



Businesscase

Benader verzuimpreventie via de achterkant



Landelijk Instituut
Sociale Zekerheid

Grip door ontwikkeling

Analyse & Advies | Opleiding & Training

Businesscase: benader verzuimpreventie via de achterkant

Aan de achterkant van een verbeterproces beginnen klinkt tegennatuurlijk. Bij preventie is dat zeker zo: ongewenste dingen voorkomen doe je natuurlijk aan de voorkant. Toch ligt dit bij preventie van verzuim en arbeidsongeschiktheid – ook bekend als duurzame inzetbaarheid bevorderen – anders.

Hier is op dit moment juist alle reden om aan de achterkant te beginnen, dat wil zeggen bij het oplossen van bestaande verzuim- en arbeidsongeschiktheidsdossiers. Sterker nog: door deze route te kiezen, heb je een ijzersterke businesscase.

Tegen de stroom inroeien?

Waarschuwing vooraf: om deze route te bewandelen moet je stevig in je schoenen staan. Als je dingen anders doet dan in jouw omgeving gebruikelijk is, kun je het gevoel krijgen dat je tegen de stroom in roeit. In het specifieke geval van verzuimpreventie kun je bovendien kritiek verwachten die dit gevoel nog versterkt. Want als de vloer blank staat, ga je toch zeker niet dweilen maar de kraan dichtdraaien?

Voor je voor jouw organisatie de route via de achterkant overweegt, wil je dus zeker weten (lees: hard kunnen maken) dat de route via de voorkant niet goed werkt. Een goede reden om die route eens onder de loep te nemen: wat gebeurt daar en hoe effectief is het?

De klassieke instrumenten zijn impopulair

Op de route aan de voorkant vind je allereerst de klassieke preventieve instrumenten uit de Arbeidsomstandighedenwet, zoals de RI&E en het plan van aanpak ([artikel 5](#)), het PAGO/PMO ([artikel 18](#)), de preventiemedewerker ([artikel 13](#)) en toegang tot de bedrijfsarts voor preventief advies ([artikel 14 lid 1 sub c en lid 2 sub e](#)).

Ze vormen de gereedschapskist en het werkterrein van in- en externe arbodeskundigen. Veel bedrijven ervaren het werken met deze instrumenten als een verplichte exercitie die je moet afvinken om boetes te voorkomen. Ze maken er weinig werk van en doen nog minder met de bevindingen. Andere doen helemaal geen moeite, negeren de verplichtingen en nemen het risico van boetes op de koop toe.

De RI&E viert een wat treurig jubileum

Voorals de RI&E laat goed zien wat de stand van zaken is. Dit instrument bestaat nu 20 jaar en is bedoeld als (onmisbaar) fundament voor preventief beleid.

Toch is het nooit een echt succes geworden. Volgens [de laatste cijfers](#) schommelt het aantal bedrijven met een RI&E rond de 55% en heeft slechts 35% een RI&E die werkelijk alle aanwezige risico's analyseert en evalueert. Ook verzuimt zo'n 15% van de bedrijven mét RI&E om ook een plan van aanpak te maken. Dan kun eigenlijk net zo goed niets doen. Het RI&E-jubileum is een treurige aangelegenheid met een halfllege feestzaal.

HR kiest voor alternatieve routes

Andere instrumenten die je aan de voorkant aantreft zijn aanzienlijk jonger dan de RI&E. De laatste 15 jaar is een trend waarneembaar waarbij bedrijven investeren in programma's voor duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, persoonlijke veerkracht en eigen regie van werknemers. De focus ligt vaak op [amplitie](#): het (verder) versterken van gezondheid, welbevinden en bevlogenheid, vanuit de gedachte dat het belangrijk is meer aan preventie te doen.

Bedrijven lijken hierbij bewust of onbewust te kiezen voor een andere aanpak dan die van de klassieke arbo-instrumenten. Je ziet hier doorgaans ook een andere partij als aanjager optreden. In plaats van de eerder genoemde in- en externe arbodeskundigen staat de afdeling HR aan het roer. Vanuit het oogpunt van preventie zijn arbo en HR zo in veel bedrijven gescheiden werelden geworden, met elk hun eigen aanpak en instrumenten.

