

Frequent Asked Questions over ziekteverzuim

Voorwoord

In dit document ga ik op hoofdlijnen in op vragen die mij vaak worden gesteld over het onderwerp ziekteverzuim en dan vooral het preventief voorkomen van verzuim.

Om de toegankelijkheid voor iedereen te bevorderen, is het document niet wetenschappelijk geschreven. En dat beoog ik ook niet. Wanneer je zelf vragen hebt, vraag ik je om contact met me op te nemen.

Warme groet,
Benno Rijkema

Contactgegevens:

Rijkema Advies Groep

It Foardek 25

8447EJ Heerenveen

e: mail@bennorijkema.nl

t: (06) 51 31 10 19

www.bennorijkema.nl

Inhoudsopgave

Kerncijfers verzuim	4
Kerncijfers over coaching bij stress en burn-out	5
De relatie tussen stress, organisatiecultuur en productiviteitsverlies	7
Wij hebben geen stressproblemen in de organisatie en ons ziekteverzuim is onder controle. Waarom zou ik dan kosten maken voor preventie?	8
We doen al genoeg aan stressbeheersing en het inzetten van coaches bij signalen.	9
Interventies gericht op management en organisatie	10
Interventies gericht op individuele medewerker	11
Oorzaken in werk vs. oorzaken in privé situatie	12
Wat doet stress met ons lichaam?	12
Wat activeert het stress mechanisme?	12
Businesscase (fictief) wel of niet verzuim preventief aanpakken	14
Conclusie	15
Garantie op geen uitval?	15

Kerncijfers verzuim

- Volgens huisartsen zijn circa **80% van de (fysieke) klachten** waarmee mensen bij hen komen **gerelateerd aan mentale stress**. Deze klachten worden ook wel SOLK klachten genoemd: Somatisch Onvoldoende verklaarde Lichamelijke Klachten.
- **Circa 40%** van de mensen in de beroepsbevolking verzuimt al regelmatig door stressklachten, overspanning of burn-out (bron: TNO).
- Burn-out is een sluipmoordenaar; circa **80%** van de mensen die met een burn-out thuis komen te zitten zien deze **niet aankomen**. De andere **20% van de mensen was te laat gealarmeerd om uitval alsnog te voorkomen**.
- De gemiddelde duur van **stress gerelateerd verzuim** neemt alleen nog maar toe. In 2023 was volgens Arboned de verzuimduur **gemiddeld 242 kalenderdagen**. Dit is een stijgende tendens: in 2022 was deze duur 220 kalenderdagen.
- Volgens Arboned bedragen de **werkelijke verzuimkosten bedragen circa 2,6 x de salariskosten** van een uitgevallen medewerker. Hierin is o.a. inbegrepen:
 - Het verlies van productie of dienstverlening door de afwezigheid van de werknemer.
 - De kosten voor het inhuren van vervangend personeel of overwerk voor andere werknemers om het werk te compenseren.
 - Administratieve kosten gerelateerd aan het verzuim.
 - Kosten voor de begeleiding en re-integratie van de zieke werknemer.
 - Eventuele verhoogde premies voor de ziektewet of WIA (Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen).
- **Circa 80% van het verzuim kan worden voorkomen** met een **preventieve aanpak** gericht op a) een **stabiele werkomgeving** die bijdraagt aan werkplezier in brede zin en b) het **veranderen van de persoonlijke triggers** die stress veroorzaken.

Kerncijfers over coaching bij stress en burn-out

De praktijk laat zien dat de preventieve aanpak werkt. Bij organisaties waar we de preventieve aanpak neerzetten, zowel in het organisatiesysteem als bij de individuele medewerkers, zien we een significante daling (70% - 80%) van het verzuim.

Omdat 80% van de mensen hun uitval zelf niet ziet aankomen (zie [kerncijfers verzuim](#)) richt de aanpak zich preventief op én het [organisatiesysteem](#) én de [individuele medewerkers](#).

De investering voor preventief coachen van het organisatiesysteem én de medewerkers vergt een [fractie van de kosten](#) van het curatief behandelen van medewerkers die uitgevallen zijn door psychische overbelasting (waaronder burn-out).

