug maakte ze opeens de andere kant van het verhaal mee.

“Negen maanden lang liep ik het ziekenhuis in en uit,” vertelt ze. Niet voor zichzelf, maar voor haar vrouw die zwanger was van hun derde kind. “Het was een ingewikkelde zwangerschap. Midden in de coronatijd, en thuis ging alles gewoon door.”

Ze bleef werken, de mantelzorg er naast. Tot het niet meer ging. “Ik liep op een gegeven moment vast,” zegt ze. “Ik wist niet meer hoe ik het moest doen.”

Weetje uit de wetenschap

Zorgprofessionals die naast hun werk ook mantelzorger zijn, dragen vaak een dubbele last. Ze zorgen overdag professioneel en 's avonds privé, waardoor stress en vermoeidheid sneller oplopen. Juist in deze groep is het risico op overbelasting extra groot, en steun vanuit de werkgever maakt hier het verschil.

(Tuithof et al., 2016 — alle genoemde bevindingen komen uit dezelfde studie.)

Ze belde haar werkgever om te even overleggen, en die pakte het direct op. “Hij schakelde meteen en ik kon mijn werk tijdelijk anders indelen. In de ochtenden begon ik later en dan werkte ik mijn uren later op de dag bij,” vertelt ze. “En ik heb gebruikgemaakt van zorgverlof, dat ik over de weken verspreidde. Dat gaf net iets meer adem.”

Als arboverpleegkundige wist ze precies waar ze recht op had, maar in de praktijk voelde het anders. “Ik ben een zorgmens,” vertelt ze. “Het zit in mijn karakter.” Iets dat haar veel oplevert, maar als mantelzorger zat het soms juist in de weg. “Ik heb moeite met nee zeggen of grenzen stellen, en dan cijfer ik mezelf helemaal weg.”

Dat combineren met haar werk ging niet meer. Gelukkig kreeg ze steun, en kwam ze samen met haar vrouw door een moeilijke periode heen. Wat haar hielp, was dat ze zich gesteund voelde. “Mijn werkgever zei: je gezin gaat voor. En natuurlijk weet je dat je werk daar last van heeft, maar dat begrip, dat haalt de druk eraf.”

Zorg na zorg

Ze werkte in de zorg. Als iemand haar nodig had, was ze er. Ze draaide haar diensten, pakte extra op waar het kon, hield alles in beweging. Ook thuis, waar haar moeder steeds afhankelijker werd, hield ze alles draaiende. Geen moment stond ze uit. Want iemand moest het doen.

“Op haar werk was ze aan het zorgen, en thuis ging het door,” vertelt Femke Tinga, arboverpleegkundige bij ArboAnders. “Eigenlijk bestond er niks anders meer.” Geen pauze, geen tijd voor herstel, en ze sprak er zelden over. “Ze was echt de balans kwijt in haar eigen leven.”

Haar vakantieuren gebruikte ze bijvoorbeeld niet om op adem te komen, maar om haar moeder naar het ziekenhuis te brengen. “Ze zat volledig in de zorgstand,” vertelt Femke. “Er was geen ruimte meer voor haarzelf.” En omdat het zo gewoon was geworden vond ze niet dat ze mocht klagen.

Haar werkgever zag dat het niet goed ging en trok aan de bel. Het begon met een vraag, hoe gaat het écht met je? En uiteindelijk kwam ze bij Femke terecht. In dat eerste gesprek werd duidelijk dat er iets moest veranderen. “De vraag was niet meer hoelang de mantelzorg door zou gaan, maar hoelang het zou duren voor ze echt niet meer kon.”

Wat volgde was geen hapklare oplossing, maar eerst ruimte in haar hoofd. In overleg met haar werkgever kon ze minder belastende diensten draaien. Dat gaf rust en de tijd om te kijken hoe het verder moest. Zo kon ze eindelijk kijken wat ze zelf nodig had, en kwam langzaam het besef dat ze het niet allemaal alleen hoefde te doen.

“De grootste stap was accepteren dat het oké is om hulp toe te laten,” zegt Femke. “Dat je het niet minder goed doet als je taken deelt met thuiszorg.” Sindsdien is ze niet gestopt met zorgen, maar heeft ze wel de ruimte gekregen om eindelijk te kunnen ademen. “Ze heeft geleerd dat er ook voor haar gezorgd mag worden.”



