

KENNISCENTRUM • OKTOBER 2026

# Verzuim richting 2030

## Van verzuim begeleiden naar werk verbeteren

Wat de Nederlandse cijfers echt laten zien, welke risico's richting 2030 zwaarder gaan wegen en wat HR en MT vandaag kunnen doen om vermijdbare uitval te voorkomen.

**5,4%**

ziekteverzuim in 2025,  
tegen 3,9% in 2015

**5,8%**

in het eerste kwartaal van  
2026, boven het 30-  
jaarsgemiddelde van 5,0%

**€8,3 mld**

loondoorbetaling door  
(deels) werkgerelateerd  
verzuim in 2023

## IN HET KORT

# Wat staat organisaties te wachten?

Verzuim ligt structureel hoger dan tien jaar geleden. De grootste last zit niet in de korte griepmelding, maar in langdurige uitval: vaker psychisch, vaker werkgerelateerd. Daar ligt ook de meeste ruimte voor preventie.

1

**Verzuim is structureel gestegen**

Van 3,9% in 2015 naar 5,4% in 2025. Het eerste kwartaal van 2026 kwam uit op 5,8%: gelijk aan een jaar eerder en ruim boven het gemiddelde van 5,0% sinds 1996.

2

**Grote organisaties en publieke sectoren voelen het het sterkst**

Organisaties met 100+ medewerkers zaten begin 2026 op 6,8%. De zorg op 8,2%, de verpleging, verzorging en thuiszorg op 9,9%.

3

**Langdurige uitval is vaak psychisch en vaak werkgerelateerd**

40,1% van de langdurige verzuimgevallen werd in 2023 toegeschreven aan psychische klachten. Van de werknemers die om die reden verzuimen, noemt 75% het verzuim (deels) werkgerelateerd.

4

**Het gaat om grote bedragen**

Werkgerelateerd verzuim kostte werkgevers in 2023 €8,3 miljard aan loondoorbetaling, waarvan €4,9 miljard door psychosociale arbeidsbelasting.

5

**Verzuimcijfers verklaren niet waarom**

Wie wil voorkomen, moet weten welke werkfactoren in welke teams spelen. Dat vraagt om medewerkeronderzoek naast verzuimregistratie, en om leidinggevendenden die er iets mee kunnen.

***Niet elk ziektegeval is te voorkomen en niet al het verzuim is werkgerelateerd. Preventie betekent gezonde werkomstandigheden creëren, niet medewerkers verantwoordelijk maken voor hun ziekte.***

## LEESWIJZER

Hoofdstuk 1 tot en met 3 duiden de cijfers, 4 en 5 de risico's en sectorverschillen. Hoofdstuk 6 tot en met 9 gaan over de aanpak, hoofdstuk 10 over hoe Deepler ondersteunt.

## HOOFDSTUK 1

# Drie cijfers, drie verschillende betekenissen

In verzuimdiscussies lopen drie soorten cijfers vaak door elkaar. Ze meten iets anders, hebben andere noemers en zijn niet bij elkaar op te tellen.

**5,4%****TIJDVERLIES**  
CBS · 2025

Van iedere 1.000 geplande werkdagen gingen er gemiddeld 54 verloren door ziekte. Dat is iets anders dan het aandeel medewerkers dat ziek is of zich ziek meldde: volgens TNO verzuimde 51% van de werknemers in 2023 minstens één keer.

**40,1%****OORZAAK**  
RIVM · 2023

Het aandeel langdurige verzuimgevallen (42 tot en met 730 dagen) dat aan psychische klachten werd toegeschreven, op basis van ArboNed en HumanCapitalCare. Dus niet 40,1% van alle medewerkers of meldingen. Bij 25- tot 35-jarigen is het 56,9%.

**€8,3 mld****KOSTEN**  
TNO Arbobalans · 2023

De geraamde jaarlijkse loondoorbetaling door (deels) werkgerelateerd verzuim in Nederland, tegen €5,1 miljard in 2015. Daarvan hangt €4,9 miljard samen met psychosociale arbeidsbelasting. Een landelijk totaal, geen gemiddelde per organisatie.

**Waarom de cijfers niet optellen.** Ze beschrijven respectievelijk tijdverlies, de oorzaak van langdurige gevallen en loondoorbetaling, met andere populaties en deels andere meetjaren.

