

Kansen voor duurzame re-integratie in het 2e spoor

Ervaringen van werknemers en professionals in Zorg en Welzijn

Inhoud

1	Inleiding	3	5	Duurzame loopbanen en het hervatten van duurzaam werk vanuit het tweede spoor in sociaalecologisch perspectief	23
1.1.	De dynamiek van loopbanen: lineair of kronkelig?	3	5.1.	Microniveau	23
1.2.	Duurzame loopbaan en het 2e spoor	3	5.2.	Mesoniveau	23
2	Methodologische overwegingen	4	5.3.	Exoniveau	24
3	De mens centraal: helpende en belemmerende factoren	5	5.4.	Macroniveau	24
3.1.	Microniveau – de werknemer en directe relaties	5	5.5.	Chronosysteem	24
3.2.	Mesoniveau - Hoe organisaties, teams en professionals samenwerkten rond de werknemer	9	5.6.	Knelpunten	25
3.3.	Exoniveau – instituties en randvoorwaarden	12	5.7.	Succesfactoren	26
3.4.	Macroniveau – arbeidsmarkt en maatschappelijke context	14	6	Literatuur	28
4	Tijd – een centraal aspect in re-integratie trajecten 2e spoor	16			
4.1.	De sociaalhistorische context en re-integratie 2e spoor: “In de tijd zijn”	16			
4.2.	Het perspectief van de werknemer en het aspect tijd	17			
4.3.	Het perspectief van loopbaanprofessional/HR-adviseur en het aspect tijd	20			

1 Inleiding

1.1. De dynamiek van loopbanen: lineair of kronkelig?

Loopbanen. Een begrip dat suggereert dat beroep biografieën rechtlijnig verlopen, rechtstreeks van A naar B, gepland, bedacht en langs gebaande paden. Niks is minder waar. Dat weten we allemaal uit eigen ervaring en de verhalen om ons heen. Wie had zich jaren geleden kunnen bedenken waar hij op dit moment in welke positie aan het werk is? Welke onderbrekingen, omwegen, onverwachte kansen en beslissende momenten ertoe hebben geleid dat hij op dit moment doet wat hij nu doet en door wie hij hiervoor op welke manier financieel wordt gecompenseerd?

Als een beroepsbiografie al voor een 'gewone werknemer' niet rechtstreeks en volgens een duidelijk plan verloopt, hoeveel meer geldt dit voor iemand die langdurig ziek is, en verschillende trajecten volgt om te re-integreren en wil blijven participeren op de arbeidsmarkt?

Voor kandidaten re-integratie 2e spoor is het allesbehalve zeker of het lukt om te re-integreren op de arbeidsmarkt, laat staan terug te keren naar eigen werk en een duurzame loopbaan. Na meer dan een jaar ziekte en verzuim zijn werknemers vanuit de 'Wet Verbetering Poortwachter' verplicht om te solliciteren naar ander passend werk, in een andere functie, bij een andere werkgever. Een situatie van grote onzekerheid waarin afscheid een grote rol speelt. Afscheid van wensen, verwachtingen, financiële zekerheid, collega's en ideeën over wat een 'loopbaan' en werk in iemands leven betekenen. Een situatie waarin emoties als rouw, woede, wanhoop, onzekerheid en verdriet vaak de boventoon voeren en werknemers het vertrouwen in eigen kunnen verliezen.

1.2. Duurzame loopbaan en het 2e spoor

Anne de Vos, Beate van der Heijden en Jos Akkermans (2020) onderscheiden 3 centrale indicatoren voor een duurzame loopbaan: **werkgeluk** (hoe tevreden is iemand met zijn werk en hoe succesvol verloopt de eigen loopbaan?), **gezondheid** (hoe fysiek gezond is iemand, hoe wordt stress ervaren?) en **productiviteit** (welk gedrag vertoont een persoon, welke prestaties levert iemand, hoe inzetbaar is de werknemer?). Deze indicatoren spelen zich af in een **dynamische context** van een specifiek land, werkveld/sector, organisatie/bedrijf en bijbehorende kleinere eenheden zoals afdelingen en teams waarbinnen de **individuele werknemer** actief handelt, regie pakt en invloed uitoefent of zich aanpast aan de gegeven omstandigheden. Daarnaast is **tijd** een

bepalende dimensie: gedurende de loopbaan voltrekken zich gebeurtenissen en veranderingen die zowel de context als de werknemer zelf kunnen betreffen en daarmee van invloed zijn op de vraag in hoeverre een persoon en (loop-)baan als passend worden ervaren of ertoe leidt dat de beroepsbiografie van een werknemer onder druk komt te staan en uit balans dreigt te raken.

Uitgaande van het hier boven beschreven model wordt duidelijk: Werknemers die een 2e spoor traject volgen ervaren door recente gebeurtenissen (die te maken hebben met hun gezondheid in een bepaalde fase van hun biografie) een duidelijke 'misfit' van persoon en loopbaan. Ziekte en verzuim leiden ertoe dat ook andere indicatoren als werkgeluk en productiviteit achteruitgaan en de eigen regie binnen de werkcontext onder druk komt te staan. De mogelijkheden voor een duurzame loopbaan dreigt hierdoor bij alle betrokken actoren uit het zicht te raken.

Deze rapportage in het kader van het project 'Community re-integratie tweede spoor: we zorgen voor elkaar!' heeft tot doel het proces re-integratie 2e spoor vanuit verschillende perspectieven – werknemers en professionals – te belichten en de succes- en faalfactoren voor terugkeer naar werk binnen de sector zorg en welzijn vanuit hun beleving in kaart te brengen.

2 Methodologische overwegingen

Actieonderzoek^[1]

Twee jaar lang hebben we vanuit verschillende invalshoeken belicht hoe re-integratie 2e spoor trajecten in één specifieke sector (zorg en welzijn) binnen één specifieke arbeidsmarktregio (Zuid-Limburg) op een andere manier kan worden ingericht. We zijn hierbij vertrokken vanuit een specifiek perspectief op onderzoek. Te weten: 'actieonderzoek'.

Actieonderzoek bekijkt een veranderingsproces terwijl het gaande is. Dit doet het niet door van een afstand naar het proces te kijken, maar door deel te nemen aan een proces. Dit betekent dat de onderzoekers het proces mede vormgeven, samen met de andere deelnemers. De onderzoekers dragen daarnaast specifieke (wetenschappelijke) informatie aan, die relevant is voor het veranderingsproces. Actieonderzoek is educatief en reflexief van aard en context-gebonden: er wordt gezamenlijk en reflexief geleerd over het veranderingsproces, dat wordt bepaald door een specifieke context. Het doel van actieonderzoek is een duurzame verandering bewerkstelligen in de praktijk: (een deel van) de praktijk transformeren.

Bij een actieonderzoek hoort een aanpak voor dataverzameling die 'triangulatie' wordt genoemd. Verschillende betrokkenen die een belangrijke rol in het 2e spoor spelen zijn geïnterviewd, hebben aan online meetings en fysieke netwerkbijeenkomsten deelgenomen en herhaaldelijk vragenlijsten ingevuld. Op deze wijze zijn relevante actoren vanuit hun specifieke rollen gedurende het hele traject actief betrokken geweest bij het ontwikkelen van de innovatie netwerkaanpak en hebben deze op veelzijdige wijze getest en in praktijk gebracht.

Daarnaast zijn verschillende theoretische kaders en wetenschappelijke literatuur geraadpleegd^[2]. Deze academische bronnen vormen een lens die de onderzoekers in staat stellen om de grote diversiteit aan data te ordenen, te analyseren en samen met de praktijk hierop te reflecteren. Dit met het doel binnen de specifieke context van zorg en welzijn in Limburg tot een verbeterde aanpak re-integratie 2e spoor te komen die de kans op het duurzaam hervatten van werk en daarmee het behoud van de werknemer voor de sector in de arbeidsmarktregio vergroot.

Op basis van ons onderzoek de afgelopen jaren is steeds duidelijker geworden dat verandering en innovatie met betrekking tot langdurig verzuim in de sector zorg en welzijn alleen maar op basis van een systemische aanpak te bewerkstellingen is. Een aanpak die oog heeft voor het veranderpotentieel van de complexe context waarin werknemers bewegen, uitvallen en langdurig verzuimen. We kiezen daarom als theoretisch vertrekpunt een sociaalecologisch en relationeel perspectief en gebruiken deze als achtergrond om de persoonlijke verhalen en ervaringen van werknemers zorg en welzijn in het 2e spoor te beschrijven en te duiden.

In totaal zijn in deze rapportage de verhalen van 11 werknemers met ervaringskennis in het 2e spoor binnen de sector zorg en welzijn en 5 professionals opgenomen. De professionals werken al meerdere jaren met werknemers in het 2e spoor binnen de sector zorg en welzijn. Dit doen zij deels vanuit de HR afdelingen in grote zorg- en welzijnsinstellingen en deels vanuit externe bureaus die door werkgevers worden ingehuurd om 2e spoor trajecten te begeleiden.

1 Meer informatie hoe het onderzoeksproces is vormgegeven kunt u hier vinden [Community 2e spoor: van initiatief naar netwerk - Verwey-Jonker Instituut](#).

2 [Op het juiste spoor: literatuurstudie - Verwey-Jonker Instituut](#).

3 De mens centraal: helpende en belemmerende factoren

De redenen waarom een werknemer in zorg en welzijn langdurig verzuimt en uiteindelijk het 2e spoor ingaat, zijn divers. De ervaringsverhalen zijn aan de ene kant daarom individueel en uniek; aan de andere kant worden in de gedeelde verhalen patronen zichtbaar die aangrijpingspunten voor structurele verbetering van het re-integratieproces bieden.

De gevonden patronen en structuren uit de ervaringsverhalen leggen we naast de reflecties van professionals op de 2e spoor trajecten die zij hebben begeleid. Ook komt het perspectief van de HR-medewerkers in zorg en welzijn aanbod. Professionals die de opdracht hebben om ziekte en verzuim preventief tegen te gaan, terugkeer van een uitgevallen medewerker in eigen werk of indien nodig elders in de organisatie mogelijk te maken en desnoods samen met de werknemer te zoeken naar duurzame plaatsing buiten de huidige organisatie of het proces richting WIA te begeleiden.

3.1. Microniveau – de werknemer en directe relaties

3.1.1. Ervaring van ziekte en verzuim

De respondenten zijn om verschillende redenen uitgevallen, maar hebben zeker overeenkomsten in de beleving van hun verzuim. Vaak speelde er een combinatie van ingrijpende gebeurtenissen in de privésfeer, druk of organisatorische verandering op werk, en fysieke en/of mentale gezondheidsproblemen (al dan niet veroorzaakt door de andere factoren). Het accepteren van hun belemmeringen, ziekmelding en langdurige uitval valt de meeste respondenten zwaar. Veel van hen probeerden in eerste instantie nog door te werken, of verwachtten na een korte periode van uitval wel weer aan de slag te kunnen. Meerder respondenten zijn dan ook wel eens teruggekeerd naar hun eigen functie, waarna toch bleek dat het niet mogelijk was om hun werkzaamheden duurzaam te blijven uitoefenen, en zij zich opnieuw moesten ziekmelden.

“ In eerste instantie was ik vooral bezig met het willen terugkeren bij het eigen werk, dit duurde tot het einde van spoor 2. Eigenlijk had ik de hele tijd nog de hoop dat ik misschien terug zou kunnen keren.” (Respondent 1)

Voor veel mensen is de periode van uitval en re-integratie erg zwaar. Het thuis komen te zitten verandert veel aan hun leven, op het gebied van identiteit en met betrekking tot hun dagritme en -invulling:

“ Het is niet normaal om in de 40 te zijn en voor de helft thuis te zitten, zeg maar. Het is goed, maar het is niet normaal. [...] Wat ga je doen? Wat zijn je aanknopingspunten? [...] Ik was gewend om 4, 5 dagen de auto in te stappen. Word je een stukje kluizenaar?” (Respondent 9)

Coaches in het tweede spoor zien dit ook:

“ Veel mensen worstelen met het loslaten en accepteren van hun beperkingen, en de consequenties daarvan voor hun werk” (Respondent 4)

Zeker de overgang naar het tweede spoor roept veel op bij zorgmedewerkers. Volgens respondent 5 zijn werknemers in zorg en welzijn vaak sterk bevlogen en verbonden met de sector, waardoor zij niet gemakkelijk overstappen naar werk daarbuiten. Zij zoeken liever naar andere mogelijkheden binnen zorg en welzijn en hebben gedurende hun loopbaan vaak al aanpassingen in hun uren, werkzaamheden of werkomgeving gedaan om in de sector werkzaam te kunnen blijven. Het 2e spoor wordt daarmee als een groot verlies ervaren die vaak gepaard gaat met een periode van rouw.

“ Het is niet zo dat je dat in een keer niet meer kan. Alleen merk ik van - de mate waarin verandert. Ik heb een tijdje lang als ik dat zou kunnen, met minder werkdruk of minder inputs en dan kan je daar nog wel, maar je denkt - dat vind ik de grootste valkuil - je denkt dat je kan, want je wil kunnen en dat is niet meer waar. Daar is een soort, ja, is toch iets geraakt? Een kras op de plaat op zo'n LP van vroeger weet je? Ik weet dat, dat als je, als die voorbijkomt op die kras ja, dat is toch even... zo een [aanduiding gekras] krijg je en dan gaat hij wel weer. Maar dat krasje kom je iedere ronde weer tegen en dan is de kunst om te zien: ja wat, wat kan ik nog wel? Ja, en in welke mate?” (Respondent 6)

Juist om deze tijd goed doorheen te komen, en verder op te kunnen bouwen, is in de beleving van de respondenten het hebben van passende begeleiding vanuit de leidinggevende of werkgever, of in de vorm van externe coaching, van belang.

3.1.2. Contact met leidinggevenden

De ervaringen die respondenten hebben met hun leidinggevenden zijn zeer wisselend, en vaak niet geheel positief. Opvallend was dat er bij veel organisaties een hoog verloop van leidinggevenden en managers werd gerapporteerd, waardoor continuïteit ontbrak en er grote verschillen in bejegening werden ervaren. Ook re-integratieprofessionals vinden dit groot aantal wisselingen kenmerkend aan de sector zorg en welzijn.

Zo vertelden veel respondenten dat ze zich niet serieus genomen voelden door hun leidinggevenden. Bijvoorbeeld doordat ze zich constant moesten verantwoorden over hun uitval en beperkingen met betrekking tot het werk en doordat er druk werd gezet om weer snel terug te keren bij het oude werk. Daarnaast merkten zij dat vaak niet serieus werd omgegaan met wat ze in hun beleving wél konden en er geen gesprek mogelijk was over werkaanpassingen.

“Zelfs als je daar dan je grenzen aangaf, zo van goh, ik merk dat er constant te veel vraag is, terwijl ik aangeef dat ik vol zit, en dan komt er toch weer een vraag. "Ja, maar dan moet je dat duidelijker zeggen." Nou, in hetzelfde gesprek gebeurde dit weer opnieuw.” (Respondent 7)

Weer andere respondenten misten hulp en persoonlijke aandacht van hun leidinggevenden. Zo vertelde een respondent (2) dat haar re-integratie erg vertraagd werd door de leidinggevenden. Zelf wilde ze namelijk graag aan het werk gaan, maar haar werkgever regelde dit erg laat, en had bovendien geen dossier bijgehouden. Ook andere respondenten gaven aan dat leidinggevenden of werkgevers weinig met hen meedachten over mogelijke functies binnen of buiten de eigen organisaties, en zij zich daarmee aan hun eigen lot overgelaten voelden.

