

# **Van verzuim naar inzetbaarheid: hoe GGZ NHN met data en leiderschap de arbeidsmarktdruk verlaagt**

Na de coronaperiode liep het ziekteverzuim bij GGZ NHN steeds verder op, met een duidelijke piek in langdurig verzuim. Dat vergrootte de werkdruk, zette de continuïteit van zorg onder druk en bracht forse kosten met zich mee. Waar het verzuim langer dan 92 dagen in 2021 nog 2,2% was, lag dit in 2024 op 3,2%.

Door verzuim als organisatievraagstuk aan te pakken—met eenduidige data, getrainde leidinggevenden en een focus op inzetbaarheid—zette het ziekteverzuim een daling in. Dat leverde niet alleen meer continuïteit in teams op, maar kan bij elke 1% verzuimreductie ook circa €2,2 miljoen per jaar aan kosten schelen.

## **Een integrale, datagedreven strategie**

De aanpak beperkte zich niet tot het terugdringen van verzuim. Om verzuim duurzaam te verlagen moest ook het verloop begrepen worden, moesten (sub)culturen zichtbaar worden gemaakt en moesten prikkels die verzuim onbedoeld stimuleren worden geïnventariseerd. Daarnaast zijn procedures tegen het licht gehouden, is de HR-inrichting herzien, zijn betrokkenen op alle niveaus bevroegd en is expliciet gewerkt aan urgentiebesef en consistent leiderschap in de top. Data en strategie stonden daarbij steeds in dienst van de uitvoering: analyses werden alleen waardevol wanneer ze werden vertaald naar concrete interventies op de werkvloer.

## **Wat er concreet veranderde: van sturen op verzuim naar sturen op inzetbaarheid**

## **Hogere instroom, maar ook aandacht voor uitstroom**

Naast verzuim is verloop nadrukkelijk meegenomen. In 2025 stroomden 349 medewerkers extern in en verlieten 270 medewerkers de organisatie. Hoewel de instroom hoger is dan de uitstroom, ligt de prioriteit op het beter begrijpen en beperken van uitstroom binnen 1, 2 en 3 jaar dienstverband—met name in het eerste jaar. Juist in

een krappere wordende arbeidsmarkt en met de dubbele vergrijzing in de zorg is het behoud van personeel cruciaal voor continuïteit, kwaliteit van zorg en het beperken van druk op de regionale arbeidsmarkt.

## Van besluit naar uitvoering

Tussen 2022 en 2025 is de aanpak stap voor stap opgebouwd: de rolverdeling rond verzuim werd verlegd naar leidinggevendenden (met ondersteuning van HR-adviseurs), definities en datakwaliteit werden organisatiebreed vastgezet en dashboards maakten sturing op teamniveau mogelijk.

Eind 2023 werd GGZ NHN benaderd door de programmamanager van het Preventieplan Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn; dat leidde tot aansluiting bij het [Preventieplan](#). Doel: in 2027 25% minder verzuim en ongewenst verloop. In totaal gingen 18 zorg- en welzijnsorganisaties uit diverse branches, binnen drie regio's met het preventieplan hun verzuim en verloop aanpakken. Deelname aan het Preventieplan heeft de inzichten van GGZ NHN verder verscherpt. Het naast de eigen cijfers leggen van de uitgebreide verzuimdata uit het Preventieplan en het vergelijken van de eigen cijfers met de cijfers van andere organisaties, hielp om alert te blijven en gericht te verbeteren. In 2024 werd het inzetbaarheidsbeleid ingevoerd en kregen alle 140 leidinggevendenden een verplichte tweedaagse training, samen met HR-adviseurs en bedrijfsartsen. Eind 2024 bevestigden de cijfers de ingezette daling.

