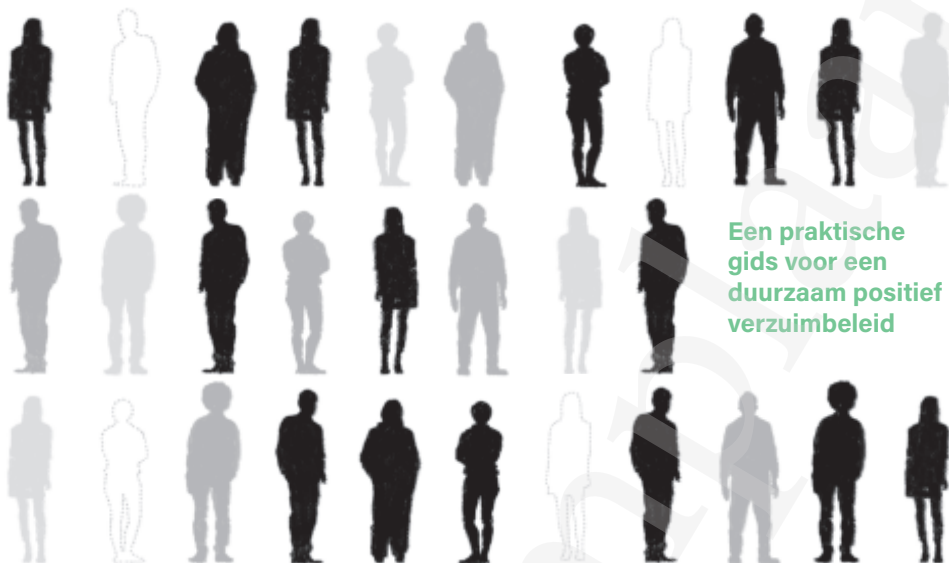


Verzuim
Maak er werk van!



Een praktische
gids voor een
duurzaam positief
verzuimbeleid

VERZUIM

MAAK ER WERK VAN!

BART TEUWEN



NIEUWE
EDITIE

P E L C K M A N S

INLEIDENDE BRIEF

Ik houd me al mijn hele carrière bezig met verzuim. Als huisarts heb ik vijf jaar patiënten ontvangen en stond ik aan de beoordelende kant. Vervolgens ben ik mij gaan richten op verzuimbegeleiding bij bedrijven in Nederland. Daar heb ik veertien jaar gewerkt als arbeidsarts, waarvan een aantal jaren als directeur van een arbodienst, die u in België kunt vergelijken met een externe dienst voor preventie en bescherming. Zo heb ik kunnen ervaren wat wel werkt en niet werkt. Sinds 2016 sta ik aan het hoofd van Certimed, marktleider in België op het vlak van medische controles.

Als verzuimexpert heb ik dus een brede ervaring in de zorg. Eerst als huisarts, daarna als arbeidsarts. Vandaag begeleid ik organisaties op het vlak van ziekteverzuim in een brede waaier aan sectoren: zorg, onderwijs, overheid, industrie, dienstensector, ... Toon me uw verzuimcijfers, en ik vertel u hoe gezond uw organisatie is.

Als verzuimexpert bij Mensura is het mee mijn taak om die inzichten verder uit te dragen. Mensura zet in op het voorkomen en verlagen van werkverzuim. Dit visieboek bevat onze visie op verzuim.

De tijd dat verzuim uitsluitend een hr-aangelegenheid was, is definitief voorbij. Het voorkomen van verzuim en het bevorderen van inzetbaarheid is ieders verantwoordelijkheid. Met onze visie willen we ook bedrijfsleiders en elke coach en leidinggevende bereiken en inspireren om mee te bouwen aan een duurzaam positief verzuimbeleid.

“Het verzuimpercentage in België schuurt tegen de 6,5 procent per honderd werkdagen aan.”

Het verzuimpercentage in België schuurde in 2024 tegen de 6,5 procent per honderd werkdagen aan.¹ Dat betekent een stijging met maar liefst 20 procent in vergelijking met vijf jaar geleden. De bestaande recepten slagen er blijkbaar niet echt in om het verlossende antwoord te leveren.