“De begeleiding was slecht, maar ik wijt het toch ook aan het feit dat de leidinggevende, de ene was nieuw en de ander was eigenlijk van buiten, dat zij toch zelf ook wel een beetje in de steek gelaten zijn geweest. Ze wisten gewoon niet wat ze moesten en dan kunnen ze wel wat hoger zijn en denken van, nou die kan het allemaal zelf wel, maar ook zij zijn denk ik niet goed begeleid.” (Respondent 10)

Deze verhalen zijn herkenbaar voor re-integratieprofessionals: “Regelmatig horen we: 'Ze [werkgever] willen van me af.’” (Respondent 4) Het ondersteunen van werknemers bij hun re-integratieproces, vergt voor veel werkgevers namelijk behoorlijk wat omdenken en geduld.

“Wanneer mensen eenmaal in het tweede spoor terechtkomen, merk je dat het niet werkt als je ze meteen 'klaar' wilt hebben voor een nieuwe functie. Dan moet je echt gaan denken in kansen. Wij proberen werkgevers daarin mee te nemen, want werkgevers denken vaak nog te veel in 'hokjes'. Dit is dus iets, waar werkgevers vaak ook extra ondersteuning in kunnen gebruiken.” (Respondent 4)

Een drempel in het re-integratietraject lijkt dus zeker de mate waarin de werkgever kennis heeft van hoe zo'n proces eruit kan zien, en daarin hun eigen taak wil en kan pakken.

Geïnterviewden hebben, bij gebrek aan voldoende begeleiding, vaak veel zelf geregeld. Zo hebben een aantal mensen zelf een werkervaringsplek of nieuwe baan gevonden, of externe hulp, zoals therapie. Hierin misten deze werknemers vaak ondersteuning. Tegelijkertijd zagen een aantal ook de voordelen ervan in: “Het is ook prima om zelf te zoeken, hè? Ik vind het ook prima om de regie op je eigen proces te houden, maar die [tweede werkgever] dacht wel mee.” (Respondent 6)

Tegelijkertijd hebben respondenten ook zeker positieve ervaringen met hun leidinggevenden en werkgever gehad. Met name begrip krijgen en serieus genomen worden, en terecht kunnen met hun verhaal, werden als belangrijke factoren genoemd. Ook hielp het om geen extra druk op terugkeer naar werk te voelen, en de ruimte te hebben om weer op te bouwen in uren en taken, waarbij de leidinggevende erop stuit dat er niet over de grenzen van de medewerker heen wordt gegaan.

“Ik kon eerst bij mijn eigen werkgever weer opbouwen, dus in het eerste spoor. Ik wilde toen heel graag weer. Ik kreeg de ruimte om rustig op te bouwen. Er was een vervanger voor mijn functie, dus alle druk lag niet meteen bij mij. Ook heeft mijn werkgever gekeken naar lichtere werkzaamheden, ik kreeg niet mijn volle verantwoordelijkheden weer terug.” (Respondent 3)

Juiste dergelijke concrete plannen, waarin taakaanpassingen en opbouw van uren en regelmatig contact met leidinggevende zijn opgenomen, vonden meerdere respondenten erg prettig. Ook gaven deze respondenten aan in dergelijke situaties open te kunnen zijn naar hun werkgever over hun eigen herstel en de ervaren beperkingen. Kortom, juist de samenwerking en het vertrouwen tussen werkgever en medewerker is essentieel voor het re-integratieproces. Het gaat erom dat medewerkers hun eigen regie behouden maar gedurende het proces tegelijkertijd zorgvuldig worden begeleid door werkgevers die meedenken, meekijken en aanpassingen en voorzieningen regelen. Hiervoor zijn een goede relatie en vertrouwensvolle samenwerking cruciaal.

3.1.3. Begeleiding en coaching

De ervaring van de begeleiding en coaching binnen het re-integratietraject, verschilt erg tussen respondenten en in verschillende fasen van het traject.

Zoals bovengenoemd, geldt dit zeker voor de begeleiding die respondenten ervoeren vanuit hun leidinggevend. Andere begeleiding kwam onder meer vanuit bedrijfsartsen, externe loopbaan-/re-integratieadviseurs, verzuimcoördinatoren, bedrijfsmaatschappelijk medewerkers, externe psychologen, mobiliteitsondersteuners, HR-managers en/of coaches. Over het algemeen zagen respondenten met name meer begeleiding tijdens het 2e spoor, in tegenstelling tot het eerste ziektejaar.

Net als bij hun werkgevers, waardeerden respondenten het wanneer er persoonlijke aandacht en maatwerk was vanuit deze interne en externe actoren. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om een bedrijfsarts, die duidelijk communiceert naar de werkgever wat een medewerker wel of niet kan, waardoor deze zich gesteund en gezien voelt. In de eerste periode van uitval, en later aan het begin van het tweede spoor, hadden respondenten baat bij iemand die hen ondersteunde in het verwerken van deze ervaring. Later in het proces hielp het werknemers bijvoorbeeld als leidinggevend en re-integratieadviseurs meekeken naar nieuwe passende werkzaamheden mogelijkheden. Eén medewerker gaf expliciet aan, al geholpen te zijn geweest met informatie over solliciteren:

“ *Het was al heel lang geleden dat ik een sollicitatiebrief had gemaakt, dus ik kreeg een document met tips, dat heeft heel erg geholpen, zeker voor de eerste brief. Dat werkte goed om daarna zelf verder te kunnen.*” (Respondent 3)

Ook professionals die buiten gebaande paden durven te kijken en de individuele medewerker centraal stellen gedurende het proces worden door de respondenten zeer gewaardeerd:

“ *In spoor 2 voelde [de re-integratieadviseur] goed aan wat ik nodig had en volgde dat, ik hoefde geen onzinnige dingen te doen.*” (Respondent 2)

Re-integratieprofessionals bevestigen deze noodzaak aan persoonlijke aandacht, verbinding en vertrouwen in hun werk.

“ *We kiezen er bewust voor om niet te groot te worden, zodat we het persoonlijke contact kunnen blijven waarborgen. Langer dan een jaar ziek zijn doet veel met mensen, en wij proberen daar ruimte voor te creëren, naast alle verplichtingen uit de wetgeving. Dat is belangrijk om te benoemen.*” (Respondent 4)

Aan de andere kant waren er respondenten die op verschillende momenten tijdens hun re-integratieproces nauwelijks tot geen vorm van begeleiding ervoeren. Zij misten dikwijls iemand die hen begeleidde in het 2e spoor, waar de nodige verwachtingen, regels en professionals bij komen kijken. Een aantal respondenten hadden hierin meegenomen willen worden; nu hadden zij het gevoel er alleen voor te staan en het allemaal zelf uit te moeten zoeken.

3.1.4. Motivatie en psychologisch herstel

Voor vrijwel alle respondenten was het accepteren van hun ziekte, uitval en afscheid moeten nemen van de oude baan en werkgever, een zwaar maar belangrijk onderdeel van het herstelproces. Veelal moesten dit proces heen komen, voordat ze daadwerkelijk naar andere mogelijkheden konden kijken en hierin stappen konden zetten.

De motivatie om weer aan het werk te gaan, blijft tijdens het gehele proces bij de meeste respondenten dan ook groot, zelfs als ze dit op dat moment eigenlijk niet (meer) kunnen.

“ *Eerst was er geen sprake van oriënteren op iets anders; in eerste instantie dacht ik zelf terug te gaan naar mijn oude werkplek. Maar na uitval daar wist ik dat dat niet meer paste en ik dat niet meer moest willen. Ook al droeg ik niet dezelfde verantwoordelijkheid als eerst, ik voelde hem wel. Toen wilde ik het ook echt niet meer.*” (Respondent 3)

Wanneer de stap naar acceptatie van de huidige belemmeringen eenmaal is gezet, spreken respondenten positief over de mogelijkheden binnen het tweede spoor, om zichzelf, hun passies en kwaliteiten opnieuw te ontdekken. De motivatie om te werken blijft daarbij – zo blijkt uit de verhalen – overleidend en voor velen gericht op het zorg- of welzijnswerk. Wanneer de werkomstandigheden gunstig zijn, door een goede opbouw en passende plaatsing kan het herstel worden versterkt en re-integratie worden bevorderd. Daarbij valt te denken aan de factoren die in het contact met werkgever en leidinggevende staan genoemd.

Ondanks dat respondenten het als een zware tijd ervoeren, zijn er veel positief over waar ze nu – eenmaal hersteld – staan en wat ze van het 2e spoortraject hebben geleerd. De meesten ervaren dat ze er sterker zijn uitgekomen en nu veel minder snel opnieuw zouden uitvallen wanneer zij met burn-out gerelateerde klachten kampten. Ook leerden veel van hen loslaten, door het accepteren van hun uitval en eventuele beperkingen. Door de mogelijkheden van proefplaatsingen, werkervaringsplekken en de verschillende hulpmiddelen van re-integratieprofessionals, weten respondenten beter wat zij waarderen en nodig hebben in hun werk. En dat maakt hen niet alleen zelf duurzamer inzetbaar, dit kan ook andere collega's helpen: "Ik heb nu meer begrip voor mijn eigen werknemers. Ik heb nu nog gevoeliger voelsprietten om het bij iemand anders ook te zien gebeuren en weet in wat voor soort situatie mensen zich bevinden" (Respondent 2).

3.1.5. Behoeften en verwachtingen

In alle interviews werd als de meest belangrijke behoefte genoemd om een passende baan vinden. Niet alleen passend voor de ervaren beperkingen, maar ook met betrekking tot hun persoonlijke motivatie, vaardigheden en passies.

Vrijwel iedereen had in eerste instantie de verwachting om weer terug te keren bij het oude werk en bij de eigen werkgever. Dat zien re-integratieprofessionals ook:

“ De verwachting is bijna altijd: 'Ik hoop dat ze bij mij een plekje creëren.' En daarmee bedoelen mensen meestal bij hun eigen werkgever. Zelfs wanneer ze al in het tweede spoor zitten, blijven ze hopen dat er intern nog iets geregeld kan worden" (Respondent 4)

Sommigen hadden in eerste instantie geen duidelijke verwachtingen bij het 2e spoor; ze wisten niet wat ze ervan konden verwachten. Hun uitval en het re-integratietraject maakten dat ze daar geen ruimte en energie voor hadden. Het voelt voor de werknemers vooral heel zwaar een dergelijk traject aan te moeten gaan.

“ Ik had in eerste instantie weinig ideeën erbij. Ik vond het allemaal heel spannend en ik wilde heel erg graag het licht aan het einde van de tunnel zien, maar niemand kon natuurlijk duidelijkheid geven over hoe dat eruit zou gaan zien. Ze zeiden wel dat ze al veel succes met dit traject hadden geboekt, en dat bleek bij mij uiteindelijk ook het geval te zijn." (Respondent 3)

Ook had een aantal respondenten de behoefte, dan wel de verwachting, dat hun werkgever zich meer in zou zetten om hen te begeleiden naar nieuw werk, of om meer mogelijk te maken binnen hun eigen functie, bijvoorbeeld door taakaanpassingen. In de praktijk hebben meerdere respondenten veel zelf uit moeten zoeken en regelen. Enkel spraken dan ook expliciet de behoefte uit om hierin begeleid te worden, zowel door HR-adviseurs, leidinggevenden en werkgevers, als door een onafhankelijk persoon of re-integratieprofessional.

Ook wensten respondenten met name begrip vanuit hun werkgever, en serieus te worden genomen, opdat er in de werksituatie rekening met hun uitval en eventuele beperkingen kan worden gehouden. Respondenten vonden het hierin niet erg om eigen regie te nemen, maar hadden dan wel ruggensteun vanuit hun werkgever nodig. In het contact met leidinggevenden was er sprake van een sterke behoefte voor persoonlijke aandacht en zorgvuldigheid. Denk hierbij o.a. aan het fysiek voeren van belangrijke gesprekken, niet enkel via een appje.

Later in het proces van een re-integratietraject ervoeren de werknemers ook meer behoeften richting het re-integratietraject zelf. Zo werd als belangrijk aspect benoemd dat zij in het traject daadwerkelijk de tijd en de ruimte krijgen om zelf te verkennen wat eventuele nieuwe mogelijkheden zijn, maar ook juist om bij zichzelf dit na te gaan.

De respondenten noemden verschillende manieren waarop hun werk en taken konden worden aangepast, of manieren die helpend voor hen zouden zijn geweest om werkzaamheden te hervatten. Ze spraken hierbij vooral over werkervaringsplekken of nieuwe werkplekken waar zij hebben ervaren dat dit daadwerkelijk gedaan werd.

Het was wisselend in hoeverre er mogelijkheden in uur- en met name taakaanpassingen waren. Een aantal respondenten voelde dat er geen enkele mogelijkheden waren bij hun werkgever hiervoor; deze stuurden aan dat zij meteen extern gingen kijken. Andere werkgevers probeerden juist wel mee te denken en naar oplossingen binnen de eigen organisatie te zoeken. Zo konden sommige respondenten in eerste instantie taken oppakken waar minder druk op zat, of lichtere werkzaamheden in het algemeen. Hierbij valt te denken aan een rondje lopen met cliënten, of minder heftige casussen oppakken, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele persoonlijke gevoeligheden die meer impact kunnen hebben. Een respondent kreeg bijvoorbeeld ook een collega toegewezen die de taken eventueel kon overnemen, als het toch niet zou lukken. Dit maakte het makkelijker om weer langzaam mee te draaien en in het werkritme te komen, zonder meteen veel stress te moeten verwerken.

Wat respondenten erg helpend vonden in hun re-integratieproces, was het kunnen werken van minder uren en hun werktijd rustig kunnen opbouwen. Dit verminderde de ervaren druk en gaf tijd om te herstellen en te verwerken. Ook waardeerden ze het erg als er flexibiliteit vanuit de werkgever was, om tussendoor even pauze te nemen of eerdere naar huis te gaan tijdens het re-integreren, als het te veel wordt. Dit was bij sommige gesprokenen inderdaad mogelijk en erg helpend.

Ten slotte hadden een aantal respondenten behoefte aan een prikkelarme werklocatie. Maar ook voor gesprekken in het kader van het re-integratietraject zelf, vroeg een van de geïnterviewden om deze op een prikkelarme locatie te laten houden, of eventueel telefonisch of digitaal. Deze persoon kon op dat moment niet autorijden vanwege een herseninfarct, dus ze had veel baat bij een bereikbare locatie. Dat werd echter niet altijd mogelijk gemaakt.

3.2. Mesoniveau - Hoe organisaties, teams en professionals samenwerkten rond de werknemer

3.2.1. Communicatie en afstemming

Voor mensen die in het 2e spoor zaten, lijkt het niet zichtbaar welke mate er communicatie en afstemming tussen de verschillende betrokken partijen plaatsvond. Wel zijn er ervaringen met individuele contactpersonen en professionals waaruit mogelijk blijkt dat afstemming niet altijd voldoende was. Zo vertelde respondent 1 dat er afspraken met de bedrijfsarts waren gemaakt over welke werkzaamheden ze op kon pakken. Op de werkplek waren ze het daar echter niet mee eens; daar vonden ze dat de respondent al sneller meer op moest pakken. Anderen vertelden over uitblijvende dossiervorming, in sommigen gevallen bleek gedurende het traject dat er helemaal niets over het verzuimproces was bijgehouden door de werkgever.

Re-integratieprofessionals weten vanuit hun functie meer te vertellen over de complexe en daarvoor niet altijd optimaal verlopende afstemming tussen alle betrokkenen rondom een langdurig zieke medewerker in het 2e spoor. Daarbij nemen professionals dan ook vaak zelf de rol om de partijen met elkaar te verbinden en daardoor werknemer én werkgever verder te helpen.

