

NFK project Kanker op de werkvloer, ondersteuning van werkgevers

Kanker en werk: Ervaringen van werkgevers

Tamara Raaijmakers, projectleider voorlichting en arbeid NFK – juli 2011

Wat voor gevolgen heeft kanker voor het werk? Hoe ga ik als werkgever daarmee om? Wat mag ik wel en niet vragen aan een medewerker met kanker? En hoe zit het met werkhervatting?

Vragen die werkgevers¹ als geen ander herkennen als ze te maken krijgen met een medewerker met kanker. We gingen er over in gesprek met 8 werkgevers en vroegen naar hun ervaringen, de dilemma's die ze ervaren en wat volgens hen goed werkt in de praktijk met als resultaat tips, adviezen en suggesties voor collega-werkgevers. U vindt ze in dit verslag.

Kanker op de werkvloer

De werkgeversinterviews maakten onderdeel uit van het NFK project 'Kanker op de werkvloer, ondersteuning van werkgevers' met als resultaat een algemene werkgeversbrochure Kanker en werk. En 6 kankerspecifieke werkgeversfolders over borstkanker, dikkedarmkanker, longkanker, lymfklierkanker, melanoom, prostaatkanker en werk. Informatie die werkgevers, direct leidinggevenden, HR managers en andere professionals kan ondersteunen in het begeleiden van een medewerker met kanker. De brochure, de folders en aanvullende informatie zijn te vinden op www.kankerenwerk.nl.



Kenmerken van de betrokken organisaties

Het verslag beschrijft de ervaringen binnen 8 organisaties: variërend van een grote zorgverzekeraar (circa 18.000 medewerkers), een universiteit (circa 6.500 medewerkers, 10.000 studenten), een adviseurs- en ingenieursbureau (circa 2.500 medewerkers), een zorginstelling (met circa 1000 werknemers en 500 vrijwilligers), oleochemische industrie (circa 500 werknemers), een middelgroot installatietechniekbedrijf en organisatie gespecialiseerd in non food (beide circa 300 mensen) en een gemeente (met circa 180 werknemers).

De ervaringen zijn verkregen via interviewgesprekken met managers, HR managers, personeeladviseurs en een gezondheidsmanager.

Uit de gesprekken komt voort dat de organisaties voldoen aan de minimale wettelijke verplichtingen volgend uit de Arbeidsomstandighedenwet en de Wet verbetering poortwachter. In de meeste organisaties krijgen leidinggevenden ook training in verzuimbegeleiding. Een enkele

¹ Onder de noemer vallen ook direct leidinggevenden, managers, HR managers, personeelszaken en andere

organisatie biedt ook trainingen in gespreksvoering, het geven van feedback en specifieke trainingen voor het omgaan met medewerkers met psychische problemen en met klachten aan het bewegingsapparaat aan.

In alle gesprekken kwam naar voren dat de binnen de organisaties de medewerkers met kanker open waren over hun ziekte. Wettelijk gezien hoeft dat niet. Vanuit de situatie dat het bekend is dat een medewerker kanker heeft, zijn de ervaringen in dit verslag beschreven.

1. Werkgeversdilemma's

Zorgzaam versus zakelijk

Kanker doet het nodige met iemand. Als werkgever wil je er zijn voor je medewerker en het zo goed mogelijk regelen vanuit het werk. Met respect voor de gevoelens van de medewerker, en hem² de ruimte geven voor herstel. En... het werk gaat door. Hoe ga je dat regelen als iemand (grotendeels) uitvalt voor veelal langere tijd.

Daarbij komen ook de procedures volgend uit de Wet verbetering poortwachter: hoe houd ik daarin de *'juiste menselijke maat'*. Een HR manager bemerkte dat in zijn organisatie leidinggevenden *'moeite hebben om de begeleiding van zieke medewerkers in te passen in een vol takenpakket. De grote span of control maakt het lastig om empathie te blijven hebben voor de medewerker of om op zoek te gaan naar passend werk'*.

