

[Interactieve PDF](#)



Mantelzorgvriendelijk werkgeverschap

Aanpak & tools voor ondernemingsraden

Implementatiewijzer



Werk  Mantelzorg

Inhoudsopgave

Mantelzorgvriendelijk werkgeverschap
Aanpak & tools voor ondernemingsraden
Implementatiewijzer

Aanvullende implementatiewijzers
in deze serie zijn;

Aanpak & tools voor brancheorganisaties

Aanpak & tools voor gemeenten

Aanpak & tools voor sociale partners

Aanpak & tools voor werkgevers

Inleiding 3

De impact van mantelzorg op de werkvloer 4

Waarom de OR een sleutelrol heeft 5

Aan de slag met mantelzorgvriendelijk werken 5

1. Positie bepalen en het thema structureel maken
2. Aansluiten bij een projectgroep
3. Inzicht verzamelen via de Werk&Mantelzorg Monitor en gesprekken met medewerkers
4. Bestaande regelingen, cao afspraken en praktijkervaringen in kaart brengen
5. Doelen formuleren en voorstellen doen
6. Formele rechten bij nieuw of aangepast beleid benutten
7. In gesprek blijven
8. Borging en jaarlijkse evaluatie

Van inzicht naar mantelzorgvriendelijk werkgeverschap 10

Bijlage 11

QR-codes



Inleiding

Mantelzorg is voor werkend Nederland een dagelijkse realiteit. Gemiddeld combineert één op de vier medewerkers een baan met mantelzorgtaken. Door de toenemende vergrijzing en het feit dat mensen langer thuis blijven wonen, groeit de behoefte aan mantelzorg de komende jaren alleen maar verder. Mantelzorg is daarmee geen tijdelijke trend, maar een structureel onderdeel van onze samenleving én van het werkende leven. De zorgtaken die medewerkers op zich nemen worden bovendien steeds intensiever, wat direct invloed heeft op hun belastbaarheid en inzetbaarheid.

‘Dit document is ontwikkeld om ondernemingsraden te helpen om mantelzorgvriendelijk werkgeverschap te realiseren.’



Voor ondernemingsraden is dit een belangrijk en onmisbaar thema. Mantelzorg raakt immers vrijwel alle domeinen waar de OR een wettelijke taak heeft: arbeidsomstandigheden, werkdruk, duurzame inzetbaarheid, verlofregelingen, werktijden, flexibiliteit, reorganisaties, personeelsbeleid en sociale veiligheid. De OR vertegenwoordigt medewerkers, heeft instemmings- en adviesrechten en kan zowel agenderend als toetsend optreden. Daarmee is de OR een cruciale speler in het realiseren van mantelzorgvriendelijk werkgeverschap.

Deze implementatiewijzer helpt ondernemingsraden om hun rol te pakken in het versterken van een werkcultuur waarin mantelzorg bespreekbaar is, medewerkers zich gesteund voelen en organisaties in staat zijn om ervaren medewerkers te behouden. Het document biedt inzicht in de urgentie van het thema, beschrijft de impact van mantelzorg op de werkvloer en laat zien welke aanpakken en instrumenten de OR – in samenwerking met een projectgroep vanuit de organisatie – kan inzetten.

De impact van mantelzorg op de werkvloer

Zorgtaken zijn langdurig en intensief

Een groot deel van de werkende mantelzorgers staat structureel onder druk.

44% verleent meer dan acht uur zorg per week, en 8% zelfs meer dan twintig uur. Deze zorgsituaties zijn bovendien niet tijdelijk. **76% van de mantelzorgers ondersteunt een naaste al langer dan een jaar, en 39% doet dit zelfs langer dan vijf jaar.** Dat betekent dat een aanzienlijk deel van het personeelsbestand jarenlang extra belasting ervaart naast het werk.



De zwaarste druk ligt bij ervaren medewerkers

Mantelzorg komt vooral voor in de leeftijdsgroepen die binnen organisaties een cruciale rol spelen. **De grootste groep is 46-55 jaar oud (25%) of ouder dan 55 jaar (28%). 46% is dus jonger dan 46 jaar;** Dit zijn medewerkers met veel kennis, ervaring en verantwoordelijkheid, met name in sectoren zoals de zorg en het onderwijs. Wanneer juist zij overbelast raken, heeft dat directe gevolgen voor teamstabiliteit, kwaliteit en het behoud van kennis.