**REKENVOORBEELD****Wat betekent één procentpunt?**

Een organisatie met 500 fte en ongeveer 220 geplande werkdagen per fte heeft 110.000 werkdagen per jaar. Bij 5,4% verzuim zijn dat zo'n 5.940 verzuimdagen. Elk procentpunt verschil staat voor ongeveer 1.100 werkdagen: ruwweg vijf volledige formatieplaatsen.

*Illustratief rekenvoorbeeld, geen voorspelling voor een individuele organisatie.*

## HOOFDSTUK 2

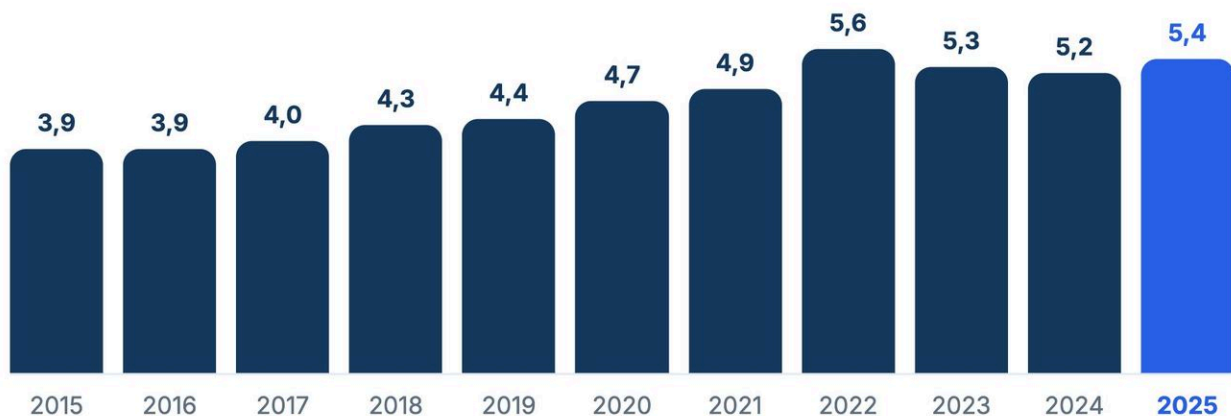
# Wat laten de trends werkelijk zien?

Het verzuim steeg van 3,9% in 2015 naar 5,4% in 2025: 1,5 procentpunt, ofwel ongeveer 38% hoger. De lijn stijgt niet elk jaar. Na de piek van 5,6% in 2022 daalde het verzuim twee jaar op rij, om in 2025 weer op te lopen.

## Ziekteverzuim werknemers

% van de geplande werkdagen · 2015 tot en met 2025

▲ 1,5 procentpunt



Bron: CBS, De arbeidsmarkt in cijfers 2025.

### EERSTE KWARTAAL 2026

## 5,8%

Gelijk aan het eerste kwartaal van 2025 en ruim boven het gemiddelde van 5,0% sinds 1996.

### 100+ MEDEWERKERS

## 6,8%

Verzuim in grotere organisaties in het eerste kwartaal van 2026, tegen 2,8% bij organisaties met minder dan tien medewerkers.

## Een opvallende tegenstelling

Het aandeel werknemers dat vaak of altijd onder hoge werkdruk werkt, daalde volgens het CBS van 38,1% in 2015 naar 31,4% in 2025. Tegelijk steeg het aandeel dat zich enkele keren per maand of vaker psychisch vermoeid voelt door het werk, van 13% naar 21%. Het zijn verschillende metingen, maar ze wijzen in dezelfde richting: werkdruk alleen verklaart niet alles. Herstel, regelruimte, steun en de betekenis van het werk wegen mee.

## HOOFDSTUK 3

# Korte meldingen, lange uitval

Wie alleen naar ziekmeldingen kijkt, ziet vooral griep en verkoudheid. Wie naar duur en verzuimdagen kijkt, ziet een ander beeld. Daar zit de beïnvloedbare kern van het verzuim.

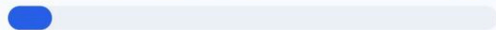
## Reden laatste ziekmelding

Werknemers met verzuim · CBS · 2025

Griep, verkoudheid, virus **55%**



Psychische klachten **9%**

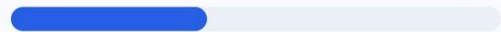


Aandeel naar belangrijkste reden van de meest recente verzuimperiode, niet naar verzuimdagen.

