

Van signaal tot succes:

Bouwen aan duurzame
inzetbaarheid



Iris Arends & Anja Takak

18 juni 2025

Even voorstellen



Iris Arends

Directeur Arbo Unie Kennisinstituut Werk en Gezondheid
Senior onderzoeker, Rijksuniversiteit Groningen



Anja Takak

Bedrijfsmaatschappelijk werker

Onderwerpen die aan bod komen

- Complexiteit van terugkeer naar werk na psychisch verzuim
- Risico's voor terugval naar verzuim
- Praktische handvatten en voorbeelden voor duurzame re-integratie



Terugkeer naar werk na psychisch verzuim

Wetenschappelijke inzichten



Groot deel van het verzuim is psychisch

% psychisch verzuim ten opzichte van alle diagnoses
(excl. kort verzuim)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<35 jaar	46%	49%	52%	52%	51%	52%	53%	55%
35+ jaar	36%	38%	39%	40%	39%	37%	38%	40%

Wat je vaak ziet bij terugkeer op het werk:

“Hij is terug, dus hij is weer de oude.”

 Maar: terugkeer $\neq$ herstel

- Verwachtingen matchen niet altijd met realiteit
- Dat kan leiden tot overbelasting en terugval

Vraag 1

Hoeveel procent van de werknemers die teruggekeerd zijn naar werk na psychisch verzuim valt opnieuw uit vanwege psychische problemen (terugval naar verzuim)?

