



April 2025

Verzuim aanpakken verhoogt de arbeidsproductiviteit

Barbara Baarsma, Bastiaan Starink (PwC) en David Verhagen (Scorius)

De groei van de arbeidsproductiviteit neemt af. Dat is een probleem omdat hogere productiviteit in een vergrijzende samenleving de enige weg naar groei is. Ook al is economische groei geen doel op zich, het is wel een middel om bijvoorbeeld sociale zekerheid, zorg en defensie te bekostigen. Bedrijven en instellingen kunnen bijdragen door het verzuim te verlagen. Verzuimcijfers verschillen sterk tussen organisaties. Dat betekent dat een hogere productiviteit in het verschiet ligt als organisaties met bovengemiddelde verzuimpercentages effectiever beleid voeren. Dat kan met de vier lessen voor verzuimreductie die we in deze whitepaper geven.

Grote verschillen in verzuim

Hoe groot de verschillen in verzuim zijn, laten we zien in figuur 1 tot en met 4. Grote organisaties (met meer dan 100 werknemers) hebben in 2024 meer dan 3,5 procentpunt hoger verzuim dan kleine organisaties (1 tot 10 werknemers) (figuur 1). Het zou kunnen dat de betrokkenheid van medewerkers bij een kleiner bedrijf groter is, en omdat die betrokkenheid een belangrijke determinant van verzuimreductie is, is het verzuim van kleinere organisaties lager.

Verzuimpercentages verschillen ook sterk als je kijkt naar de kenmerken van werknemers (figuur 2). Verzuim daalt met de hoogte van het opleidingsniveau, stijgt met de leeftijd (tot 65 jaar), en is hoger voor vrouwen. Werknemers met een hoger opleidingsniveau werken vaker in kantoorbanen, en hebben meer mogelijkheden om thuis te werken en met werktijden te schuiven. Dat kan verzuim reduceren. Werknemers in de zorg, logistiek of industrie hebben die flexibiliteit vaak niet.

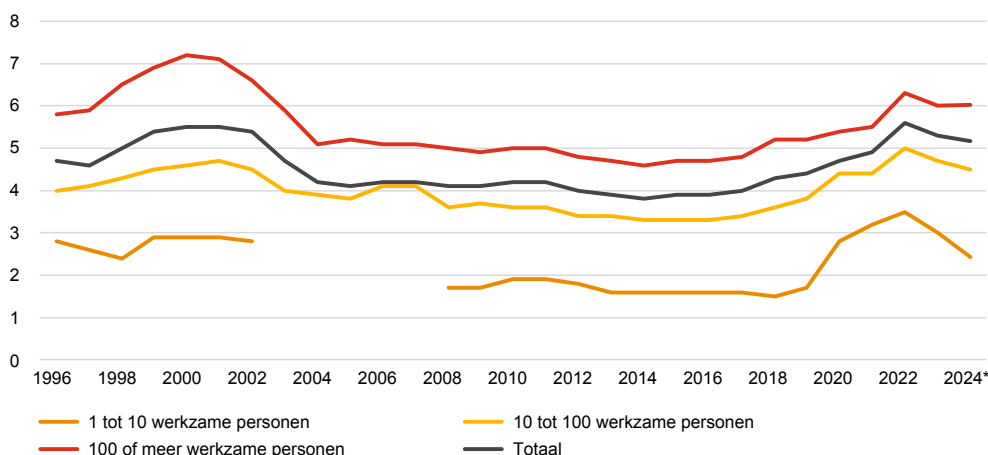
Hoewel dit argument ook opgaat voor de horeca, zien we in die sector juist een laag verzuim. Dat kan samenhangen met de leeftijd: in de horeca werken veel jonge

mensen en uit figuur 2 blijkt dat jonge mensen een lager verzuimpercentage hebben. Dat het verzuim bij 65-75-jarigen lager is dan voor 35-65-jarigen, zal samenhangen met de vrije keuze die de meeste 65-plussers hebben om wel of niet door te werken na de AOW-gerechtigde leeftijd. Alleen degenen die willen en kunnen doorwerken, zullen dat doen.

