



Rijksinstituut voor Volksgezondheid
en Milieu
*Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport*

Voorkómen van ziekteverzuim

Perspectief van werkgevers en werknemers



Introductie

Ziekteverzuim betekent dat een werknemer tijdelijk niet werkt door gezondheidsproblemen. De meeste mensen melden zich ziek door griep of verkoudheid (53%) (1). Daarna komen psychische klachten, zoals stress, overspannenheid of een burn-out (6%) (1). Ook melden werknemers zich ziek door hoofdpijn (4%), buikklachten (4%) of rugklachten (4%) (1).

Als iemand langdurig niet kan werken, heeft dat vooral gevolgen voor de werknemer zelf. Voor veel mensen geeft werk zin aan het leven. Werk zorgt ook voor zekerheid en contact met andere mensen (2). Maar het is ook lastig voor de werkgever. Die moet het loon blijven betalen (3) en mist iemand in het team. Ook kosten verzuimbegeleiding en re-integratie geld (4). Daarom is het belangrijk om ziekteverzuim zoveel mogelijk te voorkomen.

Werkgevers én werknemers hebben hierbij allebei een taak. Samen moeten zij zorgen voor een gezonde en veilige werkplek waar mensen goed kunnen werken (5). Het is daarom interessant om van beide groepen te horen wat zij belangrijk vinden en wat ze zelf kunnen doen om ziekteverzuim te voorkomen. De punten en tips hieronder komen uit interviews met zowel werkgevers als werknemers. De interviews zijn een onderdeel van een breder onderzoek naar verzuimpreventie uitgevoerd door het RIVM, met financiering van Instituut Gak (6).

Wat is er nodig om te zorgen dat werknemers niet uitvallen?

Eigen kunnen

Deze punten op het gebied van *eigen kunnen* van werkgevers en werknemers helpen om verzuim te voorkomen volgens de geïnterviewden:

- Werkgevers hebben kennis, ervaring en vaardigheden om met het verzuim om te gaan. Bijvoorbeeld door opleiding of door ervaring met voorgaande verzuimcasussen.
- Werkgevers zijn toegewijd om werknemers goed te helpen en gaan vertrouwelijk met de werknemers en de informatie om.
- Werknemers hebben kennis over hun eigen gezondheid en over gezond en veilig werken.
- Werknemers nemen eigen regie over hun gezondheid en krijgen hulp bij het herkennen van eventuele eigen problemen.
- Werknemers krijgen een goed voorbeeld vanuit het management op het gebied van preventie of zien praktijkvoorbeelden uit andere afdelingen of organisaties waarin preventieve activiteiten positieve effecten hebben.
- Werknemers hebben werkplezier, een goede werk-privé balans, een passend takenpakket en functioneren goed.
- Werknemers kunnen tijdens hun werktijd meedoen aan preventieve activiteiten en krijgen hulpmiddelen die zij nodig hebben om gezond te werken vergoed.

“We proberen wel de regie daar te laten waar die hoort te liggen en dat is namelijk bij die medewerker. Want als die niet bewust is dat hij zelf al aan knopjes kan draaien, of de knopjes niet kan vinden... Kijk, wij moeten uitleggen waar die knopjes zijn te vinden, hoe je ze kan aandraaien en hoe je ermee een doorkijkje kan nemen van, is dit het dan? Of heb ik beter een ander knopje nodig waar ik aan kan draaien, hè? Dat zijn natuurlijk onze sturingsmechanismes. Maar wij kunnen iemand niet intrinsiek veranderen. Daar zijn we ons ook van bewust. Want als iemand niet doet wat hij nodig heeft voor zichzelf, dan wordt het lastig.” (Werkgever)

“En, vaak heb je dan geen zin of geen tijd om je er verder in te verdiepen. En als je van andere afdelingen of ziekenhuizen al hebt vernomen van oh ja, hier hebben wij onderzoek naar gedaan. Dit heeft bij ons dit en dit als effect gehad. Dan ben je veel welwillender om daar tijd en energie aan te spenderen.” (Werknemer)