## Oorzaak langdurig verzuim

Gevallen van 42 tot 730 dagen · RIVM · 2023

Psychische klachten **40,1%**



Overige oorzaken **59,9%**



Een klein aandeel in het aantal meldingen kan door de lange duur zwaar wegen in de totale verzuimlast.

## Hoeveel verzuim heeft met het werk te maken?

In 2025 zei 22,5% van de werknemers met verzuim dat het (deels) door het werk kwam. Bij psychische klachten, overspannenheid of burn-out ligt dat veel hoger: volgens TNO noemt 75% van deze werknemers het verzuim (deels) werkgerelateerd, en zij zijn gemiddeld 63 werkdagen afwezig.

### MEEST GENOEMDE WERKGERELATEERDE OORZAKEN · 2025

Te hoge werkdruk **28%**



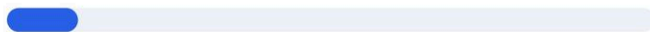
Besmetting op het werk **14%**



Lichamelijk te zwaar werk **11%**



Arbeidsongeval **3,1%**



Aandeel van werknemers met werkgerelateerd verzuim. Bron: CBS, De arbeidsmarkt in cijfers 2025.

***De vraag is dus niet alleen hoe hoog ons verzuim is, maar ook hoe het verdeeld is naar duur, frequentie en team, en welke factoren we kunnen beïnvloeden.***

## HOOFDSTUK 4

# Vijf ontwikkelingen die richting 2030 druk geven

Plausibele risicofactoren voor de komende jaren: geen bewijs dat het verzuim in 2030 hoger ligt, wel signalen waar organisaties alert op moeten zijn.

1

**Personeelskrapte en werkdruk**

Langdurige vacatures verhogen de belasting van wie blijft. Of dat tot uitval leidt, hangt af van roosters, herstel, steun en ruimte om werk anders te organiseren.

**MT-vraag: welke teams draaien al lang onder bezetting?**

2

**Vergrijzing en fysieke belasting**

Jongere werknemers verzuimen vaker, oudere langer: bij 55 tot 65 jaar gemiddeld 27 verzuimdagen, bij 25 tot 35 jaar 14. Ergonomie, herstel en passend werk winnen aan belang.

**MT-vraag: is ons werk ingericht op doorwerken tot de AOW-leeftijd?**

3

**Mentale belasting**

Psychische vermoeidheid door werk steeg in tien jaar van 13% naar 21% van de werknemers, het hoogst in het onderwijs (25,3%) en de zorg (22,9%).

**MT-vraag: weten we per team hoe het staat met regelruimte, steun en herstel?**

4

**Mantelzorg en privésituatie**

Werk en privé tellen op. Organisaties veranderen geen privésituaties, maar kunnen wel zorgen voor flexibiliteit, voorspelbare roosters en een open gesprek.

**MT-vraag: is praten over belasting buiten het werk bij ons normaal?**

5

**Digitalisering en AI**

Technologie kan zwaar werk verlichten, maar verandert ook tempo, verwachtingen en vaardigheden. Betrek medewerkers bij de inrichting van het nieuwe werk.

**MT-vraag: meten we wat veranderingen doen met werkdruk?**

**Geen harde voorspelling.** Dit rapport bevat geen numerieke prognose van het verzuim in 2030. De ontwikkelingen zijn scenario- en risicogericht.

## HOOFDSTUK 5

# Sectoren vragen om eigen oplossingen

Het verzuim verschilt sterk per sector, door het werk zelf maar ook door verschillen in functies en leeftijdsopbouw. Sectorcijfers zijn een startpunt, geen diagnose.

| SECTOR              | 2025 | Q1 2026 | WERKGERELATEERD* |
|---------------------|------|---------|------------------|
| Zorg en welzijn     | 7,5% | 8,2%    | 27,5%            |
| Openbaar bestuur    | 6,4% | 6,8%    | 20,5%            |
| Vervoer en opslag   | 6,4% | 6,6%    | 27,3%            |
| Industrie           | 6,2% | 6,7%    | 21,9%            |
| Onderwijs           | 5,7% | 6,3%    | 27,2%            |
| Nederland gemiddeld | 5,4% | 5,8%    | 22,5%            |

\* Aandeel werknemers met verzuim dat het verzuim (deels) aan het werk toeschrijft, 2025. Q1-cijfers zijn seizoensgevoelig en alleen te vergelijken met eerdere eerste kwartalen. Bron: CBS.

