

ZICHT OP

werken, leren en zorgen

**Mee kunnen doen in
elke fase van je leven**

De nieuwe bieb
Niet de collectie maar
bezoekers staan centraal

Reportage
In zorginstelling Sint Jozefoord zijn skills
minstens zo belangrijk als diploma's

SER

04

Ruimte voor maatwerk

Werken, leren en zorgen: in elke levensfase ziet die combinatie er anders uit. Hoe werkt dat bij mensen als ze net aan hun carrière beginnen, een gezin stichten of richting hun pensioen gaan? Waar lopen ze tegenaan? Vanuit vakbond, belangenbehartiging en wetenschap vertellen Neele Boelens, Emma Lok en Hanna van Solinge over de knelpunten én wat er nodig is om je hele loopbaan mee te kunnen doen.



22

Vrouwen in de (sub)top van het Nederlandse bedrijfsleven

Feiten & cijfers



En verder

- 10 Voorzitter aan het woord**
Breng de arbeidsmarkt bij de tijd
- 12 Dubbelinterview Mara Yerkes en Susanne van den Buuse**
'We moeten anders gaan kijken naar onbetaalde zorg'
- 17 Column Jasper Schramade**
'Waarom erkennen we vaardigheden voornamelijk wanneer die in een betaalde functie zijn opgedaan?'
- 18 Zo doen wij dat**
'Dat ik kan werken in deze supermarkt is echt mijn redding'
- 20 Interview Sabrina Damen**
'In de bibliotheek staat niet meer de collectie centraal, maar de bezoeker'
- 24 Interview Nathalie de Geus**
'Verzuimpreventie moet onderdeel zijn van de bedrijfsstrategie'
- 26 Reportage**
Zorginstelling Sint Jozefoord neemt bewust óók mensen zonder zorgachtergrond in dienst
- 31 Column Connie Maathuis**
'Laat de zzp'er niet op een dun koord balanceren'
- 32 Uit de praktijk**
'Als gepensioneerde geniet ik enorm van de conversatielessen die ik geef'

SER

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Denkwerk Draagvlak Dialoog

Colofon

Zicht op is een uitgave van de Sociaal-Economische Raad en verschijnt vier keer per jaar. Met de verhalen in dit blad wil de SER de overleegconomie en de sociale dialoog bevorderen. Een jaarabonnement is gratis. Opgave jaarabonnementen en adreswijzigingen graag via zichtop@ser.nl **Redactie** Thomas Blom en Verhaalwinkel/Altwin de Moor (coördinatie & eindredactie) **T** (0)70 3499 655 **E** zichtop@ser.nl **Aan dit nummer werkten mee** Ton Bennink, Berber Bijma, Peer van den Bouwhuisen, Dirk Hol, Linda Huijsmans, Dorine van Kesteren, Christiaan Krouwels, Corien Lambregtse, Jeroen Poortvliet, Hans Vissers **Klankbordgroep** Eva Buwalda, Annette de Groot, Paul te Grotenhuis, Nic van Holstein, Wibo Kusters, Manon Krol, Maarten Lindeboom, Karin van Steensel, Alex Tess Rutten, Bram Verkerke **Redactieraad** Jules Beelen, Rita Betjes, Lieselotte Callebaut, Jos de Groen, Marijn Meijer, Sylvia Molenkamp, Anne Sophie Stoop, Tim van der Valk, Marion Winnink **Illustraties** SER **Opmaak** Riccardo van der Does, Robby Gajadien **Productie** Dex **Disclaimer** De SER heeft zich maximaal ingespannen om alle rechthebbenden van het gebruikte beeldmateriaal te achterhalen. Indien u meent dat bepaalde rechten alsnog geschonden worden of dat informatie onvolledig is, verzoeken wij u vriendelijk dit aan ons te melden. Wij zullen dan in de eerstvolgende editie van dit magazine rectificeren.

Meer Zicht op ...

Over deze editie

Vrijwel iedereen wil op zijn of haar eigen manier kunnen meedoen aan de samenleving. Bijvoorbeeld door te werken en/of zich te blijven ontwikkelen. Toch is dat niet voor iedereen vanzelfsprekend. De zorg voor kinderen of een naaste, uitdagingen in het eigen leven of het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd kunnen invloed hebben op de mogelijkheden om actief te blijven meedoen. Daarbij is ruimte, zekerheid en steun nodig van werkgevers, collega's, de overheid en de samenleving. In deze editie onderzoeken we wat mensen nodig hebben om werken, leren en zorgen in verschillende levensfasen goed te kunnen combineren. Daarbij hebben we oog voor de invloed van gender, persoonlijke omstandigheden en maatschappelijke verwachtingen. Ook laten we praktijkvoorbeelden zien waarin werken, leren en zorgen op bijzondere en soms onverwachte manieren samenkomen.



Beeld Shutterstock

In memoriam: Tjerk Kroes

Met het overlijden van Tjerk Kroes verliest de SER een zeer gewaardeerd raadslid en Nederland een bevlogen econoom en betrokken publieke bestuurder. Hij overleed op zaterdag 15 augustus onverwacht op 61-jarige leeftijd. Tjerk was sinds september 2019 plaatsvervangend kroonlid van de SER namens De Nederlandsche Bank. Vanuit die rol heeft hij zich met grote deskundigheid en toewijding ingezet voor de Nederlandse overlegeconomie en voor een sterke en toekomstbestendige arbeidsmarkt. Zijn brede economische kennis stelde hem in staat om complexe sociaal-economische vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te bekijken en steeds de verbinding te zoeken met de gevolgen voor mensen en de samenleving. Zijn kennis, betrokkenheid en warme persoonlijkheid zullen binnen en buiten de raad zeer worden gemist.



Beeld Christiaan Krouwels

Ruimte voor maatwerk

Werken, leren en zorgen: in elke levensfase ziet die combinatie er anders uit. Hoe werkt dat bij mensen als ze net aan hun carrière beginnen, een gezin stichten of richting hun pensioen gaan? Waar lopen ze tegenaan? Vanuit vakbond, belangenbehartiging en wetenschap vertellen Neele Boelens, Emma Lok en Hanna van Solinge over de knelpunten én wat er nodig is om je hele loopbaan mee te kunnen doen.

Tekst Corien Lambregtse **Beeld** Shutterstock, Dirk Hol, Irene van Kessel, Coco Olakunle

Aan het woord



Neele Boelens
voorzitter van
FNV Young & United



Emma Lok
directeur van
WOMEN Inc.



Hanna van Solinge
onderzoeker bij het NIDI

Start van je loopbaan: werken en leren

Werken en leren gaan voor jongeren vaak al samen voordat hun loopbaan goed en wel is begonnen. Neele Boelens, voorzitter van FNV Young & United en werknemerslid van de SER, ziet om haar heen hoe zwaar die combinatie kan zijn. “Je moet studiepunten halen, stage lopen – vaak zonder stagevergoeding – en dan heb je ook nog een bijbaan om financieel rond te komen. Dat is topsport. Ik hoor het van jongeren om me heen: de overgang van een studie naar een eerste baan voelt haast als een opluchting. Je hoeft nog maar 40 uur in de week te werken.” Maar met die eerste baan zijn de stress en onzekerheid niet voorbij. Een van de grootste stressfactoren is volgens Boelens het woningtekort. “Ik ken werkende jongeren die dakloos zijn. Twintigers,

begin dertigers die een prima baan hebben bij een mooi bedrijf, maar geen betaalbaar huis kunnen vinden en daardoor *couchhoppen*: van de ene bank bij vriend A naar de volgende bank bij vriend B.”

Die onzekerheid werkt door in grotere levenskeuzes. “De afgelopen jaren heeft het SER Jongerenplatform, waar ik ook lid van ben, meerdere verkenningen gepubliceerd. Daaruit wordt duidelijk

een gezin. Met alle maatschappelijke gevolgen van dien.”

Stress op het werk

De stress zit niet alleen in het woningprobleem. Ook het werk zorgt voor druk. Uit het in januari 2026 verschenen onderzoek ‘Maak werk van werkstress’ van FNV en FNV Young & United blijkt dat 57 procent van de bijna 2500 deel-

Neele Boelens

‘Er zijn werkende jongeren die dakloos zijn en *couchhoppen*’

dat jongeren belangrijke keuzes in hun leven uitstellen, vanwege onzekerheden op de woning- en arbeidsmarkt. Ze gaan later uit huis en beginnen pas later aan

nemers veel tot heel veel stress op het werk ervaart. 40 procent heeft zich om die reden weleens minstens een week ziek gemeld.



“Ik ken begintwintigers die een prima baan hebben, maar geen betaalbaar huis kunnen vinden en daardoor *couchhoppen*: van de ene bank bij vriend A naar de volgende bank bij vriend B”, aldus Neele Boelens.

Volgens het onderzoek zijn hiervoor verscheidene oorzaken. Hoge werkdruk staat bovenaan, gevolgd door te veel verantwoordelijkheid, te weinig invloed en slechte omgangsvormen. Eén op de tien deelnemers noemt slecht te zijn ingewerkt ook als oorzaak van werkstress.

Boelens ziet een verband met de studietijd. “Tijdens je studie bouw je al stress op. Als je dan aan het werk gaat en er geen tijd is om goed ingewerkt te worden, verzuip je gewoon.”