Veel mantelzorgers staan er alleen voor

Bij 33% is de medewerker de enige mantelzorger voor de zorgvrager en doet de mantelzorg dus alleen; Hierdoor neemt de kans op overbelasting en uitval aanzienlijk toe, zeker wanneer de zorg langdurig en intensief is.

Werkdruk en zorgtaken stapelen zich op

Bijna de helft van de werkende mantelzorgers werkt 36 uur of meer per week. De combinatie van een volle werkweek en intensieve zorgtaken zorgt voor een structurele belasting die direct invloed heeft op inzetbaarheid en verzuimrisico's. De balans tussen werk en zorg staat hierdoor langdurig onder spanning.

De impact op organisaties is groot

De optelsom van langdurige zorg, hoge intensiteit, beperkte ondersteuning en een volle werkweek leidt tot een reëel risico op overbelasting, verminderde inzetbaarheid, uitval en meer gezondheidsklachten. **Voor organisaties betekent dit verlies van ervaren medewerkers, verstoring van continuïteit en hogere verzuimkosten.** Door demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en het langer thuis wonen van ouderen zal deze druk de komende jaren verder toenemen.

Investeren loont

Organisaties die mantelzorgvriendelijk werken, voorkomen uitval, behouden ervaren medewerkers en versterken duurzame inzetbaarheid. Door tijdig in gesprek te gaan, signalen te herkennen en passende ondersteuning te bieden, wordt niet alleen overbelasting voorkomen, maar ook de continuïteit binnen teams geborgd. **Investeren in mantelzorgvriendelijk beleid is een strategische keuze die zich terugbetaalt in stabiliteit, betrokkenheid en behoud van talent.**



Waarom de OR een sleutelrol heeft

De OR heeft een unieke positie binnen de organisatie. Hij vertegenwoordigt medewerkers, heeft wettelijke bevoegdheden en kan zowel richting geven als controleren. Mantelzorg raakt vrijwel alle terreinen waarop de OR invloed heeft.



Allereerst is de OR een belangrijke gesprekspartner in **projectgroepen**. Een projectgroep is nodig om het thema goed te verankeren. De OR moet daarin altijd vertegenwoordigd zijn, zodat de stem van medewerkers vanaf het begin wordt meegenomen.

Ook heeft de OR **instemmingsrecht** op regelingen rond arbeidsomstandigheden, werktijden, verlof, personeelsbegeleiding, PSA beleid (Psychosociale Arbeidsbelasting) en vitaliteit. Mantelzorg raakt al deze domeinen. Wanneer een organisatie beleid ontwikkelt of aanpast, heeft de OR dus een formele rol in de besluitvorming.

Daarnaast heeft de OR **adviesrecht** bij reorganisaties, wijzigingen in werkprocessen, digitalisering en veranderingen in roosters. In al deze situaties moet de OR toetsen wat de impact is op mantelzorgers. Neemt de werkdruk toe? Is flexibiliteit nog mogelijk? Wordt de balans tussen werk en zorg onder druk gezet?

De OR beschikt ook over **initiatiefrecht**. Dat betekent dat de OR zelf voorstellen kan doen, bijvoorbeeld om mantelzorgbeleid te ontwikkelen, om mantelzorg op te nemen in de gespreks-cyclus, om leidinggevend te trainen of om de [Werk&Mantelzorg Monitor](#) in te zetten.



‘Samen vormen deze stappen een praktische, aanpasbare en flexibele route.’

Verder heeft de OR een **toezichthoudende rol**. De OR ziet toe op naleving van cao afspraken, op goede arbeidsomstandigheden en op het voorkomen van overbelasting. Mantelzorg is een risico met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting en hoort daarom thuis in de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) en in het PSA beleid.

