

Rondetafel verzuim

6 november 2025

Op het programma

Rondetafel Verzuim

→ Maurice Bisschop



CEO
SD Worx Jobs
SD Worx Professionals
België & Nederland

→ Eline D'Hooge



Legal consultant
SD Worx



→ Thibault De Ryck



Unit Director Onsite
SD Worx Jobs



→ Stacey Evrard



Expert Business Manager
SD Worx Professionals



Op het programma

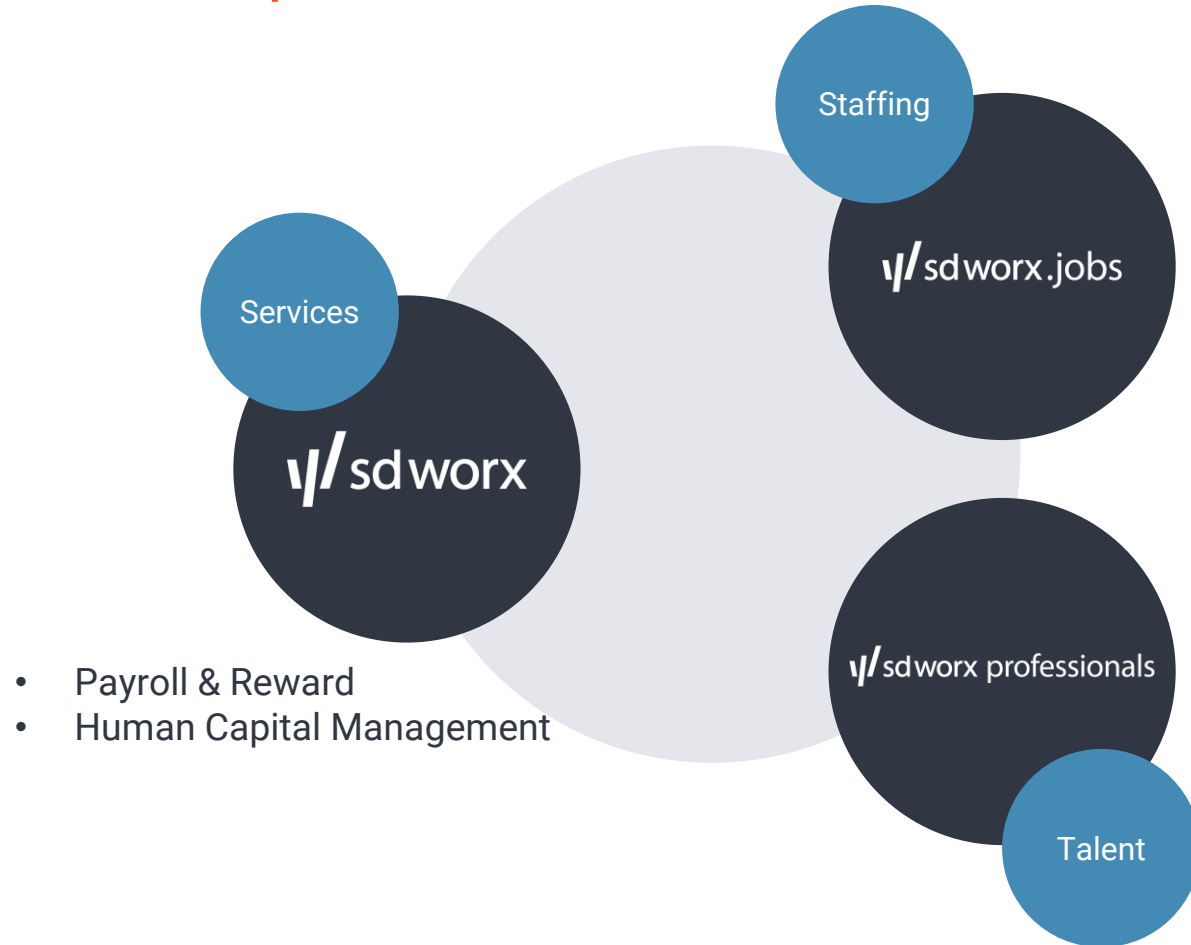
Rondetafel Verzuim

10:45	Eline D'Hooge
11:15	Thibault De Ryck
11:45	Stacey Evrard
12:15	Aperitiefmoment
12:45	Lunch in restaurant



Wij zijn SD Worx Jobs – mensen centraal, resultaat verzekerd

SD Worx Groep



- **Uitzendarbeid** voor tijdelijke versterking
- **Werving & selectie** van vaste medewerkers
- **Inhouse services** bij grote volumes of specifieke projecten
- Matching op maat met focus op **soft skills** en **cultuurfit**
- **HR-expertise** voor instroom, retentie en employer branding
- **Sectorgerichte** expertise (logistiek, food & industrie)

- Werving & selectie van **HR, finance & administratie** profielen
- **Projectsourcing** van ervaren HR experts
- Objectieve selectie via **assessment center**
- Inschatten talent en groeipotentieel via **development center**
- Medewerkers laten groeien met **training & coaching**
- **Teamcoaching** om samenwerking te verbeteren

Verzuim bij bedrijven: kerncijfers & aanpak

Van impact op de dagelijkse werking tot strategieën die werken

→ Impact van verzuim

3 op 4 bedrijven (>20 werknemers) ervaren verzuim als probleem

Effect op dagelijkse werking:

- 3 op 5 → planning moeilijk op orde
- 1 op 3 → vervanging moeilijk te vinden
- 1 op 5 → inwerken tijdelijke krachten kost veel tijd

