

HANDREIKING

Samenwerken met een
chronische aandoening
en/of mantelzorgrol

Stappenplan en advies voor werkgevers,
leidinggevenden, HR en andere professionals



INLEIDING

In Nederland combineert één op de drie werkenden zijn of haar baan met een chronische aandoening. Eén op de vier vervult daarnaast een mantelzorgrol. Ook binnen jouw organisatie. Vaak zonder dat dit zichtbaar is.

Het echte risico? Niet de aandoening of de mantelzorg op zich. Het risico is dat hierover niet wordt gesproken. Wanneer werk en persoonlijke omstandigheden beter op elkaar aansluiten, blijven medewerkers betrokken, gemotiveerd en duurzaam inzetbaar. Dat is geen kwestie van zorg alleen – het is een kwestie van goed werkgeverschap en toekomstbestendigheid. Werk betekent immers meer dan inkomen. Het biedt structuur, verbinding en eigenwaarde. En voor organisaties betekent het: behoud van ervaring, loyaliteit en continuïteit.

Daarom zetten 23 samenwerkende gezondheidsfondsen zich in voor werk en werkbehoud bij chronische aandoeningen en mantelzorgtaken. Zij bundelen hun krachten in het programma Werk Versterkt. Hiermee willen zij bereiken dat meer mensen met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol passend werk hebben dat bijdraagt aan hun kwaliteit van leven, en dat werkgevers deze medewerkers betrokken aan boord kunnen houden.

Deze handreiking ondersteunt werkgevers, leidinggevenden, (HR-)managers en andere geïnteresseerden met tips en handvatten om werk te versterken voor medewerkers met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol.

Naast tools zoals deze handreiking zetten de samenwerkende gezondheidsfondsen zich in voor meer bewustwording en lobby, met als doel een situatie te creëren waarin werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol vanzelfsprekend is en wordt ondersteund vanuit divers (overheids)beleid. Kijk voor meer informatie op www.werkversterkt.nl.

VOORWOORD

De arbeidsmarkt verandert. De samenstelling van onze werkvloer verandert. En de werkelijkheid van werk verandert mee. Steeds meer mensen combineren hun baan met een chronische aandoening of met intensieve zorg voor een naaste. Dat is geen randverschijnsel. Het is de realiteit binnen vrijwel iedere organisatie.

De vraag is niet óf dit speelt. De vraag is hoe wij als werkgevers daarop reageren. Blijven we werk organiseren vanuit het idee van de 'altijd beschikbare medewerker'? Of kiezen we voor modern werkgeverschap dat meebeweegt met het leven van mensen?

Organisaties die knelpunten bespreekbaar maken en ruimte creëren voor maatwerk, bouwen aan betrokkenheid, loyaliteit en continuïteit. Organisaties die dat niet doen, lopen het risico waardevolle medewerkers onnodig

te verliezen. Goed werkgeverschap is geen gunst. Het is een strategische keuze voor toekomstbestendigheid.

Dat vraagt om leiderschap op de werkvloer. Om het gesprek aan te gaan. Om onderzoekend te luisteren. Om samen te zoeken naar oplossingen die passen bij zowel de organisatie als de medewerker. Niet invullen vóór elkaar. Maar verantwoordelijkheid nemen mét elkaar.

Deze handreiking biedt handvatten om dat gesprek professioneel en zorgvuldig te voeren. Ik nodig je uit om die stap te zetten – in het belang van jouw medewerkers én in het belang van jouw organisatie.

Hans Schirmbeck

Voorzitter Samenwerkende Gezondheidsfondsen



LEESWIJZER

Aan de slag gaan voor werknemers met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol levert ook veel op voor andere medewerkers. Vanuit die gedachte biedt deze handreiking informatie en inspiratie voor het creëren van een werkklimaat waarin medewerkers met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol goed kunnen functioneren.

De handreiking is bedoeld als hulpmiddel voor werkgevers, leidinggevenden, HR (Human Resources/Personeelszaken) en andere professionals om te werken aan een organisatie waar het voor mensen met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol – en daarmee voor veel meer medewerkers – goed werken is. Naast inspiratie en informatie gaat de handreiking in op de randvoorwaarden en uitgangspunten voor beleid op dit gebied.

Een stappenplan geeft inzicht in mogelijke acties. Het begint bij de visie en ambitie van de organisatie rond werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol, gevolgd door de manieren waarop hier in de dagelijkse praktijk en in het beleid aandacht aan kan worden gegeven.

Bij het vormgeven van beleid en het uitvoeren van acties wordt uitgegaan van het gebruikelijke plan-do-check-actmodel, met een planmatige voorbereiding en een regelmatige evaluatie en bijstelling van acties en beleid.

Om concreet te maken hoe dit er in de praktijk uit kan zien, bevat de handreiking tips en voorbeelden uit verschillende organisaties.

De handreiking maakt deel uit van de campagne Werk Versterkt van de Samenwerkende Gezondheidsfondsen. Op de website van deze campagne is aanvullende informatie te vinden in de vorm van praktijkverhalen, tools en tips: www.werkversterkt.nl.

In de tekst staan bronvermeldingen; achterin vind je de volledige bronnenlijst.



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Leeswijzer	4
Inhoudsopgave	5
1. Werken met een chronische aandoening	6
2. Mantelzorgrol combineren met werk	11
3. Nut en noodzaak voor beleid	15
4. Randvoorwaarden voor beleid	19
5. Stappenplan voor actie	22
Stap 1 Visie	23
Stap 2 Openheid en bespreekbaarheid	27
Stap 3 Inventarisatie en behoeftepeiling	30
Stap 4 Dagelijkse praktijk	33
Stap 5 Beleid	36
5.1 Personeelsbeleid	36
5.2 Aannamebeleid	37
5.3 Arbobeleid	38
5.4 Communicatie	38
Stap 6 Evaluatie en bijstelling	40
Bronnenlijst	41
Colofon	43

1. WERKEN MET EEN CHRONISCHE AANDOENING

Veel werkzame mensen hebben een chronische aandoening. Het gaat dan om aandoeningen zoals diabetes, hart- en vaatziekten, reuma, een lichamelijke of zintuigelijke beperking of om langdurige klachten als gevolg van een ziekte zoals kanker of een infectieziekte.

Het betreft veel meer mensen dan vaak gedacht, ook in de beroepsbevolking:

- In Nederland hebben ruim 10 miljoen mensen een chronische aandoening.¹
- Daarvan zijn er 3,6 miljoen mensen die werken met één of meerdere chronische aandoeningen.²
- Omgerekend heeft ruim 1 op de 3 werkenden (36%) te maken met een chronische aandoening.²

Chronische aandoening:

Een langdurige of chronische ziekte, aandoening (psychisch of lichamelijk) of handicap.

