EMINO® Tot het écht werkt



Onzichtbare ziektes op de werkvloer: wat je als werkgever moet weten

Inhoudstafel

Inleiding p.3

Wat zijn onzichtbare ziektes? p.4

Wat je als werkgever kan betekenen p.6

Waar vind je ondersteuning? p.11

Over Emino p.13

Met dank aan

Koning Boudewijnstichting
Samen naar een betere samenleving





Inleiding

Stel: iemand in jouw team of bedrijf presteert wisselend. Is vaker afwezig dan voorheen. Trekt zich terug uit vergaderingen. Je vraagt je af wat er speelt, maar je weet het niet, want er is aan die persoon eigenlijk niets te merken.

Mogelijk sta je er dan niet bij stil dat er een onzichtbare aandoening in het spel is, zoals migraine, tinnitus, chronische vermoeidheid of ADHD. Aandoeningen die van buitenaf onzichtbaar blijven, maar die elke dag een reële impact kunnen hebben op hoe iemand functioneert. Naar schatting leeft één op de drie werkende Belgen met één of meerdere gezondheidsproblemen, en een groot deel van hen praat er niet over. Uit angst. Uit onzekerheid. Of omdat ze simpelweg niet weten of er ruimte is om het te delen op de werkvloer.

Dat zwijgen komt met een kost. Voor de medewerker, die energie verliest aan het te verbergen. Ook organisaties missen kansen wanneer mensen zich niet veilig voelen om hierover te praten en daardoor mogelijk goede mensen verliezen.

Het goede nieuws: je kan mee het verschil maken. Niet door alles te weten, niet door voor therapeut te spelen, maar door een omgeving te creëren waarin mensen zich durven open te stellen, en door te weten welke kleine ingrepen een groot verschil kunnen maken, voor het héle bedrijf.

Deze gids helpt je daarbij. Concreet, praktisch en zonder wollige theorie. Want een inclusieve werkvloer is niet enkel een gunst aan jouw medewerkers, het is ook een gunst aan je bedrijf.

1. Wat zijn onzichtbare ziektes?

Niet alles is zichtbaar

Migraine. Tinnitus. Chronische vermoeidheid. Endometriose. Fibromyalgie. ADHD. Crohn. Diabetes type 1. Multiple sclerose in een vroeg stadium. Het zijn aandoeningen die van buitenaf vaak niet zichtbaar zijn: geen gips, geen rolstoel, geen teken dat er iets aan de hand is. En toch hebben ze elke dag een reële impact op hoe iemand zich voelt, functioneert en presteert.

Dat is precies wat een onzichtbare ziekte kenmerkt: de aandoening zelf is niet te zien, maar gevolgen zijn er des te meer, voor de medewerker die ermee leeft, en soms ook voor de omgeving. Iemand met fibromyalgie kan perfect rechtop zitten tijdens een vergadering, maar daarna urenlang uitgeput zijn. Iemand met ADHD levert misschien briljant werk in korte spurten, maar hapert bij langdurige, repetitieve taken. Iemand met tinnitus functioneert misschien uitstekend in een rustige omgeving, maar verliest focus in lawaaierige kantoorruimtes.

Het spectrum is breed. Sommige aandoeningen zijn episodisch en onvoorspelbaar. Andere zijn chronisch maar schommelend in intensiteit. Weer andere worden uitgelokt door omgevingsfactoren, zoals stress, licht, geluid en vermoeidheid; factoren die op een doorsnee werkvloer uiteraard aanwezig zijn.

Wat hebben al deze aandoeningen wél gemeen? Ze passen zelden in het beeld dat mensen hebben van “ziek zijn”. En dat maakt ze soms extra zwaar om mee te leven, en te werken.

Meer mensen dan je denkt

Onzichtbare ziektes zijn geen randverschijnsel. In België leeft naar schatting één op de drie werkende volwassenen met één of meerdere gezondheidsproblemen, waarvan een groot deel zonder zichtbare kenmerken. Statistisch gezien zit er in een team van tien mensen minstens één medewerker mee, en mogelijk weet je het niet. Dat hoeft niet te verbazen. Het is de aard van het onzichtbare: mensen vertellen het niet, uit vrees voor stigma, voor jobverlies, of simpelweg omdat ze het gevoel hebben dat ze zich moeten bewijzen.

