

The VIGOR Unit

Aanwezigheidsbeleid en draagvlak creëren: *Hoe bouw je een aanwezigheidsbeleid uit dat werkt en gedragen wordt?*

Poolstok Thinkathon: science-based consultancy — 20 januari 2026

Het vraagstuk

Twee organisaties dienden een vraag in over het uitwerken en implementeren van een aanwezigheidsbeleid - “Hoe maak je een goed aanwezigheidsbeleid op? Aan wat moet je allemaal denken? En hoe integreren we vervolgens stapsgewijs zo’n beleid en krijgen we alle partijen (d.w.z. sociale partners, leidinggevenden, werknemers) hierin mee?”

Doel & vraag scherpstellen

Onder begeleiding van The VIGOR Unit reflecteerden de vraagstellers en de deelnemers uit een tiental andere organisaties over de ingediende vragen. Dit proces helpt om de doelstellingen en de onderzoeksvragen scherp te stellen.

1. Wat bedoelen we met een aanwezigheidsbeleid?

Formele of informele procedures die in werking treden naar aanleiding van het frequent of langdurig ziekteverzuim van een werknemer. Het houdt in dat de leidinggevende (of een andere organisatievertegenwoordiger) een gesprek aangaat met de werknemer over het ziekteverzuim. Dit is exclusief het reïntegratiebeleid, wat we als een afzonderlijk proces beschouwden.

2. Welke doelstelling willen we ermee bereiken? Welke probleem willen we oplossen?

Het einddoel is het absenteïsme in de organisatie verminderen, maar de deelnemers benadrukten dat de weg hiernaartoe via verzuimgesprekken in de eerste plaats niet controlerend mag zijn. Het resultaat van deze gesprekken moet zijn dat de werknemers zich ondersteund voelen binnen een vertrouwensklimaat. Ze moeten ook dienen als signaaldetectie zodat gepaste en ondersteunende maatregelen kunnen worden afgesproken.

3. Wat zijn de kenmerken van een succesvol aanwezigheidsbeleid?

Een succesvol aanwezigheidsbeleid zou zich moeten focussen op het motiveren, vormen en ondersteunen van de leidinggevenden voor deze rol. Het AMO-model nodigt organisaties uit om drie vragen te behandelen: (1) **Ability** - Hebben onze leidinggevenden de nodige vaardigheden om verzuimgesprekken te voeren? (2) **Motivation** - Zijn ze hiertoe gemotiveerd? (3) **Opportunity** - Geven we hen hiervoor de nodige tijd en middelen?

Een goed aanwezigheidsbeleid vereist ook maatstaven over wanneer het wel of niet gepast is om de werknemer aan te spreken en wanneer beter iemand anders dan de directe leidinggevende deze rol opneemt.

4. Welke factoren kunnen de implementatie en adoptie van het beleid faciliteren?

De leidinggevenden en andere stakeholders betrekken bij het ontwerpen van het aanwezigheidsbeleid. Een doordachte communicatiestrategie. Rolmodellen in de kijker zetten?

Evidentie verzamelen om een onderbouwde beslissing te kunnen nemen

Bovenstaande antwoorden beschouwen we als hypotheses die we nu verder kunnen onderzoeken. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over de uitkomsten en de succesfactoren van een aanwezigheidsbeleid? Welke inzichten leren we uit het bevragen van onze **stakeholders** en **experts** (o.a. werknemers, leidinggevenden of preventiedienst)? En uit

onze **data** (bv. enquête psychosociale risico's)? Hoe kunnen we onze verzuimcijfers monitoren om een piloot van ons beleid te evalueren? We sloten deze Thinkathon af met de conclusie dat tijd en middelen reserveren om deze bronnen verder te onderzoeken organisaties waardevolle inzichten kunnen leveren om beter geïnformeerde beslissingen te nemen over het aanwezigheidsbeleid.