Directe en indirecte kosten van verzuim en curatief begeleiden

Een persoon die uitvalt met psychische overbelasting en/of een burn-out verzuimt circa 240 dagen van het werk. De persoon moet zowel lichamelijk als mentaal herstellen om het werk weer te kunnen hervatten. In de reguliere zorg wordt geadviseerd om eerst 2 tot 3 maanden rust te nemen alvorens te gaan werken aan herstel. Dit herstellen gebeurt al dan niet onder intensieve begeleiding van therapeuten en psychologen.

Herstel van een burn-out is een moeizaam en langdurig proces

Mensen die heel dicht tegen een burn-out aanzitten of al middenin de burn-out zitten, hebben vaak allerlei ideeën bedacht om van hun klachten af te komen. Maar ze kunnen zich er niet meer 'uitdenken'. Door de stress gaat de ratio achteruit en heb je chaos in je hoofd. Je kunt de zaken niet meer goed ordenen, je kan je slecht concentreren en zelfreflectie toepassen lukt ook niet meer. Allemaal vaardigheden die je nodig hebt voor gerichte coaching.

Wanneer de energie te ver is weggelekt beperkt een persoon zich vaak onbewust tot zichzelf staande houden, taakgerichtheid en hard werken. En om niet overweldigd te worden door veranderingen en ontwikkelingen trekt hij zich terug in de eigen veilige cocon en gaat uit verbinding met de omgeving.

De meeste mensen die een burn-out hebben gehad, geven aan dat zij nooit weer helemaal 'de oude' zijn geworden en dat het energieniveau lager blijft dan voorheen. Dit komt doordat het zelf ondermijnende gedragspatroon (en de onderliggende pijn/angst) wat de bron was voor de burn-out niet is doorbroken. Dit wordt bevestigd in de wetenschappelijke literatuur die te vinden is over burn-out.

Preventief coachen zorgt ervoor dat mensen geen burn-out krijgen

Door preventief de organisatie en de mensen te helpen, voorkom je dat ze een burn-out krijgen. Hierdoor bespaar je de mens én de organisatie veel leed en een lange hersteltijd.

Omdat stress zich vooral eerst onbewust ontwikkeld, screenen we alle medewerkers via een intake en eerste coachsessie. Op deze wijze brengen we preventief onbewuste zelf ondermijnende gedragspatronen in beeld. Na dit inzicht krijgt de persoon ondersteuning om deze patronen te herkennen en om te zetten in stressvrije overtuigingen, gevoelens en gedrag.

Door preventief te werken behoudt de organisatie haar mensen.
En behoudt de persoon zijn mentale en fysieke gezondheid. We voorkomen dat onbewust energie weglekt waardoor ruimte is voor pro-activiteit, problemen oplossen, initiatieven, omgaan met veranderingen en persoonlijke ontwikkeling.

Businesscase

In dit document is een [businesscase](#) opgenomen wat de kosten zijn voor een organisatie bij langdurige uitval door psychische overbelasting en de besparing van preventie.

De relatie tussen stress, organisatiecultuur en productiviteitsverlies

Problemen en gedoe binnen de organisatie leiden onherroepelijk tot stress en verlies van de productiviteit. Hoe langer je wacht met interventies, hoe meer sluimerende 'brandhaarden' ontstaan. Wanneer medewerkers bezig zijn met gedoe, leidt hen dat af van hun echte werk. Denk hier bijvoorbeeld aan roddelen, besluiteloosheid in vergaderingen, zoeken naar antwoorden, wij-zij strijd, ziekte opvangen.

In organisaties zonder stress en gedoe halen medewerkers een arbeidsproductiviteit van circa 90% (fase 0). De ervaring is dat in organisaties met gedoe de productiviteit daalt naar gemiddeld 50% – 60%; een verlies van ruim 30% productiviteit door energieverlies, piekeren, zorgen maken, onvrede en verslechterde onderlinge verhoudingen.