Best practices voor werkende mantelzorgers

Werken en mantelzorgen is een uitdagende combinatie. Maar, onderzoek en praktijk-ervaringen zien dat er slimme manieren zijn om dit makkelijker te maken. Met deze zes best practices komen werkende mantelzorgers verder:

1. Praat erover met je werkgever

Veel mantelzorgers houden hun zorgtaken verborgen op het werk. Zonde, want steun van de baas blijkt de grootste hulpbron. Een open gesprek kan leiden tot maatwerkafspraken: denk aan aangepast rooster, tijdelijk minder taken of gewoon begrip op moeilijke dagen. (Stichting Werk & Mantelzorg, 2022).

2. Zorg ook voor jezelf

Mantelzorgers zijn vaak geneigd zichzelf weg te cijferen. (Stichting Werk & Mantelzorg, 2022). Het onderzoek van het RIVM (2024) laat zien dat simpele zelfzorg, van voldoende slaap tot mindfulness, de draagkracht enorm vergroot. Wie goed voor zichzelf zorgt, kan langer en met meer energie voor een ander zorgen. (MantelzorgNL, 2024).

3. Flexibiliteit waar het telt

Thuiswerken of schuiven met uren klinkt handig, maar het werkt alleen als de basis goed is: vertrouwen en duidelijke afspraken. Flexibiliteit helpt vooral wanneer mantelzorg onvoorspelbaar is, zoals onverwachte ziekenhuisbezoeken. (MantelzorgNL, 2024) Maak daarom afspraken over wie er inspringt als jij plots weg moet.

4. Samen sta je sterker

Lotgenotencontact, bijvoorbeeld een interne mantelzorggroep op het werk, geeft herkenning en steun. Uit onderzoek (Abdullah et al., 2021). weten we dat sociale steun een van de krachtigste buffers tegen stress is.

5. Haal de bedrijfsarts erbij

Een bedrijfsarts en arboverpleegkundige kan veel meer doen dan ziekmeldingen verwerken. Zij of hij kan adviseren over werkdruk, herstel en balans. Vroegtijdig contact voorkomt dat overbelasting uitmondt in verzuim. (TNO, 2023).

6. Erkenning vanuit de organisatie

Een simpel 'we zien je' doet wonderen. Organisaties die mantelzorg erkennen in beleid en cultuur laten zien dat zij hun mensen waarderen. Denk aan themadagen, informatiebijeenkomsten of een vast aanspreekpunt HR. (Ministerie van VWS, 2023).

Werk en mantelzorg combineren is pittig, maar met de juiste steun hoeft het geen uitputtingsslag te zijn. Met open gesprekken, goede afspraken en oog voor welzijn, blijft er ruimte voor werk en zorg, en blijft de mantelzorger zelf overeind.

Bewuste aanpassingen die je nu kunt doen als organisatie

Mantelzorg en werk combineren wordt vaak pas een thema als het misgaat. Terwijl er juist veel te winnen is door vooraf duidelijke afspraken te maken. Door voorzieningen slim in te richten én bespreekbaar te maken, help je medewerkers hun draagkracht te behouden en voorkom je uitval. (De Lange & Van der Heijden, 2019)

● Regelingen

Flexibel werken, zorgverlof en thuiswerkmogelijkheden zijn wettelijk mogelijk. Maar theorie en praktijk laten zien dat het niet genoeg is om regelingen alleen op papier te hebben. Werknemers weten vaak niet wat er bestaat, of voelen zich bezwaard om er gebruik van te maken. Actieve communicatie is daarom essentieel.

Een werkgever die kortdurend zorgverlof structureel meeneemt in HR-communicatie zal zien dat medewerkers eerder durven aan te kloppen voordat de druk te hoog wordt.

● Afspraken

Naast vaste regelingen draait duurzame inzetbaarheid vooral om maatwerk. Het onderzoek van Stichting Werk & Mantelzorg (2022) benadrukt dat medewerkers die autonomie ervaren, langer en beter inzetbaar blijven. Dit betekent ruimte voor persoonlijke werkafspraken, het inplannen van rustmomenten en meer eigen regie.

Iemand die in overleg met de werkgever later kan beginnen met werken, houdt energie over voor de zorg én blijft productief op het werk.

