

**HANDREIKING LEIDINGGEVENDE  
MEDEWERKERS MET EEN CHRONISCHE  
AANDOENING**



**fit for work**

**Eén op de drie mensen krijgt te maken met een chronische aandoening. Werken met een chronische aandoening is goed mogelijk. Vaak wel met enige aanpassingen of andere werkzaamheden.**

**Dit vraagt:**

- **In gesprek blijven**
- **Een open en sociaal veilig werkklimaat**
- **Oplossingsgericht denken**



## 1. Het gesprek voeren

**Snelle actie is van belang. Voor continuïteit van het werk, en voor aan het werk blijven van de medewerker. Zodra u weet van de chronische aandoening of ziekte van uw medewerker, neem zichtbare en passende actie door met uw medewerker het gesprek te voeren over het werk.**

### Advies

**Ga in gesprek met uw medewerker, zodra u merkt dat er iets speelt rond de gezondheid.**

Hoe u het gesprek voert met de medewerker is belangrijk. Uw woorden bepalen welke kant de situatie op gaat. Uw eigen gevoelens over deze medewerker of de situatie zijn op dit moment niet relevant: het gaat er om dat uw medewerker het gevoel krijgt dat er begrip is voor zijn situatie en dat de werkgever om hem geeft. Maak geen grappen of ongepaste opmerkingen. Zelfs als u ontdaan bent of het lastig vindt, wees vriendelijk, blijf bij de feiten en volg het bedrijfsbeleid.

### Voorkom

**Dat medewerker het gesprek over werk uit de weg gaat.**

Mensen kunnen het gesprek uit de weg gaan, omdat ze het lastig vinden, het er niet over willen hebben of bang zijn voor de reacties of hun baan. Reageer op de medewerker op dezelfde manier als dat u zelf graag behandeld wilt worden als u zich kwetsbaar voelt: aardig, behulpzaam en duidelijk. Medewerkers hebben behoefte aan geruststelling dat u hen niet laat vallen. Als u aangeeft dat u de medewerker in kwestie ondersteunt en alles er aan gaat doen om hem in het werkproces te behouden, nemen anderen deze houding over. De medewerker zal deze ervaring waarderen, u er dankbaar voor zijn en het aan anderen vertellen.

### Continuïteit van het werk

**Het spanningsveld tussen de productie, continuïteit van het werk en de inzet van medewerkers.**

Hoe beter u uw medewerkers, hun vaardigheden en hun werkprocessen kent, hoe beter u kunt inspelen op wijzigingen in de inzetbaarheid en het nemen van acties hierop. Bij een chronische aandoening zijn vaak

kleine aanpassingen in het werk voldoende om iemand aan het werk te houden. Iets anders is het als de aandoening zodanig effect heeft op het werk dat ander werk noodzakelijk is. Het gesprek gaat dan over om- en bijscholing of op zoek gaan naar ander werk binnen of buiten de organisatie op termijn. Het doorlopend investeren in duurzame inzetbaarheid maakt dat uw medewerkers, ook zonder een chronische aandoening, meer voorbereid zijn op veranderingen in het werk.

**In gesprek blijven is van belang voor het werk én voor de medewerker om zijn werk te behouden. Voor managers en medewerkers met een chronische aandoening zijn er tips, adviezen en ondersteuning voor het effectief communiceren op het werk, zoals de inzet van een ervaringsdeskundige coach. Zie [www.werkenchronischziek.nl](http://www.werkenchronischziek.nl) voor een overzicht.**

## 2. De diagnosefase: wat kan ik als leidinggevende doen?

**De confrontatie met gezondheidsklachten kan ingrijpend zijn. Veelal is niet direct duidelijk wat er aan de hand is. Een medewerker kan zich hier zorgen over maken. Belangrijk is om het gesprek met de medewerker te voeren en hem te ondersteunen om zo veel als mogelijk aan het werk te blijven, in het belang van het werk én in het belang van de medewerker.**

### Advies

**Benoem dat u de medewerker wilt ondersteunen.**

Vraag niet naar de medische details als de medewerker het hier niet over wil hebben, dat is zijn goed recht vanuit privacy. Bespreek welke mogelijkheden de medewerker ziet om, ook in deze fase met de nodige medische onderzoeken en onzekerheid, aan het werk te blijven. Ook in het belang van de medewerker: blijven werken maakt dat mensen zich beter voelen en minder klachten ervaren door de afleiding en zingeving die het werk biedt.

