



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

# Verzuimpreventie in beeld

Overzicht van kennis om verzuim  
door ziekte te voorkomen



## **Verzuimpreventie in beeld**

Overzicht van kennis om verzuim door ziekte te voorkomen

RIVM-rapport 2025-0080

## Colofon

© RIVM 2025

Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), de titel van de publicatie en het jaar van uitgave.

DOI 10.21945/RIVM-2025-0080

F.I. Abma (auteur), RIVM  
E. Bosma (auteur), RIVM  
K.I. Proper (auteur), RIVM  
B. Loef (auteur), RIVM

Contact:  
Femke Abma  
Gedrag en Gezondheid  
femke.abma@rivm.nl

Dit onderzoek werd gefinancierd door Instituut Gak in het kader van onderzoekssubsidie "Verzuimpreventie in beeld: onderzoek naar kennis rond preventie van ziekteverzuim".

Dit is een uitgave van:  
**Rijksinstituut voor Volksgezondheid  
en Milieu**  
Postbus 1 | 3720 BA Bilthoven  
Nederland  
[www.rivm.nl](http://www.rivm.nl)

## Publiekssamenvatting

### **Verzuimpreventie in beeld**

Overzicht van kennis om verzuim door ziekte te voorkomen

Vanwege de persoonlijke, financiële en maatschappelijke gevolgen moet ziekteverzuim zo veel mogelijk worden voorkomen. De informatie over maatregelen waarmee dat kan, is nu versnipperd. Het RIVM heeft daarom een overzicht gemaakt van maatregelen die wetenschappelijk zijn onderzocht of die in de praktijk worden gebruikt. Het overzicht geeft betrokkenen handvatten en inspiratie, maar ook inzicht in kennis die nog ontbreekt.

Er blijken heel veel en veel verschillende maatregelen te zijn. Deze maatregelen zijn vaak gericht op een bepaald soort verzuim (zoals door rugklachten of mentale problemen), een doelgroep, of een type maatregel. Met een deel van de maatregelen is in de praktijk goede ervaringen opgedaan. Om deze maatregelen breder te kunnen inzetten, is meer onderzoek naar hun effectiviteit nodig. Van het andere deel van de maatregelen is wetenschappelijk onderzocht of ze werken. Van veel maatregelen blijkt de effectiviteit niet wetenschappelijk aan te tonen. Dat kan aan de onderzoeksmethode liggen. Bijvoorbeeld doordat mensen kort worden gevolgd, terwijl effecten pas na langere tijd zijn te zien.

Ziekteverzuim is moeilijk te voorkomen. Er zijn veel verschillende soorten werk en persoonlijke omstandigheden, waardoor er niet één passende oplossing voor iedereen bestaat. Maatregelen die het beste werken, richten zich zowel op de persoon als op de omgeving. Verder hebben maatregelen meer (meetbaar) effect als ze zijn gericht op specifieke groepen werkenden die grotere kans hebben om door ziekte niet te kunnen werken, bijvoorbeeld omdat ze al klachten hebben. Om te zorgen dat een maatregel in de praktijk ook echt wordt gebruikt, moet de maatregel passen bij de behoeften van de organisatie en de werkende. Dit kan bijvoorbeeld door rekening te houden met het type werk en de organisatiecultuur.

Werkgevers en werknemers geven aan samen verantwoordelijk te zijn om verzuim te voorkomen. Zo kunnen werkgevers zorgen voor een veilige sfeer waarin werknemers problemen op tijd aangeven en daarmee worden geholpen. Ook is het belangrijk dat werkgevers weten bij welke professionals ze welke vorm van hulp kunnen krijgen om ziekteverzuim te voorkomen. Denk aan advies van een veiligheidskundige om veiligheidsrisico's in kaart te brengen. Werknemers kunnen bijvoorbeeld maatregelen gebruiken die de werkgever hiervoor aanbiedt.

Het RIVM heeft dit overzicht gemaakt met financiering van Instituut Gak.

Kernwoorden: preventie, ziekteverzuim, effectiviteit, Instituut Gak, multi-component, interventie



## Synopsis

### **Sick leave prevention in focus**

#### Mapping knowledge on sick leave prevention

Because of its personal, financial and societal impact, sick leave must be prevented as much as possible. The information on measures to prevent sick leave is currently fragmented. RIVM has therefore created an overview of measures that have been scientifically evaluated or used in practice. This overview not only provides guidance and inspiration for parties involved but also offers insight into any knowledge gaps.

There is a great number of diverse measures available. These often focus on a particular type of sick leave (i.e. sick leave caused by back complaints or mental health issues), a target group or a type of measure. Some of the measures have resulted in positive experiences in practice. To enable the wider use of these measures additional studies into their effectiveness must be conducted. Other measures were assessed scientifically to determine whether they are effective. The effectiveness of many measures could not be scientifically proven. This may be due to the research methods that were used. For example, people may have been monitored for only a short period of time, while the effects of the measure involved only becomes apparent after a longer duration.

It is difficult to prevent sick leave. There are many different types of work and personal circumstances, so there is no easy one-size-fits-all solution. The most effective measures focus on both the individual and their environment. Furthermore, measures are more (measurably) effective when they are focused on specific groups of workers who are at a greater risk of not being able to work due to ill health, for example because they are already displaying symptoms. To ensure that a measure is actively used in practice, it must meet the needs of the organisation and the worker, for example by taking into account the type of work and the culture of the organisation.

Employers and employees indicate that they are jointly responsible for the prevention of sick leave. Employers for example can ensure a safe environment for employees to identify issues early and to help them with these issues. It is also important that employers know which professionals to turn to for different kinds of help in preventing sick leave. For example, a safety expert could be involved to identify safety risks. Finally, employees recognise their own responsibility in preventing sick leave, for example by making use of the measures their employer provides.

RIVM drew up this overview with funding from Instituut Gak.

Keywords: prevention, sick leave, effectiveness, Instituut Gak, multi-component, intervention





## Inhoudsopgave

### **Samenvatting — 9**

#### **1 Inleiding — 11**

- 1.1 Inzet op preventie — 11
- 1.2 Betrokken actoren — 11
- 1.3 Onderzoeksvragen — 12
- 1.4 Leeswijzer — 13

#### **2 Evidence-based interventies om verzuim te voorkomen — 15**

- 2.1 Introductie — 15
- 2.2 Aanpak — 15
- 2.3 Resultaten — 15
- 2.3.1 Preventie van ziekteverzuim door fysieke gezondheidsproblemen — 16
- 2.3.2 Preventie van ziekteverzuim door mentale gezondheidsproblemen — 16
- 2.3.3 Preventie van ziekteverzuim in het algemeen — 16
- 2.4 Conclusie en beschouwing — 17

#### **3 Goede praktijken om verzuim te voorkomen — 21**

- 3.1 Introductie — 21
- 3.2 Aanpak — 21
- 3.3 Resultaten — 21
- 3.3.1 Goede praktijken om verzuim vanwege lichamelijke klachten te voorkomen — 22
- 3.3.2 Goede praktijken om verzuim vanwege mentale klachten te voorkomen — 23
- 3.3.3 Goede praktijken om verzuim in het algemeen te voorkomen — 24
- 3.3.4 Goede praktijken voor thuiswerkers — 25
- 3.4 Conclusie en beschouwing — 25

#### **4 Perspectief werkgevers en werknemers op voorkomen van verzuim — 29**

- 4.1 Introductie — 29
- 4.2 Aanpak — 29
- 4.3 Resultaten — 30
- 4.3.1 Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om ziekteverzuim van werknemers te voorkomen? — 30
- 4.3.2 Op welke wijze kunnen werkgevers en werknemers worden gemotiveerd om ziekteverzuim te voorkomen? — 33
- 4.3.3 Hoe kunnen werkgevers omgaan met psychische en lichamelijke klachten van werknemers die worden veroorzaakt in de privésfeer en die mogelijk tot verzuim leiden? — 34
- 4.3.4 Hoe kunnen psychische en lichamelijke klachten worden voorkomen bij werknemers die thuiswerken? — 35
- 4.3.5 Goede praktijken — 36
- 4.4 Conclusie en beschouwing — 36

#### **5 Actoren betrokken bij verzuimpreventie — 37**

- 5.1 Introductie — 37
- 5.2 Aanpak — 37
- 5.3 Resultaten — 38

5.4 Conclusie en beschouwing — 40

**6 Kennislacunes binnen verzuimpreventie — 43**

6.1 Betere onderbouwing van effectiviteit nodig — 43

6.2 Thuiswerken — 44

6.3 Verantwoordelijkheden van betrokken actoren — 45

6.4 Conclusie — 46

**Literatuur — 47**

**Bijlage 1 Tabellen en bronnen goede praktijken — 49**

**Bijlage 2 Betrokken actoren met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden — 93**

## Samenvatting

### Aanleiding en context

Ziekteverzuim betekent dat een werkende tijdelijk niet werkt vanwege gezondheidsproblemen. Voor veel mensen geeft werk zin aan het leven. Het zorgt voor financiële zekerheid en vervult een belangrijke sociale rol. Tijdelijk niet kunnen werken vanwege gezondheidsproblemen heeft in de eerste plaats dan ook impact op de werknemer zelf. Daarnaast moet de werkgever loon doorbetalen en mist de organisatie een arbeidskracht. Bij langdurend verzuim zijn er kosten voor verzuimbegeleiding en re-integratie, en heeft verzuim een grote maatschappelijke impact. De werkgeverskosten voor loondoorbetalingsverplichting bij verzuim werden in 2023 geschat op 20 miljard euro, waarvan ruim 8 miljard voor werkgerelateerd verzuim. Investeren op preventie is daarom belangrijk. Er is veel wetenschappelijke kennis over preventie van kort- en langdurend verzuim. Ook is er in de praktijk een groot aanbod aan preventieve interventies om verzuim te voorkomen. Er is echter onvoldoende inzicht in welke kennis er is, welke interventies effectief zijn voor welke doelgroepen, en wat werkt in welke context en onder welke randvoorwaarden. Een overzicht van de beschikbare kennis geeft betrokken actoren handvatten om effectief en gericht aan verzuimpreventie te kunnen werken. Een dergelijk overzicht helpt ook om de kennishiaten rondom verzuimpreventie te identificeren. Dit is nodig om in beeld te krijgen waar verder onderzoek en ontwikkeling nodig is, om zo tot effectieve interventies in de praktijk te komen. Een duidelijk overzicht van de huidige en gewenste samenwerking tussen alle betrokken actoren en hun verantwoordelijkheden rondom verzuimpreventie kan helpen bij het succesvol implementeren en uitvoeren van interventies. Het hoofddoel van dit onderzoek is daarom het verkrijgen van een helder overzicht van de kennis rond preventie van ziekteverzuim.

### Methode

Om overzicht te krijgen, zijn meerdere deelonderzoeken uitgevoerd. Allereerst zijn in een *scoping review* van reviews de wetenschappelijk onderbouwde interventies op het gebied van verzuimpreventie in kaart gebracht. Daarnaast is een overzicht gemaakt van beschikbare goede praktijken, beschreven in de grijze literatuur, die in Nederland en Europa op het gebied van verzuimpreventie worden ingezet. Aanvullend is aan de hand van individuele interviews met werkgevers en werknemers verkend wat zij zelf denken te kunnen doen om verzuim te voorkomen en op welke wijze en onder welke voorwaarden zij daaraan kunnen bijdragen. Met een expertgroep is een actorenanalyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de betrokken actoren, zoals de bedrijfsarts, de arbeidshygiënist en de preventiemedewerker, en hun samenwerking op het gebied van verzuimpreventie. Tot slot wordt op de vergaarde kennis gereflecteerd en worden kennislacunes en richtingen voor vervolgonderzoek benoemd.

## Resultaten

De verschillende deelstudies laten zien dat er verschillende strategieën en activiteiten mogelijk zijn om ziekteverzuim te voorkomen. In dit rapport worden verschillende typen veelbelovende interventies en goede praktijken voor verzuimpreventie beschreven. De resultaten zijn uitgesplitst naar verzuim door fysieke gezondheidsproblemen, mentale gezondheidsproblemen en verzuim in het algemeen. De resultaten laten zien dat interventies die zich richten op zowel individuele als omgevingscomponenten effectief lijken om verzuim te voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan strategieën als stressmanagementtraining, lichaamsbeweging en/of ontspanning gecombineerd met een evaluatie van de arbeidsomstandigheden, en scholing van de werkgever. Ook interventies gericht op werknemers met een verhoogd risico op verzuim lijken effectief in het voorkomen van verzuim. Tegelijkertijd ontbreekt er nog kennis over de effectiviteit en werkzame mechanismen van activiteiten die worden ingezet om verzuim te voorkomen. Hierdoor is er behoefte aan een betere onderbouwing van de ontwikkeling en effectiviteit van activiteiten die zijn gericht op het voorkomen van verzuim. Om activiteiten waarmee in de praktijk goede ervaringen zijn opgedaan breder te kunnen inzetten, is bijvoorbeeld aanvullend onderzoek naar hun effectiviteit nodig. Daarnaast is de effectiviteit van veel interventies die wetenschappelijk zijn onderzocht niet aantoonbaar, onder andere vanwege methodologische of inhoudelijke tekortkomingen. Een betere onderbouwing van deze activiteiten draagt bij aan meer inzicht in wat werkt voor welk type verzuim en welke doelgroepen.

Werknemers en werkgevers geven aan zelf veel te kunnen doen aan het voorkomen van ziekteverzuim. Uit de interviews met hen blijkt dat er blijvende aandacht nodig is voor een goede relatie tussen werknemer en leidinggevende, om (dreigend) verzuim bespreekbaar te maken en daar waar mogelijk acties in te zetten om verzuim te kunnen voorkomen.

Om werkgevers en organisaties te motiveren om ziekteverzuim te voorkomen, is het nodig dat ze het belang van preventieve activiteiten inzien. Hierbij kunnen de in dit rapport beschreven voorbeelden van effectieve preventieve activiteiten worden gebruikt. Aanvullende kosten-batenanalyses kunnen meer inzicht geven in de financiële aspecten en zo bijdragen aan het inzicht dat preventieve activiteiten van waarde zijn. Verder is het van belang dat werkgevers meer inzicht krijgen in de kennis en expertise van verschillende arbo-professionals, zoals de arbeidshygiënist, de veiligheidkundige en de A&O-deskundige, zodat deze expertise ook in contracten wordt opgenomen. Beter inzicht in de kennis en expertise van deze arbo-professionals draagt bij aan een effectievere benutting van de dienstverlening rondom verzuimpreventie. Ook de onderlinge samenwerking tussen betrokken professionals biedt ruimte voor verbetering. Als deze professionals elkaar beter weten te vinden en elkaars kennis en expertise benutten, kan er effectiever aan het voorkómen van ziekteverzuim worden gewerkt.

## Afsluiting

Dit rapport geeft een overzicht van de beschikbare kennis op het gebied van verzuimpreventie, en kan door betrokken arbo-professionals, werkgevers en werknemers worden gebruikt om activiteiten in te zetten die zijn gericht op het bevorderen ervan. Ook wordt in het afsluitende hoofdstuk gereflecteerd op de bevindingen, worden kennishiaten rond verzuimpreventie besproken, en worden aanbevelingen gegeven voor toekomstig onderzoek en de ontwikkeling van effectieve praktijkgerichte initiatieven.

# 1 Inleiding

Ziekteverzuim betekent dat een werkende tijdelijk niet werkt vanwege gezondheidsproblemen. Voor veel mensen geeft werk zin aan het leven, zorgt het voor financiële zekerheid, en vervult het een belangrijke sociale rol (1). Niet kunnen werken vanwege gezondheidsproblemen heeft daarom in de eerste plaats impact op de werknemer zelf. Daarnaast moet de werkgever loon doorbetalen (2) en mist de organisatie een arbeidskracht. Bij langdurend verzuim zijn er kosten voor verzuimbegeleiding en re-integratie, en heeft verzuim een grote maatschappelijke impact. Zo werden de werkgeverskosten voor loondoorbetalingsverplichting bij verzuim in 2023 geschat op 20 miljard euro, waarvan ruim 8 miljard voor werkgerelateerd verzuim (3).

## 1.1 Inzet op preventie

Vanwege de grote financiële en maatschappelijke impact die ziekteverzuim met zich meebrengt, is inzetten op preventie belangrijk. Het is daarom begrijpelijk dat er de afgelopen jaren veel aandacht is besteed aan duurzame inzetbaarheid en verzuimpreventie. Zo hebben de Gezondheidsraad, de SER en ZonMw adviezen uitgebracht waarin wordt opgeroepen in te zetten op preventie op de werkvloer om (chronisch zieke) werknemers (met een lage sociaaleconomische positie) zo lang mogelijk aan het werk te houden (4-6). Dit heeft onder meer geleid tot een diversiteit aan activiteiten die worden aangeboden. Te denken valt aan gezondheidsbevorderende programma's (bijvoorbeeld sporten op het werk, gezond aanbod in kantine) die worden aangeboden. Maar ook maatregelen die vanuit de Arboret worden gestimuleerd (bijvoorbeeld RI&E, open spreekuur) om de gezondheid van de werknemer te bevorderen.

Ook is veel onderzoek gedaan naar interventies die zijn gericht op het voorkomen van verzuim (7-11). Deze wetenschappelijk getoetste interventies zijn veelal specifiek gericht op een bepaalde gezondheidsaandoening (bijvoorbeeld rugklachten) of doelgroep (bijvoorbeeld werknemers in een bepaalde beroepsgroep/sector). Deze kennis is echter vaak alleen versnipperd te vinden.

Sinds de COVID-19-pandemie is een groot deel van de werknemers (deels) thuis gaan werken. De thuiswerksituatie kan gepaard gaan met het ontstaan van gezondheidsklachten. Zo bleek uit onderzoek tijdens de pandemie dat thuiswerkers een grotere kans hadden op rugklachten, en klachten aan nek, arm en schouder (12). Ook een aantal jaar na de pandemie blijft thuiswerken populair. Het ontbreekt echter aan een overzicht van activiteiten die bijdragen aan verzuimpreventie onder thuiswerkers.

## 1.2 Betrokken actoren

Bij verzuimpreventie spelen diverse actoren een rol. Naast werknemer en werkgever hebben ook arbo-professionals zoals de bedrijfsarts, de arbeidsdeskundige of de casemanager een onmisbare rol. Bekend is dat werknemers bij gezondheidsklachten - ongeacht of deze werkgerelateerd zijn - eerst naar de huisarts gaan. Samenwerking tussen huisarts en bedrijfsarts is van groot belang om verzuim en uitval

op het werk effectief te beperken. Door van elkaars expertise en verschillende zienswijzen gebruik te maken, ontstaat een vollediger beeld van de situatie van de patiënt. Moeilijke onderlinge bereikbaarheid en hoge gevraagde tijdsinvestering worden genoemd als drempels voor samenwerking, waardoor er maar beperkt wordt samengewerkt (13). Binnen het programma Toekomst Arbeidsgerelateerde Zorg (TAZ), dat het RIVM uitvoert in opdracht van het ministerie van SZW, is in de afgelopen jaren veel werk verricht om de arbocuratieve samenwerking en zorg voor werkenden te verbeteren (14). In gesprekken binnen de Kwaliteitstafel Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde werd verder de beperkte inzet van de bedrijfsarts of andere arbo-professionals voor preventie mede verklaard door onbekendheid over de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende professionals (15). Deze onbekendheid met elkaars kennis en expertises maakt dat betrokken professionals niet optimaal gebruikmaken van elkaars expertise en niet optimaal samenwerken bij de uitvoering van preventieve taken om verzuim te voorkomen. Dit vraagt om meer inzicht in de verantwoordelijkheden van de betrokken actoren rondom preventie.

### 1.3 Onderzoeksvragen

Er is veel wetenschappelijke kennis over preventie van kort- en langdurend verzuim. Ook is er in de praktijk een groot aanbod aan preventieve interventies om verzuim te voorkomen. Er is echter onvoldoende inzicht in welke kennis er is, welke interventies effectief zijn voor welke doelgroepen, en wat werkt in welke context en onder welke randvoorwaarden. Een overzicht van de beschikbare kennis geeft betrokken actoren handvatten om effectief en gericht te kunnen werken aan verzuimpreventie. Een dergelijk overzicht helpt ook om de kennishiaten rondom verzuimpreventie te identificeren. Deze zijn nodig om richting te geven aan toekomstig onderzoek en de ontwikkeling van effectieve, praktijkgerichte initiatieven. Ook een duidelijk overzicht van de huidige en gewenste samenwerking tussen alle betrokken actoren rondom verzuimpreventie draagt hier aan bij.

Het hoofddoel van dit onderzoek is daarom een helder overzicht te verkrijgen van kennis rond preventie van ziekteverzuim. Daarnaast is het een doel om inzicht te krijgen in wat er bekend is rond preventie van ziekteverzuim onder de groep thuiswerkers. Om deze doelen te bereiken, worden onderstaande vraagstellingen behandeld:

1. Wat zijn bewezen goede praktijken en wetenschappelijk onderbouwde activiteiten om verzuim te voorkomen?
  - a. Wat werkt voor welk type verzuim (als gevolg van psychische en lichamelijke klachten)?
  - b. Wat werkt voor welke doelgroepen (type werknemer (bijvoorbeeld theoretisch of praktisch opgeleid, beroepsgroep, thuiswerker)?
2. Wat vinden werkgevers en werknemers zelf dat ze kunnen doen om verzuim te voorkomen?
  - a. Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om ziekteverzuim van werknemers te voorkomen?
  - b. Op welke wijze kunnen werknemers en werkgevers worden gemotiveerd om ziekteverzuim te voorkomen?

- c. Hoe kunnen werkgevers omgaan met psychische en lichamelijke klachten van werknemers die worden veroorzaakt in de privésfeer en die mogelijk tot ziekteverzuim leiden?
- d. Hoe kunnen psychische en lichamelijke klachten bij werknemers die thuiswerken worden voorkomen?
- 3. Hoe kan de samenwerking tussen actoren op het gebied van verzuimpreventie het best worden georganiseerd?
  - a. Wie zijn alle actoren rondom verzuimpreventie, en wat zijn hun verantwoordelijkheden?
  - b. Hoe is de huidige samenwerking tussen deze actoren en wat kan hierin beter?

#### **1.4 Leeswijzer**

Het doel van het onderzoek "Verzuimpreventie in beeld" is om een helder overzicht te verkrijgen van kennis rond de preventie van ziekteverzuim. Om dit inzicht te krijgen, zijn meerdere deelonderzoeken uitgevoerd. Bij de uitvoering van het onderzoek heeft een adviesgroep meegekeken en de onderzoekers gevraagd en ongevraagd van advies voorzien. Deze groep bestond uit vertegenwoordigers van de beroepsvereniging voor bedrijfsartsen, de beroepsvereniging voor arbeidsdeskundigen, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Nederlandse Arbeidsinspectie en werkgevers- en werknemersverenigingen, en is drie keer bijeengekomen. Het eerste hoofdstuk van dit rapport geeft een overzicht van de probleemstelling en onderzoeksvragen. Hoofdstuk 2 laat de resultaten zien van de scoping review van wetenschappelijke literatuur die is uitgevoerd om de wetenschappelijk onderbouwde activiteiten op het gebied van verzuimpreventie in kaart te brengen. In hoofdstuk 3 wordt een overzicht gegeven van beschikbare goede praktijken die zijn beschreven in de grijze literatuur en die in Nederland en Europa worden ingezet op het gebied van verzuimpreventie. Hierbij is ook specifiek aandacht geweest voor goede praktijken op het gebied van thuiswerken. In hoofdstuk 4 komt aan bod wat werkgevers en werknemers zelf denken te kunnen doen om verzuim te voorkomen. Aan de hand van individuele interviews is met hen verkend op welke wijze en onder welke voorwaarden zij kunnen bijdragen. In hoofdstuk 5 gaan we in op de actoren rondom verzuimpreventie. Met een expertgroep is een actorenanalyse uitgevoerd over betrokken actoren en hun samenwerking. In hoofdstuk 6 reflecteren we op de bevindingen en benoemen we kennislacunes en richtingen voor vervolgonderzoek.