Ze vindt het veel te gemakkelijk om GenZ als een zwakke, weinig weerbare generatie te typeren. “Als een hele generatie met stress te maken heeft, is het erg onwaarschijnlijk dat het aan die generatie zelf ligt. Dit is geen individueel probleem. Het gaat om problemen die de hele maatschappij raken, maar ons als jongeren het sterkt.”

Wat jongeren vooral nodig hebben om duurzaam mee te kunnen doen, is meer zekerheid: “Bouw meer sociale huurwoningen, zorg voor betere begeleiding op het werk, bied eerder vaste contracten aan. En laat het onderwijs en de arbeidsmarkt beter op elkaar aansluiten. Voorkom dat jongeren worden opgeleid voor banen die straks waarschijnlijk verdwijnen door AI, zoals veel administratieve banen.”

De belangen van jongeren zouden sterker moeten worden meegenomen, vindt Boelens. Dat geldt zowel voor het overheidsbeleid als voor

jongeren en toekomstige generaties meeneemt. Maak zichtbaar hoe beleid hen raakt. En voorkom dat de kosten van de problemen van nu naar volgende generaties worden doorgeschoven.”

Midden in je loopbaan: werken, zorgen en leren
Mensen die midden in hun loopbaan zitten, hebben vaak te maken met de combinatie van werken en de zorg voor een gezin. De arbeidsmarkt is daar nog steeds onvoldoende op ingericht, zegt Emma Lok, directeur-bestuurder van WOMEN Inc. Vooral vrouwen ondervinden daar de gevolgen van.

“Er is niks mis met vrouwen”, zegt Lok. “Zij hoeven niets anders te doen. Wat er wel anders moet: de spelregels van de samenleving en van de arbeidsmarkt.”

We doen het volgens haar slecht in Nederland. “In de Gender Gap Index van het World Economic Forum staan we op de 43e plek. Nederland staat zelfs één plekje achter de Verenigde Staten, en dat terwijl daar de vrouwenrechten afbrokkelen.” Het motto van WOMEN Inc. is veelzeggend: *Fix the system, not the women.*

De problemen worden volgens Lok zichtbaar zodra er kinderen komen. Zes jaar na de geboorte van het eerste kind is het inkomen uit werk van vrouwen

verdienend gemiddeld nog altijd ongeveer 10 procent minder per uur dan mannen. Na de geboorte van kinderen gaan vrouwen vaker in deeltijd werken. Daardoor verdienen ze minder en komen ze minder vaak in leidinggevende en besluitvormende posities terecht. Ook krijgen ze minder kansen op professionele ontwikkeling en scholing.

Lok vermoedt dat het aantal meldingen over zwangerschapsdiscriminatie dat bij het College voor de Rechten van de Mens binnenkomt, niet klopt met de werkelijkheid (zwangerschapsdiscriminatie is het nadelig behandelen van een vrouw op de werkvloer omdat ze in verwachting of een jonge moeder is, *red.*). “De machtsverhouding tussen werkgever en werknemer maakt het moeilijk om je uit te spreken. Dat kan misschien gevolgen hebben voor je baan. Toch adviseer ik vrouwen om altijd melding te doen. Anders verandert het nooit.”

Veel van de keuzes die ouders maken in de verdeling van werk en zorg zijn volgens Lok minder vrij dan ze lijken. “Veel stellen zouden werk en zorg graag gelijkwaardiger verdelen, maar de manier waarop werk, verlof en kinderopvang zijn georganiseerd, maakt dat lastig. Kinderopvang is duur en de schooldag is om 14 of 15 uur afgelopen. Waar moet je dan heen met je kind?”

Aantrekken én behouden

Een probleem is volgens Lok ook dat de technische sector niet vrouwvriendelijk is: “Meer dan de helft van de vrouwelijke nieuwkomers in technische bedrijven verlaat de sector binnen een jaar weer. Niet omdat ze hun functie niet leuk vinden, maar door voortdurende micro-agressie. Denk aan opmerkingen als: ‘Vind je die machine niet eng?’ of: ‘Laat mij maar, dat is veel te zwaar voor jou.’ Als je dat soort opmerkingen de hele dag hoort, krijg je dus steeds de boodschap: jij hoort hier niet.” Ook faciliteiten en gereedschappen zijn volgens Lok vaak niet op vrouwen afgestemd. “Wil je vrouwen aantrekken en behouden, dan moet je daar iets aan doen.” →

Emma Lok

‘We moeten de spelregels veranderen zodat werk en zorg beter te combineren zijn’

adviezen van de SER. “Vanuit het SER Jongerenplatform hebben we voorgesteld om een generatietoets in te voeren. Dit betekent dat je bij nieuwe plannen en adviezen standaard de gevolgen voor

gemiddeld 35 procent lager dan in het jaar voor de geboorte. De zogenoemde babyboete. Bij mannen is dat effect er nauwelijks. Daarnaast is er nog steeds een hardnekkige loonkloof: vrouwen



Lagere kosten voor kinderopvang is één van de sleutels om het combineren van werk en zorg te vereenvoudigen, stelt Emma Lok: "Nederlandse ouders betalen nu gemiddeld 20 procent van hun inkomen aan kinderopvang. In bijvoorbeeld Scandinavië is dat maar 4 procent."

Met het programma 'Technisch Gezien' helpt WOMEN Inc. technische organisaties om vrouwvriendelijker te worden. "In een krappe arbeidsmarkt kunnen werkgevers het zich niet veroorloven talent te verliezen. We hebben iedereen nodig. Bedrijven die niet voldoende vrouwen in dienst hebben en daarin willen groeien, kunnen daar iets aan doen."

Andere spelregels

De financiële positie van vrouwen kan volgens Lok ook nog een stuk beter: "40 procent van de vrouwen is afhankelijk van een partner of de overheid. Onder praktisch opgeleide vrouwen ligt dat percentage nog veel hoger." WOMEN Inc. richt zich met de alliantie 'Financieel Sterk door Werk' op sectoren als kinderopvang, zorg en schoonmaak. "We kijken hoe we de omstandigheden van vrouwen in die sectoren kunnen verbeteren. Zodat meer werken daadwerkelijk loont en vrouwen meer zeggenschap en flexibiliteit in hun werk krijgen."

Ook hier komt het volgens Lok op hetzelfde neer: "Vrouwen hoeven zich niet aan te passen aan de arbeidsmarkt. We moeten de spelregels veranderen zodat werk en zorg beter te combineren zijn. Daar hebben niet alleen vrouwen baat bij. Ook mannen krijgen dan meer ruimte om werk en zorg te combineren."

Van de overheid verwacht Lok een verplicht gendergelijkheidsplan zoals dat in Frankrijk en Spanje bestaat, met rapportage over de loonkloof en zwangerschapsdiscriminatie. Ook pleit ze voor uitbreiding van het vrouwenquotum naar de raden van bestuur en de subtop (nu is dat er alleen nog voor raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven, *red.*). Daarbij zouden ook sterkere sancties moeten worden ingevoerd. Verder hoopt ze op betaalbare kinderopvang: "Nederlandse ouders betalen nu gemiddeld 20 procent van hun inkomen aan kinderopvang. In bijvoorbeeld Scandinavië is dat maar 4 procent."

De SER kan bij dit soort zaken helpen, denkt ze, juist omdat de SER verder

kijkt dan de waan van de dag. "Het SER Diversiteitsportaal zou steviger verankerd moeten worden in wetgeving. En hopelijk komt het gendergelijkheidsplan terug als onderdeel van een SER-advies."

Einde van je loopbaan: werken en (mantel)zorgen

Aan het einde van de loopbaan verandert de combinatie van werk en zorg opnieuw. In die fase gaat mantelzorg voor een ouder of partner vaker een rol spelen, terwijl veel mensen tegelijkertijd langer doorwerken. "Als je kijkt naar wie mantelzorg verleent, zie je dat het in alle leeftijdsgroepen voorkomt. Maar het concentreert zich bij de groep mensen die aan het einde van hun arbeidsloopbaan zit", zegt Hanna van Solinge. Zij is onderzoeker bij het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI).

Niet iedere mantelzorger komt volgens haar in de knel. "Ongeveer één op de vier werknemers heeft te maken met langdurige, soms zware mantelzorg."

Dat zijn de mensen die in de problemen kunnen komen. Maar veel andere mantelzorg is in het dagelijks leven best goed met werk te combineren.”

Het lastige zit vaak in de onvoorspelbaarheid van de zorg. “Je kunt als mantelzorger altijd gebeld worden, er kan zich ineens een calamiteit voordoen, je moet ineens mee naar de dokter. Dat betekent dat je altijd op scherp staat.”

Tijd flexibel kunnen indelen

Verlofregelingen bieden volgens Van Solinge maar ten dele een oplossing. “In de praktijk worden ze lang niet altijd benut, bijvoorbeeld omdat mensen niet

de pensioenleeftijd door blijven werken. Daar moet ruimte voor zijn. Er bestaat geen standaardoplossing. Zorg voor maatwerk naar ieders mogelijkheden.”

Duurzaam meedoen

Na pensionering houdt duurzaam meedoen niet op, maar verandert wel de invulling ervan. Voor sommige mensen vallen met het werk ook structuur, sociale contacten en het gevoel ertoe te doen weg. “Het betaalde werk verdwijnt,” zegt Van Solinge, “maar daar kunnen andere activiteiten voor in de plaats komen. Je kunt blijven werken, meer mantelzorg geven, op je kleinkinderen passen, een hobby oppakken of weer gaan studeren.