Werkomgeving

Op het gebied van de *werkomgeving* helpen volgens de geïnterviewden deze punten om verzuim te voorkomen:

- Binnen de organisatie wordt er open gecommuniceerd waardoor eventuele problemen informeel besproken kunnen worden. Er is hier een veilige ruimte voor, bijvoorbeeld een afgesloten kantoor.
- Binnen de organisatie is een cultuur waarin preventie een belangrijk onderdeel is en waarin activiteiten voor langere tijd ingevoerd worden. Verzuim wordt breder bekeken dan alleen vanuit een medisch perspectief, omdat er ook andere aspecten kunnen meespelen, zoals conflicten.
- Leidinggevende en werknemers, en werknemers onderling, kennen elkaar goed en er is persoonlijke verbinding, steun en vertrouwen.
- Werknemers en werkgevers hebben een gezonde en veilige werkplek, en ervaren niet te veel werkdruk.
- Werkgevers hebben zicht op werknemers en kunnen hen goed bereiken.
- Werknemers worden aangesteld als coach om te helpen met de preventieve activiteiten. Deze interne coaches betrekken andere werknemers bij gezond werken en preventieve activiteiten.
- Binnen de organisatie is aandacht en waardering voor werknemers die inzet tonen en (verzuimende) collega's ondersteunen.
- Werkgevers en werknemers weten dat collega's soms extra diensten moeten werken als iemand zich ziekmeldt. Zij begrijpen dat dit extra werk gevolgen kan hebben voor de gezondheid en veiligheid van deze collega's.

“Ik denk dat stress wel een grote factor is die kan ontmoedigen om gezond gedrag op het werk vol te houden, of in ieder geval in belemmeren. En het gevoel van een veilige werkplek. Ik denk dat dat ook wel een hele belangrijke factor kan zijn.” (Werknemer)

“Ik vind dat er meer aandacht moet zijn voor de groep die het opvangt, want daar is naar mijn mening, afgezien van de normale financiële compensatie, wat heel normaal is, geen extra aandacht voor. In de vorm van een bloemetje, bijvoorbeeld.” (Werknemer)

Hoe kunnen werkgevers en werknemers gemotiveerd worden om ziekteverzuim te voorkomen?

De geïnterviewde werkgevers geven aan dat zij gemotiveerd kunnen worden om ziekteverzuim te voorkomen wanneer:

- Zij inzicht hebben in het kosten-baten plaatje en zij zien dat het voordelig is om te investeren in verzuimpreventie.
- Zij vinden dat gezonde en gelukkige medewerkers horen bij goed werkgeverschap.

“En we investeren daar ook heel veel tijd en geld in. Maar het verdient zich natuurlijk drie keer zo hard terug. Want het zit in werkplezier, maar het verzuim kost ook gewoon heel veel geld. Dus wij hebben daardoor financiële middelen over die we op andere manieren in kunnen zetten.” (Werkgever)

“En ik vind vanuit goed werkgeverschap wil je mensen gezond en gelukkig aan het werk houden en hebben.” (Werkgever)

Werknemers geven aan dat zij gemotiveerd kunnen worden wanneer:

- Zij kennis hebben over de voordelen van de preventieve activiteiten.
- Zij een goede en veilige werksfeer ervaren.
- Zij hun werkzaamheden belangrijk vinden.
- Zij plezier hebben in het doen van preventieve activiteiten, zoals buiten sporten.