Meerdere wegen naar Rome? Nou, nee

Vanuit meerdere invalshoeken aan preventie werken hoeft in theorie geen probleem te zijn. Meerdere wegen leiden naar Rome, zegt het spreekwoord. En als ze elkaar goed aanvullen, kun je uiteindelijk tot een mooi resultaat komen. Helaas is dat niet wat we in de praktijk zien. [Volgens het CBS](#) ligt het verzuim van de BV Nederland al sinds 2017 (4,1%) structureel boven de scheidslijn van gemiddeld 4%. In 2019 (4,4%) lag het voor het laatst onder de grens van gemiddeld 4,5% en in 2021 (4,9%) voor het laatst onder die van gemiddeld 5%. In het griepseizoen kwam het de laatste 3 jaar steeds op 5,5% of hoger uit. En dit zijn nog maar de gemiddelden van alle bedrijven samen.

In de praktijk zijn de percentages in diverse sectoren beduidend hoger, met de zorg, waterbedrijven & afvalbeheer, industrie, de overheid en het onderwijs als trieste koplopers (10% - > 12% is geen uitzondering). Daarnaast maskeren de gemiddelden de grote verschillen tussen kleine en grote bedrijven. In het tweede kwartaal van 2024 had de laatste groep met 5,9% ruim twee keer zo veel verzuim als de eerste (2,4%). In het eerste kwartaal waren de verschillen met 6,5% versus 2,5% zelfs nog groter.

We hebben nog geen antwoord op grote stressfactoren

Het meeste verzuim ontstaat sinds jaar en dag door tijdelijke griep- en verkoudheidsklachten. Het structurele probleem zit dan ook bij aandoeningen die een continue onderstroom van langdurig verzuim en uiteindelijk WIA-instroom veroorzaken.

Die instroom in de WIA loopt al sinds 2015 op. Psychische klachten staan hier al jaren op ruime afstand van andere aandoeningen: ze zijn verreweg de grootste bron van beroepsziekte en WIA-instroom. Volgens cijfers van UWV ging het in de eerste acht maanden van 2023 om 60% (!) van de nieuwe WIA-uitkeringen. Dit beeld komt overeen met de sterke toename van psychische aandoeningen bij volwassenen die het Trimbos Instituut in 2022 signaleerde. Volgens onderzoek van het RIVM en TNO nemen de risico's de komende 20 jaar verder toe als gevolg van structurele maatschappelijke ontwikkelingen die de kans op werkstress vergroten.

Denk aan de vergrijzende beroepsbevolking, de combinatie van werk en mantelzorg, tekorten op de arbeidsmarkt, flexibilisering, de toename van platformwerk, de opkomst van kunstmatige intelligentie, hybride werken en ervaren prestatiedruk.

Ook fysieke klachten zijn nog lang niet uitgebannen

Veel van deze factoren zijn niet alleen een bron van stress en psychische klachten. Ze hebben ook grote negatieve invloed op verzuimoorzaak nummer 2: fysieke klachten. Ik pik er drie uit:

- **Bij een vergrijzende beroepsbevolking** zijn er meer werkenden met een verhoogde kans op slijtageklachten die gedurende het werkende leven problematisch worden. De stijgende AOW-leeftijd versterkt dit effect nog: als mensen steeds langer moeten werken, verlengt dat de periode waarin het risico op problematische slijtage het grootst is.

- **Door de tekorten op de arbeidsmarkt** ligt intensivering van het werk op de loer: een relatief kleinere groep mensen moet harder werken om aan de vraag te voldoen. Dit vergroot niet alleen de kans op hoge werkdruk, maar ook die op lichamelijke overbelasting.
- **Flexibilisering van de arbeidsmarkt** vergroot niet alleen de kans op stress, maar ook die op hoge fysieke belasting. Veel bedrijven kloppen voor het meest zware en risicovolle werk bij voorkeur aan bij gespecialiseerde aanbieders van flexwerk. Het fysiek belastende werk in ons land concentreert zich zo steeds meer bij de groeiende groep werkenden die actief is via flexibele contracten en online platforms.

