

50/
1245

SZW

Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

Stimulans tot aanwezigheid ?

Een onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke
stimulansen gericht op het verzuimgedrag
van werknemers in Nederland

S. Andriessen
A.M.H. Reuling

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



NIA0071382

SZ

Sociale Zekerheid

8 J 22,75

Stimulans tot aanwezigheid?

Een onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke
stimulansen gericht op het verzuimgedrag van werknemers in
Nederland

S. Andriessen
A.M.H. Reuling

Nederlands Instituut voor
Arbeidsomstandigheden NIA
bibliotheek-documentatie-informatie
De Boelelaan 30, Amsterdam-Buitenveldert

ISN-nr. 14541
plaats 50-245
datum 05 FEB. 1993

Onderzoek verricht in opdracht van het Ministerie van
Sociale Zaken en Werkgelegenheid door het Neder-
lands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA
Amsterdam.

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Andriessen, S.

Stimulans tot aanwezigheid : een onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen gericht op het verzuimgedrag van werknemers in Nederland / S. Andriessen, A.M.H. Reuling. — 's-Gravenhage : VUGA
Met lit. opg.
ISBN 90-5250-447-4
NUGI 692
Trefw.: ziekteverzuim ; Nederland.

Verkoop

VUGA Uitgeverij B.V.
Postbus 16400, 2500 BK 's-Gravenhage
Telefoon 070-3 61 40 11. Telefax 070-3 63 23 38

Inhoud

Voorwoord	5
0 Samenvatting	7
0.1 Doel van het onderzoek	7
0.2 Begripsafbakening	8
0.3 Opzet van het onderzoek	8
0.4 Resultaten	9
0.4.1 Literatuuronderzoek	9
0.4.2 Het vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen	10
0.4.3 Toepassing en effect van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen ..	11
0.5 Conclusies	13
1 Inleiding	15
1.1 De aanleiding tot het onderzoek	15
1.2 Begripsafbakening	16
1.2.1 Arbeidsvoorwaardelijke stimulans	16
1.2.2 Het begrip "ziekteverzuim"	19
2 Doel, vraagstelling en opzet van het onderzoek	21
2.1 Doel en vraagstelling van het onderzoek	21
2.2 Methode van onderzoek	22
3 Resultaten literatuuronderzoek	25
3.1 Het vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in Nederland	25
3.2 Het effect van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen	28
3.3 Conclusies	31
4 Het vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Arbeidsvoorwaardelijke stimulansen: mate van toepassing	33
4.2.1 Maatregel 1 t/m 8	33
4.2.2 Maatregel 9	36
4.3 Het vóórkomen van de afzonderlijke arbeidsvoorwaardelijke stimulansen	36
4.4 Conclusies	40

5	Uitvoering en gepercipieerd effect van negen arbeidsvoorwaardelijke stimulansen	43
5.1	Inleiding	43
5.2	Context van verzuimmaatregelen	43
5.2.1	Definitie van verzuim	44
5.2.2	Overige verzuimactiviteiten	46
5.2.3	Andere maatregelen om afwezigheid te remmen	47
5.3	De onderzochte arbeidsvoorwaardelijke stimulansen	48
5.3.1	De aanwezigheidspremie	48
5.3.2	De winstdelingsregeling	56
5.3.3	Extra ADV bij weinig verzuim	62
5.3.4	Laten vervallen ADV	67
5.3.5	Beloning in natura	73
5.3.6	Niet continueren van een tijdelijk dienstverband	75
5.3.7	Ontslag uit vaste dienst	81
5.3.8	Het uitbetalen van wachtdagen	85
5.4	De stimulansen op een aantal aspecten vergeleken	89
5.4.1	De samenhang tussen de maatregelen	89
5.4.2	De koppeling met verzuim	90
5.4.3	Wie nam het initiatief tot de maatregelen?	91
5.4.4	Aanleiding tot de maatregelen	92
5.4.5	Wijze van vastlegging	93
5.4.6	Beslissen over toekenning	93
5.4.7	Wijze van toepassing	94
5.5	De effecten van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen	95
5.5.1	De gepercipieerde effecten	95
5.5.2	De meetbaarheid van de effecten	97
6	Conclusies	101
	Literatuur	107
	Bijlage	109

Voorwoord

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, uitgevoerd door het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, naar arbeidsvoorwaardelijke maatregelen gericht op het ziekteverzuimgedrag van werknemers, kortweg arbeidsvoorwaardelijke stimulansen genoemd.

De opdrachtverlening vond begin juni 1991 plaats. Het veldwerk van het onderzoek vond in verschillende ronden plaats, vanaf begin juni 1991 tot half december 1991.

Naast de onderzoekers/auteurs werkten aan dit onderzoek mee: Mevr. T.D.P.J. v.d. Berg, Mevr. E.C. Neelen, de heer H.J. Volkers (allen NIA) en de heer D. Verzijden (AGB Veldkamp).

Het onderzoek werd begeleid door een begeleidingscommissie vanuit het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bestaande uit: W.L.M.M. Beljaars (voorzitter), Mevr. M. Engels (secretaris), J.P.A. Bakkum, G. Wiggers, P. v.d. Gaag en J.M. Nas.

De auteurs danken de begeleidingscommissie voor hun constructieve bijdrage aan de inhoud van dit rapport en de plezierige wijze waarop zij de begeleidingstaak hebben ingevuld.

Het eerste hoofdstuk beschrijft de aanleiding tot dit onderzoek en de begripsafbakening. Hoofdstuk 2 gaat in op de vraagstelling en de onderzoeksopzet; daar wordt ook beschreven welke arbeidsvoorwaardelijke maatregelen onderzocht zijn. De details van de onderzoeksopzet zijn opgenomen in de bijlage. Hoofdstuk 3 tot en met 5 bevatten de onderzoeksresultaten en hoofdstuk 6 de conclusies.

Amsterdam, augustus 1992

S. Andriessen
A.M.H. Reuling

0 **Samenvatting**

0.1 Doel van het onderzoek

Tijdens het najaarsoverleg 1990 tussen kabinet en sociale partners zijn afspraken gemaakt over te nemen maatregelen ter beheersing van het ziekteverzuim. In lijn daarmee brengt het kabinet thans onder meer maatregelen ten uitvoer die de financiële betrokkenheid van werkgevers en werknemers bij arbeidsongeschiktheidsregelingen vergroten. Bedrijven en werknemers worden daardoor gestimuleerd meer aan ziekteverzuimpreventie te doen.

Maatregelen, die in dit verband genoemd worden, zijn onder andere:

- premiedifferentiatie, zowel voor werkgevers als voor werknemers
- een bonus/malus-regeling: het geven van een premie voor het in dienst nemen van een gedeeltelijk arbeidsongeschikte en het laten betalen van een geldelijke bijdrage door de werkgever voor instroom in de WAO
- het heronderhandelbaar maken van wachtdagen in de Ziektewet
- het onmogelijk maken van collectieve herverzekering van een bovenwettelijke ziekingelduitkering bij de ziekingeldkassen van de bedrijfsverenigingen
- het mogelijk maken van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, zoals het inhouden van vakantiedagen bij verzuim.

Over ervaringen van bedrijven in Nederland met het gebruik van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen is nog weinig bekend. Daarom is besloten in een onderzoek na te gaan:

1. welke vormen van arbeidsvoorwaardelijke aanpak van ziekteverzuim in Nederland vóórkomen, in welke mate, met welke frequentie en bij welk soort arbeidsorganisaties¹;
2. welke problemen zich bij in- en uitvoering van dergelijke regelingen voordoen;
3. welke (gepercipieerde) effecten zulke maatregelen volgens de arbeidsorganisatie zelf hebben en op welke gegevens die indruk gebaseerd is;
4. welke problemen kunnen optreden bij een (toekomstige) effectmeting van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen.

¹ Waar in dit rapport gesproken wordt over bedrijven, leze men bedrijven en instellingen. Het onderzoek is namelijk uitgevoerd bij zowel het bedrijfsleven als de overheid. Een uitzondering hierop vormt het gedeelte over wachtdagen voor de Ziektewet: de Ziektewet is op de Overheid nauwelijks van toepassing (zie bijlage).

0.2 Begripsafbakening

Onder een arbeidsvoorwaardelijke stimulans, gericht op het verzuim van werknemers, verstaan we al die maatregelen die de hoogte van het ziekteverzuim van een arbeidsorganisatie bedoelen te beïnvloeden door straffen of beloningen in het vooruitzicht te stellen en die gerelateerd zijn aan de primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden (zowel de individuele als de collectieve).

In dit onderzoek hebben we ons beperkt tot dat soort regelingen waarbij verzuim (gedrag) het belangrijkste criterium, dan wel een van de belangrijkste criteria is voor het toekennen van een beloning of het toepassen van een straf (arbeidsvoorwaardelijke maatregelen kunnen namelijk ook op andere zaken gericht zijn, bijvoorbeeld functioneren in het algemeen).

Arbeidsvoorwaardelijke stimulansen kunnen zowel positief zijn (het belonen van aanwezigheid) als negatief (het bestraffen van verzuim). Ze kunnen formeel zijn vastgelegd, maar ook informeel worden toegepast.

Bij een arbeidsvoorwaardelijke stimulans, gericht op verzuim, vindt altijd een koppeling plaats met een of meer aspecten van de primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden. Voorbeelden zijn financiële stimulansen, stimulansen gekoppeld aan vakantie-, ADV- of wachtdagen, beloningen in natura en sancties gekoppeld aan het dienstverband.

Bedrijven kunnen verschillen in de definitie van verzuim of afwezigheid die ze in hun regeling hanteren. Niet alle in regelingen gebruikte vormen van afwezigheid vallen onder (ziekte)verzuim. Toch wordt in navolging van het algemeen spraakgebruik deze term regelmatig gebruikt.

0.3 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek is in twee fasen uitgewerkt. In fase 1 werden op basis van een representatieve steekproef de mate van vóórkomen van maatregelen en de wijze van toepassing onderzocht, terwijl in fase 2 een aantal werkgevers en werknemers-vertegenwoordigers uitgebreid werd geïnterviewd over de praktijk van het gebruik van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen.

Als dataverzamelmethode werd gekozen voor een combinatie van literatuuronderzoek (hoofdstuk 3) en interviews onder bedrijven (hoofdstuk 4 en 5). Alle inter-

views zijn telefonisch afgenomen, waarbij de interviews in fase 1 een gesloten en die van fase 2 een open vorm hadden.

Op basis van de literatuur werden negen arbeidsvoorwaardelijke stimulansen gekozen om daarvan het vóórkomen en de wijze van de toepassing in Nederland te onderzoeken:

1. de aanwezigheidspremie;
2. de winstdelingsregeling, gebaseerd op de mate van aanwezigheid;
3. het bijdragen aan een spaarregeling van de werknemer door de werkgever naar mate van aanwezigheid;
4. extra ADV-dagen bij weinig of geen verzuim;
5. het laten vervallen van ADV-dagen of het inhouden van vakantiedagen bij ziekteverzuim²;
6. de beloning in natura;
7. het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband op grond van verzuim;
8. een ontslagprocedure, waarbij een werknemer op grond van verzuim ontslagen wordt;
9. het niet uitbetalen van wachtdagen voor de Ziektewet aan de werknemer.

0.4 Resultaten

0.4.1 Literatuuronderzoek

In de literatuur is vrij weinig te vinden over de toepassing van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen om het ziekteverzuimgedrag van werknemers in Nederland te beïnvloeden.

Uit de beschikbare bronnen blijkt, dat arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in het Nederlandse bedrijfsleven wel gebruikt worden, hoewel het tot nu toe onduidelijk was op welke schaal. Ook lijken veel ondernemingen het voornemen te hebben arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in te voeren. Als vormen van stimulansen werden genoemd: een vakantiereis bij volledige aanwezigheid gedurende een jaar; een bijdrage in de spaarregeling, waarbij de grootte van het bedrag afhankelijk is van de mate van aanwezigheid; een premie, gratificatie of winstdeling, waarvan de hoogte afhankelijk is van de hoogte van het verzuim (en waarbij meestal het ver-

² Bij de eerste screening naar het voorkomen van deze maatregel is gevraagd naar "het laten vervallen van ADV- of vakantiedagen." In het rapport zal verder steeds gesproken worden over "het laten vervallen van ADV-dagen".

zuim van het individu als uitgangspunt genomen wordt, maar soms ook dat van het bedrijf); extra vrije dagen bij weinig verzuim; werknemers die na een jaar met weinig verzuim extra ADV-dagen krijgen toegekend; het toekennen van salarisverhoging, afhankelijk van de hoogte van het verzuim; het niet, of niet altijd uitbetalen van wachtdagen; korting op de bovenwettelijke ziektewet-uitkering; het niet uitbetalen van het variabele deel van het loon; het ontslaan van veelverzuimers; het beoordelen van leidinggevenden op basis van het verzuim van hun ondergeschikten.

Een Amerikaanse studie (Rhodes en Steers, 1990) wijst uit dat gemengde systemen, die het straffen van verzuim en het belonen van aanwezigheid combineren, in de VS het meeste effect hebben. Rhodes en Steers laten verder zien dat aan de presentatie en vormgeving van een maatregel veel aandacht besteed moet worden, omdat dat in veel gevallen bepalend zal zijn voor het effect van een maatregel. Vanwege verschillen tussen de Amerikaanse en Nederlandse situatie maken we echter enig voorbehoud voor wat betreft de vertaalbaarheid van de bevindingen naar het Nederlandse bedrijfsleven.

0.4.2 Het vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen

Uit het door ons gehouden onderzoek blijkt dat het niet (automatisch) uitbetalen van wachtdagen voorkomt bij 10% van de Nederlandse bedrijven. De maatregel wordt verhoudingsgewijs meer toegepast in het midden- en kleinbedrijf en in de branches Handel/Horeca en Overige Dienstverlening.

Van de overige acht arbeidsvoorwaardelijke stimulansen wordt er minstens één gehanteerd door 21% van de Nederlandse bedrijven. Kijken we echter naar het soort maatregel, dan blijkt het merendeel van die 21% voor rekening te komen van twee maatregelen: het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband en het ontslag van veelverzuimers. Laten we deze twee buiten beschouwing, dan blijkt gemiddeld 10% van de bedrijven minstens een van de volgende arbeidsvoorwaardelijke stimulansen te kennen: aanwezigheidspremie, winstdeling of spaarregeling op basis van aanwezigheid, extra ADV bij weinig verzuim, het laten vervallen van ADV-dagen bij (veel) verzuim of een beloning in natura.

Onder de onderzochte maatregelen zijn er drie die uitsluitend toegepast (kunnen) worden als strafmaatregel: het laten vervallen van ADV-dagen, het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband en ontslag. De overige maatregelen - aanwezigheidspremie, winstdeling, spaarregeling, extra ADV-dagen en beloning in natura - gaan meer uit van een beloningsidee, hoewel we zullen laten zien dat ook deze in opzet en/of uitwerking als negatieve sancties ervaren kunnen worden.

Negatieve sancties worden veel vaker toegepast dan positieve: meer dan 90% van de 221 bedrijven die uitvoeriger ondervraagd werden, past (onder andere) negatieve sancties toe, waarbij de grote bedrijven vaker uitsluitend negatieve sancties hantieren en kleine bedrijven op hun beurt vaker dan andere uitsluitend positieve.

Ten aanzien van de afzonderlijke maatregelen kan het volgende gezegd worden: het niet verlenen van een vaste aanstelling en de ontslagprocedure komt verreweg het meest voor. 8 respectievelijk 10 procent van alle bedrijven hanteert deze maatregelen, waaronder vooral de grotere en grote bedrijven (uit de Bouw, Industrie en Handel/Horeca).

De overige stimulansen komen veel minder voor: van 0,3% (spaarregeling) tot 3,2% (vervallen ADV), waarbij opvalt dat sommige stimulansen meer toepassing vinden in bepaalde branches. Zo komt een winstdelingsregeling ongeveer twee maal zo vaak voor in de industrie (4,3%) als in de overige bedrijfstakken (1,4 tot 2,5%). Ook zijn extra ADV-dagen sterk gekoppeld aan deze branche: alleen de Handel/Horeca-branche komt met 1,8% in de buurt van de 2,6% in de industrie, de overige branches blijven er met 0,6% of minder ver bij achter.

De aanwezigheidspremie komt vooral voor in de Handel/Horeca, de branche die met ± 152.000 bedrijven veruit de grootste is (55% van de Nederlandse bedrijven): 1 op de 25 bedrijven uit deze branche (4,3%) kent een aanwezigheidspremie. De overige branches kennen deze stimulans veel minder (Bouw 1,7%, Industrie 1,4%) of dan wel nauwelijks of niet (Overige Dienstverlening, Kwartair).

0.4.3 Toepassing en effect van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen

Het toepassen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen blijkt lang niet in alle gevallen uitsluitend gericht te zijn op verzuim. Van slechts drie stimulansen, de aanwezigheidspremie en het toekennen dan wel laten vervallen van ADV-dagen, geeft een meerderheid van de respondenten aan dat toepassing ervan uitsluitend gekoppeld is aan verzuim.

Een soortgelijke opmerking kan gemaakt worden over de aanleiding tot het invoeren van de stimulansen. Op de vraag aan werkgevers of het verzuim in het bedrijf resp. de branche aanleiding was tot het nemen van de maatregel dan wel andere zaken, bleek dat bij alle stimulansen behalve de extra ADV het verzuim niet altijd de (voornaamste) aanleiding vormde.

Arbeidsvoorwaardelijke stimulansen kennen bijna altijd een individuele toepassing en ze gelden bovendien voor alle werknemers van een bedrijf. Het komt maar zelden voor dat stimulansen op groepsniveau (werkenheid, vestiging) worden

toegepast en/of alleen gelden voor specifieke groepen (jongeren, ouderen, bepaalde functiegroepen). Wel lijken in de praktijk verhoudingsgewijs meer jongeren getroffen te worden door de maatregelen 'het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband' en 'ontslag'.

Het initiatief tot het invoeren van stimulansen gaat bij bijna alle stimulansen voornamelijk uit van de directie. Alleen van het laten vervallen van ADV-dagen zegt ongeveer een derde van de bedrijven die deze maatregel gebruiken, dat het een CAO-aangelegenheid is.

De beslissing over het al dan niet toepassen van een prikkel blijkt met name voorbehouden aan de directie als het gaat om stimulansen die een beloning inhouden (winstdeling, een beloning in natura, het toekennen van extra ADV-dagen). Daarentegen is de beslissing over het laten vervallen van ADV-dagen en het verlenen van een vaste aanstelling bij ruim een derde van de steekproef van bedrijven met maatregelen een taak van de directe chef.

De meeste maatregelen zijn niet of nauwelijks formeel vastgelegd. Afgezien van de regeling rondom het laten vervallen van ADV-dagen, die zoals gezegd vaak in de CAO is opgenomen, is alleen de aanwezigheidspremie bij (iets) meer dan de helft van de bedrijven in een bedrijfsreglement of sociaal plan vastgelegd.

Problemen bij in- of uitvoering van een maatregel worden nauwelijks gemeld. Het is niet duidelijk of dit samenhangt met het eveneens geconstateerde feit dat er over de meeste maatregelen niet of nauwelijks onderhandeld is met werknemers(vertegenwoordigers). Verder blijkt dat in de meeste bedrijven weinig tot zeer weinig gedaan wordt aan het 'levend houden' van een maatregel door bedrijfspublicaties of -aankondigingen.

Het effect van een stimulans wordt doorgaans (namelijk door 50 à 70 procent van de respondenten) positief beoordeeld, al moet er op gewezen worden dat het daarbij lang niet altijd om een effect op verzuim gaat maar (ook) om zaken als een verhoogde motivatie, betere werksfeer, grotere produktiviteit e.d. Alleen over de effectiviteit van het laten vervallen van ADV-dagen zijn werkgevers minder te spreken.

Opvallend is overigens dat, zelfs wanneer een maatregel wèl specifiek gekoppeld is aan/bedoeld is voor verzuim(bestrijding), eventuele effecten zelden onderbouwd

kunnen worden met verzuimcijfers. Dit ondanks het feit dat verreweg de meeste bedrijven, soms al jaren, beschikken over een verzuimregistratie (momenteel bijna 90%) en over gegevens omtrent personeelsverloop en WAO-instroom.

De resultaten in vogelvlucht:

	Maatregel								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- percentage vóórkomen in Nederland	2,7	2,0	0,3	1,3	3,2	2,4	8,2	9,7	9,8
- gekoppeld aan verzuim alleen	+	-	*	+	+	-	*	*	*
- initiatief bij directie	+	+	*	+	-	+	+	+	*
- aanleiding was verzuim in bedrijf	0	-	*	+	-	-	0	0	*
- maatregel formeel vastgelegd	0	0	*	-	+	-	-	-	*
- directie beslist over toekenning	0	+	*	+	-	+	0	0	*
- individuele toepassing	+	+	*	+	+	0	*	*	*
- problemen bij in/uitvoering	-	-	*	0	-	*	-	*	-
- erover onderhandeld?	+	-	*	0	-	*	-	-	-
- gewenste effect	0	+	*	0	-	+	+	+	*

+ : > 60% ja
 - : < 40% ja
 0 : 40 - 60% ja
 * : n.v.t. / te weinig gegevens

1 : aanwezigheidspremie
 2 : winstdeling
 3 : spaarrekening
 4 : extra ADV
 5 : vervallen ADV

6 : beloning in natura
 7 : vast dienstverband
 8 : ontslagprocedure
 9 : wachtdagen

0.5 Conclusies

Eén op de tien Nederlandse bedrijven betaalt de wachtdagen niet of niet altijd uit en een even groot aantal kent (daarnaast) minstens een van de volgende arbeidsvoorwaardelijke stimulansen: een aanwezigheidspremie, een winstdeling of spaarrekening op basis van aanwezigheid, extra ADV bij weinig verzuim, het laten vervallen van ADV-dagen bij (veel) verzuim dan wel een beloning in natura.

Als we het gebruik van de stimulansen 'het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband' en 'ontslagprocedure op grond van verzuim' meerekenen in de bovengenoemde lijst van stimulansen wordt de mate van vóórkomen (exclusief de wachtdagen) ruim verdubbeld tot 21%.

Alle afzonderlijke stimulansen komen op bescheiden schaal voor (1 tot 3%), behalve de twee laatstgenoemde, waarvan 8 resp. 10% van de Nederlandse bedrijven gebruik maakt.

Op grond van de resultaten van de interviews en het literatuuronderzoek kan op dit moment niet geconcludeerd worden, dat arbeidsvoorwaardelijke stimulansen een duidelijk effect hebben op verzuim, zeker niet als enige maatregel om verzuim te beïnvloeden. We kunnen uit de beschikbare gegevens echter ook niet concluderen dat arbeidsvoorwaardelijke stimulansen géén effect op verzuim zouden hebben.

We moeten er wel op wijzen dat in veel van de onderzochte bedrijven de daar aanwezige stimulansen in eerste instantie niet gekozen zijn als verzuimbestedingsinstrument en misschien ook daarom (nog) niet gezien worden als middelen om het verzuim te beïnvloeden.

Dat zou ook kunnen verklaren waarom er, in tegenspraak met de literatuur op dit terrein, tot nu toe weinig aandacht en zorg is besteed aan de vormgeving en introductie van stimulansen middels bijvoorbeeld formele vastlegging/omschrijving en publiciteit, of aan de acceptatie van stimulansen door werknemers.

Kortom, de potentie van de nu toegepaste maatregelen zou door een andere/betere vormgeving en wijze van toepassing plus een strakkere koppeling aan verzuim(gedrag) beter benut kunnen worden. Of arbeidsvoorwaardelijke stimulansen dan een effectief instrument zullen blijken bij de terugdringing van verzuim kan echter op dit moment door de bestaande discrepantie tussen theorie en praktijk helaas niet vastgesteld worden.

Onderzoek naar effecten van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen kan onder andere uitgevoerd worden met behulp van een (quasi) veldexperimentele opzet, waarbij bedrijven met en zonder arbeidsvoorwaardelijke stimulansen vergeleken worden. Afhankelijk van het aantal (bedrijfs)kenmerken dat men onder controle wil houden en de gewenste hardheidsgraad van de conclusies resulteert dit in een meer of minder omvangrijk onderzoek. De meest eenvoudige opzet, die echter ook de minst harde conclusies oplevert, is een case studie van enkele bedrijven met arbeidsvoorwaardelijke stimulansen.

1 Inleiding

1.1 De aanleiding tot het onderzoek

Tijdens het najaarsoverleg 1990 tussen kabinet en sociale partners zijn er afspraken gemaakt over te nemen maatregelen ter beheersing van het ziekteverzuim. In lijn daarmee brengt het kabinet op het moment onder meer maatregelen ten uitvoer die de financiële betrokkenheid van werkgevers en werknemers bij arbeidsongeschiktheidsregelingen vergroten. Bedrijven en werknemers worden daardoor gestimuleerd meer aan ziekteverzuimpreventie te doen.