## 2 Evidence-based interventies om verzuim te voorkomen

### 2.1 Introductie

In de wetenschappelijke literatuur worden veel initiatieven beschreven om verzuim bij werkenden te voorkomen. Deze interventies worden samengevat in een grote hoeveelheid wetenschappelijke reviews. Deze kennis is echter vaak versnipperd over verschillende soorten verzuim (als gevolg van fysieke of mentale gezondheidsproblemen), soorten interventies (bestaande uit één strategie of meerdere strategieën (multi-component)), interventieniveaus (gericht op de individuele werkende en/of op de werkomgeving), en soorten doelgroepen (algemene beroepsbevolking of werkenden met gezondheidsproblemen of met een hoog risico op ziekteverzuim). In dit deelonderzoek is daarom een scoping review van reviews uitgevoerd om de beschikbare wetenschappelijke onderbouwing over effectieve interventies ter voorkoming van verzuim samen te vatten. De volledige methode en resultaten van de scoping review zijn gepubliceerd in een internationaal wetenschappelijk tijdschrift (16).

### 2.2 Aanpak

Voor de inventarisatie van de evidence-based interventies is een scoping review van reviews uitgevoerd. Dit is een vorm van systematisch literatuuronderzoek waarbij binnen gepubliceerde wetenschappelijke reviews is gekeken naar interventies voor verzuimpreventie. In deze review zijn reviews opgenomen die het effect onderzochten van preventieve interventies, gericht op het voorkomen van ziekteverzuim bij werkenden. Interventies gericht op terugkeer naar werk zijn niet meegenomen. Een review werd opgenomen als ten minste één oorspronkelijke interventiestudie voldeed aan drie criteria: 1) de interventie richt zich op actieve werkenden die niet verzuimen, 2) ziekteverzuim is onderzocht als uitkomst, en 3) de interventie wordt geëvalueerd met een gecontroleerde onderzoeksopzet, waarbij een interventiegroep wordt vergeleken met een controlegroep. Alle Engelstalige, peer-reviewed reviews gepubliceerd tussen januari 2000 en januari 2024 zijn meegenomen. De resultaten van de reviews zijn vervolgens beschreven en ingedeeld op basis van soort verzuim, soort interventie, en soort doelgroep van de interventie.

### 2.3 Resultaten

In de scoping review zijn 28 reviews opgenomen. Om deze reviews te beschrijven zijn ze in Figuur 1 ingedeeld aan de hand van soort verzuim, soort interventie en soort populatie waar ze zich op richtten. Een overzicht van alle reviews met een beschrijving van soort verzuim, soort interventie en soort populatie is te vinden in Tabel 1, 2, en 3 van het wetenschappelijk artikel (16). Van de 28 reviews richtten zich er 8 op het voorkomen van ziekteverzuim door fysieke gezondheidsproblemen, 10 op het voorkomen van ziekteverzuim door mentale gezondheidsproblemen, en 10 op het voorkomen van ziekteverzuim in het algemeen. In totaal beschreven de reviews 164 unieke (gerandomiseerde) gecontroleerde studies met ziekteverzuim als

uitkomstmaat. Er zijn geen reviews gevonden die zich specifiek richtten op verzuimpreventie bij thuiswerkers.

### 2.3.1 *Preventie van ziekteverzuim door fysieke gezondheidsproblemen*

Drie reviews over preventie van ziekteverzuim door fysieke gezondheidsproblemen richtten zich op de algemene werkende populatie, en vijf (ook) op werkenden met gezondheidsproblemen. Van deze acht reviews beschrijven er drie single-component interventies die zich richtten op het individu. Voorbeelden hiervan zijn een softwareprogramma om regelmatig pauzes te nemen voor werkenden met klachten aan het bewegingsapparaat, en griepvaccinaties. Vijf van de acht reviews beschreven multi-component interventies. Een voorbeeld hiervan is een voorlichtingsinterventie over tiltechnieken in combinatie met een *backbelt* (ondersteunende rugbrace) als interventie voor werkenden met en zonder rugpijn. Van de acht reviews concludeerden er vijf dat een deel van de interventies effectief was en drie dat de interventies niet effectief waren om ziekteverzuim te voorkomen. Zo werden in drie reviews aanwijzingen gevonden voor een effect van beweegprogramma's op het voorkomen van ziekteverzuim.

### 2.3.2 *Preventie van ziekteverzuim door mentale gezondheidsproblemen*

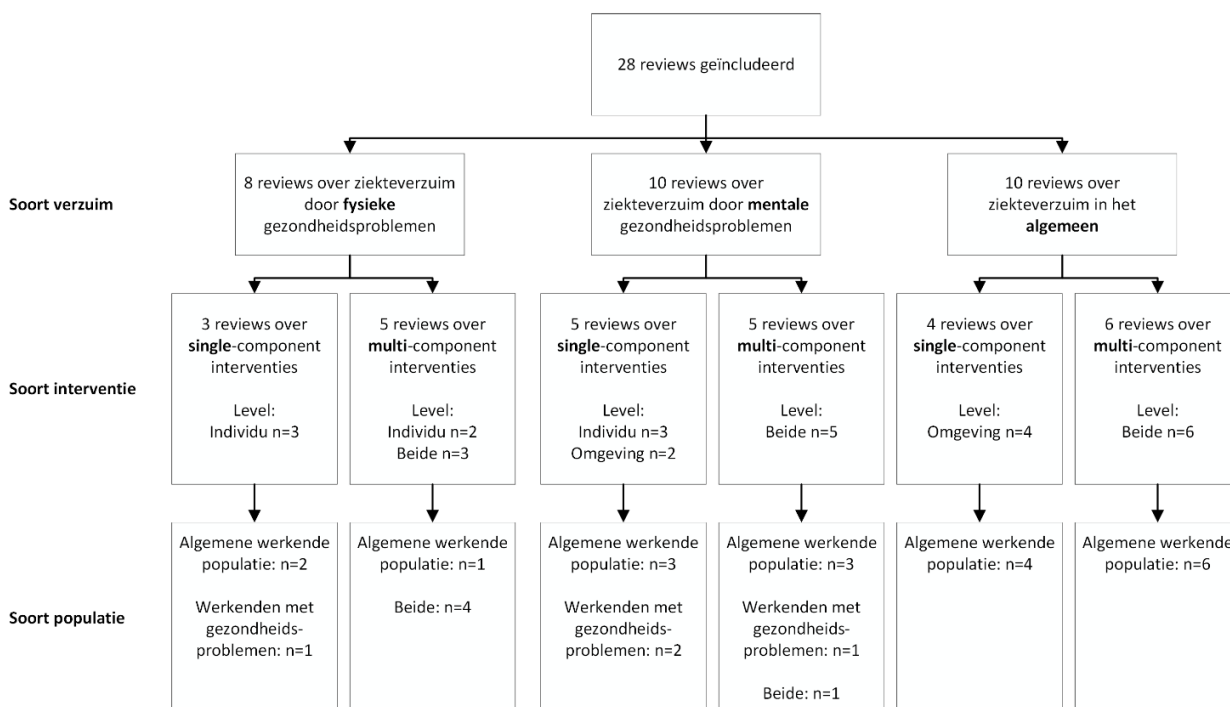
Zes reviews over interventies om ziekteverzuim als gevolg van mentale gezondheidsproblemen - zoals (werkgerelateerde) stressklachten - te voorkomen, richtten zich op de algemene werkende populatie, en vier (ook) op werkenden met gezondheidsproblemen. Van deze tien reviews beschreven er vijf single-component interventies. Een voorbeeld hiervan is een training voor leidinggevendenden over het verminderen van stress bij werknemers. De andere vijf reviews beschreven multi-component interventies, zoals een stressmanagementtraining in combinatie met het aanpakken van werkomstandigheden en leefstijl. Vier van de tien reviews concludeerden dat de interventies effectief waren in het voorkomen van ziekteverzuim, twee dat een deel van de interventies effectief was, en vier dat de interventies niet effectief waren. Effectieve interventies bestonden bijvoorbeeld uit een combinatie van strategieën gericht op het individu, zoals stressmanagementtraining, lichaamsbeweging en/of ontspanning, en strategieën gericht op de werkomgeving, zoals een evaluatie van de arbeidsomstandigheden en scholing van de werkgever.

### 2.3.3 *Preventie van ziekteverzuim in het algemeen*

Alle tien reviews over preventie van ziekteverzuim in het algemeen richtten zich op de algemene werkende populatie. Vier van deze reviews beschreven single-component interventies die zich richtten op een specifiek onderdeel van de werkomgeving, zoals het aanpassen van het rooster bij nachtwerk en medische keuringen voorafgaand aan indiensttreding van nieuwe rekruten bij het leger. Zes reviews beschreven multi-component interventies die zowel op de individuele werkende als op de werkomgeving waren gericht. Een voorbeeld hiervan is een leefstijlinterventie bestaand uit voorlichting, gezondheidschecks, beloningen en faciliteiten op de werkplek om een gezonde leefstijl te bevorderen. Drie van de tien reviews concludeerden dat de interventies effectief waren in het voorkomen van ziekteverzuim, drie stelden vast dat een deel van de interventies effectief was, en vier dat de interventies niet effectief waren. Twee van de drie reviews die

concludeerden dat de interventies effectief waren om ziekteverzuim te voorkomen, beschreven multi-component leefstijlinterventies gericht op voeding en beweging. Daarbij kan worden gedacht aan een combinatie van onder meer voorlichting over een gezonde leefstijl en het aanbieden van gezonde voeding en beweegmogelijkheden op de werkplek.

*Figuur 1 Overzicht van geïncludeerde reviews*



## 2.4 Conclusie en beschouwing

De resultaten van de scoping review (16) laten zien dat er een grote verscheidenheid is aan interventies om ziekteverzuim te voorkomen, gericht op uiteenlopende gezondheidsproblemen in verschillende werkende populaties. Ondanks deze diversiteit zijn er niet veel effectieve interventies om verzuim te voorkomen gevonden. Wel kan er op basis van de 28 opgenomen reviews worden geconcludeerd dat er drie soorten effectieve interventies om verzuim te voorkomen lijken te zijn. Dit zijn:

- Multi-component interventies bestaande uit individuele en omgevingscomponenten voor leefstijl en voor mentale gezondheidsproblemen, bijvoorbeeld strategieën als stressmanagementtraining, lichaamsbeweging en/of ontspanning gecombineerd met een evaluatie van de arbeidsomstandigheden en scholing van de werkgever;
- Specifieke interventies die zich richten op *workers at risk*, bijvoorbeeld cognitieve gedragstherapie voor werkenden met angst en depressie, en consulten met bedrijfsarts voor werknemers met hoog risico op ziekteverzuim;
- Voor het voorkomen van verzuim als gevolg van fysieke gezondheidsproblemen is er weinig wetenschappelijk bewijs. Beweegprogramma's lijken hier het beste effect te hebben.

De bevinding dat er niet veel effectieve interventies om verzuim te voorkomen zijn gevonden, kan worden verklaard door een gebrek aan hoge-kwaliteit (multi-component) interventies die worden beoordeeld in lange-termijn gecontroleerde trials. Hierbij is een aantal methodologische en inhoudelijke aspecten in het bijzonder van belang. Om interventies goed te onderzoeken en om ziekteverzuim vervolgens effectief te voorkomen, is het aan te bevelen dat ontwikkelaars en onderzoekers bij toekomstige interventies rekening houden met deze aspecten:

- Verzuim ontbreekt vaak als uitkomst in interventieonderzoek. De 28 reviews die in de literatuur zijn gevonden, beschreven gezamenlijk 502 gecontroleerde interventiestudies, maar slechts een derde van deze studies keek naar ziekteverzuim als uitkomstmaat. Andere interventiestudies richtten zich bijvoorbeeld alleen op gezondheidsmaten, en zijn daarom niet meegenomen in de scoping review. Hierdoor is niet te zeggen of deze interventies effectief zijn in het voorkomen van ziekteverzuim. Wanneer ziekteverzuim wel als uitkomstmaat in een interventiestudie wordt meegenomen, is het belangrijk dat het op een goede manier wordt gedefinieerd en gemeten. Daarbij kan een zogenaamde *core outcome set* voor werkparticipatie een belangrijke tool zijn om te zorgen dat relevante uitkomsten worden meegenomen en ook over verschillende studies vergelijkbaar zijn (17).
- De follow-up tijd in interventieonderzoek is mogelijk te kort. Het kost tijd om (blijvende) veranderingen in leefstijl en gewoontes door te voeren, en om een effect ervan op gezondheid te zien. Het vaststellen van een eventueel effect op ziekteverzuim kost vervolgens nog meer tijd. In de review zagen we dat bepaalde interventies positieve effecten lieten zien op gezondheidsuitkomsten, maar (nog) niet op ziekteverzuim. Daarom is het belangrijk dat trials lang genoeg zijn om dergelijke effecten te kunnen meten.
- De interventie zelf is niet goed ontwikkeld. Een multi-component interventie kan zich op één of meerdere interventieniveaus richten. Het onderzoek liet zien dat multi-component interventies die bestaan uit een combinatie van strategieën gericht op het individu en de omgeving de meeste potentie hebben om verzuim te voorkomen. Deze bevinding is niet nieuw, en ook eerder werk op het gebied van gezondheidsbevordering op de werkplek laat zien dat het integreren van strategieën op meerdere niveaus effectiever is bij het verbeteren van leefstijl en gezondheid dan interventies die zich slechts op één niveau richten. Hierbij speelt het gegeven een rol dat leefstijl, gezondheid en ziekteverzuim worden bepaald door een samenspel van factoren op zowel individueel als omgevingsniveau. Door meerdere strategieën op deze niveaus te combineren kunnen ze elkaar aanvullen en versterken. Een voorbeeld hiervan is het aanleren door de individuele werknemer van vaardigheden om beter met werkstress om te gaan, in combinatie met het verminderen van stressvolle werkomstandigheden in de hele organisatie. Toch is het ontwikkelen van een multi-component interventie op meerdere niveaus niet per definitie een garantie voor succes. Een verklaring hiervoor is dat de omgevingscomponent in dergelijke

multi-component interventies niet voldoende tot uiting komt. Veranderingen in een organisatie zelf en in de werkomstandigheden zijn vaak moeilijk op te nemen in een interventie en vereisen daarom meer aandacht in toekomstige interventieontwikkeling.

- De interventie is niet goed geïmplementeerd. Een andere verklaring voor een gebrek aan effectiviteit van multi-component interventies is mogelijk dat interventieonderdelen niet goed zijn geïmplementeerd. Als de interventie niet goed is geïmplementeerd en de deelname eraan laag is, is het voorbarig om te concluderen dat de interventie niet effectief kan zijn in het voorkomen van ziekteverzuim. Om succesvolle implementatie te bevorderen, is inzicht nodig in de behoefte en prioriteiten van de organisatie en de werknemers, en interventieonderdelen moeten hieraan worden aangepast. Wanneer interventieonderzoek wordt uitgevoerd, is het vervolgens niet alleen belangrijk om een effectevaluatie uit te voeren, maar ook om een procesevaluatie te doen om te beoordelen hoe effectief de implementatie - inclusief het gebruik - van de interventie was.



## 3 Goede praktijken om verzuim te voorkomen

### 3.1 Introductie

Vanuit verschillende Nederlandse en buitenlandse partijen en netwerken bestaat er al een breed aanbod aan omschrijvingen van activiteiten die zijn gericht op het voorkomen of verlagen van verzuim binnen arbeidsorganisaties. Binnen dit deelonderzoek is daarom kennis verzameld over goede praktijken die worden ingezet om verzuim te voorkomen. Dit hoofdstuk beschrijft beschikbare goede praktijken die - zowel in Nederland als in andere Europese landen - worden ingezet. Hierbij is specifiek aandacht besteed aan goede praktijken voor werknemers die thuiswerken.

### 3.2 Aanpak

Aan de hand van een *internet desk search* zijn Nederlandse goede praktijken, goede praktijken in andere Europese landen en goede praktijken specifiek voor thuiswerken geïdentificeerd. In dit onderzoek definiëren we een goede praktijk als een geïmplementeerde maatregel die naar eigen ervaring van een organisatie de veiligheid en/of de gezondheid op de werkvloer bevordert. Bij de desk search zijn Nederlandse bronnen doorzocht, waaronder de Nederlandse Arbeidsinspectie, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), het Arboportaal, het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), het Nederlands Focal Point, Vitaal Bedrijf, de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO), het Centrum Werk Gezondheid, het Arbeidsdeskundig Kenniscentrum, en de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB). Daarnaast zijn bronnen met informatie over Europese landen doorzocht, waaronder EU-OSHA. Om de goede praktijken te vinden, zijn verschillende zoektermen gebruikt, zoals 'aanpak verzuim', 'best practices verzuim', 'ervaring verzuim', 'activity sick leave' en 'activity absenteeism'. De goede praktijken zijn geïncludeerd wanneer de organisatie zelf aangaf dat er na invoering ervan een daling in het verzuim werd gezien. Hierbij is het belangrijk om te benadrukken dat dit op basis van eigen ervaring, cijfers, statistieken of onderzoek van de organisatie is, en niet op basis van onafhankelijk onderzoek, gepubliceerd in de wetenschappelijke literatuur. De opbrengsten van de goede praktijk zijn overgenomen zoals de organisatie ze aangaf, waardoor niet alle opbrengsten in dezelfde mate van detail zijn weergegeven. Vanwege de beperkte beschikbaarheid van goede praktijken voor thuiswerkers, was het rapporteren van verzuim als uitkomstmaat bij deze goede praktijken geen vereiste.

### 3.3 Resultaten

In totaal zijn 48 Nederlandse goede praktijken om verzuim te voorkomen geïdentificeerd, 28 goede praktijken in andere Europese landen en 7 goede praktijken specifiek voor thuiswerken. Deze resultaten zijn samengevat in Tabel B1.1 en Tabel B1.2 (Bijlage 1). De goede praktijken zijn uit te splitsen naar het type verzuim waarop ze inzetten: verzuim als gevolg van lichamelijke gezondheidsklachten (35

goede praktijken), verzuim als gevolg van mentale gezondheidsklachten (13 goede praktijken) en verzuim in het algemeen (28 goede praktijken). Binnen deze groepen zijn de goede praktijken vervolgens verder ingedeeld naar het type interventie dat ze aanbieden: single-component interventies waarin één specifieke strategie wordt aangeboden of multi-component interventies waarin een combinatie van strategieën wordt aangeboden. De laatste 7 goede praktijken die met de desk search zijn opgehaald richten zich specifiek op thuiswerkers.

### 3.3.1 *Goede praktijken om verzuim vanwege lichamelijke klachten te voorkomen*

#### 3.3.1.1 Single-component interventies:

We hebben 14 goede praktijken gevonden die zich richten op het behouden of verbeteren van de lichamelijke gezondheid van medewerkers, en die bestaan uit het aanbieden van één strategie binnen de organisatie (single-component interventies). Daarvan richten zich er 3 op het verbeteren van de veiligheid en voorkómen van ongevallen. De overige 11 richten zich op het verminderen van fysieke belasting. De 14 interventies werden ingezet bij medewerkers die praktisch zijn opgeleid.

De 3 goede praktijken die over het verbeteren van de veiligheid gaan, hebben het specifieke doel ongevallen te voorkomen [nr. 1, 2, 3 in Tabel B1.1]. Binnen één organisatie is een geavanceerde RI&E tool gebruikt die risicoanalyses kan maken voor specifieke werknemers en vestigingen [1]. Volgens de organisatie is hierdoor het verzuim door ongevallen in de afgelopen vijf jaar gehalveerd. De andere twee organisaties maakten gebruik van een kaartensysteem. De ene organisatie heeft risicokaartjes ingevoerd waarop staat beschreven wat medewerkers kunnen doen om het veiligheidsrisico zo klein mogelijk te maken [2]. Volgens de organisatie is het aantal ongevallen met verzuim vervolgens gedaald naar nul. De andere organisatie heeft een training ingevoerd waarbij een kaart kon worden verdiend als bewijs van veiligheidskennis [3]. Die kaart was vijf jaar geldig. Volgens de organisatie was er een daling van het aantal ongevallen en daling van het ziekteverzuim.

De andere 11 single-component goede praktijken gaan ook over het verminderen van fysieke belasting. Eén van deze goede praktijken was het omscholen van medewerkers met een hogere leeftijd naar een leidinggevende functie, om zo fysieke belasting te verminderen [4]. Volgens de organisatie nam de motivatie van de medewerkers met een hogere leeftijd hierdoor toe en daalde het ziekteverzuim. Bij 6 goede praktijken werd het werkproces aangepast en daarmee de fysieke belasting verminderd [5-10]. Voorbeelden daarvan zijn het wegnemen van de fysieke belasting bij de bron [5], aanpassing van het productieproces of verlichting van de belasting door het toevoegen van een hulpmiddel aan de werkplek [6-10]. Daardoor daalde niet alleen het verzuim, maar ervoeren medewerkers ook meer werkplezier en minder vermoeidheid. In de andere 4 goede praktijken werd fysieke belasting verminderd door die zichtbaar te maken met behulp van kleurcodes [11], door het gesprek over fysieke belasting aan te gaan met ervaren coaches [12], door een toolkit met informatie en trainingen over de werkhouding in te voeren [13], en door rek- en strekoefeningen in te zetten [14]. Ook bij deze vier goede praktijken werd een daling in verzuim gezien.



### 3.3.1.2 Multi-component interventies:

Ook werden er 21 goede praktijken gevonden die bestaan uit meerdere strategieën om de lichamelijke gezondheid van medewerkers te verbeteren en verzuim te verminderen. Deze zijn onder te verdelen in 12 goede praktijken gericht op het verminderen van fysieke belasting, 5 gericht op veiligheid en vitaliteit, 3 op de ergonomie van medewerkers, en 1 op sporten en bewegen.

De 12 goede praktijken die zijn gericht op het verminderen van fysieke belasting werden ingezet bij praktisch opgeleide medewerkers.

Voorbeelden van deze multi-component interventies zijn combinaties van hulpmiddelen bij het werkproces, taakrotatie om zware taken af te wisselen, training, inzet van ergo-coaches of een ergonomische werkgroep, en gesprekken over fysieke belasting [nr. 15 tot 26 in Tabel B1.1]. Door de vermindering van de fysieke belasting merkten de organisaties minder ziekteverzuim en een verhoging van werkplezier en werktevredenheid bij medewerkers.

De 5 goede praktijken met meerdere componenten gericht op veiligheid en vitaliteit, waarbij het verzuim naar eigen ervaring van de organisaties afnam, werden ook bij praktisch opgeleide medewerkers ingezet [27-31]. Drie goede praktijken waren gericht op het verbeteren van de veiligheid en gezondheid door middel van combinaties van goede voorbeelden, educatieve video's, workshops en cursussen [27-29]. Bij een andere goede praktijk lag de focus op vitaliteit. Deze bestond uit werkaanpassingen voor werknemers met een hogere leeftijd, de inzet van een leefstijlcoach en het aanbieden van opleidingen aan de werknemers [30]. De vijfde goede praktijk was gericht op verbetering van het veiligheidsbewustzijn van buitenlandse werknemers door onder meer veiligheidsinstructies, opleidingen in diverse talen, een cursus Nederlands en beloning van goed gedrag. De organisatie gaf aan dat werknemers elkaar daardoor makkelijker aanspraken op onveilig gedrag, en dat het totaalbeeld een afname van het ziekteverzuim en het aantal bedrijfsongevallen liet zien [31].

Twee van de drie multi-component goede praktijken die waren gericht op ergonomie werden voor zowel praktisch als theoretisch opgeleide medewerkers ingezet [32, 33]. Hiervan bestond één goede praktijk uit werkplekanalyses en -aanpassingen door een ergonomist en een training gezond beeldschermwerk. Door deze interventie ervoer de organisatie minder verzuim en minder instroom in de WIA [32]. Bij de andere goede praktijk ontstond door de inzet van een centrale stuurgroep ergonomie en werkplekadvisen als het ware een ergonomiecultuur [33]. Dit heeft geleid tot een vermindering van het ziekteverzuim als gevolg van klachten aan het bewegingsapparaat. De derde goede praktijk die was gericht op ergonomie bestond uit maatregelen voor een ergonomische werkomgeving voor theoretisch opgeleide medewerkers. Hiervan richtte één organisatie zich op een ergonomische werkomgeving waardoor het verzuim volgens de organisatie verminderde [34].