“Wat voor ons goed werkt, is als de bedrijfsarts al richting kan geven via een aantal mogelijke functies. Als dat nog niet zo is, proberen wij dat zo snel mogelijk boven water te krijgen. Bij werkgevers waar die duidelijkheid ontbreekt, proberen we te regelen dat de arbeidsdeskundige toch alvast een uitspraak doet over het arbeidsprofiel.” (Re-integratieprofessional 4)

Afstemming van professionals en partijen onderling, wordt verder bemoeilijkt door aan de ene kant een complexe wet- en regelgeving waarbinnen een uiteenlopende groep van diverse partijen een belangrijke rol spelen:

“Ik moet zeggen dat ik zelf ook die wet- en regelgeving soms lastig vind [...] en waar ik ook tegenaan loop, dat is dat de wet- en regelgeving, dus de richtlijnen van de bedrijfsarts die zijn anders dan de richtlijnen van de verzekeringsarts. Ja, dat weet ik ook niet hoe dat zit. Ik heb eens een keertje dat bij een bedrijfsarts nagevraagd en ik heb het een keertje, ben ik aangesloten bij een bijeenkomst van de bedrijfsartsenvereniging, heb ik gevraagd of ik eens mocht aansluiten, en wat mocht vragen, en daar hebben we het over gehad. Maar ja, daar kunnen zij schijnbaar ook niks aan doen. Maar dit is wel echt heel raar, hoor.” (Respondent 5)

Aan de andere kant is er sprake van de verschillen in kennis over re-integratie 2e spoor bij belangrijke betrokkenen. Het kennisverschil wordt met name ervaren tussen de arbeidsdeskundige en verzuimcoördinatoren enerzijds en de leidinggevenden en HR-medewerkers anderzijds. Het 2e spoor is voor vele leidinggevenden en HR-adviseurs niet hun expertise, en maakt maar een klein deel uit van al hun taken. Daarnaast bemoeilijkt ook het hoge verloop van leidinggevenden binnen de sector, de afstemming onderling en zorgt het voor onduidelijkheid en verschillende opvattingen over wat wel of niet wenselijk is met betrekking tot re-integreren in passend werk.

“Ze denken, de manager doet het, maar mijn manager heeft dat nooit gedaan. Of de overpakkende manager, maar de overpakkende manager zei: 'Ik heb hier nooit wat van gehoord. Ik ga daar eens over praten, want dat moet niet kunnen.'” (Respondent 9)

Re-integratieprofessionals zien zich daarom ook als belangrijke schakel in de communicatie tussen zowel de werkgevers, UWV en bedrijfsarts (als andere mogelijke partijen):

“Onze lijnen [naar werkgevers] zijn kort, dat kan HR zijn of iemand die specifiek over verzuim gaat. We proberen het signaal daar neer te leggen, zodat zij het kunnen oppakken met de arbodienst. We willen voorkomen dat er te veel mensen tegelijk met één dossier bezig zijn, want dan wordt het al snel een rommeltje.” (Respondent 4)

Ook kunnen zij bij een nieuwe werkgever uitleggen wat bijvoorbeeld een no-risk polis inhoudt, waardoor werkgevers ook beter weten wat zij aangaan als zij een proefplaatsing of werkervaringsplek organiseren voor iemand uit het 2e spoor.

3.2.2. Rol en deskundigheid van professionals

Medewerkers in het 2e spoor krijgen zoals gezegd vaak te maken met een grote hoeveelheid aan professionals die hen begeleiden of anderzijds betrokken zijn bij hun proces. Zo vertelden respondenten naast leidinggevend en over hun bedrijfsarts, jobcoaches, HR-adviseurs, verzuimcoördinator, externe re-integratieadviseur, psycholoog/therapeut, mobiliteitscoach, en dergelijken.

Een aantal respondenten hebben goede ervaringen met de bedrijfsarts. Doordat deze enige autoriteit had richting de werkgever, kon deze duidelijk makkelijk wat een ziek uitgevallen medewerker wel en niet konden. Dit maakte het verzuim niet alleen legitiem in de ogen van de werkgever, maar ook voor het acceptatieproces van zieke werknemers zelf:

“ Grootste uitdaging voor mij was toegeven dat bepaalde dingen niet kunnen, opkomen voor mijn eigen behoeftes en een stukje doseren [...] daarin heeft de bedrijfsarts in het begin ook wel de grootste meerwaarde gehad door te zeggen, en nu blijf jij even thuis, dit gaat niet” (Respondent 11)

Maar ook later in het proces, richting een nieuwe functie, speelt de bedrijfsarts een belangrijke rol. Veel van de respondenten hebben daarnaast goede ervaringen met externe begeleiding. Dit gaat om zowel externe re-integratieadviseurs (gespecialiseerd in 2e spoor), evenals therapeutische of psychologische trajecten. Deze hielpen net als bedrijfsartsen met het legitimeren van uitval, waardoor medewerkers zichzelf gesterkt voelden om hun grenzen te stellen.

Re-integratieprofessionals vertellen zelf over hoe zij de afstemming proberen te regelen met de verschillende partijen (zie ook communicatie). En ook hoe ze de medewerker meenemen in bijvoorbeeld consequenties voor hun loon, en het aanraden van bijscholing (zoals voor digitale vaardigheden).

Bij sommige organisaties is sprake van een verzuimcoördinator. Deze hebben vaak meer kennis van mogelijkheden dan de “gewone” begeleiding die een leidinggevend kan bieden zoals mogelijkheden om ergens anders te gaan werken door middel van een werkervaringsplek, proefplaatsing en dergelijke constructies. Op dezelfde manier had een respondent een heel positieve ervaring met de mobiliteitscoach. Deze zocht mee met vacatures, raadde sites aan om externe

werkervaringsplaatsen te vinden en gaf waardevolle informatie over onder andere proefplaatsingen. HR-adviseurs binnen de eigen organisatie werden door de respondenten nauwelijks expliciet benoemd; waar dit wel het geval was werd duidelijk dat de werknemers over hun begeleiding minder te spreken waren.

3.2.3. Organisatiecultuur en houding

Naast de begeleiding door individuele leidinggevenden en professionals beïnvloedt ook de bredere organisatie- en teamcultuur de mogelijkheden voor re-integratie. Met name hoge werkdruk beperkte binnen organisaties de ruimte voor een geleidelijke opbouw van uren en taken en voor persoonlijke begeleiding. De achterliggende personeelsschaarste wordt nader besproken in §3.4.1. Uitval kan deze druk binnen teams bovendien verder vergroten, doordat collega's werkzaamheden moeten overnemen:

“ Het is een sector die door de bezuinigingen en door de werkdruk gewoon hard geraakt wordt. [...] als er dan iemand bijkomt waar je ook nog iedere keer de uitval ofzo van moet opvangen [...] dan heb je zoiets '[...] wij worden straks ook ziek.'” (Respondent 6)

Ook reorganisaties konden de organisatorische ruimte voor re-integratie beperken. Respondenten beschreven dergelijke perioden als druk en instabiel. De gevolgen van wisselingen en discontinuïteit gedurende het re-integratieproces worden verder besproken in hoofdstuk 4.

De organisatiecultuur beïnvloedde daarnaast de mate waarin werknemers zich veilig voelden om open te zijn over hun belastbaarheid en grenzen. Vooral in situaties van hoge werkdruk, bezuinigingen en organisatorische veranderingen ervoeren sommige respondenten weinig ruimte voor deze openheid:

“ Er was een moment dat ik het gevoel heb dat ik niet meer open en transparant kan zijn. En als ik me slecht voel, dat ik dat zou mogen en kunnen delen, zonder dat ik meteen op een hakblok lig.” (Respondent 7)

Tegelijkertijd vormden collega's voor verschillende respondenten juist een belangrijke bron van steun. Zij hielpen werknemers bijvoorbeeld om rust te nemen of werkzaamheden tijdelijk aan te passen:

“ *Mijn collega's; daar had ik meer aan, meer dan mijn werkgever. Die zeiden bijvoorbeeld als ik er moe uitzag, dat ik even kon rusten, of bijvoorbeeld een rondje kon lopen met een cliënt.*” (Respondent 1)

Ook op nieuwe werk- en werkervaringsplekken kon collegiale steun bijdragen aan de ruimte om belastbaarheid te verkennen en grenzen te leren aangeven. De mate waarin deze steun beschikbaar was, hing mede samen met de inrichting van het werk en de onderlinge afhankelijkheid binnen teams. De ervaren steun van collega's bleek bovendien niet statisch, maar kon gedurende langdurig verzuim veranderen (zie hoofdstuk 4).

Tegelijkertijd kwamen ook normen naar voren over de mate waarin een re-integrerende werknemer direct inzetbaar en betrouwbaar zou moeten zijn. Zo beschreef een respondent weerstand bij collega's tegen het re-integreren van een werknemer in nachtdiensten:

“ *Ik vind mijn collega's heel hard, die zeggen dan van nou, wat moet zo'n iemand, daar kunnen wij niet op rekenen (...).*” (Respondent 6)

Organisatiecultuur werkt daarmee zowel ondersteunend als belemmerend: een cultuur waarin ruimte bestaat voor openheid, aangepaste inzet en collegiale steun kan re-integratie bevorderen, terwijl hoge werkdruk en verwachtingen van volledige inzetbaarheid die ruimte juist kunnen beperken.

3.2.4. Hulpmiddelen en beschikbare voorzieningen

Respondenten werknemers vertelden vrijwel niet over de mogelijke voorzieningen van hun werkgevers om re-integratie te bevorderen. Onduidelijk is of deze er niet waren, niet werden voorgesteld en benoemd in de gesprekken met leidinggevenden en HR-adviseurs, of deze voorzieningen niet als dusdanig in de belevingswereld van de respondenten passen en daarmee ook niet als opties worden waargenomen en benoemd. Re-integratieadviseurs weten meer over de mogelijkheden tot proefplaatsingen en re-integratiebudgetten; zij komen deze met name tegen bij grotere organisaties, waar ook meer mogelijkheden zijn voor interne werkervaringsplekken. Wat door professionals in dit kader als belemmerend wordt ervaren is dat omscholingstrajecten of opleidingen die langer dan een halfjaar duren en de kans op het vinden van passend zouden kunnen vergroten, niet passen binnen het strakke tijdstramien van het 2e spoor.

De opgehaalde ervaringsverhalen van de werknemers en de professionals maakten één ding heel duidelijk: niet alle respondenten kregen evenveel hulpmiddelen en interventies aangereikt tijdens het re-integratietraject.

Veel respondenten waren erg te spreken over externe trajecten bij een psycholoog, therapeut of re-integratieadviseurs. Dit waren veelal trajecten die langdurig en intensief waren, maar daardoor wel als helpend werden ervaren.

“ *Door het traject [met meerdere psychologen en multidisciplinair team] ben ik er veel beter uit gekomen. Maar intussen ben ik wel in het 2e spoor beland*” (Respondent 3)

Echter: juist de psychologische ondersteuning regelden veel respondenten zelf.

Daarnaast ontvingen sommigen meer praktische ondersteuning, gericht op het solliciteren en beroepsoriëntatie. Respondenten waren vaak al heel blij met de tips voor het schrijven van een sollicitatiebrief, en iets als een kwaliteitenscan of vragenlijsten, om meer inzicht te krijgen in welke andere functies passend zouden kunnen zijn. Ook een sollicitatietraining en het horen van succesverhalen hielpen een aantal respondenten. Eén respondent kreeg op de nieuwe werkplek ook een buddy toegewezen, die in dezelfde functie werkte. Meerdere respondenten lieten weten dat zij een dergelijke regeling ook fijn hadden gevonden.

Re-integratieprofessionals zien in hun praktijk vaak dat werkervaringsplekken erg waardevol zijn. Hierdoor bouwen mensen weer een werkritme op en het vermijdt dat mensen te lang thuis komen te zitten. Vrijwilligerswerk zetten ze om deze reden ook wel eens in, evenals proefplaatsingen en meeloopdagen. Ook zien professionals dat werkervaringsplekken vaak tot een nieuwe baan leiden.

Richting werkgevers zijn interventies zoals uitleg over een no-risk polis geven, ook helpend, merken re-integratieprofessionals.

3.3. Exoniveau – instituties en randvoorwaarden

3.3.1. Administratieve en wettelijke context

Het tweede spoor kent een veelal van regels en wetten, waaraan zowel werknemers als werkgevers moeten voldoen. En dit is iets wat respondenten zelf ook merken en vaak last van ondervinden. Vaak begint het pas écht in het tweede spoor; het eerste spoor voelden voor een aantal respondenten meer als “de tijd uitzitten” (Respondent 1). Daarnaast ervoeren respondenten het traject vaak als veel en intensief. Ze hebben vaak diverse afspraken, met onder andere werkgevers, arbeidsdeskundigen, op verschillende plekken, en er moet bijvoorbeeld een arbeidsdeskundig onderzoek worden opgesteld. Veel van deze zaken moeten vanuit de wetgeving poortwachter binnen een strak tijdstramien worden uitgevoerd. Dat maakt het proces voor alle betrokkenen zeer uitdagend:

“ In combinatie met behandelingstraject (waarbij eerst een wachttijd en daarna geen klik was) en de privésituatie, was het toch te veel. Alleen met de wachttijden kom je al makkelijk in het 2e spoor terecht, voordat je de juiste hulp hebt” (Respondent 3)

Daarnaast is er sprake van een sollicitatieplicht. Voor veel respondenten geeft dit aspect zeer veel onrust en stress; bovendien zijn medewerkers nog niet volledig hersteld, als ze al sollicitaties moeten gaan doen.

“ Ik was nog niet volledig hersteld, ik was nog gedeeltelijk ziek, dus hoe kan dat dan? (...) Want ik was nog niet klaar om er voor de volle 100% voor te gaan. Nu voel ik me wel goed, dus nu voelt het solliciteren wel oké. Maar die verplichting is er al vanaf het begin. Ik had het werk toen nog niet aangekund als ik ergens wel was aangenomen.” (Respondent 3)

Een andere regeling, die respondenten als stressvol ervaren, was de regel dat je pas 100% niet meer ziek bent na 2 maanden 36 uur te hebben gewerkt. Een respondent vertelde dat zij dit aspect als zeer belastend ervoer tijdens het proces van werkhervatting. Constant speelde er de angst om in deze periode ziek te worden, en daardoor de opgebouwde tijd te verliezen.

Re-integratieprofessionals worstelen net als de medewerker zelf met de vele regels, wetten en verplichtingen, naast het willen bieden van maatwerk in het belang van hun cliënt. Ze zien vaak dat mensen meer tijd nodig hebben om een vertrouwensband op te bouwen, hun uitval te verwerken, en weer klaar te zijn om verder te solliciteren, terwijl die tijd beperkt is.

“ Tussen de aanmelding en het trajectplan zitten maar zes weken, waarin al een zoekprofiel en een plan van aanpak moeten worden opgesteld. Dat moet allemaal heel snel, terwijl we in diezelfde tijd ook een vertrouwensrelatie moeten opbouwen. Idealiter gebeurt dat iets rustiger. Het opbouwen van die relatie en het goed in kaart brengen van de mogelijkheden wil je eigenlijk afgerond hebben vóór de start van het tweede spoor. In week 52 moet duidelijk zijn: wat is het arbeidsdeskundige profiel, wat zijn de mogelijkheden?” (Respondent 4)

Daarom proberen ze vaak zoveel mogelijk ruimte binnen de regels te vinden en ‘out of the box’ te denken in de begeleiding, maar niet alles is mogelijk. Ook dit proberen ze goed te bespreken met de medewerker, zodat deze ook zo goed mogelijk op de hoogte is van de mogelijkheden, maar ook heel duidelijk weten wat er nu eenmaal moet of écht niet kan.