Zoals figuur 3 laat zien, is het verzuim van jongeren meer kort van aard (tot 5 dagen) en van ouderen vaak langer. De verdeling naar verzuimduur verschilt nauwelijks voor organisaties van verschillende grootte. Wel is er een verschil tussen sectoren en valt in 2023 het hoge aandeel kort verzuim in de horeca, de specialistische zakelijke dienstverlening, de IT en het onderwijs op.

Dat het verzuim van vrouwen meer dan 2 procentpunt hoger is dan van mannen zou te maken kunnen hebben met een grotere behoefte aan flexibiliteit van moeders met jonge kinderen en voor vrouwen die mantelzorg verlenen. Sectoren met een hoog aandeel vrouwelijke werknemers, zoals de zorg en welzijn, het onderwijs en de detailhandel, bieden doorgaans niet die gewenste flexibiliteit.

Figuur 1 Hoe groter het bedrijf, hoe hoger het verzuim

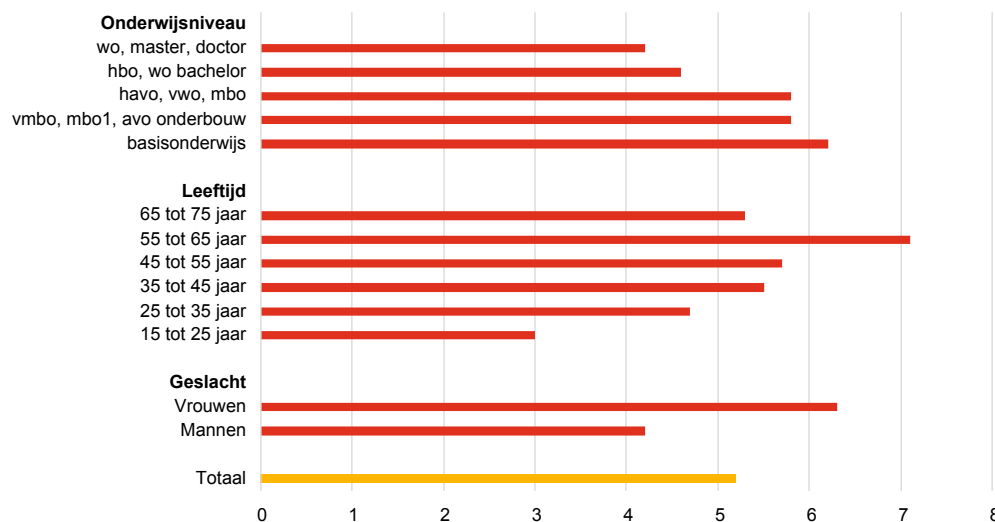


Bron: CBS, bewerking PwC; *De gegevens voor 2024 worden berekend op basis van het gemiddelde van de eerste drie kwartalen.

In sectoren als de financiële of de specialistische zakelijke dienstverlening en de IT is die flexibiliteit daarentegen groot en daarom het verzuim veel lager (figuur 4). Het sectorale verschil in verzuim is sinds 2016 gegroeid van 3 naar 4 procentpunt. In 2023 was het verzuimpercentage in de financiële dienstverlening met 3,3% het laagst en in zorg en welzijn met 7,4% het hoogst.