De laatste goede praktijk met meerdere componenten richtte zich op sport- en beweegactiviteiten voor theoretisch opgeleide medewerkers [35]. Ook bij deze goede praktijk verminderde het verzuim.

### 3.3.2 *Goede praktijken om verzuim vanwege mentale klachten te voorkomen*

#### 3.3.2.1 Single-component interventies:

Er werden twee goede praktijken die bestonden uit één strategie gevonden die zich richten op voorkomen van verzuim door mentale

klachten. In één goede praktijk kregen werknemers die (nog) niet verzuimden, maar wel mentale klachten hadden, een programma aangeboden om hun veerkracht te vergroten [nr. 36 in Tabel B1.1]. In de andere goede praktijk werd een beoordeling van stressfactoren op het werk uitgevoerd [37].

### 3.3.2.2 Multi-component interventies:

Bij 11 goede praktijken nam het verzuim af door de inzet op het behouden of verbeteren van de mentale gezondheid van de werknemers door meerdere strategieën [38-48]. In 3 daarvan werden eerst risico's voor de mentale gezondheid en stress geïdentificeerd, bijvoorbeeld samen met de medewerkers. Vervolgens werden activiteiten ingevoerd die waren gericht op het verminderen van de risico's, zoals campagnes, gezondheids cursussen of het verbeteren van faciliteiten op de werkplek [38-40]. In één goede praktijk werden het personeelstekort en de werkdruk aangepakt door middel van het aanstellen van personeel, in samenwerking met een versneld opleidingstraject van het UWV [41]. In de andere 7 goede praktijken werkten trainingen, cursussen of workshops over stress, in combinatie met (onder meer) werkplekadviezen [42] of -aanpassingen [43], uitstapjes voor werknemers en het gezin [44], coachingsprogramma's voor psychosociale vaardigheden [45], individuele ontwikkelingsprogramma's [46], gezondheidsonderzoeken en toegang tot de bedrijfspsycholoog [47], of opleidingsprogramma's en toegang tot een psycholoog [48].

### 3.3.3 *Goede praktijken om verzuim in het algemeen te voorkomen*

Uit de desk search kwamen 28 goede praktijken naar voren die zich richtten op het voorkomen van verzuim in het algemeen, en die zich niet specifiek richtten op het voorkomen van verzuim vanwege mentale klachten of lichamelijke klachten. Van deze 28 goede praktijken bestonden er 5 uit een single-component interventie. Bij de overige 23 goede praktijken ging het om uit een multi-component interventie.

#### 3.3.3.1 Single-component interventies:

De 5 single-component interventies bestaan uit het maskeren van storende achtergrondgeluiden voor kantoormedewerkers [nr. 49 in Tabel B1.1], een verzuimtraining voor leidinggevenden [50], een uitgebreid preventief medisch onderzoek [51] en het in kaart brengen en verkleinen van risico's. Dat gebeurde door een medewerker verantwoordelijk te laten zijn voor een actiepunt [52] of door de gezondheidscirkelmethode [53]. Als gevolg van het maskeren van achtergrondgeluiden merkte de organisatie een toename van de concentratie en de productiviteit van medewerkers, en een afname van het ziekteverzuim. De verzuimtraining voor leidinggevenden hielp hen meer inzicht te krijgen in de verschillende aspecten van verzuim en hun rol hierin. Volgens de organisaties daalde het ziekteverzuim ook door een preventief medisch onderzoek en door het in kaart brengen van risico's, onder meer door met elkaar in gesprek te blijven.

#### 3.3.3.2 Multi-component interventies:

Van de 23 goede praktijken met multi-component interventies richtten er 4 zich op het uitvoeren van een gezondheidsonderzoek [nr. 54-57 in Tabel B1.1], waarvan 2 in combinatie met een risico-inventarisatie en sportactiviteiten of workshops [54, 55], 1 in combinatie met

verschillende sport-, voedings- en opleidingsactiviteiten [56] en 1 in combinatie met persoonlijke ontwikkeling en opleidingsactiviteiten [57]. In 8 goede praktijken ligt de focus op het verbeteren van de vitaliteit van medewerkers [58-65], bijvoorbeeld door het invoeren van diverse activiteiten ter bevordering van een gezonde leefstijl [58-60]. Deze activiteiten werden ook gecombineerd met het bespreekbaar maken van verzuim [61], het houden van loopbaangesprekken met medewerkers [62] en een verzuimtraining voor leidinggevenden [63]. In 2 andere goede praktijken werd gewerkt aan de vitaliteit van medewerkers door middel van aanpassingen in de werkomgeving, bijvoorbeeld door een nieuwe inrichting van het kantoor [64, 65].

In 7 goede praktijken lag de focus op verbetering van de veiligheid en gezondheid van medewerkers [66-72]. Dat gebeurde bijvoorbeeld onder meer met activiteiten als discussies over veiligheid en werkplekaanpassingen [66, 67], ergonomische evaluaties en aanpassingen [68, 69], sms-berichten en geheugenkaarten over veiligheid [70], het fotograferen van veiligheidsrisico's [71] en preventie van problemen door alcohol- of drugsgebruik [72].

In de laatste 4 goede praktijken nam het verzuim af door middel van ondersteuning voor de ontwikkeling van medewerkers [73, 74], een aanpak voor een vergrijzingsprobleem [75] en een integrale aanpak met onder meer een preventief consult bij de bedrijfsfysiotherapeut voor medewerkers en een training over signaleren van klachten voor leidinggevenden [76].

#### 3.3.4 *Goede praktijken voor thuiswerkers*

Alle 7 goede praktijken voor thuiswerken bestaan uit een combinatie van strategieën (multi-component). De 7 goede praktijken staan beschreven in Tabel B1.2. Een daling van het verzuim werd gerapporteerd in 1 goede praktijk die bestond uit beweging en sociale activiteiten, zoals fitness, interactieve online activiteiten en leidinggevenden die meer contact opnemen met medewerkers [nr. 1 in Tabel B1.2].

Daarnaast werden in 1 goede praktijk bijvoorbeeld beweging en sociale activiteiten (onder meer bureaudagen, strandwandeling, tennis) georganiseerd, en werd er een cursus aangeboden over stress, waarbij aandachtspunten van tevoren in kaart waren gebracht door middel van een meting bij medewerkers [2]. In een andere goede praktijk werden beweegactiviteiten gecombineerd met workshops, bijvoorbeeld over ergonomie of vitaliteit [3]. Beweegactiviteiten werden ook gecombineerd met het beschikbaar stellen van faciliteiten en advies voor een gezonde werkplek [4]. Het werkplekadvis werd zowel online als bij de medewerker thuis aangeboden. Bij 3 goede praktijken werd ook van een online platform/intranet ingezet om de medewerkers onder meer workshops, lezingen, modules, blogs of beweegactiviteiten aan te bieden [5-7].

### 3.4 **Conclusie en beschouwing**

Verschillende Nederlandse en Europese partijen en netwerken verspreiden informatie over goede praktijken die zijn gericht op het verminderen van verzuim binnen arbeidsorganisaties. Met een uitgebreide internet desk search hebben we 48 Nederlandse goede praktijken en 28 goede praktijken uit andere Europese landen

opgehaald. Deze zijn vervolgens uitgesplitst naar het type verzuim waarop de interventie is gericht, gebaseerd op hoe de organisaties de interventies inzetten. Wanneer de organisatie zich bijvoorbeeld focust op het voorkomen van ongevallen of fysieke klachten, valt dit onder fysiek. Dit sluit echter niet uit dat deze goede praktijken ook effecten op de mentale gezondheid kunnen hebben, aangezien fysieke en mentale gezondheid elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden.

Er zijn 35 goede praktijken opgehaald die zich specifiek richten op het verminderen van verzuim als gevolg van lichamelijke gezondheidsklachten. Deze goede praktijken bestonden uit het verminderen van de fysieke belasting, bijvoorbeeld door het toevoegen van een hulpmiddel. Ook werd in de goede praktijken de veiligheid verbeterd door trainingen en hulpmiddelen, bijvoorbeeld met het specifieke doel om ongevallen te voorkomen. Deze goede praktijken zijn voornamelijk gericht op praktisch geschoolde medewerkers.

Daarnaast zijn er 13 goede praktijken opgehaald die zich richten op verzuim veroorzaakt door mentale gezondheidsklachten. In deze goede praktijken werden bijvoorbeeld stress en de risico's voor de mentale gezondheid in kaart gebracht, en werden op basis daarvan aanpassingen gedaan. Ook werden cursussen en workshops over stress gegeven, en werd toegang tot een bedrijfspsycholoog aangeboden. Deze goede praktijken zijn gericht op zowel praktisch als theoretisch geschoolde medewerkers.

Verder zijn er 28 goede praktijken opgehaald die zich richten op het verminderen van verzuim in het algemeen, voor zowel praktisch als theoretisch geschoolde medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn een verzuimtraining voor leidinggevenden, een uitgebreid preventief medisch onderzoek, en het samen met medewerkers in kaart brengen van risico's. Gecombineerde activiteiten die worden ingezet zijn bijvoorbeeld een gezondheidsonderzoek in combinatie met een risico-inventarisatie, sportactiviteiten, voedingsactiviteiten en opleidingsactiviteiten, of een vitaliteitsprogramma waarin meerdere activiteiten ter bevordering van een gezonde leefstijl worden aangeboden. Tot slot zijn er zeven goede praktijken opgehaald die specifiek zijn gericht op het verminderen van verzuim onder thuiswerkers. Bijlage 1 geeft een volledige beschrijving van alle resultaten van de desk search.

Deze praktijken zijn niet wetenschappelijk onderzocht, maar ze bieden wel informatie over activiteiten die aan medewerkers worden aangeboden en over de effecten van deze activiteiten volgens de organisatie zelf. Ook is bekend binnen wat voor type organisatie de activiteiten zijn ingezet of voor welke werkomstandigheden ze zijn bedoeld. Dit maakt het voor onder anderen werkgevers, bedrijfsartsen of beleidsmedewerkers mogelijk om inspiratie op te doen en praktische handvatten te vinden als zij acties om verzuim te verminderen willen inzetten.

Doordat de goede praktijken uit de desk search niet wetenschappelijk zijn onderzocht, is niet bekend of ze daadwerkelijk een positief effect op ziekteverzuim hebben en zijn alleen de door de praktijk beschreven resultaten bekend. Ook is daarmee niet duidelijk in hoeverre de resultaten van een goede praktijk in de ene organisatie te vertalen zijn naar een andere. Daarom is het aan te bevelen om veelbelovende goede

praktijken verder te onderbouwen, idealiter door middel van wetenschappelijk onderzoek. Op die manier kan meer inzicht worden verkregen in de effectiviteit van deze maatregelen, en beter worden bepaald welke maatregelen voor welke typen sectoren of werkzaamheden werken.

Daarnaast is het mogelijk dat in dit onderzoek goede praktijken zijn gemist, omdat er voor organisaties geen standaard werkwijze is om hun goede praktijken te documenteren en te delen. Uit het overzicht van de verzamelde goede praktijken die wel zijn opgehaald, blijkt dat er over bepaalde onderwerpen relatief weinig informatie beschikbaar is:

- Bijna de helft van de gevonden goede praktijken richt zich op het voorkomen van verzuim als gevolg van lichamelijke gezondheidsklachten, en ongeveer een zesde op verzuim door mentale gezondheidsklachten. Er werden dus relatief minder gerapporteerde goede praktijken gevonden die zijn gericht op het voorkomen van mentale gezondheidsklachten. Gezien de verwachting van een toenemende werkdruk en een hogere mentale belasting van werkenden, onder meer door personeelstekorten en het combineren van werk met zorgtaken (18), is het belangrijk om aandacht te hebben voor het voorkomen van verzuim door mentale gezondheidsklachten.
- Opvallend is dat er relatief weinig goede praktijken zijn opgehaald die specifiek gericht zijn op theoretisch opgeleiden (14 van de 76 goede praktijken), terwijl er relatief veel informatie is opgehaald over praktisch opgeleiden (52 van de 76 goede praktijken). Dit is interessant, omdat deze laatste groep in de wetenschappelijke literatuur juist vaak onderbelicht is. Dit benadrukt het belang van kennis uit de praktijk, vooral omdat het over het algemeen relatief lastiger is om praktisch opgeleiden te betrekken bij wetenschappelijk onderzoek. De beschikbare goede praktijken voor praktisch opgeleiden bieden daarom een mooie aanvulling binnen dit onderzoek.
- De meeste goede praktijken die zijn opgehaald voor praktisch opgeleiden zijn gericht op het verminderen van fysieke belasting en het verbeteren van de veiligheid. Voor deze groep werd nog een beperkt aantal goede praktijken op het gebied van leefstijl en mentale gezondheid gevonden. Hoewel de goede praktijken voor theoretisch opgeleiden zich vaker richten op mentale klachten, is het totale aantal gerapporteerde goede praktijken gericht op mentale gezondheid nog beperkt. De wetenschappelijke literatuur laat juist wel bewijs zien voor effectieve multi-component interventies voor mentale gezondheidsproblemen. De ondervertegenwoordiging van dit onderwerp in de goede praktijken zou daarom kunnen worden aangevuld met de beschikbare interventies uit de wetenschappelijke literatuur op dit gebied.
- Voor theoretisch opgeleiden zijn er slechts 2 praktijken opgehaald die zich richten op lichamelijke gezondheidsklachten. Dit terwijl gezondheidsproblemen zoals klachten aan het bewegingsapparaat veel voorkomen in deze groep, bijvoorbeeld bij beeldschermwerkers. Dit gebied vereist daarom in de toekomst meer aandacht, wellicht gecombineerd met de ontwikkeling van goede praktijken voor thuiswerkers.

- Met name op het gebied van thuiswerken werden weinig goede praktijken gevonden die het effect op verzuim beschrijven. Er lijkt dus nog weinig informatie beschikbaar over activiteiten die bij mensen die (regelmatig) thuis werken kunnen worden ingezet, en over welke effecten deze activiteiten op het verzuim bij organisaties hebben. De opgehaalde goede praktijken komen uit de jaren van de coronapandemie. Het is mogelijk dat de geleerde lessen uit de lockdown-periodes nog niet in de goede praktijken staan beschreven, of dat resultaten voor thuiswerkers als specifieke groep niet los worden gerapporteerd. Aangezien thuiswerken ook na de coronaperiode nog veel wordt toegepast, is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in wat de goede praktijken zijn voor mensen die veel op die manier werken. Daarom zou het waardevol zijn om meer kennis te delen over activiteiten voor thuiswerkenden, zodat verzuim kan worden voorkomen of verminderd.

## 4 Perspectief werkgevers en werknemers op voorkomen van verzuim

### 4.1 Introductie

Niet kunnen werken door ziekteverzuim heeft in de eerste plaats impact op de werknemer zelf, omdat werk voor veel mensen zin aan het leven geeft, voor zekerheid zorgt en een sociale rol vervult (1). Daarnaast moet de werkgever loon doorbetalen (2) en mist de organisatie een arbeidskracht. Bij langdurend verzuim zijn er kosten voor verzuimbegeleiding en re-integratie (3). Vanuit verschillende perspectieven is het dus van belang om ziekteverzuim waar mogelijk te voorkomen. Zowel de werkgever als de werkende hebben een belangrijke rol in het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving, waarin werkenden kunnen functioneren en ziekteverzuim kan worden voorkomen (19). Het perspectief van beide groepen biedt waardevolle inzichten in hun rollen, motivaties en capaciteiten. Daarom is het doel van dit deelonderzoek in kaart te brengen wat werkgevers en werknemers zelf vinden dat ze kunnen doen om verzuim te voorkomen, met als vraagstellingen:

1. Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om ziekteverzuim van werknemers te voorkomen?
2. Op welke wijze kunnen werknemers en werkgevers worden gemotiveerd om ziekteverzuim te voorkomen?
3. Hoe kunnen werkgevers omgaan met psychische en lichamelijke klachten van werknemers die worden veroorzaakt in de privésfeer en die mogelijk tot ziekteverzuim leiden?
4. Hoe kunnen psychische en lichamelijke klachten worden voorkomen bij werknemers die thuiswerken ?

### 4.2 Aanpak

Om deze vragen te beantwoorden, zijn online interviews gehouden met werkgevers en werknemers aan de hand van een interviewleidraad met *het Capability, Opportunity, Motivation - Behaviour model* (COM-B model) als uitgangspunt (20). Het COM-B model gaat uit van de interactie tussen capaciteit (is iemand bijvoorbeeld in staat het beoogde gedrag te vertonen, wat kan er aan belemmeringen worden gedaan?), gelegenheid (werkt de sociale of fysieke omgeving mee, wat kan er gebeuren om dit makkelijker te maken?), motivatie (is de innerlijke drang groot genoeg om het gewenste gedrag te vertonen, en hoe is dit te beïnvloeden?) en gedrag (in dit project: uitvoering van activiteiten ten behoeve van verzuimpreventie). Een belangrijk onderdeel in de interviews is daarnaast het voorleggen van goede praktijken om verzuim te voorkomen (geïdentificeerd in de desk search naar goede praktijken uit hoofdstuk 3) en in kaart te brengen waarom deze wel of niet worden ingezet (door werkgevers) en gebruikt (door werknemers).

Met de vragen in de leidraad die gebaseerd zijn op het COM-B model, wordt inzicht verkregen in de belemmerende en bevorderende factoren vanuit de verschillende determinanten van het gedrag (verzuimpreventie). Daarnaast wordt inzicht verkregen in de randvoorwaarden voor een optimale invoering van activiteiten met

betrekking tot verzuimpreventie, inclusief wat werkgevers en werknemers kan motiveren om verzuim te voorkomen. In dit deelonderzoek wordt ook aandacht besteed aan het omgaan met klachten die in de privésfeer worden veroorzaakt. Werk en privé zijn immers met elkaar verbonden, en de situatie in de privésfeer van werknemers kan van invloed zijn op de werksituatie.

Werving van deelnemers vond plaats middels een oproep die is verspreid via meerdere kanalen (onder meer sociale media, een netwerk van onderzoekers, en een netwerk van de adviesgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de beroepsverenigingen voor bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Nederlandse Arbeidsinspectie en werkgevers- en werknemersverenigingen). De interviews zijn opgenomen, uitgeschreven en inductief gecodeerd door drie onderzoekers. Drie interviews zijn dubbel gecodeerd om de betrouwbaarheid te vergroten.

In totaal zijn interviews met 7 werkgevers en 12 werknemers afgenomen. 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 er 6 op locatie en 6 (deels) vanuit huis (2 dagen of meer). Vier werknemers hebben een beroep waarin zij werken aan het voorkomen van verzuim, zoals verzuimspecialist of preventiemedewerker. Het betreft daarom een inventarisatie die is uitgevoerd met een selecte steekproef, oftewel een *convenience sample*, waarbij deelnemers zijn geselecteerd op basis van praktische beschikbaarheid en bereidheid om deel te nemen. De resultaten zijn gebaseerd op wat deelnemers in de individuele interviews hebben genoemd, waarbij ervoor gekozen is om ook uitspraken die één keer genoemd zijn in de resultaten op te nemen. De resultaten bieden dan ook een weergave van ervaringen en suggesties van de deelnemers. Een deel van de deelnemende medewerkers hield zich beroepsmatig bezig met het voorkomen van verzuim. Daarom konden zij mogelijk meer gespecialiseerde of andere adviezen geven dan medewerkers zonder deze specifieke expertise.

## 4.3 Resultaten

### 4.3.1 *Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om ziekteverzuim van werknemers te voorkomen?*

4.3.1.1 Randvoorwaarden capaciteit en gelegenheid volgens werkgevers  
De geïnterviewde werkgevers geven aan dat de volgende punten op het gebied van hun *eigen capaciteit* belangrijk zijn als zij verzuim willen voorkomen:

- Zicht hebben op de medewerkers, verzuim kunnen signaleren en de oorzaken van het verzuim van werknemers begrijpen.
- Kennis, ervaring en vaardigheden hebben om met het verzuim om te gaan. Bijvoorbeeld door opleiding en door ervaring met voorgaande verzuimcasussen.
- Toegewijd zijn om werknemers goed te helpen en vertrouwelijk omgaan met de werknemers en de informatie.



Hierbij geven ze aan dat er bij de werknemers ook een verantwoordelijkheid ligt om regie over hun eigen gezondheid te nemen, en dat dit een belangrijke voorwaarde is om verzuim te voorkomen.

Quote: "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 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)

De werkgevers geven aan dat de volgende punten op het gebied van de *organisatie en cultuur* bevorderend zijn als zij verzuim willen voorkomen:

- Als het een relatief grotere organisatie is, zodat veel mensen in verschillende rollen actief kunnen zijn in verzuimpreventie.
- Als leidinggevenden en werknemers en werknemers onderling elkaar goed kennen en er persoonlijke verbinding is.
- Als er een ruimte is waar werknemers veilig kunnen praten met de leidinggevende of een professional, bijvoorbeeld een afgesloten kantoor.
- Als er een cultuur is waarin werknemers het normaal vinden om open te praten over gezondheid of problemen.
- Als er een cultuur is waarin preventie een belangrijk onderdeel is en waarin activiteiten voor langere tijd worden ingevoerd.

Hierbij geven werkgevers aan dat het niet helpt als:

- Zij door een fysieke afstand geen zicht hebben op werknemers en werknemers niet kunnen bereiken.
- Er een taboe zit op het bespreken van bepaalde onderwerpen, zoals vrouwspecifieke aandoeningen.

Quote: "Tegelijkertijd is het ook wel een uitdaging om altijd wel iedereen te kunnen bereiken. Mensen zijn soms wel ver weg. De afstand tussen de werkvloer en een kantoorlocatie of hè? Soms is het fysiek groot of is de afstand groot." (Werkgever)

#### 4.3.1.2

Randvoorwaarden capaciteit en gelegenheid volgens werknemers

De geïnterviewde werknemers geven aan dat de volgende punten op het gebied van hun *eigen capaciteit* helpen:

- Het hebben van kennis over de eigen gezondheid en over gezond en veilig werken.
- Het zien van praktijkvoorbeelden uit andere afdelingen of organisaties waarin preventieve activiteiten positieve effecten hebben.
- Het management geeft het goede voorbeeld op het gebied van preventie.

Voor de werknemers helpt het niet als de hulpmiddelen die zij nodig hebben om gezond te werken niet worden vergoed en wanneer de preventieve activiteiten in eigen tijd moeten worden gedaan. Daarnaast kan het voor werknemers lastig zijn om hun eigen problemen op te merken.

Quote: "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." (Locatiewerker)

De werknemers geven aan dat de volgende punten op het gebied van de *organisatie en cultuur* helpen om verzuim te voorkomen:

- Het krijgen van vertrouwen en steun van de leidinggevende en goed contact met de leidinggevende.
- Het hebben van een gezonde en veilige werkplek.
- Gezond eten op de werkvloer aangeboden krijgen.
- Het hebben van een goede relatie met collega's, het krijgen van steun van collega's en het hebben van een fijn team.
- Het hebben van werkplezier, een goede werk-privé balans en een passend takenpakket.
- Open communicatie waardoor eventuele problemen informeel kunnen worden besproken.
- Werknemers kunnen worden aangesteld als coach om met de preventieve activiteiten te helpen. Deze interne coaches betrekken andere werknemers bij gezond werken en preventieve activiteiten.

De werknemers geven aan dat de volgende punten op het gebied van de werkomgeving juist niet helpen:

- Geen veilige organisatiecultuur of geen aandacht voor preventie binnen de organisatie.
- Wanneer werkgevers en werknemers zich niet bewust zijn van het gegeven dat collega's soms extra diensten moeten werken als iemand zich ziek meldt, en zij niet begrijpen dat dit extra werk gevolgen kan hebben voor het gezond en veilig werken van deze collega's.
- Het ervaren van hoge werkdruk.
- Binnen de organisatie is te weinig aandacht en waardering voor werknemers die inzet tonen en (verzuimende) collega's ondersteunen.
- Wanneer verzuim alleen als medisch probleem wordt gezien, omdat er ook andere aspecten kunnen meespelen, zoals conflicten.