## Strategie omzetten naar aantoonbaar resultaat

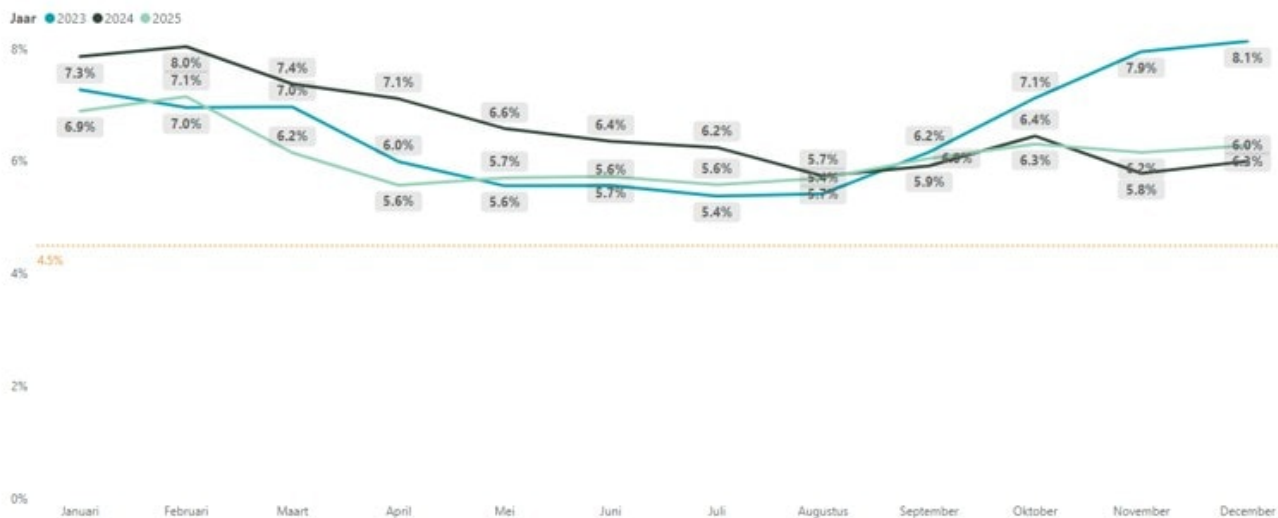
De vernieuwing zit niet in één revolutionair instrument, maar in de vertaling van hoogwaardige, bruikbare data en een heldere corporate strategie naar consistente acties op de werkvloer. Door interventies op teamniveau te organiseren, leiderschap te trainen en kaders eenduidig te maken, werden plannen uitvoerbaar—en werden effecten meetbaar. De organisatie omschrijft dit als werken met 'denkende doeners': analyseren waar het schuurt en vervolgens doorpakken in uitvoering.

## Resultaten en impact: minder langdurig verzuim, stabielere teams, minder arbeidsmarktdruk

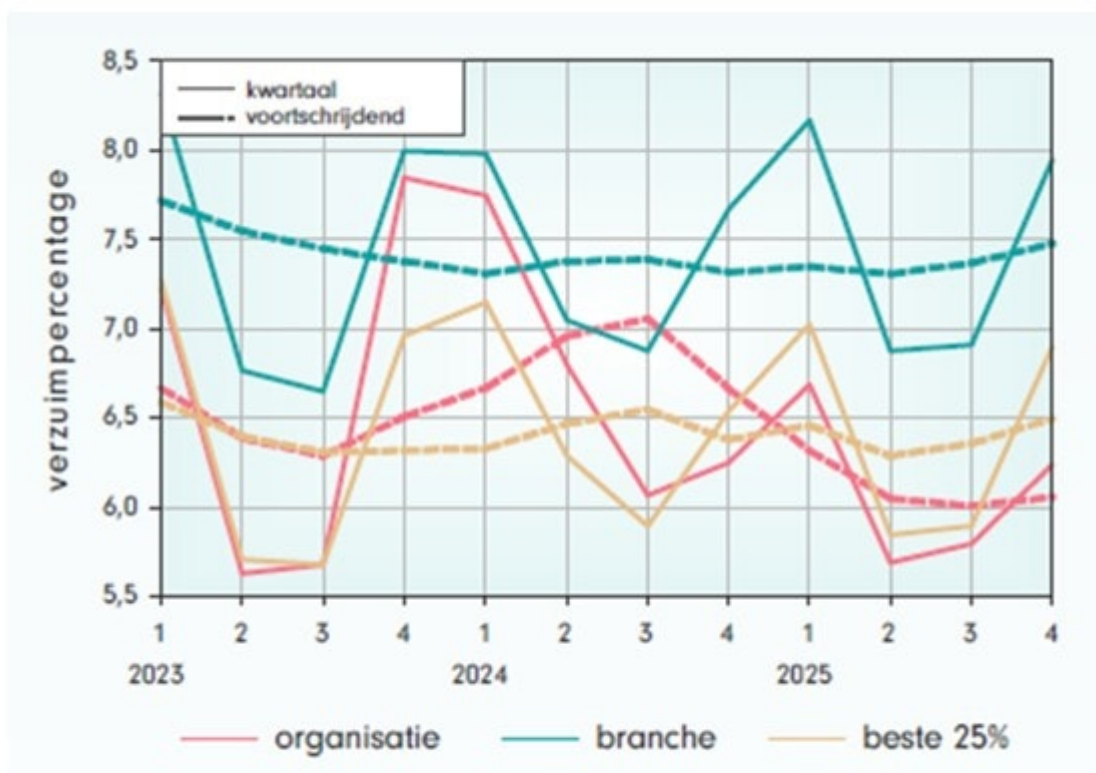
De aanpak laat aantoonbare verbetering zien. Het gemiddelde verzuim over 2025 kwam uit op 6,06%, waarbij de daling halverwege 2024 is ingezet. Het aandeel langdurig verzuim (>92 dagen) daalde van 3,2% in 2024 naar 2,8% in 2025. Ook de meldingsfrequentie ontwikkelde positief: van 0,65 (maart 2021) liep deze op tot 1,24 (december 2022), waarna een daling inzette en de frequentie inmiddels rond de 1 schommelt. Minder (langdurig) verzuim betekent niet alleen lagere kosten, maar ook meer inzetbare capaciteit, minder druk op roosters en meer continuïteit voor cliënten. Daarmee wordt de krapte op de arbeidsmarkt indirect verlicht: elke procentpunt verzuimreductie staat in deze organisatiegrootte gelijk aan circa €2,2 miljoen per jaar én aan extra inzetbare uren die anders door vervangingsvraag of overbelasting zouden wegvallen.