Tot slot heeft de OR ook een belangrijk **overlegrecht**. In de reguliere overleggen met de directie kan de OR het thema werk en mantelzorg actief onder de aandacht brengen, vragen stellen over de voortgang en knelpunten onder de aandacht brengen. Dit overlegmoment biedt ruimte om het onderwerp op de agenda te zetten en te houden, en de bestuurder te stimuleren om mantelzorgvriendelijk beleid verder te ontwikkelen en te realiseren.

Met deze rollen kan de OR een krachtige motor zijn achter een organisatiecultuur waarin mantelzorg vanzelfsprekend bespreekbaar is en medewerkers zich gesteund weten. Juist doordat de OR zowel dichtbij de werkvloer staat als formeel invloed kan uitoefenen op beleid, vormt zij een onmisbare schakel tussen medewerkers, leidinggevend en bestuur. Door vroegtijdig aan te sluiten, kritisch mee te denken en structureel te blijven monitoren, draagt de OR bij aan een werkomgeving waarin werk en mantelzorg in balans kunnen blijven — en waarin medewerkers duurzaam inzetbaar, gezond en betrokken blijven.



Aan de slag met mantelzorgvriendelijk werken

Waar bestaat een goede voorbereiding uit;

1.

Positie bepalen en het thema structureel maken

Een ondernemingsraad die met werk en mantelzorg aan de slag wil, begint met het expliciet innemen van een positie. De OR spreekt uit dat werk en mantelzorg een structureel thema is binnen de organisatie en legt dit vast in het OR jaarplan en in de vaste overlegagenda met de bestuurder. Daarmee ontstaat een stevige basis om het onderwerp blijvend te volgen. De OR kan in deze fase al gebruikmaken van de [Jaarpublicatie Werk&Mantelzorg](#), die de urgentie en de landelijke cijfers helder samenvat en daarmee een overtuigende onderbouwing biedt voor het agenderen van het thema.

2.

Aansluiten bij een projectgroep

Het is essentieel dat de OR vanaf de start deelneemt aan een projectgroep of werkgroep die zich bezighoudt met werk en mantelzorg. Bestaat zo'n projectgroep nog niet, dan kan de OR voorstellen om deze in te richten. In deze projectgroep hoort een OR vertegenwoordiger standaard thuis, naast HR, leidinggevendenden, communicatie en eventueel de preventie-medewerker of arbodienst. De projectgroep kan direct gebruikmaken van online tools die beschikbaar zijn via Werk&Mantelzorg en via de implementatiewijzer voor werkgevers. Denk daarbij aan een plan van aanpak, een checklist, podcasts en de feiten en cijfers omtrent de combinatie werk en mantelzorg. Deze instrumenten kunnen hier meteen worden ingezet om bewustwording te creëren en het gesprek op gang te brengen.

3.

Inzicht verzamelen via de Werk&Mantelzorg Monitor en gesprekken met medewerkers

Daarna is het nodig om inzicht te krijgen in hoe mantelzorg leeft binnen de organisatie. De OR kan het initiatief nemen om de [Werk&Mantelzorg Monitor](#) in te zetten. Deze monitor geeft een scherp beeld van hoeveel medewerkers mantelzorgtaken hebben, hoe zij de combinatie van werk en zorg ervaren en welke ondersteuning zij missen. De OR kan de bestuurder vragen om deelname te faciliteren en kan vervolgens samen met HR en de projectgroep de resultaten analyseren. Tijdens het invullen krijgen medewerkers bovendien laagdrempelige informatie over mantelzorg, wat de bewustwording direct vergroot. Als aanvulling hierop kan de OR gesprekken voeren met medewerkers, bijvoorbeeld via een themabijeenkomst of een OR spreekuur. Het platform [M Power](#), speciaal voor werkende mantelzorgers, biedt medewerkers praktische informatie en kan door de OR actief worden gedeeld.

4.