## Binnen de zorg

Q1 2026 · voorlopige cijfers · CBS



## Waar preventie begint

**Zorg.** Onregelmatige diensten, emotionele belasting en krappe bezetting. Aandacht voor herstel tussen diensten, bezetting en sociale steun.

**Onderwijs.** 37,1% werkt vaak of altijd onder hoge werkdruk. Aandacht voor taakverdeling, regelruimte en voorspelbaarheid.

**Overheid.** Veranderdruk en publiekscontact. Aandacht voor sociale veiligheid, autonomie en leiderschap bij verandering.

**Van sectorbeeld naar eigen diagnose.** Combineer objectieve gegevens (verzuimduur, frequentie, bezetting, overwerk) met anonieme medewerkerinzichten (werkdruk, herstel, steun, veiligheid) en bespreek de uitkomsten met medewerkers en arboprofessionals.

## HOOFDSTUK 6

# De onderstroom: wat verzuimdata niet vertellen

Verzuimregistratie laat zien hoeveel dagen verloren gaan en hoe vaak en hoe lang mensen uitvallen. Ze verklaart niet of werkdruk, leiderschap, roosters, fysieke belasting of gebrek aan herstel een rol spelen.

**Taakeisen****Kosten energie**

Werkdruk en tempo  
Emotionele belasting  
Onregelmatige diensten  
Fysieke belasting  
Ongewenst gedrag

**Hulpbronnen****Geven energie**

Regelruimte en autonomie  
Steun van de leidinggevende  
Steun van collega's  
Feedback en waardering  
Momenten van herstel

Het Job Demands-Resources-model (Bakker en Demerouti, 2007) laat zien dat hoge eisen vooral een probleem worden als hulpbronnen tekortschieten. De opdracht is dus niet alleen medewerkers weerbaarder maken, maar vooral het werk zelf beter inrichten. Niet elke samenhang is causaal: combineer vragenlijsten met teamgesprekken, de RI&E en arbodeskundigheid.

**VOORBEELD**

Een afdeling met veel overuren, wisselende diensten en weinig beslisruimte vraagt om een ander plan dan een afdeling met vooral tilbelasting. Eén generieke vitaliteitscampagne is dan te weinig.

**Privacy en vertrouwen als voorwaarde**

- ✓ Analyseer op groepsniveau, met minimale groepsgroottes
- ✓ Gebruik uitkomsten nooit om individuen te profileren
- ✓ Betrek de OR vooraf: die heeft instemmingsrecht op arbo- en verzuimbeleid
- ✓ Vraag naar het werk, niet naar gezondheid of diagnoses
- ✓ Medische informatie hoort bij de bedrijfsarts, niet in een dashboard
- ✓ Koppel terug wat je hoorde en wat je ermee doet

## HOOFDSTUK 7

# Van reactief naar preventief werkgeverschap

Goede verzuimbegeleiding blijft essentieel. Maar wie pas in actie komt na een ziekmelding, mist de kans om werkgerelateerde risico's eerder te beperken.

## REACTIEF

Ziekmeldingen registreren

Verzuimduur monitoren

Re-integratie organiseren

Rapporteren op percentage

## PREVENTIEF, IN AANVULLING

**Risico's aanpakken via RI&E en werkonderzoek**

**Werkdruk, herstel en autonomie per team bespreken**

**Werkprocessen en roosters verbeteren**

**Ook interventies en uitkomsten evalueren**

### Wat de wet al vraagt

**Arbowet, artikel 5.** Een actuele risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) met plan van aanpak, waarin ook psychosociale risico's zijn meegenomen.

**Arbowet, artikel 3.** Beleid gericht op het voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting, zoals werkdruk en ongewenst gedrag.