Quote: "Ik denk dat je 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." (Locatiewerker)

Quote: "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, is daar geen extra aandacht voor. In de vorm van een bloemetje, bijvoorbeeld. Mijn zieke collega krijgt een bloemetje, maar hallo, ik heb de kerst helemaal opgevangen en ik, ik krijg geen bloemetje." (Locatiewerker)

#### 4.3.2 *Op welke wijze kunnen werkgevers en werknemers worden gemotiveerd om ziekteverzuim te voorkomen?*

##### 4.3.2.1 Motiverende factoren volgens werkgevers

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

- Zij inzicht hebben in het kosten-baten plaatje en zij zien dat het voordelig is om in te zetten op verzuimpreventie.
- Zij het zorgen voor gezonde en gelukkige medewerkers koppelen aan goed werkgeverschap.

Quote: "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)

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

##### 4.3.2.2 Motiverende factoren volgens werknemers

Werknemers geven aan dat zij gemotiveerd kunnen worden om ziekteverzuim te voorkomen 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.

Quote: "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 en 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." (Locatiewerker)

Daarnaast hebben de werknemers in de interviews aangegeven wat voor rol zij volgens hunzelf hebben in het voorkomen van verzuim:

- 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.

- Werknemers hebben een eigen verantwoordelijkheid voor het leuk en passend vinden van hun werk. Als het werk niet meer goed bij de werknemer past, is het goed om te kijken naar ander werk.
- Werknemers zijn open naar de leidinggevende over de eventuele problemen die zij hebben en bespreken dit.
- Werknemers hebben een eigen verantwoordelijkheid om te zorgen dat ze fit zijn op hun werkdagen.
- Werknemers kunnen kijken of er andere oplossingen mogelijk zijn voordat ze zich ziekmelden.

#### 4.3.3 *Hoe kunnen werkgevers omgaan met psychische en lichamelijke klachten van werknemers die worden veroorzaakt in de privésfeer en die mogelijk tot verzuim leiden?*

4.3.3.1 Aan werkgevers en werknemers is gevraagd welke activiteiten worden ingezet voor het voorkomen van verzuim van werknemers specifiek door lichamelijke en mentale klachten die in de privésfeer worden veroorzaakt. Werkgevers en werknemers benoemen de volgende preventieve activiteiten die hiervoor worden ingezet:

- 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.
- Een plek waar werknemers privé problemen kunnen melden en om hulp kunnen vragen, bijvoorbeeld bij vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werkers of coaches.
- Hulp bij geldproblemen.
- Ondersteuning voor werknemers die mantelzorg geven.
- Teamsessies of gesprekken met de leidinggevende.

Werkgevers en werknemers benoemden ook andere preventieve activiteiten die in hun organisaties worden ingezet. Deze activiteiten kunnen worden 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 werkgeluk.

##### Gericht op de fysieke gezondheid:

- Begeleiding voor het inrichten van een gezonde werkplek.
- Fietsplan.
- Gezonde lunch.
- 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.
- Taakroulatie.

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 waarin verzuimdossiers worden doorgenomen.
- Onderzoek naar trends in verzuim.
- Opstellen van een beleid voor duurzame inzetbaarheid.
- Risico-inventarisatie en -evaluatie, en een plan van aanpak.
- Verzuimtrainingen geven aan managers.

#### 4.3.4 *Hoe kunnen psychische en lichamelijke klachten worden voorkomen bij werknemers die thuiswerken?*

Werknemers benoemden in de interviews dat thuiswerken voor hen verschillende voordelen op het gebied van verzuim oplevert:

- Ze hebben de mogelijkheid om tussendoor een pauze te nemen of te sporten.
- Ze ervaren een verbeterde werk-privé balans.
- In plaats van zich ziek te melden lukt het wel om thuis te werken.
- Het biedt een mogelijkheid om beter te kunnen re-integreren.

Daarnaast benoemden werknemers ook nadelen van thuiswerken voor verzuim:

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

Werknemers geven aan dat het hen helpt als:

- De leidinggevende het goede voorbeeld geeft, bijvoorbeeld door zelf te gaan wandelen tijdens het thuiswerken.
- 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.

Door de geïnterviewde werkgevers werd aangegeven dat thuiswerken het lastiger maakt om te zien hoe het met werknemers gaat, en dat thuiswerken de persoonlijke verbinding kan verminderen.

Om verzuim onder thuiswerkers te voorkomen, geven werkgevers en werknemers aan dat de volgende activiteiten 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.

#### 4.3.5 *Goede praktijken*

Aan de werkgevers en de werknemers zijn in de interviews ook de goede praktijken - zoals beschreven in hoofdstuk 3 - voorgelegd. Over het algemeen waren deze preventieve activiteiten herkenbaar voor de deelnemers.

Werkgevers vulden hierbij aan dat het belangrijk is om de aandacht op verzuim te houden, en dat preventie maatwerk is. Eén werkgever gaf aan dat het goed is om alleen preventieve activiteiten in te voeren die onderbouwd zijn, en een andere werkgever gaf aan dat het voor diens organisatie niet werkt als interventies worden ingezet die zelfstandig door medewerkers kunnen worden uitgevoerd, zonder betrokkenheid van een leidinggevende.

Voor werknemers was het herkenbaar dat laagdrempelige gesprekken kunnen helpen bij mentale klachten. Daarnaast gaven zij aan dat het belangrijk is om niet alleen op individueel niveau activiteiten in te zetten, maar ook op organisatieniveau. Eén werknemer merkte op dat het overzicht geen goede praktijk bevat om waardering te uiten naar medewerkers die niet verzuimen. Een andere medewerker merkte op dat er geen goede praktijk is voor het hebben van een goede relatie met de leidinggevende.

## 4.4 **Conclusie en beschouwing**

In dit hoofdstuk is aan werkgevers en werknemers gevraagd wat zij zelf vinden dat ze kunnen doen om verzuim te voorkomen, en wat daarvoor nodig is. De geïnterviewde werkgevers bieden verschillende preventieve activiteiten aan en ondersteunen werknemers bij hun eventuele problemen. Daarnaast nemen zij aanvullende maatregelen wanneer werknemers thuiswerken, en proberen ze laagdrempelig contact te behouden. De werkgevers geven hierbij verschillende randvoorwaarden aan die nodig zijn om verzuim te voorkomen. Zo geven ze aan dat het belangrijk is om zicht te hebben op hun werknemers, maar ook om kennis en vaardigheden in huis te hebben om met verzuim om te gaan. Tevens benoemen ze het belang van een cultuur waarin open en veilig over gezondheid en problemen kan worden gesproken. Organisaties die aan de slag willen met verzuimpreventie, kunnen de in dit hoofdstuk geschetste perspectieven van werknemers en werkgevers over onder meer randvoorwaarden en motiverende aspecten hierin benutten. Daarnaast is het bij de ontwikkeling van preventieve activiteiten vanuit de wetenschap aan te bevelen rekening te houden met de beschreven capaciteit, gelegenheid en motivatie van werkgevers en werknemers omtrent het voorkomen van verzuim.

## 5 Actoren betrokken bij verzuimpreventie

### 5.1 Introductie

Bij verzuim en verzuimpreventie zijn veel actoren betrokken. Elke actor heeft eigen rollen, verantwoordelijkheden en belangen. Werknemer en werkgever zijn belangrijke actoren, maar ook arbo-professionals (zoals de bedrijfsarts, de arbeidsdeskundige of de casemanager) hebben een onmisbare rol. In de Arbowet worden vier soorten kerndeskundigen genoemd: de bedrijfsarts, de veiligheidsdeskundige, de arbeidshygiënist en de arbeids- en organisatiedeskundige (21). Bij verzuim en terugkeer naar werk zijn de bedrijfsarts, werkgever en werknemer gezamenlijk verantwoordelijk en aan zet. Bij verzuimpreventie blijft de inzet van de bedrijfsarts en andere arbo-professionals echter nog beperkt, mede door onbekendheid over taken en verantwoordelijkheden van de verschillende professionals. Deze deelstudie wil daarom meer inzicht bieden in de samenwerking tussen actoren op het gebied van verzuimpreventie en hoe deze het best kan worden georganiseerd. Hiertoe zijn de volgende vraagstellingen geformuleerd:

1. Wie zijn de actoren rondom verzuimpreventie en wat zijn hun verantwoordelijkheden?
2. Hoe is de huidige samenwerking tussen deze actoren en wat kan hierin beter?

### 5.2 Aanpak

Om inzicht te krijgen in de verschillende actoren die betrokken zijn bij verzuimpreventie en in hun onderlinge samenwerking, is een actorenanalyse uitgevoerd. Ter voorbereiding is het recente rapport van de Argumentenfabriek "Samen werken aan preventie" als uitgangspunt genomen om de verschillende actoren en hun taken en verantwoordelijkheden binnen verzuimpreventie te identificeren (19). In deze actorenanalyse staat primair het voorkómen van verzuim centraal, en bijvoorbeeld niet verzuimbegeleiding of re-integratieactiviteiten. Daarom is een selectie gemaakt van relevante actoren en hun taken/verantwoordelijkheden. Deze actoren zijn aangevuld met actoren genoemd in de interviews met werkgevers en werknemers uit hoofdstuk 4.

Deze lijst is voorgelegd aan de leden van de adviesgroep van het project "Verzuimpreventie in beeld", bestaande uit vertegenwoordigers van de beroepsverenigingen voor bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Nederlandse Arbeidsinspectie, werkgevers- en werknemersverenigingen, en de auteurs van het rapport "Samen werken aan preventie". Hen is via een vragenlijst gevraagd te kijken naar de opgestelde lijst met actoren en vanuit hun expertise aan te geven of hier nog actoren in ontbreken, of er nog taken/verantwoordelijkheden in de lijst ontbreken, en om aan te geven in welke mate de actor binnen verzuimpreventie relevant is. De geüpdatete lijst en prioritering is vervolgens in een werksessie met de adviesgroep besproken en vastgesteld. Bijlage 2 geeft het overzicht van betrokken actoren en hun taken/verantwoordelijkheden. Deze prioritering had als doel om een selectie te kunnen maken om de samenwerking tussen de zeer relevant geachte professionals te kunnen

bespreken, en te kunnen verkennen hoe de samenwerking kan worden verbeterd. In dezelfde sessie is vervolgens gekeken naar de onderlinge samenwerking van de actoren van wie meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat deze een primaire rol spelen bij verzuimpreventie. In een groepsdiscussie is besproken waar verbetermogelijkheden voor deze onderlinge samenwerking liggen. De deelnemers gaven bij de bespreking van de resultaten in de tabel aan het lastig te vinden de verschillende professionals te prioriteren, en niet dicht genoeg op de uitvoering te staan om te kunnen reflecteren op de daadwerkelijke samenwerking tussen de individuele actoren. Zij verwezen naar het rapport van de Argumentenfabriek voor inzichten vanuit de praktijk. De discussie die volgde, richtte zich daarom meer op de voorwaarden voor de samenwerking en de factoren die daarop van invloed zijn. Onderzoeksvraag twee kon daarmee niet volledig beantwoord worden in deze actorenanalyse.

### 5.3 Resultaten

Negen respondenten hebben de vragenlijst vooraf ingevuld. Tabel 1 geeft een overzicht van de actoren en hoe relevant ze worden gezien. Actoren die werden gemist zijn de werknemer, de werkgever en de OR. Zij zijn toegevoegd aan het overzicht in Bijlage 2. Deelnemers gaven aan het lastig te vinden om de relevantie van de verschillende actoren aan te geven, aangezien de professionals op verschillende manieren werkzaam zijn binnen het voorkomen van verzuim.

Wat opvalt is dat de belangrijkste actoren die worden genoemd (onder anderen de arbeidshygiënist, de A&O deskundige en de veiligheidsdeskundige) - met uitzondering van de bedrijfsarts - professionals zijn die een wat algemenere scope hebben. Dat wil zeggen meer op een organisatorisch of beleidsperspectief zitten. Zij zijn niet of minder betrokken zijn bij individuele inzet richting een werknemer. Daarnaast is een kanttekening bij de prioritering van de actoren dat het perspectief van waaruit naar verzuimpreventie wordt gekeken van belang is om te kunnen beschrijven welke actoren en welke samenwerkingen van primair belang zijn. Vanuit een beleidsmatig perspectief zijn andere actoren van belang dan vanuit het perspectief van de werknemer. De arbeidshygiënist, de A&O deskundige en de veiligheidsdeskundige zijn vooral betrokken bij het opstellen en maken van beleid, terwijl bijvoorbeeld de bedrijfsarts juist (ook) op het niveau van de werknemer zeer relevant is. Daardoor kan de prioritering van actoren en hun samenwerkingen afhankelijk van het perspectief verschillen.

In de discussie over hoe de samenwerking beter zou kunnen, werden de volgende voorwaarden genoemd voor de samenwerking en factoren die daarop van invloed zijn:

- De werkgever is eindverantwoordelijk voor de inzet van professionals. De grootte van de organisatie speelt hierin een grote rol. In grotere bedrijven zijn vaak meer professionals betrokken bij verzuimpreventie. Vaak hebben alleen de grotere bedrijven HR-professionals in dienst, en zijn in kleinere bedrijven de werkgevers zelf vaak de preventiemedewerkers. Bij grote bedrijven kan ook de OR een rol spelen in het verzuimbeleid. Ook



is de aard van de werkzaamheden binnen de organisatie bepalend voor de mate waarin verzuimpreventie binnen een organisatie onderwerp van aandacht is.

- Diverse professionals zijn vaak in dienst van een arbodienst. De diensten van de arbodienst kunnen door werkgevers worden ingekocht, en afspraken in de afgesloten contracten hebben invloed op welke professionals met elkaar samenwerken. Deelnemers geven aan dat gebrek aan kennis bij onder meer werkgevers over expertise van de verschillende (arbo)professionals, en specifiek de in de wet genoemde kerndeskundigen (21), een negatieve invloed heeft op de samenwerking. Winst is te behalen als werkgevers meer weten over de expertises en toegevoegde waarde van de verschillende (arbo-)professionals. Deelnemers zien hierin een rol voor brancheorganisaties, bijvoorbeeld door zichtbaar te maken wat de risico's binnen de sector op het gebied van verzuim zijn en welke deskundigen nodig zijn om deze preventief aan te pakken.
- Er is een beperkt aantal (arbo-)professionals in Nederland. Niet elke organisatie kan hen betrekken bij individuele advisering en begeleiding van werkenden, maar dat hoeft ook niet. Deelnemers gaven aan dat schaarste aan professionals kan bijdragen aan stimuleren van anders en beter multidisciplinair samenwerken, bijvoorbeeld in taakdelegatie.

*Tabel 1 Gescoorde relevantie van actoren bij verzuimpreventie (N=9 experts).*

| <b>Actoren</b>                                           | <b>Zeer relevante actor (% (n))</b> | <b>Relevante actor, maar niet primair (% (n))</b> | <b>Geen relevante actor (% (n))</b> |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Arbeidshygiënist                                         | 89% (8)                             | 11% (1)                                           | 0% (0)                              |
| A&O-deskundige                                           | 89% (8)                             | 11% (1)                                           | 0% (0)                              |
| Preventiemedewerker                                      | 78% (7)                             | 22% (2)                                           | 0% (0)                              |
| Bedrijfsarts                                             | 78% (7)                             | 22% (2)                                           | 0% (0)                              |
| Veiligheidsdeskundige                                    | 67% (6)                             | 33% (3)                                           | 0% (0)                              |
| HR-professional                                          | 67% (6)                             | 33% (3)                                           | 0% (0)                              |
| Arboverpleegkundige                                      | 44% (4)                             | 56% (5)                                           | 0% (0)                              |
| Verpleegkundig specialist (VS)/ Physician assistant (PA) | 44% (4)                             | 56% (5)                                           | 0% (0)                              |
| Ergonoom                                                 | 33% (3)                             | 67% (6)                                           | 0% (0)                              |
| Praktijkondersteuner bedrijfsarts                        | 33% (3)                             | 56% (5)                                           | 11% (1)                             |
| Bedrijfsmaatschappelijk werker                           | 33% (3)                             | 56% (5)                                           | 11% (1)                             |
| Vertrouwenspersoon                                       | 22% (2)                             | 78% (7)                                           | 0% (0)                              |
| Arbeids- en organisatiepsycholoog                        | 22% (2)                             | 78% (7)                                           | 0% (0)                              |
| Casemanager                                              | 22% (2)                             | 67% (6)                                           | 11% (1)                             |
| Arbeidsdeskundige                                        | 11% (1)                             | 89% (8)                                           | 0% (0)                              |
| Praktijkondersteuner huisarts                            | 11% (1)                             | 56% (5)                                           | 33% (3)                             |
| Loopbaanadviseur                                         | 0% (0)                              | 100% (9)                                          | 0% (0)                              |
| Huisarts                                                 | 0% (0)                              | 78% (7)                                           | 22% (2)                             |
| Medisch specialist                                       | 0% (0)                              | 67% (6)                                           | 33% (3)                             |
| Budgetcoach                                              | 0% (0)                              | 67% (6)                                           | 33% (3)                             |
| Voedingsdeskundige                                       | 0% (0)                              | 44% (4)                                           | 56% (5)                             |

## 5.4 Conclusie en beschouwing

Een brede groep van actoren speelt een belangrijke rol in verzuimpreventie, iedere professional met een eigen (aanvullend) expertisegebied. Naast werknemer en werkgever spelen ook arbo-professionals, zoals de bedrijfsarts of de preventiemedewerker, een belangrijke rol. In de Arbowet worden vier typen kerndeskundigen onderscheiden: de bedrijfsarts, de veiligheidsdeskundige, de arbeidshygiënist en de arbeids- en organisatiedeskundige (21). Een onderscheid dat tussen de verschillende actoren kan worden gemaakt, is dat een deel zich meer bezighoudt met het opstellen van beleid en het in kaart brengen van risico's, en een ander deel dichter op het adviseren en begeleiden van individuele werkenden zitten. Dit onderscheid maakt dat ze ieder hun eigen expertise hebben en dat het lastig is om de inzet van de verschillende professionals in het voorkomen van verzuim te vergelijken.

De werkgever is eindverantwoordelijk voor de inzet van de verschillende arbo-professionals op het gebied van verzuimpreventie, en heeft daarmee invloed op welke actoren worden ingezet. De deelnemers gaven aan dat werkgevers niet altijd op de hoogte zijn van de verschillende expertises van deze arbo-professionals en van wat hun toegevoegde waarde voor de organisatie en medewerkers kan zijn. Daardoor wordt de inzet van deze professionals mogelijk ook niet opgenomen in contracten die werkgevers afsluiten met arbodiensten, met als gevolg dat de ruimte voor samenwerking beperkt is. Het is daarom aan te bevelen dat de verschillende expertises van arbo-professionals beter inzichtelijk worden voor werkgevers. De deelnemers gaven aan dat sectororganisaties mogelijk een rol kunnen spelen in het verkrijgen van meer bekendheid over de relevantie van de verschillende arbo-professionals voor hun achterban. Dat kan door aan te geven welke risico's er binnen de sector zijn en welke arbo-professionals kunnen worden ingezet om deze aan te pakken.

Het aantal beschikbare kerndeskundigen en andere arbo-professionals (die buiten de kerndeskundigen vallen) is genoemd als mogelijke barrière in de samenwerking. Er zijn niet genoeg kerndeskundigen om binnen elke organisatie in elke casus beschikbaar te zijn. Dat hoeft de multidisciplinaire samenwerking echter niet in de weg te staan. Professionals als de arbeidshygiënist of de veiligheidsdeskundige kunnen hun expertise immers inzetten binnen meerdere bedrijven. Schaarste aan kerndeskundigen kan ook juist bijdragen aan andere en betere samenwerking. Bijvoorbeeld door andere professionals een rol te geven die ondersteunend is aan de adviserende en begeleidende rol van de bedrijfsarts, al dan niet in taakdelegatie. Uit het rapport van de Argumentenfabriek kwam bijvoorbeeld naar voren dat de samenwerking tussen de bedrijfsarts en de arbeidshygiënist nog onvoldoende is. Daardoor wordt de blootstelling aan gevaarlijke stoffen op de werkplek, een taak van de arbeidshygiënist, niet vertaald naar gezondheidsrisico's, een taak van de bedrijfsarts. Een ander voorbeeld is de blootstelling aan hoge psychosociale arbeidsbelasting, een taak van A&O-deskundige, en de mogelijke negatieve gezondheidseffecten die dit kan hebben voor de werkende (onder meer mentale problematiek of burn-outklachten). Als deze professionals elkaar beter weten te vinden en elkaars kennis en expertise benutten, wordt de vertaling van blootstellingsrisico's op het

werk naar gezondheidseffecten bevordert, en kan er volgens de arbeidshygiënische strategie worden gehandeld.

Kortom, om effectief gebruik te kunnen maken van de beschikbare expertise van de actoren op het gebied van verzuimpreventie is het van belang om de expertises van de verschillende professionals beter zichtbaar te maken voor werkgevers en arbo-professionals, inclusief kerndeskundigen. Dit zal tevens de samenwerking bevorderen.



## 6 Kennislacunes binnen verzuimpreventie

Het hoofddoel van dit onderzoek was om een helder overzicht te verkrijgen van kennis rond preventie van ziekteverzuim. Om dit doel te bereiken, geeft dit rapport een weergave van beschikbare interventies om verzuim te voorkomen die worden beschreven in wetenschappelijke reviews en het aanbod van activiteiten die zijn gericht op het voorkomen van verzuim in de praktijk, de goede praktijken. Deze zijn ingedeeld in interventies gericht op het voorkomen van verzuim door mentale klachten, verzuim door fysieke klachten en verzuim in het algemeen. Er is geen onderscheid gemaakt tussen kort- en langdurend verzuim. Tevens is in interviews geïnventariseerd wat het perspectief van werkgevers en werknemers is op verzuimpreventie en wat zijzelf vinden dat ze kunnen doen om verzuim te voorkomen. Tot slot is met experts gesproken over de verschillende actoren binnen verzuimpreventie en wat er beter zou kunnen met betrekking tot hun samenwerking op het gebied van verzuimpreventie.

Dit onderzoek biedt daarmee informatie over welke kennis beschikbaar is over wat werkt om verzuim te voorkomen, maar laat ook zien waarover nog geen of te weinig kennis is. Daarom worden in dit hoofdstuk de belangrijkste resultaten nogmaals samengevat en beschrijven we welke kennislacunes er zijn.

### 6.1 Betere onderbouwing van effectiviteit nodig

De scoping review liet zien dat er veel wetenschappelijk onderzoek wordt gedaan naar interventies om verzuim te voorkomen (16). Zo veel dat de scoping review niet op individuele studies was gericht, maar dat er een review van bestaande reviews is uitgevoerd. Uit deze reviews bleek dat multi-component interventies die bestaan uit componenten die zich richten op het individu en de omgeving voor leefstijl en mentale gezondheidsproblemen effectief lijken om verzuim te voorkomen. Ook effectief lijken interventies die zich specifiek richten op *workers at risk* (bv. cognitieve gedragstherapie voor werkenden met angst en depressie, en consulten met de bedrijfsarts voor werknemers met een hoog risico op ziekteverzuim). Ook uit de vele geïdentificeerde goede praktijken uit de desk search blijkt dat er in de praktijk veel initiatieven zijn om verzuim te voorkomen. Hier werden eveneens single- en multi-component interventies beschreven voor zowel het voorkomen van verzuim bij lichamelijke klachten of mentale klachten, als voor het voorkomen van algemeen verzuim. De helft van de gevonden goede praktijken richt zich op het voorkomen van verzuim door lichamelijke klachten. Een zesde richt zich op verzuim door mentale klachten. Naar verwachting zal de werkdruk toenemen, onder meer door toenemende krapte op de arbeidsmarkt en het combineren van werk met (mantel)zorgtaken (18). Hierdoor zal de groep werkenden met mentale klachten toenemen en daarmee ook de vraag naar effectieve interventies om dit verzuim te voorkomen.