### Voorkom

**Voorkom dat medewerker ziekteverlof opneemt als werken mogelijk is.**

Het stellen van een diagnose kan enige tijd duren. Als de medewerker in deze periode langdurig ziekteverlof opneemt, verliest uw medewerker het contact met het werk, is de kans groot dat deze thuis gaat zitten piekeren en wordt de drempel om weer te gaan werken hoger en hoger. U verliest daarmee de inzet van deze medewerker, krijgt te maken met continuïteitsproblemen en mogelijk hogere bedrijfskosten door vervangend personeel. Ook de medewerker kan er financieel op achter uitgaan in geval van inkomensvermindering en stopzetten van vergoedingen (reiskosten, zakelijke gsm ed) bij langdurig ziekteverlof.

### Bij ziekteverlof

**Houd contact met uw medewerker, als werken niet mogelijk is.**

Iemand, hoe goedbedoeld ook, met rust laten komt overeen met negeren, het negeren van de medewerker en de situatie die om actie vraagt. Hoe langer iemand weg

is van het werk, hoe lastiger de terugkeer is. Blijf daarom in contact, per telefoon, per mail en nodig de medewerker uit op het werk, bijvoorbeeld wekelijks voor een kop koffie om bij te praten met enkele collega's. Het persoonlijk contact zorgt ervoor dat de medewerker betrokken blijft bij het werk, u als leidinggevende een inschatting kan maken van het herstel van de medewerker en dat u samen in gesprek blijft over hoe het gaat. Het bespreken van de verwachting over werkhervatting en andere werkgerelateerde zaken is minder 'beladen' en bedreigend wanneer het contact vanzelfsprekend is.

Het advies is om als leidinggevende dit contact te onderhouden. Als dit om welke reden dan ook niet de voorkeur heeft, stel dan in overleg met uw medewerker een contactpersoon aan. Houd u aan de verplichtingen vanuit de Wet verbetering poortwachter gericht op een plan van aanpak voor werkhervatting van de medewerker. Schakel HR of een andere deskundige in om hierin bij te staan en informeer uw medewerker over zijn rol hierin en de acties die hieruit volgen. Stimuleer dat uw medewerker zo snel als dat kan weer aan het werk gaat.

**Werk en herstel kunnen hand in hand gaan. Sterker nog, mensen herstellen eerder en voelen zich beter als ze actief zijn en werken. Aan het werk blijven met een aandoening is een win-win voor beide partijen. Geef aan dat u de medewerker waardeert, dat hij van belang is voor het werk en zijn collega's. En dat u om deze reden hem uitnodigt te komen werken, ook als hij zich niet 100% goed voelt of aan het herstellen is van een ziekteperiode.**

### 3. Behandeling en effecten op het werk

Onzekerheid of de behandeling aanslaat kan de medewerker kwetsbaar maken in deze fase. Iedereen reageert anders op de constatering dat een aandoening blijvend is. Het komt regelmatig voor dat door de chronische aandoening de kijk op het leven en het werk verandert. Ook is het mogelijk dat de behandeling effecten heeft op het werk, of dat het werk de klachten beïnvloedt.

#### Advies

**Bespreek met uw medewerker de effecten van de behandeling op het werk.**

Stimuleer dat uw medewerker het over het werk heeft met de behandelend arts en zorgverleners en hen eveneens om advies vraagt om aan het werk te kunnen blijven. U kunt aanbieden dat uw medewerker hierover in gesprek gaat met de bedrijfsarts en dat bedrijfsarts contact opneemt met de specialist voor afstemming. Dit mag alleen met toestemming van de medewerker.