● Cultuur

Misschien nog wel het belangrijkste: een cultuur waarin mantelzorg bespreekbaar is. De Lange & Van der Heijden (2019) noemen dit een structurele randvoorwaarde: zonder veilige gespreksomgeving vallen regelingen en afspraken vaak stil. Als mantelzorg regelmatig terugkomt in teamoverleggen, daalt de drempel om het onderwerp te delen.

Een leidinggevende die in een teamoverleg benoemt dat mantelzorg vaak speelt, geeft onbewust toestemming om het gesprek ook individueel aan te gaan.

Praktische tip:

Maak een compact informatiepakket (bijv. op intranet) met het thema 'Wat te doen als je werk combineert met zorgtaken?'. Zet daar ook contactpersonen, regelingen, tips en gesprekshulp bij.

De laatste momenten zijn het meest kostbaar

Sil Kribben werkt als PSA-consulent bij ArboAnders. In zijn werk spreekt hij vaak mensen die door mantelzorg onder druk komen te staan. "Dan kijk je naar mogelijkheden en beperkingen in het werk, maar je beseft nooit helemaal hoe intensief mantelzorg kan zijn." Dat veranderde toen het ook in zijn eigen familie speelde.

Zijn opa kreeg een agressieve hersentumor en hoorde dat hij nog maar enkele maanden te leven had. "Dat zet alles op zijn kop," vertelt Sil. "Mijn opa was altijd gezond, en ineens kreeg hij zo'n diagnose." Vanaf dat moment had hij steeds meer hulp nodig, in korte tijd veranderde er veel.

De moeder van Sil, zelf verpleegkundige, nam een groot deel van de zorg op zich. "Hij had het liefst dat zij er voor hem was, en zij wilde dat ook." Ze was bijna dagelijks bij hem: hielp met aankleden, opstaan, kleine stukjes lopen, en sliep vaak zelfs daar. "Dan was ze dagen achter elkaar weg, even thuis om spullen te halen, en dan ging ze weer terug."

Voor Sil was het aangrijpend om te zien hoe intensief dat werd. "Eigenlijk probeerde ze elke dag bij hem te zijn," vertelt hij. "Dat is heel zwaar, maar ook heel dierbaar. Want je weet: dit zijn de laatste momenten die je samen hebt."

Ook zag hij hoe de zorg doorwerkte in het gezin. "Mijn vader moest thuis meer oppakken omdat mijn moeder vaak bij mijn opa was. Maar met vier kinderen, waarvan er nog één thuis woonde, stonden we er met elkaar voor." Een belangrijk inzicht, niet alleen voor zijn familie, maar ook voor hem als PSA consulent. "Mantelzorg raakt nooit alleen degene die het geeft, maar iedereen eromheen."

Twee maanden geleden overleed zijn opa. "Het ging heel snel, maar we zijn blij dat we er zo voor hem konden zijn." Ook weet hij nu hoe belangrijk mantelzorg soms kan zijn. "Het is waardevol dat mijn moeder dat voor hem heeft kunnen doen. De laatste momenten zijn het meest kostbaar."

Wat zegt de wetenschap

Werknemers die werk en mantelzorg combineren, blijven beter in balans als werkgevers en bedrijfsartsen op tijd meedenken. Vroege begeleiding geeft vertrouwen, houdt mensen aan het werk en voorkomt uitval.

(Mouchaers et al., 2023; TNO, 2023; De Lange & Van der Heijden, 2019.)

Hulp voor mantelzorgers: je hoeft het niet alleen te doen

*Veel mantelzorgers denken: ik red me wel.
(SCP, 2020) Zorgen voor een ouder, partner of
kind voelt vanzelfsprekend. Maar omdat je het
met liefde doet, hoeft het niet minder zwaar te
zijn. Daarom is het goed om te weten dat je
er niet alleen voor staat. Er zijn allerlei vormen
van hulp beschikbaar, zowel praktisch
als emotioneel.*

De werkgever

Als werknemer heb je recht op verschillende verlofregelingen (Rijksoverheid, 2024). Denk aan kortdurend of langdurend zorgverlof, en de mogelijkheid om werktijden tijdelijk aan te passen. Steeds meer Nederlandse werkgevers bieden daarnaast extra ruimte: flexibele uren, thuiswerkmogelijkheden of een gesprek met de bedrijfsarts. (TNO, 2023)

Interne mantelzorggroepen

Steeds meer organisaties richten een interne groep op voor mantelzorgers (Stichting Werk & Mantelzorg, 2022). Collega's delen ervaringen en tips, waardoor er herkenning en steun ontstaat. Samen sta je sterker, ook op het werk.