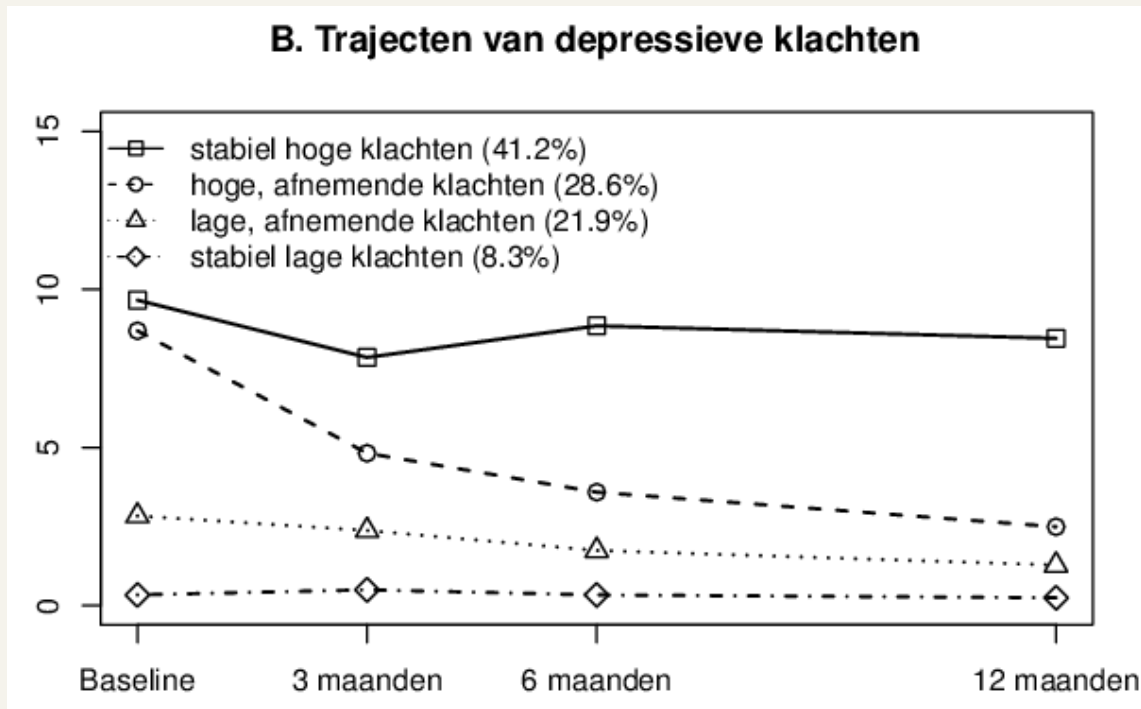
- < 5%
- 5 – 10%
- 10 – 15%
- 15 – 20%

Terugval na psychisch verzuim is geen uitzondering

- 15-20% valt opnieuw uit binnen drie jaar na werkhervatting
- Verschillen tussen type mentale problematiek
 - Vaker terugval bij angst- en stemmingsstoornissen
 - Sneller terugval bij stemmingsstoornissen

Norder et al. 2015 (<https://doi.org/10.1093/occmed/kqv109>);
Mulder et al. 2024 (<https://doi.org/10.1007/s10926-024-10226-7>)

Mentale klachten blijven nog lang bestaan



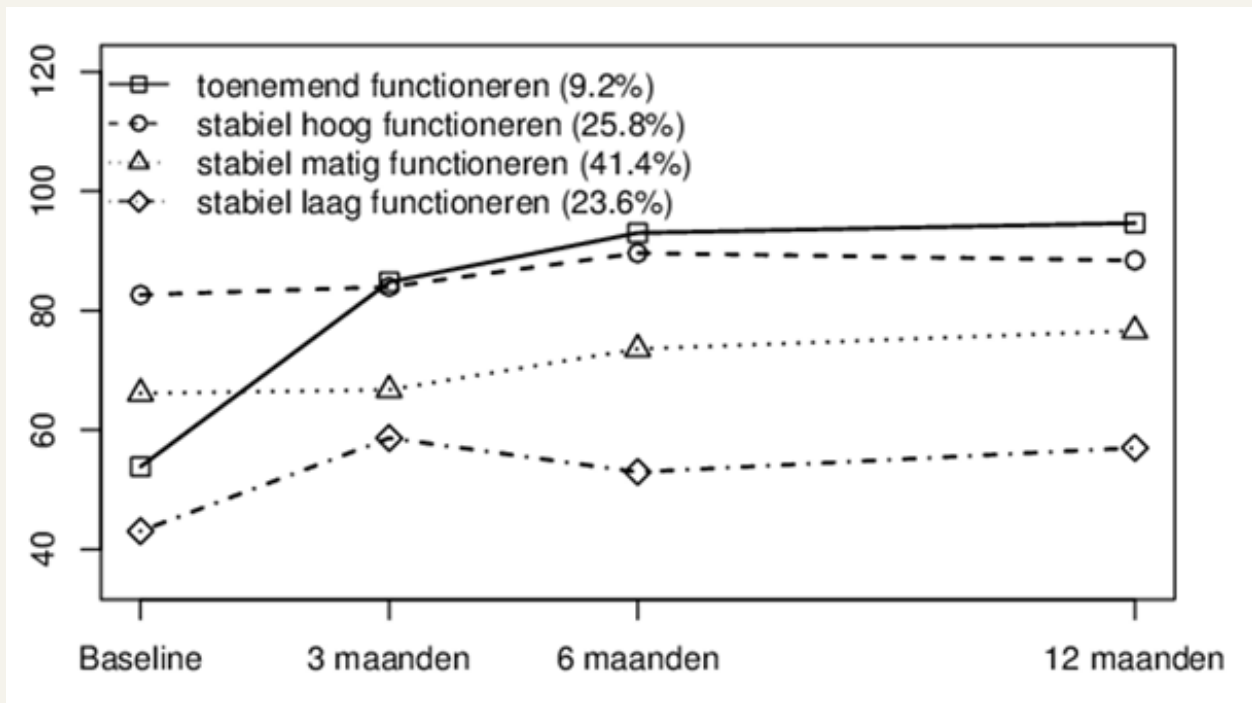
Arends et al. 2019 (<https://doi.org/10.1016/j.jad.2019.07.018>)

Vraag 2

Hoeveel procent van de werknemers functioneert een jaar na start van de terugkeer nog 'matig tot slecht'?