→ Hoe bedrijven verzuim opvangen

Eerst **interne oplossingen** proberen

Bedrijven >50 werknemers:
1 op 2 schakelt interim in

Bedrijven >100 werknemers: 3 op 5 zet overuren in

→ Preventie & oplossingen

1 op 2 → regelmatige evaluatie- & opvolggesprekken

1 op 3 → flexibele werkregeling / welzijnsinvesteringen

3 op 10 → initiatieven weinig impact

→ Rol van teamleaders

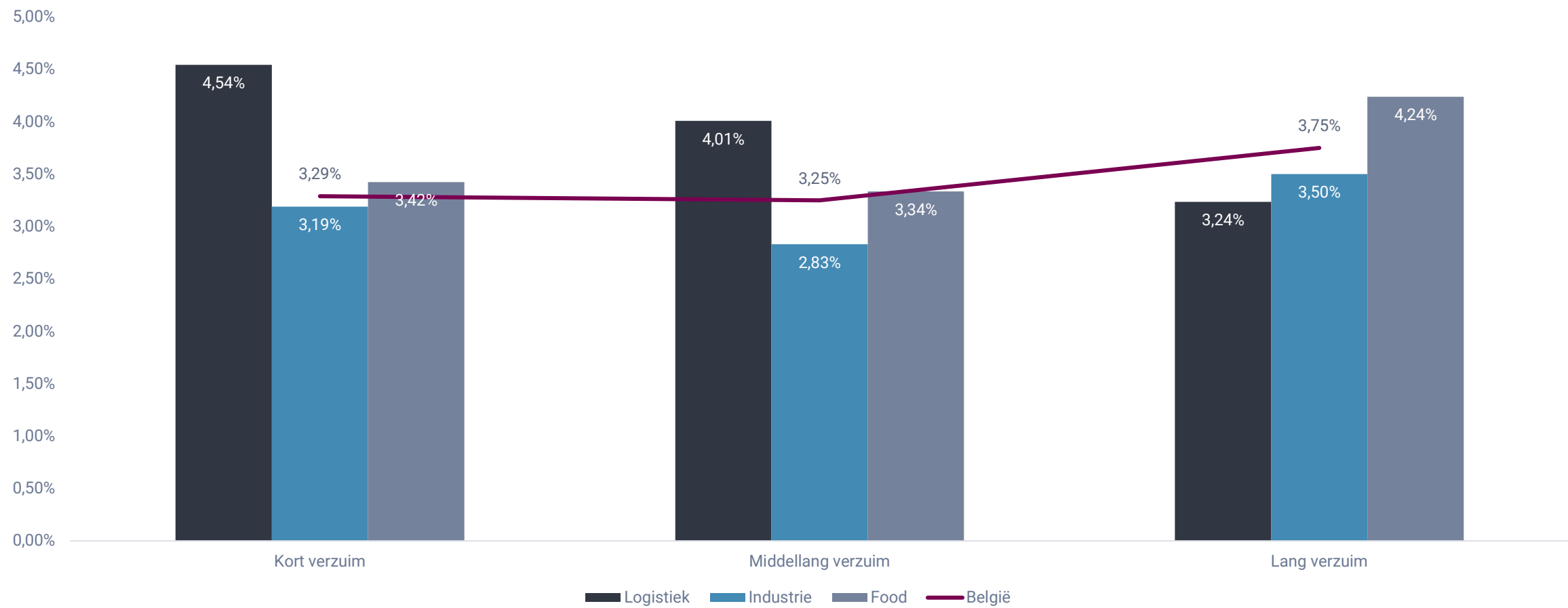
Bijna 2 op 5 → teamleaders volgen verzuim actief op

1 op 3 → verzuim volledig door HR

Nodig voor **teamleaders:**

- 1 op 3 → opleiding verzuimgesprekken / preventie
- 1 op 5 → duidelijke richtlijnen / beleid

Verzuimcijfers 2024



Eline D'Hooge

- Legal, HR & Reward Consultant
- Verzuimexpert



Nieuwe maatregelen rond verzuim



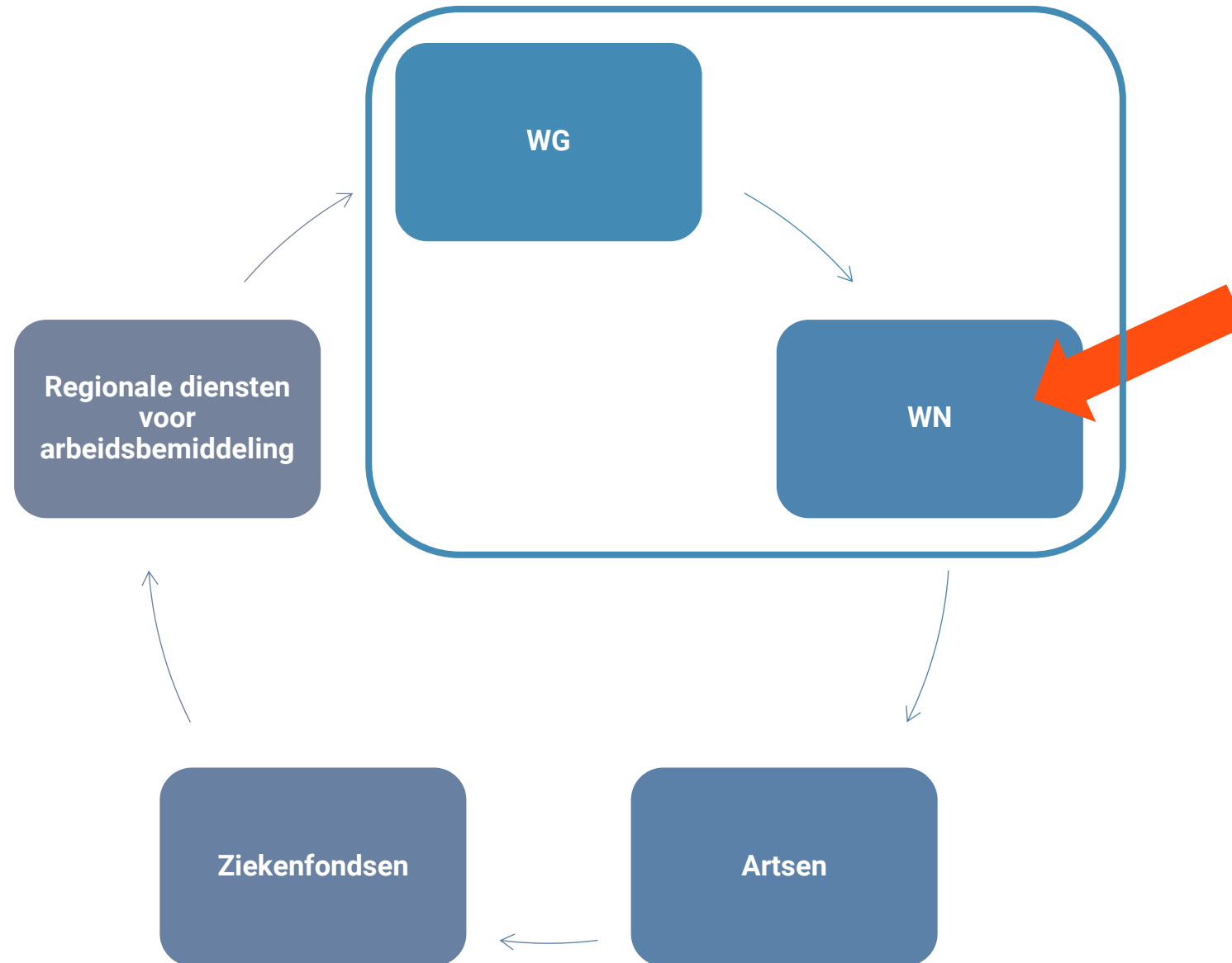
Hoeveel langdurig zieken waren er in
2024 in België?

Hoeveel kost dat aan de
maatschappij?

Hoeveel van die langdurig zieken wil graag terug aan het werk?

Aangekondigde maatregelen

5 actoren



Aangekondigde maatregelen

Overzicht

1

3 dagen zonder attest
worden 2 dagen

2

Hervat met nieuw recht op
gewaarborgd loon pas na 8 W
werkhervatting i.p.v. 14 KD