Bestaande regelingen, cao afspraken en praktijkervaringen in kaart brengen

Parallel aan het ophalen van informatie onderzoekt de OR samen met HR welke regelingen er al bestaan. De cao biedt vaak aanknopingspunten voor verlof, flexibiliteit en maatwerk, maar in de praktijk weten medewerkers deze mogelijkheden niet altijd te vinden. De OR kan daarom vragen om een overzicht van alle relevante regelingen, inclusief de wettelijke zorgverlofregelingen en de mogelijkheden uit de cao. De [cao inspirator](#) op de W&M website helpt om cao teksten te vertalen naar concrete toepassingen voor mantelzorgers. Ook kan de OR nagaan of mantelzorg voldoende is opgenomen in het PSA beleid en in de RI&E, aangezien mantelzorg een duidelijk risico vormt voor psychosociale arbeidsbelasting.



‘De OR heeft een unieke positie binnen de organisatie om mantelzorgvriendelijk werkgeverschap te helpen realiseren.’

5.

Doelen formuleren en voorstellen doen

Met deze inzichten kan de OR samen met de projectgroep doelen formuleren. Dat kan gaan over het vergroten van bespreekbaarheid, het verbeteren van informatievoorziening, het trainen van leidinggevenden of het creëren van meer flexibiliteit. De OR kan zijn initiatiefrecht gebruiken om voorstellen te doen, bijvoorbeeld voor het opnemen van mantelzorg in de gesprekscyclus, het ontwikkelen van een intranetpagina met alle relevante informatie, of het organiseren van een workshop voor leidinggevenden. Ook kunnen de praktijkverhalen en videoportretten en de [campagne 'Mantelzorg is hier'](#) helpen om het thema zichtbaar en bespreekbaar te maken.

6.

Formele rechten bij nieuw of aangepast beleid benutten

Wanneer beleid of regelingen worden ontwikkeld of aangepast, komt de formele rol van de OR nadrukkelijk in beeld. Bij wijzigingen in werktijden, verlofregelingen, PSA beleid, vitaliteitsbeleid of personeelsbegeleiding heeft de OR instemmingsrecht. De OR kan dan toetsen of het voorgestelde beleid mantelzorgers daadwerkelijk ondersteunt en of het voldoende ruimte laat voor maatwerk. Bij reorganisaties, nieuwe roosters of veranderingen in werkprocessen kan de OR in zijn adviesrecht expliciet aandacht vragen voor de gevolgen voor mantelzorgers. De OR kan daarbij verwijzen naar de [businesscase](#) van Werk&Mantelzorg, die laat zien dat mantelzorgvriendelijk beleid niet alleen medewerkers helpt, maar ook verzuim voorkomt en ervaren medewerkers behoudt.



7.

In gesprek blijven

Naast deze formele momenten blijft de OR een belangrijke gesprekspartner en signaalgever. De OR kan regelmatig met HR en de projectgroep evalueren hoe het gaat: worden mantelzorgers gezien, weten leidinggevenden wat zij kunnen doen, wordt er gebruikgemaakt van de beschikbare tools, en waar lopen mensen nog tegenaan? De OR kan signalen uit de achterban terugkoppelen en voorstellen doen om beleid bij te stellen, communicatie te verbeteren of extra activiteiten te organiseren. Rond de Dag van de Mantelzorg op 10 november kan de OR bijvoorbeeld samen met HR een zichtbaar moment creëren, gebruikmakend van de [jaarlijkse tips](#) en materialen die Werk&Mantelzorg hiervoor beschikbaar stelt.

8.

Borging en jaarlijkse evaluatie

Tot slot hoort bij een concrete leidraad dat de OR ook nadenkt over borging. Dat betekent dat werk en mantelzorg een vaste plek krijgt op de OR agenda, in het overleg met de bestuurder en in de periodieke evaluatie van arbeidsomstandigheden, PSA-beleid en duurzame inzetbaarheid. De OR kan afspreken dat er jaarlijks wordt teruggekeken: wat is er gedaan, wat heeft het opgeleverd, welke knelpunten zijn er nog en welke volgende stap is nodig? De [Jaarpublicatie](#) kan hierbij opnieuw worden gebruikt om de actualiteit te bewaken. Door op deze manier stap voor stap te werken – positie bepalen, deelnemen aan een projectgroep, informatie ophalen, regelingen en praktijk in kaart brengen, doelen formuleren, voorstellen doen, formele rechten benutten, signalen blijven ophalen en jaarlijks evalueren – wordt werk en mantelzorg geen los thema, maar een doorlopende lijn in het medezeggenschapswerk van de OR, ondersteund door de instrumenten en tools die Werk&Mantelzorg en MantelzorgNL beschikbaar stellen.