Ondanks de grote diversiteit aan reviews over interventies om verzuim te voorkomen die werd gevonden, zijn er niet veel bewezen effectieve interventies om verzuim te voorkomen geïdentificeerd. Een van de oorzaken hiervan is de vastgestelde beperkte effectiviteit van

interventies voor verzuimpreventie. Als interventies niet goed ontwikkeld en/of zijn geïmplementeerd, zal de effectiviteit ook beperkt zijn. Dit komt bijvoorbeeld door onvoldoende focus op de omgevingscomponenten in multi-component interventies, of door lage deelname aan interventies die niet goed aansluiten bij de behoefte en prioriteiten van de organisatie en de werknemers. Een ander aspect is dat er een gebrek is aan wetenschappelijk bewijs. Dit komt enerzijds door een schaarste aan onderzoek waarin hoge-kwaliteit (multi-component) interventies worden geëvalueerd in lange termijn gecontroleerde trials die zich richten op verzuim als specifieke uitkomstmaat. In onderzoek naar preventieve interventies is de hoofduitkomstmaat vaak datgene waar de interventie zich primair op richt (bijvoorbeeld rugklachten of mentale klachten). Vaak is verzuim niet meegenomen als (secundaire) uitkomst, waardoor niet kan worden vastgesteld of de interventie hier een positief effect op zou kunnen hebben. Anderzijds is te verwachten dat effecten op verzuim vaak pas op langere termijn zichtbaar worden. De follow-up tijd van de onderzoeken is vaak niet toereikend om effecten op verzuim te kunnen aantonen. Dit vraagt om aanvullend wetenschappelijk onderzoek om de langetermijneffecten van interventies op verzuim inzichtelijk te maken. Ook bij de vele goede praktijken die in de praktijk worden gebruikt, wordt vaak niet onderbouwd of ze ook daadwerkelijk bijdragen aan het voorkomen van verzuim. In de gevonden stukken werd wel beschreven dat de goede praktijk heeft bijgedragen aan het verminderen van verzuim, maar hierbij is over het algemeen geen gebruik gemaakt van gedegen onderzoeksmethoden, zoals een controlegroep of analyses waarbij gecorrigeerd is voor eventuele *confounders*. Daardoor is het niet duidelijk in hoeverre de daling in ziekteverzuim te danken is aan de goede praktijk en in hoeverre de resultaten in één organisatie breder te extrapoleren zijn. Het is daarom aan te bevelen om veelbelovende goede praktijken verder te onderbouwen, idealiter door middel van (wetenschappelijk) onderzoek.

De wetenschappelijke literatuur beschreef veelal interventies waarbij een relatief theoretisch opgeleide populatie werd geïnccludeerd. Niet bekend is echter in welke mate deze kennis is over te dragen naar populaties met meer praktisch geschoolde werkenden. In de goede praktijken werden relatief veel praktijken beschreven die gericht waren op praktisch geschoolden. Dit benadrukt het belang van kennis uit de praktijk om de richting aan te geven voor potentieel effectieve interventies voor deze doelgroep, vooral omdat onderzoekers praktisch opgeleiden minder goed weten te betrekken bij wetenschappelijk onderzoek. Deze goede praktijken kunnen tevens richting geven aan de benodigde vertaalslag van onderbouwde wetenschappelijke kennis naar toepassing in de praktijk, waarbij kan worden geleerd van kennis uit de praktijk, onder meer op het gebied van gebruikte implementatiestrategieën.

## 6.2 Thuiswerken

In de wetenschappelijke literatuur werden geen reviews gevonden die specifiek op thuiswerken waren gericht. We kunnen daarom geen overzicht geven van interventies die zijn gericht op het voorkomen van ziekteverzuim bij thuiswerkers. Mogelijk zijn er nog maar weinig individuele studies naar verzuimpreventie bij thuiswerken uitgevoerd, of

bevinden die zich nog in de uitvoeringsfase. Uit de goede praktijken kwam wel een aantal initiatieven naar voren speciaal gericht op mensen die vanuit huis werken. Hierbij werd echter veelal niet het daadwerkelijke effect op verzuim beschreven of onderbouwd. Hoewel uit de interviews naar voren kwam dat thuiswerken verschillende voordelen heeft bij het voorkomen van verzuim, werd in de interviews ook aangegeven dat thuiswerken een potentieel risico voor verzuim heeft. Zo geeft thuiswerken voor de één meer mogelijkheid om pauzemomenten te nemen, terwijl het voor de ander juist kan leiden tot minder pauzemomenten en een toename in mentale belasting. Thuiswerken is sinds de coronapandemie steeds meer gemeengoed geworden, en het lijkt te blijven bestaan voor beroepen waarbij het niet nodig is om fysiek aanwezig te zijn. Het is daarom aan te bevelen om meer zicht te krijgen op wat effectieve interventies zijn om verzuim in deze groep werkenden te voorkomen. Hierbij kan in het bijzonder worden gedacht aan onderzoek dat is gericht op verzuimpreventie als gevolg van sedentair gedrag en op klachten aan het bewegingsapparaat.

### **6.3 Verantwoordelijkheden van betrokken actoren**

Uit de interviews kwam naar voren dat de werkgever en de werknemer gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van verzuim. De werkgever moet zicht hebben op de medewerkers zodat bij dreigend verzuim preventief kan worden gehandeld, maar moet ook over de kennis en vaardigheden bezitten om op een juiste manier te kunnen handelen. Hierbij is een cultuur nodig waarin open en veilig over gezondheid, verzuim en preventie kan worden gesproken. Werknemers geven aan dat beschikbaarheid van kennis over gezondheid en gezond en veilig werken belangrijk is om verzuim te voorkomen, bijvoorbeeld door goede praktijkvoorbeelden uit andere afdelingen of organisaties te delen. De werknemers noemen ook het belang van vertrouwen door en steun van de leidinggevende, evenals goed contact. Naast individuele activiteiten gericht op het voorkomen van verzuim werd ook het belang van activiteiten op organisatieniveau benadrukt. Verder werd aangegeven dat organisaties zich zouden moeten richten op het versterken van de relatie met de leidinggevende en op de (gezonde) medewerkers die niet verzuimen. Dit perspectief van werkgevers en werknemers geeft aanknopingspunten waarmee rekening moet worden gehouden bij de ontwikkeling van activiteiten om verzuim te voorkomen. Naast de werkgever en werknemer zijn er vele andere actoren betrokken bij verzuimpreventie. Deze (veelal arbo-)professionals, bijvoorbeeld een bedrijfsarts, arbeidsdeskundige of casemanager, hebben hun eigen taken en verantwoordelijkheden en kunnen op verschillende niveaus bij verzuimpreventie betrokken zijn. De stakeholderanalyse liet zien dat de actoren die betrokken zijn bij verzuimpreventie dat op twee niveaus kunnen doen. Hun inzet kan vooral beleidsmatig zijn (bijvoorbeeld de arbeidshygiënist, de A&O deskundige of de veiligheidsdeskundige), of gericht zijn op de individuele uitvoeringspraktijk (bijvoorbeeld de bedrijfsarts). Beide niveaus zijn complementair aan elkaar, en dat maakt het lastig om de relevantie van actoren te prioriteren. De bedrijfsarts werd over het algemeen wel gezien als een primaire speler binnen elke organisatie. De beschikbaarheid van de verschillende groepen professionals is niet altijd toereikend om hen binnen elke organisatie op alle vlakken te kunnen

inzetten. Door de samenwerking anders te organiseren, kan de inzetbaarheid van professionals beter worden benut. Bijvoorbeeld door professionals als de preventiemedewerker of de HR-professional een ondersteunende rol te geven aan de adviserende en begeleidende rol van de bedrijfsarts, al dan niet in taakdelegatie. Door van elkaars expertise en zienswijzen gebruik te maken, ontstaat een vollediger beeld van de situatie en kunnen concrete acties om verzuim te voorkomen worden ingezet.

Experts gaven daarnaast aan dat het voor werkgevers lang niet altijd duidelijk is wat de toegevoegde waarde van bepaalde professionals is bij de vormgeving van beleid en de individuele uitvoeringspraktijk. Daar komt bij dat het vaak niet de inhoudsdeskundigen zijn die de afspraken maken tussen werkgevers en bijvoorbeeld arbodiensten. Om effectief gebruik te kunnen maken van de beschikbare expertise van de actoren op het gebied van verzuimpreventie is het van belang de expertises van de verschillende professionals beter zichtbaar te maken voor werkgevers en arbo-professionals, inclusief kerndeskundigen. Dit zal tevens de samenwerking bevorderen.

## **6.4 Conclusie**

De verschillende deelstudies laten zien dat er verschillende strategieën en activiteiten mogelijk zijn om ziekteverzuim te voorkomen. Ondanks deze diversiteit zijn er niet veel aantoonbaar effectieve interventies gevonden om verzuim te voorkomen. Er is daarom behoefte aan een betere onderbouwing voor de ontwikkeling en effectiviteit van activiteiten die zijn gericht op het voorkomen van verzuim. Dit draagt bij aan meer inzicht in wat werkt voor welk type verzuim en voor welke doelgroepen.

Werknemers en werkgevers geven aan zelf veel te kunnen doen aan het voorkomen van ziekteverzuim. Uit de interviews met hen blijkt dat er blijvende aandacht nodig is voor een goede relatie tussen werknemer en leidinggevende om verzuim te kunnen voorkomen.

Om werkgevers en organisaties te stimuleren tot het voorkomen van ziekteverzuim, is het belangrijk dat zij het nut en de waarde van preventieve maatregelen inzien. Hiervoor kunnen de in dit rapport beschreven voorbeelden van effectieve preventieve activiteiten als inspiratie dienen. Daarnaast kunnen (brede maatschappelijke) kosten-batenanalyses de financiële aspecten inzichtelijk maken, en zo bijdragen aan het belang van preventieve activiteiten tonen. Tevens is het van belang dat werkgevers en de betrokken arbo-professionals meer inzicht krijgen in de kennis en expertise van verschillende arbo-professionals, zodat deze expertise ook wordt opgenomen in contracten en effectief kan worden benut. Beter inzicht draagt bij aan een betere inzet van deze arbo-professionals in de dienstverlening rondom verzuimpreventie.



## Literatuur

1. Conen W. Waarde van werk in Nederland. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid; 2020. Beschikbaar via: [Waarde van werk in Nederland | Working Paper | WRR](#).
2. VZinfo. Ziekteverzuim | Kosten. VZinfo.nl; 2020. Beschikbaar via: <https://www.vzinfo.nl/ziekteverzuim/kosten>.
3. Van den Heuvel SG, Bouwens L, de Vroome EMM. Arbobalans 2024. Leiden: TNO; 2025. Beschikbaar via: [Arbobalans 2024](#).
4. Gezondheidsraad. Gezondheid en langer doorwerken. Den-Haag: Gezondheidsraad; 2018. Beschikbaar via: <https://www.gezondheidsraad.nl/documenten/adviezen/2018/06/26/gezondheid-en-langer-doorwerken>.
5. Sociaal-Economische Raad. Werk: van belang voor iedereen. Den Haag: SER; 2016. Beschikbaar via: [Werk: van belang voor iedereen](#)
6. ZonMw. Kennissynthese Werk(en) is Gezond. Den Haag: ZonMw; 2016. Beschikbaar via: [Kennissynthese Werk\(en\) is Gezond](#).
7. Odeen M ML, Maeland S, Larun L, Eriksen HR, Tveito TH. Systematic review of active workplace interventions to reduce sickness absence. Occupational Medicine. 2013;63(1).
8. Palmer KT, Harris EC, Linaker C, Barker M, Lawrence W, Cooper C, et al. Effectiveness of community- and workplace-based interventions to manage musculoskeletal-related sickness absence and job loss: a systematic review. Rheumatology. 2012;51(2):230-42.
9. Salomonsson S, Hedman-Lagerlöf E, Öst LG. Sickness absence: a systematic review and meta-analysis of psychological treatments for individuals on sick leave due to common mental disorders. Psychol Med. 2018;48(12):1954-65.
10. Tarro L, Llauradó E, Ulldemolins G, Hermoso P, Solà R. Effectiveness of Workplace Interventions for Improving Absenteeism, Productivity, and Work Ability of Employees: A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. Int J Environ Res Public Health. 2020;17(6).
11. Vargas-Prada S, Demou E, Laloo D, Avila-Palencia I, Sanati KA, Sampere M, et al. Effectiveness of very early workplace interventions to reduce sickness absence: a systematic review of the literature and meta-analysis. Scand J Work Environ Health. 2016;42(4):261-72

12. Bosma E, Loef B, van Oostrom SH, Proper K, Initiative LCR. The longitudinal association between working from home and musculoskeletal pain during the COVID-19 pandemic. *Int Arch Occ Env Hea*. 2023;96(4):521-35.
13. Anema JR, Buijs PC, van Putten DJ. Samenwerking van Huisarts en Bedrijfsarts. *Medisch Contact*. 13 september 2001. Verkrijgbaar via:  
[Samenwerking van Huisarts en Bedrijfsarts | medischcontact](#)
14. [Duurzame inzetbaarheid | RIVM](#)
15. Kwaliteitstafel Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde. Gezond aan het werk, ieder zijn deel. Advies van de kwaliteitstafel. 22 september 2020.  
Beschikbaar via: [KwaliteitstafelBGVG | Kwaliteit | NVVG](#)
16. 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).
17. Ravinskaya M, Verbeek JH, Langendam M, Daams JG, Hulshof CTJ, Madan I, et al. Extensive variability of work participation outcomes measured in randomized controlled trials: a systematic review. *J Clin Epidemiol*. 2022;142:60–99.
18. RIVM & TNO. De impact van maatschappelijke ontwikkelingen op de psychosociale arbeidsbelasting van werkenden. Bilthoven/Leiden; 2024. Beschikbaar via:  
<https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2024-0020.pdf>.
19. van de Goorbergh vd P, Gerritse J. Samen werken aan preventie. Een verkenning naar een betere samenwerking tussen deskundigen in de arbozorg. Amsterdam: De Argumentenfabriek; 2024. Beschikbaar via: <https://www.argumentenfabriek.nl/wp-content/uploads/2024/10/Samen-werken-aan-preventie.pdf>.
20. Michie S, van Stralen MM, West R. The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implement Sci*. 2011;6:42.
21. [Arbodeskundigen \(kerndeskundigen\) | Arboportaal](#)

## Bijlage 1 Tabellen en bronnen goede praktijken

Tabel B1.1 Overzicht van goede praktijken om verzuim te voorkomen

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b> | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b> | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| 1          | Nederland, 2008     | Bouwnijverheid                   | Online RI&E softwaretool: Het RI&E model bestaat uit twee databases. De eerste bevat algemene risico's op bedrijfsniveau, zoals op gebied van geluid, trillingen, noodplannen en fysieke belasting, en bevat bedrijfsonderdeel-specifieke informatie op vestigingsniveau: over arbobeleid per regio, gebruik van toxische stoffen en de risico's op een bepaalde bouwplaats. In de tweede database staan project-specifieke gegevens. Na een training van een halve dag kunnen KAM-functionarissen zelf de RI&E uitvoeren en risico's in de database bijschrijven. Vervolgens is het mogelijk een taakrisicoanalyse voor de werknemer of een | Het verzuim door ongevallen is in de afgelopen vijf jaar gehalveerd. Daarin heeft dit systeem een belangrijk aandeel gehad. Risico-inventarisatie is nu eenvoudiger en minder persoonsafhankelijk. Bovendien wordt nu systematisch gemonitord of er aan de wettelijke verplichtingen wordt voldaan en wat er nog moet gebeuren. | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Risico evaluatie        | Single                            |

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b> | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                                                                            | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                                                                                   | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b>                    | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|
|            |                     |                                  | overzicht met de hoogste risico's per vestiging uit te draaien.                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                      |                                         |                                                |                                            |                                   |
| 2          | Nederland, 2008     | Industrie                        | Elke medewerker heeft een risicokaartje. Daarop staat beschreven wat het mogelijke probleem kan zijn en wat een medewerker kan doen om bij het oplossen ervan het veiligheidsrisico zo klein mogelijk te maken.                                       | Medewerkers hebben de kaartjes meestal op zak. Het aantal ongevallen met verzuim is gedaald naar nul.                                                                                                | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verbetering veiligheid                     | Single                            |
| 3          | Finland, 2010       | Industrie                        | Occupational Safety Card training. Model voor het verbeteren van de arbeidsveiligheid met basiskennis over de werkplek, ook voor klanten en leveranciers. Een Safety Card kan worden verdiend wanneer de training is gevolgd en een toets is gemaakt. | Daling van het aantal ongevallen en daling van het ziekteverzuim. De verbetering van de werkstroom en de positieve veranderingen in de werksfeer hebben een positief effect gehad op productiviteit. | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verbetering veiligheid                     | Single                            |
| 4          | Nederland, 2018     | Industrie                        | Assistent-monteurs (met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar) werden omgeschoold of kregen een nieuwe opleiding tot monteur die leidinggeeft.                                                                                                          | De motivatie van oudere werknemers nam toe, de fysieke belasting nam af, het ziekteverzuim daalde, de                                                                                                | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verminderen fysieke belasting / Omscholing | Single                            |

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b>        | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                       | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                           | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b>       | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
|            |                     |                                         |                                                                                                                                                                                  | productiviteit steeg en de prestaties verbeterden. Kosten voor werving, selectie, vestiging en training van nieuw personeel werden bespaard. |                                         |                                                |                               |                                   |
| 5          | Nederland, 2007     | Bouwnijverheid                          | Aanpak bij de bron: architecten kregen richtlijnen ten behoeve van het verlichten van het werk van de stratenmakers, waar ze zich tijdens het ontwerp aan konden houden.         | In de periode 2003 tot 2005 daalde het verzuim met 3,9 procent. De stratenmakers vonden dat ze lichamelijk minder werden belast.             | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verminderen fysieke belasting | Single                            |
| 6          | Nederland, 2021     | Industrie                               | Montagewagens aan de werkplek toegevoegd: met een vernieuwd productieproces, verstelbare montagewagens en tilhulpen is het werk voor oudere en minder ervaren monteurs verlicht. | Er is nauwelijks nog verzuim door lichamelijke klachten.                                                                                     | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verminderen fysieke belasting | Single                            |
| 7          | Nederland, 2021     | Logies-, maaltijd- en drankverstrekking | Verstelbare werkplank aan de werkplek toegevoegd.                                                                                                                                | De koks kunnen hun werk aan de werkbank prettiger doen. Het aantal klachten (rug, benen) is                                                  | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verminderen fysieke belasting | Single                            |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie | Type activiteit(en)                                                                                                                                          | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                                                           | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                 |                           |                                                                                                                                                              | verminderd; de afgelopen twee jaar kwam verzuim door fysieke klachten niet meer voor. Dat komt niet alleen door de verstelbare werkbank, maar ook door andere preventieve maatregelen, zoals het beter naleven van de roosters, waardoor er minder overwerk nodig is. |                                  |                                         |                               |                            |
| 8   | Nederland, 2021 | Industrie                 | Innovatief containersysteem ontwikkeld en ingevoerd om de efficiëntie te verhogen en de fysieke belasting (reiken en tillen) van medewerkers te verminderen. | Door de invoering van het nieuwe systeem kunnen meer komkommers sneller worden verwerkt en is de fysieke belasting gereduceerd. Ook zijn er lagere verzuimkosten en ervaren medewerkers meer werkplezier.                                                             | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Single                     |

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b> | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                                          | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b>       | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 9          | Nederland, 2007     | Industrie                        | Verbetering productieproces: zware holblokken zijn na brainstormen weggelaten waardoor medewerkers deze niet meer hoeven te tillen.                                                                                                                                                                                                                                   | Het ziekteverzuim is teruggedrongen.                                                                                                                        | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verminderen fysieke belasting | Single                            |
| 10         | Nederland, 2012     | Industrie                        | Fysieke belasting in het productieproces werd geanalyseerd door bedrijfsfysiotherapie. Samen met medewerkers werden knelpunten geïdentificeerd en vastgelegd. Een gebruikersgroep (directie en medewerkers) kreeg inzicht in de risico's en bedacht oplossingen. Deze werden getest in een twee weken durende pilot, waarna verdere verbeteringen werden doorgevoerd. | Het ziekteverzuim is omlaag gegaan. Werknemers zijn aan het eind van de dag minder moe zijn dan voorheen.                                                   | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verminderen fysieke belasting | Single                            |
| 11         | Nederland, 2021     | Gezondheids- en welzijnszorg     | Kleurcodering ingevoerd op polsbandjes van patiënten om de zorgzwaarte snel en eenvoudig zichtbaar te maken voor medewerkers. Afhankelijk van de benodigde ondersteuning dragen patiënten nu een groen, geel of rood polsbandje, wat                                                                                                                                  | Medewerkers vinden de polsbandjes nuttig. In de ziekteverzuimcijfers van het ziekenhuis van 2015 is terug te vinden dat het gemiddelde verzuimpercentage al | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verminderen fysieke belasting | Single                            |