“ Het is natuurlijk procesmatig, maar het is natuurlijk ook menselijk hè? Want je hebt met dat rouwproces te maken. Je hebt ook een mens voor je zitten, dus ik denk dat die twee in balans moeten zijn. Enerzijds is het proces wat je natuurlijk moet volgen. In zo’n traject is wel een regelgeving. Aan de andere kant is het ook een mens die je voor je hebt. Omdat je het ook probeert, de ja, zo goed mogelijke manier voor zo iemand zo een traject te doen wat past en wat dus dan moet vind ik altijd een balans in zijn, dus die twee” (Respondent 13)

Zo zijn sommige omscholingstrajecten te lang voor de maximale periode van een halfjaar dat is toegestaan binnen het tweede spoor; anders moet er eerst een keuring door het UWV worden uitgevoerd – en daar zijn de wachtlijsten enorm lang en de keuring vaak niet op tijd binnen (zie hiervoor ook hulpmiddelen en voorzieningen).

Daarnaast zien re-integratieprofessionals beperkingen in het functiegebouw bij organisaties en een grote terughoudendheid met betrekking tot het creëren van nieuwe of aangepaste functies. Een respondent geeft hiervoor een voorbeeld uit haar eigen verzuimproces:

“ Als ik kijk dat ze nu twee jaar na datum nog steeds iemand te kort hebben voor de PB functie, dan denk ik, als ze me overdag hadden laten werken, had ik prima de diensten kunnen draaien. Dan had ik misschien voor 20% ziek hoeven melden. En dan was ik nog niet eens in een uitkering terechtgekomen” (Respondent 9)

Naast dat de regels de nodige drempels opwerpen in het begeleiden van mensen in het tweede spoor, is het soms zelfs voor re-integratieprofessionals ingewikkeld om geheel te bevatten. Zo merken ze dat arbeidsdeskundigen, bedrijfsartsen en verzekeringsartsen soms heel verschillend kijken naar dezelfde casus en daarvoor ook andere richtlijnen hanteren, hetgeen eenduidige werkwijze belemmert. Momenten voor afstemming en overkoepelend overleg is door het grote tekort aan bedrijfs- en verzekeringsartsen en de lange wachtlijsten bovendien enorm moeilijk.

3.3.2. Financiële prikkels en middelen

Het tweede spoor gaat niet alleen over het herstel van een zieke medewerker; er gaat ook een grote financiële kant in schuil. Voor medewerkers in het tweede spoor betekent dit in eerste instantie een inkomensterugval bij verzuim van langer dan 12 maanden. Afhankelijk van het oorspronkelijke loon, kan dit 'best wel even slikken zijn', benoemen respondenten. Zeker voor alleenverdieners of mensen die anderzijds financieel kwetsbaarder zijn, geeft dit de nodige stress. Voor sommige respondenten vergrootte dit de druk om een nieuwe baan te vinden aanzienlijk; zeker richting het einde van het tweede ziektejaar ervaren ze financiële onzekerheid. Tegelijkertijd benoemt een respondent dat het (gedeeltelijke) behoud van het salaris tijdens het tweede spoor juist heel fijn is, want dat geeft ruimte om te oriënteren op andere beroepen.

Bij het zoeken naar een nieuwe baan, blijft dit inkomen ook een rol spelen. Meerdere respondenten hadden bijvoorbeeld een passende functie gevonden waar ze na een werkervaringsplek mee verder wilden. Deze functies waren echter vaak lager ingeschaald dan hun eerdere functie. Dit zorgde voor problemen met de wet- en regelgeving omdat een passende en duurzaam nieuwe functie in een inkomen van minimaal 65% van het loon vóór uitval zou moeten voorzien. Indien dit niet het geval is wordt de functie vanuit wettelijk oogpunt niet als geheel passend beschouwd, hetgeen (financiële) consequenties en risico's met zich mee kan brengen.

Re-integratieadviseurs geven aan naast de financiële gevolgen van bepaalde stappen en keuzes voor hun cliënten, ook breder te kijken en de mogelijke meerwaarden en baten van een bepaalde functie voor hun (mentale) gezondheid in kaart te brengen.

Ook voor werkgevers spelen er kosten, en een angst om meer kosten te maken, wanneer ze iemand vanuit het tweede spoor aannemen. Daarom proberen re-integratieadviseurs werkgevers mee te nemen in financiële regelingen, zoals de no-risk polis. Daarnaast proberen professionals ook inzichtelijk te maken hoeveel het daadwerkelijk kost om iemands ziektejaren en re-integratietraject door te betalen, in plaats van meer te ondersteunen in het vinden van nieuw, passend werk. Professionals hopen hiermee werkgevers aan te zetten meer initiatief in te nemen, en tegelijkertijd zelf meer mogelijkheden te creëren voor een passende functie intern of extern. [Community reïntegratie 2e spoor: Wij zorgen voor elkaar! - Verwey-Jonker Instituut.](#)

3.3.3. Overdracht tussen organisaties

Over hoe contacten en de overdracht plaatsvond tussen verschillende organisaties gericht op het succesvol inzetten van 2e spoor trajecten, wisten zowel de ervaringsdeskundigen als de re-integratieprofessionals weinig te zeggen. Respondenten gaven met name aan dat een netwerkbenadering zoals in Limburg beaamd hier erg zinvol voor zou kunnen zijn.

Zo verwachten ze dat een netwerkaanpak voor een efficiëntere matching en plaatsing kan zorgen, doordat de organisaties elkaar kennen en het contact al is gelegd.

“ Ik denk in spoor 2, dat het heel mooi zou zijn als werkgevers meer met elkaar zouden samenwerken om te kijken van, welke expertise hebben medewerkers in zich, waar kunnen ze bijvoorbeeld nog heel veel kwaliteit bieden, een steentje bijdragen, om meer gebruik van elkaar te maken en ook in overleg met elkaar te kunnen gaan. Of bijvoorbeeld kennismakingsgesprekken, zonder dat je nog solliciteert, gewoon om te kijken: wat heeft iemand al in zich. Ik denk dat als we bij elkaar in de keuken zouden mogen kijken, dat voor zowel de werkgever als de werknemer, het positief zou uitvallen” (respondent 12)

Nu hebben veel respondenten dit namelijk zelf geregeld, of met een externe re-integratieprofessional; bij weinigen is dit via een werkgever gelopen. Een warme overdracht zou bij een netwerkaanpak een groot voordeel zijn. Voor werkgevers kan het interessant zijn, omdat beide organisaties met goede afspraken, iets meer tijd en ruimte in de werkervaringsplekken zouden kunnen creëren en zich daardoor minder strikt aan de maximaal drie maanden van een werkervaringsplek hoeven te houden maar in goed overleg tot een passend maatwerktraject voor een specifieke medewerker zouden kunnen komen. Ook verwachten respondenten dat de netwerkaanpak bijdraagt aan het vergroten van de kennis van werkgevers over de mogelijkheden in het 2e spoor en daardoor het beter benutten van kansen voor duurzame re-integratie van werknemers.

3.4. Macroniveau – arbeidsmarkt en maatschappelijke context

3.4.1. Arbeidsmarktkrapte en kansen en belemmeringen

Ondanks het grote tekort aan zorgpersoneel, ervaren veel respondenten moeilijkheden om in het kader van het re-integratie traject tweede spoor een passende werkplek te vinden binnen de sector. Sommige respondenten hebben daarom moeten besluiten buiten de zorg te gaan solliciteren, omdat zij eenvoudigweg te weinig opties zagen in combinatie met hun beperkingen.

“ Ik wil het liefste binnen de zorgbranche kijken en blijven, dus daar heb ik me dan ook op gefocust. Maar over het algemeen kijken ze daar ook verder, buiten de zorgbranche. En dan denk ik, dat is eigenlijk heel erg zonde in verband met de tekorten die we al hebben, en de kwaliteiten en expertise wat iemand in zich heeft, als die niet benut worden binnen een andere organisatie in Limburg.” (Respondent 12)

Een andere respondent zou eveneens graag in een zorgorganisatie blijven werken, maar vanwege de hoge werkdruk niet meer in een zorgfunctie zelf. En dat is lastig te vinden. Bovendien ervaart deze respondent dat interne kandidaten vaak de voorkeur krijgen, wat haar mogelijkheden niet vergroot. Dit beaamt een re-integratieprofessional:

“ Bijvoorbeeld bij zo’n hele grote ziekenhuisorganisatie. Er staan mensen bij die van hun spoor twee komen. Dan zijn er werkervaringsplekken op andere afdelingen, die worden dan door [de organisatie] zelf ingevuld door de kandidaten die daar een spoor één al hebben gehad.” (Respondent 8)

Hierdoor maken externe kandidaten vaak weinig kans.

De gesproken re-integratieprofessionals ervaren de markt in de sector org en welzijn dan ook als weerbarstig als het gaat om 2e spoor kandidaten. Hiervoor noemen de professionals meerdere redenen.

Eenzijds heeft dit te maken met de perceptie dat de zorg niet divers is qua verschillende functies, en er daardoor weinig tot geen mogelijkheden zijn voor mensen die eerder zijn uitgevallen binnen een zorgfunctie. Werkgevers zijn dan terughoudend om iemand ervaring op te laten doen. Dit wordt des te meer versterkt juist door de personeelskrapte zelf:

“ Wat ik merk, wel steeds meer, dat de krapte vooral in de zorg, dat dat eigenlijk een enorm probleem is, hè. Het wordt steeds krappere en dan krijg je dus dat er hetzelfde werk met minder mensen gedaan moet worden, en dan al die dingen die erbij komen.” (Respondent 5)

Anderzijds ontbreekt het bij mensen die al langer hetzelfde werk doen soms aan vaardigheden die nodig zijn voor fysiek minder belastend werk, zoals digitale vaardigheden en computervaardigheden. Dit zien re-integratieprofessionals ook vaak bij zorgmedewerkers die op latere leeftijd uitvallen; zij doen al jaren hetzelfde werk en hebben in eerste instantie minder overlappende vaardigheden en kennis met andere functies.

Een derde aspect betreft volgens re-integratieprofessionals het wegvallen van sommige functies die juist erg geschikt zouden zijn voor 2de spoor kandidaten. Hierbij valt te denken aan baliemedewerkers, receptionisten en gastheren/-vrouwen. Vanwege onder andere automatisering is hier veel minder vraag naar, wat mogelijkheden tot voor de hand liggende werkervaringsplekken of re-integratie mogelijkheden vermindert en ervoor zorgt dat veel van deze functies tevens maar tijdelijk ter beschikking worden gesteld.

Tegelijkertijd maakt juist de netwerkaanpak zichtbaar, dat verschillende organisaties niet even goed van elkaar weten welke functies andere organisaties in huis hebben, komt uit de procesevaluatie van ditzelfde project. Er zijn dus soms meer kansen dan er gezien worden.

3.4.2. Stigma en beeldvorming

Veel van de respondenten geven aan stigma en vooroordelen te hebben ervaren met betrekking tot hun uitval en ziekte, met name tijdens het solliciteren en re-integreren op een nieuwe werkplek. De meesten vermijden het dan ook om in detail op de reden voor hun verzuim in te gaan. Zeker voor mensen bij wie een (blijvende) beperking niet zichtbaar is, vormt dit een struikelblok.

“ Dat is het lastige aan wat ik heb, want je ziet me en denkt, daar is toch niks mee aan de hand? Dat moet wel kunnen. Maar het kan helemaal niet!” (Respondent 1)

Ze merken het negatieve imago dat eerdere uitval met zich meebrengt, bijvoorbeeld onder collega's en ten opzichte van collega's die hier in gesprekken wel open over zijn.

De respondenten die wij hebben kunnen spreken zoeken ieder op haar eigen manier naar een weg om met stigma en vooroordelen om te gaan en afhankelijk van de setting hier een bewuste keus in te maken. Zo gaf één ervaringsdeskundige aan er liever open over te willen zijn dat zij in een re-integratie traject tweede spoor heeft.

“ Als er een vraag over zou komen bij een nieuwe werkgever, dan zou ik er geen geheim van willen maken. Dat komt mij wellicht niet altijd ten goede, maar dat is de keuze die ik daarin maak.” (Respondent 3)

Maar ook zij vertelt het niet tijdens sollicitatiegesprekken:

“ Daar probeer ik meer te verbloemen dat ik ziek ben geweest. Ik wil namelijk heel graag weer aan de slag, en ben bang anders weer voor die reden te worden afgewezen. Ik heb wel eens van mensen gehoord dat werkgevers je niet aannemen als je een burn-out hebt gehad, als je bent uitgevallen. Dat voelt niet eerlijk, ik wil heel graag, ik heb er niet voor gekozen dat dit mij is overkomen!” (Respondent 3)

Meerdere respondenten hebben talloze sollicitaties gedaan, voordat ze werden aangenomen. En dat ervaren ze als zeer lastig:

“ En de teleurstelling elke keer een weer een afwijzing, weer een briefje dat voor niks geschreven is. Het was echt... het deed heel veel met mijn zelfbeeld” (Respondent 14)

Re-integratieprofessionals herkennen dit dilemma tussen openheid en angst om afgewezen te worden. Daar proberen ze hun cliënten ook in te begeleiden:

“ Het belangrijkste is dat iemand werk kiest dat past bij de eigen mogelijkheden en eventuele beperkingen. Je kunt stellen: als ik als portier kan werken ondanks een belemmering, dan is dat geen beperking die ik per se hoeft te benoemen. Het gaat erom dat het werk passend is en duurzaam vol te houden.” (Respondent 4)

Daarnaast adviseren zij in het tegemoetkomen van werkgevers wat betreft het verkleinen van financiële risico's met een ander type dienstverband, zoals detachering of een werkervaringsplek. Ook het in gesprek gaan met werkgevers over waarom de kans klein zou zijn dat iemand opnieuw uit zal vallen, wil wel eens helpen. Ondanks alle inspanningen zien echter ook de professionals steeds weer de vooroordelen bij werkgevers, waardoor sommige cliënten vaker worden afgewezen; en dat is “een groot struikelblok” (Respondent 5).

3.4.3. Sectorale normen en verwachtingen

Naast personeelstekorten en hoge werkdruk, die in 3.2.3 en 3.4.1 zijn besproken, wijzen de verhalen op een sterke norm van betrokkenheid en loyaliteit binnen zorg en welzijn. Werknemers identificeren zich sterk met hun beroep en willen, ook nadat zij zijn uitgevallen, vaak binnen de sector blijven werken. Deze bevlogenheid is een kracht, maar kan ook samengaan met lang doorgaan, het aanpassen van uren of werk en moeite om tijdig grenzen te erkennen.

“ Mensen in zorg en welzijn, dat zijn hele bevlogen, betrokken mensen die heel erg voor die zorg gaan, vanuit hun hart, dat zorghart hebben, dat welzijnshart hebben, dus die stapt niet snel naar iets heel anders. Dat vinden ze echt heel raar. Dat ja, dat vinden ze heel lastig en dan willen ze hoe dan ook in die zorg blijven. Dan moet het maar wat anders worden in de zorg. Vaak zie je ook dat mensen al een heleboel aanpassingen hebben gedaan tijdens hun werkzame leven.” (Respondent 5)

Daardoor kan de sectorale verwachting van inzetbaarheid botsen met wat nodig is voor een geleidelijke en duurzame re-integratie. Deze normen werken door in de organisatiecultuur en in de ruimte die leidinggevenden en teams ervaren om aangepast werk en begeleiding te bieden. De stapeling van werkdruk en overbelasting in de tijd wordt nader uitgewerkt in hoofdstuk 4.

3.4.4. Beleidsmatige en maatschappelijke ontwikkelingen

Hoewel er ongetwijfeld maatschappelijke ontwikkelingen en beleidskeuzes zijn die invloed hebben op re-integratietrajecten, hebben respondenten hier weinig expliciet over gezegd. Wel zien ze functies binnen de zorg verdwijnen, die juist geschikt zouden kunnen zijn voor mensen uit het tweede spoor. Hierbij valt te denken aan gastvrouw/-heer of baliemedewerker. Respondenten zien dat deze functies steeds meer vervangen worden door digitale hulpmiddelen, zoals een incheckzuil. Ook andere functies zien zij verminderen door automatisering, personeelstekorten en bezuinigingen. Denk hierbij aan apotheek, de postkamer of de linnenkamer.