- 25%
- 33%
- 65%
- 75%

Werkfunctioneren na psychisch verzuim



Arends et al. 2019 (<https://doi.org/10.1016/j.jad.2019.07.018>)

Wat werknemers zelf ervaren

- 📢 Omgeving verwacht terugkeer = hersteld
- 📢 Moeilijk om te zeggen dat het nog niet goed gaat
- 📢 Moeilijk om niet in oude valkuilen te stappen

Ervaringen laten zien: terugkeer is spannend

Noordik et al. 2011 (<https://doi.org/10.3109/09638288.2010.541547>);
Olsson et al. 2024 (<https://doi.org/10.1186/s12889-025-22607-5>)

Risicofactoren voor terugval

- Lage sociaal-economische positie
- Meerdere gezondheidsproblemen
- Lage steun van leidinggevende
- Hoge taakeisen (snel werken & werkdruk)

Arends et al. 2014 (<https://doi.org/10.5271/sjweh.3384>);
in 't Hout et al. 2024 (<https://doi.org/10.1007/s10926-024-10224-9>)

Veelvoorkomende valkuilen na terugkeer

- ⚠ Snel opbouwen zonder evaluatie
- ⚠ Weinig begrip en kennis op de werkvloer
- ⚠ “Weer gewoon meedraaien” = miskenning herstelproces
- ⚠ Geen nazorg of follow-up
- ⚠ Geen ondersteuning voor leidinggevenden

Ladegaard et al. 2017 (<https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1370733>);
Nielsen et al. 2018 (<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>)

Wat een duurzame terugkeer wél vraagt

- Begrip bij werkomgeving dat terugkeer een proces is
- Afstemming verwachtingen tussen werknemer, leidinggevende en collega's
- Aandacht na terugkeer voor uitdagingen/problemen én wat goed gaat
- Eerste succeservaringen om werknemer te empoweren



Individu – **Groep** – **Leiderschap** – **Organisatie**

Arends et al. 2014 (<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.10.041>);
Nielsen et al. 2018 (<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>);
Olsson et al. 2024 (<https://doi.org/10.1186/s12889-025-22607-5>)

Duurzame re-integratie na psychisch verzuim

Praktische handvatten en voorbeelden



Wat kan je als leidinggevende/HR doen?

- Aandacht voor nazorg/opvolging, signalen, communicatie
- Creëer (psychologische) veiligheid
- Bij onzekerheid: stem af met bedrijfsarts of BMW waar nodig

Plan vaste check-ins

- Plan gesprekken over terugkeerproces op:
 - 2 weken | 6 weken | 3 maanden | 6 maanden
- Vaste structuur voorkomt vergeten
- Geef ruimte voor terugkoppeling: hoe gaat het echt?

Signalen van dreigende terugval

 Let op:

- Fysieke signalen: Verhoogde vermoeidheid
- Signalen in het gedrag: Meer fouten / terugtrekken
- Emotionele signalen: Kort lontje / emotionele reacties
- Psychische signalen: Onzekerheid of piekeren over functioneren

Het gesprek voeren – Hoe dan?

Wel doen:

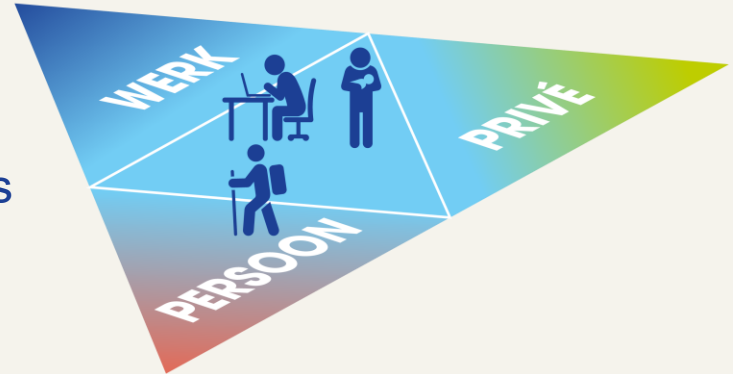
- Luister actief, toon empathie
- Vraag hoe iemand zich voelt op het werk
- Bied ondersteuning aan, ook zonder dat iemand alles hoeft te vertellen
- Bewaak grenzen en respecteer privacy