Hanna van Solinge

‘Mantelzorgers zouden hun werk flexibeler moeten kunnen indelen’

weten welke mogelijkheden er zijn. Of omdat de financiële gevolgen te groot zijn. Het verlagen van die drempels is belangrijk, ook bij langdurige mantelzorg. Mensen hebben niet per se behoefte aan structureel minder werken, maar vooral aan de mogelijkheid hun tijd flexibel in te delen wanneer dat nodig is.”

Om dat te bereiken, is het van belang dat werkgever en werknemer hierover in gesprek gaan. “Veel werkgevers of leidinggevenden weten niet dat hun werknemers moeite hebben om werk en mantelzorg te combineren.” Als het gesprek wél wordt gevoerd, blijkt vaak dat een organisatie meer mogelijkheden heeft om mantelzorgers te ondersteunen dan gedacht. Haar advies: “Neem mantelzorg als onderwerp mee in je jaargesprekken. Heb het erover, krijg een idee bij welke medewerkers dit speelt en bied wat flexibiliteit als oplossing.”

Flexibiliteit helpt ook bij mensen die richting hun pensioen gaan. “Er zijn grote verschillen tussen werknemers. De een wil eerder stoppen omdat het werk te zwaar wordt, een ander wil juist na

Je kunt ook vrijwilligerswerk gaan doen (zie ook de column van Jasper Schramade hierover op pagina 17, red.). Ongeveer de helft van de gepensioneerden doet een vorm van vrijwilligerswerk en vervult daarmee een belangrijke maatschappelijke rol. Vrijwilligers zijn toch een beetje de smeerolie van onze samenleving. Heel veel activiteiten die vroeger betaald werden gedaan, worden nu door gepensioneerden uitgevoerd.”

Verschillende levensfasen, verschillende behoeften

In alle levensfasen is het belangrijk dat je duurzaam mee kunt doen. En dat is meer dan het werk kunnen volhouden. Duurzaam meedoen betekent dat mensen zich kunnen blijven ontwikkelen, voor anderen kunnen zorgen en hun loopbaan kunnen aanpassen als hun leven daarom vraagt. Wat daarvoor nodig is, verschilt per levensfase. Maar de basis is een arbeidsmarkt die ruimte biedt voor maatwerk. Vrij naar het motto van WOMEN Inc.: *Fix the system, not the people.* ●



Adviezen en verkenningen van de SER over werken, leren en zorgen

De SER heeft de afgelopen jaren verschillende adviezen uitgebracht over de combinatie van werken, leren en zorgen in verschillende levensfasen:

- Diversiteit in de top, tijd voor versnelling (2019): advies met maatregelen om de diversiteit in de top van het bedrijfsleven te vergroten. Grote ondernemingen rapporteren via het SER Diversiteitsportaal over de verhouding tussen mannen en vrouwen in de (sub)top en over hun plannen om de diversiteit te vergroten.
- Balans in maatschappelijk verlof (2024): advies om het verlofstelsel eenvoudiger en overzichtelijker te maken door de verschillende regelingen terug te brengen tot drie pijlers: verlof voor de zorg voor kinderen, mantelzorg en persoonlijk verlof.
- Mantelzorg en werk in een zorgzame samenleving (2026): advies om werknemers meer mogelijkheden te geven om werk en langdurige mantelzorg te combineren.

Daarnaast bracht het SER Jongeren-platform verschillende verkenningen uit over de positie van jongeren: Hoge verwachtingen (2019), Veelbelovend (2021) en 't Tij keren: kansen en belemmeringen voor jongeren (2025).





Breng de arbeidsmarkt bij de tijd

Onze samenleving en manier van leven zijn de afgelopen jaren fors veranderd. De arbeidsmarkt is daar niet volledig in meegegaan. Alle ogen zijn gericht op Den Haag, waar grote keuzes worden gemaakt over hoelang we werken en hoe we de sociale zekerheid organiseren. Maar onder die keuzes ligt een fundamentele vraagstuk: hoe richten we werk zo in dat mensen hun leven lang kunnen blijven werken, leren en zorgen?

Door gebrek aan tijd, geld of mogelijkheden lukt het niet altijd om werken te combineren met leren. En heeft het zorgen voor kinderen of naasten vaak negatieve gevolgen voor inkomen en loopbaankansen. Overstappen naar ander werk is nog altijd lastig, zeker als het om een andere sector gaat. Tegelijkertijd kampen veel sectoren met een tekort aan arbeidskrachten en blijft de arbeidsproductiviteit in Nederland achter bij die in andere landen.

Bij jongeren zien we scherp wat er gebeurt als onzekerheden zich opstapelen. Het SER Jongerenplatform wijst daar al jaren op: door onzekerheden rond opleiding, werk, inkomen en wonen staan jongeren onder druk en worden belangrijke levenskeuzes uitgesteld. Wie geen betaalbare woning kan vinden, krijgt werken, leren en zorgen al helemaal niet gecombineerd.

Meer en langer werken is hooguit een deel van de oplossing. Het gaat ook om slimmer werken, om ruimte voor ontwikkeling en betere begeleiding bij de overstap naar ander werk. En om kansen voor mensen die nu langs de zijlijn staan, zodat ook zij mee kunnen doen en hun talenten kunnen ontplooiën.

De keuzes die nu worden gemaakt over werk en sociale zekerheid, zullen lang doorwerken. Afspraken over hoeveel en hoelang mensen werken zijn belangrijk. Maar minstens zo belangrijk is hoe mensen hun leven lang gezond en met plezier kunnen blijven werken, leren en zorgen. Door hierop in te zetten, maken we onze samenleving en economie weerbaarder en vitaler.

De SER heeft de afgelopen jaren op tal van dit soort onderwerpen voorstellen gedaan. Bijvoorbeeld rond mantelzorg, het verlostelsel, arbeidsproductiviteitsgroei, leren en ontwikkelen en de inzet van AI. Nu komt het erop aan die voorstellen in de praktijk te brengen.

Het wordt tijd dat de arbeidsmarkt zich aanpast aan het leven van mensen, in plaats van andersom.



Kim Putter

Voorzitter Sociaal-Economische Raad

‘We moeten anders kijken naar onbetaalde zorg’

Steeds meer werkenden combineren hun baan met langdurige zorg voor een naaste. Dat kan ertoe leiden dat mensen minder gaan werken, dat ze overbelast raken of dat ze zelfs uitvallen. En dat terwijl de meeste mantelzorgers hun werk voor geen goud willen missen. Wat kunnen werkgevers doen en wat betekent de komst van de nieuwe Verlofwet? Hoogleraar Mara Yerkes en onderzoeker Susanne van den Buuse geven hun visie op een complex onderwerp.

Tekst Berber Bijma **Beeld** Ed van Rijkswijk, Janita Sassen, Shutterstock



Mara Yerkes (links) en Susanne van den Buuse

“De term ‘mantelzorg’ gaat er bij velen niet in. Het klinkt zo formeel, terwijl je als kind of partner toch ‘gewoon’ doet wat je hoort te doen?

Wij spreken daarom liever van ‘hulp of zorg voor een naaste’”, vertelt Susanne van den Buuse. Ze is onderzoeker en belangenbehartiger bij Alzheimer Nederland. Haar uitleg laat precies zien waar de angel zit: mensen zien het als

vanzelfsprekend dat ze zorgen voor hun naaste – bijvoorbeeld een (schoon)ouder met dementie – maar kunnen daardoor ernstig in de knel komen. Zeker als ze een baan en wellicht ook een gezin hebben. Van den Buuse: “Bij een progressieve aandoening als dementie wordt de mantelzorg steeds intensiever.” Uit onderzoek blijkt dat één op de vijf mantelzorgers voor iemand met dementie minder gaat werken. Gemiddeld is

dat anderhalve dag per week minder, met uiteraard de financiële consequenties van dien.

Werken is fijn

Ook Mara Yerkes ziet dat mantelzorg en werk gaandeweg een knellende combinatie kunnen worden, zeker als de zorg toeneemt. Yerkes is hoogleraar Sociaal Beleid aan de Universiteit Utrecht. “Op een gegeven moment kunnen



De meeste mensen zien het als vanzelfsprekend dat ze zorgen voor hun naaste met dementie. Maar daardoor kunnen ze wel ernstig in de knel komen, zeker in combinatie met een baan en/of gezin.

mensen uitvallen en zelfs stoppen met werken. Dat heeft niet alleen consequenties voor hun arbeidsproductiviteit en inkomen, maar ook voor hun gezondheid en welzijn.”

Werkende mantelzorgers hechten vaak erg aan hun werk, zien Yerkes en Van den Buuse. “Werk geeft afleiding en structuur”, zegt Van den Buuse. “Daar hoeft je even geen mantelzorger te zijn.” Yerkes: “Hoe moeilijk de combinatie ook is, de gezondheid en het welzijn van de meeste mantelzorgers zijn beter als ze hun betaalde baan aanhouden dan wanneer ze helemaal stoppen.”

Vereenvoudigde wet

Het kabinet werkt aan een nieuwe Verlofwet als opvolger van diverse bestaande verlofregelingen. Deze is grotendeels in lijn met het SER-advies ‘Balans in maatschappelijk verlof’ (2024). De Verlofwet wordt in de loop van volgend jaar behandeld door de Tweede en Eerste Kamer en zou per 1 januari 2028 moeten ingaan.