4 Tijd – een centraal aspect in re-integratie trajecten 2e spoor

Het thema 'tijd' komt m.b.t. re-integratieprocessen in de verhalen van zowel werknemers en loopbaan-/HR-professionals steeds terug. Het is een kernaspect in hoe het 2e spoor in de sector zorg en welzijn door de betrokkenen wordt gezien en geïnterpreteerd.

In de verhalen die wij hebben gehoord is 'tijd' meestal een categorie met een negatieve connotatie. Tijd wordt vaak gezien als iets dat je te weinig hebt en waar je te weinig zelf over kunt beschikken: geen tijd hebben om te herstellen en te werken aan gezondheid, te veel moeten doen in te weinig of te korte tijd, verplicht zijn om te wachten in een proces dat door wet- en regelgeving is bepaald of juist het tegenovergestelde: verplicht te zijn in een vastgestelde volgorde te voldoen aan verschillende maatregelen etc. Tijd lijkt een categorie waarop de betrokkenen in het 2e spoor geen grip hebben, geen eigen regie kunnen voeren of invulling aan kunnen geven. Tijd is iets dat hen lijkt te ontglippen, wordt verspild en waarop zij zelf geen invloed kunnen uitoefenen. Het lijkt een categorie waarover met name anderen beslissen en waarvan de langdurig zieke werknemer de inzet en de invulling maar beperkt zelf kan bepalen.

Dit geldt naast de werknemer in bepaalde mate ook voor de professionals die 2e spoortrajecten begeleiden en op verschillende manieren proberen werknemers voor de sector de brede arbeidsmarkt te behouden.

Aan de andere kant kan er in het samenspel van alle betrokkenen tijd en ruimte ontstaan die de werknemer – ondanks de ervaren klachten en het verzuim - in staat stelt persoonlijk te groeien, een nieuw perspectief op de eigen (beroeps-)biografie te ontwikkelen of om buiten het werk om tijd te kunnen investeren in andere leefgebieden, mensen en relaties.

Tijd is – zo blijkt uit onze data – daarmee een categorie die als bepalend wordt ervaren voor het wel of niet succesvol zijn van het re-integratieproces 2e spoor en de (toekomstige) beroepsbiografie van een werknemer in de sector zorg en welzijn.

'Tijd' als categorie komt dan ook in de door ons opgehaalde kwalitatieve data in relatie tot alle maatschappelijke niveaus terug die relevant zijn voor re-integratie processen 2e spoor (Op het juiste spoor). In deze analyse maken we als het ware een beweging van buiten naar binnen. Van sociaalhistorische context naar het individu en zijn beroepsbiografie die zich binnen de maatschappelijke kaders, normen en waarden voltrekt.

4.1. De sociaalhistorische context en re-integratie 2e spoor: "In de tijd zijn"

Regelingen als Wetgeving Poortwachter en daarmee re-integratie 2e spoor ontstaan in een bepaalde sociaalhistorische context. Een context die deels wordt beïnvloed door grotere gebeurtenissen buiten Nederland (zoals de recente oorlogen binnen en buiten Europa) en gebeurtenissen en ontwikkelingen die specifiek weliswaar ook in andere Europese landen een rol spelen, maar specifiek Nederlandse manifestaties en varianten kennen (zoals dubbele vergrijzing, digitalisering en automatisering, de energietransitie etc.). Deze sociaalhistorische context vormt de achtergrond op basis waarvan de sector zorg en welzijn opereert, wet- en regelgeving, structuren en processen worden ingericht en waartegen zich (beroeps-)biografieën voltrekken en individueel vorm krijgen. Re-integratieprocessen in het kader van langdurig verzuim zoals zij in Nederland zijn ingericht, zijn uniek binnen Europa (Wieldraaijer 2025). Andere Europese landen hebben wetgeving, verantwoordelijkheden en processen van re-integratie na langdurig verzuim anders ingericht. Langdurig zieke werknemers zullen daarom verzuim en uitval in Nederland op een andere manier beleven, ervaren en hierover vertellen dan in andere landen en contexten. Ook wat betreft het aspect 'tijd' en re-integratie naar werk.

Recentelijk komt het huidige verzuimstelsel in Nederland politiek en maatschappelijk steeds meer onder druk te staan. Dit heeft te maken met de veranderingen en gebeurtenissen die in het chronosysteem en dus de sociaalhistorische context plaatsvinden en uiteindelijk doorwerken op de maatschappelijke waarden en normen en uitkristalliseren in veranderde wet- en regelgeving.

Binnenkort zullen werknemers in de sector zorg en welzijn die te maken krijgen met langdurig verzuim en bijbehorende re-integratie activiteiten dus wellicht andere verhalen vertellen en hun levensloop en beroepsbiografie tegen een veranderende achtergrond moeten ontwikkelen.

Maatschappelijk overkoepelende thema's die met name voor de sector zorg en welzijn van belang zijn en naar verwachting de komende jaren nog veel bepalender zullen worden zijn de dubbele vergrijzing, en daarmee toenemende personeelstekorten, oplopende werkdruk en de in het kader van het economische discours ingezette koers om te sturen op het verhogen van de arbeidsproductiviteit.

- “ *Ik had een contract van 32 uur, onregelmatig dus, met heel veel uitval van collega's continu. Dus je werkt eigenlijk veel meer. Ik heb denk ik de laatste 20 jaar in de zorg altijd overgewerkt. Denk dat ik in een maand tijd altijd wel zeker een week overwerkte, dus niet lullen, doorstappen, Hoppakee we halen het met elkaar.*” (Respondent 9)
- “ *Als je ook in het eerste spoor met die jobcarving- zo'n leidinggevende moet daar ruimte en tijd voor maken om iemand goed te begeleiden in die nieuwe werkplek en omdat ze al zo veel ballen omhoog te houden hebben, dan is het: moet dat ook nog?*” (Respondent 5)

Daarnaast is een belangrijk onderwerp de toename van robotisering en automatisering waardoor mentaal en fysiek minder belastende functies binnen de zorg zijn komen te verdwijnen. Veel van de minder belastende en vaak ook minder uitdagende werkzaamheden zijn inmiddels geautomatiseerd (aanmeldzuilen i.p.v. gastvrouwen, robots die medicijnen rondbrengen, weinig plekken achter de informatiebalie, in de post- of de linnenkamer).

Het is een thema dat ook in de gesprekken, interviews, netwerkbijeenkomsten etc. steeds weer naar voren kwamen en in het kader van re-integratie 2e spoor door de betrokkenen worden genoemd.

- “ *Nou ja, voor receptiefuncties in de zorg hebben wij al lang niet meer hier. Ze zijn op al die locaties weggehaald. Dus ja, dan, als je dan een receptie receptioniste gastvrouwfunctie zoekt die een beetje zo aan die zorgkant zit, ja, dan weet ik dat ik daar [naam kleine zorginstelling in de buurt] naartoe kan, zeg maar. Maar goed dus ook dat dat ben ik natuurlijk niet alleen, dus de kans dat je daartussen komt is dus heel klein. [...]* En die polikliniek die hebben dan ook weer een gastvrouw functie binnen het ziekenhuis. Maar goed, daar heb ik laatst ook voor gebeld en dan hebben ze al zelf twee re-integratie-medewerkers actief. En dan houdt het ook op.” (Respondent 15)

4.2. Het perspectief van de werknemer en het aspect tijd

Voor langdurig zieke werknemers is tijd geen neutrale achtergrond waartegen het re-integratieproces zich voltrekt. Ziekte en uitval grijpen in op het dagelijkse ritme, op de relatie met werk en collega's en op verwachtingen over de verdere beroepsbiografie. Tegelijkertijd krijgen werknemers te maken met een institutioneel bepaald tijdpad, waarin het eerste en tweede ziektejaar, de opbouw van uren, de sollicitatieplicht, mogelijke inkomensgevolgen en de beoordeling door het UWV elkaar opvolgen. Uit de ervaringsverhalen spreekt daardoor een voortdurende spanning tussen de tijd die het lichaam en het herstel vragen en de tijd die het re-integratiestelsel voorschrijft. Werknemers proberen binnen die spanning opnieuw grip te krijgen op hun leven en toekomst, maar ervaren regelmatig dat anderen het tempo en de volgorde van het proces bepalen. Tijd kan hierdoor zowel belemmerend en disciplinerend als mogelijk makend zijn.

4.2.1. Uit het werkritme en uit de eigen beroepsbiografie vallen

Aan de uitval gaat bij verschillende ervaringsdeskundigen een langere periode vooraf waarin zij doorgaan, grenzen overschrijden of proberen uiteenlopende verantwoordelijkheden gelijktijdig vol te houden. Hoge werkdruk, uitval van collega's, een toenemend aantal taken en verantwoordelijkheden en belastende omstandigheden in de privésituatie stapelen zich in de tijd op. De uitval ontstaat daarmee niet noodzakelijk op één duidelijk aanwijsbaar moment, maar kan worden gezien als het gevolg van een langer proces waarin de beschikbare tijd en energie steeds minder toereikend zijn voor wat van de werknemer wordt gevraagd. Respondent 3 beschrijft bijvoorbeeld hoe zij bij het opbouwen naar 24 uur voortdurend op haar tenen liep en te veel ballen tegelijk in de lucht probeerde te houden. Haar wens om door te zetten maakte het moeilijk om tijdig te onderkennen dat de opbouw te snel ging, waarna zij zich uiteindelijk opnieuw volledig moest ziekmelden. Ook Respondent 4 verbindt burn-out aan het langdurig overschrijden van de eigen grenzen. Daarmee wordt zichtbaar dat tijd al vóór de ziekmelding een centrale rol speelt: uitval volgt mede uit een langdurige wanverhouding tussen belasting, herstelmogelijkheden en het tempo waarin het werk moet worden uitgevoerd.

Na de ziekmelding verandert de betekenis en inrichting van tijd ingrijpend. De structuur van werkdagen, diensten en contacten met collega's valt gedeeltelijk of geheel weg. Voor Respondent 1 vormden enkele uren werken bij de dagopvang een welkome onderbreking van de tijd die zij thuis doorbracht. Tegelijkertijd bleek dat zij bijna een hele week nodig had om drie keer drie uur te kunnen werken. De formeel gewerkte uren geven in zo'n situatie slechts beperkt weer hoeveel tijd en energie de werkhervatting feitelijk vraagt. Ook Respondent 10 verwoordt wat het wegvallen van werk sociaal en biografisch betekent: “Het wereldje wordt kleiner als je niet meer actief in

het werkzame leven zit en toch een beperking ook hebt.” Werk is in deze verhalen niet alleen een bron van inkomen, maar ook een ordenend principe in het dagelijks leven en een manier om aan de samenleving deel te nemen. Niet meer volgens het gebruikelijke werkritme kunnen leven, kan daardoor worden ervaren als een vorm van uit de tijd vallen: de werknemer blijft achter terwijl het werkzame leven van anderen doorgaat.

4.2.2. Hersteltijd en institutionele tijd lopen niet vanzelf gelijk

De ervaringsdeskundigen beschrijven herstel als een proces dat tijd nodig heeft en zich niet eenvoudig laat plannen. De belastbaarheid kan per periode verschillen, een behandeling kan anders verlopen dan verwacht en een eerder geslaagde opbouw kan alsnog tot terugval leiden. Respondent 2 verwachtte dat zij beter zou worden, maar benadrukte dat dit alleen op haar eigen tempo kon. Voor Respondent 3 werd het herstel vertraagd doordat zij eerst moest wachten op behandeling en vervolgens geen passende aansluiting met de behandelaar ervoer. Door deze wachttijd naderde zij het tweede spoor voordat zij de juiste hulp had ontvangen. De tijd waarin iemand wacht op behandeling is daarmee niet hetzelfde als hersteltijd: voor de werknemer kan het herstel stilstaan, terwijl de wettelijke tijdlijn van ziekte en re-integratie verderloopt.

Juist de overgang van het eerste naar het tweede ziektejaar wordt door werknemers als een omslagpunt ervaren. Het eerste spoor kan aanvoelen als een periode waarin weinig gebeurt of waarin vooral wordt vastgehouden aan een mogelijke terugkeer naar het eigen werk. ED 1 ervoer deze fase als *“het uitzitten van de tijd”*, mede omdat er binnen het eigen werk en de zorgsector weinig alternatieven beschikbaar waren. Wanneer het tweede spoor begint, neemt het aantal activiteiten en verplichtingen juist toe. Werknemers moeten zich oriënteren, solliciteren, gesprekken voeren en tegelijkertijd verder werken aan herstel en aan de opbouw van uren. Respondent 11 omschrijft deze fase als: *“Het voelt allemaal heel krap.”* Zij schrapte haar zomervakantie om meer tijd te creëren om een nieuwe functie uit te proberen en uren op te bouwen. Respondent 12 benoemt eveneens dat het combineren van herstel, solliciteren en uren maken veel tijd en energie vraagt: *“Het vergt veel van een persoon.”*

Hier ontstaat een paradoxale tijdservaring. Aan de ene kant moeten werknemers wachten op behandeling, beoordelingen, besluitvorming of passende mogelijkheden. Aan de andere kant voelen zij zich opgejaagd door verplichtingen en termijnen zodra het tweede spoor is gestart. Respondent 3 begreep dat er een sollicitatieplicht bestond, maar vond deze in het begin overweldigend, omdat zij nog niet voldoende hersteld was om het werk waarvoor zij solliciteerde daadwerkelijk te kunnen uitvoeren. Zij gaf daarom eerder een verkennende invulling aan deze verplichting: zij mailde of belde organisaties om zicht te krijgen op functies en werkdagen. Zo probeerde

zij binnen het voorgeschreven tijdspad ruimte te maken voor een tempo dat beter bij haar herstel paste. De sollicitatieplicht kreeg daardoor niet direct de betekenis van het vinden van een nieuwe baan, maar eerst die van oriëntatie op mogelijke toekomstige werkzaamheden.

Ook specifieke termijnen kunnen langdurig doorwerken in de beleving van werknemers. Respondent 2 beschrijft hoe zij pas volledig hersteld gemeld kon worden nadat zij gedurende twee maanden 36 uur had gewerkt. Tijdens die periode was zij bang dat een nieuwe ziekte of ongeval ertoe zou leiden dat de opgebouwde tijd opnieuw verloren zou gaan. Pas na afloop van deze twee maanden viel de last van haar af. In een dergelijke situatie wordt tijd niet als een geleidelijke ontwikkeling ervaren, maar als iets dat moet worden volgehouden en bewaakt om een formeel vastgesteld punt te bereiken. De termijn structureert niet alleen het re-integratieproces, maar beïnvloedt ook hoe veilig of onzeker een werknemer zich gedurende die periode voelt.

4.2.3. Tijd voor rouw, afscheid en biografische heroriëntatie

Het tweede spoor confronteert werknemers met de mogelijkheid dat zij niet meer terugkeren naar het werk en de werkplek die gedurende lange tijd deel uitmaakten van hun leven. Meerdere ervaringsdeskundigen bleven lang hopen dat terugkeer naar het eigen werk alsnog mogelijk zou zijn. Voor Respondent 1 bleef deze hoop bestaan tot ver in het tweede spoor. Toen duidelijk werd dat zij definitief afscheid moest nemen, was de snelle afhandeling van haar beoordeling enerzijds een opluchting, maar betekende deze anderzijds een officieel einde aan het werk en het leven dat zij had opgebouwd. Het afscheid ontstaat daarmee niet op één moment. Het voltrekt zich geleidelijk, tussen hoop op terugkeer, pogingen om uren op te bouwen en de toenemende erkenning dat het eerdere werk niet meer haalbaar is.