Maatregelen in dit verband zijn onder andere premiedifferentiatie (zowel voor werkgevers als voor werknemers), een bonus/malus-regeling (het geven van een premie voor het in dienst nemen van een gedeeltelijk arbeidsongeschikte en het laten betalen van een geldelijke bijdrage door de werkgever voor instroom in de WAO), en het gebruik van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, zoals het heronderhandelbaar maken van wachtdagen in de Ziektewet, het inleveren van vakantiedagen bij ziekte en het onmogelijk maken van collectieve herverzekering van een bovenwettelijke ziekengelduitkering bij de bedrijfsvereniging.

Ziekteverzuimmaatregelen en maatregelen ter bevordering van arbeidsgeschiktheid zijn onder te verdelen in verschillende soorten. Sommige zijn gericht op het voorkómen van verzuim, sommige op het voorkómen van blijvende arbeidsongeschiktheid of beperking van de verzuimduur en weer andere op reïntegratie, dat wil zeggen op het weer opnemen van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten in het arbeidsproces.

Individu- of gedragsgeoriënteerde maatregelen op bedrijfsniveau met betrekking tot het voorkómen van verzuim omvatten onder meer: arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, strikte uitvoering van de Ziektewet, bevordering van de gezondheid of belastbaarheid door bijvoorbeeld bedrijfsfitness, bedrijfsalcoholbeleid, campagnes tegen roken en medicijngebruik, etc.

Over ervaringen van bedrijven met het gebruik van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in Nederland is nog weinig bekend. Daarom is besloten om in een onderzoek na te gaan:

1. welke op ziekteverzuimgedrag van werknemers gerichte arbeidsvoorwaardelijke stimulansen op dit moment al genomen worden, in welke mate en bij welk soort arbeidsorganisaties;

2. met welke in- en uitvoeringsproblemen dat gepaard gaat;
3. hoe groot het feitelijke effect op het ziekteverzuim van zulke maatregelen is;
4. welke problemen kunnen optreden bij een (toekomstige) effectmeting van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen.

Het onderhavige onderzoek heeft zich voor wat betreft punt drie - de effecten - beperkt tot de door de werkgever en werknemers gepercipieerde effecten. De ziekteverzuimcijfers zelf zijn geen onderwerp van onderzoek geweest.

1.2 Begripsafbakening

1.2.1 *Arbeidsvoorwaardelijke stimulans*

TERMINOLOGIE

Onder arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, gericht op het ziekteverzuim van werknemers, verstaan we al die maatregelen die de hoogte van het ziekteverzuim van een arbeidsorganisatie bedoelen te beïnvloeden door straffen of beloningen in het vooruitzicht te stellen en die gerelateerd zijn aan de primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden, zowel de individuele als de collectieve.

Voor alle duidelijkheid: er bestaan meer soorten arbeidsvoorwaardelijke stimulansen. Bedrijven hanteren ook arbeidsvoorwaardelijke stimulansen die niet op ziekteverzuimgedrag gericht zijn, maar eerder op functioneren of produktiviteit. Een voorbeeld hiervan is een bonus op het salaris voor werknemers die meer dan gemiddeld presteren.

In onze definitie zijn arbeidsvoorwaardelijke stimulansen weliswaar gericht op het gedrag van de individuele werknemer, maar dat betekent niet dat het verzuim waarop die stimulans gericht is, ook altijd aan het individu gemeten wordt. Soms wordt een beloning of straf door een bedrijf afhankelijk gesteld van het verzuim in een groep, zoals een ploeg, afdeling of vestiging.

In de media is op dit moment de benaming "positieve en negatieve stimulans" gangbaar. Daarnaast wordt dit soort maatregelen ook wel aangeduid als: positieve en negatieve sancties of het belonen van aanwezigheid en het straffen van verzuim.

DOEL VAN DE REGELING

Het beperken van ziekteverzuim is voor bedrijven bijna nooit doel op zich. Het is een van de wegen waarlangs ze een verbetering willen bewerkstelligen in produktiviteit, efficiency en kwaliteit. Daarom zien we vaak dat individugerichte maatregelen ter beperking van het verzuim gekoppeld zijn aan andere maatregelen ter verhoging

van de produktiviteit, efficiency en kwaliteit. Om een voorbeeld te noemen: bij het toekennen van een prestatiebeloning kan verzuim slechts één van de aspecten zijn waarop een werknemer beoordeeld wordt.

In het onderhavige onderzoek hebben we getracht ons te beperken tot dat soort regelingen waarbij het verzuim het belangrijkste criterium, dan wel een van de belangrijkste criteria is voor het toekennen van een beloning of het toepassen van een straf.

VORMGEVING

Stimulansen kunnen zowel positief als negatief zijn. We spreken van positieve stimulansen als maatregelen bedoeld zijn om gewenst gedrag i.c. aanwezigheid te belonen. Negatieve stimulansen zijn er daarentegen op gericht ongewenst gedrag i.c. afwezigheid te bestraffen. Gecombineerde regelingen kunnen ook vóórkomen.

Positieve en negatieve stimulansen kunnen *formeel* zijn vastgelegd, bijvoorbeeld in een bedrijfsreglement of CAO. Er bestaan echter ook *informele vormen* van dit soort stimulansen, waarbij een maatregel wel wordt toegepast, maar niet op schrift is gesteld. In dit onderzoek komen beide vormen aan de orde.

Een arbeidsvoorwaardelijke stimulans kan op talrijke manieren vormgegeven worden. In principe kan met elk aspect van de primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden een koppeling gemaakt worden. Te denken valt aan loon, vrije dagen, vergoedingen, schenkingen en het dienstverband.

Voordat het onderzoek plaatsvond waren ons de volgende vormen van positieve en negatieve stimulansen bekend vanuit de praktijk, de literatuur en een bedrijvenbestand van het NIA:

1. Financiële stimulansen

- het toekennen van een aanwezigheidspremie;
- een winstdeling naar aanwezigheid;
- het inhouden van loon of ziekengeld bij ongeoorloofd verzuim;
- het niet of maar gedeeltelijk verstrekken van een bovenwettelijke aanvulling op de ziektebewaking;
- het uitbetalen van wachtdagen afhankelijk stellen van bijvoorbeeld het zich houden aan de controlevoorschriften (zoals zich op tijd bij de juiste persoon ziek melden en thuis zijn bij controle);
- een prestatiebeloning waarbij aanwezigheid een van de criteria is.

2. Stimulansen gekoppeld aan vakantie-, ADV- of wachtdagen

- het toekennen van extra ADV bij een goede aanwezigheid;
- het laten vervallen van ADV-dagen bij een hoge afwezigheid;
- het uitbetalen van wachtdagen afhankelijk stellen van het verzuimgedrag³.

3. Beloning in natura

- (het verloten van) een vakantiereis bij een goede aanwezigheid;
- weinig verzuim als voorwaarde voor het lidmaatschap van een personeelsvereniging die allerlei extra's biedt;
- cadeaus als cd's, huishoudelijke apparatuur;
- een schenking door de werkgever aan een goed doel bij de afwezigheid van arbeidsongevallen met verzuim.

4. Sancties gekoppeld aan het dienstverband

- het omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband wordt afhankelijk gemaakt van het ziekteverzuimpatroon;
- een ontslagprocedure: waarschuwing en uiteindelijk ontslag bij voortdurend frequent verzuim;
- promotie of demotie wordt expliciet afhankelijk gemaakt van het individuele verzuimpatroon.

Tijdens het onderzoek bleek overigens dat sommige bedrijven ook andere vergoedingen, zoals reis- en telefoonkosten, koffie- en kledinggeld, niet uitbetalen bij verzuim.

BEREKENING

De positieve of negatieve stimulansen die in dit onderzoek onderwerp van studie zijn, hebben altijd een relatie met aanwezigheid of verzuim in een bepaalde periode. De periode waarover de berekening wordt uitgevoerd kan variëren: van bijvoorbeeld een dag (per gewerkte dag wordt een premie toegekend) tot meer dan een jaar (als het verzuim van een werknemer over die periode onder een bepaalde norm ligt, krijgt hij een beloning).

³ Tot 1 maart 1992 was een werkgever formeel verplicht bij ziekte de eerste zes weken minimaal het minimum loon uit te betalen (Burgerlijk Wetboek Art. 1638C). Daarnaast verplichten sommige Bedrijfsverenigingen hun leden-werkgevers om de wachtdagen te herverzekeren (en dus volledig uit te betalen aan hun werknemers). In het geval dat de Bedrijfsvereniging wel wachtdagen kent, verplicht de CAO de werkgever soms tot uitbetalen. Bedrijven die noch door de bedrijfsvereniging, noch door een CAO tot uitbetaling verplicht zijn, staat het vrij wel of niet uit te betalen (behoudens het gestelde in het Burgerlijk Wetboek). De wetgever heeft per 1 maart 1992 door middel van de TAV (Wet Terugdringing Arbeidsongeschiktheidsvolume) de betreffende bepaling van het Burgerlijk Wetboek zodanig aangepast dat het niet uitbetalen van wachtdagen weer mogelijk is geworden.

Het toekennen van de beloning of het toepassen van de straf kan afhankelijk zijn van de *frequentie* van het verzuim, van het *aantal verzuimde dagen*, van het *verzuimpercentage* of van een combinatie van maten. Soms wordt *nulverzuim* (totaal geen verzuim) als eis gesteld.

1.2.2 *Het begrip "ziekteverzuim"*

Tot nu toe hebben we steeds gesproken over arbeidsvoorwaardelijke stimulansen ter beperking van het verzuim, of ziekteverzuim zoals het spraakgebruik wil. Uit de praktijk is echter bekend, dat arbeidsvoorwaardelijke stimulansen vaak gericht zijn op het voorkómen van afwezigheid in het algemeen (zie de koppeling met produktiviteit), dan wel op het voorkómen van verstoring van de produktie. Vandaar dat in dit onderzoek bij elke arbeidsorganisatie is nagegaan welke vormen van afwezigheid tot verzuim gerekend worden en dus onder de werking van de maatregel vallen.

Uit ziekteverzuimonderzoek is bekend, dat bedrijven erg kunnen verschillen in de definitie die ze voor verzuim of ziekteverzuim hanteren.

Bij verschillende vormen van afwezigheid kunnen we denken aan:

1. afwezigheid door ziekte, verkeers- of privé-ongeval;
2. ziekteverzuim ten gevolge van een arbeidsongeval;
3. afwezigheid door zwangerschap;
4. afwezigheid wegens consultatie van of behandeling door de (para)medische of sociale sector;
5. afwezigheid wegens bijzonder verlof, onbetaald verlof, ziekte van gezinsleden, ouderschapsverlof, studieverlof of militaire dienst;
6. ongeoorloofde afwezigheid, waaronder te laat komen.

Duidelijk is, dat niet alle vormen van afwezigheid onder ziekteverzuim vallen, zelfs niet onder verzuim. Het zou dan ook juister geweest zijn om termen als (ziekte-) verzuim te vermijden en alleen te spreken over aan- of afwezigheid. Ter vermijding van mogelijke verwarring en gekunsteldheid is besloten om toch de term (ziekte-) verzuim te gebruiken.

2 Doel, vraagstelling en opzet van het onderzoek

2.1 Doel en vraagstelling van het onderzoek

Doel van het onderzoek was:

1. een overzicht te krijgen van het gebruik van regelingen waarin een relatie wordt gelegd tussen de mate van (ziekte)verzuim en een vorm van arbeidsvoorwaardelijke stimulans;
2. inzicht te krijgen in de problemen die zich bij de in- en uitvoering van dergelijke maatregelen voordoen;
3. inzicht te krijgen in de gepercipieerde effecten van de regelingen;
4. inzicht te krijgen in de mogelijkheid om effecten van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen te meten met behulp van verzuimcijfers.

Dit leidde tot de volgende vraagstellingen:

- a. Welke vormen van arbeidsvoorwaardelijke aanpak van ziekteverzuim komen in Nederland voor?
- b. In welke mate komen genoemde maatregelen voor, in welke frequentie en bij welk soort arbeidsorganisaties?
- c. Welke problemen doen zich voor bij in- en uitvoering van dergelijke regelingen?
- d. Wat zijn de (gepercipieerde) effecten van de maatregelen volgens de arbeidsorganisatie zelf en op welke gegevens is die indruk gebaseerd?
- e. Welke problemen treden op bij effectmeting van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen?

Vraagstelling c is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

- c1. Welk soort problemen hebben zich bij de *invoering* voorgedaan, in welke mate, bij welke groeperingen?
 - Op welke wijze is met deze problemen omgegaan en waarom?
 - Welke aspecten van de (oorspronkelijk) voorgestelde regeling leverden vooral problemen op? Over welke aspecten viel moeilijk te onderhandelen?
- c2. Welke problemen hebben zich bij de *uitvoering* voorgedaan of doen zich nog voor?
 - Welk soort knelpunten, in welke mate, bij welke groeperingen?
 - Op welke wijze is met deze knelpunten omgegaan en waarom? Is erover onderhandeld, met wie, met welk resultaat voor betrokken partijen?

c3. (indien van toepassing) Welke factoren zijn bepalend geweest voor het *beëindigen* van de regeling?

2.2 Methode van onderzoek

Op basis van literatuur, gegevens uit een bedrijvenbestand van het NIA en kennis uit de praktijk werd een lijst samengesteld van mogelijk voorkomende arbeidsvoorwaardelijke stimulansen (zie paragraaf 1.2.1). De keuze welke maatregelen in het onderzoek betrokken moesten worden, was echter enigszins arbitrair, omdat op het moment dat het onderzoek startte nog nauwelijks gegevens beschikbaar waren over het vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen. De gangbare oplossing voor dat probleem, een proef- of pilotonderzoek, was niet goed mogelijk (de eerste resultaten moesten binnen een maand beschikbaar zijn) en zou in ieder geval te kostbaar zijn: vanwege de verwachte geringe verspreiding zou ook in een pilot een grote steekproef benaderd moeten worden.

Uiteindelijk werden op grond van de beschikbare kennis met betrekking tot het vóórkomen in Nederland de volgende acht arbeidsvoorwaardelijke stimulansen geselecteerd waarvan het vóórkomen en de aard van de toepassing werd onderzocht⁴:

- een aanwezigheidspremie;
- een winstdelingsregeling, gebaseerd op de mate van aanwezigheid;
- een bijdrage in een spaarregeling van de werknemer door de werkgever bij weinig of geen verzuim;
- extra ADV-dagen bij weinig of geen verzuim;
- het laten vervallen van ADV-dagen of het inhouden van vakantiedagen bij ziekteverzuim;
- beloning in natura;
- het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband;
- een ontslagprocedure, waarbij een werknemer op grond van verzuim ontslagen wordt.

⁴ De maatregel om geen bovenwettelijke ziekteuitkering (meer) uit te betalen was bij de start van dit project nog niet actueel. Tot op dit moment kennen veel CAO's nog een bepaling, die herverzekering van de bovenwettelijke uitkering verplicht stelt. Uit onderzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid blijkt bijvoorbeeld dat 99% van de werknemers onder de Ziektewet een bovenwettelijke uitkering krijgt. Als gevolg daarvan werd de beleidsrelevantie van deze maatregel door de onderzoekers beperkt geacht en is de maatregel niet in het onderzoek opgenomen.

In een later stadium is hieraan, op verzoek van de begeleidingscommissie, nog een negende arbeidsvoorwaardelijke stimulans toegevoegd, namelijk het niet uitbetalen van wachtdagen voor de Ziektewet aan de werknemer. Het vóórkomen en de toepassing van deze negende maatregel is met behulp van een andere steekproef onderzocht, waardoor de resultaten in hoofdstuk 4 soms apart besproken worden.

Als onderzoeksmethode werd gekozen voor een combinatie van literatuuronderzoek (hoofdstuk 3) en interviews onder bedrijven (hoofdstuk 4 en 5). De verschillende vraagstellingen werden om redenen van efficiency en snelheid gescheiden onderzocht, hetgeen resulteerde in een gefaseerde opzet. De vragen naar het vóórkomen en toepassen van de negen maatregelen (vraagstelling a en b) kwamen in fase 1 aan de orde, de vragen naar in- en uitvoeringsproblemen en de meetbaarheid van de effecten (vraagstelling c en e) in fase 2. De gepercipieerde effecten (vraagstelling d) zijn in beide fasen onderzocht.

De vragen van fase 1 werden geoperationaliseerd in gesloten vragen, die in een telefonisch interview aan respondenten werden voorgelegd. Ten behoeve van fase 2 werd gekozen voor open interviews door inhoudelijk getrainde interviewers. De open interviews zijn eveneens telefonisch afgenomen.

In fase 1 is voor de eerste 8 maatregelen een representatieve steekproef van 1973 werkgevers geïnterviewd over het vóórkomen van de maatregelen. 221 van de bedrijven met arbeidsvoorwaardelijke stimulansen zijn een tweede keer benaderd voor een uitgebreider interview. Van deze 221 hebben 30 bedrijven deelgenomen aan fase 2 en zijn daarbij uitgebreid geïnterviewd over de praktijk van het gebruik van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen. In deze tweede fase is zo mogelijk steeds zowel een werkgeversvertegenwoordiger (hoofd personeelszaken, algemeen directeur) ondervraagd, als een werknemersvertegenwoordiger (bijvoorbeeld lid ondernemingsraad, dienstcommissie of medezeggenschapscommissie).

Om het vóórkomen van de negende maatregel te onderzoeken, is een representatieve steekproef van 1.462 arbeidsorganisaties benaderd. 17 bedrijven en instellingen, die wachtdagen niet of niet volledig uitbetalen, zijn nog eens nader geïnterviewd.

Voor details over de onderzoeksopzet verwijzen we naar de bijlage.

3 Resultaten literatuuronderzoek

Om na te gaan wat in de Nederlandse literatuur al bekend is ten aanzien van de probleemstelling is een literatuuronderzoek uitgevoerd, waarbij de volgende onderzoeksvragen met name centraal stonden:

- Welke vormen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen komen in Nederland voor, in welke mate en bij welk soort arbeidsorganisaties;
- Wat is bekend over de effecten (op verzuim) van de genomen maatregelen.

3.1 Het vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in Nederland

In de literatuur is vrij weinig te vinden over toepassing van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen om het ziekteverzuim van werknemers in Nederland te beïnvloeden.

Smulders (1980) noemt enkele studies uit de jaren '50 en '60 naar de toepassing en afschaffing van wachtdagen (het al dan niet uitbetalen van de eerste twee dagen van een ziektegeval van een werknemer op wie de Ziektewet van toepassing is).

Putten e.a. (1982) geven een groot aantal casebeschrijvingen van ziekteverzuimbeleid van bedrijven. Onder het hoofdstuk "positieve en negatieve sancties" worden onder meer de volgende maatregelen beschreven, zoals die in die periode werden toegepast: aanwezigheidspremie, winstdeling naar aanwezigheid, lidmaatschap van een aantrekkelijke personeelsvereniging op basis van onder andere functioneren (een soort beloning in natura), het al dan niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband op basis van het verzuimpatroon, ontslag bij een hoog verzuim en het al dan niet toepassen van wachtdagen op basis van het verzuimgedrag.

De Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden (DCA) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voert jaarlijks onderzoek naar CAO's uit. In 1988 komen in 32% van de onderzochte ondernemings-CAO's en in 2% van de bedrijfstak-CAO's bepalingen voor over extra beloning op basis van persoonlijk functioneren. In 1990 bevat 18% van de CAO's bepalingen over winstdeling. In hoeverre het (ziekte)verzuim van werknemers een rol speelt bij de voorwaarden voor die extra beloning werd uit de stukken niet duidelijk. Ons onderzoek toont aan dat dat soms het geval is.

Verder citeert DCA onderzoek van de Loontechnische Dienst, eveneens van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, waaruit blijkt dat winstdeling weliswaar op enige schaal voorkomt, maar vaak in de individuele arbeidsovereenkomst geregeld wordt. Ook hier is de rol van ziekteverzuim in de beoordeling niet duidelijk (DCA-bevindingen 1990, DCA, 1991). In hoofdstuk 4 zal echter blijken, dat winstdeling op basis van aanwezigheid wel degelijk in enige omvang voorkomt.

Eind 1991 verscheen een onderzoek van Hay Management Consultants dat het arbeidsvoorwaarden-pakket van 90 bedrijven vergelijkt⁵. Bij navraag bleek het hier om een niet representatieve steekproef te gaan. Van deze groep bedrijven blijkt 45% een of andere maatregel toe te passen in de beloningssfeer waarbij verzuim een rol speelt:

- bij een kwart van de bedrijven worden leidinggevenden onder andere beoordeeld op het verzuim van hun ondergeschikten;
- bij negen bedrijven bepaalt het verzuim mede of een werknemer in aanmerking komt voor salarisverhoging;
- bij acht bedrijven wordt geen of slechts een gedeeltelijke periodiek toegekend als een werknemer in een betreffende jaar een ziektegeval van meer dan twee maanden heeft gekend;
- tweederde van de bedrijven kent een variabele beloningssystematiek; over verzuimperiodes wordt echter door zes bedrijven (= 7%) niet uitgekeerd;
- slechts een enkel bedrijf belooft het achterwege blijven van verzuim.

Een derde van de geïnterviewde ondernemingen gaf aan in de nabije toekomst arbeidsvoorwaardelijke stimulansen te willen gaan toepassen. Negentien bedrijven zouden aanwezigheid willen belonen (met een financiële bonus of vrije dagen), zestien bedrijven voelen meer voor een korting op de bovenwettelijke ziekteverzekering.

In de schilders- en afwerkingsbranche is in opdracht van CAO-partners een meningspeiling gehouden onder 4.000 werkgevers en 4.000 werknemers (Aartman, 1991). Er werd onder andere gevraagd welke maatregelen de bedrijven zouden willen nemen om het verzuim te beperken. In de arbeidsvoorwaardelijke sfeer noemde een kwart van de ondernemingen het ontslaan van veelverzuimers als mogelijkheid.

Het belonen van werknemers met geen of weinig verzuim werd zelfs door 40% van de bedrijven genoemd als mogelijk toe te passen maatregel.

⁵ Financieel Dagblad (15-11-91) *Verzuim beïnvloedt al beloning.*

Medio 1991 heeft de Loontechnische Dienst een onderzoek uitgevoerd onder een niet representatieve steekproef van 508 Nederlandse bedrijven (Loontechnische Dienst 1991). Nagegaan is, welke activiteiten de betreffende bedrijven de laatste twee jaar ontwikkeld hebben om het ziekteverzuim en in instroom in de WAO te doen verminderen (activiteiten ontwikkeld in de periode daarvoor zijn buiten beschouwing gelaten). Daarbij is onder andere de vraag gesteld welke stimulansen voor werknemers de ondervraagde bedrijven hanteren ter voorkoming en beperking van het ziekteverzuim.

24 van de 508 bedrijven (5%) geven aan in de twee voorgaande jaren een of meer stimulansen in de arbeidsvoorwaardelijke sfeer te zijn gaan hanteren:

- 11 bedrijven kennen een gratificatie, winstdeling of premie die onder meer gebaseerd wordt op mate van aanwezigheid of frequentie of duur van het verzuim; bij negen bedrijven wordt het individu als uitgangspunt genomen, één bedrijf relateert de bonus aan de hoogte van het verzuim op bedrijfsniveau;
- bij één bedrijf is de hoogte van het spaarbedrag in het kader van de bedrijfs-spaarregeling gekoppeld aan het aantal gewerkte dagen;
- twee bedrijven stellen salarisverhoging afhankelijk van het verzuim;
- drie bedrijven betalen in sommige gevallen een wachtdag niet uit. Daarbij wordt aangemerkt dat deze maatregel geen, of een duurverlengend effect heeft;
- één bedrijf plaatst werknemers met een hoog verzuim over naar een financieel minder aantrekkelijk dienstrooster;
- één bedrijf kent extra vrije dagen toe bij een periode zonder verzuim. Bij een ander bedrijf is een dergelijk voorstel tijdens de CAO-onderhandelingen door de bonden afgewezen.

In de dagbladers zijn de afgelopen jaren herhaaldelijk voorbeelden van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen beschreven die in de ziekteverzuimliteratuur nog niet terug te vinden zijn. Hoewel krant artikelen niet tot de gangbare bronnen voor een literatuuronderzoek behoren, hebben we in dit geval toch besloten een aantal daarin beschreven cases in dit hoofdstuk op te nemen.

De Volkskrant (13-12-90) meldt bijvoorbeeld het voornemen van de directie van een bedrijf (en het verzet van de vakbonden daartegen) om een bonus in te voeren voor volledige aanwezigheid, ook het opnemen van bijzondere verlofdagen voor huwelijk of bevalling en afwezigheid door doktersbezoek of arbeidsongeval heeft verlies van de bonus tot gevolg.⁶

⁶ De Volkskrant (13-12-1990), *Industriebond kwaad over "bonus tegen ziekmelding"*.

Opvallend is dat sommige bedrijven een *opbouwstelsel* hanteren (hoe meer aanwezig, des te hoger de bonus), terwijl anderen een *afsteking* kennen (elke ziekte-dag of elk ziektegeval vermindert de (kans op) de bonus, of vergroot de kans op de sanctie). Hoewel het resultaat in principe hetzelfde is, lijkt het psychologisch effect verschillend en verwijst het naar verschillende managementstijlen.