#### Voorkom

**Ga niet op de stoel van de medisch specialist of de bedrijfsarts zitten.**

U hoeft niet alle details over de aandoening te weten, u mag daar zelfs niet naar vragen, dat valt onder de privacy wetgeving. Het gaat er om dat u inzicht heeft in wat uw medewerker nog kan en welke aanpassingen in het werk nodig zijn zodat uw medewerker aan het werk kan blijven. Vraag de medewerker om samen met de bedrijfsarts en met de eigen behandelend arts na te gaan of er medisch gezien aandachtspunten zijn voor het werk en of er werkaanpassingen nodig zijn. Bespreek met de medewerker deze adviezen en wat hij zelf kan en wil in het werk, en welke eventuele werkaanpassingen de medewerker voor ogen heeft.

#### Bij ziekteverlof

**Houd contact met uw medewerker, als werken niet mogelijk is.**

Stel een contactpersoon aan, bij voorkeur u als de direct leidinggevende, die bijvoorbeeld wekelijks of tweewekelijks contact heeft met de medewerker en collega's informeert over de situatie. Houd u aan de verplichtingen vanuit de Wet verbetering poortwachter gericht op

een plan van aanpak voor werkhervatting van de medewerker. Schakel HR of een andere deskundige in om hierin bij te staan en informeer uw medewerker over zijn rol hierin en de acties die hieruit volgen. Stimuleer dat uw medewerker zo snel als dat kan weer aan het werk gaat.

**In toenemende mate is er in de zorg aandacht voor arbeidsparticipatie en het werk van de patiënt. In de vorm van informatie voor werkende patiënten en beroepsrichtlijnen hoe om te gaan met werkende patiënten. Ook zorgverzekeraars zijn actief op het gebied van arbeidsgerelateerde zorg. Op [www.werkenchronischziek.nl](http://www.werkenchronischziek.nl) vindt u een overzicht van ontwikkelingen op dit gebied. Attendeer uw medewerker op deze informatie en ga in gesprek met uw (collectieve) zorgverzekeraar over mogelijke ondersteuning rond arbeid en gezondheid.**

## 4. Werken met een chronische aandoening

Veel mensen met een chronische aandoening kunnen aan het werk blijven met eenvoudige maatregelen. Medewerkers zijn veelal prima in staat om aan te geven wat ze nodig hebben. In sommige gevallen zijn specifiekere aanpassingen en gerichtere ondersteuning nodig.

### Advies

**Bespreek met medewerker of er aanpassingen nodig zijn en welke dit zijn.**

Vooral flexibele werktijden, wijzigen van de werkuren, minder uren werken, de mogelijkheid van meer pauzes en of verandering in de werktaken zijn veelvoorkomende maatregelen die medewerkers met een chronische aandoening ook als meest effectief ervaren om te kunnen blijven werken. Daarnaast is het verminderen van werkdruk een veelgehoorde behoefte.

Bij verandering in werktaken kan het gaan om taken die belastend zijn voor de medewerker. Een mogelijkheid is om deze taken samen te doen met anderen of over te dragen aan collega's. Als eenvoudige oplossingen niet volstaan, kijk dan naar een andere invulling van het takenpakket meer passend bij de mogelijkheden van de medewerker, ook voor langere termijn. De inzet van (persoonlijke) hulpmiddelen of het aanpassen van de werkplek kunnen aanvullende maatregelen zijn.

### Voorkom

**Klusjes geven in plaats van werk dat bij iemands kwaliteiten past.**

Van belang is dat het, ook bij tijdelijk andere werkzaamheden of een andere taakinfilling, gaat over echt werk. Werk dat bij iemands vaardigheden en kwaliteiten past en daarmee meerwaarde heeft voor de medewerker en de organisatie. En niet om 'klusjes'. Tenzij de medewerker dit graag tijdelijk wil doen. Anders ligt demotivatie door onderbelasting op de loer. Overleg met de medewerker wat passend is waarbij u hem uitnodigt actief mee te denken over de invulling van zijn werk.