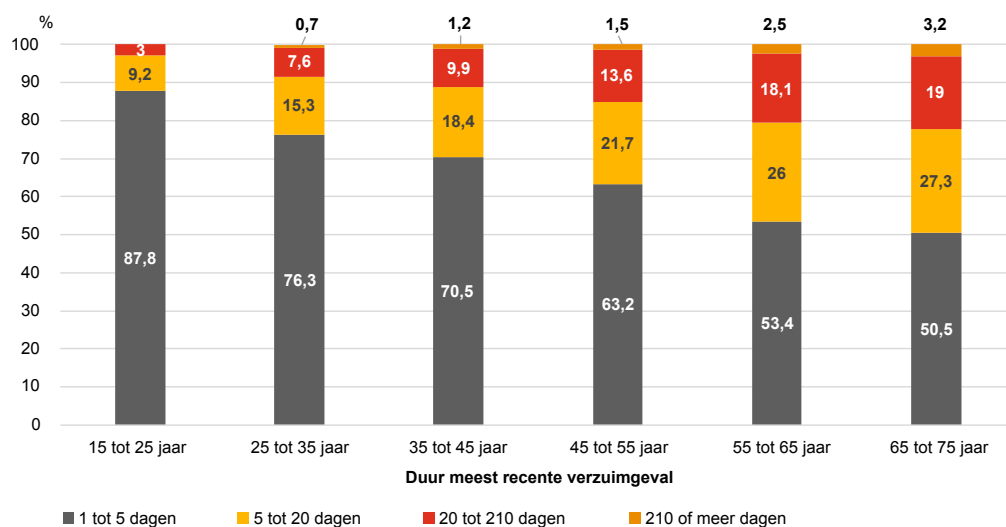


Figuur 2 Verzuimpercentage verschilt sterk tussen verschillende groepen werknemers (2023)



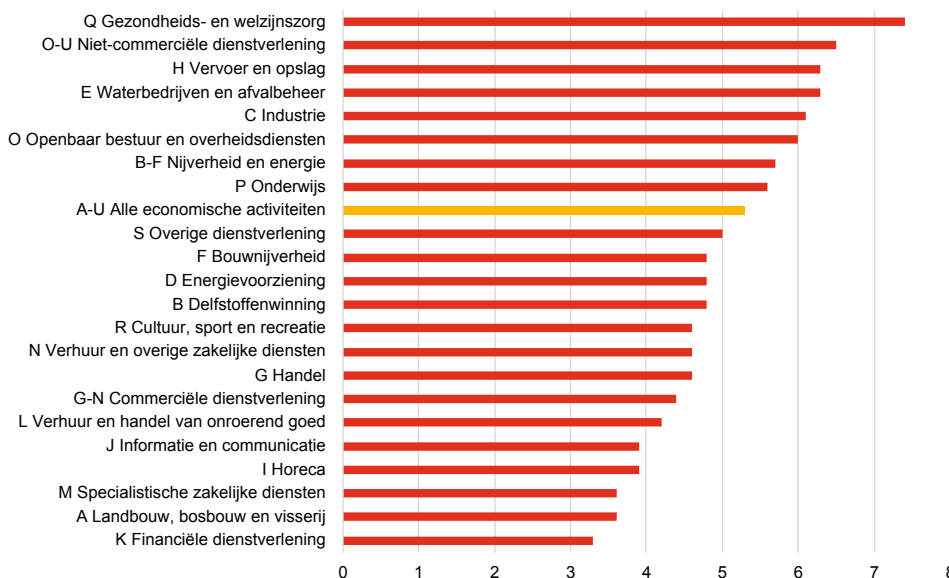
Bron: CBS, bewerking PwC

Figuur 3 Per leeftijdscohort daalt het aandeel kort verzuim en neemt het langere ziekteverzuim toe (2023)



Bron: CBS, bewerking PwC

Figuur 4 Meer dan 4 procentpunt verschil in verzuimpercentages tussen sectoren (2023)