34% **van de beroepsbevolking heeft één of meerdere gezondheidsproblemen.**

30% **van de hele bevolking ervaart mentale gezondheidsproblemen.**

28% **van de werknemers loopt een hoog risico op burn-out.**

(Cijfers: IDEWE, AXA, Securex)

De impact van het onzichtbare

Onzichtbare ziektes hebben een impact op de werkvloer die verder reikt dan ziektedagen alleen. Maar het verhaal is genuanceerder dan louter kosten en uitval.

Want mensen die leren leven met een chronische aandoening brengen ook iets mee, iets wat een team en een organisatie sterker kan maken.

Mogelijke uitdagingen voor de organisatie

- **Ziekteverzuim:** onzichtbare ziektes zijn een onderschatte oorzaak van zowel kort als langdurig verzuim. Omdat de link met de aandoening vaak niet gelegd wordt, blijft de oorzaak soms onder de radar.
- **Presenteïsme:** heeft een mogelijk nog grotere impact dan verzuim. Een medewerker die aanwezig is maar door pijn, vermoeidheid of concentratieproblemen slechts op halve kracht functioneert, is een kost die zelden gemeten wordt, maar wel degelijk bestaat.
- **Verloop en retentie:** medewerkers die zich niet gesteund of begrepen voelen, haken vroeg of laat af. Het verlies van ervaren mensen en de kost van nieuwe aanwerving worden zelden in verband gebracht met een gebrek aan inclusief beleid, maar de link is er wel.
- **Teamdynamiek:** onbegrip bij collega's over wisselende prestaties of onregelmatige aanwezigheid kan spanningen creëren. Zonder context interpreteren mensen gedrag al snel verkeerd.
- **Juridisch risico:** werkgevers die onvoldoende redelijke aanpassingen voorzien voor medewerkers met een langdurige aandoening, riskeren in bepaalde gevallen in strijd te handelen met de antidiscriminatiewetgeving.

Wat mensen met een onzichtbare ziekte kunnen bijdragen

- **Aanpassingsvermogen:** omgaan met onzekerheid en onvoorspelbaarheid is voor hen geen uitzondering, maar dagelijkse realiteit. Dat maakt hen vaak veerkrachtig in veranderende omgevingen.
- **Zelfinzicht en zelfregulatie:** ze weten wat ze nodig hebben, wanneer ze op hun best zijn en waar hun grenzen liggen, en dat is een zeldzame combinatie.
- **Probleemoplossend denken:** wie gewend is creatief om te gaan met de eigen beperkingen, denkt ook creatief over andere uitdagingen.
- **Empathie en mensgerichtheid:** mensen die zelf weten hoe het voelt om niet gezien te worden, zijn vaak uitzonderlijk attent voor collega's die het moeilijk hebben.
- **Loyaliteit:** medewerkers die zich wél gesteund voelen door hun werkgever, zijn vaak bijzonder betrokken en loyaal. Een inclusieve werkvloer loont, ook wat betreft retentie.

2. Wat je als werkgever kan betekenen

Een veilig klimaat als vertrekpunt

Alles begint vóór het gesprek, want medewerkers vertellen pas iets over een onzichtbare ziekte wanneer ze het gevoel hebben dat het veilig is om dat te doen. Psychologische veiligheid is geen nice-to-have, maar de voorwaarde waarop alles wat volgt gebouwd is.

Maar wat betekent dat concreet? Psychologische veiligheid is het gevoel dat je iets kunt zeggen, zoals een fout toegeven, een grens aangeven of een kwetsbaarheid delen, zonder dat je daarvoor afgestraft wordt. Niet formeel, maar in de dagelijkse praktijk. Het is de bedrijfscultuur die bepaalt of mensen de moeite nemen om eerlijk te zijn, of dat ze liever zwijgen en doorbijten. Als werkgever of leidinggevende heb je daar meer invloed op dan je misschien denkt. Niet via grote beleidsverklaringen, maar via kleine, consistente keuzes.