Mara Yerkes

‘Al het regelwerk levert nog de zwaarste belasting op’

Yerkes juicht vereenvoudiging toe, maar ziet ook dat werknemers onder de nieuwe wet niet méér betaald verlof mogen opnemen dan nu het geval is. “Kortdurend en langdurend zorgverlof worden samengetrokken tot één regeling van acht weken, maar als werknemer krijg je – net als in de huidige situatie – nog steeds alleen de eerste twee weken betaald. Terwijl veel mantelzorgers om het langer te kunnen volhouden juist behoefte hebben aan ruimer betaald verlof. Dat kost de overheid meer, maar is door het voorkomen van uitval uiteindelijk goedkoper.”

“Drie op de tien mantelzorgers hebben inderdaad behoefte aan meer verlof”, zegt Van den Buuse. “Zeker rond intensieve periodes als een ziekenhuisopname of verhuizing naar een verpleeghuis. Maar voor 70 procent is extra verlof níét de oplossing. Zij hebben meer aan flexibiliteit op het werk, waardoor de combinatie langer is vol te houden.”

Openheid op het werk

Flexibiliteit op het werk komt uit zo’n beetje alle onderzoeken naar voren als belangrijkste wens van werkende mantelzorgers. Andere werktijden, deels thuiswerken of tijdelijk andere taken: het zijn zaken waarover je als werkgever met een medewerker in gesprek kunt gaan. Flexibiliteit heeft wel een schaduwzijde, ziet Yerkes. “Het kan ertoe leiden dat mensen op allerlei tijden hun werk proberen in te halen, soms zelfs méér gaan werken, hun grenzen overschrijden en daardoor alsnog uitvallen. Het is dus belangrijk dat de leidinggevende blijft vragen hoe het gaat.”

Van den Buuse onderschrijft dat:

“Mensen merken soms te laat dat ze er langzaam aan onderdoor gaan.”

Een belangrijke voorwaarde om flexibiliteit goed te regelen, is wel dat medewerkers open zijn over hun situatie en zich vrij voelen die met hun leidinggevende te bespreken. Daar schort het nog weleens aan, ziet Van den Buuse: “Niet iedereen praat op het werk over zijn of haar privésituatie.” Onderzoek van de Stichting Werk en Mantelzorg bevestigt dit beeld: gemiddeld vertellen zeven op de tien mantelzorgers op hun werk dat ze voor een naaste zorgen.



Mantelzorg in cijfers

Ongeveer twee miljoen Nederlanders combineren werk en mantelzorg. Van de 800.000 mensen die mantelzorg verlenen aan iemand met dementie, combineert 44 procent dat met een betaalde baan. Vaak zijn de werkenden (schoon)dochter of (schoon)zoon van de persoon met dementie; partners van iemand met dementie zijn relatief vaak al met pensioen. Ongeveer 320.000 mensen in Nederland hebben dementie. Dit aantal loopt naar verwachting op tot een half miljoen in 2050.

Bron: Alzheimer Nederland

“Een open werkcultuur met een belangstellende leidinggevende is belangrijk om te bevorderen dat mensen delen wat er in hun privéleven speelt”, stelt Van den Buuse.

Regelwerk: een extra baan

De grootste uitdaging bij dit alles is nog niet benoemd: de ‘derde’ baan die werkende mantelzorgers hebben aan al het regelwerk rond de zorg. Zowel Van den Buuse als Yerkes zien dat dit regelwerk voor veel mantelzorgers de zwaarste belasting oplevert, meer dan hun betaalde baan en de zorg die ze geven aan hun naaste. Yerkes: “Je moet zaken regelen met de gemeente, het zorgkantoor, de verzekeraar, meerdere zorgverleners in en buiten het ziekenhuis en natuurlijk je werkgever. Je belandt feitelijk in een labyrint van systemen, die allemaal een eigen taal hebben en die je allemaal →



Advies Mantelzorg

De SER vindt dat moet worden voorkomen dat mantelzorgers worden overvraagd en dat het makkelijker moet worden om betaald werk en mantelzorg te combineren. In dat kader heeft de raad eerder dit jaar

een advies uitgebracht: *Mantelzorg en werk in een zorgzame samenleving: een integrale aanpak voor een werkende combinatie*



gaan werken om voor een kind of een andere naaste te kunnen zorgen. We zetten hen onder druk om meer te werken, terwijl ze de maatschappij met hun onbetaalde zorg juist heel veel besparen. Om die onbetaalde zorg mogelijk te blijven maken, zouden we de zorg veel meer centraal moeten stellen. Dat betekent: een ruimer, betaald verlofpakket, waarmee je erkent dat het werk dat

moet doorgronden. Je moet op allerlei manieren geletterd zijn en er ook nog eens een omvangrijke administratie op nahouden. Dat lukt niet iedereen. Daar kunnen mensen echt aan onderdoor gaan.”

Bij mensen met dementie kan een casemanager helpen bij de organisatie van zorg. Maar veel mensen hebben geen casemanager, ziet Van den Buuse. “In veel regio’s zijn wachtlijsten. En als er geen casemanager beschikbaar is, moet je het toch echt zelf doen.” Voor mensen met andere aandoeningen is er soms een ‘mantelzorgmaker’ beschikbaar, maar feitelijk is dat de omgekeerde wereld, vindt Yerkès. “We hebben de systemen zo complex gemaakt dat er een professional nodig

Susanne van den Buuse

‘Mantelzorgers zijn geholpen met meer flexibiliteit op het werk’

is om ze te doorgronden.” Ze ziet een achterliggend, veel groter probleem: onze maatschappij waardeert onbetaalde zorg onvoldoende. “We doen alsof betaald werk het belangrijkste is en noemen vrouwen die in deeltijd werken ‘deeltijdprinsesjes’, terwijl een deel van hen minder is

mensen thuis doen even waardevol is als een betaalde baan. Het aanpakken van complexiteit, zoals de Verlofwet doet, is belangrijk. Maar zolang de manier waarop wij naar onbetaalde zorg kijken niet ter discussie wordt gesteld, verandert er niet zoveel.” ●

CV



Mara Yerkès

is hoogleraar Sociaal Beleid aan de Universiteit Utrecht.



Susanne van den Buuse

is onderzoeker/belangenbehartiger bij Alzheimer Nederland.

‘Niet alles van waarde gebeurt op het werk’

Vrijwilligerswerk wordt vaak gezien als ‘iets leuks’ om erbij te doen, maar dat is nogal kort door de bocht. Het levert de samenleving namelijk veel op. En ook als vrijwilliger zelf haal je er veel uit: je doet contacten op en vindt een stukje zingeving. Bovendien doe je als vrijwilliger allerlei vaardigheden op die je ook buiten je vrijwilligerswerk kunt gebruiken. En daar wringt de schoen. Want waarom erkennen we opgedane vaardigheden wel wanneer ze in een betaalde functie zijn opgedaan, maar niet of veel minder wanneer ze daarbuiten zijn ontwikkeld?

Neem een medewerker die op haar werk senior vak-specialist is en nooit leiding heeft gegeven. In haar vrije tijd is ze voorzitter van een voetbalvereniging met 1.200 leden en ruim 150 vrijwilligers. Wanneer de HR-afdeling alleen zou kijken naar haar betaalde werkervaring, ziet die daar geen leidinggeven tussen staan. Terwijl ze misschien meer ervaring heeft met zaken als stakeholdermanagement en conflicthantering dan iemand die binnen het bedrijf vijf medewerkers aanstuurt.

Daar ligt echt een kans, voor werkgevers én voor werknemers. Neem die onbetaalde ervaringen en vaardigheden mee in ontwikkelgesprekken en sollicitatiegesprekken. Andersom geldt dat je betaalde vaardigheden natuurlijk ook kunt meenemen naar je vrijwilligerswerk. Sommige werkgevers experimenteren hier al mee. Zo kunnen medewerkers bij ING vanaf hun zestigste één dag per week hun kennis en kunde inzetten bij maatschappelijke organisaties, met behoud van arbeidsvoorwaarden. Zo’n regeling draagt ook bij aan een ‘sociaal pensioen’: het voorkomt dat werknemers na hun pensionering in het bekende zwarte gat vallen. Vrijwilligerswerk zorgt er op die manier ook nog eens voor dat je je talent en expertise zo veel mogelijk kunt blijven benutten. Ook na je pensioen.

Vrijwilligerswerk is, kortom, geen concurrent van betaald werk. Het is van grote waarde en die werkt twee kanten op. De vraag is hoe we die waarde beter gaan erkennen. Sociale partners kunnen dat gesprek verder brengen.



Jasper Schramade

is adviseur arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden bij werkgeversvereniging AWWN. Hij is zelf actief als vrijwilliger bij de sportverenigingen van zijn dochters.

‘Het dorp is zó fijn geworden!’

Nadat in het dorp Heerle (West-Brabant) in 2009 de laatste commerciële supermarkt verdween, sloeg een groepje bewoners de handen ineen. Ze zetten een coöperatie op waarmee ze de weg konden vrijmaken voor Super de Buurt. 12,5 jaar geleden gingen de deuren open en inmiddels is de winkel niet meer weg te denken. Het gemeenschapsgevoel, de leefbaarheid en de arbeidsmarkt kregen dankzij de Super een flinke impuls. Sommigen ontlene er zelfs hun levensgeluk aan: “Dit werk is mijn redding.”