Soms is sprake van een *alles-of-niets-regeling*: komt het verzuim boven een bepaalde grens (die grens kan al bij een keer verzuimen of een dag verzuim liggen) dan vervalt het recht op de bonus.

3.2 Het effect van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen

Smulders (1980) concludeert op basis van Amerikaanse en Nederlandse studies uit de jaren 1944 t/m 1966, dat het niet uitbetalen van wachtdagen een verzuimfrequentie-beperkend effect kan hebben. Het lijkt echter dat vooral de frequentie van kortdurende ziektegevallen door dit soort maatregelen daalt. De gemiddelde duur per geval stijgt in sommige gevallen, waardoor het verzuimpercentage (de resultante van frequentie en duur) per saldo niet beïnvloed hoeft te worden. Smulders verklaart dit door te wijzen op de mogelijkheid dat uitstel van verzuim bij lichte aandoeningen plaatsvindt, waardoor op een later tijdstip langere verzuimgevallen met ernstiger aandoeningen ontstaan. Dit gegeven komt overeen met de ervaringen in het eerder genoemde onderzoek van de Loontechnische Dienst: niet uitbetalen van wachtdagen bleek geen, of een duurverlengend effect te hebben.

Smulders beschrijft ook een zevental Amerikaanse studies uit de jaren '70 naar het gebruik van aanwezigheidspremies. In deze studies bleek het gebruik van aanwezigheidspremies (soms op basis van een loterijstelsel) in vier gevallen te leiden tot een lager verzuim, in drie gevallen is het effect afwezig, gering of niet duurzaam.

In het onderzoek van de Loontechnische Dienst (1991) rapporteren 24 van de 508 bedrijven gebruik te zijn gaan maken van stimulansen om het verzuimgedrag van werknemers te beïnvloeden. Gevraagd naar het effect van de stimulansen zeggen 9 van de 24 bedrijven dat werknemers zich minder vaak ziek melden, 5 zien geen effect en 10 kunnen het effect (nog) niet aangeven. Bij 11 van 24 komt het effect overeen met de verwachtingen, bij drie bedrijven is het effect kleiner dan vooraf ingeschat.

Een bedrijf kende tot en met 1984 een regeling, waarbij aan een werknemer per kwartaal dat hij niet verzuimde 4 extra ADV-dagen werden toegekend. Toen de regeling werd afgeschaft, steeg het verzuim niet.

Resultaten van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen (of juist het ontbreken daarvan) worden in de pers uitgebreid beschreven:

- Smits meldt in De Volkskrant het resultaat van een door DSM genomen maatregel: door het invoeren van een verzuimafhankelijke hoeveelheid ADV-dagen (maximaal 25) is het verzuim gedaald van 12% tot 4%⁷. Niet duidelijk is, of de aanwezigheid ook is toegenomen. Extra ADV leidt immers ook tot een grotere afwezigheid, hoewel die afwezigheid, in tegenstelling tot afwezigheid door verzuim, wel voorspelbaar en in te plannen is.
- In Trouw wordt verslag gedaan van een experiment van PTT-post bij het expeditiecentrum in Arnhem. Werknemers konden een vrije dag verdienen door minder te verzuimen door ziekte, buitengewoon verlof en doktersbezoek. Het verzuim daalde van 14,2% tot 13,5%. Tweederde van het personeel kwam voor de bonus in aanmerking.⁸
- Hetzelfde artikel vermeldt een daling van het verzuim met twee à drie procent bij een bedrijf in Valkenswaard. Werknemers kunnen een bonus van f 500,- verdienen als ze een kwartaal lang niet ziek zijn. Bij een, twee of drie ziekmeldingen daalt de bonus naar vierhonderd, driehonderd en honderd gulden.
- Een Tilburgs bedrijf stelde haar werknemers een buitenlandse reis in het vooruitzicht als ze een jaar lang zich niet zouden ziek melden, niet te laat zouden komen en niet te vroeg zouden weggaan. 117 van de 360 vaste werknemers slaagden erin de bonus te behalen. Het bedrijf wilde geen inlichtingen geven over het effect van de maatregel (Trouw, 27-12-90; De Telegraaf)⁹.

Ten aanzien van de Nederlandse situatie is behalve het onderzoek van Smulders uit 1980 geen onderzoek bekend naar de effecten van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen.

Rhodes & Steers (1990) evalueren Amerikaanse studies op gebied van het belonen van aanwezigheid ("positieve reinforcement"), het straffen van verzuim en van de

⁷ Smits, J., in De Volkskrant (5-12-1990), *Ziekteverzuim daalt fors door verlies ADV-dagen*.

⁸ Meijer, J., in Trouw (27-12-1990), *Strijd om ziekteverzuim*; deskundigen verschillen van mening over nut bonus.

⁹ Weerdenburg, P., in De Telegraaf (8-1-1991), *Ziekteverzuim ondanks bonus amper gedaald*.

zogenaamde "negatieve reinforcement" (het weglaten van een onwenselijk maatregel in geval gewenst gedrag vertoond wordt. Een voorbeeld van het laatste is het niet meer hoeven klokken als de afwezigheid laag is).

Het gaat in de evaluatie van Rhodes en Steers overigens niet alleen om arbeidsvoorwaardelijke stimulansen. Bovendien kan niet zonder meer worden aangenomen dat onderzoeksresultaten uit het buitenland rechtstreeks te vertalen zijn naar de Nederlandse situatie. De volgende resultaten presenteren we dan ook met enig voorbehoud voor wat betreft de toepasbaarheid in Nederland:

Betreffende het *effect van het belonen van aanwezigheid* concluderen Rhodes en Steers het volgende:

- het bestaande onderzoek wijst op een *positief effect* van dit soort maatregelen. De verrichte studies vertonen echter een aantal tekortkomingen. De vraag naar de causaliteit wordt niet afdoende beantwoord, dat wil zeggen: het effect is mogelijk (deels) aan andere zaken toe te schrijven;
- de bestaande onderzoeken kijken alleen naar effecten op de korte termijn, of het effect op de langere termijn stabiel blijft is de vraag;
- ook wordt geen kosten-baten-afweging gemaakt.

Hun conclusies met betrekking tot het *effect van het straffen van verzuim* luiden:

- het effect van het straffen van verzuim wordt door werkgevers hoog ingeschat;
- dergelijke maatregelen worden dan ook op grote schaal toegepast en komen in meer verschijningsvormen voor dan het belonen van aanwezigheid;
- er is echter weinig onderzoeksmateriaal dat de mening van de Amerikaanse werkgevers ondersteunt, *het effect is dubieus*;
- op de onderzochte studies is nog meer aan te merken dan op de studies naar beloning. Ook hier moet beter gekeken worden naar causaliteit en lange-termijn-effecten en dienen kosten-baten-analyse verricht te worden;
- bovendien is er nog te weinig bekend over het meest geschikte ontwerp van de toe te passen straffen: de timing, hoogte, het schema (de opeenvolging van maatregelen), de rechtvaardigheid van de maatregel en het belang van de straf voor de individuele werknemer.

Gemengde systemen, zowel straffen als belonen, lijken het meest effectief, hoewel te weinig studies beschikbaar zijn om betrouwbare uitspraken te kunnen doen. In alle vijf betrokken onderzoeken wordt een positief effect gerapporteerd, dat ook op de

iets langere termijn (tien maanden tot twee en een half jaar) bleef bestaan. Twee onderzoeken melden bovendien een positief kosten-baten-effect.

Rhodes & Steers adviseren om bij het beoordelen van effecten van belonen van aanwezigheid en straffen van verzuim aan de volgende vragen aandacht te besteden:

- *Voelen de werknemers de consequenties van de sanctie of beloning voldoende, dat wil zeggen; waarderen ze de beloning, en zijn ze geneigd de straf te vermijden?* Rhodes & Steers geven de aanbeveling om werknemers bij het opstellen van een dergelijke maatregel te betrekken om aan deze voorwaarden te voldoen;
- *Zijn er geen factoren die afwezigheid belonen?* De auteurs zien onder andere betaalde ziekte-dagen als beloning van verzuim;
- *Zijn de criteria voor het toepassen van de beloning of straf realistisch en gelden ze voor alle werknemers?* Deze voorwaarden zijn van belang voor de acceptatie van de regeling door alle werknemers.

De auteurs achten het van belang dat de organisatie goed op de hoogte wordt gebracht en op de hoogte wordt gehouden over het gebruik en de consequenties van de maatregel. Ze raden aan speciale informatie-bijeenkomsten te beleggen bij invoering. Werknemers zouden de regeling ook persoonlijk op papier dienen te ontvangen en moeten tekenen voor ontvangst. Er zou feedback gegeven moeten worden over de maatregel, zoals de invloed op het verzuim en het aantal malen dat een beloning is gegeven of een sanctie toegepast. Een evaluatie van de maatregel zou ingebouwd moeten worden: verandert het gedrag van werknemers in de gewenste richting en valt de kosten-baten-analyse positief uit?

3.3 Conclusies

Uit de beschikbare bronnen blijkt, dat arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in het Nederlandse bedrijfsleven wel gebruikt worden, hoewel onduidelijk is op welke schaal. Ook lijken veel ondernemingen het voornemen te hebben arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in te voeren.

Als vormen van stimulansen worden genoemd: een vakantiereis bij volledige aanwezigheid gedurende een jaar; een bijdrage in de spaarregeling, waarbij de grootte van het bedrag afhankelijk is van de mate van aanwezigheid; een premie, gratificatie of winstdeling, waarvan de hoogte afhankelijk is van de hoogte van het verzuim (en waarbij meestal het verzuim van het individu als uitgangspunt genomen wordt, maar soms ook dat van het bedrijf); extra vrije dagen bij weinig verzuim; werknemers die na een jaar met weinig verzuim extra ADV-dagen krijgen toegekend; het toekennen

van salarisverhoging, afhankelijk van de hoogte van het verzuim; het niet, of niet altijd uitbetalen van wachtdagen; korting op de bovenwettelijke ziektewet-uitkering; het niet uitbetalen van het variabele deel van het loon; het ontslaan van veelverzuimers; het beoordelen van leidinggevendenden op basis van het verzuim van hun ondergeschikten.

De effecten van de beschreven arbeidsvoorwaardelijke stimulansen blijven in de literatuur in veel gevallen onduidelijk:

- uit de literatuur blijkt niet dat het uitbetalen van wachtdagen veel effect heeft op het verzuimvolume. Het aantal waarnemingen is overigens klein en enigszins gedateerd;
- als er al een positief effect gemeld wordt, is vaak niet goed omschreven wat dat effect betekent. Zo wordt soms alleen de verzuimfrequentie vermeld en niet het verzuimpercentage. In andere gevallen rapporteert men een daling van het verzuim, maar geeft niet aan of de aanwezigheid gestegen is (bijvoorbeeld bij het toekennen van extra vrije tijd);
- er is geen zicht op lange-termijn-effecten;
- een kosten-batenafweging ontbreekt.
- de studie van Rhodes en Steers duidt erop dat gemengde systemen die het straffen van verzuim en het belonen van aanwezigheid combineren, het meeste effect hebben. Zij laten zien dat aan het ontwerp van een maatregel veel aandacht besteed moet worden, omdat dat in veel gevallen bepalend zal zijn voor het effect.

Aangezien het een Amerikaanse studie betreft, moet we enig voorbehoud maken bij de vertaalbaarheid naar de Nederlandse situatie.

4 Het vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen

4.1 Inleiding

Het literatuuronderzoek maakt duidelijk dat in Nederland weliswaar (recent) onderzoek gedaan is naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, maar dat van een systematisch onderzoek naar de omvang van het verschijnsel geen sprake is. Dientengevolge is er weinig bekend over de mate waarin arbeidsvoorwaardelijke stimulansen al een plaats verworven hebben in het Nederlandse bedrijfsleven en het soort arbeidsorganisaties (branche, grootte) waarin ze worden toegepast.

Om daar meer inzicht in te krijgen zijn twee, naar grootte, branche en regio representatieve steekproeven getrokken uit de populatie van Nederlandse bedrijven:

- a) een steekproef van 3.045 bedrijven ten behoeve van interviews over de maatregelen 'aanwezigheidspremie', 'winstdeling', 'spaarregeling', 'extra ADV', 'laten vervallen ADV-dagen', 'beloning in natura', 'vast dienstverband' en 'ontslag' (soms aangeduid als: *de eerste acht*);
- b) een steekproef van 2.812 bedrijven ten behoeve van het onderzoek naar de wijze waarop wordt omgegaan met het uitbetalen van de wachtdagen (ook wel aangeduid als *maatregel 9*).

De respons bedroeg respectievelijk 65% (1.973 bedrijven, in juni ondervraagd) en 52% (1.462 bedrijven, in juli geïnterviewd). Om met behulp van de steekproef uitspraken te kunnen doen over de populatie was het nodig de uitkomsten te herwegen naar de populatie.

In dit hoofdstuk zijn de scores derhalve gewogen (vermenigvuldigd) met een zodanig getal dat daardoor de juiste 'gewichtverhouding' voor wat betreft grootte, branche en regio hersteld wordt en de gepresenteerde percentages opgevat mogen worden als populatieschattingen.

4.2 Arbeidsvoorwaardelijke stimulansen: mate van toepassing

4.2.1 Maatregel 1 t/m 8

Uiteindelijk bleken 547 arbeidsorganisaties in totaal 814 keer bevestigend te antwoorden op vragen naar het al dan niet toepassen van de volgende acht stimulan-

sen: 'aanwezigheidspremie', 'winstdeling', 'spaarregeling', 'extra ADV', 'laten vervallen ADV-dagen', 'beloning in natura', 'vast dienstverband' en 'ontslag'. Vertaald naar de populatie betekent dit dat in ruim 58.000 Nederlandse bedrijven (21%) zo'n 84.000 maatregelen gehanteerd worden. Tabel 4.1 laat zien hoe de verdeling naar branche en grootteklasse eruit ziet.

Het meest komen maatregelen voor bij bedrijven uit de industrie en de overige dienstverlening met meer dan 100 werknemers. Het minst treffen we dit soort maatregelen aan bij kleine bouwbedrijven en kleine instellingen uit de kwartaire sector.

Samengevat komen de eerste acht arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in de volgende mate voor:

- minder dan 1 op de 5 keer bij kleine bedrijven, uitgezonderd de handel/horeca;
- tussen 1 op de 5 en 1 op de 3 keer bij de middelgrote en grote bouwbedrijven en kwartaire instellingen, bij bedrijven uit de handel/horeca met minder dan 100 werknemers en bij de middelgrote bedrijven uit de sector 'Overige Dienstverlening';
- vaker dan 1 op de 3 keer bij de grote bedrijven uit de sectoren 'Handel/Horeca' en 'Overige Dienstverlening' en bij industriële bedrijven met meer dan 10 werknemers.

Tabel 4.1 *Percentage bedrijven met een of meer van de eerste acht arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, uitgesplitst naar branche en grootte*

Branche	aantal werknemers				aantal bedrijven met stimulans 1-8
	2-9	10-99	100+	Totaal	
Industrie	20	47	46	26	6.940
Bouw	13	17	50	15	3.680
Handel/Horeca	21	43	21	23	34.370
Overige Dienstverlening	16	25	34	18	10.410
Kwartaire sector	16	18	33	18	2.720
Totaal	19	34	36	21	58.120

Industrie : SBI-code 2,3
 Bouw : SBI-code 5
 Handel/Horeca : SBI-code 6

Overige Dienstverlening : SBI-code 7,8,98
 Kwartaire sector : SBI-code 90 t/m 97

In paragraaf 4.3 laten we zien dat de totaalpercentages van tabel 4.1 fors beïnvloed worden door het hoge percentage bedrijven dat ofwel een tijdelijk dienstverband

niet omzet in een vaste aanstelling en/of werknemers op grond van verzuim ontslaat (stimulans 7 en 8). Beide zijn echter maatregelen waarvan de toepassing in eerste instantie alleen leidt tot het vertrek van (hoogverzuimende) werknemers uit het bedrijf. Onduidelijk is welke stimulans daarvan uitgaat op (het verzuimgedrag van) de achterblijvers.

Wanneer we deze twee maatregelen uit de tellingen verwijderen, ontstaat een ander beeld van de verspreiding (tabel 4.2). Ruwweg halveert dan het aantal bedrijven met een of meer van de resterende zes arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, terwijl de daling bij de middelgrote en grote bedrijven zelfs zeer fors te noemen valt.

De verschillen tussen branches en grootteklassen voor wat betreft de mate van vóórkomen verdwijnen (daardoor) grotendeels, al blijft de 'rangorde' min of meer intact. Zo valt uit tabel 4.2 op te maken dat gemiddeld 1 op de 11 kleine bedrijven een arbeidsvoorwaardelijke maatregel kent en dat die verhouding voor de grotere en grote bedrijven respectievelijk 1:9 en 1:8 is.

Kijkend naar de branches zien we eveneens geringe(re) verschillen. 't Minst komen arbeidsvoorwaardelijke stimulansen voor in de Overige Dienstverlening (1:14). Op korte afstand volgen de Kwartaire sector (1:12), de Bouw (1:11) en de Handel/Horeca (1:10), terwijl zulke maatregelen nog 't meest toegepast worden in de Industrie (1:9).

Tabel 4.2 Percentage bedrijven met een of meer van de eerste zes arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, uitgesplitst naar branche en grootte

Branche	aantal werknemers				aantal bedrijven met stimulans 1-6
	2-9	10-99	100+	Totaal	
Industrie	9	13	15	11	2.970
Bouw	7	12	18	9	2.200
Handel/Horeca	10	11	7	10	15.870
Overige Dienstverlening	7	7	7	7	4.070
Kwartaire sector	6	12	9	8	1.210
Totaal	9	11	12	10	26.320

Industrie : SBI-code 2,3
 Bouw : SBI-code 5
 Handel/Horeca : SBI-code 6

Overige Dienstverlening : SBI-code 7,8,98
 Kwartaire sector : SBI-code 90 t/m 97

4.2.2 Maatregel 9

In 91% van de Nederlandse bedrijven is de Ziektewet van toepassing. Alleen in de kwartaire sector (ambtenaren vallen niet onder de Ziektewet) is dat overeenkomstig de verwachting iets lager: 84%.

De wijze waarop deze bedrijven de twee wachtdagen die de Ziektewet kent, uitbetalen is weergegeven in tabel 4.3, waarin zowel de uitsplitsing naar branche als naar grootteklasse is weergegeven.

Van de bedrijven, waar de Ziektewet van toepassing is, betaalt 85% beide wachtdagen altijd uit. Gelet op de branche ligt dat het hoogst in de Industrie (93%), het laagst in de sector Overige Dienstverlening (74%). Qua grootte zijn het vooral de 100+-bedrijven die beide wachtdagen altijd uitbetalen (95%).

Tabel 4.3 Wijze van uitbetaling wachtdagen, in procenten (excl. 'weet niet')

Branche/grootte	Worden beide wachtdagen uitbetaald?			
	ja, altijd	nee, nooit	1e dag niet	soms wel, soms niet
Industrie	93	3	1	-
Bouw	87	4	2	1
Handel/Horeca	87	2	6	3
Overige Dienstverlening	74	11	1	1
Kwartaire sector	87	6	-	-
< 10 werknemers	83	5	3	3
10-99 werknemers	89	4	5	1
100+ werknemers	95	1	2	2
Totaal	85 (1239)*	4 (49)	3 (33)	2 (21)

* tussen haakjes het absolute aantal bedrijven in de steekproef

4.3 Het vóórkomen van de afzonderlijke arbeidsvoorwaardelijke stimulan- sen

In de vorige paragraaf wordt weliswaar beschreven hoeveel arbeidsvoorwaardelijke maatregelen in totaal worden toegepast in het Nederlandse bedrijfsleven maar wordt nauwelijks iets gezegd over de mate waarin de afzonderlijke stimulan-
sen vóórkomen. Tabel 4.4 laat zien dat er op dat punt grote verschillen zijn.

Uit de kolom 'Totaal' blijkt dat maatregelen, die alleen als sanctie worden toegepast, i.c. het laten vervallen van ADV-dagen, het niet in vaste dienst nemen, ontslag

en het niet of niet geheel uitbetalen van wachtdagen, verreweg het meest gebruikt worden:

- in 9,8% van de Nederlandse bedrijven worden wachtdagen niet of niet geheel uitbetaald;
- een ontslagprocedure op grond van frequent verzuim komt bij 9,7% (\pm 26.850 bedrijven) voor;
- het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband gebeurt bij 8,2% van de arbeidsorganisaties (\pm 22.800);
- bij 3,2% van het Nederlandse bedrijfsleven (\pm 8.800) vervallen ADV-dagen of worden vakantiedagen ingehouden bij verzuim.

Het minst frequent wordt de spaarregeling genoemd (\pm 870 organisaties). In feite komt deze regeling alleen in de sector Overige Dienstverlening op enige schaal voor.

Tabel 4.4 *Vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen naar grootteklasse; in procenten per grootteklasse*

Stimulans	aantal werknemers				aantal bedrijven per maatregel	
	2-9	10-99	100+	Totaal		
aanwezigheidspremie	2.9	1.5	1.9	2.7	7.340	(30)*
winstdeling	1.6	3.7	1.8	2.0	5.420	(57)
spaarregeling	0.4	0.1	0.6	0.3	870	(8)
extra ADV	1.5	0.2	0.1	1.3	3.510	(10)
vervallen ADV	2.4	6.7	8.6	3.2	8.870	(112)
beloning in natura	2.7	1.0	0.0	2.4	6.650	(15)
vast dienstverband	5.8	18.3	25.9	8.2	22.830	(319)
ontslagprocedure	8.7	13.2	19.9	9.7	26.800	(263)
wachtdagen	10.0	9.0	5.1	9.8	24.750	(103)

* tussen haakjes wordt het absolute aantal bedrijven in de steekproef weergegeven

Verder valt op dat:

- maatregelen als 'aanwezigheidspremie', 'extra ADV' en 'beloning in natura' relatief vaker voorkomen bij de kleinste bedrijven;
- winstdeling vooral bij middelgrote bedrijven voorkomt;
- de zojuist genoemde negatieve stimulansen, i.c. 'vervallen van ADV-dagen', 'het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband', en 'ontslagprocedure', vooral vóórkomen bij grotere en grote bedrijven en minder vaak bij de kleine(re);

- het omgekeerde van toepassing is op de wachtdagenmaatregel: het niet of niet volledig uitbetalen van de wachtdagen komt bij kleine en middelgrote ondernemingen ongeveer twee keer zo vaak voor als bij de grote.

Overigens passen de meeste bedrijven hooguit een van de eerste acht stimulansen toe:

- 79% past geen van deze maatregelen toe;
- 15% hanteert één maatregel;
- 4% hanteert twee maatregelen;
- 2% hanteert drie of vier maatregelen.

Bij bedrijven, die meer dan 1 maatregel kennen, ligt het accent vaak op de negatieve stimulansen. Onder de 66 (van de 221) bedrijven uit fase 1, die aangaven 2 maatregelen te hanteren, waren er 41 (=62%) met de combinatie 'geen vast dienstverband' en 'ontslag'.

Bij nog eens 10 behoorde één van deze maatregelen tot het tweetal.

Een zelfde beeld deed zich voor bij de 11 bedrijven met 3 maatregelen. Acht daarvan hanteerden beide negatieve prikkels.

Tabel 4.5 *Vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen naar branche; in procenten per branche*

Stimulans	branche						aantal bedrijven	
	I	B	HH	OD	K	Totaal		
aanwezigheidspremie	1.4	1.7	4.3	0.0	0.0	2.7	7.340	(30)*
winstdeling	4.3	2.4	1.4	2.0	2.5	2.0	5.420	(57)
spaarregeling	0.1	0.2	0.0	1.4	0.0	0.3	870	(8)
extra ADV	2.6	0.1	1.8	0.0	0.6	1.3	3.510	(10)
vervallen ADV	4.2	5.5	2.8	2.7	3.8	3.2	8.880	(112)
beloning in natura	0.4	0.7	2.9	2.9	1.6	2.4	6.650	(15)
vast dienstverband	15.1	4.3	7.5	8.6	9.0	8.2	22.830	(319)
ontslagprocedure	13.3	6.6	10.2	9.0	5.8	9.7	26.800	(263)
wachtdagen	4.6	6.7	10.6	12.2	6.0	9.8	24.750	(103)

I = industrie, B = bouw, HH = handel en horeca, OD = overige dienstverlening, K = kwartaire sector

* tussen haakjes het absolute aantal bedrijven in de steekproef

Kijken we naar de verspreiding over de branches (tabel 4.5) dan valt op dat:

- de aanwezigheidspremie vooral in de Handel/Horeca gebruikt wordt;

- 'winstdeling', 'extra ADV-dagen', 'vast dienstverband' en 'ontslagprocedure' het meest in de Industrie toegepast worden;
- de spaarregeling buiten de Overige Dienstverlening nauwelijks voorkomt;
- beloning in natura weinig voorkomt in de Industrie en de Bouw
- het laten vervallen van ADV-dagen 't meest voorkomt in de Bouw
- het niet automatisch doorbetalen van de wachtdagen vooral voorkomt in de Handel/Horeca en de Overige Dienstverlening.