Respondent 9 benoemt dit expliciet als een proces van rouw. Anders dan bij pensionering, waar iemand in de loop van de tijd naartoe kan groeien, past vroegtijdig afgekeurd worden niet in de verwachte levensloop:

“ Het is ook heel veel rouw, zit er omheen: niet meer meedoen aan de normale maatschappij. Kijk, als je met pensioen gaat, daar groei je naartoe. En dat is een logisch vervolg op een gegeven moment in je leven. Maar eerder afgekeurd worden, dat is niet iets wat in je verwachtingen ligt. [...] Bij mij was het van: ik ga met mijn pensioen door, op de locatie en ik zie het wel. Dat was gewoon mijn ding.” (Respondent 9)

In haar ervaring was binnen het tweede spoor onvoldoende aandacht voor dit verlies en moest zij zelf ondersteuning organiseren om te begrijpen wat het afscheid met haar deed. Zij omschrijft de behoefte aan begeleiding als de behoefte aan "een zachte val". De tijd die nodig is voor rouw staat daarmee niet buiten het re-integratieproces, maar maakt er vanuit het werknemersperspectief deel van uit. Pas wanneer ruimte ontstaat om verlies, beperkingen en veranderde verwachtingen onder ogen te zien, kan ook een nieuw perspectief op werk worden ontwikkeld.

Het afscheid betreft bovendien meer dan een specifieke functie. Werknemers nemen mogelijk afstand van een organisatie, collega's, een professionele identiteit en een toekomstbeeld waarin zij tot hun pensioen hetzelfde of vergelijkbaar werk zouden blijven doen. Bij Respondent 3 leidde de periode van uitval tot de vraag of zij het werk in de zorg nog de rest van haar leven wilde doen. De veranderingen die zij in de sector had ervaren — waaronder toenemende druk en verantwoordelijkheden — droegen bij aan haar besluit om niet terug te keren. Daarmee begon echter een nieuwe en tijdrovende zoektocht naar wat zij dan wél wilde. Tijd wordt hier biografische tijd: een periode waarin eerdere vanzelfsprekendheden wegvallen en de werknemer opnieuw betekenis moet geven aan de verdere loopbaan.

4.2.4. Tijd als ruimte voor opbouw, oriëntatie en herstel van regie

De ervaringsverhalen laten tegelijkertijd zien dat tijd ook mogelijkheden biedt. Wanneer werknemers niet direct financieel onder druk staan en werkzaamheden rustig kunnen uitproberen, kan tijd worden benut om belastbaarheid, interesses en kwaliteiten opnieuw te verkennen. Respondent 6 kon gedurende drie maanden bij een uitvaartonderneming meewerken zonder zich direct zorgen te hoeven maken over haar salaris. Zij zegt hierover: *"Ik heb in ieder geval die tijd heel hard benut om het wel uit te zoeken."* Tijd krijgt hier de betekenis van experimenteerruimte: niet onmiddellijk hoeven presteren of beslissen, maar kunnen ervaren welk werk betekenisvol, passend en duurzaam uitvoerbaar is.

Een geleidelijke opbouw van uren en taken kan eveneens bijdragen aan herstel, mits niet alleen naar het aantal gewerkte uren wordt gekeken. De ervaringen van Respondent 1 en Respondent 3 laten zien dat een beperkte urenopbouw alsnog een groot deel van de beschikbare energie kan vragen. Passende opbouw betekent daarom ook dat er tijd is voor herstel tussen werkdagen, voor evaluatie en voor eventuele bijstelling van werkzaamheden. Respondent 6 benadrukt dat werknemers volgens haar kunnen terug groeien wanneer zij complimenten en ondersteuning krijgen en er tijd is om op te bouwen, te volgen en te evalueren. Tegelijkertijd constateert zij dat die tijd en deskundigheid in de zorg niet altijd beschikbaar zijn en dat collega's, mede door de hoge werkdruk, bij voorkeur iemand naast zich hebben die direct volledig inzetbaar is. *"Er is toch wel een realiteit van ja, iedere collega heeft liefst iemand die er vol power naast staat"* (Respondent 6).

Ook de wens van werknemers om snel verder te kunnen, vraagt om nuancering. Respondent 12 zegt: *"Het liefst wil ik binnen een maand weer nieuw werk hebben en ergens aan mijn toekomst kunnen werken, maar ja, het kost nu eenmaal tijd."* Deze uitspraak laat zien dat het niet alleen organisaties of wettelijke termijnen zijn die tijdsdruk veroorzaken. Werknemers kunnen zelf eveneens verlangen naar snelheid, zekerheid en een nieuw toekomstperspectief. De behoefte om weer mee te doen kan daardoor botsen met de tijd die nodig is om een geschikte plek te vinden en duurzaam op te bouwen. Goede re-integratie betekent vanuit dit perspectief niet noodzakelijk dat het proces zo snel mogelijk verloopt, maar dat het tempo voldoende aansluit bij zowel de belastbaarheid als de behoefte van de werknemer om opnieuw richting te kunnen geven aan de toekomst.

4.2.5. Continuïteit, timing en relationele tijd

De mogelijkheid om regie over de eigen tijd te ervaren hangt mede samen met de continuïteit van de begeleiding. Wisselingen van leidinggevend en gebrekkige overdracht kunnen ertoe leiden dat afspraken, kennis over de werknemer en eerder opgebouwde relaties verloren gaan. Ervaringsdeskundige 10 had in vijf jaar tijd vijf managers en beschrijft dat informatie daardoor niet altijd werd overgedragen. Ook vond zij dat het tweede spoor eerder had kunnen beginnen: hoewel relatief snel duidelijk was dat een functie niet passend was, werd daar nog een halfjaar mee doorgegaan. Voor haar had het eerder onderzoeken van alternatieven het proces mogelijk prettiger gemaakt en wellicht kansen geboden om langer te blijven werken. Continuïteit gaat voor werknemers daarmee niet alleen over het hebben van dezelfde begeleider, maar ook over tijdig handelen en voortbouwen op wat op eerdere momenten al bekend was.

Discontinuïteit heeft echter niet in iedere situatie dezelfde uitwerking. Respondent 2 had achtereenvolgens vier leidinggevend, maar ervoer de beperkte bemoeienis in haar situatie ook als ruimte om haar eigen tempo te bepalen en tijd te nemen voor herstel. Dit laat zien dat niet iedere vorm van intensieve begeleiding automatisch als helpend wordt ervaren. Doorslaggevend lijkt vooral of de werknemer invloed heeft op het tempo, de invulling en de opeenvolging van stappen. Dezelfde organisatorische ruimte kan als gebrek aan steun óf als autonomie worden beleefd, afhankelijk van de behoeften van de werknemer en de mate waarin betrouwbare ondersteuning beschikbaar blijft wanneer die nodig is.

De relationele tijd tussen werknemer, leidinggevende en collega's staat bovendien onder druk door de bredere organisatie- en sectorcontext. Werkdruk en personeelstekorten dragen niet alleen bij aan het ontstaan van uitval, maar beperken ook de tijd en ruimte om een werknemer geleidelijk te laten terugkeren. Respondent 6 beschrijft dat collega's in de zorg zelf al stevig moeten staan

en kunnen vrezen dat zij extra werkzaamheden moeten opvangen wanneer een re-integrerende collega nog niet volledig inzetbaar is. Respondent 3 merkte daarnaast dat de belangstelling van collega's in het tweede ziektejaar afnam, waardoor zij zich steeds minder welkom voelde bij haar oude werkgever.

“ Bij mijn oude werkgever merkte ik ook dat mijn collega's geen belangstelling meer in mij toonden in het tweede jaar. Op een gegeven moment kon die plek mij gestolen worden, ik voelde me daar niet meer welkom” (Respondent 3)

Zo werkt tijd ook door in relaties: naarmate verzuim langer duurt, kan de verbinding met de werkplek verzwakken, juist op een moment waarop de werknemer steun en perspectief nodig heeft.

Vanuit het perspectief van de werknemer is tijd daarmee tegelijkertijd geleefde tijd, hersteltijd, relationele tijd en institutioneel gereguleerde tijd. Belemmerend wordt tijd wanneer werknemers moeten wachten zonder invloed te kunnen uitoefenen, wanneer verplichtingen zich opstapelen terwijl zij nog ziek zijn, wanneer formele termijnen het tempo bepalen of wanneer organisatorische wisselingen tot vertraging en verlies van continuïteit leiden. Mogelijk makend wordt tijd wanneer zij ruimte biedt voor rouw, behandeling, herstel, geleidelijke opbouw, het uitproberen van werkzaamheden en het ontwikkelen van een nieuw toekomstperspectief. De centrale opgave is dan ook niet uitsluitend om méér tijd beschikbaar te stellen, maar om de verschillende tijdslijnen beter op elkaar te laten aansluiten. Juist wanneer werknemers invloed ervaren op het tempo en zich gedurende langere tijd ondersteund weten, kan tijd in hun beleving veranderen van een kracht die hen verder uit het werkzame leven duwt in een voorwaarde om opnieuw, op een passende en duurzame manier, aan dat leven deel te nemen.

4.3. Het perspectief van loopbaanprofessional/HR-adviseur en het aspect tijd

Voor loopbaanprofessionals en interne HR-adviseurs is tijd geen neutrale achtergrond waartegen de begeleiding van werknemers in het tweede spoor zich afspeelt. Zij worden veelal pas tegen het einde van het eerste ziektejaar of in het tweede ziektejaar betrokken. Vanaf dat moment moeten zij binnen het wettelijk bepaalde tijdspad een dossier opbouwen, de mogelijkheden van de werknemer in kaart brengen en zoeken naar een werkervaringsplek of betaald werk buiten de organisatie. Tegelijkertijd vraagt de begeleiding om tijd voor het opbouwen van vertrouwen, het verwerken van verlies, het verkennen van mogelijkheden en het zetten van geleidelijke stappen. Uit de verhalen van professionals spreekt daardoor een voortdurende spanning tussen de tijd die

zorgvuldige en relationele begeleiding vraagt en de tijd die het re-integratiestelsel en de organisatie beschikbaar stellen. Tijd kan hun professionele handelen beperken, maar kan ook ruimte bieden om werknemers weer perspectief en regie te laten ervaren.

4.3.1. Late betrokkenheid en institutionele tijd

Loopbaanprofessionals en HR-adviseurs komen vaak pas laat in het re-integratieproces in beeld. Een HR-adviseur verwoordt dit als volgt:

“ Als HR-adviseur kom ik pas in beeld in week 50, vaak nog later. Alles in het eerste ziektejaar is belegd bij de leidinggevende.” (HR-adviseur in een netwerkbijeenkomst)

Vanaf dat moment ligt er in korte tijd een groot aantal taken. Professionals moeten zich een beeld vormen van de werknemer en diens mogelijkheden, zicht krijgen op het reeds doorlopen traject en tegelijkertijd handelen binnen de termijnen en verplichtingen van het tweede spoor. Verschillende professionals hadden daarom liever eerder in het proces meegedacht. Respondent 4 beschrijft dat een eerder gesprek over de gevolgen van fysieke of mentale klachten kan helpen om tijdig te verkennen welke richtingen nog wel mogelijk zijn. Wanneer iemand eenmaal in het tweede spoor terechtkomt, werkt het volgens deze respondent niet om de werknemer onmiddellijk “klaar” te willen maken voor een nieuwe functie. Dan is het nodig om eerst in kansen en mogelijkheden te denken.

De inrichting en fasering van het re-integratieproces bieden daarvoor niet altijd voldoende ruimte. Professionals bewegen voortdurend tussen aandacht voor de individuele werknemer en het bewaken van de wettelijke kaders:

“ Ik denk dat het belangrijkste is dat... ik neem tijd voor mensen. Ik geef hun aandacht. Ik luister oprecht naar hun behoeftes. Maar ik vind dat mijn rol ook heel erg is de uitdaging van wet- en regelgeving, sowieso elke keer wel die kaders bewaken.” (Respondent 5)

De timing van hun betrokkenheid bepaalt daarmee mede hoeveel ruimte professionals hebben om vooruit te kijken. Wanneer zij pas laat worden ingeschakeld, moeten zij binnen een al lopende institutionele tijdlijn alsnog een relatie opbouwen, mogelijkheden verkennen en passende vervolgstappen organiseren.

4.3.2. Tijd voor rouw, vertrouwen en oriëntatie

Professionals zien dat werknemers bij de overgang naar het tweede spoor vaak nog midden in een proces van verlies en afscheid zitten. Zij moeten mogelijk accepteren dat terugkeer naar het eigen werk niet meer haalbaar is, terwijl zij tegelijkertijd worden geacht zich op ander werk te richten. Volgens Respondent 4 worstelen veel werknemers met het loslaten van hun eerdere werk en met de consequenties van hun beperkingen. Zij weten bovendien niet altijd goed hoe het tweede spoor werkt en kunnen de start ervan ervaren als een teken dat de werkgever van hen af wil. Ook afwijzingen tijdens het solliciteren kunnen het zelfvertrouwen en het toekomstperspectief verder onder druk zetten. Zoals een andere professional kernachtig stelt: “De meeste zitten in een bepaalde rouw en dat kost tijd.” (Respondent 8)

Vanuit het perspectief van professionals is de volgorde waarin stappen worden gezet daarom van belang. Direct beginnen over solliciteren kan werknemers opjagen op een moment waarop zij daar nog niet aan toe zijn. Respondent 5 kiest er bewust voor om eerst te onderzoeken wat iemand wil, kan en wat haalbaar en realistisch is:

“ Dan zeg ik ook [...] iets over solliciteren, maar dat gaan we niet volgende week doen. Wij gaan eerst kijken: wat wil je, wat kun je en wat is haalbaar en realistisch? Daar gaan we als eerste naar kijken en dan neem ik tussen de twee en de drie maanden tijd voor.” (Respondent 5)

Tijd krijgt hier de betekenis van relationele en oriënterende ruimte. De professional gebruikt die tijd om vertrouwen op te bouwen, duidelijkheid te bieden en samen met de werknemer een realistisch perspectief te ontwikkelen. Pas daarna komt het daadwerkelijk zoeken en solliciteren nadrukkelijker in beeld.

4.3.3. Tijd voor het vinden en opbouwen van passend werk

Een ander belangrijk deel van het werk van loopbaanprofessionals en HR-adviseurs bestaat uit het zoeken naar werkervaringsplekken en andere mogelijkheden om werkritme en belastbaarheid op te bouwen. Deze zoektocht vindt echter plaats in een sector waarin personeelstekorten, hoge werkdruk en beperkte functiediversiteit de beschikbare ruimte verkleinen. Managers en teams moeten bestaande roosters en werkprocessen draaiende houden en ervaren niet altijd ruimte om een re-integrerende werknemer te begeleiden of werkzaamheden aan te passen.

Een HR-adviseur uit een VVT-organisatie beschrijft de spanning tussen het individuele en het organisatorische perspectief:

“ Vanuit de organisatie bekeken is de duurzame inzetbaarheid van het collectief en de volledige formatie cruciaal. Je kunt functies maar beperkt anders inrichten, roosters aanpassen, et cetera. Vanuit het individu gezien zou dat wel handig zijn, maar voor de organisatie ligt er een grens. Als dit te veel mensen doen, wordt de belasting voor de anderen te groot.”

Professionals ervaren bovendien dat fysiek en mentaal minder belastende functies binnen de zorg nog maar beperkt beschikbaar zijn. Ook wanneer zij een mogelijk geschikte plek vinden, kan een teamleider terughoudend reageren omdat een afdeling al eigen re-integrerende werknemers begeleidt of eerder werkervaringsplekken heeft aangeboden. Respondent 15 beschrijft hoe een in haar ogen geschikte plek alsnog niet beschikbaar kwam, omdat het betreffende team al meerdere re-integrerende medewerkers had begeleid en “het even niet” meer wilde doen.