Gemeente en Wmo-loket

Via het Wmo-loket van de gemeente kun je ondersteuning aanvragen. Bijvoorbeeld huishoudelijke hulp, dagbesteding of respijtzorg. Ook organiseert de gemeente vaak cursussen of informatiebijeenkomsten voor mantelzorgers.

Mantelzorgorganisaties

Landelijk is er MantelzorgNL, en in vrijwel elke regio vind je een steunpunt mantelzorg. Hier kun je terecht voor informatie, advies, praktische tips en lotgenotencontact.

Mantelzorgmakelaar

Een mantelzorgmakelaar neemt regelwerk uit handen. Denk aan aanvragen bij de gemeente, zorgkantoor of verzekeraar. Vaak wordt dit (deels) vergoed via de zorgverzekeraar of werkgever.



Zorgverzekeraar

Sommige aanvullende verzekeringen vergoeden mantelzorgondersteuning. Dat kan gaan om vervangende zorg, cursussen of coaching. Het loont om je polis goed na te kijken.

Bedrijfsarts

De bedrijfsarts kan mantelzorgers bijstaan door mee te denken over werkdruk, herstel en balans. Vroegtijdig contact kan voorkomen dat iemand overbelast raakt.

Huisarts en POH-GGZ

De huisarts is een belangrijk aanspreekpunt voor mantelzorgers. Je kunt terecht voor medische vragen, maar ook voor mentale steun. Vaak is er een praktijkondersteuner GGZ die helpt bij stress of somberheid.

Respijtzorg

Respijtzorg betekent dat iemand tijdelijk de zorg van je overneemt, zodat jij even kunt uitrusten of iets voor jezelf kunt doen. Dit kan thuis, in een zorginstelling of via logeeropvang.

Vrijwilligersorganisaties

Organisaties zoals Humanitas of de Zonnebloem hebben vrijwilligers die taken uit handen nemen of gezelschap bieden. Ook kerkelijke of buurtinitiatieven kunnen steun geven.

Lotgenotencontact

Praten met anderen die hetzelfde meemaken helpt enorm. (Tuithof et al., 2016) Dit kan via mantelzorgorganisaties, online platforms of lokale bijeenkomsten. Samen ervaringen delen maakt de zorg vaak lichter.

Financiële steun

Zorg kan ook geld kosten. Er zijn vergoedingen en regelingen, zoals tegemoetkomingen in zorgkosten of vervangende zorg. Sommige werkgevers en verzekeraars bieden extra voorzieningen.



Supportive Leadership

als de basis bij mantelzorggesprekken

Leidinggevendens spelen een sleutelrol in hoe mantelzorgers hun werk volhouden. Onderzoek laat zien dat supportive leadership, een stijl waarin de leidinggevende steun biedt, barrières wegneemt en een veilige sfeer creëert, direct bijdraagt aan minder stress en meer betrokkenheid van medewerkers (Abdullah et al., 2021). Bij mantelzorggesprekken betekent dit: oog hebben voor de mens achter de medewerker. Vragen als “Wat heb jij nu nodig om dit vol te houden?” helpen om op tijd de signalen op te vangen en samen een oplossing voor te vinden.

- **Zorg voor duidelijkheid**

Maak afspraken helder en bespreek verwachtingen open. Zo voorkom je extra stress bij medewerkers die al veel moeten balanceren.

- **Neem obstakels weg**

Kijk waar jij als leidinggevende drempels kunt wegnemen. Denk aan roosterdruk, onnodige administratie of vaste werktijden die niet passen bij de zorgsituatie.

- **Bied steun en empathie**

Creëer een veilige omgeving waarin medewerkers durven te delen. Toon begrip en luister zonder oordeel.

- **Stimuleer vertrouwen en groei**

Geef medewerkers ruimte om eigen oplossingen aan te dragen en moedig hen aan regie te houden over hun werk en privé.