Ten aanzien van de wachtdagen geeft tabel 4.3 de feitelijke situatie weer. De tabel bevat echter geen informatie over het percentage bedrijven dat de uitbetaling van de wachtdagen zou kunnen hanteren als arbeidsvoorwaardelijke stimulans.

Om dat te achterhalen is aan alle bedrijven, die beide wachtdagen altijd uitbetalen, gevraagd of de regels van de bedrijfsvereniging het toelieten om wachtdagen niet uit te betalen. De resultaten staan in tabel 4.6.

Ongeveer een derde antwoordt dat de regels van de bedrijfsvereniging het onmogelijk maken om de wachtdagen niet uit te betalen en een ongeveer even grote groep meent dat dat wel mogelijk is.

Tabel 4.6 Regels van bedrijfsvereniging m.b.t. uitbetalen wachtdagen volgens bedrijven die wél uitbetalen; in procenten

Branche/grootte	Mogelijk om wachtdagen niet uit te betalen?		
	nee, onmogelijk	ja, zou kunnen	weet niet
Industrie	41	35	24
Bouw	57	20	23
Handel/Horeca	22	39	39
Overige Dienstverlening	45	27	28
Kwartaire sector	42	23	35
<10 werknemers	29	34	37
10-99 werknemers	45	32	21
100+ werknemers	66	19	15
Totaal	33	34	34

Combineren we de gegevens van tabel 4.3 en 4.6, dan zou 34% van de 85% (= 29%) van de bedrijven die de wachtdagen altijd uitbetalen dat in principe niet hoeven te doen.

We hebben echter de indruk dat de respondenten niet altijd goed op de hoogte zijn van de situatie in hun bedrijf met betrekking tot de wachtdagenregeling. Ten eerste

is de groep 'weet niet' vrij groot en ten tweede bleek in een later stadium van het onderzoek dat in een aantal gevallen het in eerste instantie gegeven antwoord over het al dan niet uitbetalen van wachtdagen niet juist was. De resultaten dienen derhalve met enige reserve bekeken te worden. We kunnen niet uitsluiten dat de uitkomsten m.b.t. de wachtdagen een substantiële vertekening bevatten.

4.4 Conclusies

Een kwantitatieve vergelijking van de uitkomsten in dit hoofdstuk met die uit het literatuuronderzoek stuit op problemen. Zo is het LTD-onderzoek uitgevoerd onder een niet-representatieve steekproef en richt het onderzoek van Hay Management Consultants zich op andere variabelen. Een vergelijking van aantallen en percentages is derhalve niet mogelijk.

Een inhoudelijke vergelijking levert nauwelijks verschillen op. Wij hebben in de literatuur bijvoorbeeld geen arbeidsvoorwaardelijke stimulansen aangetroffen die niet in dit onderzoek aan de orde zijn geweest. Nagenoeg hetzelfde kan gezegd worden over de wijze van uitvoering van arbeidsvoorwaardelijke maatregelen: het literatuuronderzoek heeft geen totaal nieuwe uitvoeringsvarianten opgeleverd, zodat de conclusie gewettigd is dat dit onderzoek een zeer groot gedeelte van de in de praktijk voorkomende arbeidsvoorwaardelijke stimulansen bestrijkt.

Het niet uitbetalen van wachtdagen komt voor bij 10% van de bedrijven, waarvoor de Ziektewet geldt. Deze maatregel wordt naar verhouding meer in het midden- en kleinbedrijf toegepast en in de branches Handel/Horeca en Overige Dienstverlening.

Gemiddeld past 21% van de Nederlandse bedrijven minstens een van acht overige arbeidsvoorwaardelijke stimulansen toe, waarbij er behoorlijke verschillen bestaan tussen bedrijven van verschillende grootte. Genoemde maatregelen komen voor bij 19% van de kleine bedrijven, bij 34% van de middelgrote en bij 36% van de grote bedrijven. (Tabel 4.1).

Kijken we echter naar het soort maatregel, dan blijkt dat het leeuwedeel van die 21% voor rekening komt van twee maatregelen: het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband en ontslag. Beide maatregelen berusten echter op het verwijderen van (hoogverzuimende) werknemers uit het bedrijf en worden daardoor mogelijk minder gezien als stimulansen voor zittende werknemers om hun verzuimgedrag te wijzigen.

Kijken we derhalve naar het vóórkomen van de overige stimulansen, dan wordt het percentage bedrijven met arbeidsvoorwaardelijke stimulansen teruggebracht naar zo'n 10% en blijken de verschillen tussen branches en grootteklassen aanzienlijk kleiner. Ongeveer 9% van de kleine, 11% van de middelgrote en 12% van de grote bedrijven hanteert een of meer van de volgende stimulansen: aanwezigheidspremie, winstdeling, spaarregeling, extra ADV-dagen, vervallen van ADV-dagen, beloning in natura. Tussen branches varieert de mate van toepassing van 7% in de Overige Dienstverlening tot 11% in de Industrie (tabel 4.2).

Toch is zelfs een percentage van 10% een hoge schatting. In het volgende hoofdstuk zal blijken, dat sommige maatregelen door betrokkenen zelf nauwelijks gezien worden als een op verzuim gerichte stimulans die op initiatief van het bedrijf genomen wordt, maar eerder als 'normale betaling' (winstdeling) of 'CAO-afspraken' (laten vervallen ADV).

Kortom, hoewel de hier gepresenteerde cijfers een betrouwbare schatting vormen van de mate waarin de verschillende maatregelen vóórkomen, is het niet zo dat daarmee ook het aantal of percentage bedrijven bekend is dat (bewust) verzuimgerichte, arbeidsvoorwaardelijke stimulansen kent. Dat percentage ligt zeker lager. Het is echter onbekend hoeveel.

5 Uitvoering en gepercipieerd effect van negen arbeidsvoorwaardelijke stimulansen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt per onderzochte maatregel zowel een beschrijving gegeven van de uitkomsten van de interviews van fase 1 als die van fase 2. Sommige uitkomsten zijn gebaseerd op gegevens van een groter aantal arbeidsorganisaties (fase 1: $221 + 17 = 238$), sommige op die van een kleiner aantal interviews (fase 2: interviews met 30 bedrijven over maatregel 1 t/m 8, interviews met 17 bedrijven over het niet uitbetalen van wachtdagen). De details van de onderzoeksopzet zijn te vinden in de bijlage.

Helaas bleek het niet mogelijk een bedrijf met een spaarregeling op basis van aanwezigheid nader te interviewen. De bedrijven die in fase 1 hadden aangegeven een dergelijke stimulans toe te passen, gaven op één na geen toestemming voor een interview. Het enige overgebleven bedrijf bleek bij nader inzien toch geen spaarregeling toe te passen. Dat betekent niet dat deze stimulans niet toegepast zou worden. Ook de Loontechnische Dienst rapporteert in haar onderzoek van 1991 het bestaan van deze maatregel bij één van de 508 geïnterviewde bedrijven. In dit hoofdstuk laten we de spaarregeling als arbeidsvoorwaardelijke stimulans verder buiten beschouwing.

Bedrijven die meer dan één arbeidsvoorwaardelijke stimulans hanteerden, zijn over maximaal twee maatregelen geïnterviewd. Per bedrijf is maximaal één werkgeversvertegenwoordiger en één werknemersvertegenwoordiger geïnterviewd. Mening van werkgevers en werknemers zijn alleen afzonderlijk weergegeven als daartoe aanleiding was (dat wil zeggen: verschil van mening).

5.2 Context van verzuimmaatregelen

Voorafgaand aan de beschrijving per maatregel geven we een indruk van de context waarin deze maatregelen functioneren. Alle gegevens in deze paragraaf zijn gebaseerd op interviews met een steekproef van 221 bedrijven in fase 1. De gegevens

zijn niet herwogen naar de populatie en dus niet zonder meer representatief, maar wel indicatief voor de situatie in de Nederlandse bedrijven. Voor het (kunnen) verwerven van een bonus, zoals een aanwezigheidspremie, winstdeling, spaarrekening, extra ADV-dagen of een beloning in natura, of het ontvangen van een 'straf' (laten vervallen ADV, geen vast dienstverband, ontslag) maakt het bijvoorbeeld nogal uit wat bedrijven onder verzuim verstaan en in hoeverre ze over een nauwkeurige (verzuim)registratie beschikken. Verder is het voor de interpretatie van belang te weten welke activiteiten en maatregelen bedrijven nog meer kennen in het kader van een verzuimbeleid.

5.2.1 Definitie van verzuim

Omdat onder verzuim veel kan worden verstaan, vroegen we van zeven aspecten of die meetelden als verzuim. De antwoorden staan in tabel 5.1.

Tabel 5.1 Percentage bedrijven dat aspect tot verzuim rekent (n= 221)

Telt als verzuim?	% ja	Aantal bedrijven
- geregeld doktersbezoek	36	79
- zwangerschapsverlof	26	57
- bijzonder verlof	11	25
- geregeld te laat komen	67	147
- ziekteverzuim in de zin der wet	76	168
- verzuim door arbeidsongeval	43	94
- alle vormen van afwezigheid	20	45

Duidelijke koplopers zijn 'ziekteverzuim in de zin der wet' en 'geregeld te laat komen', terwijl verloven als zwangerschaps- en bijzonder verlof meestal niet tot verzuim gerekend worden.

Het lijkt vreemd dat niet alle bedrijven "echt" ziekteverzuim onder de werking van een arbeidsvoorwaardelijke maatregel laten vallen. In de case-beschrijvingen zal echter blijken dat sommige bedrijven hun stimulansen juist richten op die vormen van afwezigheid die zij als minder terecht beschouwen. Afwezigheid die het gevolg is van "echte" ziekte, die aantoonbaar is, vinden zij wel legitiem.

Er is overigens een duidelijke samenhang tussen de verschillende aspecten: soms beschouwen bedrijven alleen ziekteverzuim in de zin der wet en geregeld te laat komen als verzuim, terwijl andere bedrijven ook andere aspecten tot verzuim rekenen en dus een bredere definitie hanteren. Kennelijk is er sprake van verschillende opvattingen over wat als verzuim beschouwd moet worden.

Tabel 5.2 *Percentage bedrijven en aantal aspecten dat meetelt als verzuim (n=221)*

Aantal aspecten dat meetelt	% bedrijven
- 7 aspecten	2
- 6 aspecten	1
- 5 aspecten	10
- 4 aspecten	16
- 3 aspecten	28
- 2 aspecten	25
- 1 aspect	13

Om daar enig zicht op te krijgen hebben we per bedrijf het aantal 'verzuim-aspecten' bij elkaar geteld. De verdeling van deze schaal in onze steekproef is in tabel 5.2 weergegeven.

Bijna 30% van de bedrijven rekent minstens vier van de genoemde zeven aspecten in het kader van hun arbeidsvoorwaardelijke stimulansen tot verzuim, waarbij grote(re) bedrijven gemiddeld een 'bredere' definitie van verzuim hanteren dan kleine(re) bedrijven. De kleinste bedrijven rekenen gemiddeld 2,5 aspecten tot verzuim. Voor de middelgrote en grote organisaties is dat respectievelijk 2,7 en 2,9. Daarnaast bestaan ook meer specifieke verschillen: kleinere bedrijven vinden 'bijzonder verlof' en 'geregeld te laat komen' vaker verzuim dan grotere bedrijven; grote bedrijven zien 'zwangerschapsverlof', 'verzuim door arbeidsongeval' en 'ziekteverzuim in de zin der wet' vaker als verzuim dan kleinere bedrijven.

Tegelijkertijd zijn er enige verschillen te constateren, die samenhangen met het soort maatregel dat men hanteert om ziekteverzuim te verlagen (tabel 5.3). De meest uitgebreide opvatting wordt namelijk gehanteerd door bedrijven die (ook) de aanwezigheidspremie en het niet in vast dienst nemen als maatregel toepassen, terwijl vooral bedrijven, die een winstdeling kennen, van een 'smalle' definitie uitgaan.

Tabel 5.3 Gemiddeld aantal aspecten naar maatregel en bedrijfsgrootte (n=221)

Soort maatregel	Gemiddeld aantal aspecten			Aantal bedrijven
	Totaal aantal aspecten	Aantal aspecten bij bedrijven tot 100 werknemers	Aantal aspecten bij 100+ bedrijven	
- aanwezigheidspremie	3,2	3,0	3,3	11
- winstdelingsregeling	2,2	2,1	2,4	22
- spaarregeling	-	(n=1)	-	1
- extra ADV-dagen	2,9	2,9	-	8
- vervallen ADV-dagen	2,6	2,0	2,9	38
- beloning in natura	2,4	2,1	(n=2)	9
- geen vast dienstverband	3,0	2,7	3,3	145
- ontslagprocedure	2,8	2,7	2,9	95

5.2.2 Overige verzuimactiviteiten

Van vijf zaken gingen wij na of de bedrijven die kennen (tabel 5.4).

Tabel 5.4 Percentage bedrijven in steekproef dat activiteit kent (n=221)

Activiteit	% bedrijven
- sociaal medisch team	33
- speciale ziekmeldingsprocedure	43
- bedrijfsfitness	3
- bedrijfsalcoholbeleid	12
- voeren van verzuimgesprekken met medewerkers	78

Op het eerste gezicht voert ruim drie kwart van alle bedrijven uit de steekproef verzuimgesprekken met medewerkers, kent bijna de helft een speciale ziekmeldingsprocedure en heeft een derde daarnaast de beschikking over een sociaal medisch team.

Bij nader inzien is er echter een groot verschil tussen grote en kleinere bedrijven voor wat betreft het vóórkomen van deze zaken (tabel 5.5). Bij bedrijven met minder dan 100 werknemers komen eigenlijk alleen verzuimgesprekken op enige schaal voor, de overige zaken weinig of niet. Het zijn met name de grote bedrijven die relatief veel van die activiteiten tonen, terwijl er tevens sprake is van enige samenhang tussen zulke activiteiten en het toepassen van arbeidsvoorwaardelijke maatregelen: hoe meer maatregelen bedrijven toepassen des te vaker kent men ook een speciale meldingsprocedure, bedrijfsalcoholbeleid of voert men verzuimgesprekken met medewerkers.

Tabel 5.5 Percentage bedrijven in steekproef, dat activiteit kent, naar grootte (n=221)

Activiteit	% bedrijven	
	< 100	≥ 100
- sociaal medisch team	6	56
- speciale ziekmeldingsprocedure	28	56
- bedrijfsfitness	0	5
- bedrijfsalcoholbeleid	7	17
- het voeren van verzuimgesprekken met medewerkers	65	89

Ziekmelding door werknemers gebeurt meestal bij de directe chef (47%), soms bij personeelszaken (20%) en soms bij de directie (15%). Ook hier vinden we weer de voor de hand liggende samenhang met de bedrijfsgrootte: bij ongeveer de helft van de kleine bedrijven (minder dan 10 werknemers) melden werknemers zich ziek bij de directie. Bij de grote bedrijven meldt men zich zelden ziek bij de directie (4%), maar meestal bij de directe chef (51%) dan wel bij personeelszaken (26%). De bijna 20% bedrijven, die het antwoord 'anders' gaf, blijkt een procedure te kennen waarbij de ziekmelding plaatsvindt bij de telefoniste, portier of secretaresse.

Het is overigens opmerkelijk dat een zo groot aantal bedrijven aangeeft dat ziekmelding bij de directe chef dient te gebeuren: dit is een methode die pas de laatste jaren vooral door verzuimadviseurs als de meest wenselijke wordt gepropageerd.

5.2.3 Andere maatregelen om afwezigheid te remmen

In de interviews zijn aan die bedrijven, die over de eerste acht maatregelen zijn geïnterviewd, nog vragen gesteld over twee andere maatregelen om verzuim te remmen: het inhouden van loon bij ongeoorloofd verzuim en het niet uitbetalen van wachtdagen. Beide maatregelen worden feitelijk toegepast door bedrijven uit onze steekproef: 53% zegt loon in te houden bij ongeoorloofd verzuim. Dat gebeurt overigens vaker bij bedrijven met 100 of meer werknemers dan in de kleinere bedrijven (respectievelijk 63% en 40%).

Het niet uitbetalen van de wachtdagen komt voor bij 16% van de geïnterviewde bedrijven die ook andere arbeidsvoorwaardelijke stimulansen hanteren. Hier is geen verschil tussen grote en kleine bedrijven voor wat betreft de mate van toepassing.

Het niet uitbetalen van wachtdagen gebeurt in de volgende situaties:

	aantal bedrijven (totaal=35)
- bij elk verzuimgeval	7
- alleen bij kortdurend verzuim	4
- als de werknemer zich niet houdt aan de regels	22
- anders	4

Het inhouden van twee wachtdagen komt in deze steekproef ongeveer twee keer zo vaak voor als het inhouden van 1 wachtdag.

5.3 De onderzochte arbeidsvoorwaardelijke stimulansen

De paragrafen 5.3.1 t/m 5.3.8 zijn opgebouwd volgens het hierna volgende stramien: allereerst wordt in een tabel een herhaling gegeven van de landelijke schatting, zoals beschreven in hoofdstuk 4. Daarna wordt een nadere beschrijving van de maatregel gegeven aan de hand van interviews met 238 bedrijven, die ingekleurd wordt met behulp van de resultaten van uitgebreidere interviews met 47 bedrijven, soms weergegeven in de vorm van case-beschrijvingen.

5.3.1 De aanwezigheidspremie

3% van de bedrijven in Nederland hanteert een of andere vorm van aanwezigheidspremie.

Tabel 5.6 *Percentage bedrijven in Nederland dat gebruik maakt van een aanwezigheidspremie naar branche en grootteklasse¹⁰*

Industrie	Bouw	Handel/ Horeca	Overige Dienstverl.	Kwar- tair	To- taal	< 10	10-99	100 +
1.4	1.7	4.3	0.0	0.0	2.7	2.9	1.5	1.9

Van de 221 (in fase 1) geïnterviewde bedrijven hadden er 11 een aanwezigheidspremie. Het betrof 5 industriële bedrijven, 4 bouwbedrijven en twee ondernemingen

¹⁰ De percentages in deze tabel, en in de overeenkomstige tabellen aan het begin van de paragrafen 5.3.2 t/m 5.3.7, zijn *gewogen* percentages. Het zijn derhalve schattingen voor de (sub)populatie van bedrijven in Nederland. De overige in paragraaf 5.3.1 t/m 5.3.8 genoemde percentages zijn gebaseerd op *ongewogen* aantallen, die geen representatieve, maar wel indicatieve betekenis hebben.

uit de overige dienstverlening. De verdeling naar grootte was als volgt: 1 bedrijf met minder dan 10 werknemers, 4 bedrijven met 10-99 werknemers en 6 met honderd of meer werknemers. Van die 11 zijn er in de tweede fase 7 geïnterviewd (7 werkgevers en 5 werknemers). Hiervan worden aan het eind van deze paragraaf case-beschrijvingen gegeven.

VORMGEVING VAN DE MAATREGEL

De aanwezigheidspremie waarbij verzuim een rol speelt, komt zowel voor in de vorm van een opbouwregeling (een hogere premie naarmate de werknemer meer dagen aanwezig is geweest), in de vorm van een aftrekregeling (een lagere premie naarmate men langer of frequenter verzuimd heeft), als in de vorm van een alles-of-nietsregeling (alleen premie bij verzuim onder een bepaalde grens). Bij 3 bedrijven is de berekening van de premie gebaseerd op het aantal ziekmeldingen, bij één op het aantal verzuimde dagen en bij één op het verzuimpercentage. Bij twee mag er in een bepaalde periode (i.c. een week en een half jaar) helemaal geen verzuim zijn geweest. De periode waarover de berekening wordt uitgevoerd kan variëren van een dag (premie per dag aanwezigheid) tot een jaar. Vaak bedraagt de berekeningsperiode zes maanden. Eén bedrijf betreft naast verzuim ook produktiviteit of functioneren in de berekening.

De hoogte van de premie bestond vaak uit een vast bedrag: één bedrijf keert f 4.000,- per jaar uit, één bedrijf f 200,- per half jaar. Eén bedrijf kent een premie van f 10,- per dag. Bij telkens één bedrijf was de premie f 10,-, f 20,- en f 30,-, waarbij onbekend is voor welke periode de premie geldt. Bij één bedrijf werd een percentage van het loon uitgekeerd (6% per half jaar). In drie gevallen werd een variabel bedrag uitgekeerd, afhankelijk van de hoeveelheid verzuim.

Voor het al dan niet toekennen van de aanwezigheidspremie wordt bij de meeste bedrijven gekeken naar het verzuim van de individuele werknemer. Eén bedrijf betreft daarnaast het verzuim van de vestiging erbij; een ander bedrijf laat het toekennen van de premie bij nader inzien (in fase 2 van het onderzoek) behalve van het individuele verzuim ook afhangen van het verzuim van de werkeenheid (afdeling).

De maatregel geldt meestal voor alle werknemers. Minder vaak geldt de regeling alleen voor de lagere loonshalen, de full-time medewerkers, het uitvoerend personeel of de productie-afdelingen.

Het verschil in vormgeving van een regeling als de aanwezigheidspremie valt op te maken uit de case-beschrijvingen die aan het eind van de paragraaf van alle 7 bedrijven uit fase 2 gegeven worden.

AANLEIDING, INITIATIEF EN DOEL

Van de 11 bedrijven noemde de helft een hoog verzuim in het bedrijf als aanleiding voor de maatregel, voor één bedrijf was een hoog verzuim in de branche de aanleiding. Volgens een OR-lid was de aanleiding een klacht van de werknemers die nooit verzuimden: nulverzuim werd nooit gewaardeerd. Eén bedrijf wilde het 'op tijd komen' bevorderen, een ander probeerde met deze maatregel de betrokkenheid bij het bedrijf te vergroten.

In één bedrijf is de maatregel met de oprichting, zeven jaar geleden, direct ingevoerd. De directeur had namelijk van een collega vernomen dat bij diens bedrijf het toekennen van een aanwezigheidspremie van f 10,- per dag een gunstig effect had op de aanwezigheid.

De regeling kwam in de meeste gevallen tot stand op initiatief van de bedrijfsleiding. Soms was het ook de OR of de afdeling personeelszaken die de maatregel voorstelde, en ook kwam het voor dat initiatiefnemers uit verschillende geledingen van het bedrijf afkomstig waren.

Bij de geïnterviewde bedrijven was terugdringen van het verzuim het doel van de maatregel, met name het verminderen van het kort of kort frequent verzuim. Bij één bedrijf meende de geïnterviewde werknemer dat een lager verzuim als doel werd gesteld, terwijl de werkgever juist het te laat komen wilde beïnvloeden.

Omdat bij één bedrijf weinig effect van de eerder genomen extra-ADV-regeling optrad, probeerde de werkgever iets anders. Hij koos voor een aanwezigheidspremie omdat hij het bedrag, dat hij gewoonlijk aan een belastingvrije uitkering kwijt was, wilde verminderen. Slechts één werkgever wist aan te geven waarom hij uit de vele mogelijkheden juist voor deze maatregel heeft gekozen: hij vond het een goede manier om werknemers te leren omgaan met andermans geld (namelijk dat van de werkgever) en verwachtte tevens dat de maatregel invloed zou hebben op de hoeveelheid (naar zijn mening) ongeoorloofd verzuim.

FINANCIERING

De bedrijven financieren de maatregel uit eigen middelen, dat wil zeggen ze brengen het ten laste van het bedrijfsresultaat. Bij één bedrijf is de maatregel naar eigen zeggen kostendekkend. De anderen geven daarover geen informatie. Waarschijnlijk

is niet bekend hoe de kosten-baten-analyse uitvalt. Voor één bedrijf is het een voorwaarde voor toepassing dat de maatregel kostendekkend is: berekend is hoeveel 1 procentpunt verzuim kost. De besparing die een dalend verzuim oplevert, kan besteed worden aan premies.

FORMELE ASPECTEN

Slechts bij een derde van de geïnterviewde bedrijven is de regeling niet formeel vastgelegd. Meestal is hij opgenomen in het bedrijfsreglement, of ook wel in het sociaal beleidsplan of het OR-reglement.

Van de formele regelingen heeft het merendeel een permanente status, bij twee gaat het om een experiment.

Vaak is het de directie die beslist over toekenning van de premie, soms gebeurt dit door de directe chef. Ook worden de afdeling personeelszaken en de salarisadministratie genoemd. Twee bedrijven antwoordden dat de toekenning uit het reglement volgt; ook in deze gevallen zal het dus om een puur administratieve afwikkeling gaan.

INTRODUCTIE EN UITVOERING

Uit de case-beschrijvingen blijkt dat de regeling voor een aanwezigheidspremie bijna altijd wel eerst aan het middenkader en aan de OR wordt voorgelegd. De cases verschillen nogal in de mate waarin het personeel nog invloed had op de door de directie voorgestelde regeling. Bij bedrijf 1a en 1g was de invloed van werknemers ondanks bezwaren tegen de regeling gering; bij bedrijf 1b werd uitgebreid onderhandeld. In andere bedrijven komen er weinig reacties vanuit de werknemers.