Ziekte kent ook financiële aspecten zoals kosten gemoeid met verzuim en vervanging. Dit kan er toe leiden dat na twee jaar afwezigheid door ziekte ontslag volgt. Of dat mensen die binnen een jaarcontract langdurig ziek worden, geen verlenging krijgen. *'Het sociale gezicht van het bedrijf wordt door reorganisaties en bezuinigingen steeds zakelijker'*, was de mening van een van de respondenten. Andere werkgevers gaan boven de wettelijk vastgestelde minima³ uit, met 100% loondoorbetaling gedurende de eerste 6 maanden van ziekte gevolgd door 18 maanden met 90% loondoorbetaling. In geval van terminale kanker betalen deze werkgevers het loon 100% door.

Praktijkvoorbeeld

Een van de geïnterviewde werkgevers: *'Eerlijk durven communiceren over wat er aan de hand is, dat past bij onze normen en waarden. We kennen een zakelijke, maar zorgzame cultuur. Waarin we stimuleren dat medewerkers open zijn over wat er speelt. Dit creëert ruimte en tijd voor de medewerker die hij nodig heeft om te herstellen en om het werk te kunnen herpakken. Ook omdat wij als werkgever de medewerker beter kunnen ondersteunen, doordat de leidinggevende meer weet over de situatie en betere aanknopingspunten heeft voor werkhervatting. De zorgzame kant, kent ook de zakelijke kant. We zijn als organisatie eigen risicodragers en willen voorkomen dat ook om financiële redenen te veel mensen uitvallen door ziekte en verzuim. Maar ook bij ons kan het voorkomen dat niet lukt om na 2,5 jaar ziekte iemand weer 100% weer volledig aan het werk te hebben'*.

² Voor de leesbaarheid gebruiken we de mannelijke vorm.

³ Wettelijk gezien betaalt een werkgever minimaal 70% van het loon gedurende 2 jaar ziekte www.uwv.nl

Druk op de relatie

Er kan druk op de relatie ontstaan. Vooral als een medewerker geen contact met het werk wil tijdens de ziekte of niet over het werk wil praten. Of een leidinggevende die het lastig vindt om het over het werk te hebben met de medewerker, of juist teveel druk uitoefent op snelle terugkeer naar het werk als daar een medewerker daartoe nog niet in staat is.

Bij het open kunnen zijn over de ziekte speelt vertrouwen een rol: is het 'veilig' om in de organisatie het hierover te kunnen hebben, is er een vertrouwensband tussen werkgever/leidinggevende, en wordt de informatie niet gebruikt in ontslagrondes bij reorganisaties bijvoorbeeld.

De relatie en het functioneren voordat iemand ziek werd, spelen eveneens een rol. Zoals een van de werkgevers het verwoordde: *'Het gaat goed met een gewaardeerde kracht. Makkelijker, vanzelfsprekender. Dit is niet altijd rechtvaardig, maar wel menselijk dat het gebeurt.'*

Ook de betekenis van werk voor de medewerker komt hierbij naar voren: als iemand gemotiveerd voor het werk is, is de kans groter dat iemand terugkeert op het werk. Een van de werkgevers vat het als volgt samen: *'Het is de taak van de leidinggevende om functioneren en ziekte uit elkaar te halen en dit apart te benoemen. Dit vergt wel iets extra's van leidinggevendenden.'*

Verkeerde verwachtingen

Als het contact stroef is en daardoor zaken onbesproken blijven, kunnen er over en weer verkeerde verwachtingen ontstaan. Zoals het willen en kunnen blijven werken tijdens de behandeling en daarna, en wat er mogelijk is aan werkaanpassingen vanuit het werk. Maar ook onduidelijkheid over financiële zaken: niet iedere medewerker is bekend met de minimale loondoorbetaling van 70% bij ziekte, mogelijke stopzetting van vergoedingen zoals reiskosten en dat na twee jaar ziekte ontslag kan volgen.

Praktisch: invulling van het werk

Bij de praktische kant, zijn onder meer genoemd dat de bedrijfsvoering vraagt dat taken snel overgenomen worden, terwijl dit het lastiger maakt dat iemand na ziekte terugkeert in het eigen werk: *'Het systeem heeft de lege plek ingevuld'*. Ook kwam aan bod dat het bedrijf weinig mogelijkheden kent voor aangepast of vervangend werk. Om die reden is een werknemer soms langer ziek dan nodig en wenselijk.

Kanker: net als iedere andere ziekte?