Tekst Ton Bennink Beeld Dirk Hol

Voorzitter Jos Naalden neemt de titel van deze rubriek – Zo doen wij dat – uiterst serieus. Wij, daar draait het hier in alle opzichten om. Jos is degene die door Zicht op is benaderd voor dit verhaal, maar staat erop dat uw verslaggever op locatie in Heerle ook Lieke Gerritse, José van Oossanen, Ria Janssen en Lisette Boelhouwers aan het woord laat. Zij zijn respectievelijk vrijwilliger, bestuurssecretaris, coördinator/bestuurslid en bedrijfsleider. Super de Buurt ging van start in 2014, vijf jaar nadat de laatste overgebleven supermarkt in 2009 de deuren had gesloten wegens te weinig omzet. Een enquête onder de dorpsbewoners wees uit dat er desondanks behoefte was aan een supermarkt. Een coöperatie bleek de oplossing. Er werden aandelen uitgegeven en er werd een pand gevonden, waarvoor de eigenaar een schappelijke huur rekende. Voor Heerle was het een mooie impuls: het gemeenschapsgevoel, de leefbaarheid, de zorgzaamheid voor elkaar en de arbeidsmarkt kregen een flinke boost. In de

woorden van bedrijfsleider Lisette: “Het dorp is zó fijn geworden!”

‘Dit werk is mijn redding’

Voor vrijwilliger Lieke betekende Super de Buurt haar redding. Het zijn haar eigen woorden. “Ik ben 38 jaar oud en heb al 25 jaar een eetstoornis. Sinds ik hier werk ben ik helemaal opgebloeid. Iedereen is zo positief hier. Het is mijn familie. Mijn ouders merken het direct als ik een tijdje niet gewerkt heb. Dan word ik verdrietig. Ik hoef helemaal niet te werken want ik ben volledig afgekeurd, maar ik doe dit werk zo graag.” Naast Lieke telt de Super in totaal vijftig vrijwilligers die kassadiensten draaien, vakkenvullen of het brood snijden. Ze worden daarbij ondersteund door drie gedeeltelijk betaalde krachten.

Veel meer dan alleen een supermarkt

De winkel is veel meer dan alleen een plek om boodschappen te doen. Het is een buurthuis, zorgcentrum en café (zonder alcohol) ineen. “Maandag-

ochtend komt een vast clubje koffiedrinken en tijdens de kerstdrukte snijden we gezellig wat lekkers aan. Niemand die dan zeurt als er een rij staat”, vertelt bedrijfsleider Lisette enthousiast. “Voor de ouderen in het dorp is het een uitkomst dat wij er zijn”, vult secretaris José aan. “Het is voor hen heel belangrijk dat ze zelfstandig boodschappen kunnen doen.” Lisette: “We komen hier mensen tegen van wie we dachten dat ze dood waren.” De Super draagt er zo aan bij dat de dorpsgenoten elkaar kunnen ontmoeten. Het leidt tot een grotere sociale cohesie en tot minder vereenzaming onder ouderen.

Doorstromen naar een betaalde baan

De Super fungeert ook nog eens als arbeidsbureau. Zo ‘scoutte’ Lisette ooit een Afghaanse dame voor in de winkel. Nadat zij een poosje in de supermarkt had gewerkt, is ze in een betaalde baan bij de gemeente beland. En een stagiaire van de Mytyschool (voor kinderen met een lichamelijke beperking, red.) had het

zo naar haar zin dat ze na haar stageperiode nog een halfjaar langer mocht blijven. Coördinator en bestuurslid Ria: “We wisten eerst niet goed wat we van Laura konden verwachten. Ze communiceerde wat moeilijk, maar uiteindelijk zat er zoveel in.” Ze pinkt een traantje weg. “Echt een schatje”, voegt Lisette toe. “Nooit klagen terwijl ze wel van alles mankeert. Nu heeft ze een baan in een restaurant waar mensen met een beperking werken. Hoe mooi is dat?” Ria: “Wist je dat we ook een erkend leerwerkbedrijf zijn?”

Winst maken

“Super de Buurt is een onderneming zonder winst- maar ook zonder verliesoogmerk”, stelt voorzitter Jos. “We zien wat meer door de vingers hier. Bijvoorbeeld als een product dat nog

lang niet over datum is per ongeluk in de bak met aanbiedingen belandt. Maar uiteindelijk willen wij wel het liefst winst maken. Daarom proberen we ook mensen tussen de 20 en 45 jaar meer bij de winkel te betrekken. Die groep komt na het ophalen van de kinderen bij de

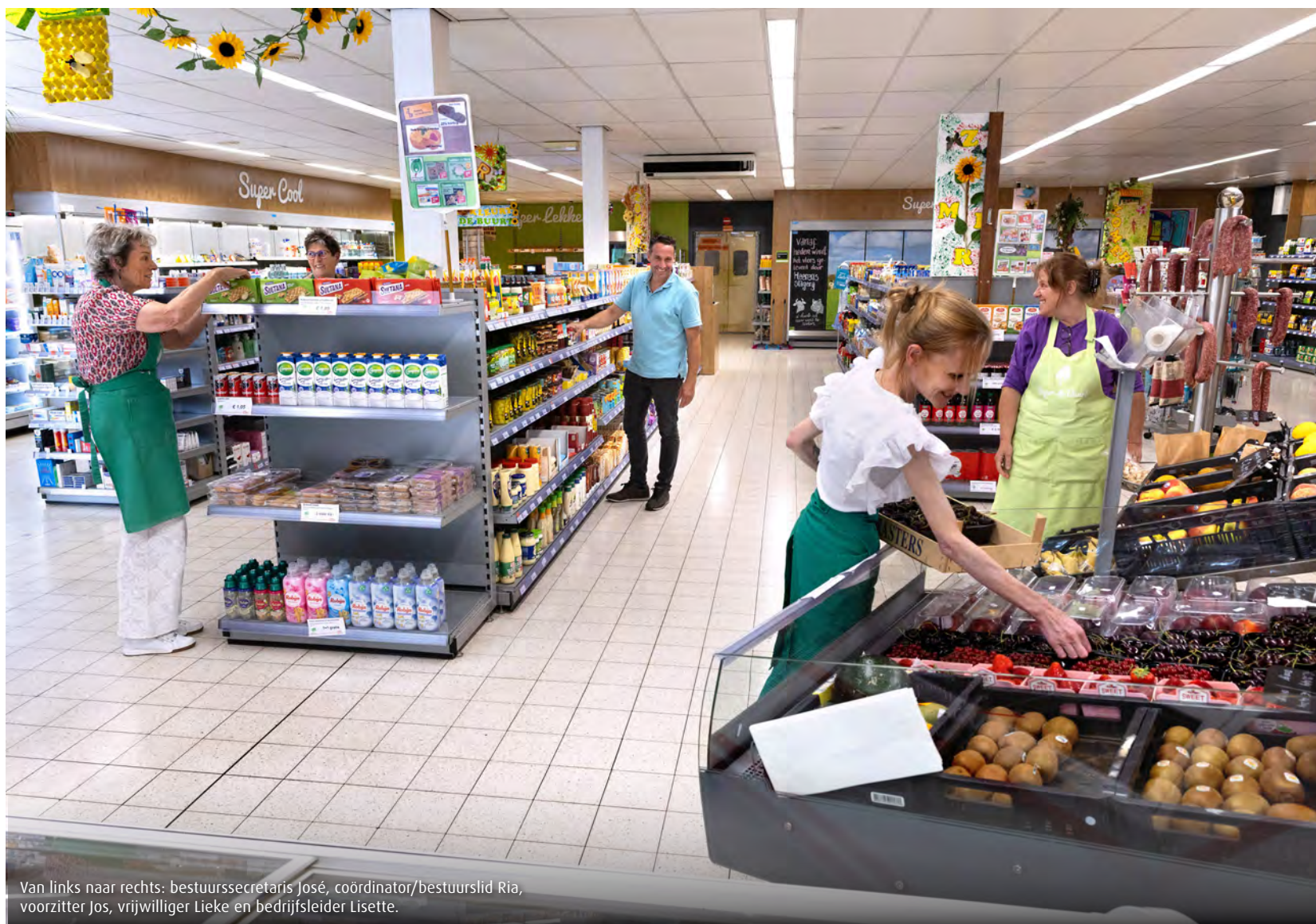
Weeffout

Jos heeft nog wel iets dat hij aan de SER wil voorleggen. “Veel mensen die zich misschien best als vrijwilliger willen inzetten, haken af. Ze zijn bang voor het UWV, dat redeneert dat je niet beschikbaar bent voor

‘De Super is een buurthuis en arbeidsbureau ineens’

opvang hier aan de overkant vaak een ‘vergeten boodschapje’ doen. Het zou fijn zijn als ze meer boodschappen komen doen én als ze zich zouden willen inzetten als vrijwilliger. Al is het maar voor een paar uurtjes. Maar dat is nog lastig.”

betaald werk als je vrijwilligerswerk doet. Maar voor sommigen is onze supermarkt juist een opstapje naar betaald werk. Zie bijvoorbeeld onze Afghaanse oud-medewerkster. Misschien dat die weeffout eruit kan?” ●



Van links naar rechts: bestuurssecretaris José, coördinator/bestuurslid Ria, voorzitter Jos, vrijwilliger Lieke en bedrijfsleider Lisette.

