

Terug naar werk. Maar is dat ook het juiste werk?

Een medewerker valt uit met mentale klachten. De eerste aandacht gaat terecht uit naar herstel. Misschien was de werkdruk al langere tijd hoog. Tegelijkertijd speelde thuis mantelzorg, een scheiding, financiële zorgen of een andere ingrijpende gebeurtenis. Als het herstel vordert, kan zich nog een andere vraag aandienen: Wil en kan ik eigenlijk nog terug naar het werk dat ik deed? Dan blijkt dat een gezondheidsvraag, een verzuimvraag en een mogelijke loopbaanvraag door elkaar heen kunnen lopen.

Re-integratie: hoe zit het?

Het re-integratiestelsel onderscheidt een eerste en tweede spoor. In het eerste spoor staat terugkeer naar passend werk bij de eigen werkgever centraal. Als is vastgesteld dat duurzame werkhervatting binnen de eigen organisatie niet mogelijk is, komt het

tweede spoor in beeld, gericht op passend werk bij een andere werkgever. In de praktijk wordt daarnaast gesproken over een derde spoor voor verdere arbeidsre-integratie na afloop van de eerste 104 weken ziekte, bijvoorbeeld vanuit een WGA-situatie. Voor de persoon die uitvalt zijn die grenzen minder

relevant. Die heeft uiteindelijk één vraag: *Hoe kom ik vanuit ziekte weer tot werk dat ik duurzaam kan volhouden?*

De kernvraag bij re-integratie is breder dan de vraag wanneer iemand weer aan het werk kan. Het gaat uiteindelijk ook om de vraag of de terugkeer leidt tot werk dat duurzaam past bij iemands belastbaarheid, kwaliteiten en ontwikkeling.

Mentale uitval duurt lang

Voor al bij mentaal verzuim is die vraag urgent. In 2025 rapporteerde 20,7% van de Nederlandse werknemers burn-outklachten. Het RIVM spreekt daarbij over werkgerelateerde psychische vermoeidheid; het gaat dus niet om een klinisch vastgestelde burn-out.

Psychische klachten, overspannenheid en burn-out leiden bovendien vaak tot langdurig verzuim. Een verzuimgeval vanwege deze klachten duurde in 2025 gemiddeld 66,6 werkdagen, tegenover 14,9 werkdagen voor alle verzuimoorzaken samen. Ook aan de WIA-poort is de ontwikkeling zichtbaar: de WIA-instroom vanwege psychische aandoeningen lag in 2025 29% hoger dan in 2022.

Die cijfers maken duidelijk dat mentale uitval zowel een gezondheidsvraagstuk als een belangrijk re-integratie- en arbeidsmarkt-vraagstuk is.

Niet alles is werkdruk

In discussies over mentale uitval wordt werkdruk vaak als verklaring genoemd. Dat is begrijpelijk, maar doet niet altijd recht aan de complexiteit van de praktijk. Belastbaarheid wordt beïnvloed door een samenspel van factoren binnen en buiten het werk. Gezondheid, mantelzorg, financiële vraagstukken, veranderingen in de privésfeer of langdurige stress kunnen allemaal bijdragen aan disbalans.

Daarnaast speelt de kwaliteit van de aansluiting tussen persoon en werk een rol. Tijdens een periode van uitval ontstaat soms het inzicht dat het werk

al langer niet goed meer aansloot bij kwaliteiten, drijfveren of ontwikkelbehoeften. Medewerkers ervaren bijvoorbeeld een gebrek aan autonomie, beperkte ontwikkelmogelijkheden of onvoldoende ruimte om talenten te benutten. Ook kan sprake zijn van veranderde waarden of ambities waardoor de eerdere balans tussen persoon en functie onder druk is komen te staan.

Dat betekent nadrukkelijk niet dat onder ieder mentaal verzuim een loopbaanvraag verborgen zit. De opdracht is ook niet om er één te vinden. Het gaat erom breder te onderzoeken wat duurzame terugkeer belemmert en of naast gezondheid en persoonlijke omstandigheden ook de relatie tussen mens en werk aandacht vraagt.

Eerste spoor: eerder verbreden

In het eerste spoor staat begrijpelijkerwijs centraal wat iemand weer kan en hoe werkhervatting mogelijk wordt. De bedrijfsarts kijkt vanuit gezondheid en belastbaarheid en maakt een plan van aanpak om te herstellen en terug te keren naar het werk. Soms is dit genoeg. Maar wanneer de terugkeer moeizaam verloopt, kan het nodig zijn de vraag te verbreden. Door eerder met een loopbaanspecialist/re-integratiecoach in gesprek te gaan over hoe het werk zich verhoudt tot kwaliteiten, motivatie, waarden, ontwikkelpotentieel en toekomstperspectief.