“Ik heb zelf het chronisch vermoeidheidssyndroom en wat gewoon heel fijn is op mijn werk is dat er wel ruimte voor is, dus dat je heel goed zelf aan kan geven van vandaag zit ik wat minder in mijn dag en dat daar wel die ruimte voor is. Dat is gewoon heel fijn, dat het bespreekbaar te maken is en dat ik zelf heel goed kan aanvoelen van oké, wat heb ik nodig om mijn energie te geven? En dat kan hier dan ook. Dus dat is wel voor mij echt een motivatie om dan gezond te blijven. En ja, energiek naar je werk te gaan.” (Werknemer)

In de interviews vertelden werknemers ook wat zij zelf kunnen doen om ziekteverzuim te voorkomen:

- Werknemers hebben een eigen verantwoordelijkheid voor het zorgen voor hun gezondheid, voor het inrichten van een gezonde (thuis)werkplek en voor het doen van andere preventieve activiteiten om gezond te blijven.
- Als een werknemer problemen heeft, is het verstandig dat hij of zij dit vertelt aan de leidinggevende. Samen kunnen ze erover praten.
- Werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor of ze hun werk nog leuk en passend vinden. Als het werk niet meer goed bij iemand past, is het goed om te kijken naar ander werk.
- Werknemers moeten zelf zorgen dat ze fit zijn op hun werkdagen.
- Werknemers kunnen kijken of er oplossingen mogelijk zijn, voordat ze zich ziekmelden.

Welke activiteiten zetten werkgevers in voor het omgaan met psychische en lichamelijke klachten van werknemers die in hun privésfeer ontstaan?

De geïnterviewde werkgevers en werknemers benoemen de volgende activiteiten die op dit moment ingezet worden om verzuim te voorkomen door problemen vanuit de privésfeer van werknemers:

- Cursussen of trainingen over privé zaken, zoals stoppen met roken, mantelzorg of omgaan met stress.
- De mogelijkheid om extra verlofuren te gebruiken, zoals balansuren.
- De mogelijkheid om flexibel te werken en flexibele werkafspraken te maken.
- Hulp bij geldproblemen.
- Een plek waar werknemers privé problemen kunnen melden en om hulp kunnen vragen, bijvoorbeeld bij vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werkers of coaches.
- Ondersteuning voor werknemers die mantelzorg geven.
- Teamsessies of gesprekken met de leidinggevende om samen te praten.

Welke andere preventieve activiteiten worden bij organisaties ingezet?

Hieronder staan preventieve activiteiten die bij de geïnterviewde werkgevers en werknemers op dit moment worden ingezet om verzuim te voorkomen, verdeeld in vier groepen: algemeen, gericht op fysieke gezondheid, gericht op mentale gezondheid, en activiteiten binnen het management.

Algemeen:

- (Preventieve) gesprekken met de leidinggevende.
- Aangepaste taken.
- Inzet van een overgangsconsulent.
- Korting op uitjes met gezin.
- Loopbaanadvies.
- Ondersteuning bij nachtdiensten.
- Persoonlijk budget voor duurzame inzetbaarheid.
- Workshops, cursussen of apps over gezondheid en werkgeeluk.

Gericht op de fysieke gezondheid:

- Begeleiding voor het inrichten van een gezonde werkplek.
- Fietsplan.
- Gezonde lunch aanbieden op het werk.
- Gezondheidschecks.
- Hulp bij stoppen met roken.
- Inzet van een vitaliteitscoach.
- Inzet van een voedingsdeskundige.
- Korting op een sportabonnement.
- Massages.
- Sportieve activiteiten.
- Stimuleren van bewegen tijdens de werkdag.
- Taakrotatie.

Gericht op de mentale gezondheid:

- Inzet van een psycholoog of bedrijfsmaatschappelijk werker.
- Digitale tool met vragen over mentale gezondheid en coaching.
- Gebruik van een maximale vergadertijd.
- Inplannen van focustijd en/of vergadervrije dagen.
- Mindfulness trainingen.
- Pauze-onderbrekingen.

Activiteiten binnen het management:

- Interne overleggen over verzuim.
- Onderzoek naar trends binnen verzuim.
- Opstellen van een beleid voor duurzame inzetbaarheid.
- Risico inventarisatie en evaluatie, en plan van aanpak.
- Verzuimtrainingen geven aan managers.