**Wet verbetering poortwachter.** Verplichtingen rond re-integratie zodra iemand ziek is.

**Preventief werkgeverschap is dus geen extra. Het is de manier om deze verplichtingen betekenis te geven.**

## Een praktisch vierstappenmodel

1

### Breng risico's in kaart

Combineer RI&E, verzuimdata en onderzoek onder medewerkers.

2

### Prioriteer werkfactoren

Kijk naar belasting én naar beschikbare hulpbronnen.

3

### Verbeter gericht

Roosters, taakverdeling, leiderschapssteun of ergonomie.

4

### Evalueer

Meet of het werk echt beter wordt.

## HOOFDSTUK 8

# Zeven aanbevelingen voor HR en directie

Wat organisaties die preventief sturen anders doen, samengevat in zeven keuzes.

1

**Stuur op meer dan één cijfer**

Bekijk percentage, meldingsfrequentie, duur en werkgerelateerde factoren naast elkaar, per team en niet alleen organisatiebreed.

2

**Maak preventie onderdeel van de RI&E**

Werk met een actuele risico-inventarisatie, inclusief psychosociale risico's, en een plan van aanpak dat ook echt wordt uitgevoerd.

3

**Vraag naar werk, niet naar diagnoses**

Onderzoek werkdruk, regelruimte, steun, veiligheid en herstel zonder medische gegevens uit te vragen.

4

**Rust leidinggevenden toe**

Zij zien signalen het eerst. Geef hun teaminzichten, gesprekshulp en tijd om werkbelasting bespreekbaar te maken en op te volgen.

5

**Maak medewerkers mede-eigenaar**

Ontwerp oplossingen samen met de mensen die het werk dagelijks doen, en koppel terug wat er gehoord is en wat ermee gebeurt.

6

**Beleg eigenaarschap**

Leg per maatregel vast wie uitvoert, wanneer, en hoe succes wordt beoordeeld.

7

**Evalueer eerlijk**

Een dalend verzuimpercentage bewijst niet automatisch dat een interventie werkt. Kijk ook naar werkcondities en andere veranderingen in dezelfde periode.

## HOOFDSTUK 9

# Aan de slag: de eerste 90 dagen

Een haalbaar begin, zonder groot programma vooraf: begrijpen, kiezen, verbeteren.

**Dag 1 tot 30****Begrijpen**

Zet de verzuimcijfers op een rij naar duur, frequentie en team. Actualiseer de RI&E en inventariseer signalen over werkdruk, fysieke belasting, sociale veiligheid en herstel. Leg vooraf vast welke privacywaarborgen gelden en betrek de OR.

**Dag 31 tot 60****Kiezen**

Bespreek de patronen met HR, leidinggevenden, OR en arbodeskundigen. Kies maximaal drie beïnvloedbare werkfactoren en formuleer per factor een actie, een eigenaar, een tijdpad en een meetpunt.

**Dag 61 tot 90****Verbeteren**

Voer de eerste maatregelen uit en communiceer welke signalen zijn gehoord en wat er verandert. Plan een evaluatie van werkfactoren en uitvoering. Verwacht niet dat langdurig verzuim binnen 90 dagen al aantoonbaar daalt.

**VOOR HET VOLGENDE MT-OVERLEG****Vijf vragen om samen te beantwoorden**

- ✓ Als ons verzuim morgen een procentpunt stijgt, weten we dan welke teams of werkprocessen aandacht vragen?
- ✓ Kunnen we kort en langdurig verzuim per team uit elkaar houden?
- ✓ Wanneer hebben we medewerkers voor het laatst gevraagd naar werkdruk, regelruimte en herstel?
- ✓ Hebben leidinggevenden de inzichten en de tijd om hierop te sturen?
- ✓ Welke maatregel uit ons plan van aanpak is aantoonbaar uitgevoerd en geëvalueerd?

## HOOFDSTUK 10

# Hoe Deepler hierbij ondersteunt

Deepler helpt organisaties begrijpen wat medewerkers ervaren en van inzicht naar verbetering te komen. Niet om ziekte bij individuen te voorspellen, maar om de juiste gesprekken en verbeteringen mogelijk te maken.

**Deepler Research**

Medewerkeronderzoek op strategische thema's. Kies uit 18 onderzoeksmodule (waaronder het JD-R Model en de Verzuim-module) en zie per team waar belasting en hulpbronnen uit balans raken.