Uw routeplanner

Een gezonde cultuur creëren en/of onderhouden, is geen eenvoudige taak, maar des te belangrijk. Daarom enkele zaken die u op weg kunnen helpen:

- **Reageer constructief op kwetsbaarheid, elke keer.** De eerste keer dat iemand iets moeilijks deelt en daar een goede reactie op krijgt, gaat dat verhaal rond. De eerste keer dat iemand zich daarvoor schaamt, ook. Je reactie zet de norm voor de rest van het team.
- **Normaliseer het gesprek over welzijn.** Vraag niet alleen “Hoe loopt het project?”, maar ook “Hoe gaat het met jou?” én doe dat oprecht. Leidinggevenden die zelf openheid tonen over eigen uitdagingen of grenzen, verlagen de drempel voor anderen.
- **Maak onderscheid tussen presteren en functioneren.** Iemand kan uitstekend presteren én tegelijk worstelen met iets. Wie alleen stuurt op output, mist het signaal. Wie ook naar de persoon kijkt, merkt dingen vaak sneller op.
- **Bescherm vertrouwelijkheid actief.** Als iemand iets deelt, maak dan expliciet duidelijk wat u daarmee doet en wat niet. Niets ondermijnt een gevoel van veiligheid sneller dan het besef dat persoonlijke informatie verder circuleert zonder toestemming.
- **Wees consistent, niet perfect.** Je hoeft niet altijd de juiste woorden te vinden. Wat telt, is dat mensen merken dat je het probeert en dat een minder geslaagd gesprek geen blijvende schade achterlaat.

Empathisch leiderschap: meer dan een buzzword

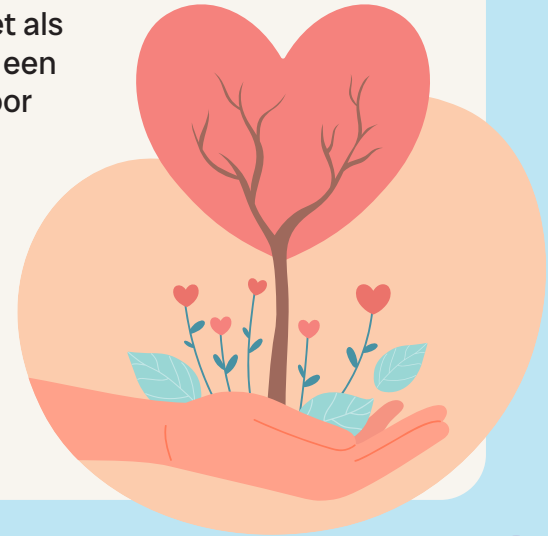
Empathisch leiderschap is de voorbije jaren uitgegroeid van een TedTalk-topic tot een strategische prioriteit, en terecht. Onderzoek toont aan dat teams met empathische leidinggevenden beter presteren, minder verzuimen en langer blijven.

Het begint met een belangrijk onderscheid: empathie is niet hetzelfde als sympathie. Sympathie zegt "wat erg voor jou" en loopt door, empathie zegt "ik probeer te begrijpen hoe dit voor jou voelt" en blijft even stilstaan. Het gaat ook niet over het overnemen van andermans pijn of het oplossen van andermans problemen. Het gaat over aanwezig zijn op een manier die de ander het gevoel geeft: ik word gezien.

Voor leidinggevenden vertaalt zich dat naar een aantal concrete houdingen en gewoontes:

- **Luisteren om te begrijpen, niet om te antwoorden.** De meeste mensen luisteren terwijl ze al nadenken over wat ze gaan zeggen. Empathisch luisteren vraagt iets anders: volledig aanwezig zijn, doorvragen, en ruimte laten voor stilte. Niets zeggen tijdens een moeilijk gesprek en de ander laten uitpraten, is soms het meest waardevolle wat u kunt doen.
- **Vragen stellen zonder agenda.** "Hoe kan ik je helpen?" is een andere vraag dan "Wat heb je nodig om je targets te halen?" De eerste vraag stelt de persoon centraal. De tweede stelt de output centraal. Beide zijn legitiem, maar de volgorde doet ertoe.
- **De context zien achter het gedrag.** Een medewerker die afgeleid lijkt, vaker te laat komt of minder productief is, gedraagt zich niet per se zo om u te tarten. Er is meestal een context. Empathisch leiderschap begint met de bereidheid om die context te willen begrijpen voor u conclusies trekt.
- **Kwetsbaarheid tonen als kracht.** Leidinggevenden die zelf durven aan te geven wanneer iets moeilijk is, zoals een drukke periode, een fout of een moment van twijfel, creëren een cultuur waarin anderen dat ook mogen. Kwetsbaarheid is geen zwakte. Het is de snelste weg naar een team dat elkaar durft te vertrouwen.
- **Consequent zijn in kleine dingen.** Empathie wordt niet bewezen in grote crisismomenten. Het wordt opgebouwd, of afgebroken, in honderden kleine interacties: de toon van een mail, de manier waarop u reageert op slecht nieuws, of u even stilstaat bij iemand die er moe uitziet. Die kleine momenten vormen samen de cultuur.