EFFECTEN EN NEVENEFFECTEN

Van de elf bedrijven vonden er zes dat de maatregel het gewenste effect had, vier waren niet tevreden en één kon geen uitsluitsel geven. Het "gewenste effect" betrof echter, zoals eerder beschreven, niet altijd een verlaging van het ziekteverzuim. Het kan ook gaan om een verbetering van de werksfeer, een hogere produktiviteit e.d.. Op de vraag hoe groot het percentage werknemers gemiddeld is dat de aanwezigheidspremie uitbetaald krijgt, konden niet alle geïnterviewden antwoorden. Bij zes bedrijven kwam 70 - 100% van de werknemers in aanmerking, bij één bedrijf 10%. Op de vraag welk soort werknemers vooral in aanmerking kwam konden vijf bedrijven geen specifieke groep aanwijzen, bij twee waren het vooral de lager betaalde werknemers en telkens één bedrijf antwoordde: de jongere werknemers, de mannen en de produktie-afdelingen. Bij één bedrijf tenslotte bleek het verzuim van werkne-

mers tussen 30 en 45 jaar hoog, zodat juist de jongeren en ouderen daardoor in aanmerking kwamen voor de premie.

DE CASE-BESCHRIJVINGEN

Bedrijf 1a

Elke werknemer mag 10 dagen per jaar verzuimen. Komt men daarboven, dan wordt per verzuimdag een bedrag f 250,- van de premie van f 2.500,- bruto afgetrokken. Bij een verzuim van twintig dagen of meer wordt geen premie meer gegeven. Arbeidsongevallen en ongevallen die plaatsvinden binnen een uur voor of na werktijd tellen niet mee in de berekening. Bij ziekte wordt ook gekort op vergoedingen voor reiskosten en dergelijke. De maatregel is besproken met de hoofden, opgehangen op het personeelsbord, voorgelezen in de kantine en aan de werknemers toegestuurd bij de periodieke afrekening. Het middenkader was het met de maatregel eens, hetgeen voor de directeur als voorwaarde voor slagen gezien werd. Bij invoering van de maatregel bestond er nog geen OR. De reacties van het personeel waren enerzijds positief (degenen die weinig verzuimden), anderzijds werd er opgemerkt dat gezonde werknemers bevoordeeld werden. Ook vond men dat kantoorpersoneel en de directeur niet mee zouden mogen doen in de regeling. De directeur dreigde echter bij tegenstand zijn bedrijf naar het buitenland te zullen verhuizen; wie de maatregel niet zinde moest zijn biezen maar pakken. Het personeel legde zich er volgens de directeur bij neer. Hij gaf geen toestemming tot een interview met een werknemer.

Hoewel het verzuim is gedaald van 22% naar 13%, is de directeur nog niet tevreden. Hij wil naar 10%, waarvan het kort verzuim maximaal 6%-punt zou mogen uitmaken. De maatregel had geen invloed op het langdurig verzuim.

Bedrijf 1b

Indien een produktiemedewerker het hele jaar niet ziek is ontvangt hij f 700,- bruto. Bij één ziekmelding wordt het bedrag f 600,-. Vervolgens vervalt er bij elke ziekmelding f 200,-. Kantoorpersoneel ontvangt bij nul ziekmeldingen f 400,-. Vervolgens levert men f 200,- per ziekmelding in.

De maatregel geldt ook voor gedeeltelijk WAO-ers: meldt een WAO-er zich ziek voor dat gedeelte dat hij werkt, dan vervalt een deel van de premie.

Bij lange ziektegevallen wordt elke zes weken als een ziekmelding gerekend. Het bedrag wordt in december contant uitbetaald. Indien een werknemer een volledige vierwekenperiode niet heeft gewerkt, wordt ook de reiskostenvergoeding ingehouden. Per 1 januari 1992 wordt overgestapt op een kilometervergoeding per gewerkte dag (die dus automatisch vervalt als er niet gewerkt is).

Dit bedrijf is in 1986/87 overigens begonnen met een maatregel gebaseerd op ziekte duur; in 1988 is men overgestapt op de huidige regeling.

De maatregel is door de OR aan de directie voorgesteld. Directie en staf waren eerst niet positief, maar werden later overgehaald met het argument dat personeelsleden met weinig verzuim ontevreden waren. Wel stelden ze als voorwaarde dat de kosten terugverdiend moesten worden. De maatregel is een jaar op proef.

Er is onderhandeld over de grenzen (bij welke hoeveelheid verzuim wordt er gekort op de premie) en over de toepassing op verschillende functiegroepen (welk verzuim is normaal voor welke functiegroep).

Na de invoering bleek dat werknemers die één keer lang ziek waren een hogere premie kregen dan werknemers die twee keer een dag verzuimden. Omdat dat als onrechtvaardig werd ervaren, is toen gesteld dat elke zes weken van een lang verzuimgeval gelijk zou staan aan een ziekmelding.

Het effect is volgens personeelszaken moeilijk te isoleren, omdat gelijktijdig ook andere maatregelen werden toegepast (ziekteverzuimprojectgroep, doorlichten afdelingen, etc.). Het effect is aan het begin van het jaar groter. Mogelijk is men daarna de maatregel vergeten of werkt de maatregel niet meer, omdat een werknemer zich al een paar keer heeft ziek gemeld.

De OR ziet vooral een effect op de frequentie: het kortdurend verzuim is in drie jaar met 2 à 3% gedaald; het totale verzuim is met 1,3% afgenomen. De OR is tevreden met de maatregel: frustraties worden hierdoor bespreekbaar, zeker in combinatie met het onderzoek naar arbeidsbeleving dat wordt uitgevoerd. Als neveneffect ziet de OR een betere motivatie van werknemers.

Bedrijf Ic

Een werknemer op de werkvloer of van de technische dienst krijgt voor elke gewerkte dag een bedrag van f 1,50 uitgekeerd dat per maand wordt uitbetaald. Bij ziekte, te laat komen of vakantie wordt niet uitgekeerd (er is klokkaart-registratie aanwezig). Voor gedeeltelijk WAO-ers wordt de maatregel in verhouding toegepast: werkt iemand halve dagen, dan krijgt hij f 0,75 per dag.

Formeel wordt er bij ziekte ook nog gekort op de reiskostenvergoeding, in de praktijk echter niet.

De regeling is zo lang geleden ingesteld, dat er weinig over bekend is. Personeelszaken vindt dat de premie te laag is voor merkbare reacties. Volgens de OR beoordelen de werknemers de regeling wel positief.

De maatregel heeft volgens de werkgever geen effect op verzuim. Ook is niet bekend of werknemers minder te laat komen dan elders. De werknemersvertegenwoordiger oordeelt, "... dat je voor f 1,50 per dag niet beter wordt". De onderneming heeft nog steeds een hoog verzuim.

Bedrijf Id

De maatregel geldt voor alle uitvoerenden. Per gewerkte dag wordt f 2,- uitgekeerd; betaling gebeurt wekelijks. Bij ziekte of verlof vervalt dit bedrag. Bij te laat komen (door

klokken geregistreerd) moet een vrije dag worden opgenomen, aangezien de rit dan wordt gemist (het gaat om een vervoersbedrijf). De premie wordt uitgekeerd als "koffiegeld" en is dus belastingvrij. Gedeeltelijk arbeidsongeschikten krijgen de volledige dagpremie uitgekeerd, ook al mogen ze slechts halve dagen werken.

De huidige regeling wordt vervangen. Over de aankondiging van het voornemen de regeling per 1 januari 1992 te veranderen ontstond weinig tot geen commotie.

De maatregel heeft volgens zowel werkgever als werknemer geen effect. Er wordt een nieuwe maatregel geïntroduceerd, met een grotere financiële prikkel en een sterkere relatie met verzuim.

Bedrijf 1e

Bij dit schoonmaakbedrijf is 90% van het personeel part-time in dienst. De overige 20 werknemers werken full-time. Omdat full-timers veel minder vaak ziek bleken te zijn, werd besloten dat te belonen. Full-timers die een half jaar niet ziek zijn ontvangen f 100,- netto bij hun salaris. Een heel jaar zonder verzuim levert f 200,- op. Elk volgend half jaar is de premie f 200,-. Wanneer een werknemer zich ziek meldt, begint de berekening van voren af aan (met ingang van de eerste volledig gewerkte week). Ziekmeldingen wegens een bedrijfsongeval tellen niet mee. De regeling geldt niet voor full-timers die wegens ziekte of arbeidsongeschiktheid niet full-time werken.

Bij ziekte wordt ook kledinggeld ingehouden.

De maatregel is drie jaar geleden eerst per brief en daarna tijdens een personeelsvergadering door de directie geïntroduceerd. De part-timers vonden het jammer dat de regeling niet voor hen gold, maar werkten niet tegen. De full-timers vonden de regeling prima.

De maatregel heeft een sterk effect, aldus de werkgever. Het verzuimpercentage is ongeveer de helft lager dan elders in de sector. Dat is echter niet alleen aan deze maatregel toe te schrijven: er bestaat een uitgebreide begeleiding van zieke werknemers. De werkgever meldt, dat er na introductie van de maatregel geen verschuiving van kort naar lang verzuim is opgetreden. De werknemersvertegenwoordiger rapporteert een zeer groot effect van de maatregel op hoofdpijn- en baaldagen, maar hij vindt niet dat de regeling leidt tot ziek doorwerken. Werknemers die echt ziek zijn blijven toch wel thuis.

Zowel werkgever als werknemer zijn tevreden met het effect.

Bedrijf 1f

100% aanwezigheid staat gelijk aan 260 dagen minus 24 vakantiedagen per jaar. Een werknemer die 100% aanwezig is geweest, ontvangt f 550,- netto. Is het aanwezigheidspercentage van een werknemer lager, dan ontvangt hij naar verhouding minder. Verzuim door een arbeidsongeval telt niet mee als afwezigheid. De regeling geldt voor iedereen en is vanaf 1988 in werking. Bij ziekte worden bovendien de reiskostenvergoeding en het koffiegeld ingehouden.

De regeling is door de directie aan de OR voorgelegd. De werknemers reageerden positief. Er is niet onderhandeld.

De directeur heeft de indruk dat de maatregel effect heeft: één afdeling heeft nog maar 2% verzuim. Het bedrijf neemt echter ook nog een groot aantal andere maatregelen, waaronder deelname aan een GAK-experiment waarover ze zeer tevreden zijn. De daling van het verzuim kan dus ook gevolg van andere beleidsmaatregelen zijn.

Bedrijf 1g

De al jaren gebruikelijke belastingvrije uitkering van f 500,- per jaar wordt sinds kort niet meer uitgekeerd aan werknemers die een verzuimpercentage boven het gemiddelde hebben.

De werknemersvergadering heeft de maatregel morrend geaccepteerd, onder voorwaarde dat hij maar voor anderhalf jaar zou gelden. De werknemers beschouwen het als een strafmaatregel.

De maatregel is zo kort in werking dat nog geen effect bekend is.

COMMENTAAR BIJ DE CASE-BESCHRIJVINGEN

Rhodes & Steers wijzen erop, dat het voor een arbeidsvoorwaardelijke stimulans van belang is dat de prikkel sterk genoeg is en dat de regeling door de werknemers als rechtvaardig beschouwd wordt. De cases laten zien dat de objectieve sterkte van een prikkel niet doorslaggevend hoeft te zijn. Terwijl bedrijven 1b t/m 1g met vergelijkbare bedragen werken, wordt de prikkel door de werknemers van bedrijven 1a, 1b, 1e en 1f kennelijk als sterk gepercipieerd: de stimulansen laten een positief effect zien, waarbij opvalt het dat drie van die vier bedrijven meer en andersoortige verzuimmaatregelen kennen naast de arbeidsvoorwaardelijke stimulans, en zelf ook aangeven dat het effect daarvan niet los gezien moet worden.

Op de onrechtvaardigheden in de regelingen van bedrijf 1a (geen differentiatie naar soort werk) en 1g (inbreuk op bestaande rechten) werd door de werknemers sterk gereageerd.

Wat de vormgeving van de regeling betreft valt het op dat:

- een regeling als bij 1b na een paar ziekmeldingen niet meer werkt
- bij bedrijven waar een bedrag per dag aanwezigheid wordt uitgekeerd (1c, 1d, 1f), het totaalbedrag weliswaar tot enkele honderden guldens per jaar kan oplopen, maar het effect van één enkel ziektegeval nauwelijks merkbaar is voor de werknemer. Wat dat betreft is de financiële consequentie bij de bedrijven 1a, 1b, 1e veel groter
- bij de regeling van 1g de norm niet direct duidelijk is voor een werknemer: wanneer het persoonlijk verzuimpercentage boven het gemiddelde uitkomt, is waarschijnlijk slechts door een afdeling Personeelszaken te berekenen.

SAMENVATTING AANWEZIGHEIDSPREMIE

De aanwezigheidspremie komt bij 3% van de bedrijven in Nederland voor, met name in de handel/horeca en in de kleine bedrijven. De regeling is niet altijd bedoeld om het verzuim te beïnvloeden, maar waar dit wel de inzet is, gaat het vooral om het verlagen van het kort of kort frequent verzuim. De casebeschrijvingen geven een indicatie dat effect vooral optreedt bij een als relatief hoog ervaren premie, in bedrijven die een wat uitgebreider verzuimbeleid kennen.

5.3.2 De winstdelingsregeling

2% van de bedrijven in Nederland maakt gebruik van een winstdelingsregeling die (mede)gebaseerd is op aanwezigheid.

Tabel 5.7 Percentage bedrijven in Nederland dat gebruik maakt van een winstdelingsstimulans naar branche en grootteklasse

Industrie	Bouw	Handel/ Horeca	Overige Dienstverl.	Kwartair	Totaal	< 10	10-99	100 +
4.3	2.4	1.4	2.0	2.5	2.0	1.6	3.7	1.8

22 bedrijven uit de steekproef van fase 1 werkten met zo'n winstdelingsregeling: 13 industriële, 3 uit de overige dienstverlening en telkens 2 uit de sectoren bouw, handel/horeca en kwartair. Verdeeld naar grootte zijn de aantallen: minder dan 35 werknemers 10 stuks, van 35 tot 99 werknemers 4 stuks en 8 organisaties met 100 of meer werknemers. Daarvan werden er in fase 2 8 geïnterviewd met in totaal 14 interviews: 8 met werkgevers en 6 met werknemers.

VORMGEVING VAN DE MAATREGEL

Voor het al dan niet toekennen van een winstdelingspremie geldt bij bijna alle bedrijven het verzuim van de individuele werknemer als norm; de regeling geldt in bijna alle gevallen voor alle werknemers van een bedrijf of instelling.

Alle bedrijven uit fase 2 hadden een zodanige regeling dat afwezigheid 'bestraft' werd, i.c. bij verzuim werd er een aftrek toegepast op de premie. Bij de helft werd de hoogte van de uitkering bepaald volgens vaste criteria, die voor iedereen duidelijk en navolgbaar waren. In twee gevallen was de (hoogte van) de winstuitkering afhankelijk van de subjectieve indruk van de directie/bedrijfsleiding. Eén bedrijf had een 'gesplitste regeling': de helft van de totale winstuitkering, waarvan de hoogte werd vastgesteld door de Raad van Commissarissen, werd naar eigen goeddunken

verdeeld door de directie, de andere helft door de Ondernemingsraad, die daarvoor een vast criterium gebruikte.

De bonus bestaat meestal uit een variabel bedrag, dat gekoppeld is aan het loon of de periode waarin niet verzuimd is. Daar waar de hoogte van de winstdeling gekoppeld was aan het loon, varieerde deze van 1 weekloon (=2% van het netto jaarsalaris) tot 1,5 maandloon ($\approx 12\%$).

AANLEIDING, INITIATIEF EN DOEL

Opvallend in de antwoorden op vragen naar de aanleiding van de maatregel is dat slechts in een klein aantal gevallen het kort frequent verzuim genoemd werd. Uit de antwoorden blijkt dat winstdeling in ruim de helft van de gevallen gezien wordt als een stimulans om het personeel (extra) te motiveren.

Hetzelfde patroon zien we terug in de antwoorden met betrekking tot het doel van de regeling: bedrijven zien winstdeling vooral als een soort prestatiebeloning. Hoe groter de bijdrage aan het bedrijfsresultaat des te groter de bonus. Als reden om een winstdeling toe te passen wordt dan ook door enkele werkgevers het begrip 'rechtvaardigheid' gebruikt: wie meer presteert i.c. meer aanwezig is moet ook extra beloond worden. Andere werkgevers zien er vooral een prikkel in om de prestaties c.q. de omzet te verhogen en volgens één bedrijf behoort winstdeling gewoon tot de normale betaling en dient het geen specifiek doel.

Deze antwoorden uit fase 2 komen overeen met de resultaten uit fase 1. Op de vraag welke criteria gebruikt werden bij de regeling antwoordde een kwart van de respondenten dat alleen verzuim de maatstaf was, de helft noemde criteria zoals produktiviteit en functioneren en voor de rest van de respondenten lag het nog anders.

Het initiatief gaat vrijwel altijd uit van de directie of bedrijfsleiding. Slechts drie keer werd de OR als initiatiefnemer genoemd.

FORMELE ASPECTEN EN FINANCIERING

In ongeveer de helft der gevallen is de regeling niet formeel vastgelegd en voor zover dat wel het geval is gebeurt dat via het bedrijfsreglement.

Toekenning van de bonus wordt vrijwel altijd door de directie beslist.

In enkele bedrijven was de individuele hoogte van de premie volledig afhankelijk van de inzichten van de directie. Bij anderen werd uitgekeerd naar rato van de gewerkte tijd en soms gold voor verzuimers een afwijkende berekening (ander percentage, andere verhouding).

Geen enkel bedrijf hanteerde afwijkende regels voor gedeeltelijk zieken (die werken met toepassing van artikel 30 Ziektewet): dergelijke werknemers werden als niet ziek beschouwd indien ze aanwezig waren.

De financiering van de maatregel geschiedt, zoals de naamgeving al aangeeft, uit het bedrijfsresultaat.

INTRODUCTIE EN UITVOERING

De wijze, waarop de maatregel werd aangekondigd, was overal gelijk: de bedrijfsleiding deelde het, soms na overleg met de OR, eenvoudig mee. Echt onderhandeld over de vorm van de maatregel, de wijze van uitbetalen en de criteria, is er nergens. In één geval, waarin de bedrijfsleiding de handen volledig vrij wilde houden bij het vaststellen van de hoogte van de bonus, werd het zelfs een zaak van 'slikken of stikken'. De OR wenste criteria om de hoogte van de bonus te berekenen, de directie weigerde. De OR capituleerde.

Afgezien van dit geval staan zowel werkgevers als werknemers overwegend positief tegenover hun winstdelingsregeling. Alleen bij het bedrijf, waar de OR een deel van de winstdeling mag verdelen, is er sprake van een ietwat afwijkend geluid. De directie van dat bedrijf is naar eigen zeggen namelijk principieel tegen het belonen en/of straffen van aan-/afwezigheid en vindt bovendien dat de criteria, die de OR hanteert om iemand de bonus al dan niet toe te kennen, te grof. (De directie gebruikt haar deel van de bonus als prestatiebeloning, die naar eigen inzicht wordt toegekend).

Behalve bovenstaand geval rapporteerde geen enkele respondent een probleem of knelpunt bij de invoering/uitvoering.

EFFECTEN EN NEVENEFFECTEN

De reacties op de vraag naar effecten van deze maatregel zijn, in het licht van de doelstelling van dit onderzoek, mager te noemen. In de eerste plaats is gebleken dat winstdeling bijna nergens als primair doel een vermindering van het verzuim heeft. Misschien ook daarom rapporteren de respondenten dat de maatregel in ieder geval geen effect heeft op het verzuim. Slechts die werkgever, voor wie de maatregel wel ten doel had om het verzuim terug te dringen, meende dat het verzuim iets was afgenomen maar voegde eraan toe dat dát nog niet bleek uit de cijfers. (De geïnterviewde werknemer van datzelfde bedrijf vond het bedrag van de bonus niet hoog genoeg om minder te verzuimen).

Als (neven)effect werd genoemd: de verbetering van de werksfeer (3x), stijging van de omzet en verhoging van de produktiviteit. Eén werkgever vond het echter een kostbare manier om de omzet te verhogen.

DE CASE-BESCHRIJVINGEN

Bedrijf 2a

Alle werknemers krijgen een percentage van de gecorrigeerde winst, dat wil zeggen winst na aftrek van dividend. De hoogte van de winstdeling was in 1990 ongeveer gelijk aan anderhalf maandsalaris.

Op dit percentage kan een zogenaamde 'persoonlijke correctiefactor' in mindering worden gebracht, hetgeen in 1990 ook bij 7 van de 135 werknemers daadwerkelijk is gebeurd. De persoonlijke correctiefactor wordt bepaald op basis van persoonlijke indrukken van de bedrijfsleiding en het hoofd Personeelszaken en is nergens schriftelijk vastgelegd.

De directie wenst nadrukkelijk de handen vrij te houden bij het bepalen van de correctiefactor en heeft een voorstel van de Ondernemingsraad om beoordelingscriteria vast te stellen afgewezen door deze voor de keus te stellen 'deze winstdelingsregeling of geen'. Wel zegde de directie toe om de maatregel 'ruimhartig' toe te passen, waarna de OR instemde. De maatregel is aangekondigd in een overlegvergadering met de OR en er is, met uitzondering van het al dan niet expliciteren van de beoordelingscriteria, niet over onderhandeld. Alle werknemers stonden positief tegenover de regeling.

Hoewel de directie geen specifieke reden had om juist deze maatregel te kiezen, was het doel ervan om het kortdurend, frequente verzuim omlaag te brengen. De werkgever is tevreden over de effecten omdat naar zijn indruk de verzuimfrequentie inderdaad afneemt (hij verwacht dat in 1991 slecht 3 of 4 werknemers in aanmerking komen voor de persoonlijke correctiefactor) en de werksfeer aanzienlijk verbeterd is "... sinds de werknemers weten dat de rotte plekken worden aangepakt". Omdat de maatregel nog erg nieuw is, kon hij de daling in het verzuim echter niet met cijfers onderbouwen.

Bedrijf 2b

Voor elke gewerkte dag wordt het dagloon vermenigvuldigd met een percentage, waarvan de hoogte afhankelijk is van de winst. De hoogte wordt door de directie elk jaar vastgesteld en bedroeg in 1990 zeven procent. Over 'ziektedagen' wordt slechts 2 procent uitgekeerd. De enige voorwaarde om mee te delen in de winst is dat medewerkers op het moment van uitkeren in vaste dienst zijn.

Doel van de winstdeling is volgens de werkgever slechts een rechtvaardige verdeling van de eindejaarsbonus. In ieder geval constateerde hij geen effect op het verzuim.

Omdat de regeling al 'sinds mensenheugenis' bestaat konden noch werkgever noch werknemer informatie verschaffen over eventuele problemen bij of reacties op de invoering.

Bedrijf 2c

Het bedrijf heeft twee soorten medewerkers in dienst: horeca-personeel en 'evenementen-personeel'. De winstdelingsregeling geldt alleen voor het horeca-personeel, omdat alleen dit rechtstreeks betrokken is bij de omzet.

Twee procent van de omzet (exclusief BTW) wordt gereserveerd als provisie voor het personeel, die eens per 4 maanden, tegelijk met het loon, wordt uitgekeerd. De hoogte van de provisie is afhankelijk van het aantal gewerkte uren. Bij ziekte (in casu over verzuimde uren) wordt geen premie uitbetaald. Daarin is men zeer strikt. Het gebeurde zelfs niet toen werknemers zich solidair verklaarden met een collega, die een tijdje thuis bleef na het overlijden van zijn partner. Omgekeerd doen werknemers, die het werk hervatten terwijl ze nog geheel of gedeeltelijk in de Ziektewet of WAO zitten, wel mee in de regeling. De stimulans heeft een driedelig doel: meer omzetgericht werken, het omlaag brengen van de verzuimfrequentie en het terugbrengen van de kosten voor oproepkrachten. Reden om juist deze maatregel te kiezen was dat het effect direct merkbaar is.

Er heeft overleg plaatsgevonden tussen de bedrijfsleider en het personeel over de vorm van de uitkering: eens per jaar, eens per 3 of 4 maanden. De invoering leverde geen problemen op.

De bedrijfsleider heeft het gevoel dat het personeel zich minder snel ziek meldt, maar kan dat niet in de cijfers terugvinden. De geïnterviewde werknemer van het bedrijf is echter van mening dat het bedrag van de premie niet zo groot is dat men minder snel thuis blijft bij 'randverschijnselen als hoofdpijn'. Het bedrijf meldt verder dat de omzet is gestegen en dat er efficiënter (met minder oproepkrachten, die ook meedelen in de premie) gewerkt wordt. De bedrijfsleider is tevreden over de maatregel, al vindt hij deze ook kostbaar.