*“Verzuim wordt stilaan onbetaalbaar
voor de samenleving.”*

Wie ziek is, is ziek. Maar in elke verzuimstatistiek zitten er flink wat verzuimdagen die voortkomen uit een keuze voor een bepaald gedrag. Bijvoorbeeld: een medewerker kiest ervoor om de duur van het ziektebriefje uit te doen, een medewerker moet voor een ziek kind zorgen en meldt zich daarom zelf maar ziek, of een werkgever kiest ervoor om pas in dialoog te gaan met de medewerker op het moment dat die een ziektebriefje bezorgt... Deze gedragsmatige benadering vormt een rode draad in onze visie op verzuim. Het idee voor deze gedragsmatige visie op verzuim, is geleend van de Nederlandse consultant Falke & Verbaan, en hebben we aangevuld met nieuwe inzichten.

“Ziekte overkomt u, verzuim is een keuze.”

Door verzuim als een gedrag te zien, wordt het uit de medische sfeer gehaald. Dat is voordelig. Zolang het over ziekte gaat, heeft u als werkgever geen stem. Dat is het terrein van de arts. Maar over gedrag in de werkrelatie kunt u met een medewerker wel in dialoog gaan.

We moeten af van het idee dat medewerkers zich eerst ziek moeten melden om een gesprek te krijgen. In een veilige omgeving kan op warm-zakelijke manier over verzuim gepraat worden.

*“Als u onze visie volgt, kiest u samen met
de medewerker voor inzetbaarheid.”*

¹ (SD Worx 2025)

De visie in dit boek is die van een duurzaam positief verzuimbeleid. Dat is een organisatiebeleid dat focust op inzetbaarheid als doel en vertrouwen als middel.

De methode steunt op een combinatie van een warme, open dialoog en duidelijke afspraken waarop strikt wordt toegezien. Het verzuimbeleid zal duurzame resultaten opleveren als deze warm-zakelijke dialoog duurzaam wordt aangehouden.

De boodschap is om meer te investeren in onderling vertrouwen. Onderzoek de mogelijkheden tot aangepast werk en nodig medewerkers uit om vooraf klachten te komen bespreken. Naarmate u daarin maturiteit opbouwt, zal u vaker kunnen voorkomen dat de medewerker een doktersbriefje indient.

Een kant-en-klaar verzuimbeleid bestaat niet. Verzuim duurzaam positief aanpakken vraagt tijd én maatwerk. Ik leg de evolutie naar een duurzaam positief verzuimbeleid stap voor stap uit: van de eerste procedures, naar een coherent beleid, vervolgens naar een positief verzuimbeleid, en uiteindelijk naar een positief en duurzaam verzuimbeleid.

De ene fase bouwt voort op de andere. Uw verzuimbeleid is duurzaam positief van zodra iedere werknemer actief meewerkt bij de uitrol van een duurzaam onderbouwd welzijnsbeleid. Daarin staan gezondheid, vitaliteit en veerkracht centraal.

***“Bouw samen aan een duurzaam
positief verzuimbeleid.”***

De eerste editie van dit boek kwam tot stand tijdens een periode waarin onze samenleving een van de sterkste systeemschokken van de laatste honderd jaar doormaakte. De aanpak van de COVID-19-crisis heeft bewezen dat werkgever en werknemer wel degelijk in dialoog kunnen gaan over aangepast werk en over inzetbaarheid. Deze waardevolle ervaring nemen we mee in deze nieuwe, geactualiseerde editie. We hebben ook nieuwe statistieken en studies toegevoegd en bespreken de gevolgen van de nieuwste en aankomende wetgeving op uw verzuimbeleid. Er zijn ook enkele nieuwe thema's toegevoegd, geïnspireerd door de vele positieve reacties die we sinds de vorige editie hebben ontvangen.

Hoofdstuk 1 gaat over gezonde redenen om ongezond verzuim aan te pakken.