**Deepler 360**

Feedback op leiderschap aan de hand van competentieprofielen. Leidinggevend zien hoe hun team steun, ruimte en duidelijkheid ervaart, en waar zij kunnen groeien.

**Deepler Journeys**

Korte metingen op touchpoints in de employee journey, zoals de eerste maanden na indiensttreding of een functiewissel. Zo wordt zichtbaar op welke momenten de belasting oploopt.

**Deepler Culture**

Inzicht in culturele tegenstellingen, zoals prestatiedruk tegenover ruimte voor herstel, en in het verschil tussen de huidige cultuur, de ambitie van de leiding en wat medewerkers wensen.

**VAN INZICHT NAAR ACTIE****AI-actievoorstellen**

Leidinggevend krijgen concrete verbeteracties bij hun teamresultaten.

**Verbetercoach**

AI-ondersteuning bij het uitwerken en volhouden van verbeteringen.

**Projectomgeving**

Verbetertrajecten starten en volgen, met eigenaar, tijdspad en meetpunt.

Rapportage op groepsniveau met anonimiteitsdrempels. Geen medische vragen, geen individuele profielen.

**Waar zit de onderstroom in uw organisatie?**

Plan een verkennend gesprek met het Kenniscentrum.

[deepler.io](https://deepler.io)

## VERANTWOORDING

# Bronnen en methodische toelichting

**CBS (2026).** De arbeidsmarkt in cijfers 2025, hoofdstuk Arbeidsomstandigheden.  
[longreads.cbs.nl/de-arbeidsmarkt-in-cijfers-2025/arbeidsomstandigheden](https://longreads.cbs.nl/de-arbeidsmarkt-in-cijfers-2025/arbeidsomstandigheden)

**CBS (2026).** Ziekteverzuim in eerste kwartaal hoger dan gemiddeld in afgelopen 30 jaar.  
[cbs.nl/nl-nl/nieuws/2026/23/ziekteverzuim-in-eerste-kwartaal-hoger-dan-gemiddeld-in-afgelopen-30-jaar](https://cbs.nl/nl-nl/nieuws/2026/23/ziekteverzuim-in-eerste-kwartaal-hoger-dan-gemiddeld-in-afgelopen-30-jaar)

**RIVM.** Langdurig ziekteverzuim door psychische klachten, verslagjaar 2023 (bijgewerkt 28 november 2025).  
[rivm.nl/mentale-gezondheid/monitor/gevolgen-mentale-ongezondheid/langdurig-verzuim](https://rivm.nl/mentale-gezondheid/monitor/gevolgen-mentale-ongezondheid/langdurig-verzuim)

**TNO (2025).** Arbobalans: kosten werkgerelateerd ziekteverzuim blijven stijgen (3 juni 2025, cijfers over 2023).  
[tno.nl/nl/newsroom/2025/06/arbobalans-kosten-werkgerelateerd](https://tno.nl/nl/newsroom/2025/06/arbobalans-kosten-werkgerelateerd)

**Bakker, A.B. en Demerouti, E. (2007).** The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

**Wetgeving.** Arbeidsomstandighedenwet, artikelen 3 en 5; Wet verbetering poortwachter; Wet op de ondernemingsraden, artikel 27.

## Methodische toelichting

De indicatoren verschillen in populatie, definitie en verslagjaar. Vergelijk ze niet alsof ze één dataset vormen. Kwartaalcijfers zijn seizoensgevoelig en alleen te vergelijken met hetzelfde kwartaal in eerdere jaren. Cijfers over 2026 zijn deels voorlopig.

## Wat we niet claimen

Dit rapport bevat geen numerieke prognose van het verzuim in 2030. De beschreven ontwikkelingen zijn risicogericht. De maatregelen zijn praktische aanbevelingen, geen garantie op een specifieke daling van verzuim.

## OVER HET KENNISCENTRUM

### Beter presteren door beter luisteren

Het Kenniscentrum van Deepler brengt inzichten uit wetenschap en HR-praktijk samen. We onderzoeken hoe organisaties beter kunnen begrijpen wat medewerkers ervaren, en hoe die inzichten bijdragen aan gezonder werk, betere samenwerking en duurzame inzetbaarheid.

***Weten we alleen hoeveel mensen uitvallen, of begrijpen we ook welke omstandigheden we kunnen verbeteren?***