Bedrijf 2d

Een deel van de winst wordt verdeeld onder de werknemers. Het totale bedrag, dat volgens een vaste rekensom bepaald wordt en dat uitgekeerd wordt als een percentage van het loon, is afhankelijk van de gehaalde omzet. De afgelopen jaren schommelde dat percentage tussen de 2 en 8.

In principe delen alle werknemers in de winst, ook degenen die geheel of gedeeltelijk in de Ziektewet zitten of in het eerste WAO-jaar. Alleen wordt bij werknemers die langer dan zes maanden verzuimen per extra maand een twaalfde deel van de premie ingehouden. Met andere woorden, iemand die een vol jaar verzuimt heeft nog recht op de halve premie.

De maatregel is op voorstel van de OR ingevoerd, zij het niet met als doel om het verzuim terug te dringen.

Bedrijf 2e

Op initiatief van de Raad van Commissarissen mag een gedeelte van de winst vrij besteed worden door het bedrijf. De helft van dat bedrag wordt verdeeld door de directie, de andere helft door de OR. De directie, die naar eigen zeggen principiële bezwaren heeft

tegen het belonen/straffen van aan- en afwezigheid, gebruikt haar deel voor flexibele beloning. De OR-helft wordt verdeeld volgens strikte criteria.

Om in aanmerking te komen voor die OR-winstpremie moet de werknemer:

- *het hele kalenderjaar in dienst geweest zijn*
- *minder dan 130 werkdagen verzuimd hebben (129 verzuimdagen geeft recht op de volledige premie, bij 130 dagen krijgt men niets)*
- *in vaste dienst zijn op het moment van uitkeren.*

De regeling geldt ook voor degenen die werken met behoud van de Ziektewetuitkering op grond van artikel 30 van de Ziektewet.

De verschillende partijen in het bedrijf hebben ieder hun eigen doelstelling. De Raad van Commissarissen wil het personeel laten meedelen in de winst, de directie wil goed presteren extra kunnen belonen en de OR beoogt een eerlijke verdeling van de winst onder de werknemers.

De directie is overigens van mening dat de criteria die de OR hanteert veel te grof zijn. De OR heeft in een 'achterban-vergadering' haar standpunt verdedigd dat elke verdeelsleutel zijn eigen oneerlijkheden heeft en dat daarom gekozen moet worden voor harde, eenduidige criteria. De werknemers gingen daarmee accoord en er traden geen knelpunten op bij de uitvoering.

Noch directie, noch OR stond een specifiek effect van de regeling voor ogen, zeker geen effect op verzuim. Beide partijen zijn tevreden met de maatregel en vinden dat deze aan de verwachtingen voldoet.

COMMENTAAR BIJ DE CASE-BESCHRIJVINGEN

Hoewel de sterkte van de stimulans bij bedrijf a, b en d enigszins vergelijkbaar is (en die van c en e onbekend), verschilt de vormgeving aanzienlijk. Bij a, b, d en e wordt de bonus eenmaal per jaar uitbetaald, bij bedrijf c drie keer per jaar, waardoor bij dit bedrijf de consequenties sneller gevoeld worden. Bij bedrijf b en c, die meer uitgaan van een beloningsidee, wordt de premie in feite op dagbasis berekend. Met andere woorden: het effect van verzuimen is redelijk calculeerbaar en beperkt zich tot enkele guldens per verzuimde dag.

Bij bedrijf d en e berust de maatregel eerder op het straffen van afwezigheid: op verzuim van meer dan 6 maanden volgt een sanctie, waarbij in geval van bedrijf d de schade nog beperkt kan blijven tot een klein deel van de totale premie per extra verzuimde maand en men in geval van bedrijf e de gehele premie kwijtraakt. Anders gezegd, bij bedrijf d heeft het omwille van de premie nog zin om na zes maanden afwezigheid weer te gaan werken, bij bedrijf e niet.

Behalve bij bedrijf a is (de vormgeving van) de maatregel overal formeel vastgelegd. Over het effect van de regeling op het verzuim zijn de respondenten duidelijk: dat effect is ofwel niet aantoonbaar, afwezig of niet beoogd (bedrijven b, d en e) dan

wel alleen subjectief aanwijsbaar (bedrijf a en c). Desondanks is geen enkel bedrijf ontevreden over de (neven)effecten.

SAMENVATTING WINSTDELING

Een winstdelingsregeling op basis van aanwezigheid komt voor bij 2% van de Nederlandse bedrijven, met name in de industrie. Slechts in een minderheid van de gevallen is zo'n regeling echter bedoeld om het verzuim te beïnvloeden; in die gevallen gaat het om het kort frequent verzuim. Slechts één werkgever meent een effect op het verzuim waar te nemen, dat hij echter niet met cijfers hard kan maken. De gerapporteerde effecten liggen meer op het vlak van een verbeterde werksfeer, stijging van de omzet en een verhoging van de produktiviteit. De resultaten van deze maatregel lijken dus bijzonder mager als het om het beïnvloeden van verzuim gaat. Dat zou echter te maken kunnen hebben met het feit dat de maatregel meestal niet als zodanig gepresenteerd is. Rhodes en Steers wijzen er immers op, dat het voor het effect van een arbeidsvoorwaardelijke stimulans van belang is, dat hij duidelijk wordt gepresenteerd en onder de aandacht wordt gehouden.

5.3.3 Extra ADV bij weinig verzuim

Ruim 1% van de Nederlandse bedrijven kent bij weinig of geen verzuim extra ADV-dagen toe. Strikt genomen gaat het niet om echte ADV-dagen (er is immers geen loon voor ingeleverd) maar om extra vakantiedagen. Omdat zulke dagen in de praktijk echter wel vaak als ADV-dagen behandeld worden plus het feit dat de term bij de respondenten geen verwarring opleverde, houden we deze uitdrukking hier aan.

Tabel 5.8 *Percentage bedrijven in Nederland dat extra ADV geeft bij weinig verzuim naar branche en grootteklasse*

Industrie	Bouw	Handel/ Horeca	Overige Dienstverl.	Kwartair	Totaal	< 10	10-99	100 +
2.6	0.1	1.8	0.0	0.6	1.3	1.5	0.2	0.1

Acht van de 221 bedrijven uit fase 1 kennen extra ADV-dagen toe gekoppeld aan het verzuimpatroon. Het betrof drie industriële bedrijven, twee uit de handel/horeca en drie bedrijven uit de overige dienstverlening. Het gaat bij deze maatregel om de wat kleinere bedrijven: vijf hadden minder dan 35 werknemers en 3 tussen de 35 en 100 werknemers.

Slechts drie bedrijven bleken in de tweede fase bereid tot een interview waarbij drie werkgevers en twee werknemers zijn geïnterviewd. De cases zijn aan het eind van de paragraaf beschreven.

VORMGEVING VAN DE MAATREGEL

Bij de drie case-beschrijvingen kwam de extra-ADV-regeling voor in de vorm van:

- een aftrekregeling: bij verzuim wordt gekort op de extra dagen (1 bedrijf);
- een alles-of-nietsregeling: laagverzuimers krijgen de dagen wel, anderen niet (2 bedrijven).

De toekenning van de extra dagen kan zowel van de verzuimfrequentie als van het aantal verzuimde dagen of het verzuimpercentage afhankelijk worden gesteld; ook wordt soms nulverzuim wel als eis gesteld. Bij de in fase 1 geïnterviewde bedrijven komen alle mogelijkheden ongeveer even vaak voor.

De periode waarover de berekening wordt uitgevoerd varieert van een maand tot een jaar. Het meest gebruikelijk is een driemaandenperiode (vijf bedrijven).

Naast verzuim hanteren drie bedrijven nog andere criteria voor het toekennen van de ADV-dagen. Bij twee bedrijven gaat het om aspecten als functioneren, motivatie en inzet. Bij één bedrijf speelt het aantal dienstjaren een rol.

Van de 8 bedrijven kent er één 1 dag per 3 maanden toe, steeds twee bedrijven kennen maximaal 4 en 5 dagen per jaar toe en één bedrijf kent maximaal 10 dagen per jaar toe.

Voor het al dan niet toekennen van de dagen wordt alleen gekeken naar het verzuim van de individuele werknemer. De regeling geldt in alle gevallen voor alle werknemers van het bedrijf.

AANLEIDING, INITIATIEF EN DOEL

De aanleiding tot het nemen van de maatregel was in vijf gevallen een hoog verzuim in het bedrijf, in één geval een hoog verzuim in de branche. In de drie case-beschrijvingen blijkt het vooral te gaan om het beperken van de frequentie (kort verzuim, baaldagen). Twee van de drie wilden tevens de motivatie of werksfeer beïnvloeden.

Het initiatief tot de maatregel had, als dat nog bekend was, bijna altijd bij de bedrijfsleiding gelegen, in één geval in samenspraak met de werknemersvertegenwoordiging.

Uit de case-beschrijvingen blijkt dat de keuze voor juist deze regeling werd gemaakt omdat de werknemers liever vrije dagen kregen dan geld, of omdat de regeling gemakkelijk te hanteren is.

FINANCIERING

De financiering van de maatregel geschiedt uit eigen middelen, waarbij één bedrijf aangaf dat die middelen verruimd werden door bij langerdurend verzuim niet meer volledig uit te betalen.

FORMELE ASPECTEN

Bij één bedrijf lag het initiatief tot de maatregel bij de bedrijfstak en is de regeling in de CAO vastgelegd; het gaat in dit geval dus om een regeling met een permanent karakter. Bij één bedrijf wordt de regeling in het arbeidscontract opgenomen, maar bij het merendeel is de regeling niet vastgelegd.

In vrijwel alle gevallen beslist de directie over toekenning van de dagen.

INTRODUCTIE EN UITVOERING

De introductie en uitvoering is uitgebreid beschreven in de drie case-beschrijvingen aan het eind van deze paragraaf. Bij twee van de drie bedrijven (beide klein) heeft de directeur de maatregel aan de werknemers voorgelegd, die positief reageerden. Bij het derde bedrijf was wel sprake van onderhandeling: de eerste voorstellen betekenden in bepaalde gevallen een verslechtering van de arbeidsvoorwaarden (inleveren vakantiedagen, geen bovenwettelijke uitkering meer). De werknemers is het gelukt om dat voor een groot deel tegen te gaan. Hoewel nu extra ADV wordt gegeven, wordt de maatregel toch als een sanctie opgevat: bij verzuim worden de extra dagen ingetrokken. Misschien moet dit gezien worden in een context van niet al te positieve relaties tussen directie en werknemers, waarbij elk voorstel van de directie met argwaan wordt bekeken.

EFFECTEN EN NEVENEFFECTEN

Vier bedrijven van fase 1 gaven aan dat de maatregel het gewenste effect had (wat niet altijd (uitsluitend) een verlaging van het verzuim was), bij twee was dat niet het geval, de overige twee konden de vraag niet beantwoorden.

Vier bedrijven gaven aan dat er geen specifieke groepen binnen het personeelsbestand in aanmerking kwamen voor de extra dagen. Bij één bedrijf waren het vooral het productiepersoneel boven de 35 jaar en het kantoorpersoneel die die extra dagen verdienden.

Bedrijf 3a

Per werknemer wordt het individuele verzuimpercentage bijgehouden. De werkgever rekent daarnaast het gemiddelde verzuimpercentage over alle werknemers uit; over 1990 was dat 7%. Vervolgens kiest hij een willekeurig percentage dat onder het gemiddelde ligt (voor 1990 4%); alle werknemers met een individueel verzuim onder die grens krijgen twee of drie dagen extra, afhankelijk van de mogelijkheden dat jaar.

Bij langere ziekte wordt geen werkkleding verstrekt. Volgens de CAO dient dat drie keer per jaar te geschieden.

De werkgever heeft voor deze regeling gekozen omdat de werknemers meer zien in vrije dagen dan in geld of een beloning in natura. Bovendien kan de werkgever de dagen gemakkelijk inplannen.

In 1985 is de directeur met verzuimregistratie gestart. Het bedrijf bleek een vrij hoog verzuim te hebben. Het jaar daarop heeft hij de regeling tijdens de koffie met zijn werknemers doorgesproken; men vond het een goed idee.

Het korte verzuim is met 80% teruggedrongen (het is onbekend of het om 80% van het verzuimpercentage of van het aantal meldingen gaat). Op het langdurig verzuim heeft de maatregel geen effect. De directeur is zeer tevreden, want het verminderde korte verzuim voorkomt veel problemen bij de werkplanning.

Bedrijf 3b

Elke werknemer krijgt maximaal vier dagen extra ADV per jaar. Bij elke ziekmelding worden daar twee dagen afgetrokken. Ook wordt bij een ziekte duur van langer dan vier weken het loon tot slechts 80% aangevuld en worden giften en vergoedingen, zoals telefoonvergoeding en reiskosten, ingehouden.

De reden is niet meer goed bekend. Wel werd gelijk met de invoering van de extra ADV-dagen de bovenwettelijke uitkering bij ziekte beperkt, zodat geld vrij kwam voor andere maatregelen, zoals deze.

De directeur heeft voor de invoering een discussiestuk voorgelegd aan de werknemersvereniging (het bedrijf heeft het karakter van een collectief bedrijf). Op dat moment leek het voorstel van de directie de enige manier om iets aan het verzuim te doen. De werknemersvereniging heeft toen toegestemd, hoewel de werknemers vonden dat het belonen van geen of weinig verzuim beter zou zijn (hoewel het om extra vrije dagen gaat, wordt deze regeling blijkbaar niet als een beloning beschouwd). De financiële mogelijkheden stonden dat echter niet toe. Het middenkader stond achter de maatregel, omdat dat het meest last had van het verzuim.

Door de directie is met het bestuur van de ledenvergadering onderhandeld over de sterkte van de prikkel: de directie wilde twee extra ADV-dagen die bij de eerste twee ziekmeldingen in een jaar zouden vervallen; vanaf de derde ziekmelding zou per melding een vakantiedag ingehouden moeten worden. Ze wilde de bovenwettelijke uitkering bovendien laten

vervallen. De betrokken partijen hebben uitgebreid onderhandeld en zijn toen uitgekomen op vier extra ADV-dagen waarvan er per ziekmelding twee vervallen. Het ziekgeld wordt de eerste vier weken tot 100% aangevuld en daarna tot 80%. Het plan om vakantiedagen te moeten inleveren is ingetrokken.

Als knelpunt werd genoemd dat de maatregel veel administratie met zich meebrengt. De verzuimcijfers wezen uit dat de maatregel het eerste jaar wel enig effect had op de frequentie. Daarna kwam het aantal ziekmeldingen weer op het oude niveau. Werknemers redeneren dat een ziektedag eigenlijk neerkomt op een snipperdag. Op langdurige ziektegevallen heeft de maatregel geen effect gehad, ook het niet volledig aanvullen van het ziekgeld niet.

De werknemers zien de huidige maatregel niet als beloning maar als straf. Straf vinden ze demotiverend. De werknemersvertegenwoordiging is van mening veranderd over de extra-ADV-regeling: ze staat er niet meer achter.

Bedrijf 3c

Het bedrijf heeft tien werknemers. De betreffende maatregel is erg informeel, subjectief en nergens vastgelegd, maar wel duidelijk aan de werknemers meegedeeld. Werknemers die naar mening van de werkgever hard werken en niet onnodig verzuimen krijgen een extra vrije dag als ze erom vragen. Werknemers die minder goed functioneren en veel onnodig verzuimen moeten een vakantiedag opnemen.

De maatregel is gemakkelijk te hanteren. Andere maatregelen geven veel meer rompslomp.

Het personeel reageerde uitsluitend positief. Er is niet onderhandeld en er zijn geen knelpunten geweest bij in- of uitvoering.

De maatregel heeft vooral effect op het kort verzuim, maar de directeur kan niets over de grootte van het effect zeggen. Hij is er wel tevreden over. De bedrijfsvoering verloopt soepeler en het komt ook de werksfeer ten goede.

COMMENTAAR BIJ DE CASE-BESCHRIJVINGEN

Bij de bedrijven 3a en 3c is de maatregel door de werknemers geaccepteerd, en heeft volgens de betrokkenen effect, hoewel de beloning uit slechts een klein aantal extra dagen bestaat. De werknemers van bedrijf 3b zien de maatregel als straf. Bovendien is bij ziekte een vervangende beloning aanwezig: het maakt voor de werknemers niet uit of ze een extra ADV-dag of een ziektedag opnemen. Zolang het om korte ziektegevallen gaat, krijgen ze toch 100% van het loon uitbetaald.

SAMENVATTING EXTRA ADV

Op de keper beschouwd is er met het toekennen van extra ADV-dagen iets merkwaardigs aan de hand. Enerzijds zijn het geen 'echte' ADV-dagen omdat er geen loon voor wordt ingeleverd en zou men eerder van extra vakantiedagen moeten

spreken. Anderzijds gaat het ook niet om echte vakantiedagen, die immers niet vervallen of ingehouden kunnen worden bij een ziekmelding. We zullen ons echter confirmeren aan het gangbare spraakgebruik.

Het toekennen van extra ADV-dagen bij een laag verzuim komt voor bij ruim 1% van de Nederlandse bedrijven, vooral bij de kleine bedrijven en in de sector industrie. De maatregel was in driekwart van de geïnterviewde bedrijven opgezet naar aanleiding van een hoog verzuim, en had voornamelijk tot doel het kort verzuim te beperken. De effecten zijn lang niet altijd duidelijk, maar toch wordt hier en daar een effect op het kort verzuim gemeld. Bij twee van de drie casebeschrijvingen was de directie in ieder geval tevreden over de effecten.

5.3.4 *Laten vervallen ADV*

3% van de Nederlandse bedrijven beperkt bij ziekteverzuim de rechten op ADV, soms zelf op een opvallende manier. ADV-dagen worden immers door werknemers zelf betaald via het inleveren van loon. Je kunt je afvragen of werkgevers aan ADV-rechten mogen tornen, anders dan in de CAO is afgesproken: het laten vervallen van een vooraf ingeroosterde ADV-dag als de werknemer op die dag ziek is (en het beperken van de opbouw van ADV bij langerdurend verzuim).

Verder is het twijfelachtig of zo'n "normale" ADV-regeling wel als arbeidsvoorwaardelijke stimulans, gericht op het terugdringen van verzuim, opgevat moet worden. Bij de invoering daarvan is immers verzuimbeïnvloeding niet het doel geweest.

Tabel 5.9 *Percentage bedrijven in Nederland dat ADV laat vervallen bij verzuim, naar branche en grootteklasse*

Industrie	Bouw	Handel/ Horeca	Overige Dienstverl.	Kwartair	Totaal	< 10	10-99	100 +
4.2	5.5	2.8	2.7	3.8	3.2	2.4	6.7	8.6

38 van de 221 geïnterviewde bedrijven gaven aan bij verzuim ADV-dagen te laten vervallen. De verdeling over de sectoren was als volgt: industrie 14, bouw 7, handel/horeca 7, overige dienstverlening 4 en de kwartaire sector 7. Het betrof 9 bedrijven met minder dan 35 werknemers, 2 met 35-99 werknemers en 27 bedrijven met honderd of meer werknemers.

Bij 6 van de 38 bedrijven werd een uitgebreid interview afgenomen met zes werkgevers- en vijf werknemersvertegenwoordigers. Daarnaast zijn interviews met nog eens drie afgebroken omdat bleek dat het bedrijf een normale ADV-regeling toepaste. (Een vooraf ingeroosterde vrije dag vervalt als de werknemer op die dag ziek is.)

Dit werd door de geïnterviewden niet als arbeidsvoorwaardelijke stimulans opgevat; ze achtten een interview daarom niet zinvol. Toch wordt in deze paragraaf een aantal "gewone" ADV-regelingen beschreven, omdat blijkt dat deze toch een aantal mogelijk ziekteverzuimgedrag-beïnvloedende aspecten bevatten, zoals beperking van opbouw van rechten.

VORMGEVING VAN DE MAATREGEL

Het laten vervallen van ADV wordt door de 38 bedrijven op verschillende manieren toegepast, die naast elkaar kunnen bestaan:

- a. ADV-dagen vervallen wanneer een werknemer verzuimt op een van te voren vastgelegde ADV-dag (driekwart van de geïnterviewde bedrijven, waarvan bij 19 als enige vorm);
- b. ADV-dagen vervallen als de verzuimfrequentie te hoog is (bij 20%);
- c. ADV-dagen vervallen als het aantal verzuimde dagen in een periode hoger is dan een vast aantal dagen (bij 20%)
- d. ADV-dagen vervallen als het verzuim in een periode hoger is dan een bepaald percentage van de werktijd (bij 15%).

Mogelijkheid a (de "gewone" ADV-regeling) komt vaak voor in combinatie met mogelijkheid b, c of d (inperken van de opbouw van het recht op ADV bij verzuim).

Bij mogelijkheid b, c en d is de periode waarover de ADV-opbouw berekend wordt meestal een jaar. Ook perioden van 1, 2 of 6 maanden komen voor.

Het maximum aantal ADV-dagen, dat kan vervallen, varieert van 1 tot 24: bij een derde van de organisaties ligt het aantal tussen 1 en 10 dagen, bij zeven bedrijven tussen 11 en 20 dagen en bij 6 bedrijven tussen 21 en 24 dagen.

De maatregel is vrijwel altijd gekoppeld aan verzuim; enkele bedrijven geven aan dat ook vorstverlet en studieverlof in de berekening meespelen. In één geval speelt ook de leeftijd een rol.

Bij de berekening wordt in de meeste gevallen het verzuim van de individuele werknemer in ogenschouw genomen. Bij één bedrijf wordt de berekening op de werkeenheid toegepast en bij twee bedrijven speelt het verzuim van de totale vestiging een rol.

De maatregel geldt bij het merendeel van de bedrijven voor alle werknemers, bij één bedrijf voor de lagere loonschalen en bij één bedrijf voor het productiepersoneel. Een werkgever vermeldt dat de regeling zeer incidenteel wordt toegepast.

AANLEIDING, INITIATIEF EN DOEL

In veel gevallen wordt een ADV-regeling niet gezien als een methode om het verzuim te beïnvloeden: een derde van de bedrijven geeft aan dat ze het als een normaal aspect van de ADV-regeling beschouwen dat bijvoorbeeld bij ziekte geen recht wordt opgebouwd of dat geen ADV-dagen aansluitend aan een ziekteperiode mogen worden opgenomen. Dat heeft volgens hen niets met verzuimbeperving te maken.

Een vijfde van de geïnterviewde bedrijven geeft aan dat een hoog verzuim in hun bedrijf wel de aanleiding is geweest om de regeling op een bepaalde manier vorm te geven. Volgens 9 bedrijven was een hoog verzuim in de branche aanleiding om in de ADV-regeling (in de CAO) zekere bepalingen op te nemen.

Kortom, een hoog verzuim is weliswaar vaak aanleiding om ADV-rechten bij verzuim te beperken, maar het beïnvloeden van het verzuim is niet het (belangrijkste) doel om een ADV-regeling een dergelijke vorm te geven. (Het oorspronkelijke doel van ADV was het creëren van werkgelegenheid) Dat door een individuele toepassing een stimulerend effect kan worden ingebouwd, illustreert case 4a.

Het initiatief tot (het op een bepaalde manier vormgeven van) de maatregel lag bij:

	aantal bedrijven
- de CAO-partners	11
- de bedrijfsleiding	12
- personeelszaken	2
- het middenkader	1
- de werknemersvertegenwoordiging	2
- verschillende groeperingen binnen het bedrijf	4
- de overheid	1
- anderen/onbekend	5

Uit het overzicht blijkt dat werkgevers soms door CAO-afspraken gehouden zijn aan een bepaalde uitwerking van de ADV-regeling en in die uitwerking geen inbreng of initiatief hebben gehad. Eén bedrijf ging over tot het beperken van de ADV-opbouw bij ziekte, omdat het als oneigenlijk werd beschouwd dat zieken hun

recht op ADV behielden, terwijl de werkenden ten eerste extra belast werden en ten tweede door onderbezetting soms hun ADV-dagen niet konden opnemen.

FORMELE ASPECTEN

De ADV-regeling is bij de 38 bedrijven meestal formeel vastgelegd: in 15 gevallen in een CAO, bij 13 bedrijven in een bedrijfsreglement, bij 1 bedrijf (ook) in het sociaal beleidsplan en bij 1 bedrijf in de individuele arbeidsovereenkomst.

Van de formeel vastgelegde regelingen heeft het merendeel een permanente status.

Over het al dan niet laten vervallen van de ADV-dagen beslist:

	aantal bedrijven
- de directie	12
- de directe chef	14
- personeelszaken	6
- de OR	1
- niemand, want het blijkt direct uit de regeling	2
- onbekend/niet van toepassing	3

INTRODUCTIE EN UITVOERING

Volgens 5 van de 6 geïnterviewde werknemers kwamen er geen reacties vanuit het personeel bij de introductie van of de voorstellen voor de regeling; deels omdat het bij de helft van de bedrijven om een CAO-maatregel ging. De uitvoering leverde dan ook geen problemen op. Bij een bedrijf was er wel weerstand tegen de maatregel, omdat de OR het als een aantasting van bestaande rechten beschouwde.