Situatieschets van werken met een chronische aandoening

Om een beeld te geven over werken met een chronische aandoening:

- Van de mensen met een chronische aandoening heeft 62% betaald werk. Ter vergelijking: van de mensen zonder chronische aandoening heeft 82% betaald werk. Er is dus nog veel potentieel te behalen in het voorkomen van uitval onder mensen met een chronische aandoening.³
- Wat de werkomgeving zich vaak niet realiseert is dat veel chronische aandoeningen gevolgen hebben die niet direct zichtbaar zijn. Gevolgen die wel de arbeidsparticipatie kunnen beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn pijn, vermoeidheid, lichamelijke beperkingen, grillig verloop van klachten en herstel.⁴
- Ook ervaren mensen met een chronische aandoening snel een disbalans tussen werken en ontspanning. Dit komt omdat ze vaak 'privé' inleveren om hun werk te kunnen blijven uitvoeren.⁴
- Van de mensen met een chronische aandoening ervaart 63% knelpunten in het werk, zoals werkstress, gebrek aan flexibiliteit in het werk, onvoldoende begeleiding of begrip van de leidinggevende of dat ze werk verrichten onder het eigen niveau.⁴

Belang van werkbehoud bij een chronische aandoening

Het is om verschillende redenen van belang dat mensen met een chronische aandoening aan het werk kunnen blijven. Werk is een belangrijke maatschappelijke rol die mensen vaak zo lang mogelijk willen behouden. Naast inkomen en financiële zekerheid spelen daar andere zaken een rol in:

- Betaald en passend werk hebben draagt bij aan kwaliteit van leven: werk biedt zingeving, structuur en onder meer financiële onafhankelijkheid.^{5,6}
- Bij ziekte kan werk bijdragen aan herstel.^{5,6}
- Mensen vinden het belangrijk om zelfzorg bij chronische aandoening te kunnen blijven combineren met andere sociale en maatschappelijke rollen, waaronder die van werk.⁷

Uit de praktijk

“Op de werkvloer houden we nog veel te vaak de schijn op. Veel leidinggevenden denken: “Als er iets is, hoor ik het wel.” Deze zogenaemde “baas-bias”, waarmee ze vanuit een voor hun veilige rol handelen en dus signalen missen, leidt juist tot grotere problemen en taboes. Om jezelf te kunnen zijn op het werk, is een veilige werkomgeving nodig. Psychologisch veiligheid begint bij leider(s) die zelf hun kwetsbaarheden durven te erkennen en ruimte maken voor het goede gesprek. Bij leidinggevenden zie ik niet zozeer onwil, maar vooral onzekerheid over hoe te handelen.”

Aukje Nauta

Organisatiepsycholoog en
bijzonder hoogleraar
*‘Enhancing individuals in a
dynamic work context’*
aan de Universiteit Leiden

Bespreekbaarheid op het werk

Werknemers en werkgevers voelen geregeld terughoudendheid of zelfs een taboe om het over chronische aandoeningen te hebben op het werk.⁸ Werknemers praten vaak niet over hun privésituatie uit angst voor negatieve gevolgen, onbegrip of omdat ze hun gezondheidssituatie privé willen houden. Sommigen zijn bang dat ze niet als 'volwaardig' worden gezien of schamen zich. Ook al geven leidinggevendenden aan dat hun deur open staat en dat alles bespreekbaar is, dan nog kunnen werknemers een drempel voelen om met hun leidinggevende in gesprek te gaan. Ook leidinggevendenden kunnen terughoudend zijn om het erover te hebben. Vaak niet uit onwil, maar omdat ze niet zo goed raad weten met de situatie en wat ze kunnen doen.

Doordat het gesprek niet plaats vindt, blijft het een "blinde vlek" en worden beslissingen genomen op basis van aannames en vooroordelen over bijvoorbeeld iemands inzetbaarheid. Met als mogelijke consequentie dat mensen uitvallen of juist "zieker" worden van werk. Het is belangrijk dat zowel leidinggevendenden als werknemers het initiatief nemen om met elkaar in gesprek te gaan, om zo gezamenlijk te kijken of er ondersteuning en aanpassingen nodig zijn.⁹

Ondersteuning vanuit het werk bij chronische aandoeningen

Er zijn zaken in het werk, die het werken met een chronische aandoening goed mogelijk maken. Ondersteuning die door circa 80% van de werkenden met een chronische aandoening als effectief worden beschouwd zijn: flexibele werktijden, minder werkuren, verandering in werk en/of taken. Andere vormen van ondersteuning waar werknemers met een chronische aandoening het meest behoefte aan hebben zijn:⁴

- Meer vrijheid en autonomie.
- Flexibiliteit in werklocatie (zoals vaker kunnen thuiswerken).
- Vermindering van de werkdruk.
- Deskundige ondersteuning bij werken met een chronische aandoening of ziekte.
- Informatie op het werk over werken met een chronische aandoening of ziekte.
- Aanpassingen van de werkplek.
- Werkzaamheden ruilen met collega's.
- Ander werk.
- Tijdelijk stoppen met werken.
- Ondersteuning in een betere werk-privé balans.

Uit de praktijk

“Het is niet altijd eenvoudig op de werkvloer als medewerkers te maken krijgen met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol. Iemand wil bijvoorbeeld graag minder werken, maar dit is financieel niet altijd mogelijk. Of je hebt als werkgever een planningsvraagstuk doordat iemand tijdelijk niet of minder inzetbaar is en je dit niet of niet snel genoeg kunt oplossen door bijvoorbeeld externe inhuur. Het is in ieder geval helpend om als leidinggevende met de werknemer maar ook met het team hier het gesprek over te voeren, als dit kan, als er openheid is. Dit kan voor begrip zorgen. Ook over waarom de werkdruk tijdelijk hoger dan normaal is.”

Mark Peschier

Manager
bedrijfsvoering
Spierfonds



2.

MANTELZORGROL COMBINEREN MET WERK

Ook combineren steeds meer werknemers hun werk met een mantelzorgrol. Het gaat dan om vaak intensieve en langer durende zorg voor een naaste, zoals een partner, ouder of kind. De groep werkende mantelzorgers is groot:

- In totaal gaat het in Nederland om ruim 2,4 miljoen mensen die het werk met een mantelzorgrol combineren.¹⁰
- Omgerekend naar de werkvloer, heeft 1 op de 4 werknemers een mantelzorgrol.¹⁰

Mantelzorg:

(vrijwillig en onbetaald) zorg en ondersteuning bieden aan een hulpbehoevende uit diens directe sociale omgeving. Het gaat om hulp die de gebruikelijke hulp, welke in redelijkheid mag worden verwacht van partners, ouder of kinderen, overstijgt.



Situatieschets van het combineren van mantelzorg met werk

Veel werknemers met een mantelzorgrol willen graag werken. Een deel van hen weet werk en mantelzorg ook goed (40%) of voldoende (46%) te combineren. Dat neemt niet weg dat we zien dat de druk steeds meer toeneemt en het combineren van werk en mantelzorg steeds meer uitdagingen oplevert¹¹:

- Ruim 1 op de 10 werknemers met een mantelzorgrol (14%) heeft veel moeite om het werk met mantelzorg te combineren.
- 18% van de mantelzorgers meldt zich twee weken of langer per jaar ziek. Bij werknemers zonder mantelzorgrol is dit 10%. Dit ziekteverzuim kan te maken hebben met overbelasting door de combinatie van werk en mantelzorg.
- Het maken van afspraken over de invulling van het werk kan uitval van werknemers met een mantelzorgrol voorkomen. In de praktijk heeft ruim 4 op de 10 werknemers met een mantelzorgrol (41%) geen afspraken gemaakt op het werk.

