

Van inzicht naar actie: leer van de verzuimaanpak van gemeente Doetinchem

Jan Werkman

16 september 2026



Voor de
verschilmakers.



Mentimeter:

Een korte kennis- making!



Even kennismaken

Attie Kingma

Attie Kingma

Programmamaker bij A&O fonds Gemeenten
Team Gezond & Veilig Werken



Waarom dit webinar?

Top 5 meest genoemde oorzaken van lang of extra lang verzuim

1. Fysieke en fysiologische aandoeningen
2. Werkdruk en –stress
3. Privé-omstandigheden
4. Andere psychische klachten
5. Organisatieveranderingen/reorganisaties



**Verzuimpercentage
toegenomen**

7,1%

Even kennismaken

Jan Werkman

Jan Werkman

HR- en Arbo-adviseur bij gemeente Doetinchem
Daarnaast mediator bij gemeenten in de regio
En net voor mezelf begonnen

Werkzaam bij Doetinchem: 6 jaar



[gD] gemeente
Doetinchem

Gemeentegrootte: 60.000+ inwoners

Aantal medewerkers: 450

Team HR: 12 mensen

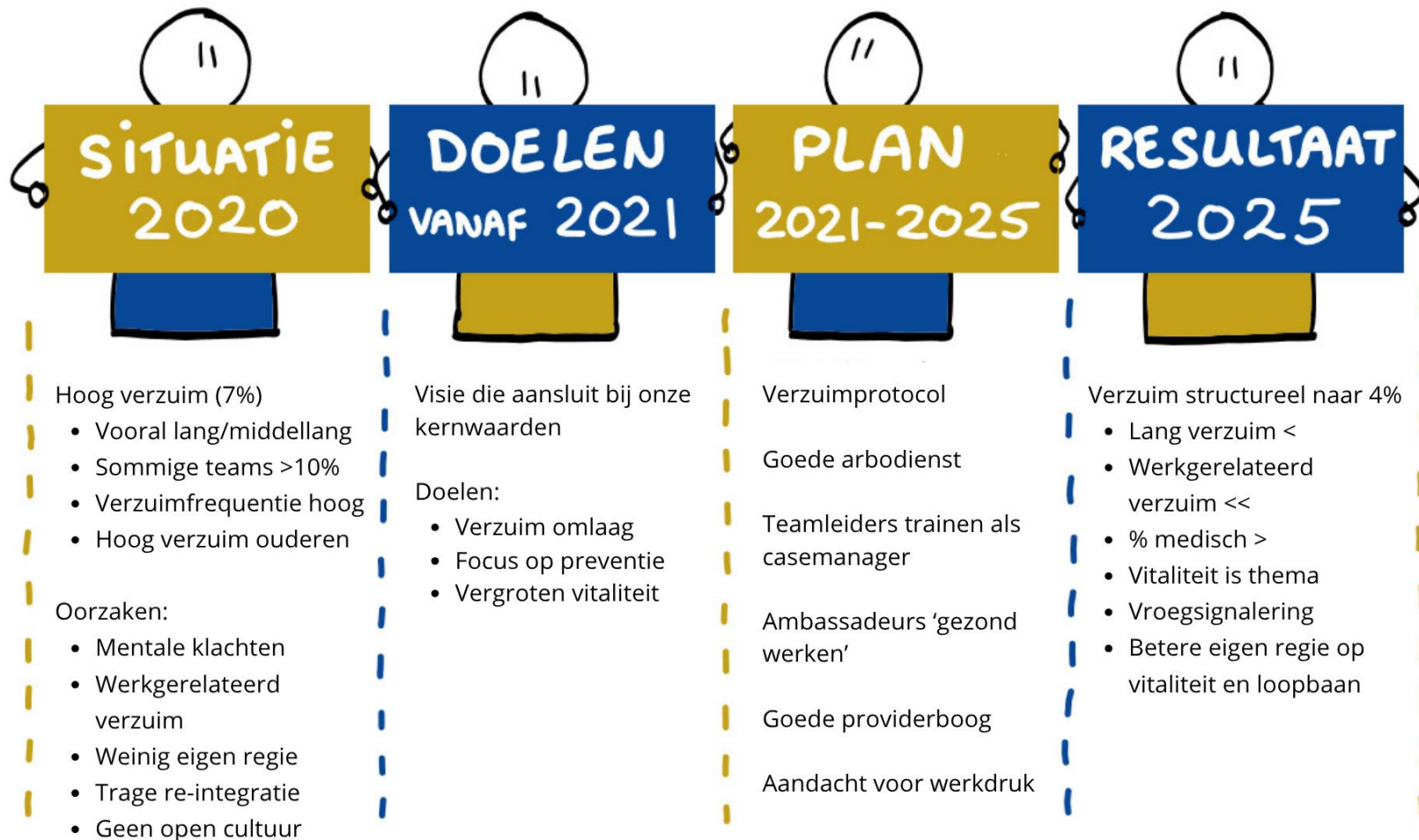
Wat gaan we doen?