In vergelijking met de sector behoort GGZ NHN inmiddels tot de best presterende organisaties op

verzuimgebieden. In de branchevergelijking ligt het verzuim onder het branchegemiddelde en is sprake van een dalende trend, terwijl de trend in de branche oploopt. Opvallend is bovendien dat in het vierde kwartaal van 2025 de branche—en zelfs de best presterende 25%—een duidelijke stijging laat zien, terwijl het verzuim binnen GGZ NHN in verhouding slechts licht toeneemt.



Grafiek 1: PowerBI data Ziekteverzuim 2023-2025



Grafiek 2: Vernetcijfers 2023-2025

## Uitstroom terugdringen om schaarste op de arbeidsmarkt op te vangen

De volgende stap is het beperken van externe uitstroom. Zonder gerichte acties dreigt uitstroom te stijgen—onwenselijk in een steeds krappere arbeidsmarkt. Daarom monitort GGZ NHN structureel via exit-analyses welke vertrekredenen medewerkers noemen, zodat interventies gericht kunnen worden ingezet. Daarnaast worden uitkomsten uit medewerkersonderzoeken benut om in te zoomen op groepen met lagere tevredenheid en om maatregelen te nemen die werkplezier vergroten en werkdruk verlagen. De focus op uitstroom in de eerste drie dienstjaren (en met name het eerste jaar) is vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan GGZ NHN 2026–2028 en verder uitgewerkt in het HR-driejarenplan.

## Praktische toepasbaarheid

De evaluatie (maart 2026) bevestigt dat het inzetbaarheidsbeleid in de basis goed landt: leidinggevenden vinden het praktisch toepasbaar en teams tonen meestal begrip als het beleid consequent en helder wordt uitgelegd. Medewerkers waarderen de ruimte voor eigen regie. Verbeterpunten liggen vooral bij de bereikbaarheid van bedrijfsartsen, de samenwerking tussen bedrijfsarts–leidinggevende–medewerker en de behoefte aan blijvende uitleg en vervolstrainingen (onder andere over het onderscheid tussen ziek zijn en verzuim en ‘denken in mogelijkheden’).

# Een succesvol verandertraject

## Verbeterpunten

## Toekomstvisie

Door verzuim niet langer als 'HR-thema' te benaderen, maar als organisatievraagstuk met eenduidige data, getrainde leidinggevenden en een focus op inzetbaarheid, wist GGZ NHN het langdurig verzuim terug te dringen en teams beter inzetbaar te houden. Dat vergroot de continuïteit van zorg, verlaagt kosten en vermindert de druk op een arbeidsmarkt die steeds schaarser wordt.

Meer weten?

# Wil je meer weten of heb je vragen over dit Koploperinitiatief? Neem contact op met Laura Fokkema

### **Laura Fokkema**

HR Partner

**06 33 05 25 96**

**[l.fokkema@ggz-nhn.nl](mailto:l.fokkema@ggz-nhn.nl)**