Belang van werk kunnen blijven combineren met mantelzorgrol

De kans dat mensen met een mantelzorgrol stoppen met werken of minder uren gaan werken door de combinatie van werk en mantelzorg is groot. Tegelijkertijd geeft 30% van de mantelzorgers óók aan meer uren te willen werken. Maar dan moet er wel iets op werk veranderen.¹²

Als er openheid op het werk is en er wel afspraken over het werk gemaakt worden, leidt dit in 80% van de situaties tot een goede oplossing voor werkende mantelzorgers.¹¹

Uit de praktijk

“In onze organisatie werken veel mantelzorgers. We hebben met name medewerkers in dienst die zorgen voor een naaste met dementie, soms naast de zorg voor een jong gezin. Daar moet je aandacht aan besteden, want die mensen hebben een zwaardere belasting in hun privéleven. Daarvoor hebben we ook een speciale, uitgebreide mantelzorgregeling. We bieden bovenop de wettelijke zorgverlofregeling nu vier weken extra betaald mantelzorgverlof aan met 70% loondoorbetaling. Omdat we het belangrijk vinden om iets extra's te doen voor mensen met een mantelzorgrol.”

Ievonne van Limpt
HR-manager Alzheimer
Nederland



Bespreekbaarheid op het werk

Op de werkvloer is het niet vanzelfsprekend dat de combinatie werk en een mantelzorgrol worden besproken. Veel leidinggevend en collega's zijn niet op de hoogte dat een collega mantelzorg met werk combineert:

- 40% van de werknemers meent een mantelzorgrol bespreekt de situatie van mantelzorgrol niet met de leidinggevende.¹¹
- Bijna een derde (30%) van de leidinggevend en collega's zijn niet op de hoogte dat een collega een mantelzorgrol heeft.¹¹

Wat vaak voorkomt is dat mantelzorgers pas hulp vragen als het water aan de lippen staat. Tegen die tijd zijn uitval en verzuim vaak onvermijdelijk.

Ondersteuning vanuit het werk bij mantelzorgrol

Om een betere balans te bereiken bij het combineren van mantelzorg en werk gaat het om maatwerk, aansluitend bij de persoonlijke situatie van de werknemer.¹³ Het is van belang om samen met de werknemer te bespreken wat nodig is om werk en mantelzorg te combineren, nu en op de wat langere termijn. Het kan dan gaan om oplossingen zoals:

- Aangepaste werktijden, zoals:
 - ▶ Vroeger of later beginnen.
 - ▶ Langere pauzes.
 - ▶ Werken op andere tijden of dagen.
 - ▶ Meer werken in minder dagen.
 - ▶ Vaste vrije dagen en uren, in plaats van een wisselend rooster.
- Andere invulling van de functie/werkzaamheden:
 - ▶ Tijdelijk een andere functie of project met minder druk en/of verantwoordelijkheden.
 - ▶ Jobsharing: samen met een collega (tijdelijk) de functie delen.
- Werken op een andere locatie.
- Meer thuiswerken.
- Praktische afspraken, zoals:
 - ▶ Gelegenheid om op het werk te kunnen bellen met thuis en/of zorgverleners.
 - ▶ Op het werk bereikbaar mogen zijn voor naasten en/of zorgverleners.
 - ▶ Tussendoor naar huis kunnen als dat nodig is.
 - ▶ Rekening houden met de mantelzorgrol van werknemers in de planning en veranderingen vanuit het werk, zoals andere of extra werkzaamheden die eraan komen, verandering van werktijden, noodzaak tot (tijdelijk) overwerk of het inplannen van bij- en nascholing.

3.

NUT EN NOODZAAK VOOR BELEID

Als we kijken naar de Nederlandse beroepsbevolking dan heeft 47% van mensen tussen de 15-45 jaar en 74% van de mensen tussen de 45-75 jaar één of meerdere chronische aandoeningen.¹⁴ De verwachting is dat het aantal mensen met een chronische aandoening toeneemt.¹

Ook het aantal mensen dat langdurig zorgt voor een naaste neemt naar verwachting toe, onder meer vanwege de vergrijzing en het groeiend aantal ouderen dat op hogere leeftijd zelfstandig blijft wonen.¹⁵ Op dit moment verleent 13% van de Nederlanders mantelzorg.¹⁶

Gezien deze ontwikkelingen is het aanneembaar dat elke organisatie te maken heeft of krijgt met werknemers met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol.⁵ Terwijl het in veel organisaties vaak nog een blinde vlek is, omdat er niet over gesproken wordt met elkaar.

Daarbij komt dat het combineren van werk met een chronische aandoening en/of een mantelzorgrol vaak uitdagend is en kan leiden tot (over)belasting en uitval van werknemers, zoals hiervoor is geschetst.

Er is dus een dubbele noodzaak voor organisaties om aandacht te hebben voor werknemers met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol: een toenemend aantal werknemers krijgt ermee te maken én het risico op uitval van het werk is groot als er vanuit het werk geen aandacht voor is.

Voordelen van gericht beleid voor werkgevers:

Naast de urgentie kan het de organisatie het nodige opleveren om structureel aandacht te hebben voor werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol:¹⁷

- Investeren in mensen met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol past bij goed werkgeverschap en maakt een organisatie een aantrekkelijk werkgever voor meer mensen. Dit is niet onbelangrijk in een krappe arbeidsmarkt.
- Aandacht hebben voor de combinatie van werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol resulteert in meer betrokken werknemers.
- Het inzetten op passend werk bij chronische aandoening en/of mantelzorgrol verlaagt het risico op (langdurig) verzuim en uitval.
- Beleid vormgeven biedt leidinggevend en management duidelijkheid en inzicht over hoe in het dagelijks werk om te gaan met medewerkers die werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol.
- Een organisatie die rekening houdt met een (toenemend) aantal werknemers met chronische aandoening en/of mantelzorgrol is meer toekomstbestendig.

Passend werk als basis

Deze handreiking is gericht op twee invalshoeken:

- Werken met een chronische aandoening.
- Het combineren van werk met een mantelzorgrol.

Het uitgangspunt is dat voor werknemers met chronische aandoeningen én voor werknemers met een mantelzorgrol *dezelfde* aspecten vanuit het werk van belang zijn. Deze aspecten komen samen in de omschrijving van passend werk.

Het zijn randvoorwaarden die voor alle medewerkers kunnen gelden, maar nu meer specifiek rond werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol zijn uitgewerkt.

Passend werk

Passend werk betreft werk dat energie geeft in een werkomgeving waar:

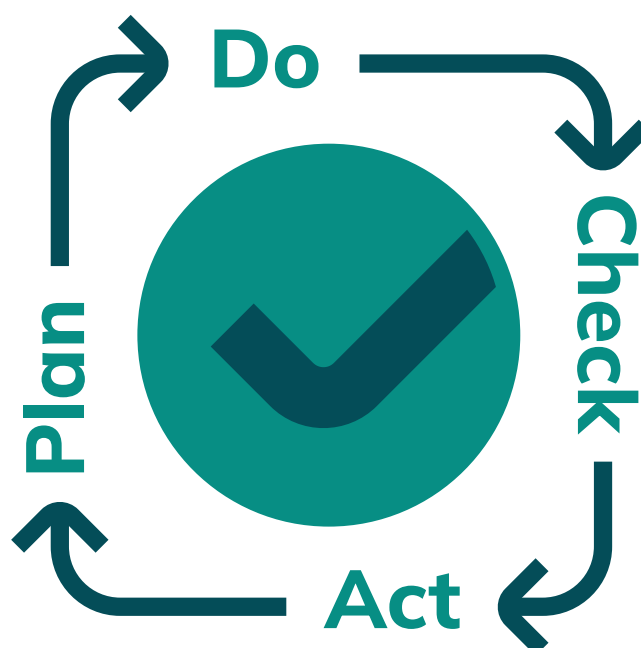
- gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer is voor het welzijn en (behoud van) werk voor mensen met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol;
- een veilig werkklimaat heerst en open gesproken wordt over een chronische aandoening en/of mantelzorgrol en de daarbij horende behoeften;
- steun, autonomie en maatwerk vanuit vertrouwen wordt gegeven door leidinggevenden en collega's voor het creëren van een optimale werkomgeving.