Hoe pak je verzuim in jouw organisatie zó aan, dat medewerkers meer eigen regie nemen op vitaliteit, preventie en inzetbaarheid?

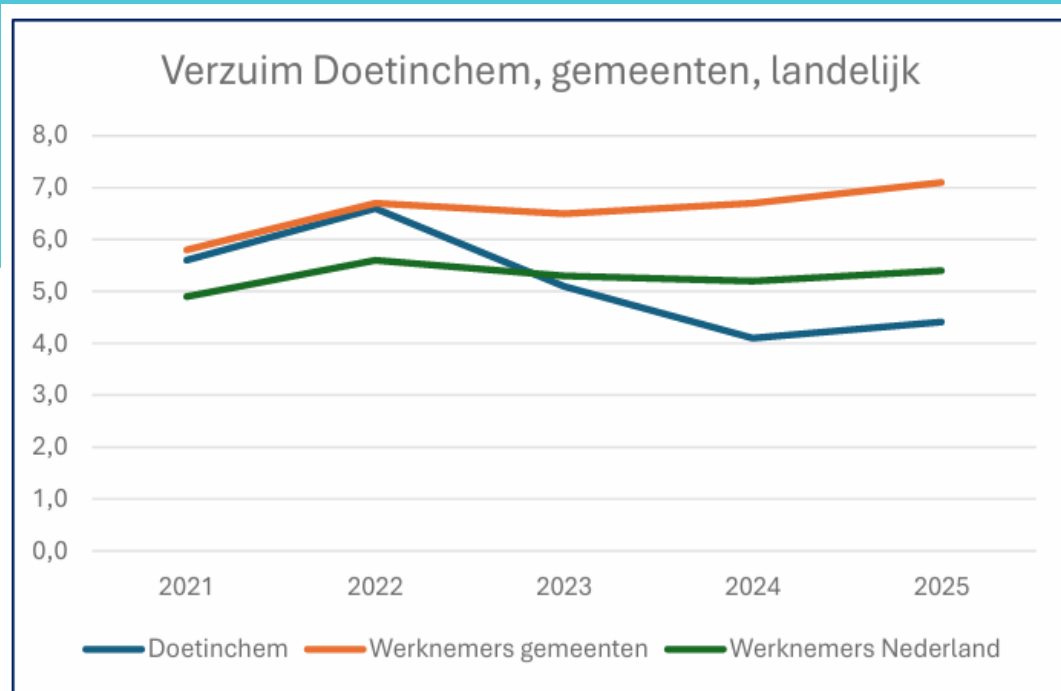
1. Verzuimaanpak Doetinchem
 - Ontwikkeling verzuim
 - Succesvoorwaarden
 - Voorbeelden uit de praktijk
2. Blijvende uitdagingen
3. Wat ga jij morgen anders doen?

Verzuimaanpak Doetinchem

2021- 2025



Ontwikkeling verzuim 2021-2025



Toepassen inzichten vanuit wetenschap

- Eigen regie bij de medewerker leggen
- Interventies op individueel-, team- en organisatieniveau
- Start met interventies op teamniveau
- Zet interventies in met aantoonbaar effect op gezondheid
 - Mindfulness/stressreductie
 - Zitten/staan afwisselen
 - Gezonde voeding
 - Bewegen

Bronnen:
McKinsey & Company 2023
The Lancet 2025
TNO 2024
RIVM 2025

Budget verzuim/preventie/ vitaliteit per mdw per jaar incl. kosten arbo adviseur

Doetinchem	Organisaties van zelfde grootte
€ 340	€ 400-600



Mentimeter:

Hoe hoog is het verzuim in jouw organisatie?



Voorbeelden van eigen regie uit de praktijk

Casus 1. Medewerker in team met zeer hoge ervaren werkdruk, dreigt uit te vallen

Wat doet medewerker/leidinggevende?

- Bespreekbaar maken met team
- Ter plekke taken anders verdelen
- Deelname workshop 'regie op je werk(druk)'

Casus 2. Medewerker met partner en dochter die beide overspannen zijn. Medewerker trekt het bijna niet meer.

Wat doet de medewerker vanuit eigen regie?

- Doet voorstel gas terug, minder verantwoordelijkheden
- Preventief spreekuur bezoeken
- Coaching aanvragen

Voorwaarden voor succes

Welke ontbreekt in jouw organisatie?