3

Preventief re-integratietraject
wordt mogelijk

4

Progressieve werkhervatting
voldoende lonend maken

5

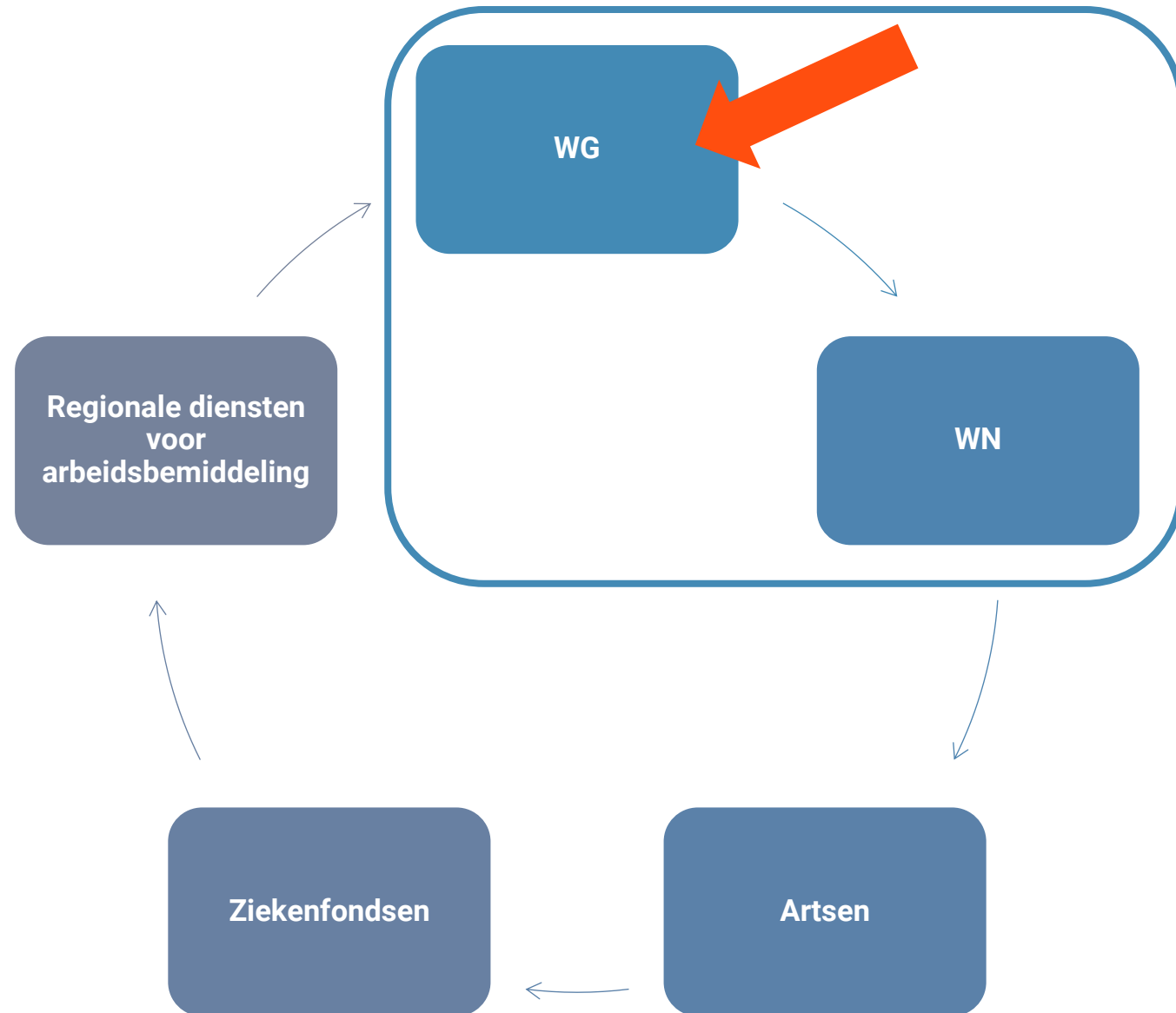
Toelating behandelend arts of
arbeidsarts is voldoende

6

Sancties voor WN's die niet of
onvoldoende meewerken aan
re-integratie (traject WG of
ziekenfonds)

Aangekondigde maatregelen

5 actoren



Aangekondigde maatregelen

Werkgever

1 | Bijdrage tijdens 2de en 3de maand arbeidsongeschiktheid

2 | Hervorming re-integratietrajecten

3 | Verplichting om na 8 weken arbeidsongeschiktheid inschatting te maken van arbeidspotentieel

4 | Wachtperiode van 3 M voor opstart re-integratie wordt 1 dag

5 | Wachtperiode van 9 M voor medische overmacht wordt ingekort naar 6 M

6 | **Actief verzuimbeleid**

Aangekondigde maatregelen

Werkgever

1

Bijdrage tijdens 2de en 3de maand arbeidsongeschiktheid

- Arbeidsongeschiktheden die aanvangen vanaf **1 januari 2026**

Uitgesloten WN's

- Jonger dan 18 jaar
- 55 jaar bij aanvang ongeschiktheid

EN

- Kortlopende contracten (UZK, flexi-jobs,...)
- WN's arbeidsongeschikt tijdens 1^{ste} maand van tewerkstelling

Arbeidsongeschiktheid: impact van aangekondigde maatregelen

Werkgever

1

Bijdrage tijdens 2de en 3de maand arbeidsongeschiktheid

- 30% van som van ziekte-uitkering voor 2^{de} en 3^{de} maand primaire arbeidsongeschiktheid
- Niet tijdens periode PWH erkend door ziekenfonds

Wanneer en hoe?

*Inning door RSZ via debetbericht
(ziekenfondsen bezorgen info aan RSZ)*

*Bijdrage geïnd in kwartaal $T + 2$
'tweede en derde maand van kwartaal $(T - 1)$ t.e.m. eerste maand kwartaal (T) '*

Arbeidsongeschiktheid: impact van aangekondigde maatregelen

Werkgever

1

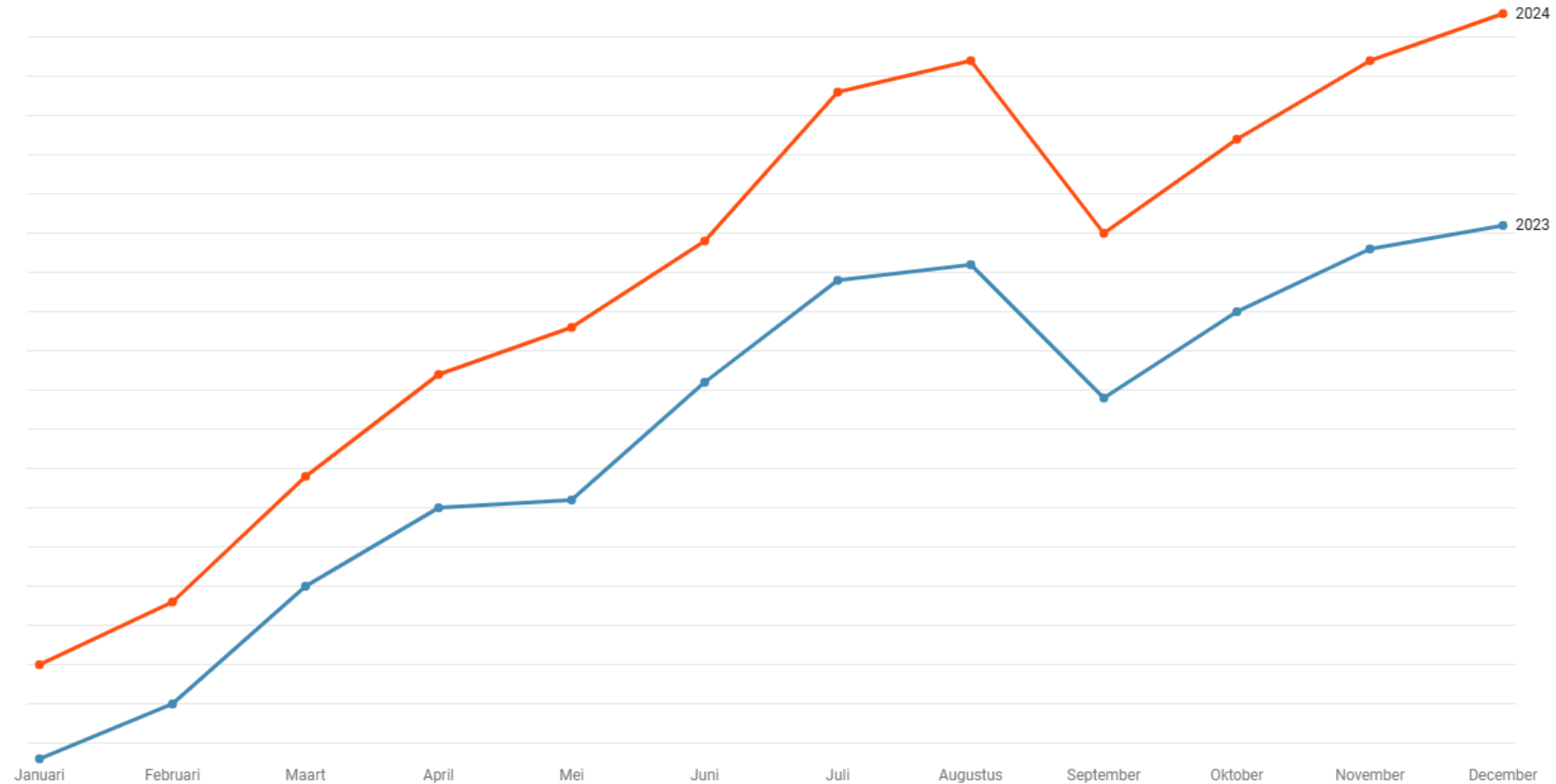
Bijdrage tijdens 2de en 3de maand arbeidsongeschiktheid

