



In verzuimland is de werkgever altijd de Sjaak

Wie steevast de rekening betaalt, kan maar beter de regie nemen



Landelijk Instituut
Sociale Zekerheid

Grip door ontwikkeling

Analyse & Advies | Opleiding & Training

Toen ik onlangs een kritisch artikel publiceerde over de [Ctrl-Alt-Delete cyclus bij arbodienstverlening](#), kreeg ik heel wat reacties. Velen herkenden het beeld van bedrijven die bij gebrek aan eigen expertise eens in de 3 à 4 jaar overstappen naar een andere arbodienstverlener, omdat de voorgaande niet de gewenste resultaten boekte. En ook dat van arbodienstverleners die niet de werkelijke behoeften van hun klant te vervullen en alleen stipt de processtappen uit de Wet verbetering Poortwachter volgen.

Ik kreeg ook kritiek. Met mijn pleidooi voor meer eigen expertise bij werkgevers sloeg ik de plank volledig mis, meende iemand. Want noch de werkgever, noch diens arbodienst kan in zijn eentje het verzuim verlagen, ze moeten het samen doen. Met dat laatste ben ik het volkomen eens. Het is alleen geen argument tegen, maar juist vóór eigen expertise. Om een heel simpele reden: werkgevers zijn bij falend verzuim- en re-integratiebeleid altijd de Sjaak, omdat zij de rekening betalen. En wie steevast degene is die zijn portemonnee mag trekken, kan in de samenwerking maar beter de regie nemen. Dat laatste kan echter alleen als je over voldoende expertise beschikt!!

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?

Het is hoe ons stelsel is ingericht

Als ik zeg dat werkgevers altijd de Sjaak zijn en de rekening betalen, bedoel ik dat ons stelsel voor verzuim en arbeidsongeschiktheid zo is ingericht. Het enige dat varieert is of de werkgever individueel of collectief wordt belast. Ga maar na:

- Werkgevers zijn individueel verantwoordelijk voor loondoorbetaling, begeleiding en re-integratie bij verzuim (tot 2 of bij een loonsanctie 3 jaar).
- Ze zijn collectief of (deels) individueel verantwoordelijk voor de uitkering bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (tot 10 jaar).
- Tot slot zijn ze collectief verantwoordelijk voor de uitkering bij volledige arbeidsongeschiktheid en bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid na de eerste 10 jaar (tot de AOW-leeftijd).

Altijd is ook écht altijd

Als ik 'altijd' zeg, bedoel ik ook echt altijd. Want vergis je niet: het bovenstaande geldt ook voor noodgrepen wegens falende overheidsuitvoering, zoals [WIA-voorschotten](#) en de [tijdelijke regeling WIA 60-plus](#). De kosten hiervan gaan via de premie voor het Arbeidsongeschikheidsfonds (Aof) naar alle werkgevers samen. Verder geldt het in situaties waarin andere partijen met succes hun eigen schadelast beperken. Zoals wanneer een verzekeraar erin slaagt een werknemer met een WGA-uitkering door een [herbeoordeling](#) te laten uitstromen naar de IVA. Ook dan gaan de kosten van de uitkering via de Aof-premie naar alle werkgevers samen.

Denk in belangen

Mijn stelling is dat wanneer jij altijd de rekening betaalt, het onverstandig is om je portemonnee volledig uit handen te geven in de verwachting dat een ander voor jou de kosten gaat beperken. Natuurlijk moet je anderen vragen om je bij je verzuimaanpak te helpen: je kunt het niet alleen en op diverse punten mag het zelfs niet eens. Maar het is wel verstandig om je af te vragen welke belangen en prikkels beoogde samenwerkingspartners hierbij ervaren. En in hoeverre deze wel en niet overeenstemmen met die van jou. Ik noem dat 'denken in belangen'.