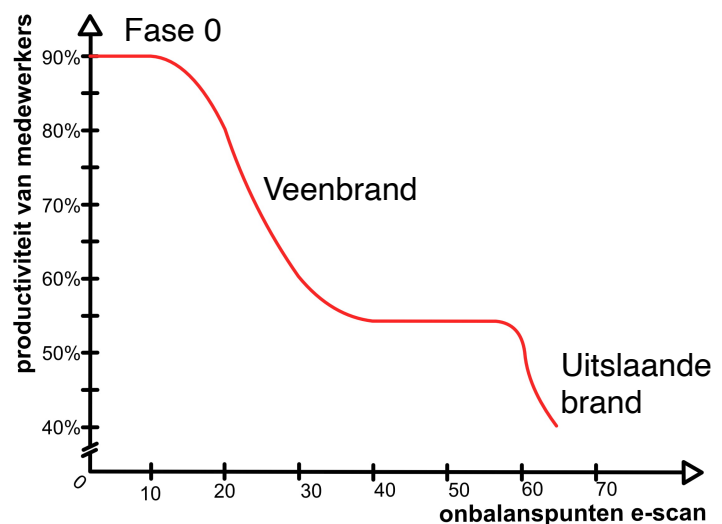
Niet bijsturen is de ellende omarmen

Door de toename van stress als gevolg van de veenbrand, neemt ook de passie, bevoegenheid, betrokkenheid en zingeving af. Het is dan een kwestie van tijd dat de veenbrand omslaat naar een uitslaande brand die ook waarneembaar is voor de omgeving (klanten, leveranciers, financiers, familie).

Het doel is om zo dicht mogelijk bij Fase 0 te komen; een organisatie waarin medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen voor hun rol en plek in de organisatie. Wanneer door omstandigheden zoals veranderingen in wet- en regelgeving, crisis, groei, krimp, etc. onbalans in de organisatie ontstaat, nemen sleutelfunctionarissen hun verantwoordelijkheid om onderstromen te duiden en hierop interventies te doen. Onbalans is niet te voorkomen, wel de wijze waarop je hiermee omgaat.

Om de veenbrand(en) snel op te sporen adviseer ik de organisatiescan *Wortels van de mist* uit te voeren. Deze scan legt haarfijn bloot waar de veenbrand uit bestaat, waar die zich bevindt en welke interventies gedaan moeten worden om in control te komen.

Voor meer informatie kun je [contact met mij opnemen](#).



Wij hebben geen stressproblemen in de organisatie en ons ziekteverzuim is onder controle. Waarom zou ik dan kosten maken voor preventie?

We stellen bij deze vraag eerst de volgende tegenvragen:

- Welke kwetsbare posities/functies mogen absoluut niet uitvallen vanwege vervangbaarheid, kosten en impact op de organisatie/klanten?
- Heb je al eens meegemaakt dat iemand plotseling uitvalt?
- Wat waren toen de effecten op de organisatie en bedrijfskosten?
- Ben jij je ervan bewust dat 80% van de mensen een burn-out niet ziet aankomen? En dat de overige 20% het pas ziet als het al te laat is?
- Heb je een idee wat de verzuim- en faalkosten zijn bij uitval?
- Wat heb je ervoor over om uitval op de kwetsbare posities/functies te voorkomen?

De antwoorden die we krijgen zijn meestal retorisch. Directie en management wil uitval voorkomen vanwege impact en hoge kosten. Echter niemand wil hier op voorhand veel geld aan spenderen, omdat ze niet zeker weten of iemand wel/niet gaat uitvallen.

Het komt er eigenlijk op neer dat directie en management het risico op uitval wil minimaliseren tegen minimale kosten. En dit is precies wat we met een preventieve aanpak realiseren.

Met de [online scan ben je in staat om \(on\)bewuste stress in kaart te brengen](#). In combinatie met doelgerichte coaching kan een medewerker vervolgens gericht zijn/haar onbewuste gedragspatronen doorbreken.

We doen al genoeg aan stressbeheersing en het inzetten van coaches bij signalen.

Veel organisaties hebben afspraken gemaakt met coaches om te ondersteunen bij mentale klachten of uitval. Ook zijn diverse instrumentaria en trainingen beschikbaar voor ontspanning, timemanagement, stressbeheersing etc. En dat is goed. Sterker nog, het is noodzakelijk wanneer je bewust bent van je stress. En vooral de oorzaak van je stress.

Echter, de meeste mensen zijn zich niet bewust van hun omgang met stress. Immers, 80% van de mensen met een burn-out zag deze niet aankomen en de andere 20% zag het te laat. Met andere woorden; zonder het zelf te beseffen vertoont de mens gedrag dat ten koste gaat van zichzelf. Geen enkel mens kiest er bewust voor om gedrag te vertonen dat slecht is voor zichzelf. Dit doe je alleen als je het niet van jezelf weet.