- WN's tussen 18 jaar en 54 jaar
 - Bijdrage van 30% van uitkering RIZIV
- Vervangt responsabiliseringsbijdrage gemiddeld hogere invaliditeit
 - Uitzondering: KMO (< 50WN's) is vrijgesteld

Arbeidsongeschiktheid: impact van aangekondigde maatregelen

Werkgever

Percentage verzuim > 1 maand < 1 jaar



Bron: SD Worx 2025 • Gecreëerd met Datawrapper

Arbeidsongeschiktheid: impact van aangekondigde maatregelen

Werkgever

2 | Hervorming re-integratietrajecten

1. WG kan traject starten vanaf dag 1 AO i.p.v. 3 maanden
2. WG is verplicht traject op te starten bij arbeidspotentieel
3. Uitnodiging PA-AA verplicht via aangetekende zending + expliciete vermelding sanctie
4. Re-integratiebeoordeling delen met betrokken artsen
5. Onderzoek naar ander of aangepast werk (zowel in als buiten de onderneming)
6. WN definitief AO voor overeengekomen werk en traject beëindigd na motivering WG of weigering WN = PA-AA verwijst WN naar VDAB
(*opgelet: geen automatisch einde aan AOK = opstart traject medische overmacht*)

Arbeidsongeschiktheid: impact van aangekondigde maatregelen

Werkgever

3

Verplichting om na 8 weken arbeidsongeschiktheid inschatting te maken van arbeidspotentieel

- Externe preventiedienst
- Indien mogelijk re-integratie-traject opstarten

- Sanctie voor WG's > 20 WN's

(niet binnen 6 M vanaf aanvang ziekte voor WN's met arbeidspotentieel een traject op te starten)

Arbeidsongeschiktheid: impact van aangekondigde maatregelen

Werkgever

4

Wachtperiode van 3 maanden wordt
ingekort naar 1 dag ziekte

- Momenteel verplichte wachtperiode voor WG van 3 maanden
- Mogelijk (niet verplicht) voor WG om vanaf eerste dag ziekte traject op te starten
(mits toestemming WN)

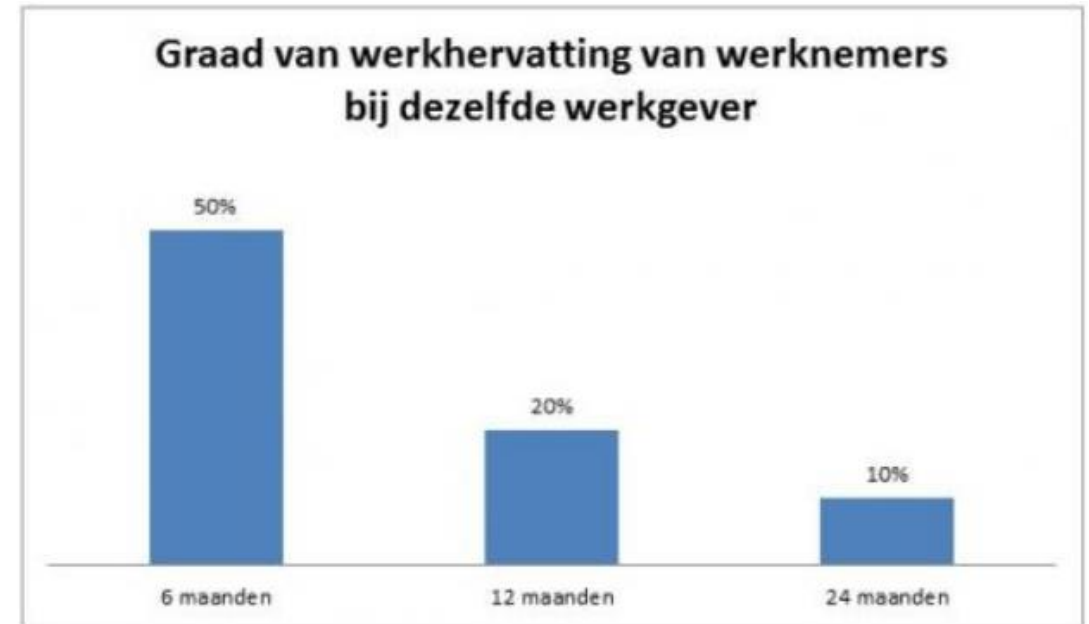
Arbeidsongeschiktheid: impact van aangekondigde maatregelen

Werkgever

4

Wachtperiode van 3 maanden wordt ingekort naar 1 dag ziekte

- Onderzoek toont aan dat re-integratie moeilijker wordt naarmate duurtijd
- Wacht niet met opstarten traject



Bron: 4e Europese enquête naar de werkomstandigheden, 2005

Arbeidsongeschiktheid: impact van aangekondigde maatregelen

Werkgever

5

Wachtperiode van 9 M voor medische overmacht wordt ingekort naar 6 M

- 6 M ononderbroken arbeidsongeschiktheid in plaats van 9 M
 - Definitief medisch ongeschikt voor functie
- Bijdrage (€ 1.800) Terug Naar Werk-fonds steeds verschuldigd (nu enkel indien WG zich eenzijdig beroept op medische overmacht)