Empathisch leiderschap vraagt oefening, en geen enkele leidinggevende doet het altijd goed. Maar de intentie – de oprechte bereidheid om mensen te zien als mensen, niet als functies – is voelbaar. En ze maakt een werkvloer fundamenteel anders voor iedereen die er werkt.



Het gesprek aangaan

In de praktijk komt een werkgever doorgaans op twee manieren te weten dat een medewerker met een onzichtbare ziekte te maken heeft, en de aanpak verschilt per situatie.



De medewerker komt zelf naar je toe

Dit is het meest rechtlijnige scenario, maar ook hier is de reactie bepalend. Een medewerker die de stap zet om iets te delen, neemt een risico. Hoe je reageert, bepaalt of dat vertrouwen bevestigd of beschaamd wordt.

Enkele zaken om in het achterhoofd te houden voor zo'n gesprek:

- **Focus op functioneren en noden, niet op de diagnose.** Je hoeft de medische details niet te kennen om te kunnen helpen.
- **Vraag wat de medewerker nodig heeft,** in plaats van zelf oplossingen voor te stellen.
- **Wees duidelijk over vertrouwelijkheid:** wat wordt er gedeeld, met wie, en wie beslist daarover?
- **Maak concrete afspraken en kom die na.** Niets ondermijnt vertrouwen sneller dan toezeggingen die verdampen.

Een medewerker die de stap zet om iets te delen, heeft al het moeilijkste deel gedaan. Jouw rol is om dat vertrouwen te bevestigen en van daaruit samen te zoeken naar wat werkbaar is voor beide partijen. Tot het écht werkt.

Je hebt zelf een vermoeden

Soms weet je het niet zeker, maar merk je dat er iets speelt. Een medewerker die wisselend presteert. Die vaker afwezig is zonder duidelijke verklaring. Die in vergaderingen minder aanwezig lijkt dan voorheen, of die aangeeft het moeilijk te hebben zonder verdere uitleg.

Mogelijke signalen om op te letten:

- Onregelmatige aanwezigheid of frequente korte ziektemeldingen.
- Zichtbare vermoeidheid of concentratieproblemen die niet bij de persoon passen.
- Terugtrekking uit teamactiviteiten of sociaal contact.
- Wisselende prestaties zonder duidelijke externe oorzaak.

In dit geval is het niet aan jou om te diagnosticeren of te confronteren. Wél kan je het gesprek openen vanuit oprechte bezorgdheid met de focus op wat u observeert en hoe je kan ondersteunen, zonder conclusies te trekken. Bijvoorbeeld: "Ik merk dat het de laatste tijd wat zwaarder lijkt voor jou. Ik wil je niet onder druk zetten, maar ik wil je wel laten weten dat je bij mij terechtkunt indien er iets speelt."

Dat is geen grensoverschrijding. Het is goed leiderschap.



Redelijke aanpassingen: kleine moeite, groot effect

Wanneer een medewerker aangeeft nood te hebben aan aanpassingen, is de werkgever wettelijk verplicht om die ernstig te overwegen, tenzij ze een onevenredige last vormen. In de praktijk zijn de meest impactvolle aanpassingen vaak verrassend eenvoudig. Denk hierbij aan het universeel-ontwerpprincipe: aanpassingen die specifiek helpen voor mensen met bijvoorbeeld migraine of tinnitus, maar die de werkomgeving voor iedereen aangenamer maken, zoals:

- **Verlichtingsaanpassingen:** daglichtlampen, dimbare verlichting of de mogelijkheid om felle TL-verlichting te vermijden.
- **Akoestische maatregelen:** stille werkzones, geluidsabsorberende materialen of de mogelijkheid om noise-cancelling koptelefoons te gebruiken.
- **Flexibele werkuren of hybride werken:** de vrijheid om op de beste momenten te werken, niet per se op vaste tijdsblokken, of om korte pauzes in te bouwen.
- **Focustijd inplannen:** vergadervrije ochtenden, stille uren of duidelijke afspraken rond bereikbaarheid.
- **Voorspelbaarheid in de planning:** tijdig communiceren over deadlines, vergaderingen en wijzigingen is voor velen een onderschat, maar cruciaal ankerpunt.