Besproken dilemma's zijn bij kanker niet veel anders dan bij andere langdurige ziekte. Mede om die reden staat bij geen van de geïnterviewde werkgevers speciaal beleid rondom kanker en werk op papier. Doorgevraagd naar wat dan het specifieke is in de begeleiding van medewerkers met kanker, is een van de antwoorden: *'Het woord kanker zelf maakt emoties los.'* Bij de getroffen medewerker, bij de directe collega's maar ook bij jezelf als leidinggevende.

Een ander specifiek punt is de grilligheid van de ziekte: de diagnose en behandeling van kanker pakken voor iedereen anders uit. *'De een werkt tot de dag van de chemokuur, neemt dan ziekteverlof op en is binnen 7 maanden terug op het werk. Een ander is vanaf dag 1 thuis en heeft na 2,5 jaar nog moeite om het werk weer aan te kunnen'.*

Een andere werkgever gaf oprecht toe: *'Bij kanker die voortdurend dreigt [zoals in een erfelijke vorm] of bij kanker die niet meer te genezen is, is het lastig om de aandacht vol te houden. Hierbij speelt mee dat een medewerker in een dergelijke situatie vaak langer tijd onder zijn niveau werkt, zonder dat er een idee is of iemand volledig terugkomt. 'Daarover het gesprek voeren is lastig. Als werknemer word je in zo'n situatie twee keer gestraft. Het is van belang hier met de grootst mogelijke zorg mee om te gaan'.*

2. Goede praktijkervaringen

Tijdens de gesprekken is gevraagd naar wat goed werkt in de praktijk in de begeleiding van een medewerker met kanker.

Rol en houding van de leidinggevende

- Stimuleer dat medewerker open over ziekte kan vertellen. Vraag ook wat medewerker wil en kan. Hoe meer u weet, hoe beter u het werk kunt afstemmen op de situatie van uw medewerker.
- Of zoals iemand het op een ander manier samenvatte: *'Gissen is missen. Houd alles bespreekbaar, ook als medewerker het moeilijk heeft. Wees respectvol en betrokken op gepaste afstand en houd het contact'.*
- Bied zo vroeg mogelijk helderheid over geldende procedures zoals verzuimbeleid, Wet poortwachter én over wat mogelijk is vanuit het werk wat betreft aangepast werk, ondersteuning in herstel, (vergoeding van) psychosociale begeleiding en dergelijke
- Bij afwezigheid: blij doorlopend contact houden met uw medewerker, ook over het werk. En stimuleer dat de medewerker bij het werk betrokken blijft en hiertoe ook initiatief neemt. *'Al is het maar voor dat kopje koffie'*, kwam als toevoeging daarbij.
- *'Zorgzaam en zakelijk'*, zo omschreef een geïnterviewde de gewenste houding van de werkgever.

Rol en houding van medewerker

Het betreft hier de eerdergenoemde zaken als: openheid over de ziekte, aangeven wat iemand wil en kan richting het werk, hoe iemand in het werk staat, in welke mate iemand initiatief neemt richting het werk en werkt aan het eigen (werkgerichte) herstel.

Geleidelijke opbouw van het werk

'Het is van belang dat iemand voldoende hersteld en gemotiveerd terugkomt. Als je teveel pusht, duurt het herstel langer', is de ervaring van een van de geïnterviewden. *'Anderen moet je juist afremmen'.* Het is van belang dat de werkgever hierover het gesprek voert met de medewerker en tot werkafspraken komt waarbij de medewerker zijn grenzen aangeeft, de werkgever duidelijk maakt wat mogelijk is vanuit het werk en waarbij gezamenlijk het tempo bepaald wordt.

Hierbij viel de term *'werkbaar afspraken maken'*: de werkzaamheden stapje voor stapje opbouwen, met realistische werkdoelen rekening houdend met de veranderde belastbaarheid van de medewerker.

Een werkgever gaf ook aan dat het in deze situatie van belang blijft om zaken te benoemen, bijvoorbeeld als je merkt dat iemand anders in het werk staat door of na de ziekte.

Maatwerk en werkaanpassingen

Veelvuldig kwam ook de omschrijving maatwerk terug. De gevolgen voor het werk zijn onder meer afhankelijk van de behandeling, de medicatie en hoe iemand daarop reageert. Een werkgever: *'Ik wist niet dat het ziektebeeld zo verschillend kan zijn bij kanker'.*

Om die reden is ook aangegeven dat er geen specifiek beleid op gemaakt is: je gaat als werkgever en medewerker samen het proces in.