Deze overschrijding van persoonlijke grenzen ligt opgeslagen in ons onbewuste. Dat betekent dat we misschien wel een vorm van stress of onrust ervaren, maar we kunnen niet bij de kern en/of de oorzaak komen. En dat is precies de reden waarom mensen hun eigen burn-out niet zien aankomen.

Met PSYCH-K® werken we op het onbewuste niveau. De persoon gaat onder begeleiding van de PSYCH-K® Facilitator overtuigingen veranderen die de bron zijn van stress. Die overtuigingen komen we op het spoor door kritisch te kijken naar de ongewenste resultaten van de persoon in het leven en deze via een positief geformuleerde overtuiging te veranderen. De kernvraag is dan ook: *“Wat wil je wel?”*

In combinatie met doelgerichte coaching gaat de persoon snel versterkt en weerbaar op eigen kracht verder. Zijn/haar onbewuste gedragspatronen zijn doorbroken waardoor de energie direct weer gaat stromen. Met PSYCH-K® is preventie echt mogelijk.

Interventies gericht op management en organisatie

"Iedere leider wil het stuur in handen hebben, in control zijn. Ook in lastigere tijden."

Belangrijk om te stellen is dat psychische overbelasting niet noodzakelijkerwijs alleen wordt veroorzaakt door de werksituatie. Ook problemen in de privé-situatie kunnen aanleiding geven tot psychische overbelasting. Met PSYCH-K® is snel inzichtelijk welke overtuigingen de bron van de stress zijn, zodat gerichte interventies gedaan kunnen worden.

Werkgerelateerde stress is vaak een symptoom van [gedoe in de onderstroom van organisaties](#). Wij vergelijken dit met een veenbrand; de sluimerende onderstroom die onbewust veel stress veroorzaakt bij personen. Omdat deze stress subtiel aanwezig is en vaak beschouwd wordt als normaal, is dit een grote risicofactor voor het onverwachts uitvallen van mensen met een burn-out. Wanneer een organisatie de veenbrand laat sluimeren is het een kwestie van tijd dat de veenbrand overgaat in een uitslaande brand (meer uitval en personeelsverloop).

Op het niveau van het organisatie(sub)systeem kan dan een systemische analyse¹ uitgevoerd worden wat de wortels zijn van de onbewuste (systeem)stress en het gedoe. Vaak zien we in de systeemwortels een onbalans terug, die door gerichte interventies verstevigd kan worden en de verborgen burn-out bij de medewerkers verdwijnt.

In dit geval is het belangrijk dat het management de wil heeft om hier wat mee te doen. Vanuit deze optiek verwachten wij dan ook altijd commitment van het hoogste management om gerichte interventies te doen omwille van de gezondheid van het gehele systeem.

¹ [Organisatiescan Wortels van de mist](#)

Interventies gericht op individuele medewerker

De individuele medewerker is altijd een onderdeel van omringende systemen zoals werk, gezin, familie, maatschappij en eventueel verenigingen. Een persoon leeft in al deze systemen en wordt daardoor bewust en onbewust geconditioneerd. Daarom zal de coachvraag in deze context beschouwd worden.

Tijdens het eerste gesprek concentreren we ons met name op het inzicht in zelf ondermijnende gedragspatronen, stressbeleving en stressbeheersing. In vervolgesprekken staat het weerbaar maken van de persoon binnen zijn systemen en het doorbreken van de gedragspatronen centraal.

Dit doen we aan de hand van PSYCH-K®, waardoor we direct in het onderbewuste overtuigingen helpen aanpassen.

Oorzaken in werk vs. oorzaken in privé situatie

Zie ook de antwoorden op [interventies voor organisaties, management](#) en de [individuele medewerker](#).

Bij een (dreigende) burn-out wordt vaak geadviseerd om thuis rust te nemen. Echter, wanneer de wortels van de stress in de thuissituatie liggen (familie systeem) dan heeft dit een averechts effect. Daarom vinden wij een systemische analyse bij onze begeleiding cruciaal om de juiste interventies te doen.

Wat doet stress met ons lichaam?