Arbeidsongeschiktheid: impact van aangekondigde maatregelen

Werkgever

6

Actief verzuimbeleid

Vanaf **1 januari 2026**

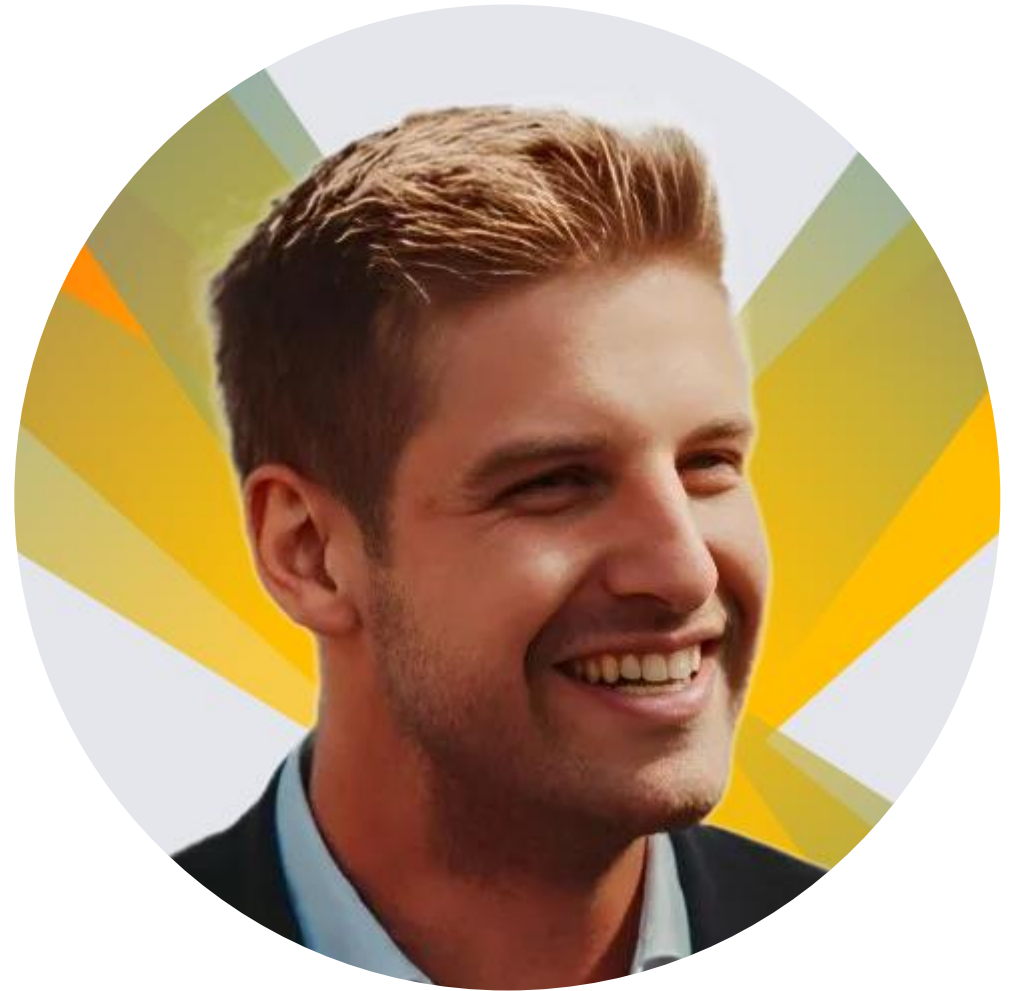
1. Actief afwezigheidsbeleid opzetten en voeren
Elke WG kan eigen invulling aan geven
2. Verplicht onderdeel van actief verzuimbeleid
→ procedure over contactopname in AR (procedure tot wijziging)
Wie neemt contact en frequentie

Vragen?



Thibault De Ryck

- Unit Director Onsite



Hoe VF Europe haar absenteïsme omhoog naar betrokkenheid & verantwoordelijkheid

Een praktijkvoorbeeld van duurzaam verzuimbeleid



 sdworx.jobs



VF Europe x SD Worx Jobs

- Europese hoofdzetel van **VF Corporation**, één van 's werelds grootste kledingbedrijven
 - **Merken:** The North Face, Vans, Timberland, Lee, Napapijri
 - **Belgische vestigingen:** Bornem (HQ), Sint-Niklaas (DC)
 - **+1.200** vaste medewerkers
 - **~250 uitzendkrachten** via SD Worx Jobs
 - **7 jaar partnership** – gestart in 2018
 - **Onsite team** van SD Worx Jobs voor dagelijkse opvolging & instroombeheer
 - Nauwe **samenwerking** met HR, hiring managers & operations
 - Onder leiding van **Alain Van Peteghem**, Operations Director VF Europe Belgium
- VF Europe maakte de voorbije 7 jaar een ware metamorfose door in de aanpak van kort verzuim



+10%

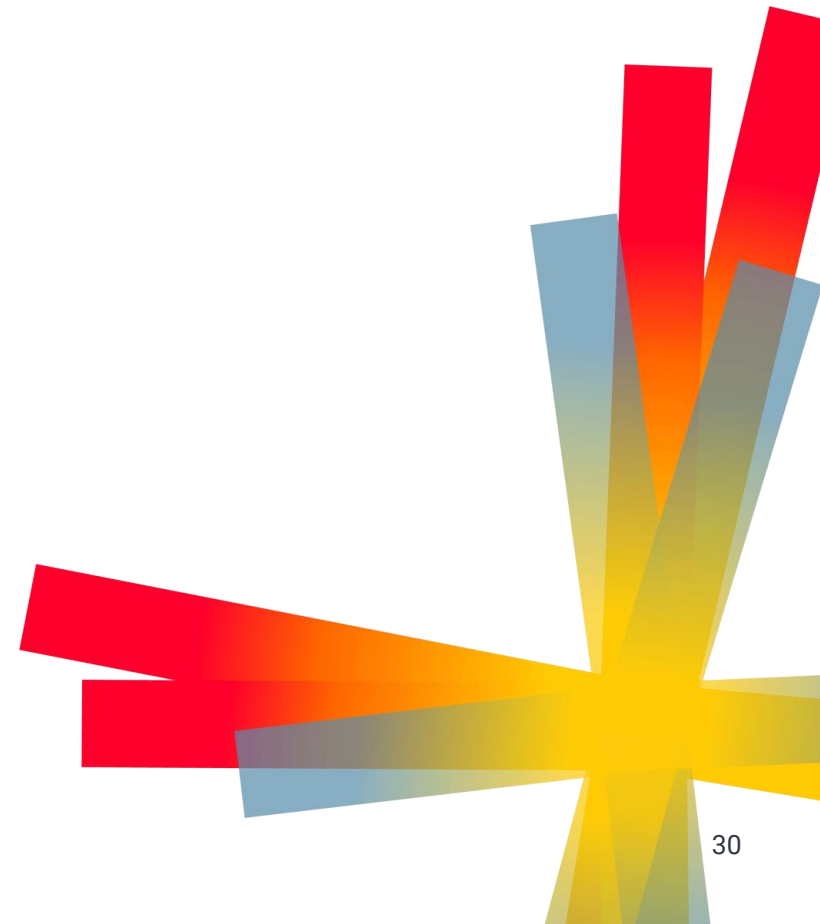


4,5%

De beginsituatie

“The wild wild west”

- ▶ **Geen gestructureerd absenteïsmebeleid**
→ Iedereen deed “iets”, maar er was geen lijn of richtlijn.
- ▶ **Ad hoc opvolging, onduidelijkheid bij leidinggevenden**
→ Wat moest men doen bij afwezigheid? Niemand wist het precies.
- ▶ **Frustratie op de werkvloer**
→ Collega's voelden zich oneerlijk behandeld of overbelast.
- ▶ **Hogere workload bij klein verzuim**
→ Collega's moesten steeds inspringen.
- ▶ **Cultuurprobleem**
→ “Als ik mijn verlof niet krijg, zet ik me wel ziek.”