Een vroegtijdige verkenning van loopbaanperspectief biedt ruimte om de relatie tussen persoon, werk en toekomstperspectief te onderzoeken. Het doel is inzicht te verkrijgen in de voorwaarden voor duurzame werkhervatting. Daarmee verschilt deze fase van een traject dat direct gericht is op functiewisseling of arbeidsmarkt bemiddeling. Zolang herstel en belastbaarheid nog in ontwikkeling zijn, staan oriëntatie, reflectie en het verkennen van mogelijkheden centraal. Loopbaanonderzoek is immers iets anders dan een loopbaanbeslissing. De vraag verschuift daarmee van 'Hoe krijgen we iemand terug?' naar 'Wat is nodig om iemand duurzaam te laten terugkeren?'

Wanneer is bredere verkenning zinvol?

Vanuit re-integratieperspectief wordt succes vaak afgemeten aan de mate waarin werkhervatting tot stand komt. Dat is begrijpelijk, aangezien arbeidsparticipatie een belangrijk doel is van het stelsel. Tegelijkertijd zegt werkhervatting op zichzelf nog niet alles over de duurzaamheid van de oplossing. Een medewerker kan terugkeren in werkzaamheden die formeel passend zijn, maar waarbij onderliggende vragen over motivatie, ontwikkeling of aansluiting tussen persoon en functie blijven bestaan. Als dergelijke vraagstukken onbesproken blijven, bestaat het risico dat deze op een later moment opnieuw tot uitval of mobiliteitsvraagstukken leiden.

Signalen om verder te kijken:

- Terugkeer naar het oorspronkelijke werk vertraagt of stagneert.
- De opbouw in werk verloopt moeizaam of leidt herhaaldelijk tot terugval.
- Herstel komt op gang, maar duurzame werkhervatting blijft uit.
- Het wordt onduidelijk of terugkeer naar de oorspronkelijke functie of werksituatie nog passend en haalbaar is.

Voor HR ligt hier een belangrijk moment van regie. Is er voldoende zicht op wat duurzame werkhervatting belemmert? Als daarbij de relatie tussen persoon, werk en toekomst nadrukkelijk in beeld komt, kan loopbaanexpertise van toegevoegde waarde zijn.

Tweede spoor: eerst richting, dan zoeken

Als passend werk bij de eigen werkgever niet haalbaar blijkt, verschuift de aandacht naar het tweede spoor. Hier is loopbaanbegeleiding vanzelfsprekend. Toch kan ook deze fase 'instrumenteel' worden: zoekprofiel maken, cv actualiseren, vacatures zoeken en solliciteren.

Een zoektocht op de arbeidsmarkt wordt sterker als eerst duidelijkheid ontstaat over de gewenste richting. Daarbij gaat het enerzijds om arbeidsmarktperceptief op functies die aansluiten bij de aanwezige

mogelijkheden en anderzijds om de verkenning van werk en werkomgevingen die passen bij kwaliteiten, motivatie en ontwikkelpotentieel en die op langere termijn duurzaam uitvoerbaar zijn.

Als duurzaam herstel centraal staat, is tijdig heroriënteren op de loopbaantoeekomst essentieel.

Niet wachten op het 'volgende spoor'

Goede re-integratie gaat over meer dan herstel en werkhervatting. Medische, arbeidsdeskundige en loopbaanexpertise hebben daarin ieder hun eigen plaats. Het zijn verschillende perspectieven op hetzelfde doel: duurzame werkhervatting.

Voor HR betekent dit vooral: verbreed de vraag als het verloop van de re-integratie daar aanleiding toe geeft. Voor de loopbaanspecialist/re-integratiecoach betekent het dat de vroege opdracht niet gericht is op vertrek of herplaatsing, maar op onderzoek naar de duurzame aansluiting tussen mens, werk en toekomst.

Niet ieder verzuim vraagt om loopbaanexpertise. Maar bij langdurig of complex verzuim zou eerder de vraag gesteld mogen worden: Is terugkeer naar het oude werk werkelijk het doel of moeten we onderzoeken welk werk duurzaam bij deze persoon past?

Connie van der Zwan, voorzitter Noloc

Nieuw: Week van de Re-integratie

Week 42 kreeg er dit jaar een betekenis bij. Noloc organiseerde voor het eerst de **Week van de Re-integratie**. Een landelijke week waarin de beroepsvereniging extra aandacht vroeg voor het vak en vakmanschap van re-integratiecoaches. Want goede re-integratie vraagt om professionals die weten wat nodig is om mensen duurzaam terug te begeleiden naar passend werk. noloc.nl/week-van-de-re-integratie.