EFFECTEN EN NEVENEFFECTEN

11 van de 38 bedrijven vonden dat het laten vervallen van ADV-dagen het gewenste effect had, 15 vonden dat dat niet het geval was en 12 bedrijven konden geen antwoord geven op deze vraag.

Het doel van de ADV-regeling was in veel gevallen echter niet het beperken van verzuim. In de zes case-beschrijvingen wordt nergens melding gemaakt van effect op verzuim.

Twee van de zes zien wel positieve effecten van de regeling: bij een daarvan kunnen geen ADV-dagen aansluitend aan een ziekteperiode meer worden opgenomen en wordt de aanwezigheid dus beter gereguleerd, terwijl het andere bedrijf, dat de opbouw van ADV bij ziekte beperkte in verband met de werkdruk van de niet-verzuimers (zie case-beschrijving 4b), meer evenwichtigheid ziet in de organisatie.

Het antwoord op de vraag bij hoeveel procent van de werknemers gemiddeld ADV-dagen worden ingehouden bleek zeer uiteen te lopen:

% werknemers	aantal bedrijven
90	1
30	2
10-15	3
5-9	5
1-4	10
0	2

De meeste bedrijven meldden dat geen specifieke groepen werknemers "getroffen" werden door het vervallen van ADV-dagen. Bij een aantal was dat echter wel het geval. Het waren de oudere werknemers (1 bedrijf) of juist de jongere (5 bedrijven), de lager betaalde werknemers (4 bedrijven), de mannen (2 bedrijven) of de vrouwen (1 bedrijf) die een groter aantal ADV-dagen hadden moeten inleveren dan gemiddeld in hun bedrijf het geval was.

DE CASE-BESCHRIJVINGEN

Bedrijf 4a

Per jaar krijgt iedere werknemer 15 à 16 ADV-dagen, die van te voren moeten worden gepland. Is een werknemer deze dag ziek dan vervalt de ADV-dag. In de praktijk wordt er echter flexibel mee omgegaan en is verschuiven van de ADV-dag mogelijk. Het kan wel eens voorkomen dat iemand een ADV-dag door ziekte moet missen; de chef bepaalt dat, waarbij hij zal kijken naar het ziekteverzuimpatroon van de betreffende werknemer.

Bedrijf 4b

Per jaar worden door het bedrijf 5 à 6 van de ADV-dagen collectief vastgesteld. Is een werknemer op zo'n dag ziek dan vervalt deze. De overige dagen worden per maand van te voren vastgesteld maar niet op een datum vastgelegd. Een dag mag nooit aansluitend aan een verzuimperiode worden opgenomen. Heeft een werknemer door ziekte niet de gelegenheid een voor een bepaalde maand vastgestelde ADV-dag op te nemen, dan vervalt deze.

Artsbezoek geldt niet als ziekte, met dien verstande dat een werknemer per keer maximaal 1½ uur krijgt voor een huisartsconsult en maximaal 2 uur voor therapie.

Als een werknemer langer dan een half jaar ziek is, dan stopt de opbouw van ADV-dagen (CAO-afpraak).

Werknemers die in verband met ziekte of arbeidsongeschiktheid niet de volledige werktijd volmaken, bouwen wel recht op ADV-dagen op, in verhouding tot het percentage werktijd. Vrije uren die door een gedeeltelijke WAO-er worden opgenomen, worden als bij een voltijdwerker berekend: 1 uur geldt bijvoorbeeld als een halve werkdag, ongeacht in welke mate die werkdag in verband met ziekte of arbeidsongeschiktheid verkort is. Er is wel een maximum aan het aantal op te nemen losse uren.

Bij ziekte wordt een bepaald percentage per dag op de reiskostenvergoeding ingehouden. Vaste vergoedingen als een telefoonvergoeding worden vanaf een ziekte duur van 2 à 3 maanden ingehouden.

De introductie van de stimulans verliep als volgt: de directie heeft de OR een voorstel gedaan en het vervolgens met deze doorgesproken. Er ontstond een uitgebreide discussie. De OR wilde bepaalde uitzonderingen, zoals een termijn waarbinnen een geplande ADV-dag alsnog kon worden opgenomen. Twee argumenten overtuigden de meeste OR-leden echter. Ten eerste: als een werknemer op vrijdag ziek is (dan wordt in verband met ADV 6 uur gewerkt) krijgt hij de ADV ook niet terug. Ten tweede: werkende collega's worden dubbel gedupeerd door ziekte collega's (extra werkdruk en de onmogelijkheid om zelf ADV op te nemen). Enkele OR-leden bleven na beraad met de achterban toch bezwaren houden. Het voorstel is ingetrokken; de directie wist dat het onderwerp tijdens het CAO-overleg aan de orde zou komen. Over de gang van zaken bij die CAO-onderhandelingen is de werkgever niets bekend.

Bedrijf 4c

Werknemers hebben recht op 12 ADV-dagen per jaar (1 per maand). Is men ziek op een geplande ADV-dag, dan vervalt deze. Een werknemer die 2 weken ziek is heeft nog maar recht op een halve ADV-dag. Bij een maand ziekte vervalt een ADV-dag.

Werknemers met een dienstverband van 80% of minder (dat is de meerderheid bij deze werkgever) krijgen hun ADV verplicht afgekocht. Op het afkoopbedrag wordt bij ziekte niet gekort.

Bij een ziekte duur van 6 maanden of meer wordt slechts recht op ADV-dagen van een half jaar opgebouwd.

Een werknemer die via artikel 30 Ziektewet aan het werk is (werken met behoud van ziektewetuitkering) wordt beschouwd als ziek en bouwt geen recht op ADV-dagen op. Bij gedeeltelijke WAO-ers wordt per geval bekeken of recht op ADV wordt opgebouwd, afhankelijk van het aantal werkuren.

Bedrijf 4d

Het bedrijf kent 5 ADV-dagen per jaar. Boven een bepaald percentage afwezigheid wordt er geen recht op ADV opgebouwd. Maximaal 4 dagen kunnen in verband met ziekte vervallen.

Bedrijf 4e

Er zijn 13 ADV-dagen per jaar. Een deel daarvan wordt ingeroosterd in overleg met de werknemer. Is die op zo'n dag ziek, dan mag de dag nog eenmaal worden verzet, daarna vervalt de dag. Alle ADV-dagen kunnen in principe vervallen.

Na 1 maand ziekte wordt de kilometervergoeding per dag ingehouden.

Bedrijf 4f

Bij ziekte wordt geen recht op roostervrije dagen opgebouwd: alle verzuimdagen worden opgeteld; per 11 ziektedagen vervalt 1 ADV-dag. Er wordt wel op een voor de werknemers gunstige manier afgerond. De maatregel geldt hetzelfde voor werknemers die gedeeltelijk in de Ziektewet of WAO zitten.

Bij ziekte worden ook vergoedingen ingehouden.

SAMENVATTING LATEN VERVALLEN ADV

Het laten vervallen van ADV of het beperken van de rechten op ADV bij verzuim komt voor bij 3% van de Nederlandse bedrijven, vooral bij de grotere. Bij een deel daarvan bleek het bij nader inzien om een reguliere ADV-regeling te gaan, waarin geen koppeling met het verzuim is ingebouwd anders dan het laten vervallen van een ADV-dag bij verzuim op diezelfde dag.

De maatregel wordt meestal niet gezien als een manier om het verzuim te beïnvloeden en heeft dat effect ook meestal niet. Soms reguleert zo'n regeling de aanwezigheid beter, wat als een gewenst effect wordt beschouwd.

5.3.5 Beloning in natura

Ruim twee procent van de Nederlandse bedrijven geeft wel eens een beloning in natura als stimulans voor een laag verzuim. Het gaat daarbij vooral om kleinere bedrijven.

Tabel 5.10 Percentage bedrijven in Nederland met een beloning in natura bij een laag verzuim, naar branche en grootteklasse

Industrie	Bouw	Handel/ Horeca	Overige Dienstverl.	Kwartair	To-taal	< 10	10-99	100 +
0.4	0.7	2.9	2.9	1.6	2.4	2.7	1.0	0.0

Negen bedrijven in fase 1 gaven een beloning in natura: 3 industriële ondernemingen, 1 bouwbedrijf, 2 uit de sector handel/horeca en uit de kwartaire sector en 1 uit de overige dienstverlening. Vijf daarvan hebben minder dan 35 werknemers en van

overige grootteklassen waren er telkens twee aanwezig in de steekproef. Opvallend was dat 5 van de 9 organisaties uit het zuiden afkomstig waren.

Met slechts drie bedrijven bleek een open interview mogelijk. In één geval meende de werknemersvertegenwoordiger dat er geen sprake was van een beloningssysteem en moest het interview afgebroken worden.

VORMGEVING VAN DE MAATREGEL

Voor het al dan niet toekennen van een beloning in natura wordt in 5 bedrijven gekeken naar de individuele werknemer, in twee gevallen was er sprake van een groepsbeloning en twee respondenten wisten het antwoord niet.

Bij twee derde van de in fase 1 geïnterviewde bedrijven is de beloning telkens een andere. Genoemd werden: vakantie/dagje-uit (2x) en een elektrisch apparaat. In de drie open interviews troffen we daarentegen bedrijven waar de beloning in natura uit een geldbedrag bleek te bestaan (oplopend tot f 500,-), zodat de vraag rijst of hier niet eerder van een aanwezigheidspremie gesproken moet worden dan van een beloning in natura.

Bij twee daarvan werd de beloning uitgekeerd aan het eind van het jaar, waarbij in het ene bedrijf de toekenning en de hoogte afhankelijk was van de beoordeling door de chef en in het andere geval het aantal verzuimde dagen de hoogte bepaalde.

Het derde bedrijf hanteerde een soort dagpremie die aan het eind van de week werd uitbetaald.

AANLEIDING, INITIATIEF EN DOEL

Ook bij de beloning in natura is zelden het verzuim de (enige) reden voor invoering van de regeling. Bij 7 van de 9 bedrijven werden ook andere redenen/criteria genoemd.

Onder de bedrijven uit fase 2 was er één, waarvoor het frequente korte verzuim de reden was om een beloning voor aanwezigheid uit te loven. Met name dacht men de zgn. 'twijfelgevallen' (genoemd werd 'hoofdpijn') daarmee te kunnen terugdringen.

Het initiatief gaat in bijna alle gevallen uit van de werkgever.

OVERIGE GEGEVENS

Over de wijze van introductie zijn te weinig gegevens voorhanden om een uitspraak te doen, evenals over de reacties op de invoering en knelpunten bij de in- of uitvoering.

Desondanks rapporteren 7 respondenten dat de regeling het beoogde effect sorteerde. Deze uitspraken konden in de open interviews echter niet onderbouwd worden.

SAMENVATTING BELONING IN NATURA

2% van de Nederlandse bedrijven maakt gebruik van een beloning in natura als arbeidsvoorwaardelijke stimulans om het ziekteverzuimgedrag van werknemers te beïnvloeden.

Op basis van de beschikbare gegevens is weinig te zeggen over het effect. Het feit dat deze maatregel vooral toegepast wordt bij kleine bedrijven zal daar mede aan ten oorzaak liggen. Bij kleine bedrijven wordt minder geregistreerd en is minder gespecialiseerd personeel in dienst (zoals personeelsfunctionarissen), zodat minder gemakkelijk inzicht wordt verkregen in de effecten van genomen maatregelen. We willen dan ook niet op voorhand uitsluiten dat een beloning in natura effect zou kunnen hebben.

5.3.6 Niet continueren van een tijdelijk dienstverband

Veel bedrijven blijken het continueren van een tijdelijk dienstverband (onder andere) afhankelijk te stellen van het verzuimpatroon van de betrokken werknemer. 8% van de bedrijven in Nederland en zelfs een kwart van de bedrijven met 100 of meer werknemers past deze maatregel wel eens toe.

Tabel 5.11 Percentage bedrijven in Nederland die continuering van een tijdelijk dienstverband afhankelijk stellen van het verzuim, naar branche en grootteklasse

Industrie	Bouw	Handel/ Horeca	Overige Dienstverl.	Kwartair	To- taal	< 10	10-99	100 +
15.1	4.3	7.5	8.6	9.0	8.2	5.8	18.3	25.9

145 van de 221 in fase 1 geïnterviewde bedrijven geven aan dat ze deze maatregel toepassen. 15 van de 145 zijn in deze fase niet over de betreffende maatregel geïnterviewd, omdat ze meer dan twee arbeidsvoorwaardelijke stimulansen hanteerden en het aantal interviews per arbeidsorganisatie tot twee beperkt bleef. Van de 145 arbeidsorganisaties kwamen er 67 uit de industrie, 9 uit de bouw, 27 waren handel/horeca-bedrijven, 23 bedrijven kwamen uit de overige dienstverlening en 19 uit de kwartaire sector.

Het betrof 31 bedrijven met minder dan 35 werknemers, 32 met 35-99 werknemers en 82 met 100 of meer werknemers.

In fase 2 zijn 7 bedrijven nader geïnterviewd over het niet continueren van een tijdelijk dienstverband op basis van het verzuimpatroon. Het betrof 7 werkgeversvertegenwoordigers en 5 werknemersvertegenwoordigers.

VORMGEVING VAN DE MAATREGEL

Ziekteverzuim is zelden de meest bepalende factor in het al dan niet in vaste dienst nemen van werknemers. Van de 130 bedrijven noemt een derde het functioneren van de betreffende werknemer van doorslaggevend belang. Onder functioneren worden zaken begrepen als de kwaliteit van het geleverde werk, motivatie, inzet, klantvriendelijkheid, in het team passen, etc. Een werknemer met alcoholproblemen of andere vormen van improductiviteit wordt niet in vaste dienst genomen (1 bedrijf). Twee bedrijven noemen ook het voldoen aan interne opleidingseisen.

Twee bedrijven noemen expliciet het werkaanbod als factor, maar dat zal voor alle arbeidsorganisaties van belang zijn.

Eén arbeidsorganisatie vraagt een arts om advies over de kans op recidive als een werknemer veel verzuim heeft. Een ander bedrijf vindt dat een hoge verzuimfrequentie niet altijd tot het niet-verlenen van een vaste aanstelling hoeft te leiden. De achtergrond van het verzuim speelt daarbij een rol.

Een bedrijf neemt een hoog verzuim op de koop toe als een werknemer bij aanwezigheid goed werk levert.

59 bedrijven geven aan dat ze een bepaalde regel hanteren voor wat betreft het maximale verzuim tijdens een tijdelijke aanstelling:

	aantal bedrijven
- de verzuimfrequentie moet laag zijn	29
- het aantal verzuimde dagen moet laag zijn	12
- het verzuimpercentage moet laag zijn	15
- de werknemer mag niet verzuimd hebben	3

De periode van de tijdelijke aanstelling waarover het verzuim beoordeeld wordt is meestal een half jaar of een jaar (21 respectievelijk 25 arbeidsorganisaties). Het maximum aantal keren dat een werknemer mag verzuimen varieert van 0 tot 10 keer, het maximum aantal dagen varieert van 0 tot 50 en het maximum verzuimpercentage van 0 tot 20.

In verreweg de meeste gevallen geldt de maatregel voor alle werknemers binnen de organisatie. In een aantal gevallen geldt de maatregel echter wèl voor een deel van

het personeel, namelijk voor jongeren (2 maal), lagere functies (5 maal), lagere loonschalen (2 maal), uitzendkrachten (1 maal), productiepersoneel (1 maal) en voor bepaalde afdelingen (1 maal).

Sommige bedrijven geven aan de maatregel slechts sporadisch toe te passen en er geen vaste regels bij te hanteren. Slechts als het verzuim naar hun (subjectieve) indruk problematische vormen heeft aangenomen, wordt het als argument gehanteerd om een tijdelijke aanstelling niet in een vaste om te zetten.

AANLEIDING, INITIATIEF EN DOEL

Het initiatief tot de regeling lag bij verschillende groeperingen binnen het bedrijf, soms ging het om een gezamenlijk initiatief van verschillende functionarissen. In tweederde van de 130 gevallen nam de bedrijfsleiding het initiatief, bij 20% (ook) afdeling personeelszaken en bij 3 bedrijven de werknemersvertegenwoordiging. In 4 gevallen gaat het om een CAO-regeling. Bij één bedrijf is de regeling in samenwerking met het arbeidsbureau en de Sociale Dienst opgezet.

In 40% van de 130 gevallen was een hoog verzuim in het bedrijf (mede) aanleiding tot het nemen van de maatregel, bij 12% het verzuim in de branche. Preventie van verzuim was bij 4 bedrijven het motief, één bedrijf wilde voorkómen dat de niet-verzuimers met een te hoge werkdruk te maken zouden krijgen.

Overige genoemde redenen zijn:

- de zwaarte van het werk;
- verzuim is storend voor de bedrijfsvoering;
- de ervaring dat het met nieuwkomers nogal eens mis gaat;
- de motivatie van de werknemers vergroten;
- gemotiveerde werknemers in dienst nemen;
- bij een zeer hoog verzuim is een goede beoordeling van het functioneren niet mogelijk.

Vijf van de zeven bedrijven die uitgebreider geïnterviewd zijn (zie de case-beschrijvingen), hebben vooral voor ogen een goed functionerende organisatie met goed en dus weinig verzuimend personeel tot stand te brengen. Een bedrijf (case 6e) vindt het verzuim van ondergeschikt belang bij de beoordeling; een ander bedrijf (case 6f) kan geen doel van de maatregel noemen.

FORMELE ASPECTEN

Bij 80% van de 130 bedrijven is de maatregel niet formeel vastgelegd. De arbeidsorganisaties die hun maatregel wel formeel vastleggen, doen dat in de CAO (5 maal), de arbeidsovereenkomst (1 maal), het bedrijfsreglement (7 maal), of het sociaal beleidsplan (6 maal).

Over het al dan niet aanstellen beslist in de helft van de gevallen de directie, in de helft van de gevallen de directe chef. In veel gevallen gaat het ook in onderling overleg tussen deze twee, vaak in samenspraak met personeelszaken.

INTRODUCTIE EN UITVOERING

In meer dan de helft van de gevallen blijkt de maatregel niet expliciet aangekondigd of onder de aandacht gebracht te zijn. Soms was de maatregel toch wel bekend. In één van de zes cases had de OR bedenkingen. In alle andere gevallen was er òf geen protest, òf reageerden werknemers en middenkader positief.

EFFECTEN EN NEVENEFFECTEN

Tweederde van de 130 bedrijven vindt dat de maatregel het gewenste effect had, al bestond dat gewenste effect in veel gevallen niet in de eerste plaats uit een beïnvloeding van het verzuim. 10% van de bedrijven is niet tevreden over het effect, en een kwart weet het niet. 24 van de 130 geïnterviewde bedrijven konden het verzuimpercentage van vóór en na invoering van de maatregel aangeven: bij 16 van de 24 bedrijven daalde het verzuimpercentage van gemiddeld 16.4 naar 9.6. Dat lijkt een fors effect. Zonder aanvullende gegevens over bijvoorbeeld gelijktijdig genomen andere verzuimmaatregelen en de ontwikkeling van het verzuim in de bedrijfstak is deze daling echter slecht te interpreteren. 5 Van de 24 bedrijven die verzuimcijfers konden noemen maken melding van een stijging van het verzuimpercentage: van gemiddeld 9.7 naar 12.2. Bij 3 bedrijven bleef het verzuimpercentage gelijk.

Bij de 7 nader geïnterviewde bedrijven bestaat weinig inzicht in het resultaat van de maatregel. Bedrijf 6c is het enige dat duidelijk zegt een positief effect, namelijk een verlaging van het korte verzuim, te zien. Ook zou het de werksfeer ten goede komen; de werknemers zijn trots op hun vaste aanstelling. Ook de OR van bedrijf 6f is enthousiast maar de werkgever heeft geen inzicht in het effect. De OR van bedrijf 6c is duidelijk ontevreden: het verzuim is nog steeds hoog.

Welke werknemers werden vooral door de maatregel om het continueren van het dienstverband afhankelijk te stellen van het verzuim getroffen? Bij éénderde van

de bedrijven trof de maatregel vooral jongere werknemers, bij 3 bedrijven juist oudere, bij een kwart de lager betaalde werknemers, uitvoerenden of het productiepersoneel. 15 bedrijven pasten de maatregel vooral toe op mannen, 9 bedrijven op vrouwen. Bij twee bedrijven werden vooral alloctonen niet vast in dienst genomen, een bedrijf neemt geen verslaafden aan.

DE CASE-BESCHRIJVINGEN

Bedrijf 6a

Iedereen treedt eerst 3 maanden via een uitzendbureau in dienst, daarna op jaarcontract. Per 1 juli 1991 is formeel in het bedrijfsreglement opgenomen dat een werknemer die gedurende dat jaar meer dan 16% verzuimt, geen vaste aanstelling krijgt.

De directie heeft de maatregel eerst aan de staf voorgelegd, die positief reageerde. Daarna is het voorstel aan de OR voorgelegd. Die was het niet eens met het plan. Toen de werkgever argumenteerde dat hij voor de kosten opdraaide, gaf de OR uiteindelijk een verdeeld advies.

Bedrijf 6b

Sinds een jaar of 5 wordt elke werknemer eerst op een jaarcontract aangenomen. Na einde proeftijd volgt een gesprek, waarin het onderwerp verzuim zonodig aan de orde kan komen. Voor de omzetting naar een vast contract aan het eind van het jaar volgt weer een gesprek. Ziekteverzuim kan een rol spelen bij het niet verlenen van een vaste aanstelling. Een frequentie van 4 tijdens het proefjaar kan dan al problemen op gaan leveren; de redenen voor het verzuim spelen ook mee. Goed functioneren blijft echter de belangrijkste factor.

Bedrijf 6c

Een werknemer die in zijn proeftijd of contracttijd een hoge verzuimfrequentie heeft, brengt het risico van hoge kosten met zich mee en krijgt dus geen vaste baan. De maatregel is niet formeel vastgelegd. Uitvoering vindt plaats op basis van een algemene indruk. De maatregel is nooit aangekondigd. Soms komt hij ter sprake bij een aannamesgesprek. De werkgever is wel tevreden met het effect (op het korte verzuim en de werksfeer), de OR niet (het totaal verzuim is nog steeds hoog).

Bedrijf 6d

Nieuwe werknemers beginnen altijd met een tijdelijk contract. Tijdens de sollicitatie wordt verteld dat verlenging of omzetting in een vaste aanstelling mede afhankelijk is van het ziekteverzuim.

De maatregel heeft altijd bestaan en wordt verder altijd bij een aannamesprek aan de orde gesteld. De verschillende groeperingen in het bedrijf hebben nooit geprotesteerd, zelfs niet die werknemers die indertijd door de maatregel getroffen werden.

Bedrijf 6e

Elk geval wordt apart beoordeeld, er zijn geen normen geformuleerd. Is een werknemer veel ziek, maar verwacht de werkgever wel iets van diens functioneren, dan wordt het tijdelijke contract met een half jaar verlengd.

Werknemers en middenkader reageerden positief, temeer omdat de proeftijd van twee tot zes maanden verlengd. Daardoor is een beoordeling beter mogelijk. De maatregel is niet echt officieel aangekondigd, maar blijkbaar wel bij alle betrokkenen duidelijk bekend.

Bedrijf 6f

De maatregel wordt alleen bij verpleeghulpen toegepast. Zij beginnen met een contract van een half jaar. Bij aanname wordt hen verteld dat naast de kwaliteit van het werk, "dubieus verzuim" een rol speelt bij de beoordeling om voor een vaste aanstelling in aanmerking te komen. Een officiële norm is er niet, maar er "zit er wel een in het hoofd". De reden van het verzuim speelt mee.

De maatregel is door het management aan de betreffende dienst meegedeeld. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met dubieuze gevallen die op dat moment een tijdelijk contract hadden. De zittende werknemers waren enthousiast over de maatregel.

Bedrijf 6g

Het bedrijf werkt met uitzendkrachten en contractanten. Zijn er op een bepaald moment vaste krachten nodig, dan wordt onder deze twee groepen geselecteerd, waarbij ziekteverzuim een rol speelt. Het bedrijf heeft daarvoor geen vaste regels.

COMMENTAAR BIJ DE CASE-BESCHRIJVINGEN

Het effect van de maatregel op het verzuim is onduidelijk. Degenen die het verzuim potentieel zouden kunnen verhogen worden namelijk niet aangenomen. Of het verzuim bij het ontbreken van de maatregel hoger zou zijn, is echter niet te controleren. Toch blijkt het personeel in sommige bedrijven positief op de maatregel te reageren (6e en 6f). Mogelijk zien de werknemers deze maatregel als een methode waarbij alleen de "goeden" worden aangenomen. Daarmee delen ze als het ware zichzelf een schouderklopje uit.