1. Heldere visie op duurzame inzetbaarheid
2. Open cultuur wat betreft vitaliteit
3. Smart jaarplannen duurzame inzetbaarheid
4. Voldoende budget voor arbo/interventies
5. Verbinding vitaliteit, preventie, verzuim
6. Zet ambassadeurs in
7. Competente teamleiders met voorbeeldgedrag



Voorwaarde 1.

Heldere visie op duurzame inzetbaarheid



Verbonden met kernwaarden organisatie

Medewerker	Collega's	Teamleider	Organisatie
Zelf verantwoordelijk voor vitaliteit, werkplezier en ontwikkeling	Staan klaar voor elkaar en ondersteunen	Zorgt voor veilige en open sfeer, bespreek vitaliteit	Zorgt voor gezonde en veilige werkplek
Vroegsignalering van klachten, komt zelf met plan om uitval te voorkomen	Samen verantwoordelijk voor werk en werkplezier	Focust op inzetbaarheid ipv op ziekte	Faciliteert inzet van interventies

Voorwaarde 2.

Open cultuur wat betreft vitaliteit

- Aandacht voor elkaar
- Ken je mensen
- Vitaliteit is vanzelfsprekend gespreksonderwerp
- Verbinding met organisatiedoelen



Voorwaarde 3.

Smart jaarplannen duurzame inzetbaarheid

- Baseer je plan op onderzoek: Verzuimcijfers, PMO, MTO. Wat zijn oorzaken verzuim? Werkgerelateerd?
- Alles wat je doet moet binnen de visie passen
- Draagvlak MT
- Vasthoudendheid en geduld (het kost een aantal jaren)

Voorwaarde 4.

Voldoende budget voor

- Arbo adviseur
- Arbodienst
- Providerboog/interventies (beperkt aantal, laagdrempelig)



Voorwaarde 5.

Verbinding vitaliteit – preventie - verzuim

- Pak verzuim niet los aan: 70% is niet medisch!
- Kijk wat je kunt beïnvloeden
 - Organisatiecultuur
 - Pro-activiteit medewerkers
 - vitaliteit
 - Vroeg signaleren door medewerkers
- Zet stevig in op amplitie/preventie en scholing

Voorwaarde 6.

Zet ambassadeurs gezond werken in per team

Taken	Competenties
Teamleden stimuleren om bewust aan de slag te gaan met vitaliteit: Bewegen/ontspannen	Oog voor collega's
Vitaliteit agenderen teamoverleg	Hart voor thema vitaliteit
Extra alert op signalen van medewerkers	Geen topsporter
Organiseren beweegactiviteiten	Kunnen organiseren

Voorwaarde 7.

Train leidinggevenden

Rol en taken van de leidinggevende	Competenties
Integraal leidinggevende, die casemanager is	Eigen regie bij medewerker leggen
Je mensen kennen, vroegsignalering	Coachend en ontwikkelgericht leiding geven
Kennen actuele verzuimcijfers	Open sfeer te creëren in team
Getraind op voeren FIT- en verzuimgesprekken	Voorbeeldgedrag vertonen

Blijvende uitdagingen

- Minder vitale medewerkers in beweging krijgen
- Aandacht voor hoog verzuim op teamniveau
- Blijven focussen op eigen regie, open cultuur, ook bij organisatie verandering en tijden van politieke druk
- Vasthouden aan visie duurzame inzetbaarheid



Take home messages

Verzuimaanpak is geen project maar een **cultuur**:
het vraagt om visie,
eigenaarschap en
vasthoudendheid.

Voer een gesprek over
inzetbaarheid voordat
iemand uitvalt.

Mentimeter:

Wat ga je morgen anders doen?



Meer informatie

Nieuwsgierig en wil je meer over ons werk weten?



Website

www.aeno.nl



Nieuwsbrief Gezond & veilig werken

www.aeno.nl/nieuwsbrieven



Community

www.aeno.nl/communities

Praktische hand-out verzuim

Terug te vinden op de after eventpage

Samen gezond werken organiseren

Minder verzuim begint bij goed samenspel tussen management, leidinggevend en HR

Het verzuimcijfer is een belangrijke indicator. Het kan signalen geven over hoe het gaat met mensen, teams, werkdruk en ondersteuning. Daarom vraagt een gezonde organisatie om meer dan goede verzuimbegeleiding. Het vraagt om management, dat richting geeft, leidinggevend die signalen en HR die verbindt. Alleen samen maak je gezond werken onderdeel van de dagelijkse praktijk.