Enkele belanghebbenden op een rij

Wie heeft welk belang als het gaat om sociale zekerheid en duurzame inzetbaarheid? Laten we eens enkele belangrijke belanghebbenden op een rij zetten:

- **Overheid:** de sociale zekerheid is het meest stabiel verankerd als werknemers in een vast dienstverband werken en werkgevers financieel verantwoordelijk zijn voor preventie, ziekte en re-integratie.
- **Vakbonden:** de rechten en inkomenszekerheid van werknemers zijn het best beschermd bij een vast dienstverband, strenge regels voor arbeidsomstandigheden, loondoorbetaling en re-integratie, en strikte handhaving daarvan door de overheid.
- **Arbodiensten:** verzuim en re-integratie zijn de voornaamste omzetbronnen, met daarnaast ondersteuning van werkgevers bij impopulaire preventieverplichtingen uit de Arbowet en bij nieuwere programma's voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.
- **Verzekeraars:** winst en verzekeringsresultaten zijn vooral gebaat bij schadelastbeperking; investeringen in duurzame inzetbaarheid en re-integratie zijn zinvol voor zover ze hier op kostenefficiënte wijze aan bijdragen.
- **Werknemers:** op de lange termijn zijn werk en duurzame inzetbaarheid de beste sociale zekerheid, maar vooral in de eerste jaren zijn de inkomensrisico's bij ziekte beperkt omdat werkgevers financieel verantwoordelijk zijn.

Enkele voorbeelden maken duidelijk hoe het bovenstaande in de praktijk uitpakt. Ik focus op twee dienstverleners die veel werkgevers bij hun verzuimaanpak betrekken: arbodiensten en verzekeraars.

Voorbeeld 1: de omzetstijging van arbodiensten

We beginnen bij de arbodiensten. Om preciezer te zijn: de stijging van hun omzet in de afgelopen jaren en de oorzaken daarvan. Volgens [cijfers van het CBS](#) kende de omzet van arbodienstverleners een dalperiode in de jaren 2011-2015. Op het dieptepunt (2015) lag de netto omzet op € 802 miljoen. Vanaf 2016 sloeg de jarenlange dalende trend om in een opmerkelijk snelle stijging met telkens tientallen miljoenen euro's omzet per jaar. Het voorlopige hoogtepunt was 2022 (recentere cijfers zijn er nog niet), toen de netto omzet uitkwam op € 1.395 miljoen.

Het is het verzuim, stupid

Wat was de oorzaak van deze forse stijging? In elk geval niet een scherp toegenomen vraag van werkgevers naar ondersteuning bij preventieve arboverplichtingen. In rapporten voor de jaren [2016](#), [2018](#), [2019-2021](#) meldt de Arbeidsinspectie maar kleine veranderingen op dit terrein, en hetzelfde beeld rijst op uit de TNO Arbobalans voor de jaren [2016](#), [2018](#), [2020](#) en [2022](#). Er was ook geen sprake van scherp toegenomen investeringen in maatregelen voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Vergelijking van cijfers over de jaren 2014-2021 in de [Werkgeversenquête Arbeid 2021](#) van TNO wijst op beperkte groei van een sowieso al vrij bescheiden fenomeen. Leg je de omzetcijfers naast de [ontwikkeling van het verzuim](#), dan zie je waar de omzetsijging naar alle waarschijnlijkheid wél vandaan kwam. Hij valt samen met de verzuimstijging die inzette in 2017 en pas sinds kort voorzichtig (maar op een nog steeds erg hoog niveau) lijkt te stabiliseren.

Geen werkgeversregie, dus geen verzuimanalyse

Je kunt arbodiensten niet verwijten dat ze op de verzuimtrend insprongen, ze waren gek geweest als ze dat hadden nagelaten. Bovendien gaat het deels om dienstverlening die werkgevers op grond van wettelijke verplichtingen afnemen en die zij dus moeten leveren, zoals consultatie van de bedrijfsarts. Wél problematisch is de geringe aandacht voor analyse van verzuimoorzaken ten behoeve van gericht preventief beleid. Hadden arbodiensten hier meer energie in moeten steken?