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b>   | <b>Sector van de organisatie</b> | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                                             | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                                                                          | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b>       | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
|            |                       |                                  | aangeeft hoeveel hulp ze nodig hebben.                                                                                                                                                                                 | jaren terugloopt, tot 3,7% in 2015 (gemiddeld in de zorgsector in 2015 was dat 4,4%). Een aanzienlijk deel van de afname is toe te schrijven is aan minder fysieke klachten.                |                                         |                                                |                               |                                   |
| 12         | Nederland, vanaf 2010 | Bouwnijverheid                   | Eigen collega's zijn tot coaches opgeleid. Er zijn er acht, inclusief de directeur en de KAM-coördinator. De coaches zijn veelal oudere medewerkers met fysieke klachten. Zij gaan het gesprek aan met de medewerkers. | Fysieke belasting is vaker een onderwerp van gesprek en medewerkers zijn zich bewuster van de risico's. Er is een laag ziekteverzuim, dat de afgelopen jaren schommelt tussen de 3,5 en 4%. | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verminderen fysieke belasting | Single                            |
| 13         | Nederland, 2007       | Vervoer en opslag                | Toolkit 'Fysieke belasting': een praktijktraining 'Spaar je Rug', aangevuld met documentatiemateriaal, producten en diensten. Tijdens de training leren de deelnemers hoe ze op hun houding kunnen letten tijdens      | Het verzuim is gedaald, maar het is niet zeker of dat te maken heeft met de toolkit. Toch is wat men hoort en ziet bemoedigend.                                                             | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verminderen fysieke belasting | Single                            |



| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie               | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                                                                                               | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                 |                                         | het duwen en trekken van rolstoelen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                  |                                         |                               |                            |
| 14  | Nederland, 2007 | Logies-, maaltijd- en drankverstrekking | Rek- en strekoefeningen: warming-up van 10 minuten voor het werk en na de werkzaamheden 5 minuten cooling-down, drie keer per dag.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Medewerkers zijn enthousiast. Sommigen doen de oefening thuis. In drie jaar tijd is het ziekteverzuim afgenomen van 4,65 (2005) tot 3,3 procent (2007).                                                                                                                                                   | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Single                     |
| 15  | Nederland, 2024 | Bouwnijverheid                          | De Streetdesigner is ingevoerd: een bestratingsmachine die de fysieke belasting aanzienlijk verlaagt door stenen automatisch te plaatsen. Daarnaast worden grondverzetmachines en andere hulpmiddelen ingezet voor het tillen en plaatsen van zware materialen. Organisatorisch is taakroulatie ingevoerd, zodat de zwaarste taken gelijkmatig over de ploeg worden verdeeld. Medewerkers krijgen ook training en instructies om hen bewust te maken van de juiste | Verlaging van werkgerelateerd fysiek verzuim door vermindering van fysieke belasting en gerelateerde klachten. Verhoging van werkplezier bij medewerkers. Minder uitstroom van personeel en makkelijker aantrekken van jonger personeel dankzij goede werkomstandigheden en coaching. Efficiënter werken: | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie    | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Effecten van de interventie                                                                                                            | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                 |                              | werkmethoden en het belang van het gebruik van hulpmiddelen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | meer omzet per medewerker en hetzelfde werk uitvoeren met minder mensen. Extra opdrachten door verbeterd imago en goed werkgeverschap. |                                  |                                         |                               |                            |
| 16  | Nederland, n.b. | Gezondheids- en welzijnszorg | 1. Beleid gemaakt om fysieke belasting te beperken door middel van gesprekken met medewerkers die een kritische leeftijdsgrens bereiken. 2. Het beleid kan per cluster verschillen, bijvoorbeeld een training toegespitst op tillen. 3. Gebruik van de TilThermometer, minimaal één keer per jaar. Als de fysieke belasting te hoog blijft, worden aanpassingen doorgevoerd. | Het beleid heeft geleid tot een afname van gezondheidsklachten. Het ziekteverzuim schommelt nu rond de 4%. Dat is relatief laag.       | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |
| 17  | Nederland, 2007 | Gezondheids- en welzijnszorg | Preventieprogramma fysieke belasting: training en voorlichting, ergo-coach raadplegen.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Medewerkers zijn blij met het programma. Het geregistreerde verzuim vanwege klachten aan het bewegingsapparaat is afgenomen van 1,45   | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie    | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                 |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | in 1999 naar 0,85 procent in 2006.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                  |                                         |                               |                            |
| 18  | Nederland, 2021 | Gezondheids- en welzijnszorg | Integrale aanpak van fysieke belasting: risicosignalering van veiligheid, die gekoppeld is aan het zorg-leefplan van de cliënt. Bij risico's worden preventieve maatregelen besproken. Ergo-coaches en Ondersteuners zijn opgeleid om medewerkers te ondersteunen bij complexe situaties en bij het inzetten van de juiste hulpmiddelen. Deze experts zorgen ook voor teamtrainingen en ze helpen bij het voorbereiden op toetsingen, die elke drie jaar plaatsvinden. | Door deze geïntegreerde aanpak blijft de focus op de veiligheid van de cliënt gewaarborgd, wat de motivatie voor het gebruik van hulpmiddelen versterkt. Medewerkers komen sneller met vragen bij de Ondersteuners of Ergo-coaches over het verbeteren van de fysieke belasting. Met hulp van de Ergocoaches en Ondersteuners worden oplossingen sneller ingevoerd en worden hulpmiddelen vaker gebruikt. Het verzuimpercentage (aantal verzuimde kalenderdagen in een jaar / aantal | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar          | Sector van de organisatie                                                  | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                    | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                              | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                       |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        | beschikbare kalenderdagen in een jaar) binnen ActiVite is laag (3,7%).                                                                                                                                                                   |                                  |                                         |                               |                            |
| 19  | Nederland, 2007       | Industrie                                                                  | 1. Persoonlijke aandacht: medewerkers kunnen naar de bedrijfsarts of leidinggevende met hun klachten. 2. De bedrijfsarts heeft een open spreekuur en gaat langs werkplekken.                                                                                           | Hoge opkomst PAGO (werkgerelateerd onderzoek + hartfilmpje en BMI-meting). Medewerkers zien dat het belangrijk is dat ze gezond blijven. Voor zichzelf, maar ook voor het bedrijf. Verzuimafname van 15 naar 2,5 procent in 4 jaar tijd. | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |
| 20  | Nederland, vanaf 2010 | Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening | 1. Heldere processen, planning, taakverdeling en borging door certificering. 2. Technische maatregelen: lichtere machines en aangepaste bediening. 3. Medewerkers meenemen: projectleiders en voormannen gaan in gesprek met medewerkers over veilig en gezond werken. | Het ziekteverzuim is gedaald van 5,5% in 2010 naar 2,4% in 2015. Verder is er de indruk dat mensen een steeds kritischere houding krijgen en elkaar ook durven aan te spreken. Daardoor komen er                                         | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie                    | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Effecten van de interventie                                                                                                   | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                 |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | makkelijker verbeteringen, ook rondom de aanpak van fysieke belasting. Bovendien zorgt het voor een plezierige werksfeer.     |                                  |                                         |                               |                            |
| 21  | Nederland, 2021 | Vervoer en opslag                            | Integrale aanpak om de fysieke belasting van medewerkers te verminderen: aanpassen van functies (staan, zitten en lopen kunnen elkaar afwisselen), werkplekken (heringericht om langdurig staand werk te minimaliseren) en taken (sta-taken worden nu afgewisseld met loop- en zit-taken). Uniformvoorschriften aangepast (max. hakhoogte van 3 cm). Medewerkers zijn opgeleid in het optimaliseren van hun werkhouding via voorlichting en door ergo-coaches. | Medewerkers zijn tevreden met aanpassingen. De fysieke klachten aan de benen zijn afgenomen en daardoor is er minder verzuim. | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |
| 22  | Nederland, n.b. | Groot- en detailhandel; reparatie van auto's | 1. Integraal beleid gericht op het fysieke aspect van het werk: intensieve training en coaching van medewerkers, waarbij wordt ingezet op                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Het programma heeft bijgedragen aan een laag en stabiel verzuim over een lange reeks van                                      | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie        | Type activiteit(en)                                                                                                                                                               | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                           | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                 |                                  | fysieke belasting en het algehele vakmanschap. 2. Gericht op verzuim is een arbeidsgerichte herstelbegeleiding ingericht voor medewerkers met klachten aan het bewegingsapparaat. | jaren. Daarnaast heeft de professionalisering van het werk een positief effect op de werkbeleving van mensen. De professionalisering is voor een aantal mensen ook een eerste stap geweest om zich verder te scholen. |                                  |                                         |                               |                            |
| 23  | Nederland, 2020 | Industrie                        | Up-to-date RI&E, training van medewerkers en toevoegen hulpmiddel aan werkproces (palletiseermachines).                                                                           | Fysieke belasting voor werknemers is verminderd, wat heeft geleid tot minder gezondheidsklachten en verzuim en een daling van 30% in het personeelsverloop. Werknemers zijn tevredener en gemotiveerder.              | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |
| 24  | Nederland, 2020 | Verhuur van roerende goederen en | Een breed scala aan maatregelen om de fysieke belasting te verminderen en de                                                                                                      | Minder gezondheidsklachten, verhoogde                                                                                                                                                                                 | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar  | Sector van de organisatie         | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                | Effecten van de interventie                                                                                                                                                           | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|---------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |               | overige zakelijke dienstverlening | arbeidsomstandigheden te verbeteren, volgens de hiërarchie van controlemaatregelen (TOP-strategie). Onder meer hulpmiddelen om het werk lichter te maken, training, inzet ergonomiecoach, taakverdeling).                                                                          | productiviteit, verbetering van de reputatie van het bedrijf, minder ziekteverzuim en een lager personeelsverloop.                                                                    |                                  |                                         |                               |                            |
| 25  | Finland, 2020 | Gezondheids- en welzijnszorg      | Een ergonomisch deskundig actieplan voor zorg en ondersteunend werk. Ergonomische werkgroep opgericht, die verantwoordelijk is voor strategische planning en manieren om het ergonomisch management te verbeteren (onder meer risico's in kaart brengen, training, taakverdeling). | Daling van het ziekteverzuim, met 11% in 2020 en 4,5% in 2021. Het ziekteverzuim als gevolg van arbeidsongeschiktheid daalde van 22 dagen in 2019 naar 20 dagen per persoon per jaar. | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |
| 26  | Finland, 2014 | Industrie                         | Interventie om spier- en skeletaandoeningen te voorkomen: algemene ergonomische basistrainingen voor elke afdeling, met voorbeelden van ergonomie in productie en expeditie, tips over herstel en goede slaap, en richtlijnen voor goede zorg                                      | Verbetering veiligheidscultuur. Tussen 2018 en 2020 daalde het aantal ziekteverzuimdagen in verband met spier- en skeletaandoeningen van 1.650 naar 441                               | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar     | Sector van de organisatie                    | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Effecten van de interventie                                                                                                | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie                     | Single- of multi-component |
|-----|------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
|     |                  |                                              | voor lichamelijke gezondheid, ook buiten de werkuren. Aanpassingen op de werkplek. Trainingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                            |                                  |                                         |                                      |                            |
| 27  | Nederland, 2010  | Groot- en detailhandel; reparatie van auto's | "HeftruckHelden": goede voorbeelden van heftruckchauffeurs, kaarten met risico's, workshops.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Daling van het aantal bijna-ongevallen en het ziekteverzuim als gevolg van ongevallen. Grotere tevredenheid bij personeel. | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verbetering veiligheid               | Multi                      |
| 28  | Denemarken, 2013 | Gezondheids-/welzijnszorg                    | Bevorderen gebruik van verplaatsingshulpmiddelen: website met dertig educatieve video's over de meest voorkomende soorten verplaatsingen van patiënten met een verschillende mate van zelfredzaamheid. In de video's wordt de nadruk gelegd op de verplaatsingshulpmiddelen die door de werknemers als het meest nuttig zijn aangemerkt. Een online cursus die is getest door werknemers. Aanpassing van de werplekken zodat er plaats is voor het bewaren van hulpmiddelen. | Ziekteverzuim door ongevallen ten gevolge van de verplaatsing van patiënten is tussen 2013 en 2015 met 56% gedaald.        | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Verbetering veiligheid en gezondheid | Multi                      |



| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b> | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                                                                                                                                              | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b>              | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 29         | Slovenië, 2010      | Industrie                        | Trainingen, fysieke activiteiten en werkplekaanpassingen zoals ergonomische bureaus en stoelen.                                                                                                                                                                                                     | Verminderd presentisme, verlaging van het ziekteverzuim en de kosten van ziekteverzuim (tussen 2010 en 2012 daalde het ziekteverzuim met 0,8%, een besparing van 52.000 euro), een stijging van de productiviteit en van de kwaliteit van het werk.             | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Verbetering veiligheid en gezondheid | Multi                             |
| 30         | Nederland, 2014     | Industrie                        | Voor ouderen voor wie het fysiek te zwaar wordt, wordt het werk aangepast door minder lange werktijden aan te bieden of door ze andere taken te geven. Een leefstijlcoach begeleidt mensen bij afvallen, sporten, slaapcursussen of stoppen met roken. Het aanbieden van opleidingen op hbo-niveau. | De aanpak zorgde voor een enorme daling van het ziekteverzuim. Het ziekteverzuim lag in 2014 op 2,3% tegenover 4,6% in de hele zuivelsector. Daarnaast leidt het plezier wat de werknemers hebben in hun werk tot een positieve instelling en meer creativiteit | Lichamelijke klachten                   | Praktisch opgeleid                             | Meerdere waaronder vitaliteit        | Multi                             |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie               | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                                                                                      | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                 |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | onder de werknemers.                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                  |                                         |                               |                            |
| 31  | Nederland, 2010 | Industrie                               | Interventies om de arbeidsveiligheid en het veiligheidsbewustzijn voor werknemers uit het buitenland te bevorderen. Voorbeelden zijn een jobcoach die op de eerste dag alle veiligheidsinstructies uitlegt, een arbo-team, folders met informatie, een cursus Nederlands, opleidingen in diverse talen, veiligheid bewustwording workshops, belonen van goed gedrag. | Het draagvlak voor het arbeidsveiligheidsbeleid is hoog door de combinatie van streng toezicht met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Werknemers spreken elkaar makkelijker aan op onveilig gedrag. Het totaalbeeld laat een afname zien van het ziekteverzuim en het aantal bedrijfsongevallen. | Lichamelijke klachten            | Praktisch opgeleid                      | Veiligheidsbewustwording      | Multi                      |
| 32  | Nederland, 2007 | Verhuur van en handel in onroerend goed | Training gezond beeldschermwerk, werkplekanalyse ergonoom, werkplekaanpassingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Minder verzuim en minder instroom in de WIA.                                                                                                                                                                                                                                                     | Lichamelijke klachten            | Beide                                   | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |
| 33  | België, 2013    | Gezondheids- en welzijnszorg            | Er werd een centrale stuurgroep ergonomie, bestaand uit beleidsmakers van verschillende afdelingen, opgericht om het draagvlak onder het personeel te                                                                                                                                                                                                                | Het geschreven ergonomiebeleid ontwikkelt zich tot een praktische ergonomiecultuur, wat zich uit in een                                                                                                                                                                                          | Lichamelijke klachten            | Beide                                   | Verminderen fysieke belasting | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar   | Sector van de organisatie | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Effecten van de interventie                                                                                                                                                   | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie               | Single- of multi-component |
|-----|----------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
|     |                |                           | vergroten. Werkplekadvies door een speciale ergonomiemedewerker.                                                                                                                                                                                                                                                    | daling in het ziekteverzuim als gevolg van spier- en skeletaandoeningen.                                                                                                      |                                  |                                         |                                |                            |
| 34  | Slovenië, 2019 | Financiële instellingen   | Maatregelen om spier- en gewrichtsaandoeningen te beheersen en te voorkomen: OSH-wetgeving, verstrekking van persoonlijke beschermingsmiddelen, opleiding voor werknemers over kantoorwerk en goede arbeidsomstandigheden, ergonomische werkplekinrichting en een programma voor het beheer van chronische ziekten. | Daling ziekteverzuim tussen 2019 (23%) en 2020 (19%). Meer motivatie bij werknemers en positieve reacties op gezondheidsdagen.                                                | Lichamelijke klachten            | Theoretisch opgeleid                    | Ergonomisch (computer werk)    | Multi                      |
| 35  | Slovenië, 2019 | Onderwijs                 | Er zijn voldoende financiële (budget) en materiële (infrastructuur, etc.) middelen beschikbaar voor het ontwikkelen van activiteiten rond bewegen/actief leven, Medewerkers worden betrokken. Onder meer sportsessies tijdens werkbijeenkomsten, sportdagen, bewegingsactiviteiten voor/na                          | Er zijn weinig medische problemen in de organisatie en er is minder verzuim op het werk. Dit is het resultaat van het ondersteunen en stimuleren van een gezonde levensstijl. | Lichamelijke klachten            | Theoretisch opgeleid                    | Meerdere, waaronder vitaliteit | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                              | Effecten van de interventie                                                                                                                                                | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie   | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|----------------------------|
|     |                 |                           | werktijd, het beschikbaar stellen sportartikelen en bewegingsfaciliteiten.                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |                                  |                                         |                    |                            |
| 36  | Nederland, 2011 | Financiële instellingen   | <i>Health Behaviour Model</i> : Werknemers die (nog) niet verzuimen, maar wel aangeven dat ze op het werk psychische problemen ervaren, worden met deze aanpak opgespoord. Werknemers krijgen een specifiek programma aangeboden om hun veerkracht te vergroten. | Deze systematische aanpak bracht het verzuimpercentage terug van 9% tot 2,5% in 2010. De productiviteit en het welzijn van medewerkers zijn de afgelopen jaren toegenomen. | Mentale klachten                 | Theoretisch opgeleid                    | Verminderen stress | Single                     |
| 37  | Finland, 2014   | Industrie                 | "TIKKA": uitgebreide beoordeling van stressfactoren op het werk, die wordt uitgevoerd middels gesprekken in kleine groepjes, gesprekken met supervisors, persoonlijke vragenlijsten en gezamenlijke bijeenkomsten van het hele team.                             | Meer werktevredenheid, minder overloop, betere werksfeer. Er is een aanzienlijke daling van stressgerelateerd ziekteverzuim waargenomen.                                   | Mentale klachten                 | Beide                                   | Verminderen stress | Single                     |
| 38  | Nederland, 2014 | Onderwijs                 | "Gezond en met Plezier Werken": identificeren van stressbronnen op de werkvloer door diepte-interviews, digitale vragenlijsten en groepsgesprekken met 150 medewerkers en managers.                                                                              | De relatie tussen management en medewerkers verbeterde. Het ziekteverzuim daalde met twee procent, en medewerkers                                                          | Mentale klachten                 | Theoretisch opgeleid                    | Verminderen stress | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie    | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                            | Effecten van de interventie                                                                                                                                                               | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie   | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|----------------------------|
|     |                 |                              | Vervolgens is een actieplan opgesteld en zijn faciliteiten verbeterd (zoals koffieruimte). Medewerkers en management hadden een stem in het proces.                                                                                                                            | voelden zich vertrouwd en serieus genomen omdat het bestuur open communiceert.                                                                                                            |                                  |                                         |                    |                            |
| 39  | Duitsland, 2014 | Industrie                    | Risicoanalyse, multimediacampagne preventieve maatregelen mentale gezondheid met brochures, posters en flyers, een e-learningmodule om zelfevaluatie te stimuleren, gezondheidscursussen over ontspanning en stresspreventie, lezingen van deskundigen en een gezondheidsquiz. | Ziekteverzuim is aanzienlijk teruggebracht en de kosten als gevolg daarvan zijn gedaald. Werktevreidenheid en werksfeer zijn verbeterd.                                                   | Mentale klachten                 | Praktisch opgeleid                      | Verminderen stress | Multi                      |
| 40  | Portugal, 2006  | Gezondheids- en welzijnszorg | Systematische risicobeoordeling: vragenlijsten en psychosociaal interventieplan besproken in focusgroepen. Campagnes tegen roken, aanmoediging om tijdens pauzes op het werk te bewegen en samenwerkingsverbanden met lokale fitnesscentra.                                    | Het ziekenhuis heeft een daling van het verzuim en van stress waargenomen. Omdat problemen worden opgelost en niet genegeerd, is er onder de werknemers sprake van meer tevredenheid over | Mentale klachten                 | Theoretisch opgeleid                    | Verminderen stress | Multi                      |

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b>                                         | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                            | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b> | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
|            |                     |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | hun werk en is de psychosociale werkomgeving verbeterd.                                                                       |                                         |                                                |                         |                                   |
| 41         | Nederland, 2023     | Gezondheids- en welzijnszorg                                             | Aanpak van personeelstekort en hoge werkdruk: organisatiestructuur is aangepakt (invoering van locatiemanagers) en er is meer personeel aangesteld door middel van een versneld opleidingstraject in samenwerking met het UWV.                                                                | Er is nu minder stress en het ziekteverzuim daalt.                                                                            | Mentale klachten                        | Theoretisch opgeleid                           | Verminderen stress      | Multi                             |
| 42         | Nederland, 2014     | Financiële instellingen                                                  | "Gezond Werken": trainingen, voorlichting of gerichte behandelingen. Bijvoorbeeld mindfulness of advies om meer te bewegen of de werkplek anders in te richten, gegeven door een interdisciplinair team van zorgprofessionals (bedrijfs- en preventieartsen tot diëtisten en mental coaches). | De afdelingen binnen het bedrijf die Gezond Werken implementeerden, zagen het ziekteverzuim met ten minste één procent dalen. | Mentale klachten                        | Theoretisch opgeleid                           | Verminderen stress      | Multi                             |
| 43         | Griekenland, 2014   | Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering | Training voor werknemers. Stress voorkomen. Taken en verplichtingen van werknemers zijn duidelijker gemaakt, werknemers zijn                                                                                                                                                                  | Afname van het aantal medische noodgevallen en gevallen van verzuim en ziekteverzuim.                                         | Mentale klachten                        | Praktisch opgeleid                             | Verminderen stress      | Multi                             |

| Nr. | Land en jaar      | Sector van de organisatie                                                | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                           | Effecten van de interventie                                                                                                                                 | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie   | Single- of multi-component |
|-----|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|----------------------------|
|     |                   |                                                                          | aangemoedigd om aan besluitvormingsproces deel te nemen. Ergonomisch plannen van werkmethoden. Blootstelling aan extreme temperaturen geminimaliseerd. De afvalwagens zijn voorzien van gps om tijdens noodgevallen te kunnen communiceren en oude voertuigen zijn vervangen. |                                                                                                                                                             |                                  |                                         |                    |                            |
| 44  | Griekenland, 2011 | Industrie                                                                | Gezondheidsbevorderende activiteiten, zoals flexibele werktijden, uitstapjes voor werknemers en hun gezin, opleidingen, cursussen over stress.                                                                                                                                | Minder ziekteverzuim, Betere gezondheidsstatus, Minder stress/angst. Meer betrokkenheid en tevredenheid bij werknemers, Hogere productiviteit, Laag verloop | Mentale klachten                 | Beide                                   | Verminderen stress | Multi                      |
| 45  | Polen, 2014       | Openbaar bestuur, overheidsdienst en en verplichte sociale verzekeringen | Workshop stresspreventie en evenwicht en coachingprogramma voor psychosociale vaardigheden.                                                                                                                                                                                   | Meer bewustzijn over het terugdringen van stress in werk- en privésituaties. Er is meer openheid en bereidheid om in moeilijke situaties hulp en            | Mentale klachten                 | Praktisch opgeleid                      | Verminderen stress | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar     | Sector van de organisatie | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                             | Effecten van de interventie                                                                                                                                                  | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie   | Single- of multi-component |
|-----|------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|----------------------------|
|     |                  |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ondersteuning te vragen.<br>Het ziekteverzuim als gevolg van moeilijke situaties is afgenomen en de tevredenheid over het werk is toegenomen.                                |                                  |                                         |                    |                            |
| 46  | België, 2013     | Industrie                 | "Fit@work" en "Life in balance" programma: video over stress, training aan leidinggevenden over stress, ondersteuningsprogramma's voor personeel en ontwikkelingsplannen voor medewerkers                                                                                       | Sinds de invoering van Fit@Work is het verzuim aanzienlijk afgenomen en is het streven van het management en werknemers naar een gezonde levensstijl toegenomen.             | Mentale klachten                 | Praktisch opgeleid                      | Verminderen stress | Multi                      |
| 47  | Denemarken, 2013 | Financiële instellingen   | "Bank in Beweging": onder meer cursus over waarden, gedrag en gewoonten op het werk en thuis, toegang tot de bedrijfspsycholoog, het Welzijnskompas (een hulpmiddel voor dialoog waarmee werknemers problemen als pesten en hoge werkbelasting kunnen bespreken). Managers zijn | 55% van de werknemers gaf aan dat het evenwicht tussen werk en privé was verbeterd. Een afname van de ervaren dagelijkse/wekelijkse stress. Zorggesprekken hebben geleid tot | Mentale klachten                 | Theoretisch opgeleid                    | Verminderen stress | Multi                      |



| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie                    | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                             | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                                                                      | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie   | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|----------------------------|
|     |                 |                                              | gecertificeerde coaches op het gebied van belasting in werk en privéleven. Daarnaast ook gezondheidsonderzoeken en ontwikkelings- en zorggesprekken.                                                                                            | halvering van het ziekteverzuim en stressgerelateerd verlof.                                                                                                                                                                                                                     |                                  |                                         |                    |                            |
| 48  | Slovenië, 2008  | Financiële instellingen                      | Coaching en handleiding voor leidinggevend, psycholoog beschikbaar voor werknemers, lezingen, opleidingsprogramma's, stages en workshops over werkbelasting en stress, en het verbeteren van de communicatie en de verhoudingen op de werkplek. | Waardering en tevredenheid van werknemers is groter en er wordt beter samengewerkt tussen bedrijfsonderdelen, afdelingen en diensten. Het verzuim is sinds 2008 elk jaar afgenomen en van 2011 tot 2013 zijn de kosten van ziekteverzuim met 8,6 % (141.000 euro) teruggebracht. | Mentale klachten                 | Theoretisch opgeleid                    | Verminderen stress | Multi                      |
| 49  | Nederland, 2005 | Groot- en detailhandel; reparatie van auto's | <i>Soundmasking</i> : maskeren van storende achtergrondgeluiden in kantoren.                                                                                                                                                                    | Mensen worden niet langer gestoord door bellende collega's of ander lawaai van de werkvloer. De concentratie en                                                                                                                                                                  | Algemeen                         | Theoretisch opgeleid                    | Verminderen lawaai | Single                     |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie                                                | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie      | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
|     |                 |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | productiviteit zijn verhoogd en het ziekteverzuim neemt af. Samen met een pakket andere arbo-maatregelen zorgde dit voor een daling van het verzuim van 6,8 naar 4,2 procent.                                                                                                                                                                                        |                                  |                                         |                       |                            |
| 50  | Nederland, 2016 | Openbaar bestuur, overheidsdienst en en verplichte sociale verzekeringen | Verzuimtraining voor leidinggevend en. Een sessie van een dag, waarin verschillende aspecten en definities van verzuim aan bod kwamen, waaronder het onderscheid tussen ziekte en arbeidsongeschiktheid, de verschillende vormen van verzuim (wit, grijs, en zwart), beïnvloedingsmogelijkheden en verzuimgesprekken, het kostenaspect van verzuim, en het fenomeen presentisme, waarbij medewerkers wel aanwezig zijn maar minder productief zijn. | Het resultaat was dat leidinggevend en meer inzicht kregen in de verschillende aspecten van verzuim en hun eigen rol hierin. De communicatie tussen gemeente en bedrijfsarts verbeterde aanzienlijk dankzij het toegenomen inzicht in elkaars wijze van werken. Het verzuim daalde niet spectaculair, maar bij alle partijen was sprake van grote tevredenheid. Alle | Algemeen                         | Theoretisch opgeleid                    | Voor leidinggevend en | Single                     |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie    | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                            | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                                        | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie                     | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
|     |                 |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                | deelnemers constateerden dat er een stap was gezet op het gebied van preventie.                                                                                                                                                                    |                                  |                                         |                                      |                            |
| 51  | Nederland, 2024 | Vervoer en opslag            | Een uitgebreid preventief medisch onderzoek voor alle medewerkers, inclusief scans van organen en botten, en long- en hartonderzoek. Wanneer nodig bemiddelt werkgever in doorverwijzingen. De werkgever blijft in gesprek met medewerkers om te stimuleren dat zij gebruik maken van het PMO. | Binnen de sector zit deze organisatie met het verzuimpercentage ruim onder het landelijk gemiddelde. Een causaal verband met het PMO is niet direct duidelijk, maar in gesprek blijven helpt.                                                      | Algemeen                         | Praktisch opgeleid                      | PMO                                  | Single                     |
| 52  | Nederland, n.b. | Gezondheids- en welzijnszorg | Er is een kwaliteitscontroller aangesteld. Deze is bij alle teams langsgegaan om een lijst met verbeterpunten op te stellen. Het team voert acties uit om aan de verbeterpunten te werken, iedere medewerker is eigenaar (verantwoordelijk) voor een actiepunt.                                | Werknemers zijn meer in staat elkaar aan te spreken, en dit komt terug bij het teamoverleg. Werknemers hebben meer vertrouwen om zaken te bespreken, bijvoorbeeld over het hebben van schulden. Positief effect hiervan is dat verzuim lager is en | Algemeen                         | Beide                                   | Verbetering veiligheid en gezondheid | Single                     |