De visie op verandering

“Van controle naar connectie”

- 💡 Niet strenger straffen, wel verantwoordelijkheid creëren
→ Van wantrouwen naar eigenaarschap
- 💡 Duidelijkheid brengen én zorg tonen
→ Transparantie + menselijkheid = vertrouwen
- 💡 Doel: begrijpen en helpen, niet controleren
→ De focus verschuift van controle naar connectie



STAP 01

De Bradford-score

Transparantie creëert bewustzijn

Objectieve weergave van frequent en kort verzuim

→ De Bradford-score maakt patronen zichtbaar.

Werken op feiten, niet op buikgevoel

→ Beslissingen gebaseerd op data, niet op aannames.

Signaal: verzuim wordt gezien en opgevolgd

→ Iedereen weet: afwezigheid blijft niet onopgemerkt.

STAP 02

Zorgtraject

Van cijfers naar gesprekken

“Wat kunnen wij als
werkgever voor jou doen?”

Niet-medisch, maar mensgericht

→ Focus op luisteren, niet op beoordelen

Luisteren, doorvragen, helpen waar nodig

→ De kracht ligt in écht begrip tonen

Hulp op maat

→ Van medische doorverwijzing tot praktische of sociale ondersteuning

Consequent, maar menselijk

1. Zorggesprek – luisteren, begrijpen.

2. Zorgtraject – opstart en opvolging.

3. Verzuimgesprek – nadruk op impact en verantwoordelijkheid.

4. Actieplan of verdere stappen – constructieve opvolging.

De sleutelrol van leidinggevenden

Leidinggevenden dragen de cultuur



Sleutelrol in gesprekken en opvolging

→ Zij staan het dichtst bij de medewerkers.



Investing in opleiding en ondersteuning

→ Gesprekken voeren leer je – het vraagt oefening en begeleiding.



Empathie, helderheid en moed

→ De juiste toon vinden tussen menselijkheid en verantwoordelijkheid.



Haalbare werklast per leidinggevende

→ Duidelijke structuur voorkomt overbelasting.



Continue terugkoppeling met HR

→ Samenwerking versterkt consistentie en draagvlak.



Gelijkheid voor iedereen

Eén cultuur, één beleid

Beleid geldt ook voor uitzendkrachten

→ Iedereen wordt op dezelfde manier aangesproken en ondersteund.

Uitzendkrachten = volwaardige medewerkers

→ Zelfde waarden, zelfde verwachtingen.

Zorgt voor consistentie en duidelijkheid

→ Eén lijn op de werkvloer versterkt vertrouwen.

A man with short, light brown hair, wearing a dark suit jacket over a white shirt and a dark tie, is shown in profile from the chest up. He is pointing his right index finger towards a large, complex industrial machine in the background. The machine has various pipes, valves, and a glowing blue light. The background is a factory or industrial setting with blurred machinery and structural elements.

die onze ambassadeurs nu zijn.

De resultaten van 7 jaar verandering

Van absenteïsme naar betrokkenheid

Kort verzuim daalde van +10% naar 4,5%

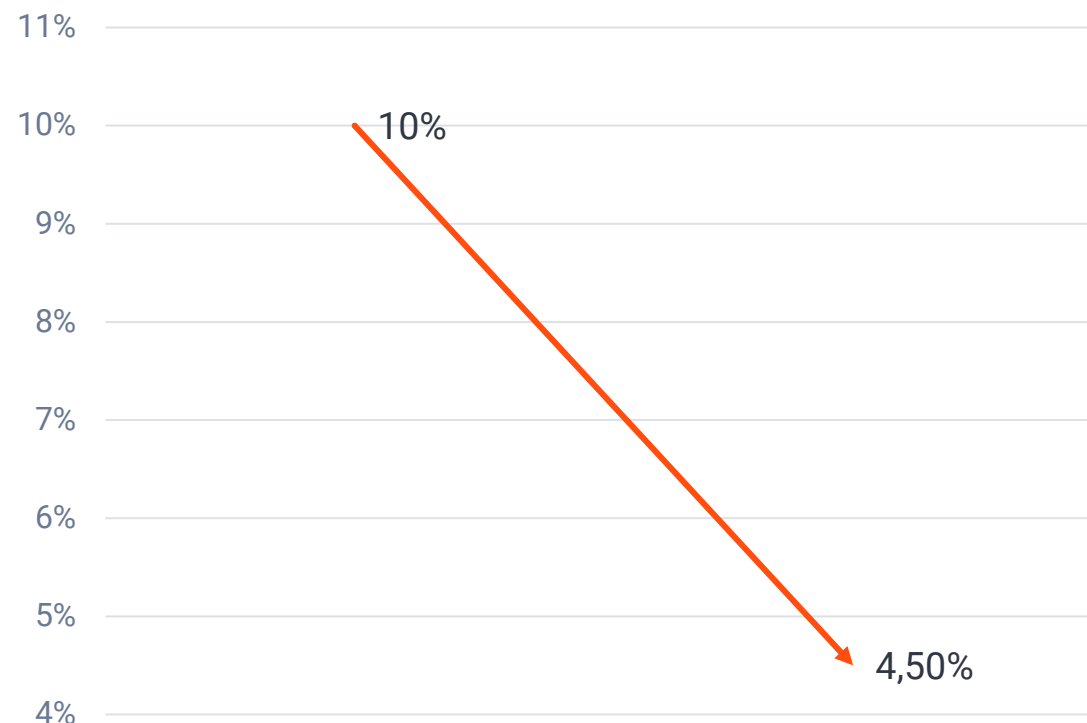
→ Een halvering door consequente opvolging en zorg.

Cultuurverschuiving: zorg + verantwoordelijkheid

→ Medewerkers voelen zich gehoord én verantwoordelijk.

Open dialoog en vertrouwen

→ Gesprekken vervangen controle.



Een voorbeeld uit de praktijk

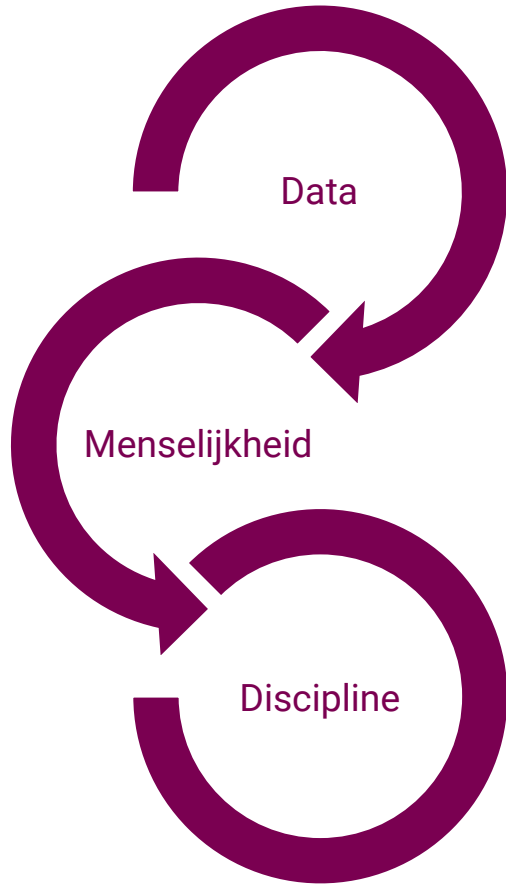
De kracht van een zorggesprek

- 1** **Het gesprek**
Tijdens een zorggesprek gaf een medewerker aan dat hij zijn medicatie niet meer innam –om financiële redenen.
- 2** **De actie**
Via de sociale dienst en het OCMW werd hulp geboden.
- 3** **Het resultaat**
Vandaag is hij nog steeds aan het werk.