De wortel van alle stress is pijn en/of angst (voor pijn). Het menselijk systeem is gericht op overleven tegen elke prijs. Wanneer deze overleving in gevaar komt, wordt stress geactiveerd. Stress heeft grote gevolgen voor het lichaam. De wetenschap stelt zelfs dat ruim 75% van alle (fysieke én psychische) klachten waarmee iemand langs gaat bij de huisarts veroorzaakt wordt door stress.

Het emotionele brein stuurt ons limbische systeem aan wat verbonden is met elk orgaan in ons lichaam. Het stuurt de emoties en de overlevingsreacties (waaronder zelf ondermijnende gedragspatronen die we al vroeg in ons leven hebben aangeleerd). Wanneer (denkbeeldig) gevaar dreigt, geeft het emotionele brein in een paar milliseconden een signaal af dat alle bezigheden van het cognitieve brein opschort en alle activiteiten opschort. Als gevolg van zware en/of langdurige stress is het emotionele brein in staat om de neo-cortex (voorhoofdskwab) offline te zetten. Het verliest daarmee het vermogen om informatie te analyseren en gedrag te sturen. De reflexen en het instinctieve gedrag nemen het dan over en we zijn ook niet meer in staat te handelen met het oog op onze beste belangen op langere termijn.

Doordat het emotionele brein, via het limbische systeem, invloed heeft op alle organen, kan bij langdurige activering van al deze organen het lichaam fysieke klachten gaan vertonen. Het bekendste voorbeeld is hartkwalen als gevolg van een verhoogde productie van adrenaline en noradrenaline. Maar ook verstijving van spieren, veroudering van de huid, onverklaarbare vermoeidheid, hoge bloeddruk, steeds terugkerende verkoudheid (of andere infectieziektes) en ingewands- en huidklachten. Het is daarom van groot belang om via de zelf ondermijnende gedragspatronen de onderliggende angst/pijn te achterhalen en deze weg te nemen (met PSYCH-K®). Want vaak is de pijn/angst een denkbeeldige angst/pijn die met coaching verzacht/verholpen kan worden.

Wat activeert het stress mechanisme?

Het potentiële gevaar voor de overleving van een persoon heeft hij (of zij) in het verleden ervaren. Deze informatie ligt opgeslagen in ons brein. Wanneer iets gebeurt dat deze oude informatie actueel maakt, wordt stress geactiveerd. Op basis van prikkels, afkomstig uit onze zintuigen, herkent ons brein deze oude ervaring en voordat de neo-cortex hier een verstandig besluit op heeft genomen, heeft het emotionele brein al gereageerd.

Stress is volledig afhankelijk van de persoon en zijn of haar verleden. Maar naast deze ervaringen uit het verleden zijn er tal van andere oorzaken aan te wijzen die stress veroorzaken. Dit kan een zware lichamelijke en/of psychische belasting zijn, maar ook traumatische ervaringen of langdurige blootstelling aan een onzekere toekomst.

In organisaties zien wij vaak stress veroorzaakt worden door een scheve balans in geven en nemen, onvoldoende erkenning krijgen voor het werk, sluimerende conflicten en gedoe, het ontbreken van een zinvolle bijdrage, het ontbreken van heldere uitvoeringskaders en/of een onzekere bestemming van de organisatie.

In privé situaties kan de familiedynamiek een belangrijke bron van stress zijn. Ook het ontbreken van een duidelijk toekomstperspectief draagt bij aan de stress ontwikkeling en het uit (fysieke) verbinding zijn met andere mensen.

Businesscase (fictief) wel of niet verzuim preventief aanpakken

Kengetallen		Jaarbasis	Per dag
A	Aantal werkbare dagen 2024	257	
B	Aantal medewerkers	50	
C	Gemiddeld bruto salaris	€ 65.000	
D	Totale werkgeverslasten per medewerker excl. emolumenten (= C x 1,3)	84.500	329
E	Actueel verzuimpercentage binnen de organisatie	5,0%	
F	Gemiddeld aantal verzuimende medewerkers (= B x E) per dag	2,5	
G	Werkelijke verzuimkosten volgens Arboned obv actueel verzuimpercentage (= F x C x 2,6)	€ 422.500	1.644