Praktische tip

Sluit elk mantelzorggesprek af met de vraag ‘Wat heb je van mij nodig?’ en luister echt naar het antwoord.

Ik sta altijd paraat, ook als ik aan het werk ben

Alies is naast haar werk moeder van drie kinderen, en één van hen kampt met zware psychische klachten.

“Onze dochter is inmiddels negentien, maar zij vraagt al acht jaar intensieve zorg,” vertelt ze. “Ze heeft autisme met daarnaast structureel forse psychische klachten met suïcidale gedachten en dat betekent dat ik altijd bereikbaar ben en grote stress ervaar. Vaak ben ik degene die dichtbij moet zijn, omdat mijn man meer reistijd heeft. Als ik op kantoor ben, heb ik altijd mijn telefoon bij de hand.” Gelukkig is er onder haar collega’s veel begrip. “Als er een bericht komt dat het niet goed gaat, dan hoef ik alleen maar te zeggen: ik moet naar huis. Dan klap ik mijn laptop dicht en ga.”

De angst en alertheid stopt nooit.

“Ook ’s nachts ben ik gelijk wakker als ze uit bed gaat, omdat ze niet kan slapen, of zich

niet goed voelt” legt ze uit. “Je bent eigenlijk altijd paraat en dat gaat, werk of niet, gewoon door: afspraken bij behandelaren, gesprekken met de gemeente of het UWV, of activiteiten doen samen met haar. Daar heeft ze ons bij nodig.”

Wat helpt, is openheid. “Mijn man en ik zijn vanaf het begin heel eerlijk geweest richting onze werkgevers,” vertelt Alies.

“Daardoor ervaar ik ontzettend veel ruimte en flexibiliteit. Dat is een luxe positie, dat realiseer ik me. Want zonder die ruimte hadden we binnen ons gezin waarschijnlijk de keuze moeten maken dat één van ons zou stoppen met werken.”

Toch vraagt het veel. “Het combineren van werk en zorg is intensief,” zegt Alies.

“Je probeert ook ruimte te maken voor jezelf, maar dat lukt lang niet altijd.

Afspraken en zorgtaken gaan vaak voor, waardoor ontspanning gemakkelijk naar de achtergrond verdwijnt.”

Haar belangrijkste les? “Openheid. Deel je verhaal, ook al voelt dat kwetsbaar. Het is al heel zwaar, maar als je het alleen bij jezelf houdt, wordt het nog ingewikkelder.”

Wat zegt de wetenschap

Steun van je baas is belangrijker dan flexibele werktijden. Wie zich gesteund voelt en langer in dienst is, combineert werk en zorg met minder stress. Een goed gesprek met je leidinggevende kan dus wonderen doen.

(RIVM, 2024; TNO, 2023; Abdullah et al., 2021)

De rol van de arbodienst bij mantelzorg

Mantelzorg is een realiteit voor één op de vier werknemers. (CBS, 2024) Dat vraagt iets van hen zelf, maar ook van de organisatie waar zij werken. Een arbodienst kan hier het verschil maken: niet door problemen pas te signaleren als iemand uitvalt, maar door preventief mee te kijken en mee te denken.

Een arbodienst kan op verschillende manieren ondersteunen:

- **Signaleren:** via een PMO, RI&E of teamgesprekken in kaart brengen waar de druk toeneemt.
- **Begeleiden:** arboprofessionals die meedenken over belastbaarheid, werkdruk en wat mogelijk is. Denk aan bedrijfsartsen, arboverpleegkundigen, POB'ers* en AAV'ers**.
- **Ondersteunen:** leidinggevenden en HR adviseren hoe zij mantelzorg bespreekbaar maken en maatwerk bieden.
- **Beleid ontwikkelen:** mantelzorg een vaste plek te geven binnen duurzame inzetbaarheid, zodat beleid en regelingen niet ad hoc zijn maar structureel aansluiten op wat medewerkers nodig hebben.

Zo zorgen we er samen voor dat medewerkers niet alleen zorgen voor hun naaste, maar ook gezond en met energie aan het werk kunnen blijven.

Samen een stapje voor

Wil je weten wat een arbodienst voor jouw organisatie kan betekenen? Neem contact op met ArboAnders. We kijken graag samen hoe je mantelzorg bespreekbaar maakt en werkbaar houdt in jouw organisatie.