Daarmee wordt zichtbaar dat het vinden van een werkervaringsplek meer vraagt dan het koppelen van een werknemer aan een bestaande vacature. Professionals investeren tijd in het benaderen van leidinggevenden, het verkennen van alternatieve werkzaamheden en het zoeken naar ruimte binnen bestaande functies, roosters en teams. Zij vragen zich daarbij af waarom vormen van geleidelijke werkhervatting die eerder wel voorkwamen, zoals kortere diensten, niet vaker mogelijk kunnen worden gemaakt. De beschikbare tijd van de professional kan zo worden opgeslokt door het zoeken naar en bespreekbaar maken van ruimte die binnen organisaties niet vanzelfsprekend aanwezig is.

4.3.4. Wettelijke tijdsdruk en organisatorische vertraging

Professionals ervaren een paradox in het tweede ziektejaar. Terwijl de wettelijke termijnen voortgaan en in korte tijd veel stappen moeten worden gezet, neemt binnen organisaties de ervaren urgentie soms juist af. Een HR-adviseur beschrijft:

“ Na het eerste ziektejaar vertraagt ineens alles, niemand ziet het meer als prioriteit. Het duurt allemaal ineens veel langer; je bent zo een maand verder voordat je antwoord hebt, en dat terwijl de tijd vanuit de wet dringt en er zo veel moet gebeuren in zo korte tijd.” (HR-adviseur ziekenhuis tijdens een netwerkbijeenkomst)

Deze vertraging staat tegenover de intensiteit die het tweede ziektejaar voor werknemers en professionals heeft. Werknemers zijn bezig met behandeling, medische beoordelingen en onzekerheid over hun toekomst, terwijl er tegelijkertijd verplichtingen en verwachtingen binnen het wettelijke kader bijkomen. Respondent 4 noemt juist de eerste fase van het tweede spoor daarom bijzonder intensief.

Zorgvuldige begeleiding vraagt daarentegen om regelmaat en continuïteit. Een professional beschrijft trajecten die gemiddeld negen maanden duren, waarbij werknemers eens per twee of drie weken worden begeleid. Het stapsgewijs doorlopen van het proces, het verkennen van mogelijkheden en het bieden van kennis over wet- en regelgeving worden volgens deze respondent door werknemers gewaardeerd. Tijd krijgt hier dus niet alleen de betekenis van een termijn waarbinnen iets moet worden afgerond, maar ook van een langere periode waarin ontwikkeling, begeleiding en bijstelling mogelijk zijn.

4.3.5. Continuïteit en gedeelde relationele tijd

De mogelijkheid om werknemers gedurende langere tijd te begeleiden hangt samen met de continuïteit van de betrokken professionals en leidinggevendenden. Wisselingen van leidinggevendenden kunnen ertoe leiden dat kennis, afspraken en eerder opgebouwde relaties verloren gaan. Respondent 5 ziet dit regelmatig binnen zorg en welzijn:

“ Je ziet ook veel in zorg en welzijn: wisselingen van leidinggevendenden. En dan is die leidinggevende verantwoordelijk en dan komt er weer een nieuwe en dan komt er weer een nieuwe. En dan weet soms de medewerker zelf niet meer wie diens leidinggevende is.”

Dergelijke wisselingen bemoeilijken het opbouwen van vertrouwen en het gezamenlijk vasthouden van een koers. De formeel beschikbare tijd blijft doorlopen, maar de relationele continuïteit waarbinnen begeleiding betekenis krijgt, wordt telkens onderbroken. Voor professionals betekent dit dat zij opnieuw moeten afstemmen, informatie moeten overdragen of relaties moeten opbouwen, terwijl de termijnen van het re-integratieproces niet opnieuw beginnen.

Ook binnen HR-afdelingen kunnen verloop, ziekte, reorganisaties en een hoge caseload de continuïteit onder druk zetten. Daarmee is tijd niet uitsluitend een individuele hulpbron van de professional. Effectieve begeleiding vraagt om gedeelde tijd: tijd waarin werknemer, professional, leidinggevende, HR-adviseur en andere betrokkenen beschikbaar zijn, informatie kunnen uitwisselen en kunnen voortbouwen op eerder gemaakte afspraken. Wanneer die gezamenlijke tijd ontbreekt, kunnen vertraging en discontinuïteit ontstaan, juist binnen een proces waarin de formele tijd verderloopt.

Vanuit het perspectief van loopbaanprofessionals en HR-adviseurs is tijd daarmee tegelijkertijd institutioneel gereguleerde tijd, begeleidingstijd, zoektijd en relationele tijd. Belemmerend wordt tijd wanneer professionals pas laat worden betrokken, wettelijke termijnen doorlopen terwijl interne reacties uitblijven, passende werkplekken schaars zijn of personele wisselingen de opgebouwde continuïteit doorbreken. Opvallend was dat niet alleen de directe leidinggevende vaak wisselde. Ook binnen de HR-afdelingen zelf is er sprake van veel verloop. Gedurende de 2,5 jaar van ons project waren er meerdere fusies of reorganisaties, wat steeds weer gepaard ging met veel overdracht, vertrekkende of zieke collega's, een hogere caseload en werkdruk bij professionals.

Mogelijk makend wordt tijd in het perspectief van de professional wanneer zij ruimte biedt om in het contact met de langdurig zieke werknemer vertrouwen op te bouwen, rouw en afscheid te begeleiden, mogelijkheden zorgvuldig te verkennen, werk geleidelijk op te bouwen en betrokken partijen met elkaar te verbinden. De centrale opgave is daarom niet uitsluitend om professionals méér tijd te geven, maar om de tijdlijnen van werknemer, begeleiding, organisatie en wetgeving beter op elkaar te laten aansluiten. Wanneer professionals tijdig worden betrokken en gedurende het traject continuïteit kunnen bieden, kan tijd veranderen van een beperkend kader in een voorwaarde voor passende en duurzame re-integratie.

5 Duurzame loopbanen en het hervatten van duurzaam werk vanuit het tweede spoor in sociaalecologisch perspectief

De sociaalecologische benadering laat zien dat knelpunten en succesfactoren bij re-integratie in het tweede spoor zich zelden tot één niveau beperken. Persoonlijke omstandigheden, begeleiding, organisatorische mogelijkheden, wet- en regelgeving en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt grijpen op elkaar in. Verandering op één niveau kan daardoor doorwerken op andere niveaus en het re-integratieproces bevorderen of juist belemmeren. Onze analyse maakt deze samenhang zichtbaar en brengt de belangrijkste knelpunten en succesfactoren bijeen.

5.1. Microniveau

Op microniveau vormt het accepteren van de uitval en van mogelijke blijvende beperkingen een belangrijk onderdeel van de re-integratie. Werknemers hebben tijd, ruimte en begeleiding nodig om hun uitval te verwerken, afscheid te nemen van hun eerdere werk en zich te kunnen richten op andere mogelijkheden. Zowel ervaringsdeskundigen als re-integratieprofessionals benadrukken dat deze acceptatie vaak voorafgaat aan een gerichte oriëntatie op ander werk. Passende begeleiding zou daarom al in het eerste spoor kunnen starten.

Leidinggevend en werkgevers beïnvloeden dit persoonlijke proces in sterke mate. Werknemers die zich niet serieus genomen voelen of druk ervaren om snel terug te keren, rapporteren extra stress. Persoonlijke aandacht, erkenning en vertrouwen ondersteunen daarentegen het herstel en de re-integratie. Verschillende werknemers hadden het gevoel er alleen voor te staan en regelden zelf ondersteuning, werkervaringsplekken of nieuw werk. Dit lijkt mede samen te hangen met beperkte kennis bij werkgevers over het tweede spoor en de bijbehorende wet- en regelgeving. Het vergroten van deze kennis of het tijdig inschakelen van een gespecialiseerde professional kan werknemers en werkgevers ondersteunen.

Werknemers waarderen externe begeleiding door een re-integratieprofessional vooral wanneer deze professional hen serieus neemt, het proces overziet en actief meedenkt. Ook praktische ondersteuning helpt, bijvoorbeeld bij de beroepsoriëntatie, het zoeken naar vacatures en het opstellen van sollicitatiebrieven en een cv.

Daarnaast bevorderen passende werk- en taakaanpassingen een geleidelijke terugkeer. Werknemers hebben behoefte aan een rustige opbouw van uren en taken, beperkte werkdruk en aandacht voor persoonlijke omstandigheden en specifieke beperkingen. Achtervang door een collega of vervanger verlaagt de druk wanneer het hervatten van werkzaamheden nog onzeker is. Daarmee verbinden deze aanpassingen het microniveau direct met de ruimte die een organisatie op mesoniveau kan bieden.

5.2. Mesoniveau

Op mesoniveau vormt de afstemming tussen organisaties, teams en professionals een belangrijk aandachtspunt. Bij veel werknemers ontbrak een vaste contactpersoon die de regie voerde, het overzicht bewaakte en de verschillende betrokkenen met elkaar verbond. Re-integratieprofessionals namen deze rol geregeld over, maar kwamen vaak pas later in het proces in beeld. Hierdoor ervoeren werknemers dat zij zelf de regie moesten voeren over een traject waarin veel professionals, stappen en regels samenkwamen.

De bedrijfsarts en de re-integratieprofessional vervullen belangrijke schakelfuncties. Duidelijke richtlijnen van de bedrijfsarts ondersteunen werknemers bij het erkennen en bewaken van hun belastbaarheid. Tegelijk bieden deze richtlijnen werkgevers en re-integratieprofessionals houvast bij het aanpassen van werkzaamheden en het vormgeven van de begeleiding.

De organisatorische context begrenst echter de beschikbare mogelijkheden. Hoge werkdruk, personeelstekorten, reorganisaties en wisselingen van leidinggevend verminderen de continuïteit en beperken de tijd voor persoonlijke begeleiding. Deze omstandigheden kunnen ook de ruimte voor aangepaste taken, uren en werkplekken verkleinen. Daarmee werken ontwikkelingen op macro- en mesoniveau rechtstreeks door in het individuele re-integratieproces.

Hoewel verschillende hulpmiddelen beschikbaar zijn, kregen werknemers deze niet altijd of pas laat aangeboden. Beroepsoriëntatie, ondersteuning bij het solliciteren en een buddy op de nieuwe werkplek werden als helpend ervaren. Ook werkervaringsplekken (WEP's), vrijwilligerswerk en proefplaatsingen kunnen werknemers in staat stellen laagdrempelig werkritme op te bouwen en een nieuwe functie te verkennen. Deze vormen bieden echter niet vanzelfsprekend uitzicht op een betaalde baan.

5.3. Exoniveau

Op exoniveau ervaren zowel werknemers als re-integratieprofessionals spanning tussen de benodigde ruimte voor herstel en de eisen van wet- en regelgeving. Werknemers krijgen te maken met veel afspraken, verplichte stappen en tijdsdruk. Vooral de sollicitatieplicht veroorzaakt stress wanneer zij nog onvoldoende zijn hersteld om nieuw werk daadwerkelijk te hervatten. Ook professionals moeten binnen vaste termijnen handelen, terwijl zij tegelijkertijd een vertrouwensrelatie opbouwen en maatwerk willen bieden.

Financiële afwegingen beïnvloeden eveneens de mogelijkheden voor duurzame werkhervatting. Verschillende werknemers vonden een functie die aansloot bij hun mogelijkheden en interesses, maar die lager was ingeschaald dan hun eerdere werk. Daardoor konden of wilden zij deze functie niet altijd aanvaarden. Re-integratieprofessionals proberen werknemers te ondersteunen bij het afwegen van inkomen, gezondheid en duurzame inzetbaarheid. De financiële ruimte blijft echter begrensd, omdat werknemers hun vaste lasten moeten kunnen blijven dragen. Het behoud van inkomen tijdens het tweede spoor biedt juist ruimte om andere functies te verkennen zonder directe aanvullende financiële druk.

Ook werkgevers ervaren financiële risico's en kosten. Re-integratieprofessionals kunnen deze drempels verkleinen door werkgevers te informeren over beschikbare regelingen, waaronder de no-riskpolis. Daarnaast zien respondenten mogelijkheden in een netwerkaanpak. Betere uitwisseling tussen organisaties kan de overdracht en matching ondersteunen, kennis vergroten en de ervaren risico's van het bieden van een werkervaringsplek of functie verminderen.

5.4. Macroniveau

Op macroniveau ontstaat een duidelijke paradox. De zorg- en welzijnssector kent een grote personeelsbehoefte, terwijl werknemers in het tweede spoor moeite hebben om binnen deze sector een passende functie te vinden. Hoge werkdruk en beperkte mogelijkheden voor aangepast werk dwingen sommige werknemers buiten de sector te zoeken. Daarnaast ervaren zij dat organisaties interne kandidaten vaak voorrang geven, waardoor kandidaten uit het tweede spoor minder kansen krijgen. Re-integratieprofessionals herkennen dit beeld.

Stigma en beeldvorming vormen een aanvullende belemmering. Werknemers vrezen dat openheid over eerdere uitval hun kansen op werk verkleint. Sommigen ervaren bovendien hoe binnen organisaties over uitgevallen of re-integrerende collega's wordt gesproken. De hoge werkdruk versterkt

dit spanningsveld: collega's kunnen vrezen dat zij extra taken moeten overnemen wanneer een re-integrerende werknemer nog niet volledig inzetbaar is. Hierdoor ontstaat voor werknemers een openheidsdilemma. Openheid kan nodig zijn om werkzaamheden passend in te richten, maar kan tegelijkertijd de kans op afwijzing vergroten.

Tegenover deze belemmeringen staat de sterke bevologenheid en loyaliteit van veel werknemers in zorg en welzijn. Zij werken vaak al lange tijd in de sector, hebben hun werkzaamheden of uren eerder aangepast en blijven ook na uitval gemotiveerd om binnen de sector te werken. Juist daarom is het van belang om hun mogelijkheden niet uitsluitend vanuit bestaande functies en functie-eisen te beoordelen.

5.5. Chronosysteem

Vanuit een sociaal-ecologisch perspectief gezien verwijst het chronosysteem naar de invloed van tijd op re-integratieprocessen: zowel op het niveau van individuele trajecten als binnen de ontwikkeling van beleid en samenwerking. Re-integratie in het tweede spoor is zelden lineair; het verloop van herstel, motivatie en organisatorische prioriteiten verandert voortdurend in de tijd. Late inzet van begeleiding of een te snelle overgang naar het tweede spoor kan de kans op duurzame plaatsing verkleinen (Hippert et al., 2021; Meesters et al., 2022). Tegelijk vraagt structurele verankering van inclusieve werkpraktijken binnen organisaties om langdurige investering en continu leren (Out et al. 2020). De bevindingen in dit rapport laten zien dat dit in het kader van tweede spoor trajecten in de sector Zorg & Welzijn nauwelijks kan worden gewaarborgd. Opvallend was dat niet alleen de directe leidinggevende vaak wisselde. Ook binnen de HR-afdelingen zelf is er sprake van veel verloop. Hier hebben niet alleen de werknemers zelf last van maar ook diegenen die hen moeten begeleiden en ondersteunen in een proces dat veel van hen vraagt en dat ertoe kan leiden dat mensen een sector die kampt met grote personeelstekorten of de arbeidsmarkt zelf volledig verlaten.

Ook binnen het hier uitgevoerde actieonderzoek was juist die tijdsdimensie van belang: het netwerk ontwikkelt zich cyclisch via actieleren en reflectie, waarbij ervaringen uit eerdere fasen nieuwe interventies voeden. Afnemende continuïteit in de HR-afdelingen bood echter vaak weinig ruimte en stabiliteit voor het netwerk Community 2e spoor en de daarbinnen ontwikkelde interventies. Daarmee vormt het chronosysteem de verbindende laag tussen tijdelijke interventie en de nodige mogelijkheden voor duurzame verandering in een sector die voor grote uitdagingen staat.