Eén actie is geen beleid

Een ander uitgangspunt is dat het nemen van één enkele actie nog geen beleid vormt. Het gaat om een samenhangend geheel van maatregelen die allemaal tot doel hebben de beste werkplek te creëren voor mensen met een chronische aandoening en/of een mantelzorgrol.

Planmatige aanpak

Om te komen tot structurele aandacht is een planmatige aanpak van belang, waarbij ook ruimte is voor evaluatie en bijstelling van het beleid of de aanpak. De veelgebruikte plan-do-check-act-cyclus kan hierbij een hulpmiddel zijn.



Gezamenlijke uitdaging

Zoals benoemd, is passend werk een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Daarom is het raadzaam om meer mensen binnen de organisatie te betrekken bij het bepalen van het beleid en de te nemen stappen. Dit zorgt niet alleen voor een betere borging en continuïteit van het beleid en de acties; werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol krijgt zo ook invulling vanuit meerdere perspectieven. Dit komt de kwaliteit van het beleid en de acties ten goede en vergroot het draagvlak om ermee aan de slag te gaan.

In de groep die met het beleid of aanpak aan de slag gaat, is bij voorkeur vertegenwoordiging van:

- Medewerkers met een chronische aandoening.
- Medewerkers met een mantelzorgrol.
- OR en/of personeelsvertegenwoordiging.
- HR of personeelszaken.
- Directie, management en/of leiding.
- Preventiemedewerker, arbeidsdeskundige en/of andere professionals.
- Communicatie.



4. RANDVOOR- WAARDEN VOOR BELEID

Voor het vormgeven van beleid gericht op werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol gelden enkele randvoorwaarden om het beleid en de acties goed tot hun recht te laten komen. Daarom is het aan te raden om voorafgaand aan het zetten van stappen te controleren of aan deze randvoorwaarden wordt voldaan. De onderstaande checklist biedt een overzicht van deze randvoorwaarden. Met behulp van de checklist kan worden nagegaan of de organisatie aan de voorwaarden voldoet en/of actie nodig is op een bepaald aspect.

Randvoorwaarden voor beleid gericht op werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol	Ja	Nee	Acties
<p>1. Het voldoen aan wetgeving vormt de basis voor beleid. Onze organisatie voldoet aan eisen vanuit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbowet rond veilig en gezond werken https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowedgeving • Wettelijke regelingen rond werken met chronische aandoening en/of ziekte https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/chronische-ziekten-en-arbeidsbeperking/werken-met-een-chronische-ziekte-de-praktijk • Wettelijke regelingen voor verlof bij mantelzorg https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgverlof 			
<p>2. Onze organisatie kent een sociaal veilig werkklimaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers ervaren dat er open gesproken kan worden over werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol en de mogelijke behoeften aan ondersteuning vanuit het werk op dit gebied. 			
<p>3. Als organisatie hebben we een duidelijke visie en ambitie rond beleid en structurele aandacht voor werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol.</p>			
<p>4. Binnen de organisatie is er draagvlak voor een beleid rond werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol op het niveau van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directie en/of bestuur. • Management en/of leidinggevenden. • Medewerkers, ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. 			
<p>5. Directie en management zijn de voortrekkers van het beleid en dragen zowel intern als extern het beleid uit, onder meer door het geven van het goede voorbeeld (<i>practice what you preach</i>).</p>			
<p>6. De benodigde tijd en middelen zijn voorhanden om het beleid en de structurele aandacht voor werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol in de praktijk vorm te geven.</p>			
<p>7. Medewerkers met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol zijn betrokken bij opzet en uitvoering van beleid en aanpak.</p>			



5. STAPPENPLAN VOOR ACTIE

De invulling en uitvoering van het beleid is vormgegeven aan de hand van mogelijk te doorlopen stappen. Deze stappen zijn erop gericht de aandacht voor werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol binnen de organisatie te borgen. In de praktijk lopen de stappen vaak door elkaar heen en kunnen ze ook gelijktijdig plaatsvinden.

Voor het nemen van maatregelen en het vormgeven van beleid zijn de eerdergenoemde randvoorwaarden van een open en veilig werkklimaat en onderling vertrouwen essentieel. Als deze niet op orde zijn, is de kans op slagen klein en kunnen acties zelfs een tegenovergesteld effect hebben, waardoor medewerkers en leidinggevenden zich niet gesteund voelen.

STAP 1 VISIE

Hoe gaan we om met onze mensen, en hoe past werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol daarin? Dat staat centraal bij het formuleren van een visie op werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol binnen de organisatie.

Er kan daarbij een relatie bestaan met de missie, visie en kernwaarden van de organisatie:

- Missie beschrijft waarom een organisatie bestaat en wat zij wil bereiken.
- Visie beschrijft welke taak of rol de organisatie voor zichzelf ziet in de markt en/of samenleving, en hoe zij kijkt naar de branche en samenleving waarvan zij deel uitmaakt.
- Kernwaarden beschrijven waar de organisatie in gelooft en waaraan zij te herkennen is.

Een visie op werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol vormt de basis voor het beleid en de te nemen maatregelen. Het is de paraplu waaronder de acties hun invulling krijgen.

Hoewel de visie nu specifiek gaat over werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol, is het belangrijk te realiseren dat de visie voor alle werknemers geldt. Iedereen kan te maken krijgen met een chronische aandoening, een mantelzorgrol of een andere ingrijpende levensgebeurtenis die impact heeft op het werk. Ook dan gelden de principes van passend werk, met een werkomgeving die onder meer steun, autonomie en maatwerk biedt. Daarnaast geldt: als je zelf niet te maken krijgt met een chronische aandoening, mantelzorgrol of ingrijpende situatie, dan krijg je als collega en/of leidinggevende wél te maken met werksituaties waarin dit een rol speelt.



Ga na wat voor de organisatie het antwoord is op deze vragen:

- Wat is de visie van de organisatie rond werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol?
- Wat willen we als organisatie uitstralen op dit gebied?
- Wat willen we bereiken, wat is onze ambitie?

Voor het formuleren of verfijnen van de visie bestaan verschillende invalshoeken. Ter inspiratie bieden we een overzicht van voorbeeldvisies vanuit diverse invalshoeken, met bijbehorende bronnen voor meer informatie. De invalshoeken en voorbeeldvisies zijn op alfabetische volgorde weergegeven.

Diversiteit en inclusiviteit

Voorbeeldvisie:

In onze organisatie kun je zijn wie je bent. We willen dat elke medewerker zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt. Dat je fijn kunt werken. Ongeacht je culturele achtergrond, je gender of identiteit, en mogelijk privé-uitdagingen zoals je gezondheid of zorg voor naasten. Want juist personen met verschillende ervaringen en levenssituaties helpen ons om ons werk nog beter te kunnen doen.

Meer informatie:

- Onbeperkte Denkers [link](#)
- Sociaal-Economische Raad (SER) [link](#)

Duurzame inzetbaarheid

Voorbeeldvisie:

In onze organisatie is er aandacht voor jouw gezondheid zodat je fit en vitaal aan het werk kunt blijven. Ook als je uitdagingen hebt op het gebied van gezondheid en/of zorg voor een naaste.