De nieuwe bieb: midden in de gemeenschap

Vergeet de stoffige leeszaal waar je altijd stil moet zijn: de moderne bieb is er voor iedereen. Of je nou je kind wilt voorlezen, hulp nodig hebt bij je belastingaangifte of een cursus zoekt om jezelf bij te spijkeren. Sabrina Damen is educatief manager volwassenen bij Probiblio, de overkoepelende organisatie voor bibliotheken in Noord- en Zuid-Holland. Ze vertelt over de nieuwe rol die bibliotheken spelen.

Tekst Linda Huijsmans **Beeld** Privéfoto Sabrina Damen, Johannes Abeling (Probiblio)



De bibliotheek is allang niet meer een plek waar je alleen boeken kunt lenen. Meer en meer wordt het een locatie waar je bijvoorbeeld ook kunt werken en andere mensen kunt ontmoeten, zoals hier in Bibliotheek DOK in Delft.

Openbare bibliotheken zijn steeds vaker *eyecatchers*. Kijk bijvoorbeeld naar de Groningse bieb in het Forum: een groot, glazen gebouw waar ook een café, een bioscoop, vergaderzalen en studieplekken te vinden zijn. Iedereen is er welkom en dat straalt het gebouw ook uit. In Utrecht kun je terecht in het monumentale oude postkantoor aan de Neude en de bovenste etage van de OBA in Amsterdam biedt een schitterend uitzicht over de hele stad.

Natuurlijk zijn niet alle bibliotheken zulke bijzondere gebouwen, maar ze staan wel symbool voor de openheid die ze willen uitstralen. “Niet de collectie staat meer centraal, maar de bezoeker”, stelt Damen.

‘Niet de collectie staat centraal, maar de bezoeker’

“De overheid investeert flink om de bibliotheken bereikbaarder en moderner te maken. Sinds de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob) in 2015 van kracht werd, hebben de bibliotheken er veel taken bij gekregen.”

Leven lang ontwikkelen

Zo is wettelijk vastgelegd dat iedere Nederlander binnen redelijke afstand toegang moet hebben tot een fysieke bibliotheek met professionele medewerkers. Daarnaast werken de bibliotheken aan drie grote maatschappelijke opdrachten: het stimuleren van een leven lang ontwikkelen, participeren in de informatiesamenleving en het bevorderen van leesvaardigheid.

Sabrina Damen: “Heel concreet betekent dit dat je in de bibliotheek in jouw dorp of wijk bijvoorbeeld een taalmaatje kunt vinden om je Nederlands mee te

oefenen. Dat je hulp kunt krijgen van een medewerker omdat je moeite hebt met je DigiD. Of dat je een cursus volgt, bijvoorbeeld over AI of het opstellen van een goed cv.”

Menselijk contact en community's

Om de digitale inclusie te bevorderen, hebben veel bibliotheken IDO's (Informatiepunten Digitale Overheid). Hier kun je bijvoorbeeld terecht om je DigiD te activeren of wanneer je vragen hebt over je belastingaangifte.

“Maar er komen soms ook mensen die uit hun huis gezet dreigen te worden, door instanties van het kastje naar de muur gestuurd worden en dan bij de bibliotheek uitkomen. Daar krijgen ze een kop koffie en vinden ze een luiste-

rend oor van een medewerker die samen met hen uitzoekt wat er moet gebeuren. Dat is bij uitstek de taak van de nieuwe bibliotheek. Het gaat daarbij over menselijk contact, een bekend gezicht dat vertrouwen biedt.”

En dan is er ook een groep die aan het werk is, maar die door drukte soms te weinig tijd heeft om nieuwe vaardigheden te leren of die zich wil oriënteren op een andere carrière. Ook aan hen biedt de bieb cursussen aan; soms online, soms in de bieb zelf. “Zo ontstaan er ook netwerken van mensen die elkaar verder kunnen helpen. Community's waarin je van elkaar leert. Dit willen we graag stimuleren.”

Samenwerking met werkcentra

Op hun beurt ‘netwerken’ bibliotheken zelf ook en zoeken zij de samenwerking met andere organisaties. Zo is Probiblio

Aan het woord



Sabrina Damen
educatief manager
volwassenen bij
Probiblio

bezig met het project Basisvaardigheden en Werk. “In dat kader leggen we contact met onder meer de werkcentra, die veel expertise hebben over werkgerelateerde zaken waar onze bezoekers vragen over hebben. Vaak zit een werkcentrum in hetzelfde pand als de bieb en dan ligt samenwerking voor de hand. We kunnen iemand dan eenvoudig doorverwijzen.”

Sommige biebvestigingen zijn een zogenoemde Open+ bibliotheek. Inwoners kunnen daar ook buiten openingstijden terecht om rustig te werken of te studeren. Op die momenten is er geen personeel aanwezig, maar kun je naar binnen met een code. Putten had in 2020 de primeur en inmiddels zijn er ruim veertig Open+ biebs, ook in stedelijke gebieden zoals Leidsche Rijn (Utrecht). “Iedere vestiging kan inspelen op lokale behoeften”, aldus Damen. De maatschappelijke functie van de bieb wordt zo steeds groter.

De bieb is meer dan ‘Cultuur’

Zelf hoopt Damen dat de bibliotheken een nog grotere rol kunnen gaan spelen in de levenslange ontwikkeling van alle Nederlanders. De SER zou daar een helpende hand kunnen bieden, denkt ze. “Bibliotheken zitten nu nog altijd vaak in de beleidsportefeuille Cultuur, maar een ‘verhuizing’ naar Economie en Bedrijfsleven komt steeds meer voor de hand te liggen. Ook door de toenemende samenwerking tussen biebs en werkcentra. We gaan graag met de SER in gesprek over hoe we de bieb nog beter kunnen ‘positioneren’.” ●

Vrouwen in de (sub)top van het Nederlandse bedrijfsleven

Een betere genderbalans draagt bij aan gelijke kansen, een bredere benutting van talent en meer diverse besluitvorming. De SER verzamelt en publiceert gegevens over de man-vrouwverdeling in de (sub)top van grote Nederlandse ondernemingen. Hiermee geeft de raad uitvoering aan de Wet ingroeiquote en streefcijfers. Deze is in werking getreden op 1 januari 2022 en volgde op het SER-advies over diversiteit in de top uit 2019. De wet eist dat de raad van commissarissen (RvC) van 100 beursgenoteerde bedrijven voor minstens een derde uit vrouwen bestaat. Daarnaast moeten zo'n 5.000 grote bedrijven zelf streefcijfers opstellen voor hun bestuur, RvC en subtop. Ze zijn verplicht daarover te rapporteren aan de SER. In 2024* deed 67,3 procent van de bedrijven dat. Hoe staat het ervoor? De belangrijkste feiten en cijfers op een rij.

Tekst Dorine van Kesteren Beeld Jeroen Poorvliet Illustratie Bima

41%

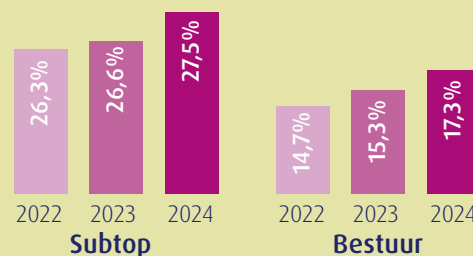
van de bedrijven heeft een formeel[#] plan van aanpak

Dit is een kleine stijging ten opzichte van 2022, toen dit 38 procent was. Een plan van aanpak bevat concrete maatregelen op het gebied van bijvoorbeeld werving en selectie, verlofregelingen, gelijke beloning en sociale veiligheid.

[#] Goedgekeurd door het bestuur



Vrouwen in subtop en bestuur



In de besturen steeg het aandeel vrouwen van 15,3 procent in 2023 naar 17,3 procent in 2024. 56 procent van de besturen bestond in 2024 nog volledig uit mannen.

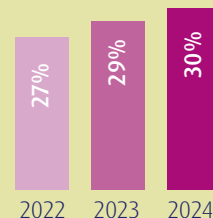
Sectoren met hoge aandelen vrouwen

De verschillen tussen sectoren zijn groot. Positieve uitschieters (2024) zijn het particuliere onderwijs (53,3 procent vrouwen in het bestuur), waterbedrijven en afvalbeheer (39 procent) en private gezondheidszorg (37 procent). Bij de RvC's gaan delfstoffenwinning (43,2 procent), waterbedrijven en afvalbeheer (34,3 procent) en financiële dienstverlening (36,9 procent) aan kop.



30%

van de nieuwe bestuurders is vrouw



Dat laat zien dat bedrijven vrijkomende bestuurszetels steeds vaker gebruiken om vrouwen te benoemen.

Sectoren met lage aandelen vrouwen

Onderaan de ranglijst staan de bouw (9,8 procent vrouwen in het bestuur), handel (12,5 procent) en industrie (15,4 procent). Ook de RvC blijft in een aantal sectoren achter: verhuur en zakelijke dienstverlening (16 procent vrouwen), horeca (13,9 procent) en handel (17,1 procent).



35%

van de nieuwe commissarissen is vrouw

Tegenover 45 procent in 2022 en 40 procent in 2023.

Dit is lager dan eerdere jaren, maar nog altijd hoger dan het aandeel vertrekkende vrouwelijke commissarissen (22 procent).

26%

van de commissarissen is vrouw

RvC's hadden in 2024 gemiddeld 26 procent vrouwelijke commissarissen in hun gelederen. Dit aandeel is vrijwel gelijk aan dat in 2022 en 2023.