Bij goed contact en openheid van zaken, kan via de medewerker gevraagd worden naar deze effecten van de behandeling op zijn inzetbaarheid. Eén organisatie heeft goede ervaringen met een driegesprek tussen leidinggevende, medewerker en bedrijfsarts c.q. bedrijfsverpleegkundige waarbij deze zaken direct besproken worden. *'Dit voorkomt miscommunicatie, misinterpretatie van de informatie en het zorgt er voor dat we het direct over mogelijke concrete werkzaamheden kunnen hebben',* aldus de respondent van de organisatie. Deze licht wel toe wel dat er binnen hun organisatie een mensgerichte en open cultuur is, waar het normaal is dat medewerkers openlijk over hun ziekte praten.

Anderen hebben wisselende ervaringen met de rol van de bedrijfsarts. Bij goede ervaringen met hun bedrijfsarts schakelt de werkgever deze in om contact op te nemen met de specialist voor meer informatie over de behandeling en de mogelijke gevolgen voor het werk. Allen benadrukten met klem dat daarvoor de medewerker toestemming verleent. En dat het goed uitpakt als de bedrijfsarts kennis heeft over de behandeling en gevolgen van kanker of bereid is zich hierin te verdiepen. En deze kan vertalen naar het werk en aangepaste werkzaamheden.

Als mogelijke werkaanpassingen zijn genoemd: tijdelijk een kamer alleen of een afgebakende taak zonder tijdsdruk (beide in geval van concentratieproblemen als gevolg van behandeling), geen buitenlandse reizen (in verband met vermoeidheid), het meerijden met een andere collega bij de buitendienst zodat het werk met z'n tweeën gedaan kan worden (bij fysieke beperkingen) of tijdelijk geen ploegendienst draaien. Ook minder uren, meer thuis of flexibel werken komen

regelmatig voor. *'Liever 6 uur productief, dan iemands energie besteden aan reistijd'*, was hierbij een krachtige motivatie.

Het maatwerk slaat niet alleen op het (fysiek) kunnen werken, maar ook op het 'willen': hoe gaat iemand met het werk om tijdens de ziekte en daarna. Of zoals een van de gesprekspartners het formuleerde: *'Stimuleer zo lang als mogelijk dat iemand blijft werken, maar niet tegen heug en meug. Toon respect voor eventuele andere keuzes van de medewerker'*. Dit speelt zeker in de situatie wanneer er geen uitzicht op herstel of genezing is. Een vervroegde WIA-uitkering aanvragen is dan een mogelijkheid.

Poortwachter biedt houvast

Herhaaldelijk is naar voren gekomen dat de Wet verbetering poortwachter als een 'houvast' ervaren wordt. Het geeft bijvoorbeeld een concreet handvat voor het onderhouden van het contact met de medewerker die zich terugtrekt van het werk.

Hierbij is wel opgemerkt dat men met *'gezond verstand'* de invulling ter hand neemt en dat *'niet de nadruk gaat liggen op het afhandelen van formele procedure en het invullen van de nodige formulieren'*. Afhankelijk van de situatie van de medewerker is er bijvoorbeeld eerder of juist later contact dan de bepaalde termijnen en wordt er pas over werkhervatting gesproken als de (fysieke) mogelijkheden van de medewerker dat toelaten.

Tevens is opgemerkt dat het plan van aanpak en het vastleggen van de gesprekken niet alleen handig zijn voor de werkgever en de mogelijke UWV procedures, maar ook dient als leidraad voor het samen met de medewerker op een goede manier invulling kunnen geven aan het werk. De notities zijn vaak – ook letterlijk- een geheugensteun voor de medewerker.

Ondersteuning bieden, ook of juist gericht op terugkeer naar werk

Het helpt, blijkt uit de gesprekken, om ondersteuning vanuit de organisatie aan te bieden. Zoals laagdrempelige toegang tot bedrijfsmaatschappelijk werk, de bedrijfsarts, een bedrijfsverpleegkundige of een psycholoog. Ook het stimuleren van het lichamelijk actief blijven, deelname aan 'Herstel & balans' of de online cursus 'minder moe bij kanker' zijn genoemd. De stimulans bestond onder andere uit vergoeding of een financiële bijdrage vanuit de organisatie en of de mogelijkheid tot het volgen van de programma's onder werktijd.