Naast veilig en gezond werken, bieden we mogelijkheden om je zelf te blijven ontwikkelen in en buiten het werk.

Meer informatie:

- Arboportaal Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [link](#)
- Sociaal-Economische Raad (SER) [link](#)

Goed werkgeverschap

Voorbeeldvisie:

We geloven dat we als werkgever de taak hebben om te zorgen voor een gezonde werkplek waar we respectvol en eerlijk met elkaar omgaan. Waar medewerkers het vertrouwen krijgen om hun werk op een manier in te richten die bij hen past. Ook om zo beter aan te sluiten bij je privéleven en mogelijke uitdagingen, zoals gezondheidsproblemen en/of zorgen voor een naaste.

Meer informatie:

- AWWN [link](#)
- CNV [link](#)

Inclusief werkgeven/ondernemen

Voorbeeldvisie:

We zijn een inclusieve en open organisatie, waar iedereen zich op zijn plek voelt. Zodat je je veilig voelt om te kunnen zeggen wat je nodig hebt om werk en privé goed te kunnen combineren als je bijvoorbeeld een zorguitdaging hebt voor jezelf of een naaste.

Meer informatie:

- MVO Nederland [link](#)
- PSO [link](#)
- WOMEN Inc. Toolkit inclusief werkgeverschap [link](#)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Voorbeeldvisie:

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid houden we in al onze activiteiten en processen rekening met gevolgen voor mens, milieu en maatschappij. Bij onze medewerkers hebben we daarbij speciale aandacht voor goed aan het werk kunnen blijven met een maatschappelijke uitdaging, zoals gezondheidsproblemen en/of zorg voor een naaste.

Meer informatie:

- AWWN [link](#)
- MVO Nederland [link](#)

Positief gezond werkgeverschap

Voorbeeldvisie:

Bij ons ben je meer dan alleen een medewerker. We hebben oog voor je andere rollen, zoals je rol als ouder, mantelzorger of vrijwilliger. En voor jouw eigen gezondheidsuitdagingen. We zetten in op werk dat bij je past. Zodat je lekker in je vel zit, ook tijdens het werk. Zo geven we positief gezond werkgeverschap vorm.

Meer informatie:

- Alles is Gezondheid [link](#)
- CAOP Betekenisvol werk [link](#)



Uit de praktijk

“Eerlijkheid heeft ontzettend veel verschil voor mij gemaakt. Het gaf een wilskracht om door te gaan. Het is zo belangrijk om eerlijk met elkaar in gesprek te gaan, want dan pas weet je waar je aan toe bent.”

Monique

Verkoopmedewerker IKEA

STAP 2 OPENHEID EN BESPREEKBAARHEID

Er is geen enkele wettelijke verplichting om op het werk te vertellen dat je te maken hebt met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol. Sterker nog, een werkgever mag niet naar ziekte, medische zaken of andere persoonsgegevens vragen.¹⁸ Werknemers mogen wel zelf vertellen wat er aan de hand is, maar een werkgever mag deze informatie niet opslaan, bijvoorbeeld in het personeelsdossier. Alleen de bedrijfsarts en de arbodienst mogen medische gegevens vragen en opslaan. In de praktijk zorgt openheid en het bespreken van de situatie vaak tot begrip en mogelijkheden om het werk beter vol te kunnen houden. Of en wat een werknemer precies vertelt over diens aandoening is een persoonlijke keuze.

Openheid kan iemand veel opleveren, zoals begrip en ondersteuning vanuit de werkgever. Toch zijn er drempels waardoor mensen ervoor kiezen niet open te zijn op het werk. Onderzoek onder mensen met psychische klachten laat zowel redenen voor als tegen openheid zien¹⁹. De verwachting is dat vergelijkbare motieven ook een rol spelen bij andere chronische aandoeningen en bij werken in combinatie met een mantelzorgrol.

Redenen om open te zijn - werknemers met psychische klachten¹⁹

- Als je niets hoeft te verzwijgen, is dat goed voor je zelfvertrouwen.
- Je kunt begrip en steun krijgen van je leidinggevende en collega's.
- Er kan rekening met je klachten worden gehouden, bijvoorbeeld door mogelijk werkaanpassingen te doen.
- Het kan moeilijk en stressvol zijn om met een 'geheim' rond te lopen.
- Het kan zijn dat men al weet of vermoedt dat er iets aan de hand is.
- Door eerlijk te zijn laat je zien dat je iemand vertrouwt. Dit kan contacten verbeteren en duidelijk maken wat je aan elkaar hebt.
- Als je het niet vertelt en mensen merken iets aan je, dan kunnen zij dat op hun eigen manier interpreteren, waardoor de situatie wellicht ernstiger wordt ingeschat dan wanneer je open bent.
- Door open te zijn kun je ook meer van je (andere) positieve eigenschappen laten zien.

Redenen om niet open te zijn - werknemers met psychische klachten¹⁹

- Je klachten hebben geen invloed op hoe je je werk doet.
- Je wilt geen onnodig risico op negatieve reacties lopen.
- Je werkgever kan bang zijn dat je gaat uitvallen en te veel kijken naar waar het misgaat.
- Je kunt het gevoel krijgen dat je op je tenen moet gaan lopen als je erover zou vertellen.
- Je kunt het onprettig vinden als bepaalde informatie bij je werkgever bekend is.
- Erover vertellen kan de kans op promotie of een verlenging van je contract verkleinen.
- Je werkgever zal je bepaalde verantwoordelijkheden misschien niet toevertrouwen.
- Je leidinggevende of collega's zouden kunnen denken dat je vanwege je gezondheidsproblemen niet in staat bent je werk (goed) te doen.
- Als je niet lekker in je vel zit of als je een slechte dag hebt, kunnen ze denken dat dit ermee te maken heeft en de conclusie trekken dat je niet geschikt bent voor dit soort werk.
- Als je collega's het weten, zouden ze je anders kunnen behandelen.
- Je collega's zouden zich in jouw aanwezigheid ongemakkelijk of opgelaten kunnen voelen, achter je rug vervelende dingen over je kunnen zegen, je buiten kunnen sluiten of je niet vertrouwen.

Gezien de drempels over het wel of niet bespreken op het werk, is de kans groot dat ook een (groter) deel van jouw team een chronische aandoening en/of mantelzorgrol heeft zonder dat je het weet. Om te komen tot een goed beleid is het van belang dat mensen open kunnen zijn. Dit is de reden dat een belangrijke randvoorwaarde bij beleid rond werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol een sociaal veilige werkomgeving is, waar mensen open kunnen spreken over werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol en de mogelijke behoeften aan ondersteuning vanuit het werk op dit gebied.

Als deze randvoorwaarde van een sociaal veilige werkomgeving niet is vervuld, is er binnen de organisatie geen goede voedingsbodem voor beleid rond werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol.

Een sociaal veilig werkklimaat vraagt van directie, management, leidinggevenden maar ook van werknemers (gespreks)vaardigheden om dit samen vorm te geven. Als deze cultuur en vaardigheden niet aanwezig zijn, vormt dat de eerstvolgende stap na het vaststellen van de visie (stap 1). Openheid en een sociaal veilige werkcultuur kunnen ook deel uitmaken van de visie



STAP 3 INVENTARISATIE EN BEHOEFTEPEILING

Voorafgaand aan het vormgeven van het beleid, is een inventarisatie van wat er al binnen de organisatie gebeurt een goede stap. Je kunt inventariseren wat er al aan informatie beschikbaar is, welke maatregelen mogelijk zijn in de organisaties, en de behoeften op dit gebied peilen bij medewerkers, management en leidinggevenden.