Let wel: bedrijven die al vanaf de invoering van de wet rapporteren, hebben een hoger aandeel vrouwen in de RvC (gemiddeld 28,5 procent in 2023) en laten wel degelijk een stijgende trend zien. Bedrijven die pas sinds 2023 rapporteren, startten op een lager niveau (gemiddeld 21,6 procent), hebben vaak nog geen plan van aanpak en drukken daarvoor het totale gemiddelde.

30,5 procent van de RvC's telt nog geen enkele vrouw.

Bronnen

Bronnen: SER Scorecard Genderbalans 2026, SER Data-verkenner Genderbalans, SER Monitor Genderbalans.

Over de cijfers

*De gegevens over 2024 zijn de meest recente beschikbare data. Bedrijven rapporteren na afloop van hun boekjaar en op dit moment rapporteren zij over 2025. De gegevens over dat jaar worden naar verwachting in het voorjaar van 2027 gepubliceerd.

Aan het woord



Nathalie de Geus
algemeen directeur
van ArboNed



‘Eva is geen Adam’

Vrouwen vallen vaker en langer uit dan mannen. Dit hardnekkige verschijnsel heeft meerdere oorzaken. Zo nemen vrouwen nog altijd het grootste deel van (mantel)zorgtaken en het huishouden op zich. In combinatie met een drukke baan kan dit voor stress zorgen, waardoor de kans op uitval toeneemt. Daarnaast is er lang te weinig aandacht geweest voor vrouwengezondheid. Nathalie de Geus, algemeen directeur van ArboNed en Topvrouw van het Jaar 2025, pleit voor een bredere blik op duurzame inzetbaarheid.

Tekst Berber Bijma Beeld ANP/ Patricia Rehe, Thijs Roomans

Kun je wat cijfers noemen, Nathalie?

“Als een van de grootste arbodiensten van Nederland kijken wij niet alleen naar het aantal ziekmeldingen, maar ook naar wat hierachter schuilgaat. Uit onze cijfers blijkt dat 31 procent van de vrouwen langdurig of herhaaldelijk verzuimt, tegenover 20 procent van de mannen. Het verschil is het grootst bij mensen tussen de 25 en 40 jaar, de levensfase waarin werk en jonge kinderen samenkomen.”

Wat verklaart de man-vrouwverschillen?

“Verzuim heeft zelden één oorzaak. Biologische, sociale en maatschappelijke factoren beïnvloeden elkaar. Zo is de verdeling van zorgtaken nog altijd ongelijk. Vrouwen combineren vaker betaald werk met mantelzorg. Daarnaast nemen ze meestal ook het huishouden en de organisatie van het gezinsleven op zich. Die mentale regie is nauwelijks zichtbaar, maar kost wel voortdurend energie. Tel daar werk en ambities bij op en de kans op stress en uitval neemt toe.”

Waarom is het feit dat vrouwen vaker uitvallen zo’n hardnekkig probleem?

“Veel heeft te maken met cultuur, beleid en de organisatie van werk. We richten ons nog te veel op herstel, terwijl de winst juist zit in preventie. Veel vrouwen trekken pas aan de bel als de belasting al lange tijd te hoog is. Dan resteert vaak alleen een langdurig re-integratietraject. Verzuimpreventie moet daarom niet alleen een taak zijn van HR of de arbodienst, maar onderdeel van de bedrijfsstrategie. Zeker nu arbeidsmarktkrapte, vergrijzing en druk op ons sociale stelsel toenemen.”

Wat kunnen werkgevers verder doen?

“Zorg is geen privékwestie die werkgevers niets aangaat. Leidinggevendens spelen een sleutelrol bij het gesprek hierover. Eenvoudige vragen als ‘Hoe gaat het echt met je?’ en ‘Is je werk nog goed vol te houden?’ kunnen veel ver-

‘Hoger vrouwenverzuim is een spiegel voor de samenleving’

schil maken. Verder moet er ruimte zijn voor maatwerk. Soms is tijdelijk meer flexibiliteit in werktijden of taken nodig vanwege mantelzorg, (vrouwspecifieke) gezondheidsklachten of een bepaalde levensfase. Een goede werkgever heeft daar oog voor.”

En wat kan de overheid doen?

“Ook die heeft een verantwoordelijkheid. Goede kinderopvang, ondersteuning van mantelzorgers en passende verlofregelingen helpen mensen gezond aan het werk te blijven. De SER kan hieraan bijdragen door sociale partners, overheid en wetenschap bij elkaar te brengen. Het vraagstuk raakt immers de arbeidsmarkt, de gezondheidszorg én sociale voorzieningen (de SER heeft in de afgelopen jaren diverse adviezen uitgebracht rond onderwerpen als mantelzorg en kinderopvang. Zie ook het kader, red.).”

Heeft u in uw eigen professionele leven ervaring gehad met dit onderwerp?

“Zeker. Toen ik aan het begin van mijn loopbaan zwanger was, vroegen mensen of ik bleef werken – een vraag die mijn mannelijke collega’s nooit kregen. Later, toen mijn kinderen jong waren, wilde ik alle ballen in de lucht houden. Tot ik dacht: dan valt er maar een bal op de grond. Vorig jaar overleed mijn moeder onverwacht. Ik moest mijn collega’s laten weten dat ik tijdelijk niet volledig kon werken. Zij sprongen direct in. Dat maakt duidelijk hoe belangrijk een ondersteunende werkcultuur is.”

Er komt steeds meer aandacht voor vrouwengezondheid. Hoe kijkt u daar naar in dit verband?

“Vrouwengezondheid is lang onderbelicht geweest. Medisch onderzoek en

behandelrichtlijnen waren decennialang vooral gebaseerd op het mannenlichaam. Daardoor worden klachten bij vrouwen, zoals hormoongerelateerde aandoeningen of hart- en vaatziekten, nog te vaak laat herkend. Juist daarom verdienen vrouwspecifieke gezondheidsklachten in verzuimpreventie meer aandacht. Gelukkig groeit het bewustzijn hierover.”

Wat is uw belangrijkste boodschap?

“Het hogere verzuim onder vrouwen is een spiegel voor de samenleving. Zolang we voor vrouwen dezelfde belastbaarheid en levensloop verwachten als voor mannen, blijven de verschillen bestaan. Eva is geen Adam en heeft een ander lichaam. Pas wanneer werkgevers, werknemers en overheid die werkelijkheid erkennen, ontstaat een gezonde arbeidsmarkt waar iedereen veilig en met plezier kan blijven werken.” ●

SER-adviezen

De SER heeft in de afgelopen jaren diverse adviezen uitgebracht met aanbevelingen voor een betere balans tussen mannen en vrouwen. Voorbeelden zijn de adviezen over diversiteit in de top (zie ook de rubriek Feiten & cijfers), kinderopvang en het meest recente advies over mantelzorg.





Van bouwbedrijf naar woonzorggroep is soms een kleine stap

In Sint Jozefoord lopen wonen, zorg en welzijn naadloos in elkaar over. Om deze mix goed 'uit te serveren' aan de ouderen die er leven, heeft de zorginstelling in het Brabantse Nuland bewust ook mensen in dienst die geen zorgachtergrond hebben en die overstapten vanuit een andere sector. Makelaars worden zo woonbegeleider en kappers leren medicijnen verstrekken. Sint Jozefoord zet ze in om hun skills. Het diploma is daarbij minder belangrijk.

Tekst Ton Bennink Beeld Hans Vissers

In de keuken van woongroep Zicht op Nuland roert Riet in de soep. Wie niet beter weet, zou kunnen denken dat ze hier als vrijwilliger werkt.

Niets is echter minder waar: ze is een van de acht bewoners van de woongroep. Medebewoner Nelly doet intussen de was. De begeleiders van de woongroep – in dienst van Sint Jozefoord – helpen de bewoners bij zaken die ze niet meer goed zelfstandig kunnen doen. Zoals lichamelijke verzorging en het innemen van de juiste medicatie. Verder

zijn ze vooral onderdeel van de woongroep. Ze gaan liefdevol en geduldig om met de bewoners, die steeds vaker al een zware zorgindicatie hebben op het moment dat ze hier komen wonen. Je komt in 2026 immers niet zomaar meer in een verzorgingshuis terecht.

Welzijnsbril

Directeur Marjolein Verstraeten van Sint Jozefoord stipt het kort ervoor al even aan wanneer ze ons meeneemt naar de woongroep. "De gemiddelde verblijfsduur →



is zes tot twaalf maanden. Mensen wonen hier dus kort, wat best verdrietig is. Dan wil je toch dat ze in de laatste fase van hun leven een fijne, betekenisvolle tijd hebben? Vaak zien we dat iemand die hier komt wonen vooral wordt benaderd als iemand die ziek is. Terwijl wij zeggen: iemand heeft een betekenisvol leven geleid en blijft gewoon papa, mama, opa of oma. Het is één van de redenen dat we ook werken met mensen die 'anders' zijn opgeleid. Mensen die niet in eerste instantie een zorgbril op hebben, maar eerder een welzijnsbril."

Aandacht en geduld

Dat zijn geen woorden voor de Bühne. Wonen, zorg en welzijn lopen hier naad-

loos in elkaar over. We zien het op woongroep Zicht op Nuland, waar vandaag acht bewoners lunchen. Teamcoach Hans Mels kijkt met zichtbaar plezier toe. "Nelly doet graag de was. Natuurlijk niet voor iedereen, maar het doet haar goed. En je dacht dus dat Riet een vrijwilliger was? Mooi dat het op die manier overkomt."