Denk je vanuit het werkgeversbelang, dan is het antwoord ja. Maar het is niet realistisch om spontane actie van hun kant te verwachten in een periode waarin verzuimdienstverlening alle aandacht opeiste en de omzet sterk opdreef. Wat mij betreft moeten werkgevers hier in de eerste plaats naar zichzelf kijken. Hun snel stijgende kosten hadden hen moeten prikkelen om de regie te nemen en om analyse te vragen.

Voorbeeld 2: verzekeraars en beloning van gezond gedrag

Een recente illustratie van de uitwerking van verzekeraarsbelangen is het bericht dat a.s.r. per 1 januari 2025 [stopt met beloningen](#) binnen zijn gezondheidsprogramma [a.s.r. Vitality](#). Klanten kunnen dan niet langer via een stappenteller sparen voor cadeaubonnen of premiekorting. De ingreep geldt ook voor de [zakelijke variant van het programma](#), waarin werkgevers beloningen van de verzekeraar konden opnemen in hun vitaliteitsbeleid in ruil voor premieruggave. De koerswijziging is geen incident: zorgverzekeraar Menzis stopte per 1 januari 2024 al met zijn programma [SamenGezond](#), dat verzekerden ook beloofde voor gezond gedrag. Het bedrijf biedt nog wel

extra's als instrument voor klantenbinding bij collectieve verzekering via de werkgever of het Menzis Leefkracht collectief. Gezondheidsprogramma's van zorgverzekeraars CZ en Zilveren Kruis bevatten ook geen beloning.

Niet kostenefficiënt, dus einde oefening

Denk je vanuit werkgeversbelang, dan is het spijtig dat verzekeraars stoppen met het belonen van gezond gedrag. Bedrijven zijn erbij gebaat als zo veel mogelijk partijen werknemers tot een gezonde leefstijl stimuleren. Zo stijgt de kans op optimaal presteren en daalt die op gezondheidsklachten, verzuim en arbeidsongeschiktheid. Het lastige is dat dit voornamelijk effecten op de lange termijn zijn waar verzekeraars bovendien maar ten dele de vruchten van plukken.

Dat brengt ons op het verzekeraarsbelang: de beloningsprogramma's zijn voor hen niet kostenefficiënt. De positieve effecten zijn (in elk geval op de korte termijn) te beperkt in verhouding tot de (aanzienlijke) kosten. Onder deze omstandigheden kun je moeilijk verwachten dat verzekeraars de programma's overeind houden. Dit bedreigt de winstgevendheid waar hun aandeelhouders op rekenen.

Voorbeeld 3: verzekeraars en schadelastbeheersing bij de WIA

Een ander voorbeeld van de uitwerking van verzekeraarsbelangen is een al langer lopende trend om bij WIA-gerelateerde verzekeringen vooral te sturen op schadelastbeheersing via herbeoordelingen. Private verzekeraars zijn met meerdere producten actief op het terrein van sociale zekerheid bij langdurige arbeidsongeschiktheid. Denk aan verzekeringen voor WGA eigenrisicodragen en voor WIA-aanvullingen (WGA hiaat- en WGA excedentverzekeringen). Bij al deze producten heeft de verzekeraar belang bij schadelastbeheersing. Hoe minder hij hoeft te betalen aan WGA-uitkeringen en WIA-aanvullingen, hoe beter het is voor zijn winstgevendheid en concurrentiepositie.