De inventarisatie kan gericht zijn op:

- informatie op de website (extern) en op intranet (intern);
- mogelijkheden tot ondersteuning vanuit bedrijfsarts/arbodienst of andere aanbieder;
- nagaan wat bij medewerkers bekend is over het beleid en de mogelijkheden;
- inzicht in voldoen aan wettelijke regelingen;
- overzicht van wat hier in de cao over is afgesproken, als er een cao is;
- het benutten van mogelijke subsidies en regelingen voor ondersteuning en beleid.

Diverse zaken rond werken met een chronische aandoening en het combineren van werk met een mantelzorgrol zijn wettelijk vastgelegd in regelingen. De onderstaande twee kaders geven hier meer inzicht in. Bij het werken met een chronische aandoening en/of ziekte zijn ook mogelijkheden voor subsidie opgenomen.

Wettelijke regelingen rond werken met een chronische aandoening

Werkgevers hebben enkele plichten om de omstandigheden op het werk zo te organiseren dat werknemers met een chronische aandoening hun werk goed kunnen uitvoeren:

- Aanbieden van passend werk met daarbij zaken als:
 - ▶ op andere tijden werken;
 - ▶ vanuit huis kunnen werken;
 - ▶ toestaan van kortere werkdagen;
 - ▶ werk met een lager werktempo;
 - ▶ werk met meer autonomie in taken;
 - ▶ regelmatig rooster;
 - ▶ aanbieden van meer pauzes.
- Goede hulp van een collega bieden om aan het werk te zijn en te blijven (een buddy op de werkvloer).
- Het aanpassen van de werkplek.
- Het verbeteren van de toegang tot het gebouw, zoals bij rolstoelgebruik.
- Verplichting tot het hebben van een contract met arbodienst of bedrijfsarts, zodat werknemers (ook preventief) toegang hebben tot deskundige hulp.

Subsidies

Naast verplichtingen zijn er subsidies voor werkgevers die ondersteuning bieden bij werknemers met een chronische aandoening of ziekte:

- Loonkostensubsidie als een werknemer minder dan minimumloon verdient.
- No-riskpolis bij WIA-uitkering
- Aanpassen van de werkplek, zoals traplift of aangepast toilet.
- Loonkostenvoordeel arbeidsbeperkte werknemers.
- Banenafpraak voor het aannemen van iemand met een arbeidsbeperking.
- Wajong regeling bij het in dienst hebben of nemen van iemand jonger dan 18 jaar met een arbeidsbeperking.

Meer informatie: www.arboportaal.nl

Wettelijke regelingen rond mantelzorg en werk

- Calamiteitenverlof.
- Kortdurend verlof.
- Langdurend zorgverlof.
- Onbetaald verlof.
- Wet flexibel werken.

Meer informatie: www.werkenmantelzorg.nl/wet-regelgeving

Behoeftetepeiling

Een andere vorm van inventarisatie is na te gaan wat er gebeurt op de werkvloer om werken met een chronische aandoening en het combineren van werk en mantelzorg mogelijk te maken. Hierdoor kan inzicht verkregen worden in wat goed werkt maar ook over zaken waar medewerkers en leidinggevenden tegenaan lopen, waar ze belemmeringen ervaren en waar behoefte aan is aan ondersteuning vanuit de organisatie.

Een dergelijke behoeftetepeiling kan organisatiebreed, bijvoorbeeld als onderdeel van een medewerkers(tevredenheids)onderzoek. Het kan ook door het voeren van gesprekken met verschillende medewerkers en leidinggevenden om zo meer inzicht te krijgen. Een belangrijke randvoorwaarde is dat medewerkers en leidinggevenden een sociaal veilige werkomgeving ervaren en open durven en kunnen zijn.

De vorm van de inventarisatie en behoeftetepeiling hangt af van de voorkeur en mogelijk ook de grootte van de organisatie. Het is van belang dat bij de inventarisatie en de behoeftetepeiling ook medewerkers vanuit personeelszaken, personeelsvertegenwoordiging of OR betrokken zijn om zo een koppeling te kunnen maken met verdere acties en beleid.



Uit de praktijk

“Ik wil zelf mijn grenzen verkennen en had het vertrouwen nodig van collega’s dat ik wel weer op zou krabbelen als ik over die grens zou gaan. Dat maakt dat ik me niet alleen opnieuw een volwaardig collega voel, maar het voelde ook als een noodzakelijk onderdeel van het proces om überhaupt te leren omgaan met mijn ziekte en nieuwe grenzen. Ik ben heel blij dat we met elkaar in gesprek zijn gegaan. Maar vooral dat met elkaar in gesprek zijn gebleven.”

Monique

Medisch-maatschappelijk werker
Amsterdam UMC

STAP 4 DAGELIJKSE PRAKTIJK

Hoe krijg je vanzelfsprekende aandacht voor werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol en het gesprek hierover op de werkvloer? Hieronder een overzicht van mogelijke acties om dit te bereiken. De eerdergenoemde randvoorwaarden van een open en veilig werkklimaat en vertrouwen zijn belangrijk voor het kunnen nemen van deze acties.

Voor iedereen:

- Wees je bewust van mogelijke aannames en werk volgens het NIVEA principe: Niet Invullen Voor Een Ander. Vraag wat de situatie betekent voor de ander en waar deze behoefte aan heeft.
- Toets eventuele aannames die je over de situatie hebt, door de aannames te bespreken met degene die het betreft om te checken of je aannames juist is. Dit biedt een opening voor een gesprek over wat er mogelijk speelt en wat er eventueel nodig is aan ondersteuning over verandering in het werk.
- Geef aandacht en begrip door vooral te luisteren naar iemand.

Werkgever:

- Maak werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol op de werkvloer bespreekbaar door als directie/management het goede voorbeeld te geven door zelf open te zijn over mogelijk werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol, hoe je hiermee omgaat. Op deze manier nodig je medewerkers en leidinggevenden uit om ook open te (kunnen) zijn als dit nodig is.
- Zorg dat leidinggevenden aandacht hebben voor de combinatie van werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol en dat leidinggevenden ondersteuning kunnen krijgen om dit in de praktijk vorm te geven. Bijvoorbeeld in de vorm van coaching en training of in de vorm van deskundige hulp vanuit personeelszaken/HR of extern.
- Bied inzicht in welke regelingen en hulp beschikbaar zijn rond werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol vanuit de organisatie, voor medewerkers én voor leidinggevenden die medewerkers willen ondersteunen.

Leidinggevende:

Wees alert op signalen van mogelijke overbelasting van je medewerkers. Als je bij dergelijke signalen met de medewerker in gesprek gaat hierover, kan je mogelijk uitval voorkomen. Het gaat over signalen zoals:

- Vermoeidheid.
- Prikkelbaarheid.
- Verminderde concentratie.
- Minder flexibiliteit in het werk (zoals bij werken op andere tijden, overwerk).
- Frequent (kort) verzuim.

Er kan ook sprake zijn dat een medewerker andere klachten uit die meer 'geaccepteerd' zijn zoals rugklachten, hoofdpijn of vermoeidheid om het maar niet te hoeven hebben over de problemen die er werkelijk zijn.