“Zonder dat gesprek was hij wellicht definitief uitgevallen.”

Zorg eerst, volg op, blijf consequent



Data – De Bradford-score geeft houvast.

→ Objectieve basis voor gesprekken en opvolging.

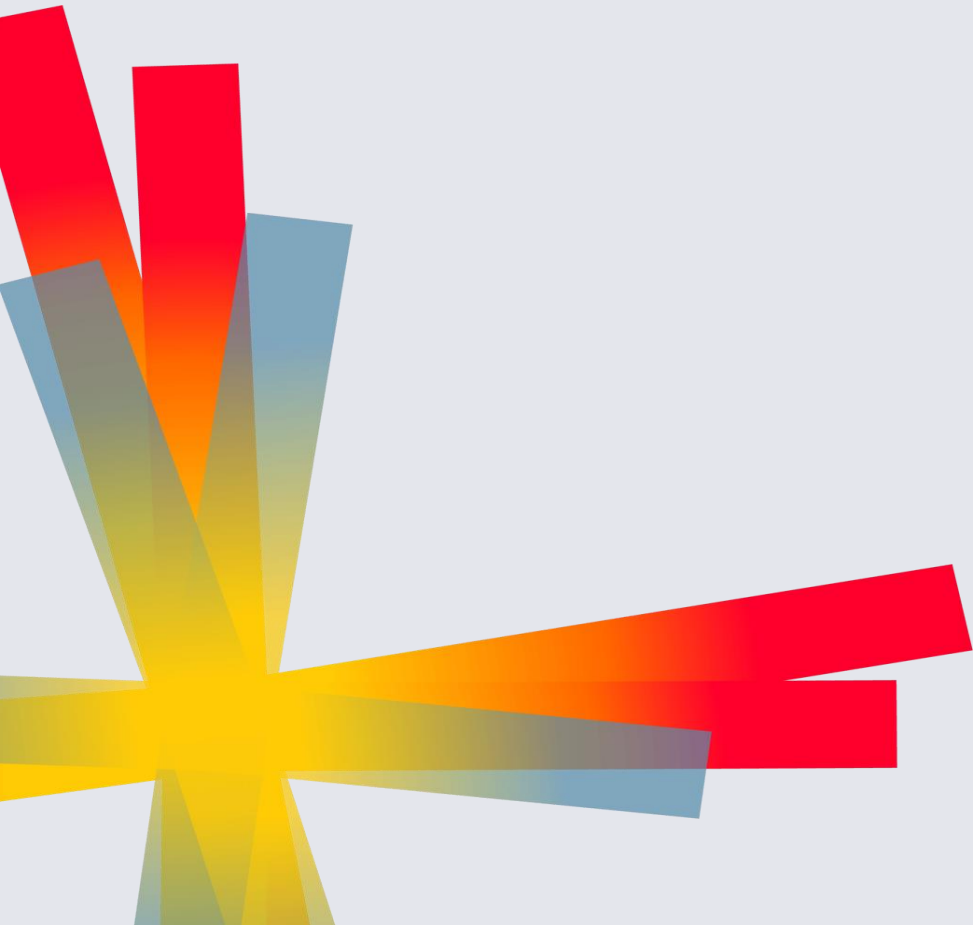
Menselijkheid – Gesprekken brengen inzicht.

→ Luisteren, begrijpen en helpen vóór je oordeelt.

Discipline – Opvolging creëert geloofwaardigheid.

→ Elke maand evalueren, elk kwartaal bijsturen.

De sleutel tot cultuurverandering



Zorg + consequentie
= duurzame cultuur

Consequentie is belangrijker dan snelheid.

Zorg tonen is geen zwakte.

Geloofwaardigheid komt uit evenwicht tussen zorg en grens.

Wat andere organisaties kunnen leren

→ **Begin klein, maar wees consequent.**

Cultuurverandering start met haalbare stappen, niet met grootse plannen.

→ **Gebruik data om te onderbouwen, niet om te veroordelen.**

Feiten dienen als basis voor dialoog, niet als controle-instrument.

→ **Investeer in je leidinggevenden.**

Zij dragen de cultuur — geef hen opleiding, tijd en vertrouwen.

→ **Maak beleid haalbaar in de praktijk.**

Een beleid werkt pas als het uitvoerbaar is op de werkvloer.

A man in a dark suit and tie is leaning over a conveyor belt in a warehouse, placing a cardboard box. Another man in a white shirt is standing behind him, also looking at the box. The conveyor belt is made of metal rollers and has several boxes on it. The warehouse has high ceilings with industrial lighting and metal structures.

VF Europe bewijst dat een strikt beleid
perfect hand in hand kan gaan met een
mensgerichte cultuur.

Zorg eerst.
Volg op.
Blijf consequent.

Bedankt

Vragen over het verzuimbeleid bij VF Europe
of onze verzuimaanpak bij SD Worx Jobs?

Thibault De Ryck
SD Worx Jobs

thibault.deryck@sdworx.com
+32 478 37 06 38

Stacey Evrard

- Expert Business Manager



De cruciale rol van teamleaders binnen verzuim

Stacey Evrard – Business Manager Talent Solutions

Quiz-time!

Wat weet jij over verzuim?

Wie heeft de grootste impact op verzuim in een team?

- A. HR
- B. Leidinggevende
- C. Medewerker zelf
- D. bedrijfsarts



Wie heeft de grootste impact op verzuim in een team?

- A. HR
- B. Leidinggevende**
- C. Medewerker zelf
- D. bedrijfsarts



Wat doet een teamleader vaak bij signalen van overbelasting van een medewerker?

- A. Gaat het gesprek aan
- B. Reageert bestraffend
- C. Neemt taken over zonder te communiceren
- D. Negeert het



Wat doet een teamleader vaak bij signalen van overbelasting van een medewerker?

- A. Gaat het gesprek aan
- B. Reageert bestraffend**
- C. Neemt taken over zonder te communiceren**
- D. Negeert het



Verzuim in België

Trends en oorzaken

Verzuim in 2024

Verzuimcijfers logistiek | industrie | food

- **Logistiek:** stijging kort, middellang en lang verzuim
- **Industrie :** stijging middellang en lang verzuim
- **Voeding:** stijging kort en middellang verzuim
- **Gemiddeld aantal ziektedagen :**
 - Arbeiders: 16 tot 21 dagen
 - Bedienden: 7 tot 13 dagen
- Opvallend **hoge Bradford bij arbeiders** t.o.v. nationaal gemiddelde > grote impact op de werkorganisatie
- **Kostprijs verzuim** per medewerker/per jaar:
 - **Logistiek:** 1.986,29 euro
 - **Industrie:** 1.807,63 euro
 - **Voeding:** 1.626,80 euro



Verzuim in België

Oorzaken



Mentale problemen
(stress, burn-out, depressie)



Werkgerelateerde klachten
(cf. fysieke beroepen)



Privésituatie

De impact van leiderschap

Wat kunnen managers doen?