Hoofdstuk 2 gaat over wat er mogelijk wordt wanneer u verzuim en inzetbaarheid als gedrag leert zien.

Hoofdstuk 3 gaat over werken aan inzetbaarheid en het herkennen van verzuimtriggers in de werkrelatie en daarbuiten.

Hoofdstuk 4 bespreekt drie sleutels voor succes, die uw verzuimbeleid vleugels geven.

Hoofdstuk 5 bespreekt de evolutie van een embryonaal verzuimbeleid naar een duurzaam positief verzuimbeleid en de opeenvolgende fases in uw maturiteit.

Hoofdstuk 6 brengt drie praktijkcases die de theorie uit de vorige hoofdstukken illustreren en concreet laten zien hoe organisaties hun verzuimbeleid in de praktijk verbeteren.

Een duurzaam positief verzuimbeleid heeft tijd nodig om te groeien. U meet het verzuimgedrag om het verzuimbeleid te ondersteunen. U kijkt naar mogelijkheden en kiest voor een positieve aanpak. En u combineert hard en zacht. Het luisterende oor wordt aangevuld met duidelijke afspraken. Inspiratie en bijstand gaan samen met duidelijke procedures, rollen en verantwoordelijkheden.

Een onderneming die belang hecht aan talent, werkt op een warm-zakelijke manier aan een visie en een positief beleid rond verzuim.

Bart Teuwen



Voor wie is dit boek bestemd?

Met dit boek willen we alle beslissers in een organisatie bereiken, van CEO's en C-levelmensen tot bedrijfsleiders van kmo's. Elk beleid begint immers aan de top. We willen iedereen inspireren om te investeren in een duurzaam positief verzuimbeleid. En het is mee aan hr en de lijnmanagers om de top van het belang daarvan te overtuigen.

Dit visieboek is dus ook bestemd voor hr-stafmedewerkers en de mensen die in de praktijk het verzuim moeten opvangen, de vooruitziende hr-coaches en lijnmanagers die op zoek zijn naar bijkomende overtuigende argumenten en methoden om via een beleidsmatige aanpak te werken aan inzetbaarheid.

INHOUD

Inleidende brief	5
1 Wereld van verzuim	13
▪ De tol die uw organisatie betaalt	14
▪ De tol die de maatschappij betaalt	23
▪ De impact van socialisering	29
▪ Sneller meer aandacht voor re-integratie	33
▪ De medicalisering van verzuim	37
▪ Zin en onzin van controlegeneeskunde	43
2 Geef kleur aan uw verzuim	47
▪ Klassieke kleuren van verzuim: wit, zwart, grijs en roze	48
▪ Verzuim is een keuze, inzetbaarheid ook	50
▪ Verzuimen als werkgever	55
▪ Aanbevolen gedrag als werkgever	57
▪ Nieuwe verzuimkleuren	61
3 Van verzuimtriggers naar positieve handvatten	65
▪ Mix van invloeden	66
▪ Individueel	68
▪ Thuissituatie	73
▪ Waarden en normen	76
▪ Maatschappelijk	78
▪ Werkgerelateerd	82
▪ De 5 A's / Arbeidsvoorwaarden	83
▪ De 5 A's / Arbeidsorganisatie	87
▪ De 5 A's / Arbeidsinhoud	89
▪ De 5 A's / Arbeidsomstandigheden	94
▪ De 5 A's / Arbeidsverhoudingen	95

4 Drie sleutels tot succes **101**

- Sleutel 1 / Wees ambitieus in uw verzuimbeleid, maar geef uw organisatie de tijd om te groeien 103
- Sleutel 2 / Objectiveer de impact van uw verzuimbeleid en uw maatregelen 106
- Sleutel 3 / Hanteer een warm-zakelijke aanpak als fundament van uw verzuimbeleid 113

5 In vier fases groeien naar een duurzaam positief verzuimbeleid **115**

- Evolutie in maturiteit 116
- Fase 1 / Verzuimprocedures 118
- Fase 2 / Verzuimbeleid 126
- Fase 3 / Positief verzuimbeleid 132
- Fase 4 / Duurzaam positief verzuimbeleid 139
- Vijf stappen om in elke fase te herhalen 142