- Maak het onderwerp op de werkvloer bespreekbaar en vraag actief naar de combinatie van werk en chronische aandoening en/of mantelzorg. Dit kan bijvoorbeeld door het een onderwerp van gesprek te maken in het team-overleg, waarna medewerkers die behoefte hebben aan hulp 1 op 1 in gesprek kunnen met jou als leidinggevende of met iemand anders binnen of buiten de organisatie.
- Geef aandacht en begrip door te luisteren en bespreek met je medewerker mogelijke oplossingen, op korte en lange termijn. Sluit hierbij aan bij de behoefte en ideeën van je medewerker.
- Leg gemaakte afspraken met medewerkers vast zodat het voor iedereen helder is. Evalueer de afspraken regelmatig en pas aan wanneer dit nodig is. Het is belangrijk dat de werkgever zich hierbij houdt aan de regels rondom privacy. Zo mag nergens in de afspraken medische of persoonlijke informatie opgenomen zijn.¹⁸

Werknemer met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol:

- Maak je situatie en je mogelijke behoeften rond werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol op tijd bespreekbaar op het werk.
- Denk na over wat jou kan helpen om te kunnen blijven werken en bespreek dit met je leidinggevende of iemand anders die actie kan ondernemen.

Collega:

Denk mee over mogelijke oplossingen in het werk als je collega met chronische aandoening en/of mantelzorgrol dit aangeeft, maar waak ervoor dat je ongevraagd allerlei goedbedoelde adviezen gaat geven.



Uit de praktijk

“Voor werkgevers is het belangrijk om een cultuur te creëren waarin open gesproken kan worden over werken met een chronische aandoening. Dit straalt positief af op collega's en de organisatie, en zorgt dat mensen langer en duurzamer kunnen meedoen – juist in een arbeidsmarkt waarin steeds meer mensen met een chronische aandoening werken en vervanging niet vanzelfsprekend is. Wanneer het gesprek op tijd wordt gevoerd, en de focus niet ligt op wat iemand niet meer kan, maar op hoe het wél kan, gaan er vaak verrassend veel deuren open. Natuurlijk is niet alles mogelijk, maar in de praktijk blijken de benodigde aanpassingen vaak kleiner dan gedacht. Helaas wordt de bedrijfsarts te vaak pas ingeschakeld: bij uitval of misverstanden.

Het is krachtiger en effectiever als werkgever en medewerker samen, vanuit een open dialoog, de bedrijfsarts betrekken: ‘Denk met ons mee, hoe kunnen we dit goed organiseren?’ Dat leidt tot beter advies, meer werkplezier en voorkomt onnodig verzuim.”

Boyd Thijssens

Voorzitter Nederlandse
Vereniging voor
Arbeids- en
Bedrijfsgeneeskunde



STAP 5 BELEID

5.1 Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid draagt bij aan een basis voor hoe mensen met elkaar omgaan op het werk. Een overzicht van mogelijke acties om goed werkgeverschap bij werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol in het personeelsbeleid terug te laten komen zijn:

- Aandacht voor werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol is expliciet beschreven binnen het personeelsbeleid.
- Er is een overzicht van maatregelen, wettelijke regelingen en mogelijkheden voor hulp en ondersteuning bij werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol.
- Er is specifiek aandacht voor vroegtijdige (preventieve) ondersteuning van medewerkers bij signalen van problemen in het werk, om zo werkuitval vóór te zijn.
- Werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol en de ervaring met het bedrijfsbeleid maken deel uit van medewerkers(tevredenheids) onderzoek. Bijvoorbeeld door navraag te doen over wat bij medewerkers bekend is aan informatie en mogelijkheden vanuit de organisatie op dit gebied en waar behoefte aan is.
- Aan het werk kunnen blijven met een chronische aandoening en/of mantelzorg is onderwerp van aandacht bij jaargesprekken, waarbij de focus ligt op wat iemand nodig heeft om goed te kunnen (blijven) werken, op korte en langere termijn.
- De organisatie benoemt het belang van passend werk en biedt maatwerk bij werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol.
- Werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol maakt deel uit van bij- en nascholing van medewerkers, leidinggevend en management. Voorbeelden hiervan zijn:
 - ▶ Workshop voor leidinggevend over wat werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol betekent voor werknemer, voor collega's en voor leidinggeven in deze situatie.
 - ▶ Workshop voor medewerkers gericht op vaardigheden om bespreekbaar te maken wat je nodig hebt om te kunnen (blijven) werken met chronische aandoening en/of mantelzorgrol.
 - ▶ Workshop voor collega's over de impact van een chronische aandoening en/of mantelzorgrol op het werk en wat je als collega kunt doen.

- Bij nieuwe organisatieactiviteiten of verandering van beleid is er een check of hierbij specifieke aandacht nodig is voor werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol.
- Het betrekken van medewerkers met een chronische aandoening en/of mantelzorg bij het vormgeven van acties en/of het wijzigen van beleid.
- Een eindverantwoordelijke instellen of eindverantwoordelijkheid benoemen in bepaalde functies/rollen om aandacht voor werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol te borgen in de organisatie.

Ook hier is het weer goed om na te gaan wat de behoeften binnen de organisatie zijn om de acties hierop af te stemmen.

5.2 Aannamebeleid

Als organisatie wil je dat iedereen zich welkom voelt om er te komen werken. Maar soms kan het nodig zijn dat je mensen in een bepaalde situatie nadrukkelijk wilt uitnodigen. Bijvoorbeeld omdat deze groep niet vanzelfsprekend bij jouw organisatie solliciteert en je wilt uitstralen dat je een goede werkgever bent die rekening houdt met deze situaties en behoeften.

Om te laten zien dat jouw organisatie open staat voor werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol zijn de volgende acties mogelijk:

- Benoemen van de visie en goed en inclusief in vacatures.
- Nadrukkelijk uitnodigen van mensen met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol om te solliciteren (ook bij uitzendwerk of in werkzaamheden met samenwerkingspartners).
- In vacatures voor leidinggevenden en management vragen naar de affiniteit en ervaring op het gebied van leiding-
geven in situaties waarin medewerkers te maken hebben met de combinatie van werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol.
- In het arbeidsvoorwaardengesprek met nieuwe medewerkers een vraag toevoegen: 'Is er iets waar we rekening mee kunnen houden dat je nodig hebt in het werk?'

5.3 Arbobeleid


Gezond en veilig werken is de basis vanuit de Arbowet waaraan elke werkgever moet voldoen. Het is mogelijk om aandacht voor werken met chronische aandoening en/of mantelzorg hierin te borgen:

- Gezond en veilig werken met chronische aandoening en/of mantelzorgrol maakt specifiek deel uit van:
 - ▶ Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)
 - ▶ Plan van aanpak volgend uit de RI&E;
 - ▶ Criteria bij het inhuren van deskundigen zoals de bedrijfsarts, arbo-dienst en andere professionals.
- Medewerkers zijn op de hoogte van de mogelijkheid van een preventief spreekuur van de bedrijfsarts of andere deskundige als er nog geen sprake van verzuim is. Dit om te voorkomen dat mensen mogelijk uitvallen.

5.4 Communicatie

De volgende acties bieden inspiratie om goed werkgeverschap rond werken met een chronische aandoening en/of mantelzorg zowel intern als extern te communiceren:

- Op de website (extern) en op intranet (intern) is de visie van de organisatie rond werken met chronische aandoening en/of mantelzorgrol te vinden.
- Op intranet vinden medewerkers meer informatie over onder meer het beleid, de mogelijkheden voor ondersteuning, overzicht van wettelijke regelingen en wie het aanspreekpunt rond is.
- Directie en management nemen het beleid rond werken met chronische aandoening en/of mantelzorgrol (als vast onderdeel) mee in interne en externe presentaties van de organisatie.