Hierbij geven werkgevers en werknemers aan dat het intranet of themaweken gebruikt kunnen worden om preventieve activiteiten onder de aandacht te brengen. Het is belangrijk dat de informatie duidelijk blijft, zodat werknemers niet door de hoeveelheid aan informatie het overzicht verliezen.

Andere voorbeelden van preventieve activiteiten zijn te vinden in hoofdstuk 3 'Goede praktijken om verzuim te voorkomen' en in Bijlage 1 van het rapport "Verzuimpreventie in beeld" (6). In deze goede praktijken daalde het ziekteverzuim volgens de organisaties door de preventieve activiteiten.

Wat zijn de nadelen en voordelen van thuiswerken voor verzuim?

Werknemers benoemen nadelen van thuiswerken voor verzuim:

- Minder rustmomenten en toegenomen mentale belasting.
- Minder contact met collega's.
- Bepaalde werktaken niet goed kunnen doen vanuit huis.
- Verminderde scheiding tussen werk-privé.
- Te lang doorgaan met werken thuis terwijl de werknemer ziek is.

Daarnaast ervaren werknemers ook voordelen:

- Het helpt bij re-integratie.
- Ze kunnen makkelijker een pauze nemen of even sporten.
- Ze ervaren een betere balans tussen werk en privé.
- Soms lukt het om thuis te werken in plaats van zich ziek te melden.

Werknemers geven aan dat het hen helpt als:

- De leidinggevende het goede voorbeeld geeft, bijvoorbeeld door zelf te gaan wandelen.
- Ze vertrouwen krijgen om flexibel te werken en makkelijk contact met de leidinggevende kunnen opnemen.
- Ze de mogelijkheid hebben om op kantoor te werken wanneer dat nodig is, of een verplichte kantoordag hebben.
- Ze genoeg kennis en middelen hebben om hun thuiswerkplek gezond in te richten.

Wat doen werkgevers en werknemers om verzuim bij thuiswerkers te voorkomen?

Om verzuim onder thuiswerkers te voorkomen geven geïnterviewde werkgevers en werknemers aan dat de volgende activiteiten op dit moment worden ingezet:

- Informatie over en budget voor een ergonomische thuiswerkplek.
- Werkplekonderzoek thuis.
- Duidelijke regels voor hybride werken.
- Een verplichte kantoordag.
- Pauze-activiteiten, zoals een kwartier bewegen tussen de werkzaamheden door.

Conclusie

In dit onderzoek is gevraagd aan werkgevers en werknemers wat zij zelf kunnen doen om ziekteverzuim te voorkomen. Werkgevers bieden verschillende activiteiten aan om gezond werken te stimuleren. Ook helpen ze werknemers als er problemen zijn. Wanneer mensen thuiswerken, nemen werkgevers andere maatregelen, zoals een onderzoek van de thuiswerkplek. Werknemers geven aan dat het helpt als zij weten wat de voordelen van preventieve activiteiten zijn. Ook vinden ze het belangrijk dat die activiteiten leuk zijn om te doen. Werkgevers geven aan dat er een paar belangrijke voorwaarden zijn om verzuim te voorkomen. Zo is het nodig dat werkgevers genoeg kennis en vaardigheden hebben om met verzuim om te gaan. Daarnaast vinden ze het belangrijk dat er een open en veilige cultuur is, waarin mensen makkelijk kunnen praten over hun gezondheid en problemen. Zowel werkgevers als werknemers vinden dat werknemers ook zelf verantwoordelijkheid moeten nemen. Zij moeten goed voor hun eigen gezondheid zorgen en zorgen voor een gezonde werkplek. Als er problemen zijn, is het verstandig dat de werknemer en de leidinggevende daar samen open en vertrouwelijk over praten. Organisaties die meer willen doen aan verzuimpreventie, kunnen ideeën en praktische tips uit deze handreiking halen. Bijvoorbeeld over de randvoorwaarden die nodig zijn om verzuim te voorkomen en de motiverende aspecten die hierbij kunnen helpen.