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b>                                         | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b>       | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
|            |                     |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                | het risico op langdurige uitval is verminderd.                                                                                                                                                                                                             |                                         |                                                |                               |                                   |
| 53         | Denemarken, 2006    | Gezondheids- en welzijnszorg                                             | Gezondheidscirkelmethode om de risicobeoordeling te verbeteren. Een groep bestaande uit werknemers, een facilitator en manager maakt een gedetailleerde analyse van problemen en bedenkt hiervoor oplossingen. | Het ziekteverzuim daalde van 1.514 ziektedagen in 2006 naar 1.017 ziektedagen in 2007. Werknemers zeiden dat de psychosociale werkomgeving was verbeterd, en dit had een positief effect op de motivatie.                                                  | Algemeen                                | Beide                                          | Risico evaluatie              | Single                            |
| 54         | Nederland, 2004     | Openbaar bestuur, overheidsdienst en en verplichte sociale verzekeringen | Duidelijke informatie en communicatie over het ziekteverzuimbeleid, PAGO, RI&E, flexibele werktijden, goedkopere of gratis sportactiviteiten, werkdrukaanpak, begeleiding vanuit leidinggevenden bij verzuim.  | Enkele ervaringen zijn: waardering van medewerkers leidt tot tevredenheid en minder verzuim, en aandacht van leidinggevenden voor zieke werknemers verkort verzuimduur medewerkers. In alle 29 gemeenten is er een daling in de jaarlijkse verzuimcijfers. | Algemeen                                | Beide                                          | Meerdere waaronder vitaliteit | Multi                             |

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b>                                         | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                       | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b>                                       | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 55         | Slovenië, 2015      | Openbaar bestuur, overheidsdienst en en verplichte sociale verzekeringen | Werkgroep die zich richt op het beoordelen van risico's, het identificeren van gevaren en het vaststellen van maatregelen die kunnen worden getroffen om risico's te verminderen. Gezondheidsonderzoeken, vragenlijst over stress, workshops voor medewerkers over onder meer het bevorderen van gezonde keuzes en het omgaan met stress. | Na de maatregelen is het ziekteverzuim afgenomen. Tevredenheid onder werknemers.                                                         | Algemeen                                | Praktisch opgeleid                             | Verbetering gezondheid                                        | Multi                             |
| 56         | Nederland, n.b.     | Groot- en detailhandel; reparatie van auto's                             | Gezondheidsprogramma: voeding (alleen gezonde voeding beschikbaar op alle kantoren wereldwijd), bewegen (fitnesszalen op kantoren), stoppen met roken en een gezondheidscheck. Opleidingen en trainingen.                                                                                                                                 | Het verzuim onder oudere medewerkers is niet hoger en er zijn medewerkers die vrijwillig doorwerken na hun pensioengerechtigde leeftijd. | Algemeen                                | Beide                                          | Meerdere waaronder vitaliteit                                 | Multi                             |
| 57         | Nederland, 2016     | Vervoer en opslag                                                        | Pilot met integraal gezondheidsbeleid. Gezondheidscheck met persoonlijke adviezen. Ook werden maandelijkse gesprekken gevoerd tussen tien medewerkers. Deze                                                                                                                                                                               | Er ontstond er een betere en open band tussen collega's. Na zes sessies daalde het verzuimcijfer en stegen de productiviteit en          | Algemeen                                | Praktisch opgeleid                             | Gezondheids - onderzoek, persoonlijke ontwikkeling /opleiding | Multi                             |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie                    | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                            | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                                                             | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                 |                                              | wisselden per maand. Deze gesprekken gingen over communicatie, motivatie, betrokkenheid en de privésituatie. Mogelijkheden tot ontwikkeling op persoonlijke competenties/opleidingstraject en. | werktevredenheid. Veel aandacht voor het verbeteren van de gezondheid.                                                                                                                                                                                                  |                                  |                                         |                               |                            |
| 58  | Nederland, 2023 | Groot- en detailhandel; reparatie van auto's | Vitaliteitsprogramma: activiteiten op alle leefstijlthema's, bijvoorbeeld stappenchallenge.                                                                                                    | De verzuimcijfers zijn binnen een jaar tijd in elk geval flink gedaald, van 5,8 procent in januari 2022 naar 2,4 aan het einde van het jaar. Dat komt niet alleen door het vitaliteitsprogramma; ook wisselingen in leidinggevende functies hebben daaraan bijgedragen. | Algemeen                         | Beide                                   | Meerdere waaronder vitaliteit | Multi                      |
| 59  | Nederland, n.b. | Bouwnijverheid                               | Verschillende activiteiten op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Flexibiliteit van werkplek en locatie. Begeleiding voor een gezonde levensstijl, bijvoorbeeld een                         | De organisatie heeft de overtuiging dat zowel het ziekteverzuim als de uitstroom naar de WIA zijn                                                                                                                                                                       | Algemeen                         | Praktisch opgeleid                      | Meerdere waaronder vitaliteit | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie | Type activiteit(en)                                                                                                                                                           | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                 |                           | cursus stoppen met roken, korting op de sportschool en een interne website 'Vitaal en gezond'.                                                                                | gereduceerd. De arbeidsomstandighed en zijn verbeterd, evenals de omstandigheden en faciliteiten die de kans op duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten.                                                                                                                                                   |                                  |                                         |                               |                            |
| 60  | Nederland, 2020 | Overige dienstverlening   | Vitaliteitsteam van medewerkers opgericht, met aandacht voor voeding en beweging. Gezonde lunch ingevoerd. Aquafit, fitness en bootcamp beschikbaar gemaakt voor medewerkers. | Verschillende afdelingen binnen de organisatie kwamen samen. Er wordt meer samengewerkt en het plezier in het werk stijgt, waardoor er bij alle afdelingen meer ideeën loskomen. Er is minder ziekteverzuim. De organisatie denkt dat het ziekteverzuim lager is, omdat mensen het gevoel hebben dat ze ertoe doen. | Algemeen                         | Praktisch opgeleid                      | Meerdere waaronder vitaliteit | Multi                      |

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b> | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                    | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                                                                                                                                             | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b>       | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 61         | Nederland, 2007     | Bouwnijverheid                   | Verzuim bespreekbaar maken met medewerkers. Cursus stoppen met roken. Fitness. Afvallen stimuleren. Ondersteuning bij mantelzorg, zoals psychologische ondersteuning of flexibele werktijden. | Het verzuim schommelt nu rond de 1 procent, en dat was 10,7 procent (bestond met name uit kort verzuim). Daardoor zijn de verzuimkosten ook gedaald.                                                                                                           | Algemeen                                | Praktisch opgeleid                             | Meerdere waaronder vitaliteit | Multi                             |
| 62         | Nederland, 2022     | Industrie                        | "Fit Worklife Center": Loopbaangesprekken, waar medewerkers met werk- en privé gerelateerde vragen terecht kunnen. Vitaliteitsactiviteiten, zoals coachingstrajecten en workshops.            | Op individuele basis worden werknemers gelukkiger en daardoor ook inzetbaarder. Medewerkers geven ook aan dat ze het fijn vinden dat de activiteiten worden aangeboden. Het verzuim ligt gemiddeld genomen laag, en zit onder het gemiddelde van de industrie. | Algemeen                                | Praktisch opgeleid                             | Meerdere waaronder vitaliteit | Multi                             |
| 63         | Nederland, 2023     | Industrie                        | Scan van Vitaal Bedrijf om behoeften medewerkers op gebied van voeding en beweging te peilen. Hierna gezondere voeding in de                                                                  | Binnen een jaar daalden de verzuimcijfers met enkele procenten: waar het                                                                                                                                                                                       | Algemeen                                | Praktisch opgeleid                             | Meerdere waaronder vitaliteit | Multi                             |



| Nr. | Land en jaar     | Sector van de organisatie                                                  | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                        | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                  | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie              | Single- of multi-component |
|-----|------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|     |                  |                                                                            | kantine, wandelingen en padelclinics en voorlichting over nachtdiensten ingevoerd. Verzuimtraining voor leidinggevendenden.                                                                                                                                | ziekteverzuim aan het begin van het traject op tien procent lag, is dat nu ongeveer zes procent.                                                                                                                             |                                  |                                         |                               |                            |
| 64  | Nederland, 2020  | Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening | Kantoor opnieuw ingericht met de focus op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid: dynamisch werken met deskbikes, zit-sta bureaus en flexibele krukken. Ook een gezonde kantine, met onder meer saladebar, yoghurtbar, zelfgemaakte soep en onbeperkt fruit. | 89% is ervan overtuigd dat dynamisch werken gezonder is, 68% geeft aan zich fitter te voelen en bijna de helft is privé ook gezonder gaan leven. Een bijkomend voordeel is dat het ziekteverzuim hierdoor gemiddeld laag is. | Algemeen                         | Theoretisch opgeleid                    | Meerdere waaronder vitaliteit | Multi                      |
| 65  | Denemarken, 2006 | Openbaar bestuur, overheidsdienst en en verplichte sociale verzekeringen   | Gezondheidsbeleid: preventieadviseurs ingehuurd om de manager te helpen bij het creëren van een gezonde werkomgeving en werktevredenheid onder de medewerkers. Daarnaast helpen consultants door ziekte afwezige werknemers weer aan het werk.             | De toegenomen aandacht voor welzijn, gezondheid en ziekteverzuim heeft bijgedragen aan een opvallende daling van het ziekteverzuim met 15%.                                                                                  | Algemeen                         | Theoretisch opgeleid                    | Meerdere waaronder vitaliteit | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                                                               | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie                     | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| 66  | Finland, 2011   | Industrie                 | Anonieme personeelsenquête, gezamenlijke discussies om doelen te stellen en investeringen om de veiligheid te verbeteren: onder meer veiligheidsschoenen en gehoorbescherming beschikbaar gesteld en productiecellen <u>geïnstalleerd om</u> het geluidsniveau te verlagen. Trainingen, multimediapamflet. | Het welzijn op het werk is voor werknemers onder de 35 jaar toegenomen, motivatie en houding bij werknemers ouder dan 54 zijn verbeterd en er waren tussen februari 2011 en september 2012 geen ongevallen. Het ziekteverzuim is gedaald. | Algemeen                         | Praktisch opgeleid                      | Verbetering veiligheid               | Multi                      |
| 67  | Frankrijk, 2008 | Industrie                 | "Eco-Citizen Development": bijeenkomsten met onder meer werknemers om verbeteringen aan te kaarten, culturele en sportieve activiteiten, herontwerpen van werkplekken voor de ergonomie.                                                                                                                   | Het verzuim onder productiemedewerker s daalde van 8% in 2009 naar 4% in 2012.                                                                                                                                                            | Algemeen                         | Praktisch opgeleid                      | Verbetering veiligheid en gezondheid | Multi                      |
| 68  | Slowakije, 2016 | Industrie                 | Ergonomische evaluaties. Medewerkers hebben beschikking gekregen over ergonomische apparatuur. Seminars over de rug georganiseerd, gericht op een correcte zithouding. Een                                                                                                                                 | Ziekteverzuim ten gevolge van stress, depressie en andere geestelijke gezondheidsproblemen nam af. Productiviteit van de                                                                                                                  | Algemeen                         | Praktisch opgeleid                      | Verbetering veiligheid en gezondheid | Multi                      |

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b> | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b> | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
|            |                     |                                  | therapeut deed individuele en groepsoefeningen met het personeel, waaronder revalidatiesessies in zwembad, sauna en bubbelbad. Lezingen over gezonde voeding, gratis voedingssupplementen. Het contact tussen verschillende generaties is bevorderd. Sportactiviteiten. | medewerkers en de klanttevredenheid zijn toegenomen.                                                                                                                                                                                                                          |                                         |                                                |                         |                                   |
| 69         | Finland, 2010       | Bouwnijverheid                   | Ergonomische aanpassingen, groepstrainingen ergonomie, ergonomische ideeën via intern magazine en een interventie gericht op mentale gezondheid.                                                                                                                        | Tussen 2010 en 2012 daalde het ziekteverzuim met 2,4 dagen per persoon. Daarnaast was er een vermindering van klachten aan het bewegingsapparaat. Leidinggevenden kregen meer ondersteuning en het bewustzijn over maatregelen ter vermindering van de werkbelasting nam toe. | Algemeen                                | Praktisch opgeleid                             | Ergonomisch             | Multi                             |
| 70         | Slovenië, 2004      | Industrie                        | Maatregelen met als doel het creëren van een                                                                                                                                                                                                                            | Geen ongevallen of verwondingen bij                                                                                                                                                                                                                                           | Algemeen                                | Beide                                          | Verbetering veiligheid  | Multi                             |

| Nr. | Land en jaar  | Sector van de organisatie                   | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Effecten van de interventie                                                                                                                                                                 | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie                     | Single- of multi-component |
|-----|---------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
|     |               |                                             | veiligheidscultuur: onder meer wekelijks een sms-bericht naar elke medewerker over belangrijke veiligheidsregels en -procedures, filmpjes over het belang van veiligheid, geheugenkaarten in de vorm van checklists voor werknemers, wekelijkse sportactiviteiten en een EHBO-training.                                                           | werknemers en onderaannemers sinds 2004, betere veiligheidsvaardigheid en, betere samenwerking en communicatie tussen management en werknemers, lager ziekteverzuim onder kantoorpersoneel. |                                  |                                         |                                      |                            |
| 71  | Finland, 2005 | Bouwnijverheid                              | Omscholing, takenpakket aanpassen, ergonomiedatabank waarin medewerkers foto's kunnen plaatsen van tekortkomingen op het gebied van veiligheid. Beloningen in de vorm van bioscoopkaartjes voor medewerkers die een melding doen. Firstbeat Lifestyle Assessment-metingen (gezondheidsmetingen op gebied van stress, beweging, voeding en slaap). | Het aantal ongevallen met verzuim is tussen 2005 en 2015 gedaald van 116 naar 13,9 (per miljoen werkuren).                                                                                  | Algemeen                         | Praktisch opgeleid                      | Verbetering veiligheid en gezondheid | Multi                      |
| 72  | Spanje, 2011  | Winning en distributie van water; afval- en | Programma met bewustmakingsacties. Opsporing en preventie van problemen met                                                                                                                                                                                                                                                                       | De frequentie en de ernst van arbeidsgerelateerde letsels zijn met 27%                                                                                                                      | Algemeen                         | Praktisch opgeleid                      | Aanpak alcohol en drugs              | Multi                      |

| Nr. | Land en jaar    | Sector van de organisatie    | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                               | Effecten van de interventie                                                                                                                                               | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie                          | Single- of multi-component |
|-----|-----------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|
|     |                 | afvalwaterbeheer en sanering | drinken/drugsgebruik. Case management, waaronder maatregelen voor baanbehoud.                                                                                                                                                                                                                     | gedaald ten opzichte van 2008. Er was ook een vermindering van het aantal verloren werkdagen door ziekte (5%), arbeidsletsel (30%) en niet gerechtvaardigd verzuim (46%). |                                  |                                         |                                           |                            |
| 73  | Nederland, 2005 | Industrie                    | "World Class Manufacturing": Medewerkers kunnen zichzelf ontwikkelen en opleidingen volgen. Flexibiliteit, duidelijke communicatie en aandacht voor ergonomie vanuit werkgever. Medewerkers met klachten aan het bewegingsapparaat kunnen fysiotherapie krijgen en begeleiding bij re-integratie. | Het ziekteverzuim is inmiddels gedaald van 6 procent naar 4,5-4,7 procent.                                                                                                | Algemeen                         | Praktisch opgeleid                      | Ontwikkeling medewerkers                  | Multi                      |
| 74  | Nederland, 2005 | Informatie /communicatie     | Ontwikkeling, zoals gesprek over carrièreplanning. Medewerkers hebben nauw contact met directie over beleid van de organisatie (vragen stellen en in gesprek gaan).                                                                                                                               | Tevreden medewerkers en laag ziekteverzuim: het ziekteverzuim in 2003 bedroeg 3,5 procent.                                                                                | Algemeen                         | Theoretisch opgeleid                    | Ontwikkeling en betrokkenheid medewerkers | Multi                      |

| <b>Nr.</b> | <b>Land en jaar</b> | <b>Sector van de organisatie</b> | <b>Type activiteit(en)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Effecten van de interventie</b>                                                                                                 | <b>Wat werkt voor welk type verzuim</b> | <b>Type werknemer praktisch of theoretisch</b> | <b>Type interventie</b>                      | <b>Single- of multi-component</b> |
|------------|---------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------|
| 75         | Duitsland, 2016     | Industrie                        | Management en teamleiders analyseren het vergrijzingsprobleem en bedenken oplossingen. Interactieve trainingen voor werknemers (demographic change area) over ergonomie, gezondheid en teamwork. Evaluatie van de veranderingen en herinrichting van werkplekken. Gezondheidsprogramma's en de oprichting van een fitnesscentrum.                                                                                  | Na de maatregelen is het ziekteverzuim naar schatting met 1 % gedaald. Dit komt neer op een besparing van 7 miljoen euro per jaar. | Algemeen                                | Praktisch opgeleid                             | Aanpak vergrijzing personeel                 | Multi                             |
| 76         | Nederland, 2009     | Gezondheids- en welzijnszorg     | Bedrijfsplan opgesteld voor preventief beleid (integrale en bottom-up aanpak). Leidinggevenden kregen een training in het signaleren van klachten op de werkvloer en de mogelijkheid medewerkers een preventief consult bij de bedrijfsfysiotherapeut aan te bieden. Nieuwe medewerkers krijgen een introductie over gezond werken, en resultaten van individuele consulten worden teruggekoppeld op afdelings- en | De integrale aanpak resulteerde in een reductie van het verzuim van 9 naar 4,5 procent.                                            | Algemeen                                | Praktisch opgeleid                             | Preventief consult, training leidinggevenden | Multi                             |

| Nr. | Land en jaar | Sector van de organisatie | Type activiteit(en)                                                                                           | Effecten van de interventie | Wat werkt voor welk type verzuim | Type werknemer praktisch of theoretisch | Type interventie | Single- of multi-component |
|-----|--------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|------------------|----------------------------|
|     |              |                           | organisatieniveau. Ook is er een nauwe samenwerking bij nieuw beleid, zoals leeftijdsbewust personeelsbeleid. |                             |                                  |                                         |                  |                            |

Tabel B1.2 Overzicht van goede praktijken voor thuiswerken in Nederland

| Nr. | Sector van de organisatie en jaar                                                | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Effecten van de interventie, ervaring/werking                                                                                                                                             | Interventie type                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Cultuur, sport en recreatie, 2021                                                | Een sportschool waar zumba- en bokslessen worden gegeven en waar medewerkers kunnen fitnessen. Een niet-pesten policy en talentmanagementprogramma. Voor thuiswerken: leidinggevendenden nemen vaker contact op met medewerkers om in kaart te brengen wat zij nodig hebben om goed te functioneren. Interactieve online uitjes worden georganiseerd.                                         | Het ziekteverzuim is sterk gedaald en lag lager dan het landelijke gemiddelde. De organisatie gaf aan van 9 procent te komen, en ondanks corona te zijn geëindigd op 4,2 procent in 2020. | Beweegactiviteiten, sociale activiteiten                                              |
| 2   | Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening, 2022 | Aandachtspunten meten onder medewerkers en deze oplossen. Organiseren van ontmoetingen tussen de medewerkers (bureaudagen) en samen bewegen (strandwandeling, kanoën, tennissen, schaatsen, wandelen of fietsen) terwijl een werkonderwerp werd besproken. Cursus "Regie over je Energie". Deze gaat over ontspannen en afschalen na een drukke werkperiode en over het herkennen van stress. | -                                                                                                                                                                                         | Beweegactiviteiten, workshops, sociale activiteiten, aandachtspunten in kaart brengen |
| 3   | Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening, 2023 | Meer bewegen tijdens thuiswerken, bijvoorbeeld door het stimuleren van wandelen tijdens vergaderingen. In coronatijd werd er elke week gezamenlijk een half uurtje online bewogen, met een warming-up, oefeningen en aan het eind rekken en strekken. Daarnaast digitale sessies die ook thuiswerkers kunnen bijwonen, zoals een workshop ergonomie of een lezing over vitaliteit.            | -                                                                                                                                                                                         | Beweegactiviteiten, workshops (ergonomie, vitaliteit)                                 |
| 4   | Financiële instellingen, 2021                                                    | Beschikbaar stellen van kantoorspullen. Een declaratieregeling voor bijvoorbeeld een zit-stabureau. online of thuis arbo-advies, planking challenge, wandelapp, online sportclinic, filmpjes met beweeginstructie.                                                                                                                                                                            | De online sportclinic en beweegoefeningen gaven volgens de medewerkers veel energie achter het scherm.                                                                                    | Beweegactiviteiten, workshops, werkplek-voorzieningen                                 |
| 5   | Financiële instellingen, 2022                                                    | Werkplekvoorzieningen, zoals zit-stabureaus. Inzet op gedragsverandering en bewustwording. De basis hiervan vormt het online platform "Gezond thuiswerken" waarop verschillende modules voor alle medewerkers beschikbaar zijn. Daarnaast                                                                                                                                                     | Veel medewerkers maken gebruik van het Gezond Werken-platform. Het verzuim was en is laag, maar                                                                                           | Beweegactiviteiten, sociale activiteiten, intranet                                    |



| Nr. | Sector van de organisatie en jaar | Type activiteit(en)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Effecten van de interventie, ervaring/werking                                                                                                                                                                                           | Interventie type                                                                                        |
|-----|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                   | het "My vitality" concept waarin medewerkers worden aangemoedigd om individueel of in teamverband meer te bewegen, bijvoorbeeld met live trainingen. Voor online overleggen bestaat de mogelijkheid om te beginnen met een <i>team energiser</i> . Een coach komt dan met creatieve oefeningen om in beweging te komen en op een ontspannen manier aan het overleg te beginnen. Er worden ook wandelingen met collega's georganiseerd.                                                                                                                                                                                                                                                                           | gezondheidseffecten van langdurig zitten openbaren zich pas op de lange termijn, en zijn daardoor niet terug te zien in verzuimcijfers                                                                                                  |                                                                                                         |
| 6   | Financiële instellingen, 2021     | Goede inrichting van de thuiswerkplek door het aanbieden van werkplekchecks en het verstrekken van hulpmiddelen om de thuiswerkplek gezond in te richten. Aandacht voor verbinding en vitaliteit. Er was een inspiratieplein, er verschenen blogs, er werden workshops georganiseerd om werk en privé goed te combineren en wandelen werd gestimuleerd. Leidinggevend ontvingen een toolkit met tips en handvatten voor verbinding en vitaliteit en volgden workshops om op afstand succesvol leiding te geven. Via een <i>mood monitor</i> ontvangen medewerkers wekelijks drie stellingen in hun mailbox, waarin ze kunnen aangeven hoe het met ze gaat op gebied van werkgeluk, vitaliteit en productiviteit. | Via de mood monitor houdt de organisatie een vinger aan de pols en blijven managers en medewerkers met elkaar in gesprek. Klantbeoordelingen en tevredenheid van personeel zijn stabiel gebleven of gestegen en het verzuim is gedaald. | Beweegactiviteiten, intranet (inspiratieplein), werkplekvoorzieningen, aandachtspunten in kaart brengen |
| 7   | Financiële instellingen, 2020     | Doorlopend vitaliteitsbeleid met elk jaar uitgebreide gezondheidscheck en eventueel leefstijlcoaching. Online trainingen over mindfulness, slaap, stressmanagement en de balans tussen werk en privé. In coronatijd is een intranetpagina ingericht waar medewerkers informatie v en waar ze kunnen meedoen aan online events, zoals workshops en lezingen over voeding en slaap, online fysio en energiek blijven, of gezond thuiswerken. De organisatie stelde ook thuiswerkmiddelen beschikbaar.                                                                                                                                                                                                              | Het verzuim is laag in vergelijking met soortgelijke bedrijven, maar dat komt volgens de organisatie ook door de cultuur en de manier van leidinggeven.                                                                                 | Intranet, workshops, werkplekvoorzieningen, gezondheidscheck, leefstijl coaching                        |