Op de tegenovergelegen woongroep ontmoeten we Ellen en Ylva. Ellen had geen opleiding tot verzorgende, maar werkte jarenlang bij een bouwbedrijf. "Je zou het niet zeggen, maar ik ben best rustig. Aandacht en geduld zijn eigenschappen die je hier nodig hebt."

Een van de bewoners die zij begeleidt is Eddy Gosselin. Hij wil graag met

zijn volledige naam in 'de krant'. Op zijn kamer laat hij een indrukwekkend fotoboek zien. De in Canada geboren Gosselin maakte in zijn geboorteland naam als honkballer en ijshockeyer. Later verhuisde hij naar Nederland, waar hij coach werd. Nog altijd geeft hij ijshockeytraining, vertelt activiteitenbegeleider Lisa.

Skills: sectoroverstijgend

Erik Kaemingk is kwartiermaker van de Skillscoalitie, een initiatief van werkgevers en werknemers dat dit voorjaar van start ging. De Skillscoalitie kijkt op een sectoroverstijgende manier naar de arbeidsmarkt. Zij gaat daarbij niet in eerste instantie uit van diploma's, maar van



Bewoner Eddy is in Canada geboren en maakte daar ooit naam als honkballer en ijshockeyer.

de skills waarover iemand als persoon beschikt. Inmiddels zijn bij de coalitie

voorbeeld door collega's op de werkvloer worden gedaan of, indien de werkgever

andere zorginstelling aankloppen, dan moet de potentiële nieuwe werkgever kunnen afgaan op het oordeel van het Brabantse verzorgingshuis (bijvoorbeeld ten aanzien van iemands goede communicatieve kwaliteiten). “Als coalitie houden we ons daar verder buiten. Zo houden we het laagdrempelig.”

Ook Sint Jozefoord maakt gebruik van de erkenning en oordelen van ‘collega-sectoren’. Daarnaast hanteert de organisatie vragenlijsten waarmee de competenties van toekomstige medewerkers in beeld worden gebracht. “Een extern bureau verzorgt vervolgens de validatie. Dat gebeurt aan de hand van een online vragenlijst”, verduidelijkt manager Mens en Organisatie Heleen Ooteman. “Wij →

‘Meestal heeft iemand meer in zijn mars dan hij zelf dacht’

meer dan twintig sectoren aangesloten. “Onze arbeidsmarkt is krap. Daarom kijken we hoe we, ongeacht iemands opleiding of achtergrond, skills kunnen erkennen. Het idee is dat een werkgever bepaalt welke skills er nodig zijn voor bepaalde werkzaamheden en dat we vervolgens bekijken hoe die skills kunnen worden gevalideerd. Dat laatste kan bij-

dit nodig vindt, via een assessment. Ons doel is een arbeidsmarkt die vloeiender wordt.”

Op basis van vertrouwen

Organisaties die kijken naar skills werken op basis van vertrouwen. Mocht er iemand uit de horeca aan de slag gaan bij Sint Jozefoord en vervolgens bij een



Van rechts naar links: directeur van Sint Jozefoord Marjolein Verstraeten, kwartiermaker van de Skillscoalitie Erik Kaemingk, manager Mens en Organisatie Heleen Ooteman en adviseur Leren en Ontwikkelen Rian van Nistelrooij.

worden zelden verrast door de uitkomst. En als dat wel gebeurt, is dat vaak in positieve zin omdat een kandidaat meer

ver kiezen voor een interne opleiding en leren op de werkplek.” Ook Sint Jozefoord pakt het zo aan en kiest er

belemmeringen ervaren bij het vinden van werk. Door iemand in dienst te nemen als bijvoorbeeld schoonmaker, kun je als werkgever kijken of er misschien meer in zit. En of zo’n persoon kan doorgroeien. Daardoor wordt mobiliteit tussen de aangesloten sectoren eenvoudiger”, legt Kaemingk uit. Anders kijken naar mensen en hun potentieel, dat is de kern.

Op weg naar de groepsfoto onder de perenbomen trekt hij de aandacht van een krasse bewoner. Erik is boomlang, dat valt op. “Hoe lang denk je dat ik ben?” vraagt hij haar. “Tweeëneenhalve meter”, glundert de vrouw. De kwartiermaker lacht en neemt zijn plek in onder de echte bomen. ●

‘De mobiliteit tussen sectoren wordt eenvoudiger’

in zijn mars blijkt te hebben dan hij of zij zelf dacht.”

Leren op de werkplek

Natuurlijk kan niet iedereen die overstapt zomaar meteen aan het werk. Kaemingk: “Mochten er om het nieuwe werk te kunnen doen aanvullende skills nodig zijn, dan kan de nieuwe werkge-

vaak voor om iemand intern op te leiden en niet een mbo- of hbo-opleiding te laten volgen. Dit werkt sneller en is bovendien meer op maat.

Anders kijken naar mensen

“Het mooie van de afspraken in de Skillscoalitie, is dat ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt minder

'Geef iedere zzp'er een trampolinerekening'

Een leven lang ontwikkelen klinkt prachtig en noodzakelijk. Dat is het ook, maar voor veel zzp'ers is het in de eerste plaats een investering. Iedere dag die zij besteden aan leren, missen ze inkomen. Ontwikkeling kost niet alleen geld, maar ook tijd.

Ik ben daarom blij met de ZP LLO-wijzer van de SER, waarin (eindelijk) aandacht is voor de specifieke uitdagingen van zelfstandig ondernemers. Toch had de aandacht daarvoor wat mij betreft nog wel wat explicieter gemogen. Ik mis, net als in het politieke debat, oog voor de grote variatie binnen deze groep. De behoefte aan opleiding en ontwikkeling is heel verschillend en verloopt bovendien bijna nooit volgens de geijkte weg.

Van zelfstandig ondernemers verwachten we terecht dat zij blijven investeren in hun vak(gebied), inzetbaarheid en toekomst. Maar daarvoor moeten zij wel de ruimte krijgen. Voor een ondernemer concurreren zichtbaarheid, acquisitie, scholing, pensioen, arbeidsongeschiktheid en een financiële buffer allemaal om dezelfde euro. Anders dan werknemers kunnen zij immers niet terugvallen op cao's of opleidingsfondsen. Daarnaast is de fiscale ruimte om zelf voorzieningen op te bouwen de afgelopen jaren steeds kleiner geworden.

Misschien is het daarom tijd om anders naar deze discussie te kijken. Niet vanuit afzonderlijke regelingen, maar vanuit één instrument waarmee zelfstandigen zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun ondernemerschap.

Als voorzitter van de Vereniging Zelfstandigen Nederland pleit ik daarom voor een trampolinerekening. Dat is een fiscaal aantrekkelijke ondernemersrekening waarmee zzp'ers geld kunnen reserveren voor alles wat nodig is om duurzaam te kunnen ondernemen. Scholing is daarbij een belangrijk onderdeel, maar zeker niet het enige.

Zzp'ers kiezen bewust voor ondernemerschap en daar hoort verantwoordelijkheid bij. Geef hen dan ook de instrumenten om die verantwoordelijkheid waar te maken. Als kersvers ondernemerslid van de SER zal ik me daarvoor inzetten. Want als we écht vinden dat iedereen zich een leven lang moet kunnen ontwikkelen, laten we de zzp'er niet langer op een dun koord balanceren. Dan geven we hen een trampoline.



Connie Maathuin

is voorzitter van Vereniging Zelfstandigen Nederland (VZN) en ondernemerslid bij de SER. Daarnaast is zij interim bestuurder en toezichthouder.

‘Prachtig om te zien hoe vrouwen zelfstandig worden’



Het Lindenhuis in Zeist is een initiatief van de lokale samenwerkende kerken. Wijkbewoners kunnen er terecht wanneer ze ergens ondersteuning bij kunnen gebruiken of als ze gewoon even een praatje willen maken. Inez de Jong is al langere tijd actief in het inloophuis en geeft iedere dinsdagochtend conversatiesles aan vrouwen met een migratieachtergrond. “Het is een heel gemêleerde groep. Er zijn vrouwen uit Ethiopië, Brazilië, de Filipijnen, Syrië – noem maar op. Vaak komen nieuwe deelnemers binnen door mond-tot-mondreclame. Ik leg weleens wat grammatica uit, maar de vrouwen leren vooral Nederlands door het toe te passen. Ze praten met elkaar over de dagelijkse dingen. Daardoor is het

veel meer dan taalles: het zorgt voor sociale contacten en omzien naar elkaar. Als er geen mannen bij zijn, durven de vrouwen beter te praten, is mijn ervaring.”

De Jong begon een jaar of zeven geleden met het vrijwilligerswerk, toen ze met pensioen ging. “Ik heb in mijn werkende leven veel met groepen gewerkt en geniet hier enorm van. Het is fijn om anderen te helpen om verder te komen. Ik zie de vrouwen zelfstandiger worden. Zodra ze beter Nederlands spreken, kijken ze niet meer meteen naar hun man voor hulp. Er zijn al meerdere vrouwen die inmiddels een baan in de zorg hebben gekregen. Een vrouw uit Gambia is zelfs klassenassistent geworden. Alles begint met taal!”