Methode van het onderzoek

De informatie in deze handreiking is op basis van interviews met 7 werkgevers (directeur, manager HRM/P&O) en 12 werknemers. De interviews gingen onder andere over activiteiten om verzuim te voorkomen en de factoren die het makkelijker of juist moeilijker maken om verzuim te voorkomen. Deze factoren zijn ingedeeld onder eigen capaciteit/kunnen (wat kun je), gelegenheid (de werkomgeving en cultuur) en motivatie (wat wil je). De afgelopen jaren is werken vanuit huis of een combinatie van thuis en op kantoor steeds normaler geworden. In de interviews hebben we daarom ook vragen opgenomen over thuiswerken en de relatie met verzuim. Daarnaast werden preventieve activiteiten uit de praktijk (6) en uit de literatuur (7) besproken met de deelnemers.

De werkgevers zijn werkzaam binnen de volgende sectoren: Gezondheids- en welzijnszorg; Horeca; Industrie; Informatie en communicatie; Openbaar bestuur; Onderwijs en wetenschap; Zakelijke dienstverlening/onroerend goed. De werknemers werken binnen deze sectoren: Bouwnijverheid; Financiële instellingen; Gezondheids- en welzijnszorg; Industrie; Informatie en communicatie; Onderwijs en wetenschap; Openbaar bestuur. Van de 12 werknemers werken 6 op locatie en 6 (deels) vanuit huis (2 dagen of meer). 4 werknemers hebben een beroep waarin zij werken aan het voorkomen van verzuim, zoals verzuimspecialist of preventiemedewerker. Het is daarom een inventarisatie met een kleine groep mensen die bereid en beschikbaar waren om mee te doen. Ook punten die door hen maar één keer genoemd zijn, staan in de resultaten. Zo laten de resultaten zien wat deze deelnemers hebben ervaren en voorgesteld.

Referenties

1. Centraal Bureau voor de Statistiek. NEA 2024 Resultaten in vogelvlucht. Den Haag/Heerlen: CBS; 2025. Beschikbaar via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2025/20/nea-2024-resultaten-in-vogelvlucht>
2. Conen W. Waarde van werk in Nederland. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid; 2020. Beschikbaar via: <https://www.wrr.nl/binaries/wrr/documenten/working-papers/2020/01/15/waarde-van-werk-in-nederland/WP38-Waarde-van-werk-in-Nederland.pdf>.
3. VZinfo. Ziekteverzuim | Kosten. VZinfo.nl; 2020. Beschikbaar via: <https://www.vzinfo.nl/ziekteverzuim/kosten>.
4. Van den Heuvel SG, Bouwens L, de Vroome EMM. Arbobalans 2024. Leiden: TNO; 2025. Beschikbaar via: <https://monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/sites/16/2025/05/TNO-Arbobalans-2024.pdf>.
5. Van de Goorbergh P, Gerritse J. (2024). *Samen werken aan preventie: Een verkenning naar een betere samenwerking tussen deskundigen in de arbozorg*. De Argumentenfabriek.
6. RIVM. *Verzuimpreventie in beeld. Overzicht van kennis om verzuim door ziekte te voorkomen*. RIVM-rapport 2025-0080. Beschikbaar via: <https://www.rivm.nl/publicaties/verzuimpreventie-in-beeld>
7. Bosma E, Grigore D, Abma FI, Proper KI, Loef B. Evidence-based interventions to prevent sick leave: a scoping review of reviews. BMC Public Health. 2025;25(1).

Dit is een uitgave van:

**Rijksinstituut voor Volksgezondheid
en Milieu**

Postbus 1 | 3720 BA Bilthoven
www.rivm.nl

september 2025

De zorg voor morgen
begint vandaag