Preventie is toe aan een andere aanpak

De hoge verzuim- en arbeidsongeschiktheidsniveaus die we nu al jaren zien, wijzen erop dat de huidige preventie niet effectief is. De optelsom van de klassieke arbo-instrumenten en nieuwere HR-programma's duurzame inzetbaarheid en amplitie geeft dus niet de gewenste resultaten, integendeel zelfs.

Dé manier om die resultaten beter te krijgen is het analyseren van verzuimoorzaken. Want als je weet waarom werknemers uitvallen, kun je daar behalve curatief ook gericht preventief op inspelen. Je komt te weten waar de gaten in je preventieve aanpak zitten, zodat je die kunt repareren.

Het is nog wettelijk verplicht ook

Het opsporen en gericht repareren van gaten in de preventie is niet alleen een logische aanpak. Het is ook precies wat de Arbeidsomstandighedenwet voorschrijft. En dat niet op één, maar twee plekken!

- **Artikel 3 lid 4:** 'De werkgever toetst het arbeidsomstandighedenbeleid regelmatig aan de ervaringen die daarmee zijn opgedaan en past de maatregelen aan zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring daartoe aanleiding geeft.'
- **Artikel 5 lid 4:** 'De risico-inventarisatie en -evaluatie wordt aangepast zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring, gewijzigde werkmethoden of werkomstandigheden of de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening daartoe aanleiding geven.'

Een kwestie van gezond verstand

Verzuim is vanzelfsprekend een heel belangrijke ervaring met het arbobeleid. Bij de huidige stand van het verzuim in ons land is het misschien zelfs wel de belangrijkste. Je hoort op zijn minst te analyseren of er werkgebonden oorzaken zijn waar de werkgever mee aan de slag moet.

Daarnaast is het gezien de grote kostenrisico's verstandig om te kijken of er oorzaken zijn die buiten het werk liggen, maar die de werkgever wel positief kan beïnvloeden. Goed naar de achterkant kijken is bij nader inzien dus helemaal geen gek of tegendraads idee. Het is gewoon wettelijk verplicht en een kwestie van gezond verstand.

Verzuim is de ideale ingang

Bijkomend voordeel is dat je met deze aanpak een urgent financieel probleem aanpakt, want verzuim en arbeidsongeschiktheid kosten bakken met geld. In de eerste twee ziektejaren maken de verplichte loondoorbetaling, ziektebegeleiding, re-integratie, gemiste omzet en vervangingskosten een zieke werknemer al snel 4x zo duur als normaal.

Volgt daarna instroom in de WGA, dan komt hier voor middelgrote en grote werkgevers nog een kostenrisico van meerdere tonnen bij. Dat is aanzienlijke financiële pijn die bij iedere organisatie een gevoel van urgentie zou moeten geven, want hij beperkt de ruimte om te ondernemen en bedreigt de winstgevendheid. Door het verzuim te beperken, speel je direct in op dit urgentiegevoel. Het is de ideale ingang, want dáár zit de pijn.

Maak de klassieke én de nieuwe aanpak beter

Je moet wel goed beseffen dat het de achteringang is. Uiteindelijk moet je naar de voorkant, want anders dweil je met de kraan open. Bij die voorkant kom je door informatie uit de verzuimbegeleiding consequent te vertalen naar preventieve maatregelen.

Bijvoorbeeld door te analyseren wat de meest voorkomende verzuimoorzaken zijn en die informatie te verwerken in de RI&E en het plan van aanpak. En door de uitkomsten bij deze instrumenten vervolgens als onderlegger te gebruiken voor HR-programma's voor duurzame inzetbaarheid en amplitie. Zo maak je zowel de klassieke arbo-aanpak als de nieuwere HR-aanpak beter. Dit zijn op zich allebei goede ideeën. Zolang ze losstaan van elkaar en van de

verzuimrealiteit, zullen ze echter nooit effectief zijn. Je moet naar een situatie waarin deze elementen elkaar versterken.

Een ijzersterke businesscase

Het mooie is: door verzuim op te lossen, realiseer je een enorme besparing op de bedrijfslasten. Dat vrijvallende kapitaal kun je vervolgens samen met de opgehaalde informatie investeren in betere preventie. Als dat geen ijzersterke businesscase is!