Niet doen:

- Medische of te persoonlijke vragen stellen
- Informatie noteren die niet werkgerelateerd is
- Forceren om iets te delen

➔ Oplossingen vanuit werknemer

➔ Met kleine uitdagingen beginnen voor snelle succeservaringen



Casus: Moeizame re-integratie van medewerker na burn-out

Saskia is na zes maanden volledige uitval begonnen met re-integreren. Het plan van aanpak voorzag in een opbouw naar 16 uur per week administratieve werkzaamheden (zonder leidinggevende taken) in de eerste fase, met als doel om na 3 maanden geleidelijk ook teamtaken op te pakken.

Na twee maanden blijkt echter dat Saskia zich overbelast voelt, regelmatig hoofdpijn heeft en zich emotioneel uitgeput voelt. Ze meldt zich regelmatig af en geeft aan dat ze zich onder druk gezet voelt om te presteren. Ze heeft ook aangegeven dat ze zich onvoldoende gehoord voelt in gesprekken met haar leidinggevende en de bedrijfsarts.

Casus: Succesvolle re-integratie na knieoperatie

Jamal is geopereerd aan zijn knie en mocht volgens de orthopeed pas na zes weken licht belastend werk verrichten. Zijn werk bestaat normaal gesproken uit veel tillen, lopen en staan, wat in de eerste fase nog niet mogelijk was.

Re-integratieaanpak

- **Fase 1 (week 7 t/m 10):** Start met 3 dagen per week, 2 uur per dag, met aangepaste werkzaamheden (zoals administratieve ondersteuning op kantoor, orderverwerking aan een zitbureau).
- **Fase 2 (week 11 t/m 14):** Opbouw naar halve dagen, combinatie van licht fysiek werk en administratie.
- **Fase 3 (vanaf week 15):** Langzame uitbreiding naar originele werkzaamheden, in overleg met de fysiotherapeut en leidinggevende.

Belang van beleid en cultuur

Cultuur maakt verschil:

- Is kwetsbaarheid bespreekbaar?
- Is tijdelijke aanpassing normaal of taboe?
- Leidinggevende en HR kunnen cultuur beïnvloeden via beleid & voorbeeldgedrag

Samenwerking met professionals

Leidinggevende, HR, bedrijfsarts, casemanager, bedrijfsmaatschappelijk werk

- Spreek rolverdeling af
- Zorg voor korte lijnen
- Betrek werknemer in afstemming

Samenvatting

-  Terugkeer $\neq$ herstel
-  15–20% terugval na psychisch verzuim
-  je kan verschil maken met:
 - Aandacht
 - Snelle succeservaringen
 - Samenwerking
 - Acties op niveau van het Individu – Groep – Leiderschap - Organisatie

Wat neem je mee (reflectievragen)?

-  Wat betekent dit voor ons verzuimbeleid?
-  Welke afspraken maken wij over nazorg?
-  Welke signalen heb ik zelf eerder gemist?

Stelling

“Iedere leidinggevende krijgt het verzuim wat hij/zij verdient!”

Vragen en dialoog

- Wat herken je uit je eigen praktijk?
- Welke vragen zijn er over nazorg of begeleiding?

A woman with long brown hair and bangs, wearing a green blazer over a pink top, is smiling and playing pool. She is leaning over the pool table, which has blue and white balls. In the background, another person is sitting at a desk with a laptop. The office has a modern, open-plan design with warm lighting and a large white circular graphic on the right side of the image.

Dank voor jullie aandacht!