Bron: CBS, bewerking PwC

Er valt veel leergeld te verdienen

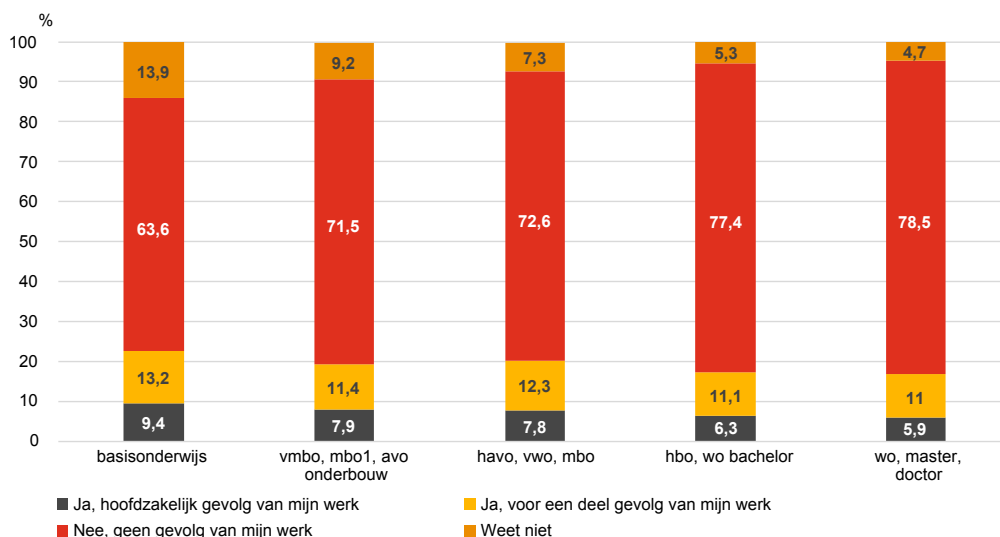
Grote verschillen in verzuimcijfers tussen organisaties wijzen op een aanzienlijk verbeterpotentieel om via verzuimreductie de arbeidsproductiviteit te verhogen. Die verschillen duiden op variatie in beleid en cultuur. Organisaties met lagere verzuimcijfers hebben effectiever verzuimbeleid en een ondersteunende bedrijfscultuur. Organisaties met hogere verzuimcijfers kunnen dus leren van de best practices van beter presterende bedrijven en sectoren. Door te leren van bedrijven met lagere verzuimcijfers en gerichte maatregelen te nemen, kunnen organisaties met hogere verzuimpercentages kosten besparen op inhuur van vervanging en op loondoorbetaling en kunnen ze hun productiviteit aanzienlijk verbeteren.



Dat verzuimreductie moeilijk kan zijn, blijkt uit figuur 5 en 6. In 2023 hield slechts een krappe 20% (deels) samen met het werk. In bijna driekwart van de verzuimgevallen was er geen relatie met het werk. De rest van de werknemers weet niet of het verzuim wel of niet een gevolg is van het werk. Dat het meeste verzuim niet werkgerelateerd is maakt het voor werkgevers ingewikkeld om het te beïnvloeden. Uit figuur 5 blijkt dat het verzuim van lager opgeleiden vaker werkgerelateerd is.

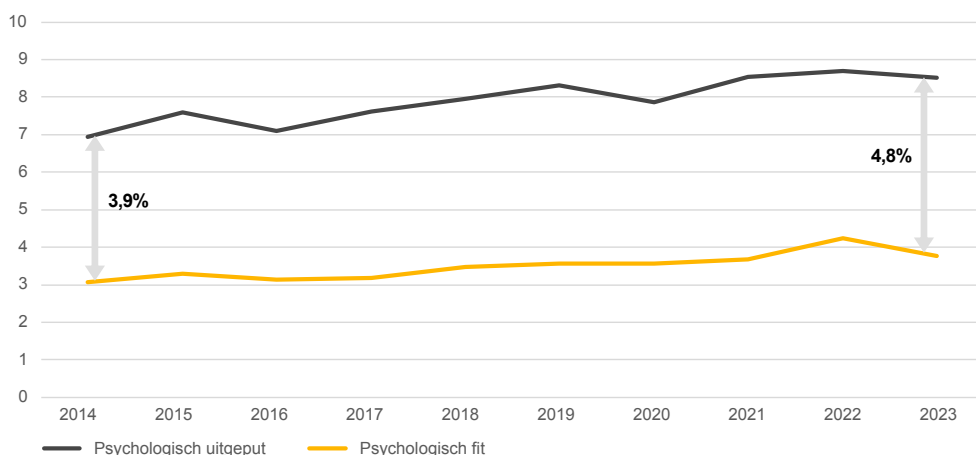
Een tweede complicatie is dat verzuim steeds vaker een psychische achtergrond heeft. Figuur 6 laat zien dat het verzuimpercentage van psychisch uitgeputte werknemers in 2023 bijna 5 procentpunt hoger is dan van psychisch fitte werknemers. Bovendien laat de figuur zien dat dat verschil de afgelopen tien jaar met ruim 1 procentpunt is toegenomen.