‘Met de inzichten en handvatten uit dit document kan je als ondernemingsraad gericht verder.’

Met dit document heb je een compleet overzicht in handen om mantelzorgvriendelijk werken binnen jouw organisatie vorm te geven. Je hebt inzicht gekregen in de impact van mantelzorg, de noodzakelijke voorbereidende stappen en een aanpak die richting geeft om daadwerkelijk aan de slag te gaan. Daarmee ligt er een stevige basis om verder te bouwen.

Van inzicht naar mantelzorgvriendelijk werkgeverschap

Mantelzorgvriendelijk werken is geen eenmalig project, maar een doorlopend proces dat meebeweegt met de organisatie en de mensen die er werken. Iedere medewerker kan op elk moment mantelzorger worden, en iedere mantelzorgsituatie verandert in de tijd. Door aandacht te houden voor het thema, het gesprek open te blijven voeren en beleid actueel te houden, blijft jouw organisatie medewerkers ondersteunen op een manier die past bij hun situatie én bij de organisatiedoelen.

Werk&Mantelzorg biedt daarnaast een breed scala aan tools, inspiratie en praktijkvoorbeelden die helpen om het thema levend te houden. Denk aan de monitor, podcasts, en de verhalen van werkgevers en medewerkers die laten zien hoe mantelzorgvriendelijk werken in de praktijk vorm krijgt. Deze hulpmiddelen kunnen ondersteunen om steeds nieuwe stappen te zetten en het onderwerp blijvend te verankeren.

Met de inzichten en handvatten uit dit document kun je nu gericht verder. Door klein te beginnen, samen te werken met de juiste stakeholders en stap voor stap te bouwen aan bewustwording, beleid, vaardigheden en borging, groeit mantelzorgvriendelijk werken uit tot een vanzelfsprekend onderdeel van de organisatiecultuur. Zo creëer je een werkomgeving waarin medewerkers met mantelzorgtaken gezond, gemotiveerd en duurzaam inzetbaar blijven — en waarin de organisatie profiteert van betrokkenheid, duurzame inzetbaarheid van medewerkers en toekomstbestendigheid.

Bijlage

Heb je dit document als print-uitgave, scan dan met je telefoon de onderstaande QR-codes om de juiste tools en artikelen online te lezen of te kunnen gebruiken.

Pagina 5

Waarom de OR een sleutelrol heeft
Werk&mantelzorg monitor



Pagina 8

5. Doelen formuleren en voorstellen
doen
Campagne 'Mantelzorg is hier'



Pagina 7

1. Positie bepalen en het thema
structureel maken
Jaarpublicatie Werk&Mantelzorg



Pagina 8

6. Formele rechten bij nieuw of
aangepast beleid benutten
Businesscase



Pagina 8

3. Inzicht verzamelen via de Werk&-
Mantelzorg Monitor en gesprekken...
Werk&mantelzorg monitor



Pagina 9

7. In gesprek blijven
Jaarlijkse tips



Pagina 8

3. Inzicht verzamelen via de Werk&-
Mantelzorg Monitor en gesprekken...
M Power



Pagina 9

8. Borging en jaarlijkse evaluatie
Jaarpublicatie



Pagina 8

4. Bestaande regelingen, cao afspra-
ken en praktijkervaringen in kaart...
Cao inspirator



Vragen

Zorg je voor een ander en heb je vragen?
Wil je graag een advies over je persoonlijke situatie?
Of heb je behoefte aan een luisterend oor?

Stel je vraag aan de medewerkers van de Mantelzorglijn. De Mantelzorglijn is elke werkdag open van 9.00 - 17.00 uur.



Bellen

Bel de Mantelzorglijn op
030 760 60 55



WhatsApp

Stuur een WhatsApp
bericht naar
06 27 23 68 54



E-mail

Stuur een e-mail naar
mantelzorglijn@
mantelzorg.nl



Werk  Mantelzorg