Potentiële risicogroep en potentiële verzuimkosten zonder preventie		Jaarbasis	Per dag
H	Percentage risicogroep langdurig verzuim door overbelasting (kengetal TNO)	40%	
I	Aantal mensen wat al regelmatig verzuimt en/of hoog risico loopt (= H x B)	20	Medewerkers
J	Kosten werkgever op basis van 242 dagen uitval (= 242 x D (per dag) x I) <i>Gem. verzuimduur bij psychische overbelasting (bron: ArboNed) = 242 kalenderdagen</i>	€ 1.591.362	
K	Potentiële maximale risico verzuimkosten volgens Arboned (2,6 x J)	€ 4.137.541	16.099

Investering in preventie door coaching PSYCH-K® - fase 1 intake		Per mw.	Totaal
L	Intake screening via digitale vragenlijst voor alle medewerkers	€ 50	€ 2.500

Investering in preventie door coaching PSYCH-K® - fase 2 vervolgoaching		Per mw.	Totaal	Aantal mw.
M	Groep 1 (60% heeft geen vervolgoaching nodig)	€ 0	€ 0	30,0
N	Groep 2 (35%) heeft vervolgoaching nodig @ 3 sessies à € 275,- per sessie	€ 825	€ 14.438	17,5
O	Groep 3 (5%) urgent; intensieve vervolgoaching @ 8 sessies à € 275,- per sessie	€ 2.200	€ 5.500	2,5
P	Basisworkshop PSYCH-K® incl. 30 dagen challenge	€ 1.250	€ 3.125	2,5

Totale investering in preventie fase 1 en 2		Totaal
Q	Fase 1 en Fase 2	€ 25.563

Investeren in preventie? Of niet?	Alleen werkgeverslasten	Werkelijke kosten (= x 2,6)
Uitval is gemiddeld 240 dagen (E) op basis van bron Arboned		
Stel: 1 van de medewerkers valt uit binnen 12 maanden. (= D (per dag) x 242 dagen uitval)	79.568	€ 169.000
Totale investering preventie voor totale doelgroep. (= Q)	€ 25.563	€ 25.563
Besparing voor de organisatie	€ 54.006	€ 143.438

Conclusie

Op basis van deze fictieve casus loont het om preventief verzuim aan te pakken. In de casus zijn we uitgegaan van een organisatie van 75 medewerkers, een gemiddeld bruto jaarsalaris van € 65.000,- en 5% actueel verzuimpercentage.

Voor deze casus blijkt dat de investering om mensen preventief te coachen met PSYCH-K® totaal € 25.563,- bedraagt. De kosten van slechts één medewerker die uitvalt bedragen al € 79.568,- voor de werkgeverslasten alleen (obv 242 dagen uitval).

Als we hier de wérkelijke kosten berekenen, dus inclusief kosten voor inhuur van een vervangende kracht, inzet vanuit HR, de inzet van een bedrijfsarts en arbeidsdeskundige en faalkosten die ontstaan omdat iemand uitvalt uit het proces, dan bedragen de kosten voor die ene medewerker € 169.000,-.

Voor beide situaties, met alle kosten erbij of alleen de werkgeverslasten, is het al aantrekkelijk in te steken op preventie. **De besparing is minimaal € 54.006 en maximaal € 112.844 voor slechts één medewerker die we kunnen behoeden van uitval door psychische overbelasting.**

Garantie op geen uitval?

Deze aanpak kan helaas niet waterdicht garanderen dat er echt niemand uit gaat vallen. Al maken we de kans daarop wel heel erg klein.

Mocht er onverhoopt toch een medewerker uitvallen, dan start een versneld curatief traject in een korte tijd:

- Zes coachsessies in twee weken;
- de Basisworkshop PSYCH-K® om zelfredzaam te worden;
- en om het proces te borgen nogmaals zes coachsessies in maximaal twee maanden.

Op deze wijze krijgen we snel de persoon weer aan boord, zodat de uitval tot een minimum beperkt blijft. De ervaring is dat mensen na circa drie weken alweer aan het werk kunnen en om de situatie te bestendigen de laatste zes sessies noodzakelijk zijn. Door kort 'op de bal te zitten' voorkomen we lang verzuim voor circa € 4550,-.

NB.

Alle tarieven zoals vermeld zijn exclusief 21% BTW en eventuele reis- en verblijfskosten. De Basisworkshop PSYCH-K® is vrijgesteld van BTW.