6 Drie praktijkcases **145**

- Case Wilms / Verzuim slim aanpakken als kmo 146
- Case Stad Diest / Datagedreven en gestructureerde verzuimaanpak 150
- Case i-mens / De werkgever als promotor van werkgeluk 154

Epiloog **159**

Woord van dank **162**

Bibliografie **163**

1

WERELD VAN VERZUIM

DIT HOOFDSTUK GAAT OVER VERZUIMCIJFERS DIE DE PAN UITSWINGEN, GEZONDE REDENEN OM VERMIJDBAAR VERZUIM AAN TE PAKKEN, DE MEDICALISERING VAN VERZUIM EN DE ZIN EN ONZIN VAN CONTROLEGENEESKUNDE.

De tol die uw organisatie betaalt

Elke dag van verzuim veroorzaakt in de organisatie directe en indirecte kosten zonder dat daar inkomsten tegenover staan. Die kosten stapelen zich makkelijk op, door zaken die de rekening doen aandikken, zoals bijvoorbeeld het loon dat gedurende een tijdje wordt doorbetaald, mogelijke vervangingskosten, overuren, inzet van externe krachten, opleidingskosten, extra selectie en werving, productie en kwaliteitsverlies, fouten en verloren taken.

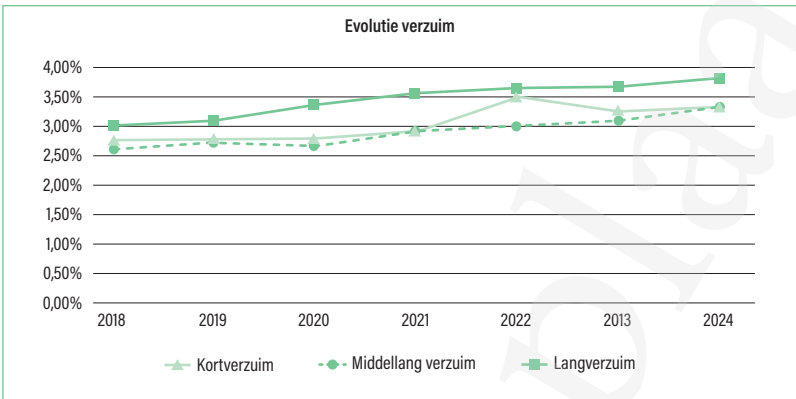
Zodra meer medewerkers afwezig blijven, zorgt dat voor allerlei praktische problemen. Andere medewerkers moeten het werk opvangen en raken mogelijk gefrustreerd. Processen kunnen beginnen haperen. Houd ook maar rekening met mogelijke negatieve effecten op de bedrijfscultuur. Voor u er erg in heeft, gaan mensen verzuim vanzelfsprekend vinden en wordt hun gedrag bijna als normaal ervaren, hetgeen voeding geeft aan een verzuimcultuur. Die fall-outeffecten tonen zich niet altijd rechtstreeks, maar vaak vertraagd en onderhuids.

"Hoeveel euro kost het verzuim in uw organisatie?"

In 2024 waren Belgische werknemers gemiddeld 12,56 dagen afwezig.¹ Dat blijkt uit cijfers van hr-dienstverlener SD Worx. In 2023 lag het gemiddelde op 12,1 dagen en in 2022 op 12,7 dagen. Het totale verzuimpercentage steeg de laatste vijf jaar met ongeveer 20 procent. Dat percentage weerspiegelt hoeveel dagen de medewerker ziek was per honderd te presteren dagen. In 2024 meldde de Belg zich 6,54 van honderd te werken dagen ziek.² Dat cijfer representeert een gemiddelde Belg werkzaam in een gemiddelde privéonderneming. Om de situatie in uw eigen organisatie te beoordelen zet u uw cijfers best af tegen een vergelijkbare organisatie van vergelijkbare grootte in de eigen sector. Let wel op om appels met appels te vergelijken: hoe u cijfers registreert, heeft een impact op de cijfers.