*POB = praktijkondersteuners bedrijfsarts

**AAV = adviseurs arbeid en verzuim



Bronnen

- Abdel Hadi, S., Bakker, A. B., & Häusser, J. A. (2022). *The role of work–family conflict and enrichment in well-being: A daily diary study*. **Frontiers in Psychology**, 13, 951149.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.951149>
- Abdullah, M., Mala, K., & Abdullah, S. (2021). *The influence of supportive leadership behavior and employee outcomes*. **Frontiers in Psychology**.
- CBS. (2023). *Mantelzorg en vrijwilligerswerk in de zorg* [Dataset Gezondheidsenquête]. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2023/mantelzorg-en-vrijwilligerswerk-in-de-zorg>
- CBS. (2024). *Hoeveel mensen zijn mantelzorger? In Nederland in cijfers 2024*. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://longreads.cbs.nl/nederland-in-cijfers-2024/hoeveel-mensen-zijn-mantelzorger/>
- de Boer, A., Broese van Groenou, M., & Timmermans, J. (2020). *Werk en mantelzorg: een kwestie van volhouden*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- de Lange, A., & van der Heijden, B. I. J. M. (2016). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, best practices en integrale benaderingen* (2e druk). Vakmedianet.
- Hooftman, W., Mars, G., & de Vries, J. (2023). *Arbobalans 2023: Mentale gezondheid, werkdruk en mantelzorg*. TNO.
- House, R. J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. **Administrative Science Quarterly**, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- MantelzorgNL. (z.d.). *Mantelzorg in cijfers*. Geraadpleegd op 18 augustus 2025, van <https://www.mantelzorg.nl/pro/onderwerpen/wat-is-mantelzorg/mantelzorg-in-cijfers/>
- MantelzorgNL. (z.d.). *Wat is mantelzorg?* Geraadpleegd op 18 augustus 2025, van <https://www.mantelzorg.nl/onderwerpen/wat-is-mantelzorg/>
- MantelzorgNL. (z.d.). *Werk en mantelzorg in cijfers*. Geraadpleegd op 18 augustus 2025, van <https://www.mantelzorg.nl/pro/onderwerpen/wat-is-mantelzorg/werk-en-mantelzorg-in-cijfers/>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023). *Mantelzorgagenda 2023–2026*. Den Haag: Ministerie van VWS.

- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023). *Onderzoek naar de effectiviteit van mantelzorgondersteuning*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- Moghim, D., Scheibe, S., & Zacher, H. (2022). *Selection, Optimization, and Compensation Strategies and Within-Day Changes in Occupational Well-Being*. **Occupational Health Science**, 6(3), 363–385.
- Rijksoverheid. (2024). *Hulp voor toenemend aantal mantelzorgers*. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/mantelzorg/hulp-voor-toenemend-aantal-mantelzorgers>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM). (2024). *Evaluatie van een ondersteuningsaanpak voor werkende mantelzorgers*. Bilthoven: RIVM.
- Sarfjoo Kasmaei, H., Zarghami, M., Mohammadian, F., & Moradi, S. (2025). *Job satisfaction and well-being of care aides in long-term care during the COVID-19 pandemic: A comprehensive literature review*. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 6(2), 62.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2020). Blijvende bron van zorg: Ontwikkelingen in het geven van informele hulp 2014–2019. SCP.
- Stichting Werk & Mantelzorg. (2022). *Feiten en cijfers werk & mantelzorg*. <https://www.werkenmantelzorg.nl/feiten-cijfers/>
- Tuithof, M., Have, M. ten, van Dorsselaer, S., & de Graaf, R. (2016). *Risico-indicatoren van emotionele stoornissen bij mantelzorgers*. **Tijdschrift voor Psychiatrie**.
- VZinfo. (2024). *Mantelzorg*. Volksgezondheid en Zorg. <https://www.vzinfo.nl/participatie/mantelzorg>
- Ward-Griffin, C., Oudshoorn, A., Clark, K., & Bol, N. (2010). *Mother–adult daughter relationships: A feminist perspective*. **Health Care for Women International**.



Wij zijn trots op onze whitepaper over mantelzorg. Een onderwerp dat velen raakt, zowel op het werk als thuis. Dank aan iedereen die zo open hun verhaal heeft gedeeld.