5.6. Knelpunten

De belangrijkste knelpunten bevinden zich op de snijvlakken tussen de niveaus van het sociaalecologische model. Een eerste spanning bestaat tussen de herstelbehoeften van werknemers en de institutionele tijdlijn van het tweede spoor. Werknemers hebben tijd, begeleiding en ruimte nodig om hun uitval te verwerken, te herstellen en afscheid te nemen van hun eerdere werk. Tegelijk verplicht het stelsel hen om binnen vastgestelde termijnen stappen te zetten en te solliciteren. Wachtlijsten voor behandeling, keuringen en aanvragen vergroten deze spanning: de wettelijke tijd loopt door, terwijl herstel en ondersteuning vertraging oplopen.

Een tweede spanning ontstaat tussen personeelstekorten en de mogelijkheden voor re-integratie. Hoge werkdruk, bezuinigingen en reorganisaties dragen bij aan uitval en beperken vervolgens de ruimte om werknemers te laten terugkeren. Organisaties hebben personeel nodig, maar beschikken niet altijd over de tijd en capaciteit om een re-integrerende werknemer persoonlijk te begeleiden, werkzaamheden aan te passen of een passende werkplek te creëren. Daardoor worden mogelijkheden zoals jobcarving en jobcrafting nog onvoldoende benut. Tegelijk maakt de druk op teams werkgevers en collega's terughoudend, omdat nieuwe uitval de bestaande belasting verder kan vergroten.

Een derde knelpunt betreft de combinatie van complexe regelgeving, kennisverschillen en versnipperde begeleiding. Werkgevers beschikken niet altijd over voldoende kennis van het tweede spoor, terwijl werknemers juist behoefte hebben aan iemand die de regels, stappen en mogelijkheden kan uitleggen. Ook re-integratieprofessionals kunnen niet altijd alle afwegingen van arbeidsdeskundigen, bedrijfsartsen, verzekeringsartsen en het UWV overzien. Het ontbreken van een vaste contactpersoon versterkt deze versnippering. Hierdoor ontstaan onduidelijkheid, vertraging en miscommunicatie en blijven mogelijkheden soms onbenut.

Daarnaast verkleinen automatisering en digitalisering het aantal functies dat traditioneel geschikt was voor werknemers die minder belastend werk nodig hebben. Beperkte uitwisseling tussen organisaties versterkt dit probleem. Werkgevers weten niet altijd welke aangepaste of alternatieve functies andere zorg- en welzijnsorganisaties bieden. Daardoor kan het beeld ontstaan dat een werknemer niet meer binnen de sector kan werken, terwijl elders mogelijk nog passende werkzaamheden beschikbaar zijn.

Tot slot vragen de bevindingen aandacht voor de stapeling van beroepsmatige, herstel gerelateerde en privébelasting in een sector waarin het merendeel van de medewerkers vrouw is. In de

ervaringsverhalen gaat langdurige uitval regelmatig vooraf door een langer proces waarin hoge werkdruk, organisatorische veranderingen, gezondheidsproblemen en belastende omstandigheden in de privésfeer op elkaar inwerken. Deze stapeling moet niet primair worden geduid als een tekort aan individuele belastbaarheid of zelfmanagement. Juist de sociaalecologische analyse laat zien dat de beschikbare handelingsruimte van werknemers mede wordt bepaald door de inrichting van het werk, de ruimte voor herstel en aanpassing, de ondersteuning vanuit organisaties en de werking van institutionele kaders. Die structurele duiding is in zorg en welzijn bijzonder relevant: in 2023 werd ruim 80% van de banen in de gezondheids- en welzijnszorg door vrouwen vervuld; voor de sector breed rapporteert AZW voor 2025 een aandeel van 84% vrouwen, naast een hoge ervaren werkdruk en een hoger ziekteverzuim dan in andere sectoren ([Zorg en welzijn bedrijfstak met grootste aandeel vrouwen | CBS](#)).

Landelijke gegevens laten zien dat betaalde en onbetaalde verantwoordelijkheden nog steeds ongelijk zijn verdeeld. Hoewel de helft van de ouders werk én zorg voor kinderen bij voorkeur gelijk verdeelt, rapporteert slechts 9% een feitelijk gelijke verdeling; bij 48% werkt de man meer en neemt de vrouw een groter deel van de zorg voor kinderen op zich. Ook huishoudelijke taken liggen in de praktijk vaker bij vrouwen, en vrouwen geven vaker dan mannen aan regelmatig of vaak mantelzorg te verlenen. Deze patronen kunnen zich versterken door de manier waarop arbeid, roosters, kinderopvang, professionele zorg, onderwijs- en schooltijden, verlof-, inkomens- en sociale zekerheidsregelingen zijn georganiseerd. Het SCP waarschuwt dat versnipperd arbeid-en-zorgbeleid, waarin de samenhang met mantelzorg, flexibele arbeid, langdurige zorg en maatschappelijke ondersteuning onvoldoende wordt betrokken, bestaande verschillen kan bestendigen of versterken ([Werken en zorgen - Emancipatiemonito 2024 | CBS Aanbevelingen Arbeid en zorg | Sociaal en Cultureel Planbureau](#)).

Een ongelijke stapeling van verantwoordelijkheden kan bijdragen aan mentale belasting, verhoogd verzuim en verminderde duurzame inzetbaarheid en daarnaast de beschikbare tijd voor herstel in het kader van re-integratietrajecten verkleinen (Josten, Verbakel & de Boer 2022, Ervin, Taouk, Alfonzo, Hewitt & King 2022). Het handelingsperspectief voor de sector ligt dan ook zeker niet uitsluitend bij de individuele vrouwelijke medewerker. In tegen deel. Duurzame inzetbaarheid en re-integratie in zorg en welzijn vereisen integrale en systemische innovatie: interventies op micro-, meso-, exo- en macroniveau moeten in samenhang worden ontwikkeld om te voorkomen dat maatschappelijke normen, arbeidspraktijken en institutionele regelingen bestaande ongelijkheid blijven reproduceren.

5.7. Succesfactoren

Een persoonlijke en relationele benadering vormt een centrale succesfactor. Werknemers hebben behoefte aan erkenning, aandacht en begeleiding die aansluit bij hun herstel, mogelijkheden en persoonlijke situatie. Dit geldt voor leidinggevers, HR-medewerkers, verzuimcoördinatoren, re-integratieprofessionals en nieuwe werkgevers. Een veilige en vertrouwde relatie vergroot de ruimte om beperkingen en ondersteuningsbehoeften te bespreken. Dit vraagt tegelijkertijd dat werkgevers zich bewust zijn van mogelijke vooroordelen en stigma rondom uitval en re-integratie.

Maatwerk ondersteunt een duurzame opbouw van werkritme en belastbaarheid. Mogelijkheden zijn een geleidelijke uitbreiding van uren, aangepaste of anders verdeelde taken, werkervaringsplekken, vrijwilligerswerk, jobcrafting en jobcarving. Een buddy kan daarbij als laagdrempelig aanspreekpunt fungeren. Ook voldoende inkomenszekerheid is belangrijk, omdat financiële onzekerheid extra stress veroorzaakt en de ruimte voor oriëntatie beperkt.

Een gespecialiseerde professional in het tweede spoor kan kennis, continuïteit en regie bijeenbrengen. Werknemers waarderen een vaste contactpersoon die hen door het proces begeleidt, afstemt met andere betrokkenen en praktische ondersteuning biedt. Deze ondersteuning omvat niet alleen uitleg over procedures, maar ook beroepsoriëntatie, het zoeken naar vacatures en hulp bij solliciteren. Door deze expertise eerder in te zetten, kan de overgang tussen het eerste en tweede spoor zorgvuldiger verlopen.

Duurzame re-integratie vraagt daarnaast om creativiteit en het denken in mogelijkheden. Bestaande functies en functiegebouwen bieden niet altijd voldoende ruimte voor werknemers met veranderde mogelijkheden. Organisaties kunnen daarom over de grenzen van bestaande functies en de eigen organisatie heen kijken. Technologie en digitalisering kunnen functies doen verdwijnen, maar kunnen ook werkzaamheden ondersteunen en fysieke of mentale belasting verminderen. De inzet daarvan vraagt om aandacht voor de individuele werknemer en de organisatorische context.

Ten slotte vormt samenwerking tussen organisaties een belangrijke succesfactor. Een netwerk-aanpak kan kennis over procedures, regelingen, functies en werkervaringsplekken bijeenbrengen. Korte lijnen en een warme overdracht maken het mogelijk sneller te schakelen en werknemers gericht te koppelen aan passende werkzaamheden. Daarmee verbindt samenwerking de verschillende niveaus van het sociaalecologische model: zij ondersteunt de individuele werknemer, versterkt de begeleiding, vergroot de handelingsruimte van organisaties en benut kansen binnen de sectorale arbeidsmarkt.

Duurzame werkhervatting in het tweede spoor ontstaat door samenhang tussen herstel, werk, inkomen en de verschillende partijen rondom de medewerker. Succesvolle re-integratie vraagt om ruimte voor eigen regie én passende begeleiding, om afstemming tussen individuele mogelijkheden en organisatorische ruimte, en om aandacht voor zowel inkomenszekerheid als duurzame inzetbaarheid. Daarbij is het van belang dat betrokken partijen niet uitsluitend vanuit hun eigen rol, organisatie of wettelijke verantwoordelijkheid handelen, maar gezamenlijk zoeken naar wat nodig en mogelijk is om duurzame werkhervatting te realiseren.

Dit vraagt ook om creativiteit en het denken in mogelijkheden. De huidige functie of de grenzen van de eigen organisatie zouden daarbij niet vanzelfsprekend het vertrekpunt moeten zijn. Juist door taken, functies en werkplekken anders te organiseren, kunnen mogelijkheden ontstaan die binnen bestaande functieprofielen niet direct zichtbaar zijn. Technologie en digitalisering kunnen hierin ondersteunend zijn, bijvoorbeeld door fysieke of cognitieve belasting te verminderen, werkzaamheden toegankelijker te maken of medewerkers langer bij het arbeidsproces betrokken te houden. Daarmee hoeft technologische ontwikkeling niet alleen te leiden tot het verdwijnen of versmallen van functies, maar kan zij juist bijdragen aan het creëren van nieuwe mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid.

Een dergelijke benadering vraagt tegelijkertijd om sterkere samenwerking binnen het netwerk rondom de medewerker. Uit de bevindingen komt naar voren dat de afstemming tussen betrokken partijen nog te vaak versnipperd is en dat een herkenbaar aanspreekpunt ontbreekt dat het overzicht bewaart, verbinding legt tussen partijen en waar nodig regie voert op het proces. Dit vraagt niet alleen iets van individuele professionals, maar ook van directies, beleid en HR: zij moeten ruimte en mandaat creëren om deze verbindende rol daadwerkelijk te kunnen vervullen.

Meer structurele samenwerking tussen organisaties kan bovendien het aantal beschikbare mogelijkheden voor tweede-spoortrajecten vergroten. Wanneer werkgevers beter zicht hebben op elkaars functies, werkplekken en mogelijkheden voor aanpassing of uitwisseling, hoeft uitval uit een specifieke functie of organisatie niet automatisch te betekenen dat iemand geen perspectief meer heeft binnen de sector. Juist tussen zorg- en welzijnsorganisaties binnen een arbeidsmarkt-regio kan het delen van kennis, werkplekken en functie- of taakmogelijkheden nieuwe perspectieven openen. Een netwerkgerichte aanpak, waarin organisaties niet alleen binnen de grenzen van de eigen organisatie zoeken maar gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor duurzame werkhervatting, kan daarmee een belangrijke succesfactor vormen.

Effectieve tweede spoor trajecten vragen dus niet alleen om begeleiding van de individuele medewerker, maar om het vergroten van de handelingsruimte rondom die medewerker. Dat betekent: grenzen tussen functies en organisaties durven loslaten, technologische en organisatorische mogelijkheden benutten, kennis en werkplekken delen en de samenwerking tussen betrokken partijen structureel organiseren. Duurzame re-integratie wordt zo niet uitsluitend een individuele zoektocht naar een passende werkplek, maar een gezamenlijke opgave waarin het netwerk actief mogelijkheden creëert die binnen afzonderlijke organisaties of bestaande functies niet vanzelfsprekend beschikbaar zijn.

6 Literatuur

CBS (2024). [Werken en zorgen - Emancipatiemonitor 2024 | CBS](#).

CBS (2024). [Zorg en welzijn bedrijfstak met grootste aandeel vrouwen | CBS](#).

Ervin, J., Taouk, Y. Alfonzo, L.F., Hewitt, B. & King, T. (2022). Gender differences in the association between unpaid labour and mental health in employed adults: a systematic review. *Lancet Public Health*. 2022 Sep;7(9):e775-e786. DOI: 10.1016/S2468-2667(22)00160-8

Hippert., H., ten Hoeve, Y., de Ruig, L. & Engelen, M. (2021). Hoe kan re-integratie tweede spoor een succes zijn? Kennissynthese re-integratie tweede spoor. Leiden: De Beleidsonderzoekers

Josten E.J.C., Verbakel E., de Boer A.H. (2024). A longitudinal study on the consequences of the take-up of informal care on work hours, labour market exit and workplace absenteeism due to illness. *Ageing and Society*;44(3):495-518. doi:[10.1017/S0144686X22000204](#)

De Boer, A., Merens, A., Portegijs, W. (2024). [Aanbevelingen Arbeid en zorg | Sociaal en Cultureel Planbureau](#).

De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. [https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011](#).

Meesters, Y., Ferwerda, M., Reneman, M. Sordrager, B. (2022). [Tweede spoorkan eerstespoor laten ontsporen | TBV – Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde | Springer Nature Link](#) 30, 35–37 (2022).

Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). (z.d.). Reintegreren in ander werk: spoor 1 en 2. [https://www.uwv.nl/nl/ziek/re-integratie/spoor-1-2-andere-functie](#).

Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). (2022). [werkwijzer-poortwachter.pdf](#).

Van Eersel, J. H. W., Hulshof, I. L., van Os, L. S., Smid, G. E. & Boelen, P. A. (2026). Health loss-related grief and coping among sick-listed employees: Psychometric evaluation of the Health Impairment Grief Scale. *Disability and Rehabilitation*, 1-13. [https://doi.org/10.1080/09638288.2026.2624530](#).

Van Eersel, J.H.W. & Dreezens, E. (2025). Functie elders. *Loopbaanvisie*, 2025 (4), 20-25. [https://www.loopbaan-visie.nl/2025/10/21/duurzame-inzetbaarheid-oktober-2025/](#).

Out, M., Haenraets, R., Andriessen, S., & Stavenuiter, M. m.m.v. Tara Jibodh, Leyla Reches) (2020). [Werk voor iedereen: baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie - Verwey-Jonker Instituut](#), Utrecht. Verwey-Jonker instituut.

Wieldraaijer, E. (2025). *Terugkeer naar werk in Europa bij ziekte en/of arbeidsongeschiktheid*. Arbeidsdeskundig Kennis Centrum.

COLOFON

Auteurs:	R. Jonker, MSc Dr. I. Schell-Kiehl G. B. Verwajen, MSc H. Bakker, MSc
Met medewerking van	Dr. M.M.J. Stavenuiter
Omslag	AdobeStock, 2162785672, Breezze
Opmaak	B. de Bruijn
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Giessenplein 59-C 3522 KE Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, oktober 2026

ISBN: 978-94-6409-457-2

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.
Partial reproduction of the text is allowed, on the condition that the source is mentioned.