1 (SD Worx 2025)

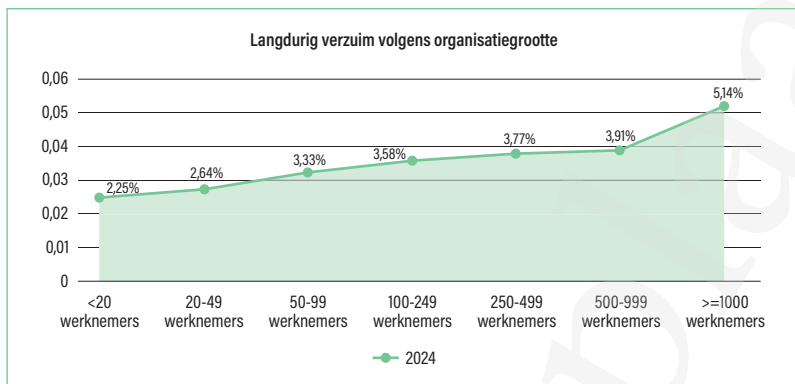
2 (SD Worx 2025)



Bron: Ziekteverzuim in België 2024, SD Worx

De algemene stijging van het totale verzuimpercentage heeft vooral te maken met de gestage toename van het langdurig verzuim. Dat is het verzuim van meer dan één jaar. In 2024 lag dat langdurig ziekteverzuim op 3,75 procent. Van elke honderd dagen gingen er dus 3,75 verloren aan langdurig verzuim. Op vijf jaar is het langdurig verzuim in België met maar liefst 11 procent toegenomen. Het kortverzuim steeg in diezelfde periode met 17,5 procent. Het aandeel langdurig zieken binnen de bevolking op actieve leeftijd blijft maar toenemen. In absolute cijfers waren er in 2023 maar liefst 526.507 mensen langer dan één jaar afwezig wegens ziekte (zelfstandigen en loontrekkenden samen). Het jaargemiddelde in 2023 van het aantal inwoners in België op arbeidsleeftijd (tussen 20 en 64 jaar gerekend) bedroeg 6.742.742.³

“Van elke 100 werkdagen gaan er 3,75 procent verloren aan langdurig verzuim.”



Bron: Ziekteverzuim in België 2024, SD Worx

De cijfers van SD Worx bevestigen ook dat steeds meer medewerkers zich langduriger ziek melden.⁴ In 2024 zat 13,34 procent van de medewerkers in de Belgische privésector tussen een maand en een jaar thuis wegens ziekte.⁵ Vijf jaar geleden, in 2019, was dat percentage 12,5 procent.⁶ Grote organisaties met meer dan 1000 medewerkers tellen bijna dubbel zoveel langdurige ziekteverzuimers dan kleine organisaties met minder dan twintig medewerkers.

War for talent en het federale regeerakkoord⁷

Onze samenleving vergrijst, en dat heeft een duidelijke impact op de arbeidsmarkt en het personeelsbestand van veel bedrijven en organisaties. In de komende jaren zullen steeds meer babyboomers de arbeidsmarkt verlaten. Om de instroom van nieuwe medewerkers te garanderen en vacatures in te vullen, wordt vaak gerekend op het activeren van werkzoekenden. Toch is er nog een andere belangrijke groep die kansen biedt: momenteel verkeren meer dan een half miljoen mensen op arbeidsleeftijd in ons land in het stelsel van invaliditeit. Vanuit dat statuut mogen zij geen enkele vorm van werk verrichten.

Met de juiste juridische modernisering, op maat gemaakte begeleiding en aangepast werk moet het mogelijk zijn om een deel van deze mensen opnieuw een zinvolle en actieve rol in de samenleving te laten vervullen.

⁴ (SD Worx 2020)

⁵ (Rapport SD Worx 2025)

⁶ (SD Worx 2020)

⁷ (Federale regering 2025)