Figuur 5 Hoe hoger het onderwijsniveau, hoe minder verzuim samenhangt met werk (2023)



Bron: CBS, bewerking PwC

Figuur 6 Verschil in verzuimpercentage tussen psychisch uitgeputte en fitte werknemers neemt afgelopen decennium toe (2023)



Bron: CBS, bewerking PwC

Aanknopingspunten voor verzuimreductie

Ondanks de moeilijkheden is verzuimreductie wel degelijk goed mogelijk. De eerste stap in verzuimreductie is een grondige datagedreven analyse van het verzuim (zie tekstbox). Het is bij verzuimbeleid belangrijk om data te verzamelen. Immers: wat je niet meet kan je niet managen. Bovendien: de oorzaken van verzuim zijn voor elke organisatie anders. Uit onze ervaring met data-analyses bij vele organisaties in verschillende sectoren blijkt dat verzuim te voorspellen is en dus ook te beheersen. Ondanks de verschillen tussen organisaties zijn er toch algemene lessen te trekken. We geven er vier.

Les 1: Actief werken aan hogere medewerkersbetrokkenheid rendeert

Uit data-analyse blijkt dat medewerkers binnen dezelfde organisatie die sterk betrokken zijn significant minder verzuimen dan medewerkers die minder betrokken zijn.

Gemiddeld kan ongeveer een vijfde van het kort frequent verzuim verklaard worden door verschillen in betrokkenheid binnen dezelfde organisatie.

Er zijn allerlei manieren om de betrokkenheid te verhogen, van vaker ontwikkelgesprekken met medewerkers voeren tot uitbreiding van leer- en ontwikkelprogramma's. Medewerkers betrekken bij intern beleid en het vertalen van de missie en visie naar concrete gedragingen voor medewerkers helpt ook. Verder is van het belang om interventies op maat te plegen. Mensen met verschillende leeftijden, functiegroepen en achtergronden hebben immers verschillende behoeftes. Met behulp van data-analyse kan inzichtelijk worden gemaakt wat werkt voor welke doelgroep. Vervolgens is het zaak de effectiviteit van de interventies doorlopend te meten via frequente laagdrempelige medewerkersonderzoeken.

Stap 1: Grondige analyse

Alleen door de werkelijke oorzaken van verzuim vast te stellen kan er ook echt worden gewerkt aan langetermijnoplossingen. Om verzuim onder controle te krijgen is een grondige analyse van de situatie noodzakelijk. Door middel van data-analyse waarin verzuimdata wordt gekoppeld aan de data uit medewerkersonderzoeken ontstaat objectief inzicht in dynamiek achter het verzuim.

Door data uit medewerkersonderzoek toe te voegen, ontstaat op geaggregeerd niveau inzicht in de relaties tussen de verschillende categorieën van verzuim en belangrijke andere factoren zoals de duidelijkheid van het verzuimprotocol en of dit protocol in de praktijk ook wordt nageleefd en gehandhaafd. Verzuimdata zijn noodzakelijk voor inzicht in de verhouding tussen kort, midden en langdurig verzuim en de verhouding tussen frequent en niet-frequente verzuimers. Een ander essentieel element is de managementstijl, wijze van aansturing en inrichting van de organisatie. En verder zijn bijvoorbeeld onderwerpen als werkdruk, mentale en fysieke belasting, werk-privé balans en autonomie belangrijk om mee te nemen in de analyse.

Door op deze manier een stevige analyse te maken van de situatie en de relatie te leggen met de beleving van het werk ontstaat er al snel een duidelijke oplossingsrichting.

Bron: PwC



Les 2: Beter afstemming taken op kenmerken medewerkers

Op basis van data is verzuim te voorspellen, ook van individuele medewerkers. Die kennis kan gebruikt worden om vooraf – dus bij de selectie van medewerkers – al te zoeken naar aansluiting tussen wat het werk vraagt en wat past bij de kandidaat. Welke persoonlijke eigenschappen zijn nodig om een baan lang vol te houden en gezond te blijven? Bij de politie zal stressbestendigheid belangrijk zijn, in de horeca een servicegerichte houding en in de bouw fysieke kracht. Dit soort eigenschappen is goed meetbaar, en er is een wetenschappelijke basis voor de passendheid van werk bij die eigenschappen: de 'personality-job fit theory'. Door daar vooraf beter rekening mee te houden, wordt verzuim voorkomen. Het is uiteraard ook in het belang van de werknemer om een slechte fit met werkzaamheden te voorkomen. Vergelijking van de eigenschappen van goed presterende medewerkers met minder presterende medewerkers biedt inzicht in succesfactoren en die kunnen weer gebruikt worden in het recruitment proces. Dat leidt niet alleen tot minder verzuim, maar tevens tot een lager personeelsverloop, wat ook bijdraagt aan het verbeteren van productiviteit.