Duur en risicovol versus goedkoop en risicoloos

Een van de manieren om de schadelast te beheersen is investeren in re-integratie. Dit is de beste optie wanneer je vanuit het belang van de werkgever (en de BV Nederland) denkt, want duurzame re-integratie vermindert daadwerkelijk de schade. Voor de verzekeraar is het echter een relatief dure en risicovolle route. Er zijn flinke investeringen voor nodig en de uitkomst van re-integratie is nu eenmaal vaak onzeker. Kortom: achter de kostenefficiëntie staat een fiks vraagteken. En... in veel gevallen is er ook een veel goedkopere en minder risicovolle route. Namelijk het (herhaaldelijk) aanvragen van

herbeoordelingen met als doel het realiseren van een IVA- of 35-minstatus. In beide gevallen is de verzekeraar in één klap verlost van een groot deel van of zelfs de volledige schadelast.

De lasten zijn niet weg, maar belanden bij anderen

Je kunt het verzekeraars moeilijk kwalijk nemen dat ze de goedkoopste en meest zekere route kiezen. Het probleem is wel dat de lasten zo niet weg zijn, maar bij andere partijen belanden. Bij doorstroom naar de IVA gaan ze naar het collectief van werkgevers, want zij betalen de Aof-premie die deze uitkeringen financiert.

Bij 35-min verschuiven de lasten in de eerste plaats naar de werknemer, want die verliest zijn recht op een WIA-uitkering. Maar ook de werkgever betaalt een deel van de rekening. Wil hij de werknemer in dienst houden of nemen, dan moet hij [loonkostenvoordeel \(LKV\)](#) regelen en zelf de hier bovenuit stijgende re-integratiekosten dragen. Kiest hij voor ontslag, dan moet hij de transitievergoeding betalen en daar [compensatie](#) voor aanvragen.

Vaak zal de werknemer daarna een WW-uitkering aanvragen, die alle werkgevers samen via [gedifferentieerde Awf-premies](#) bekostigen.

De bijdrage van anderen is per definitie beperkt

Ga nu nog eens terug naar ons overzicht van belanghebbenden en vraag je af wat daarin de gemene deler is. Het antwoord: dat de werkgever uiteindelijk de kosten betaalt. Er zijn zeker situaties waarin partijen belangen (kunnen) hebben die deels overeenkomen met het werkgeversbelang. Het is belangrijk om die te kennen; dit helpt je te beoordelen wat partijen voor je kunnen betekenen en hoever ze hierbij uit welbegrepen eigenbelang zullen gaan. Maar je moet ook rekening houden met de consequentie die de constatering over de kosten oplevert.

Als jij als werkgever altijd de rekening betaalt, begrenst dat per definitie de bijdrage die andere partijen kunnen en willen leveren. Jouw kostenprikkel is eenvoudigweg niet die van hen. In plaats daarvan hebben zij te maken met hun eigen prikkels en belangen, die lang niet altijd (volledig) overeenkomen met die van jou. Dus is het zaak zelf de regie te nemen en die niet bij een van de andere partijen te beleggen.

Geen wantrouwen, maar gezond verstand

Dit artikel is geen pleidooi voor wantrouwen. Ik heb bij verzekeraars gewerkt en arbodiensten opgericht, en ik ben overtuigd van de toegevoegde waarde van beide partijen. Ik pleit wel voor gezond verstand. Het is zinloos om van samenwerkingspartners prestaties te verwachten die zij niet kunnen of willen leveren. Het is ook vragen om teleurstellingen: feitelijk beraam je zo zelf de aanslag op je portemonnee die er onherroepelijk op volgt. Wél zinvol is de regie nemen door te investeren in eigen expertise. Dit betekent onder meer dat je inzicht verwerft in de belangen van andere partijen en de prikkels die zij van nature ervaren. Op basis van dit inzicht kun je beoordelen wat anderen voor je kunnen betekenen, en welke rol je hen wilt geven in je aanpak voor verzuimbeperving en duurzame inzetbaarheid.

Een keer doorpraten over het opbouwen van eigen expertise?

Dat kan! Neem vrijblijvend [contact met ons op](#), we zijn je graag van dienst.