Bespreek ook wie wat communiceert naar het team. De medewerker hoeft zelf geen uitleg te geven. HR of de leidinggevende kan dat discreet opvangen, maar maak er expliciete afspraken over, zodat die verantwoordelijkheid niet bij de medewerker komt te liggen.

Het universeel-ontwerpprincipe: what's in a name?

Universeel ontwerp betekent simpelweg: een omgeving zo inrichten dat ze voor zo veel mogelijk mensen werkt, zonder dat je achteraf voor iedereen apart zaken moet aanpassen. Een stille werkzone is er niet "voor die ene collega met tinnitus"; ze is er voor iedereen die soms geconcentreerd wil werken. Flexibele werkuren zijn er niet enkel voor de medewerker met chronische vermoeidheid, maar ook voor de jonge ouder en de mantelzorger. Het resultaat: minder stigma, minder administratieve last voor HR, en een werkomgeving die voor iedereen beter is.

Beleid verankeren: van ad hoc naar structuur

Eenmalige goede intenties zijn waardevol, maar duurzame inclusie vraagt om structuur en voortdurende inspanningen. Dat betekent niet een stapel aan nieuwe procedures, maar wel dat aandacht voor onzichtbare ziektes een vanzelfsprekend onderdeel wordt van bestaande processen.

Denk bijvoorbeeld aan:

- **Onthaal en onboarding:** maak van het eerste gesprek een moment waarop nieuwe medewerkers voelen dat ze hun noden bespreekbaar kunnen maken, ook als ze er nog niet klaar voor zijn om details te delen.
- **Functionerings- en evaluatiegesprekken:** voeg welzijn en werkbaarheid toe als vast gesprekstheema, naast prestaties en doelstellingen.
- **Re-integratiebeleid:** zorg voor een heldere aanpak wanneer medewerkers terugkeren na langdurige afwezigheid met aandacht voor geleidelijke opbouw en duidelijke afspraken.
- **Sensibilisering van leidinggevenden:** managers zijn de eerste schakel. Investeer in hun bewustzijn en gespreksvaardigheden rond dit thema. Niet als éénmalige training, maar als onderdeel van een bredere leiderschapscultuur.



Individueel Maatwerk: de overheid steekt een centje toe

Redelijke aanpassingen doorvoeren of externe begeleiding inschakelen hoef je niet volledig zelf te bekostigen. Via Individueel Maatwerk voorziet de Vlaamse overheid financiële steun voor werkgevers die een medewerker met een arbeidsbeperking of langdurige aandoening in dienst hebben of houden.

De maatregel bestaat uit:

- **De loonpremie:** een tegemoetkoming in de loonkost.
- **De begeleidingspremie:** een mogelijke extra vergoeding voor de begeleiding die de medewerker op de werkvloer nodig heeft.

Dat laatste luik is belangrijk: de begeleidingspremie kan ingezet worden voor professionele jobcoaching op de werkvloer. Dat kan via interne begeleiding, of je kan een externe organisatie inschakelen om je medewerker én team te begeleiden, en de overheid draagt daarvan de kost.

3. Waar vind je ondersteuning?



Er bestaat een breed netwerk van interne aanspreekpunten, externe partners en financiële instrumenten die jou als werkgever kunnen ondersteunen, zowel bij individuele situaties, als bij de uitbouw van een structureel inclusief beleid.