Eén van de werkgevers die ook zelf kanker heeft gehad, geeft aan dat de ondersteuning vooral gericht dient te zijn op terugkeer naar werk en zelfredzaamheid van de medewerker. *'Vroeg werken aan terugkeer naar het werk, bewijst de eigen portemonnee een dienst'*, is daarbij de veelzeggende toevoeging. De eigen ervaringen van 5 maanden afwezigheid, waarbij na terugkeer op het werk de managementfunctie opnieuw *'heroverd moest worden omdat de lege plek was opgevuld door een andere collega die promotie maakte,'* maken dat deze werkgever nog meer dan voorheen bij de medewerker hamert op het belang van zo snel als mogelijk terugkeren naar het werk. *'Mijn bedrijfsarts zei: 'Blijf maar thuis'. Mijn radioloog zei: 'Ga aan het werk, en zo spoedig mogelijk. Je raakt werkloos als je thuisblijft'. Het laatste was het beste advies'*.

Een andere werkgever benadrukt het belang van goede opvang ook na de behandeling. Over een medewerker die na de behandeling in een depressie belandde: *'Ik had er geen idee van dat het zo'n terugslag kan geven'*.

3. Tips, suggesties en adviezen

- Wees zakelijk en zorgzaam, met aandacht en zorg maar op een gepaste afstand: respecteer de gevoelens van de medewerker getroffen door kanker
- Openheid en communicatie:
 - Zorg er voor dat u vanuit uw rol als werkgever het contact onderhoudt, juist ook over werkgerelateerde zaken.
 - Benadruk dat openheid en contact met het werk blijven houden, de terugkeer naar het werk bespoedigt. Ook in het (financieel) belang van de medewerker
 - Veelal ontstaat er 'organisch' een netwerkje van directe collega's die het contact met de zieke medewerker onderhoudt. Mocht dit niet het geval zijn, bespreek dan met uw medewerker hoe de collega's op de hoogte worden gehouden en wie dat doet. Dit voorkomt dat er 'indianenverhalen' over de zieke medewerker ontstaan – zoals *'dat de medewerker door sensatiebeluste collega's al het graf is ingepraat'* omschreef een werkgever uit eigen ervaring – maar ook dat teveel de nadruk blijft liggen op de ziekte en de relatie met het werk uit beeld verdwijnt.
- Zorg ook voor ondersteuning van direct leidinggevenden zelf:
 - Vaardigheden rond 'peoplemanagement' en het kunnen voeren van lastige, soms emotionele gesprekken: *'Het managen van mensen, de natuurlijke rol van leidinggevenden raakt vaak uit beeld in organisaties door de focus op procedures, targets en een grote span of control'*, formuleerde een van de managers het.
 - Met duidelijkheid over waar leidinggevenden terecht kunnen met vragen, voor tips voor het bewaken van de eigen grenzen, en het omgaan met de eigen emoties
- Heb een herkenbaar en duidelijk beleid bij ziekte en terugkeer naar het werk:
 - Zodat het iedereen helder is welke zaken er spelen: wettelijke rechten en plichten, financiële gevolgen van ziekte, maar ook de mogelijkheden rond werkaanpassingen en ondersteuning vanuit het werk
 - Het biedt direct leidinggevenden en medewerkers een handreiking in een situatie zoals kanker die de nodige impact heeft
- Verdiep je als werkgever in kanker als ziekte:

- Het maakt dat er meer begrip ontstaat over mogelijke gevolgen, ook op de lange termijn zoals een terugslag na behandeling, vermoeidheid, concentratie- of geheugenproblemen.
- De confrontatie met kanker kan iemand kwetsbaar maken. Wees er bedacht op dat bij veel mensen na de behandeling de zorg uit het ziekenhuis wegvalt, terwijl dan juist problemen kunnen ontstaan door de combinatie van weer (meer) aan het werk, de zorgtaken thuis en het weer oppakken van sociale activiteiten.
- Bedenk wel dat de algemene informatie over kanker u inzicht biedt in wat *mogelijke* gevolgen kunnen zijn, maar dat deze voor uw medewerker anders kunnen uitpakken.

Met dank aan

We bedanken de geïnterviewde werkgevers voor het delen van hun ervaringen.

Deze ervaringen vormden een belangrijke bijdrage aan de totstandkoming van de folders kanker en werk en de website www.kankerenwerk.nl