Uit de praktijk

“Je wilt dat het goed met iemand gaat, maar ‘goed’ betekent voor iedereen wat anders. Daarvoor moet je met elkaar blijven praten. Het niet voor elkaar invullen.”

Marit

Sectiehoofd Medisch Maatschappelijk
Werk Amsterdam UMC

STAP 6 EVALUATIE EN BIJSTELLING

Het is goed om de visie, het beleid en de acties van de organisatie rond werken met een chronische aandoening en/of mantelzorg regelmatig tegen het licht te houden. Het eerdergenoemde medewerkerstevredenheidsonderzoek kan hiervoor een instrument zijn.

Een andere manier is om met een dwarsdoorsnede van de organisatie, inclusief medewerkers met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol, periodiek te onderzoeken of de huidige werkwijze nog passend is en/of bijstelling behoeft. Als de organisatie een groep mensen heeft samengesteld die vanuit diverse perspectieven met het beleid of de aanpak aan de slag is gegaan, kan deze groep die rol vervullen.

Op deze manier krijgt de aandacht voor werken met een chronische aandoening en/of mantelzorgrol niet alleen invulling vanuit verschillende invalshoeken en wordt breder gedragen, het zorgt er ook voor dat meer medewerkers binnen de organisatie profiteren van een sociaal veilig werkklimaat. In zo'n omgeving is het mogelijk om te bespreken dat je hulp nodig hebt om aan het werk te blijven wanneer een persoonlijke situatie daarom vraagt.



BRONNENLIJST

1 VZinfo. (2024). *Chronische aandoeningen en multimorbiditeit | Leeftijd en geslacht | Chronische aandoeningen*. VZinfo.

www.vzinfo.nl/chronische-aandoeningen-en-multimorbiditeit/leeftijd-en-geslacht/chronische-aandoeningen

2 TNO. (2024). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024*. Monitor arbeid TNO.

[https://monitorarbeid.tno.nl/surveys/werknemers/werknemers-gezondheid-en-verzuim/werknemers-gezondheid-en-verzuim-gezondheid-chronische-aandoening/](https://monitorarbeid.tno.nl/surveys/werknemers/werknemers-gezondheid-en-verzuim/werknemers-gezondheid-en-verzuim-gezondheid/werknemers-gezondheid-en-verzuim-gezondheid-chronische-aandoening/)

CBS. (2024). *Beroepsbevolking*. CBS Centraal Bureau voor de Statistiek.

www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/beroepsbevolking

3 TNO. (2025). *Benut verborgen arbeidspotentieel. 415.000 fte arbeidspotentieel beschikbaar bij mensen met een chronische aandoening*. TNO.

www.tno.nl/nl/newsroom/2025/02/groot-arbeidspotentieel-mensen

4 TNO. (2014). *Behoeftetepeiling werkenden met een chronische ziekte*. TNO. <https://publications.tno.nl/publication/34613653/92dInD/leijten-2014-behoeftepeiling.pdf>

5 SER. (2016). *Werk: van belang voor iedereen. Een advies over werken met een chronische ziekte*. Sociaal-Economische Raad.

www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2016/werken-chronische-ziekte.pdf

6 WRR. (2020). *Werk, zaligmakend of ziekmakend? De relatie tussen arbeid en gezondheid*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

www.wrr.nl/publicaties/working-papers/2020/01/15/werk-zaligmakend-of-ziekmakend

7 Patiëntenfederatie Nederland. (z.d.). *Werken met een chronische ziekte of aandoening*. Patiëntenfederatie Nederland.

www.patiëntenfederatie.nl/over-de-zorg/werken-met-chronische-ziekte

8 Fit for Work. (z.d.). *Werkgevers*. Fit for Work Nederland.

www.fitforworknederland.nl/werkgevers

9 TNO. (2018). *Gesprekswijzer chronische aandoening en werk*. TNO Arboportaal.

<https://www.arboportaal.nl/documenten/2018/11/8/gesprekswijzer-chronische-aandoening-en-werk>

10 Werk&Mantelzorg. (z.d.). *Feiten & Cijfers over werk en mantelzorg*. Werk&Mantelzorg. www.werkenmantelzorg.nl/feiten-cijfers-2/

CBS. (2024). *Beroepsbevolking*. CBS Centraal Bureau voor de Statistiek. www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/beroepsbevolking

11 Werk&Mantelzorg. (z.d.). *Feiten & Cijfers over werk en mantelzorg*. Werk&Mantelzorg. www.werkenmantelzorg.nl/feiten-cijfers-2/

12 Werk&Mantelzorg. (2023-2024). *Jaarpublicatie 2023-2024 Werk&Mantelzorg*. Werk&Mantelzorg. www.werkenmantelzorg.nl/wp-content/uploads/2024/03/0528-WM-jaarpublicatie-2024-HR.pdf

13 Werk&Mantelzorg. (z.d.). *Maatwerk oplossingen*. Werk&Mantelzorg. <https://leidinggevendend.werkenmantelzorg.nl/artikel/maatwerkoplossingen/>

14 CBS. (2022). *Vooraf 45-plussers met chronische aandoening werken minder*. CBS Centraal Bureau voor de Statistiek. www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/09/vooral-45-plussers-met-chronische-aandoening-werken-minder

15 SCP en PBL (2019) *Toekomstverkenning mantelzorg aan ouderen in 2040*. Sociaal en Cultureel Planbureau en Planbureau voor de Leefomgeving. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2019/11/08/toekomstverkenning-mantelzorg-aan-ouderen-in-2040>

16 VZinfo. (2024). *Participatie | Mantelzorg | Leeftijd en geslacht*. VZinfo. <https://www.vzinfo.nl/participatie/mantelzorg>

17 WRR. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk

18 AP. (z.d.). *Gezondheid*. Autoriteit Persoonsgegevens. www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/themas/gezondheid

19 Phrenos. (z.d.). *Beslischulp CORAL*. www.kenniscentrumphrenos.nl/kennisproduct/doorontwikkeling-coral/

COLOFON

©2026, Samenwerkende
Gezondheidsfondsen.
Alle rechten voorbehouden.
Overname van teksten is toegestaan
onder bronvermelding.

Deze handreiking is ontwikkeld door de
Samenwerkende Gezondheidsfondsen.
De handreiking is tot stand gekomen in
samenwerking met de Themagroep HR van
de Samenwerkende Gezondheidsfondsen
en Centrum Werk Gezondheid.

Samenwerkende Gezondheidsfondsen

Een vereniging van 23 gezondheidsfondsen
die samen werken aan het voorkomen,
genezen en behandelen van ziekte met
als gezamenlijke missie: een langer
gezond leven voor iedereen in Nederland.
Arbeidsparticipatie maakt deel uit van
deze missie: passend en betaald werk
draagt bij aan de gezondheid en kwaliteit
van leven van mensen met een chronische
aandoening en/of mantelzorgrol.
www.gezondheidsfondsen.nl

Werk Versterkt

Deze handreiking maakt deel uit van
de campagne Werk Versterkt. Over
werken met chronische aandoening en/of
mantelzorgrol met praktische informatie
en voorbeelden voor werkgevers, HR en
leidinggevenden. www.werkversterkt.nl



Werk Versterkt is een initiatief van 23 samenwerkende gezondheidsfondsen.