Interne expertise activeren

Veel organisaties beschikken al over mensen die hierin een rol kunnen spelen:

- **De arbeidsarts** is een cruciale maar onderbenutte partner. Hij of zij kan niet alleen de medische context duiden, maar speelt ook een wettelijke rol bij re-integratietrajecten na langdurige afwezigheid. Betrek de arbeidsarts proactief, niet alleen wanneer iemand al uitgevallen is, maar ook bij het zoeken naar preventieve aanpassingen.
- **De interne preventieadviseur, de preventieadviseur psychosociale aspecten en/of de preventieadviseur ergonomie** kunnen tussenkomen bij aanhoudende welzijnsproblemen en helpt bij de uitwerking van een beleid. Een waardevolle hulp wanneer je jouw aanpak wilt structureren.
- **De vertrouwenspersoon** is het laagdrempelige aanspreekpunt voor medewerkers, maar ook voor leidinggevenden die twijfelen over hoe ze een situatie kunnen aanpakken. Communiceer het actief naar uw team, wanneer zit voorzien is.

Externe ondersteuning

Naast interne expertise bestaat er in Vlaanderen en Brussel een ruim aanbod van externe partners die jou en jouw medewerkers kunnen ondersteunen.

- **Organisaties zoals Emino** bieden gespecialiseerde jobcoaching aan voor mensen die door een aandoening drempels ervaren op de werkvloer. Zij kunnen intensief ondersteunen bij het vinden of behouden van een job. De begeleiding is steeds gratis en op maat.
- **VDAB** heeft een vrij uitgebreid aanbod voor mensen met gezondheidsproblemen, vooral met focus op arbeidsintegratie, re-integratie en behoud van werk. Zij kunnen ook tussenkomen voor de aankoop van arbeidsgereedschap of een arbeidspostaanpassing.



Jezelf en je organisatie versterken

Duurzame inclusie vraagt niet alleen om reactief handelen, maar ook om kennis en vaardigheden binnen uw eigen organisatie. **Emino** ontwikkelt een aanbod van (gesubsidieerde) opleidingen specifiek gericht op werkgevers en HR-professionals. Denk aan praktische trajecten rond inclusief onthaalbeleid, het voeren van moeilijke gesprekken, het herkennen van signalen op de werkvloer, en het uitwerken van re-integratiebeleid. Opleidingen die jouw leidinggevenden sterker maken, niet als eenmalige cursus, maar als onderdeel van een bredere organisatiecultuur.

Wil je meer informatie of een gesprek met een bedrijfscoach? Neem dan contact via bedrijfscoaching@emino.be.

Financiële instrumenten: een herinnering

De financiële steun via **Individueel Maatwerk** werd al toegelicht in het vorige hoofdstuk. Het is de moeite waard om dit instrument actief te verkennen, niet alleen als compensatie voor loonkosten, maar ook als hefboom voor de externe begeleiding die jouw medewerker en jouw organisatie nodig hebben.

Je kan hier meer informatie over vinden op de website van Emino en de Vlaamse overheid.

Over Emino

Emino is een Vlaams-Brusselse social-profitorganisatie die mensen begeleidt die drempels ervaren op de arbeidsmarkt door ziekte, beperking, taal of levensfase. Maar we werken even goed samen met werkgevers die die mensen in dienst hebben of willen aannemen. Met meer dan 220 coaches en kantoren verspreid over heel Vlaanderen en Brussel zijn we een partner die dicht bij uw organisatie staat.

We geloven niet in standaardoplossingen. Elke organisatie is anders, elke situatie ook. Daarom werken we altijd op maat met aandacht voor wat uw medewerker nodig heeft én voor wat haalbaar is binnen jouw context.

Wat we voor u als werkgever kunnen doen

- **Individueel Maatwerk:** Emino is een erkende externe dienstverlener.
- **Jobcoaching op de werkvloer:** een coach komt langs, analyseert de situatie samen met alle betrokkenen en helpt concrete acties implementeren.
- **Re-integratietrajecten:** begeleiding bij de terugkeer naar werk na ziekte of langdurige afwezigheid, voor medewerker én leidinggevende.
- **Advies & consulting:** ondersteuning bij het uitwerken van inclusief onthaal- en onboardingsbeleid, werkhervattingsbeleid en HR-trajecten.
- **Opleidingen**: trajecten voor leidinggevenden en HR rond inclusieve werkvloer en re-integratiebeleid.

Emino werkt samen met onder meer VDAB en Actiris, waardoor begeleiding in veel gevallen kosteloos is voor jouw organisatie.

Meer weten of een concrete vraag? We komen graag langs.

emino.be

bedrijfscoaching@emino.be

03 670 71 00

EMINO