Daarnaast is het belangrijk om taken aan te passen aan de eigenschappen van medewerkers. Op basis van datagedreven matching is dat mogelijk. Zo bleek bij een organisatie dat medewerkers die 3 nachtdiensten achter elkaar draaien en daarna 3 dagen vrij zijn minder verzuimen en minder lichamelijke klachten ervaren dan medewerkers voor wie die nachtdiensten verspreid zijn over de werkweek.

Les 3: Heb aandacht voor mentale werkdruk en psychisch verzuim

'Work hard, play hard' is nog steeds een veel gehoord doch giftig mantra in veel directiekamers. In werkelijkheid leidt stoere taal over mentale werkdruk tot een 'penny wise, pound foolish' manier van denken die meestal snel verdwijnt wanneer er bewustzijn ontstaat over de financiële schade als gevolg van mentaal verzuim.

Veel te vaak wordt mentale overbelasting gezien als een individueel probleem wat we kunnen voorkomen met een cursus mindfulness. Bekend is echter dat mentale klachten minstens

net zo vaak ontstaan door incompetent management en een disfunctioneel werkklimaat als door werkdruk. Het in de academische literatuur bekende 'Job Demands Resources' model kan worden ingezet om burn-out klachten te voorkomen. Het model kan inzicht geven in de oorzaken van werkstress. Een organisatie met bijvoorbeeld onduidelijke taakomschrijvingen, weinig autonomie, veel interne politiek of veel conflicten maakt mensen ziek. Afhankelijk van de oorzaken kunnen oplossingen worden gezocht. Denk daarbij aan duidelijke processen, rolomschrijving en taakverdeling, aan managers die het werk goed en eerlijk verdelen, aan cursussen omgaan met agressieve klanten of het stoppen van dienstverlening aan agressieve klanten, of aan intervisie en nazorg bij incidenten.

Les 4: Vind het wiel niet opnieuw uit

We hoeven het wiel niet (steeds) opnieuw uit te vinden. Er is al veel bekend over wat werkt en wat niet en inmiddels kennen we de basis ingrediënten van effectief verzuimbeleid. Hier geven we een greep uit de best practices:

- Verplicht medewerkers verzuim telefonisch bij de leidinggevende door te geven in plaats van te appen of te mailen.
- Voer een verzuimgesprek als iemand vaker dan drie keer per jaar ziek is, om te achterhalen wat de achterliggende oorzaken zijn en of hier een rode draad in is te ontdekken.
- Handhaaf bij vermoedens van onterecht ziekmelden de verzuimregels.
- Overweeg prikkels in te bouwen waarbij een werknemer een geldbedrag of een extra vakantiedag krijgt als hij of zij zich een jaar lang niet ziekmeldt. Wettelijk is het ook toegestaan om de eerste twee ziektedagen niet door te betalen, maar het is de vraag of een dergelijke straf beter werkt dan het belonen van nul verzuim.
- Zorg dat medewerkers die zwaar fysiek werk verrichten ergonomisch getraind worden.
- Regel als werkgever schuldhelpverlening bij financiële problemen.
- Stimuleer een gezonde leefstijl door gezonde voeding aan te bieden en sportfaciliteiten via de werkgever.

Dit soort afspraken zijn onderdeel van het verzuimprotocol, waar iedere medewerker zich aan dient te houden. Het protocol moet bij iedereen goed bekend zijn en dient vervolgens consistent te worden uitgevoerd.

Deze inhoud is uitsluitend bedoeld voor algemene informatiedoeleinden, vormt geen professioneel advies en mag daarom niet worden gebruikt als vervanging voor overleg met professionele adviseurs. PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. aanvaardt geen aansprakelijkheid, verantwoordelijkheid of zorgplicht voor enige gevolgen van het handelen of nalaten van handelen door u of iemand anders in vertrouwen op de informatie in deze publicatie of voor enige beslissing die daarop is gebaseerd.

© 2025 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.