### **Bronnenlijst goede praktijken**

1. Bij BAM Wegen speelt werkvloer nieuwe risico's meteen door. Alles uit de database. Goede praktijken 2008: Risicobeoordeling!, p. 13.
2. Bij Corus Tubes heeft iedereen een risicokaartje op zak. Eerst denken, dan doen. Goede praktijken 2008: Risicobeoordeling!, p. 5-6.
3. A common training model for occupational safety orientation. European Good Practice Awards 2010–2011, p. 30.  
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e47df5c7-6b56-4efa-9337-86d48fd2b1ff>
4. Healthy Work in an Ageing Europe. Green Grey Policy, p. 234-235.  
[https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/10/26/3\\_ageing\\_mogp.pdf](https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/10/26/3_ageing_mogp.pdf)
5. In Delft spraken stratenmakers met architecten over knelpunten. Samen rond de tafel. Goede praktijken Europese week 2007. Vertil je niet, p. 11-12.
6. Alles loopt op rolletjes. Sneller en lichter werken met een montagewagen. [https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO\\_voorbeeld\\_Montagewagen.pdf](https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO_voorbeeld_Montagewagen.pdf)
7. Haute cuisine op goede hoogte. Een verstelbare werkbank voor de mise en place in professionele keukens. [https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO\\_voorbeeld\\_Horeca\\_Verstelbare-werkbank.pdf](https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO_voorbeeld_Horeca_Verstelbare-werkbank.pdf)
8. Komkommers makkelijker oogsten. Goede praktijk: van zwaar naar duurzaam werken. [https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO\\_voorbeeld\\_Groen\\_Komkommers.pdf](https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO_voorbeeld_Groen_Komkommers.pdf)
9. Dycore B.V. bedacht een simpele structurele oplossing voor een groot probleem. Holblokken de deur uit. Goede praktijken Europese week 2007. Vertil je niet, p. 7.
10. Gardien bedrijfsfysiotherapie en KUBO Productie integreerden slimme tiloplossingen in nieuwbouw. Primair preventief. Nederlandse Goede Praktijken 2012. Samen sterk voor preventie, p. 16.
11. Zorg op waarde geschat. Goede praktijk: de juiste inzet van personeel en hulpmiddelen. [https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO\\_voorbeeld\\_Zorg\\_Westfries-Gasthuis.pdf](https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO_voorbeeld_Zorg_Westfries-Gasthuis.pdf)
12. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/fysieke-belasting/praktijkverhalen/gouda-vuurvast-services-werkt-aan-gezondheid-medewerkers>
13. Sociaal Fonds Taxi probeert taxichauffeurs warm te maken voor verstandiger tillen. Met heel kleine stapjes. Goede praktijken Europese week 2007. Vertil je niet, p. 16.
14. Keukenpersoneel pakt fysieke klachten aan met rek- en strekoefeningen. Gym in de keuken. Goede praktijken Europese week 2007. Vertil je niet, p. 5.
15. Bronaanpak bij stratenmakers. Gezond werken en goed werkgeverschap in de stratenmakersbranche door maximale inzet van machines en hulpmiddelen. [https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2024/03/236TNOgl\\_DeBunt-Stratenmakers\\_V2\\_.pdf](https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2024/03/236TNOgl_DeBunt-Stratenmakers_V2_.pdf)
16. Arbeidsinspectie. <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/onderwerpen/philadelphia>

17. Alle acht Universitair Medische Centra voeren een preventieprogramma uit. Een ergocoach als aanjager. Goede praktijken Europese week 2007. Vertil je niet, p. 15.
18. Veilige Zorg én Gezond Werken. Goede praktijk: van zwaar naar duurzaam werken.  
[https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO\\_voorbeeld\\_Zorg\\_VVT.pdf](https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO_voorbeeld_Zorg_VVT.pdf)
19. Plasticon The Netherlands B.V. houdt mede werkers op hun plek door een goed gesprek. Aandacht, en nog eens aandacht. Goede praktijken Europese week 2007. Vertil je niet, p. 3.
20. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/fysieke-belasting/praktijkverhalen/structuur-en-cultuur-bij-binder-projecten>
21. Van staand naar lopend werk. KLM passenger services reduceert staand werk. [https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO\\_voorbeeld\\_KLM\\_Staand-werk.pdf](https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/TNO_voorbeeld_KLM_Staand-werk.pdf)
22. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/fysieke-belasting/praktijkverhalen/sligro>
23. Healthy Workplaces Good Practice Awards 2020-2022, p. 51-53. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/hwc-20-22-good-practice-booklet-en.pdf>
24. Healthy Workplaces Good Practice Awards 2020-2022, p. 48-50. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/hwc-20-22-good-practice-booklet-en.pdf>
25. Healthy Workplaces Good Practice Awards 2020-2022, p. 41-43. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/hwc-20-22-good-practice-booklet-en.pdf>
26. Healthy Workplaces Good Practice Awards 2020-2022, p. 38-40. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/hwc-20-22-good-practice-booklet-en.pdf>
27. Forklift Heroes. European Good Practice Awards 2012-2013, p. 15.
28. Awards voor goede praktijken voor een gezonde werkplek 2016-2017, p. 25-26.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/TEAL17001NL.pdf>
29. Healthy Spine – Healthy Society. European Good Practice Awards 2012-2013, p. 27.
30. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/fysieke-belasting/praktijkverhalen/rouveen-kaasspecialisten>
31. Regioplan. Best practices arbeidsveiligheid buitenlandse werknemers, p. 41-45.  
<https://minszw.sitearchief.nl/?subsite=arboportaal#archive32>
32. Woningcorporatie Vestia investeert fors in aanpassingen op de werkvloer. Investeren loont. Goede praktijken Europese week 2007. Vertil je niet, p. 13.
33. Healthy Workplaces Good Practice Awards 2020-2022, p. 33-35. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/hwc-20-22-good-practice-booklet-en.pdf>
34. Healthy Workplaces Good Practice Awards 2020-2022, p. 27-29. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/hwc-20-22-good-practice-booklet-en.pdf>
35. Good practices on promoting lifestyles. <https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2019/11/21/slovenia.pdf>

36. Mental Health. Good practice in the prevention of psychosocial risks.  
[https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/11/25/netherlands\\_agis.pdf](https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/11/25/netherlands_agis.pdf)
37. Awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk 2014-2015, p. 25-26.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/healthy-workplaces-gpa-2014-2015booklet-nl.pdf>
38. Het Horizon College bestreed werkstress door innovatie van onderop. Sfeer van openheid en vertrouwen. Goede praktijken. Van werkstress naar werkplezier, p. 27.
39. Awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk 2014-2015, p. 11-12.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/healthy-workplaces-gpa-2014-2015booklet-nl.pdf>
40. Awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk 2014-2015, p. 45-46.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/healthy-workplaces-gpa-2014-2015booklet-nl.pdf>
41. UWV. <https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap/minder-werkdruk-en-verzuim-bij-sinne-kinderopvang>
42. Achmea bestrijdt werkstress met een interdisciplinair team van zorgprofessionals. Maatwerk tegen ziekteverzuim door werkstress. Goede praktijken. Van werkstress naar werkplezier, p. 11.
43. Awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk 2014-2015, p. 33-34.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/healthy-workplaces-gpa-2014-2015booklet-nl.pdf>
44. Mental Health. Good practice in the prevention of psychosocial risks.  
[https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/11/25/greece\\_unilever\\_hellas.pdf](https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/11/25/greece_unilever_hellas.pdf)
45. Awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk 2014-2015, p. 19-20.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/healthy-workplaces-gpa-2014-2015booklet-nl.pdf>
46. Awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk 2014-2015, p. 7-8.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/healthy-workplaces-gpa-2014-2015booklet-nl.pdf>
47. Awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk 2014-2015, p. 9-10.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/healthy-workplaces-gpa-2014-2015booklet-nl.pdf>
48. Awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk 2014-2015, p. 21-22.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/healthy-workplaces-gpa-2014-2015booklet-nl.pdf>
49. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/gezondheid-en-vitaliteit/praktijkverhalen/ballast-nedam>
50. Praktijkvoorbeelden Preventie. De Bedrijfsarts herontdekt en de Jonge Bedrijfsarts. NVAB, p.164
51. UWV. <https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap/ziekteverzuim-preventie-via-HR-beleid>
52. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/betrokkenheid/praktijkverhalen/antes-zet-in-op-een-betrokken-cultuur-medewerkers-werken-zelf-aan-verbeteringen>
53. European Good Practice Awards 2008-2009, p. 23.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/Good%20Practice%20Award%20Booklet.pdf>

54. Kijk op verzuimaanpak. 29 good practices van gemeenten. <https://adoc.pub/kijk-op-verzuimaanpak-29-good-practices-van-gemeenten.html>
55. Awards voor goede praktijken voor een gezonde werkplek 2016-2017, p. 33-34. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/TEAL17001NL.pdf>
56. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/gezondheid-en-vitaliteit/praktijkverhalen/novo-nordisk>
57. De arbeidsdeskundige en het preventiedomein arbeid en gezondheid, p. 32-33. <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/public/files/2016-12/akc-onderzoekcahier-19-de-arbeidsdeskundige-in-het-preventie-domein-arbeid-en-gezondheid.pdf>
58. Vitaal Bedrijf. <https://www.vitaalbedrijf.info/testimonial/bewustwording-is-key-voor-vitaliteitsbeleid>
59. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/gezondheid-en-vitaliteit/praktijkverhalen/ballast-nedam>
60. Vitaal Bedrijf. 'Vitaliteitsbeleid is een optelsom van positieve zaken' - Vitaal Bedrijf
61. Kroongetuigen 2007. Goede praktijken gezondheidsmanagement. Werkgeversforum Kroon op het Werk.
62. Vitaal Bedrijf. <https://www.vitaalbedrijf.info/testimonial/meer-werkgeluk-en-hogere-inzetbaarheid-door-aangaan-van-dialoog>
63. Vitaal Bedrijf. <https://www.vitaalbedrijf.info/testimonial/haval-ziet-verzuim-binnen-jaar-enkele-procenten-dalen>
64. Vitaal Bedrijf. <https://www.vitaalbedrijf.info/testimonial/de-gezonde-kantine-van-veldhuis-advies>
65. Mental Health. Good practice in the prevention of psychosocial risks. [https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/11/25/denmark\\_fredericia\\_municipality.pdf](https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/11/25/denmark_fredericia_municipality.pdf)
66. Increasing well-being at work with the 'Good work – longer career' project. European Good Practice Awards 2012–2013, p. 12.
67. Incorporating health and safety at work into the company's eco-citizenship policy. European Good Practice Awards 2012–2013, p. 21.
68. Awards voor goede praktijken voor een gezonde werkplek 2016-2017, p. 35-36. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/TEAL17001NL.pdf>
69. Taking the strain out of building work. European Good Practice Awards 2012–2013, p. 20.
70. Safety for everyone. European Good Practice Awards 2010–2011, p. 24. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e47df5c7-6b56-4efa-9337-86d48fd2b1ff>
71. Awards voor goede praktijken voor een gezonde werkplek 2016-2017, p. 19-20. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/TEAL17001NL.pdf>
72. Work in tune with life. Template Model of Good Practice 2. Mental Health. Good practice in the prevention of psychosocial risks. [https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/11/25/spain\\_fcc\\_taragona.pdf](https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/11/25/spain_fcc_taragona.pdf).

73. Goed werkgeverschap, p. 97-103. <https://publications.tno.nl/publication/34634560/853CG2/grundemann-2005-goed.pdf>
74. Goed werkgeverschap, p. 110-116. <https://publications.tno.nl/publication/34634560/853CG2/grundemann-2005-goed.pdf>
75. Awards voor goede praktijken voor een gezonde werkplek 2016-2017, p. 9-10. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/TEAL17001NL.pdf>
76. Arbeid en Gezondheid. Een verkenning van relevante partijen, structuren en mogelijkheden voor communicatie, disseminatie en implementatie in kader van het Programma Participatie en Gezondheid, p. 34. <https://centrumwerkgezondheid.nl/wp-content/uploads/2016/08/ZonMw-Arbeid-en-Gezondheid-Rapportage-een-verkenning-van-partijen-15-juli-2009.pdf>

### **Bronnenlijst goede praktijken voor thuiswerken**

1. Vitaal Bedrijf. <https://www.vitaalbedrijf.info/testimonial/het-is-belangrijk-om-in-te-zetten-op-het-individu-en-zelfredzaamheid3>
2. Vitaal Bedrijf. <https://www.vitaalbedrijf.info/testimonial/ook-lysias-advies-bekroond-met-vignet-vitaal-bedrijf>
3. Vitaal Bedrijf. <https://www.vitaalbedrijf.info/testimonial/learning-bij-doing-dat-is-de-kracht-van-onze-aanpak>
4. Vitaal Bedrijf. <https://www.vitaalbedrijf.info/testimonial/verbinden-in-coronatijd-van-receptenestafette-tot-planking-challenge>
5. TNO, Meer bewegen achter een beeldscherm. <https://publications.tno.nl/publication/34640157/ILyzAk/janse-2022-meer.pdf>
6. Centrum Werk Gezondheid, COVID-19 verandert het werk. [https://centrumwerkgezondheid.nl/wp-content/uploads/COVID-19\\_verandert\\_het\\_werk\\_nov2021.pdf](https://centrumwerkgezondheid.nl/wp-content/uploads/COVID-19_verandert_het_werk_nov2021.pdf)
7. Vitaal Bedrijf. <https://www.vitaalbedrijf.info/testimonial/toen-bleek-dat-mensen-er-echt-iets-aan-hadden-zijn-we-meer-gaan-investeren>

## Bijlage 2 Betrokken actoren met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden

Tabel B2.1 Actoren betrokken bij verzuimpreventie met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden.

| Actoren               | Verantwoordelijkheden/taken verzuimpreventie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Preventiemedewerker   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt (mede) de RI&amp;E op.</li> <li>• Adviseert werkgevers gevraagd en ongevraagd over preventie en werkt nauw samen met andere deskundigen en medezeggenschap.</li> <li>• Zorgt mede voor het implementeren van de uitkomsten van de RI&amp;E in de organisatie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Vertrouwenspersoon    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteunt en adviseert werkgevers en werkenden over het voorkomen en de aanpak van ongewenst gedrag.</li> <li>• Begeleidt werkenden die te maken hebben (gehad) met ongewenst gedrag.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Arbeidshygiënist      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseert en instrueert werkgevers en werkenden over chemische, fysische, biologische en ergonomische risico's op het werk.</li> <li>• Adviseert en werkt samen met de bedrijfsarts, zoals bij de invulling van het PAGO.</li> <li>• Brengt risico's in kaart rond blootstelling, zoals aan gevaarlijke stoffen.</li> <li>• Voert de RI&amp;E uit en adviseert werkgevers over de RI&amp;E.</li> <li>• Toetst de RI&amp;E indien in bezit van een persoonscertificaat.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| Veiligheidsdeskundige | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseert werkgevers en werkenden over veiligheidsrisico's op de werkvloer om zo bedrijfsongevallen te voorkomen.</li> <li>• Adviseert werkgevers over veiligheidsrisico's gericht op het voorkomen van schade aan de omgeving door incidenten en calamiteiten.</li> <li>• Adviseert werkgevers en werkenden over het voorkomen van onveilige sociale situaties op de werkvloer.</li> <li>• Adviseert en werkt samen met de bedrijfsarts, zoals bij de invulling van het PAGO.</li> <li>• Onderzoekt ongevallen op de werkvloer.</li> <li>• Voert de RI&amp;E uit en adviseert werkgevers over de RI&amp;E.</li> <li>• Toetst de RI&amp;E indien in bezit van een persoonscertificaat.</li> </ul> |
| A&O-deskundige        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseert werkgevers en werkenden over de inhoud, organisatie en kwaliteit van werk.</li> <li>• Adviseert werkgevers en werkenden over psychosociale arbeidsbelasting en de mogelijke gezondheidsrisico's als gevolg hiervan.</li> <li>• Adviseert en werkt samen met de bedrijfsarts, zoals bij de invulling van het PAGO.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Actoren           | Verantwoordelijkheden/taken verzuimpreventie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voert de RI&amp;E uit en adviseert werkgevers over de RI&amp;E.</li> <li>• Toetst de RI&amp;E indien in bezit van een persoonscertificaat.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ergonoom          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseert werkgevers over werkplek, werkprocessen en de werkomgeving voor het welbevinden van werkenden en de organisatie.</li> <li>• Ontwerpt werkplekken en werkprocessen.</li> <li>• Adviseert werkgevers en werkenden over oplossingen voor de risico's van fysieke en psychosociale over- en onderbelasting op het werk.</li> <li>• Adviseert werkgevers over oplossingen voor de risico's uit de RI&amp;E.</li> <li>• Is vraagbaak bij het toetsen van de RI&amp;E, zoals voor een arbeidshygiënst of veiligheidsdeskundige.</li> <li>• Adviseert en werkt samen met de bedrijfsarts, zoals bij de invulling van het PAGO.</li> </ul>                                    |
| Bedrijfsarts      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteunt werkgevers bij het opstellen van preventie- en verzuimbeleid.</li> <li>• Houdt preventief spreekuur voor werkenden voor vragen over werk en gezondheid.</li> <li>• Voert het PAGO of de aanstellingskeuring uit bij werkenden.</li> <li>• Stelt een advies op aan de werkgever over de inhoud van het PAGO voor werkenden op basis van de risico's op het werk.</li> <li>• Adviseert werkgevers, werknemers en medezeggenschap over arbeidsomstandigheden en de RI&amp;E.</li> <li>• Begeleidt andere deskundigen die taken van de bedrijfsarts in taakdelegatie of onder supervisie uitvoeren.</li> <li>• Bezoekt gevraagd en ongevraagd de werkvloer.</li> </ul> |
| Casemanager       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is het aanspreekpunt en de adviseur voor werkgevers en werkenden over preventie, verzuim en re-integratie.</li> <li>• Adviseert de werkgever over de inrichting en uitvoering van het verzuimbeleid.</li> <li>• Voert preventieve, bedrijfsgeneeskundige en begeleidingstaken uit in taakdelegatie, onder verantwoordelijkheid van de bedrijfsarts.</li> <li>• Analyseert het verzuim in een organisatie en vertaalt dit in concrete adviezen voor preventie en schadelastbeperking aan werkgevers.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| Arbeidsdeskundige | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkomt, beoordeelt en herstelt disbalans tussen werkbelasting en belastbaarheid van werkenden.</li> <li>• Doet werkplekonderzoek en adviseert werkgevers en werkenden over werkplekaanpassingen en voorzieningen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



| Actoren                                                   | Verantwoordelijkheden/taken verzuimpreventie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseert werkgevers over het voorkomen van verzuim.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Arbo-verpleegkundige                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseert bedrijfsarts, werkgever en werkenden over arbeidsomstandigheden om gezondheidsschade door werk te voorkomen.</li> <li>Voert de RI&amp;E uit en adviseert werkgevers over de RI&amp;E.</li> <li>Houdt spreekuur in taakdelegatie onder verantwoordelijkheid van de bedrijfsarts.</li> <li>Voert medische en niet-medische taken uit in taakdelegatie onder verantwoordelijkheid van de bedrijfsarts.</li> </ul> |
| Verpleegkundig specialist (VS) / Physician assistant (PA) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseert bedrijfsarts, werkgever en werkende over arbeidsomstandigheden om gezondheidsschade door werk te voorkomen.</li> <li>Houdt preventief spreekuur.</li> <li>Voert zelfstandig medische taken uit in het kader van het PAGO.</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| Praktijkondersteuner bedrijfsarts                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voert taken uit in delegatie onder verantwoordelijkheid van de bedrijfsarts, zoals re-integratieadvies, en het preventief spreekuur.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Arbeids- en organisatiepsycholoog                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseert en ondersteunt werkgevers bij bevordering van sociale veiligheid, mentaal welzijn en vitaal gedrag op het werk.</li> <li>Adviseert, begeleidt en ondersteunt werkgevers en werkenden over passend werk en loopbaanontwikkeling.</li> <li>Ondersteunt en begeleidt werkgevers en werkenden bij (dreigende) conflicten.</li> </ul>                                                                               |
| Loopbaanadviseur                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseert werkenden over hun loopbaanontwikkeling.</li> <li>Helpt werkenden om een beter passende functie te vinden.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Bedrijfsmaatschappelijk werker                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bevordert functioneren van werkenden in hun sociale omgeving om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of te verminderen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Medisch specialist                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Heeft aandacht voor werk in de spreekkamer.</li> <li>Heeft bij behandelkeuze aandacht voor gevolgen in werk.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Huisarts                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseert werkenden over hoe ze gezond kunnen blijven en ziekte kunnen voorkomen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Praktijkondersteuner huisarts                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Geeft werkenden advies over leefstijl, zoals voeding, bewegen, stressmanagement en slaap.</li> <li>Geeft werkenden advies over mentale gezondheid.</li> <li>Begeleidt werkenden met chronische ziekten.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
| Budgetcoach                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Helpt werkenden met financiële problemen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| HR-professional                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Is het aanspreekpunt voor werkenden die problemen hebben die hun werk beïnvloeden.</li> <li>Helpt bij het maken en uitvoeren van het verzuimbeleid.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Voedingsdeskundige                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Geeft werkenden advies over gezonde voeding.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| <b>Actoren</b>                | <b>Verantwoordelijkheden/taken verzuimpreventie</b>                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werkgever/<br>leidinggevenden | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgen voor veilig werk en een veilige werkomgeving, inclusief aandacht voor inzetbaarheid</li> <li>• Opstellen van (preventief) arbobeleid in samenwerking met een of meerdere kerndeskundige(n) (onder meer RI&amp;E, PAGO)</li> </ul> |
| Ondernemingsraad<br>(OR)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertegenwoordigt de belangen van het personeel in een bedrijf.</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| Werknemer                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijk voor het bevorderen van het fysiek en mentaal welzijn.</li> <li>• Betrokken bij het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving.</li> </ul>                                                                         |



Dit is een uitgave van:

**Rijksinstituut voor Volksgezondheid  
en Milieu**

Postbus 1 | 3720 BA Bilthoven  
[www.rivm.nl](http://www.rivm.nl)

september 2025

De zorg voor morgen  
begint vandaag