Schakel deskundigheid in bij maatregelen die hierom vragen. Denk aan een bedrijfsarts, arbeidsdeskundige, ergonomo of ergotherapeut bij werkplekaanpassingen. Voor een beter balans tussen belasting en belastbaarheid kan de arbeids- of A&O deskundige van dienst zijn. Bij meer mentale vraagstukken zijn bijvoorbeeld de bedrijfsmaatschappelijk werk of A&O psycholoog de aangewezen gesprekspartners. Een loopbaancoach en arbeidsdeskundige kunnen de aangewezen personen zijn als ander werk binnen of buiten de organisatie aan de orde is.

## 5. Aan het werk na ziekteverlof

**De diagnose en behandeling van een chronische aandoening kan tot arbeids-uitval leiden. Vooral als het om langdurig ziekteverlof gaat, is het van belang om het werk goed op te bouwen bij terugkeer**

### Advies

**Het werk opbouwen in taken en uren, met concrete doelen.**

Er kan koudwatervrees zijn om weer te gaan werken. Een stok achter de deur in de vorm van concrete werkafspraken met het opbouwen van taken en uren kan dan helpen. Aan de andere kant, kunnen afgebakende taken en uren een medewerker die te hard van stapel wil beschermen. Een tijdelijk project of afgebakende taak zonder tijdsdruk kunnen voor beide situaties een uitkomst bieden. Ook het op projectbasis ondersteunen van een ander team of afdeling is een optie. Bespreek met uw medewerker mogelijke aanpassingen in het werk en schakel indien nodig deskundigheid in om deze mee vorm te geven.

### Voorkom

**Overbelasting maar ook onder-belasting.**

Het tempo van het werk kan na enige tijd afwezigheid als hoog ervaren worden. Begin dus niet met het bijwonen van vergaderingen op de eerste dag. De hoeveelheid informatie, de gesprekken die heen en weer gaan, en de acties die eruit volgen, zijn te veel prikkels voor iemand die opstart. Aan de andere kant kunnen mensen hun verminderde inzet door een aandoening gaan 'overcompenseren'. Bespreek samen met uw medewerker de mogelijkheden en ideeën voor passend werk in de opstartfase, om overbelasting door te hard van stapel gaan maar ook onder-belasting door weinig uitdagend werk te voorkomen.

### Als het eigen werk niet meer lukt

**Ga in gesprek met medewerker over een invulling van het werk.**

Behoort terugkeer naar het eigen werk of andere werkzaamheden binnen de organisatie niet meer tot de mogelijkheden (spoor 1 Poortwachter) dan gaat het gesprek over ander werk, buiten de organisatie (spoor 2). Bespreek samen wat uw medewerker wil en kan en of er aanvullende opleiding of

omscholing nodig is. Dergelijke afspraken vallen onder de re-integratieverplichtingen van werkgever en werknemer. Bespreek ook op welke wijze de collega's informatie krijgen over de veranderde werkinvulling en hoe het afscheid met de collega's vorm krijgt.

### Bij (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid

Als de chronische aandoening leidt tot gedeeltelijke of duurzame arbeidsongeschiktheid, is contact met het UWV nodig of de werknemer in aanmerking komt voor een (gedeeltelijke) uitkering. Bij duurzame arbeidsongeschiktheid is een vervroegde IVA-uitkering aanvraag mogelijk. Informeer uw medewerker over de financiële gevolgen van deze uitkering en de te volgen procedure. Bespreek ook wie de collega's informeert over het minder gaan werken of het afscheid nemen van de organisatie en op welke wijze.

## Over Fit for Work

Fit for Work maakt zich sterk voor werkbehoud voor werkenden met een chronische aandoening. Met praktische ondersteuning voor werknemers en werkgevers, aandacht voor arbeidsparticipatie vanuit de zorg en ondersteunend overheidsbeleid.

Fit for Work wordt geleid door het Centrum Werk Gezondheid.

[www.fitforworknederland.nl](http://www.fitforworknederland.nl)  
[info@fitforworknederland.nl](mailto:info@fitforworknederland.nl)

januari 2025