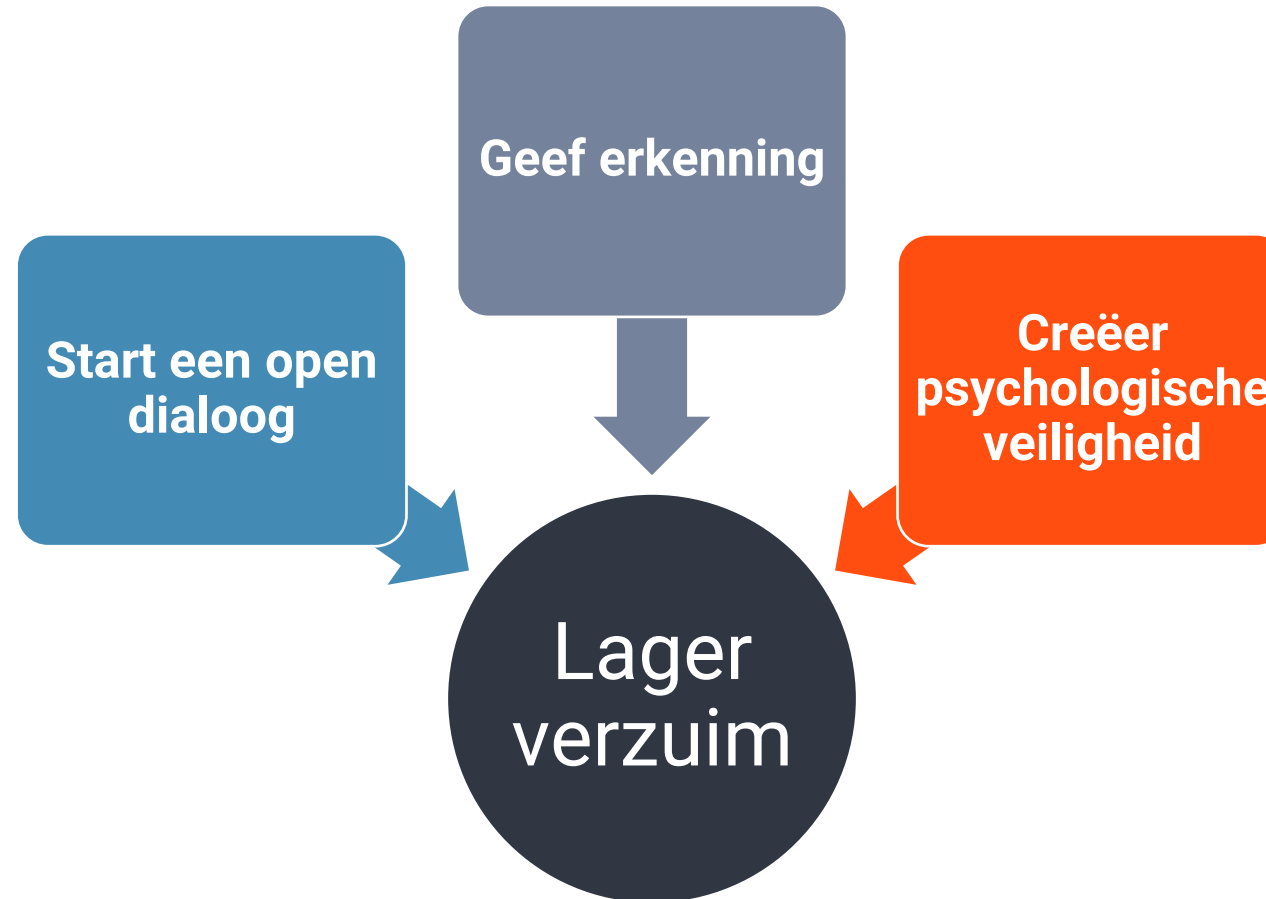
De impact van leiderschap

Leiderschap maakt het verschil



De impact van leiderschap

Kleine acties, grote impact



De impact van leiderschap

Kleine acties, grote impact



De impact van leiderschap

Kleine acties, grote impact

Geef erkenning



Lager
verzuim

- Waardeer **kleine successen**.
- Benoem **wat goed loopt**, niet enkel wat fout loopt.
- **Erken** ook **persoonlijke omstandigheden** die impact hebben op het werk.

De impact van leiderschap

Kleine acties, grote impact

- Zorg dat medewerkers zich **veilig** voelen.
- Reageer **constructief** op feedback en fouten.
- Stimuleer een cultuur van **vertrouwen en transparantie**.

**Creëer
psychologische
veiligheid**

**Lager
verzuim**

Oproep tot **ACTIE!**

Investeer in leiderschapsontwikkeling

Veel teamleaders groeien door vanuit technische expertise, maar missen de tools om het menselijke aspect van leidinggeven aan te pakken.

Door teamleaders te versterken in coachend leiderschap, communicatie en zelfinzicht, bouwen we aan **duurzame teams met minder verzuim** en meer betrokkenheid.



De impact van leiderschap

Leiderschapstrajecten van SD Worx

Doel

Teamleaders versterken via zelfinzicht en coachend leiderschap



Gerichte trajecten op maat (individueel of in groep)



Praktische en modulaire aanpak



Oefenen in een veilige omgeving

Investeren in leiderschap helpt teamleaders hun team beter begeleiden en verzuim voorkomen.

Voorbeeld traject



*Tijdens elke workshop wordt kort een theoretisch kader meegegeven, maar **oefeningen** staan centraal.*



Dagdeel 1 – Growth Mindset

- Inzicht in groeigerichte taal en denken
- Leren omgaan met weerstand en fouten
- Leermethodiek: via interactieve samenwerkingsopdrachten



Dagdeel 2 – Inzicht in stijlen (Lumina Spark)

- Persoonlijkheidsprofielen en communicatievoorkeuren
- Inzicht in eigen communicatiestijl, sterktes en valkuilen
- Oefeningen rond constructieve samenwerking en teamcohesie
- Oefeningen rond het herkennen van stresssignalen en ermee omgaan op de werkvloer
- Feedback geven op basis van FIGA-model



Dagdeel 3 – Teamleading & relationeel leiderschap

- Groepsdynamiek en teamontwikkeling
- Leiderschapsstijlen in de praktijk
- Rollenspellen rond weerstand, motivatie en conflicten



Dagdeel 4 – Effectieve feedback

- Constructief en motiverend feedback geven
- Moeilijke gesprekken voeren in een veilige setting
- Vertalen naar concrete actiepunten voor de werkvloer

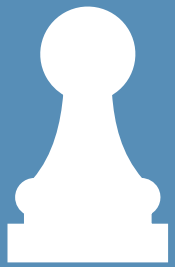
Q&A



**Hoe kan jouw organisatie
teamleaders beter ondersteunen in
hun rol rond welzijn en verzuim?**



**Wie heeft teamleaders al getraind
om verzuim aan te pakken?**



**Welke rol zien jullie voor
leiderschapstrainingen in het
verlagen van verzuim?**

Bedankt!

Contacteer ons gerust voor meer informatie:



 sdworx **professionals**

Stacey Evrard

Business Manager Talent Solutions
Assessment & Development Center – Coaching

+32 499 85 83 06
stacey.evrard@sdworx.com