Waarom juist nu?
Het verzuim bij gemeenten is op het hoogste niveau in ruim 20 jaar. Vooral langdurig verzuim neemt toe. Daarnaast staan gemeenten onder druk. De werkdruk neemt toe, personeel is schaars en langdurig verzuim blijft stijgen. Dat vraagt niet om méér losse interventies, maar om betere samenwerking. **De vraag is niet: wie is verantwoordelijk? De vraag is: hoe versterken we elkaar?**

Belangrijk inzicht

Gemeenten met laag of dalend verzuim doen één ding opvallend goed: **ze organiseren het samenspel**. Management, leidinggevend, HR en arboprofessionals kennen hun rol, zoeken elkaar vroegtijdig op en nemen samen verantwoordelijkheid een gezonde werkomgeving.

Verzuim vraagt aandacht op drie momenten:

- Voorkomen**
 - Signalen vroegtijdig herkennen
 - Werkdruk bespreekbaar maken
 - Gezond werken een vast onderdeel maken van het dagelijks werk
- Begeleiden**
 - Contact houden
 - Passende mogelijkheden bespreken
 - Tijdig de juiste expertise inzetten
- Leren**
 - Niet alleen casussen afronden, maar patronen herkennen
 - Leren van de risico's die ontstaan en van wat het werk vraagt, om te bepalen wat we anders kunnen organiseren.

Gezond werken organiseren je samen. Ga met elkaar in gesprek: welke rol pak jij, waar versterken we elkaar? Waar kunnen we morgen al mee beginnen?

Bedankt voor je deelname!

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.



Bijlagen

Gezond Werken bij gemeente Doetinchem

Jouw gezondheid, zowel fysiek als mentaal, is erg belangrijk voor ons en staat daarom hoog op de agenda. Samen met jouw collega's sta jij dagelijks direct of indirect klaar onze inwoners, organisaties en bedrijven en zorg je ervoor dat alles blijft draaien. Daarom willen we graag dat jij je goed voelt.

Plezier in je werk en je fit voelen, daar gaat het om. Jouw werk moet bij je passen en uitdagend genoeg zijn. Tegelijkertijd ervaren we ook in onze thuissituatie soms uitdagingen. Iedere levensfase brengt zijn eigen kenmerken waarin het soms zoeken is naar een balans tussen werk en privé. Dat noemen we levensdruk. Dat vraagt inzet van de organisatie, je team én van jouzelf. Onze VIS-waarden zijn hierbij erg belangrijk: door verantwoordelijkheid te nemen en initiatief te tonen, kun jij er samen met je collega's voor zorgen dat we prettig werken en gezond blijven.

De drie uitgangspunten van gezond werken

Medewerker

Jij neemt je verantwoordelijkheid als het gaat om fit zijn en blijven; zowel mentaal als fysiek. Je vindt het belangrijk om jouw fitheid op peil te houden en/of te verbeteren. Lukt het je niet alleen? Dan sta je open voor hulp van collega's. Om jouw werk leuk te houden, werk je op basis van jouw talent. Daar ben je goed in en daar haal je energie uit. Je ontwikkelt jezelf op basis van je talent of je wordt hierin gestimuleerd door collega's. Je werkgever stimuleert en faciliteert je daarbij (waar mogelijk).

Team

In onze organisatie sta je klaar voor je collega's. Dat geldt in het bijzonder voor de collega's in jouw team. Andersom staan zij ook klaar voor jou. Je ondersteunt elkaar daar waar nodig. Zo zorgen we ervoor dat we samen plezier houden in ons werk en ons mentaal en fysiek daar goed bij voelen.

Organisatie

De organisatie zet zich in voor een prettige en gezonde werkplek voor jou en je collega's. Lukt het jou niet om alleen of samen met collega's mentaal en fysiek fit te blijven? Dan staat de organisatie voor je klaar! Jouw werkplezier en fitheid vinden we belangrijk en is daarom altijd bespreekbaar!



Mogelijke interventies per fase

Verzuimduur	Interventie
Vóór het verzuim	Laat medewerker zelf met plan komen ter voorkoming van verzuim.
	Zet preventieve interventies in.
	Vraag naar vitaliteit en werkplezier.
Tot 6 weken	Directe actie: is het echt verzuim?
	Snel naar arbodienst, snel naar coach.
	Ken je mensen.
6-52 weken	Interventies inzetten op basis van het Plan van Aanpak
	Laat medewerker zelf een re-integratieplan maken: welke taken, welke opbouw, wat heb je nodig?
	Blijf deels aan het werk.
> 52 weken	Duidelijk opbouwschema.
	Houd contact, pas op voor isolatie.
	Helder waar het naartoe gaat.
	Focus op eigen regie en inzetbaarheid.
Frequent verzuim	Na 3 keer ziek: frequent-verzuimgesprek met leidinggevende.

Video: visie op verzuim

https://www.youtube.com/watch?v=AVT8MaXn9_E