SAMENVATTING "NIET CONTINUEREN TIJDELIJK DIENSTVERBAND"

8% van de Nederlandse bedrijven stelt het continueren van een tijdelijk dienstverband (onder andere) afhankelijk van het verzuimpatroon van de betreffende werknemer. De maatregel komt met name voor in de industrie (15%) en bij de grotere

bedrijven (18 - 26%). De maatregel lijkt vooral uit preventief oogpunt te zijn ingevoerd (geen hoogverzuimend personeel binnenhalen). Bij minder dan de helft van de ondervraagde bedrijven was een hoog verzuim in het bedrijf wèl (mede-)aanleiding.

Tweederde van de 130 geïnterviewden is tevreden met het effect, hoewel dat in veel gevallen niet in de eerste plaats uit een beïnvloeding van het verzuim bestond. Onder de 26 bedrijven die verzuimcijfers van vóór en na de invoering van de maatregel konden noemen, daalde het verzuimpercentage bij 16 bedrijven (van gemiddeld 16.4 naar 9.6), bij 5 bedrijven steeg het (van 9.7 naar 12.2), en bij 3 bleef het gelijk. Op grond van de beschikbare gegevens is niet na te gaan of, en in hoeverre, de verandering in het verzuimpercentage het gevolg is van de beschreven maatregel.

5.3.7 Ontslag uit vaste dienst

Tien procent van de bedrijven in Nederland zegt de mogelijkheid te kennen om een werknemer in vaste dienst te ontslaan op grond van overmatig verzuim. (Daaronder valt ook ontslag in de proeftijd vanwege verzuim.) De verdeling naar branche en grootteklasse is in tabel 5.11 weergegeven. Vooral veel grotere bedrijven blijken deze maatregel te kennen.

Tabel 5.12 *Percentage bedrijven in Nederland dat gebruik maakt van de ontslagprocedure naar branche en grootteklasse*

Industrie	Bouw	Handel/ Horeca	Overige Dienstverl.	Kwartair	Totaal	< 10	10-99	100 +
13.3	6.6	10.2	9.0	5.8	9.7	8.7	13.2	19.9

Van de 221 bedrijven in fase 1 zeiden er 95 van deze maatregel gebruik te maken, 80 zijn daarover ondervraagd. In fase 2 zijn 9 bedrijven benaderd voor een uitgebreider interview over de ontslagmaatregel. 1 bedrijf weigerde en 2x lukte het niet om een werknemer te interviewen, zodat er per saldo met 8 werkgevers en 6 werknemers gesproken werd.

VORMGEVING VAN DE MAATREGEL

Voor de overgrote meerderheid der gevallen geldt de maatregel voor alle werknemers (70x).

Welke verzuimcriteria voor werknemers gelden om niet door de ontslagmaatregel getroffen te worden, blijkt uit de volgende antwoorden:

	aantal bedrijven
- de verzuimfrequentie in een periode moet laag zijn	18
- het aantal verzuimde dagen in een periode moet beneden een vastgesteld aantal blijven	11
- het verzuimpercentage in een periode mag niet hoger zijn dan een vastgestelde norm	11
- er mag in een bepaalde periode helemaal geen verzuim zijn	1
- andere eisen	34

Het hierboven vermelde geval waarbij nulverzuim als eis gesteld wordt om niet ontslagen te worden is curieus: op grond van één verzuimgeval kan een werknemer in vaste dienst nooit ontslagen worden. Mogelijk gaat het hier om (langdurig) verzuim tijdens de proefperiode.

De periode waarin het verzuim bekeken wordt is meestal 1 jaar (20x), soms 6 en zelfs 3 maanden (respectievelijk 2 en 5 keer).

Bij de gegeven antwoorden valt het grote aantal antwoorden "andere reden" op. Kennelijk is verzuim lang niet altijd de enige of doorslaggevende factor voor toepassing van deze maatregel. De open antwoorden laten zien dat zaken als functioneren, werkhouding en sociaal gedrag mede in de beoordeling betrokken worden (20x) en eenzelfde beeld krijgen we uit de casebeschrijvingen.

AANLEIDING, INITIATIEF EN DOEL

De aanleiding tot het nemen van de maatregel is in ruim de helft van de gevallen het verzuim in het bedrijf, slechts een enkele keer het verzuim in de branche.

40% van de respondenten antwoordde dat er een andere reden aan ten grondslag lag. Een analyse van hun antwoorden laat echter zien dat ook dan verzuim een hoofdrol speelt. In 10 gevallen bleek het te gaan om het verzuim van een of enkele individuen, 8 keer om het functioneren en slechts bij 10 organisaties behoorde de maatregel tot het normale bedrijfsbeleid.

Het initiatief gaat in de meeste gevallen uit van de bedrijfsleiding (52x) of van de afdeling Personeelszaken (21x). Ondernemingsraden (5x) of CAO-partners (2x) zijn slechts zelden initiatiefnemer.

De open interviews laten zien dat de maatregel meestal als een laatste middel wordt gezien om een onhoudbare situatie te doorbreken. Op de vraag naar het doel van de maatregel kregen we antwoorden in de trant van:

- "mensen eruit zetten die zich niet aan de bedrijfsregels houden";
- "voorkómen van overbelasting door oneigenlijk verzuim";
- "enige manier om rotte appels uit de mand te verwijderen";
- "verstorende werking van frequent verzuimers tegengaan";
- "verzuim omlaag door afschrikking".

FORMELE ASPECTEN

De maatregel is lang niet altijd formeel vastgelegd (57x) en voor zover dat wel het geval is nemen de CAO (8x), het bedrijfsreglement (5x) en het sociaal beleid (7x) ieder een ongeveer even groot deel voor hun rekening.

De beslissing over het al dan niet opstarten van de ontslagprocedure ligt volgens 42 respondenten bij de directie, 17x werd de directe chef aangewezen en 18x personeelszaken (al dan niet in combinatie met de directe chef).

INTRODUCTIE EN UITVOERING

Waarschijnlijk samenhangend met de aard van de maatregel en de strikt individuele toepassing is het feit dat de ontslagprocedure nauwelijks "officieel" geïntroduceerd wordt. Slechts 1 van de 8 in fase 2 geïnterviewde bedrijven, een groot concern, deelde mee dat de introductie via de voor hen gebruikelijke weg is verlopen: Management Team → Ondernemingsraad → Bedrijfskrant.

Het ontbreken van een introductie verklaart tevens het ontbreken van onderhandelingen, reacties en knelpunten. Slechts 1 bedrijf meldde een reactie van schrik en afschuw bij het personeel toen de maatregel een keer werd toegepast.

EFFECTEN EN NEVENEFFECTEN

Twee derde van de respondenten (=54) is van mening dat de maatregel het gewenste effect sorteert, terwijl dat volgens 20% niet het geval is. De antwoorden stroken met die uit de open interviews, waarin 5 van de 8 werkgevers zeggen tevreden te zijn over het effect. Van deze vijf maken er 3 expliciet melding van een

daling van vooral het kortdurende verzuim. Als neveneffect wordt door 2 werkgevers gewezen op de verbeterde werksfeer.

27 Van de 80 geïnterviewde werkgevers waren in staat een verzuimcijfer van voor en na invoering van de maatregel te noemen. In 21 van de 80 gevallen gaat het inderdaad om een daling van het verzuim. Het gerapporteerde effect is dan vaak zelfs substantieel: van gemiddeld 14,8 naar 8,6. 4 Bedrijven melden een stijging van het verzuim van gemiddeld 1 procentpunt en bij 3 bedrijven bleef het verzuim gelijk. In de overige 53 gevallen is onduidelijk wat het effect van de maatregel op het verzuim is geweest, omdat de respondenten niet in staat waren verzuimpercentages te noemen.

Het is overigens de vraag hoe deze verzuimcijfers geïnterpreteerd moeten worden, i.c. hoe de respondenten de vraag opgevat hebben. Immers, de maatregel treft vrijwel uitsluitend werknemers met een extreem verzuim. Wanneer zulke werknemers ontslagen zijn, heeft het bedrijf per definitie geen "last" meer van dat individuele verzuim. Een effect op het bedrijfsverzuim zou derhalve louter kunnen bestaan uit een daling van het gemiddelde verzuim doordat hoog verzuimende werknemers niet meer meetellen. Het is echter evenmin uit te sluiten dat van een dergelijke ingreep een 'uitstralingseffect' uitgaat naar de overige werknemers.

De maatregel kán maar hoeft derhalve niet van invloed te zijn op het verzuim van de overige werknemers. De grootte van het bovengenoemde effect doet wel vermoeden dat bij de betreffende bedrijven van een uitstralingseffect sprake is.

DE CASEBESCHRIJVINGEN

Bedrijf 7a

Bij veelvuldig, kortdurend verzuim (de grens wordt jaarlijks vastgesteld) volgt een gesprek met de directie waarin de werknemer het advies krijgt om naar de bedrijfsarts te gaan voor een keuring en een gesprek. Het negeren van dit advies leidt tot een tweede, formeel gesprek (waarvan een verslag gemaakt wordt). Daarin krijgt de werknemer opdracht om binnen 1 maand naar de bedrijfsarts te gaan. Wordt ook deze opdracht genegeerd dan wordt een verkorte ontslagprocedure bij de kantonrechter aangevraagd.

Bedrijf 7b

Na 6x verzuimen binnen 1 jaar volgt een gesprek met de bedrijfsleiding, waarin de werknemer een schriftelijke waarschuwing krijgt. Er volgt een "proefperiode" van 1 jaar. Indien in dat jaar geen verbetering optreedt, volgt ontslag.

Bedrijf 7c

Bij meer dan 6x verzuimen kán ontslag volgen, mits er geen medische gronden aanwezig zijn. Voordien krijgt de werknemer een waarschuwing. Bovendien wordt gezocht naar andere oplossingen door het sociaal medisch team, Personeelszaken en de Ondernemingsraad.

Bedrijf 7d

Bij veelvuldige verstoring van het productieproces wegens verzuim krijgt de werknemer een ontslagaanzegging (waarschuwing). Als geen verbetering optreedt volgt ontslag. Er zijn geen formele criteria. Een en ander is ter beoordeling van de leidinggevenden.

SAMENVATTING ONTSLAGMAATREGEL

10% van de Nederlandse bedrijven zegt wel eens de mogelijkheid te gebruiken of te zullen gebruiken om een werknemer met een vast dienstverband vanwege een hoog verzuim te ontslaan. Een hoog verzuim in het bedrijf als geheel was in veel gevallen (mede) aanleiding tot het nemen van deze maatregel. Tweederde van de geïnterviewde bedrijven is tevreden over het effect van de maatregel, 20% niet. In 21 van de 80 gevallen gaat het inderdaad om een daling van het verzuim, het gerapporteerde effect is dan vaak zelfs substantieel. 4 Bedrijven melden een stijging van het verzuim van gemiddeld 1 procentpunt en bij 3 bedrijven bleef het verzuim gelijk. In de overige 53 gevallen is onduidelijk wat het effect van de maatregel op het verzuim is geweest.

5.3.8 *Het uitbetalen van wachtdagen*

De overgrote meerderheid van de Nederlandse bedrijven betaalt de twee wachtdagen die de Ziektewet kent volledig uit. Onder de 1.383 bedrijven uit onze steekproef, waarop de Ziektewet van toepassing was, waren er slechts 103 voor wie dat niet gold. Dat komt overeen met 10% van de Nederlandse bedrijven.

Van de 103 bedrijven in de steekproef die wachtdagen niet (altijd) uitbetalen, zijn er 18 benaderd met het verzoek om zowel een vertegenwoordiger van werkgeverszijde (algemeen directeur, hoofd Personeelszaken) te mogen interviewen als een van de werknemers. In 1 geval werd dat door de werkgever geweigerd en in 3 gevallen lukte het niet om een werknemer te interviewen. Eén bedrijf viel naderhand uit. In totaal werden derhalve 28 personen uit 16 bedrijven geïnterviewd: 16 werkgevers, 12 werknemers.

Tabel 5.13 Wijze van uitbetaling wachtdagen, in procenten (excl. 'weet niet')

Branche/grootte	Worden beide wachtdagen uitbetaald?			
	ja, altijd	nee, nooit	1e dag niet	soms wel, soms niet
Industrie	93	3	1	-
Bouw	87	4	2	1
Handel/Horeca	87	2	6	3
Overige Dienstverlening	74	11	1	1
Kwartaire sector	87	6	-	-
< 10 werknemers	83	5	3	3
10-99 werknemers	89	4	5	1
100+ werknemers	95	1	2	2
Totaal	85 (1239)*	4 (49)	3 (33)	2 (21)

* tussen haakjes wordt het absolute aantal bedrijven in de steekproef weergegeven.

VORMGEVING EN DOEL

Van de 16 bedrijven betaalden er 5 beide wachtdagen niet uit, bij 4 gold dat alleen voor de eerste dag, terwijl de overige 7 aangaven dat wachtdagen soms wel, soms niet uitbetaald werden. (In twee gevallen gaven de werkgevers aan dat wachtdagen soms wel, soms niet uitbetaald werden, terwijl een werknemer antwoordde dat beide niet uitbetaald werden en de ander dat de eerste dag niet betaald werd.)

In alle gevallen was de regeling nog van kracht, hoewel 39% van de respondenten niet wist sinds wanneer. Uit de antwoorden van degenen die het wel zeiden te weten valt op te maken dat in 7 gevallen de regeling meer dan 4 jaar van kracht was (soms al vele jaren), 3 keer tussen de 2 en 4 jaar en bij 4 bedrijven dateert de regeling van 1991.

Op de vraag naar de reden om de regeling te veranderen gaven de respondenten meestal een besparing in de kosten van ziekteverzuim op (3x) dan wel een prikkel om (onterecht) verzuim tegen te gaan (2x).

De manier waarop de regeling aan het personeel bekend gemaakt werd was overal hetzelfde: een mondeling bericht (nieuwjaarstoespraak, personeelsvergadering, 'gewoon meegedeeld', 'onder de koffie').

Vrijwel alle respondenten gaven aan dat de regeling bij het personeel bekend was, hetgeen bevestigd lijkt door de overeenkomst in antwoorden tussen werkgevers en werknemers.

De variatie in toepassing van de wachtdagenregeling is overigens vrij groot. We noteerden de volgende antwoorden:

- beide wachtdagen worden standaard niet uitbetaald (4x). (Uiteraard wel bij een tweede ziekmelding binnen een maand conform de bepalingen in de Ziektewet);
- 1 wachtdag wordt standaard niet uitbetaald;
- bij frequent of langdurig verzuim worden wachtdagen niet uitbetaald. Dit ter beoordeling van de directeur;
- bij full-timers (32 of meer uur) worden de wachtdagen wel uitbetaald. Bij part-timers, die minder dan 32 uur werken, wordt de eerste wachtdag niet uitbetaald;
- vanaf de 4e ziekmelding wordt de eerste wachtdag niet uitbetaald;
- vanaf de 3e ziekmelding beslist de directie over de uitbetaling;
- vanaf de 2e ziekmelding zijn beide wachtdagen voor rekening van de werknemer;
- bij verzuim wordt 1 wachtdag uitbetaald en slechts 80% van het loon.

Overigens is volgens 57% van de respondenten de regeling niet vastgelegd en waar dat wel het geval was werd 3 keer de CAO (Bouw, Vervoer) genoemd en drie keer het bedrijfsreglement.

INITIATIEF, INTRODUCTIE EN UITVOERING

Op de vraag wie op wiens initiatief de regeling was ingesteld antwoordden de respondenten als volgt (tabel 5.14):

Tabel 5.14 Weet u op wiens initiatief de regeling is ingesteld?

	Aantal resp.
- Weet niet/geen antwoord	6
- Bedrijfsleiding	15
- Personeelszaken	1
- CAO-partners	6
Totaal	28

Op verscheidene punten is er sprake van grote eensgezindheid onder de respondenten:

- zo zijn alle respondenten het er over eens dat over de invoering van de regeling en de condities waaronder niet is onderhandeld;
- 93% denkt dat de regeling in de komende jaren gehandhaafd blijft;
- volgens 89% bestaan er geen plannen om iets te wijzigen;
- eveneens 89% vond dat zich tijdens de uitvoering van de regeling geen knelpunten hebben voorgedaan en (dus) is er ook niet onderhandeld over knelpunten.

EFFECTEN EN NEVENEFFECTEN

Over de effecten van de regelingen lopen de meningen iets meer uiteen (tabel 5.15), zij het dat er aan werknemerszijde sprake is van een duidelijk grotere onwetendheid.

Tabel 5.15 Gepercipieerde effecten (aantal respondenten)

	Heeft regeling beoogde effect?	Heeft regeling effect op verzuim?	Kent respondent grootte van effect?	Verschillend effect op lang-/kortdurend verzuim?
ja	8	5	2	2
nee	6	15	16	9
weet niet	12	7	4	11
totaal	26	22	27	22

Tabel 5.15 laat zien dat men niet erg positief denkt over de effecten. En waar dat wel het geval lijkt (kolom 1) blijkt het vooral te gaan om een financiële redenering: "op deze manier kost het minder". Het is daarom niet verwonderlijk dat bijna de helft met 'weet niet' antwoordt op de vraag of men tevreden is met de effecten; slechts in 1 bedrijf zijn beide ondervraagden, werkgever en werknemer, daar tevreden over.

Twee werkgevers denken een verlaging van het kortdurend verzuim te bereiken/bereikt te hebben, twee andere denken dat mogelijk het langdurig verzuim is gestegen. Geen van alleen kan dat met cijfers onderbouwen.

Een van de werkgevers die geen effect ziet, merkt op dat zijn bedrijf met twee CAO's te maken heeft: een zonder en een met wachtdagen. Beide groepen werknemers verschillen niet in verzuim.

Overigens zien 3 personen positieve neveneffecten in de vorm van een betere werksfeer als gevolg van de regeling. Twee daarvan zijn afkomstig uit het zojuist genoemde bedrijf.

In die 7 bedrijven waar de wachtdagen soms wel, soms niet worden uitbetaald, beslist in 5 gevallen de directie daarover, 1 keer de directe chef en in 1 geval Personeelszaken.

Van twee bedrijven gaven een of beide vertegenwoordigers aan dat het niet uitbetalen van de wachtdagen gepaard ging met nog andere kortingen, te weten het (na 1 maand) niet uitbetalen van reiskosten.

SAMENVATTING WACHTDAGEN

Bij 10% van de Nederlandse bedrijven worden één of twee wachtdagen (soms) niet uitbetaald. De maatregel wordt het meest toegepast in de sector Overige Dienstverlening en bij de kleine bedrijven. De respondenten zijn niet erg positief over het effect van de maatregel op het verzuim. Dat komt overeen met de gegevens, die in de literatuur over de toepassing van wachtdagen te vinden zijn: een effect op verzuim is òf afwezig, òf gering. De bevinding van Smulders (1980) dat soms de frequentie van korte verzuimgevallen als gevolg van de maatregel iets verlaagd is en dat soms een verlenging van de duur van ziektegevallen optreedt, zien wij in de interviews als een door werkgevers gepercipieerde tendens terug.

5.4 De stimulansen op een aantal aspecten vergeleken

Tot slot zullen we de toepassing van de arbeidsvoorwaardelijke stimulansen (exclusief de wachtdagen) op een aantal aspecten vergelijken. Doel van deze exercitie is het krijgen van:

- een globaal overzicht van de maatregelen in relatie tot elkaar en met name van verschillen tussen maatregelen in relatie tot bedrijfsgrootte en -activiteit
- een samenvatting van enkele resultaten.

Ook nu hebben we, vanwege het soms geringe aantal bedrijven per maatregel en om consistent te blijven met de beschrijving in paragraaf 5.3, afgezien van een weging van de steekproef. De genoemde percentages kunnen daarom niet direct als representatief, maar wel als indicatief voor de Nederlandse situatie beschouwd worden.

5.4.1 *De samenhang tussen de maatregelen*

Onder de onderzochte maatregelen zijn er drie die uitsluitend toegepast (kunnen) worden als strafmaatregel: het laten vervallen van ADV-dagen, het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband en ontslag. De overige maatregelen - aanwezigheidspremie, winstdeling, spaarregeling, extra ADV-dagen en beloning in natura - gaan meer uit van een beloningsidee, hoewel we gezien hebben dat ook deze in opzet en/of uitwerking als negatieve sancties ervaren kunnen worden.

Rhodes en Steers (1990) concludeerden dat in de Verenigde Staten negatieve sancties veel vaker toegepast worden dan positieve. Onze cijfers laten zien dat dat ook opgaat voor de Nederlandse situatie. Als we namelijk in de steekproef van 221 bedrijven nagaan hoe de verdeling is van positieve en negatieve sancties, dan is het resultaat:

	% bedrijven
- uitsluitend positieve sancties	9
- uitsluitend negatieve sancties	81
- zowel positieve als negatieve sancties	11

Meer dan 90% van de bedrijven past (onder andere) negatieve sancties toe, waarbij een verschil bestaat tussen kleinere en grotere bedrijven voor wat betreft de mate van toepassing (tabel 5.16). Grote bedrijven hanteren vaker uitsluitend negatieve sancties; kleine bedrijven op hun beurt vaker dan andere bedrijven uitsluitend positieve.

Tabel 5.16 Percentage bedrijven met sancties naar grootteklasse (n=221)

bedrijfs grootte	uitsluitend positieve sancties	uitsluitend negatieve sancties	zowel positieve als negatieve sancties	absoluut aantal bedrijven (=100%)
< 10 werknemers	19	68	13	31
10 - 99 werknemers	12	75	13	84
100+ werknemers	3	89	8	106

De meeste bedrijven met alleen negatieve sancties passen slechts één van de drie maatregelen toe (66%). Twee negatieve sancties worden gehanteerd door 30%; 4% past alle drie negatieve sancties toe.

5.4.2 De koppeling met verzuim

Bij de beschrijving van de afzonderlijke stimulansen constateerden we regelmatig dat voor de toepassing vaak niet alleen naar het ziekteverzuim gekeken wordt. Er is op dit punt echter enig verschil tussen de maatregelen. Bij de aanwezigheidspremie en het laten vervallen en toekennen van ADV-dagen is verzuim wél vaak het enige criterium, bij de overige maatregelen tellen ook andere criteria mee. Dat geldt met name voor de winstdeling en de beloning in natura (Tabel 5.17).

Verhoudingsgewijs wordt het laten vervallen van ADV-dagen (uitsluitend om het ziekteverzuim te verminderen) vooral toegepast door bedrijven met 100 of meer werknemers. Kleinere bedrijven werken zoals gezegd meer met positieve maatregelen om het ziekteverzuim te verminderen (winstdeling en extra ADV-dagen).

Tabel 5.17 *Percentage bedrijven dat maatregel koppelt aan criteria (excl. 'weet niet'); percentering per maatregel; meer dan een antwoord mogelijk*

Maatregel	Maatregel gekoppeld aan:			aantal bedrijven (=100%)
	uitsluitend verzuim	ook andere criteria	anders	
aanwezigheidspremie	91	9	-	11
winstdeling	27	55	23	22
spaarregeling		(n=1)		1
extra ADV	63	13	13	8
vervallen ADV	87	3	5	38
beloning in natura	11	56	22	9
vast dienstverband	*	*	*	130
ontslagprocedure	*	*	*	80

* niet van toepassing

5.4.3 *Wie nam het initiatief tot de maatregelen?*

Tabel 5.18 laat nogmaals zien dat het initiatief tot de maatregelen meestal uitgaat van de bedrijfsleiding (kleinere bedrijven in nog sterkere mate dan de grotere). Alleen bij het laten vervallen van ADV is dat beduidend minder vaak het geval (waarschijnlijk omdat de CAO-partners hierbij relatief vaak een rol spelen). Verder zien we dat de ondernemingsraad nogal eens de initiatiefnemer was in geval van de 'aanwezigheidspremie', terwijl dat voor Personeelszaken alleen geldt bij 'vast dienstverband' en 'ontslagprocedure'.

Tabel 5.18 *Percentage bedrijven naar initiatief (excl. 'anders' en 'weet niet'); percentering per maatregel; meer dan een antwoord mogelijk*

Maatregel	Wie nam het initiatief tot de maatregel?				aantal (=100%)
	bedrijfsleiding	OR	PZ	CAO-partners	
aanwezigheidspremie	73	27	9	-	11
winstdeling	64	14	-	5	22
spaarregeling			(n=1)		1
extra ADV	75	13	-	-	8
vervallen ADV	29	5	5	29	38
beloning in natura	76	-	-	-	9
vast dienstverband	68	2	22	3	130
ontslagprocedure	65	6	26	3	80

We vroegen ook naar het jaar van de invoering van de maatregelen. Heel vaak bleek men dat niet meer te weten, waardoor de resultaten slechts indicatieve betekenis hebben. Bovendien kunnen over slechts vier maatregelen gegevens gepresenteerd worden, omdat van de andere het startjaar nauwelijks is genoemd.

Winstdeling wordt gemiddeld het langst gehanteerd als maatregel (gemiddeld iets langer dan 9 jaar), terwijl ook de maatregelen 'vast dienstverband' en 'ontslagprocedure' meestal al jaren worden toegepast (gemiddeld 7,5 jaar en 6,5 jaar). Het laten vervallen van ADV-dagen blijkt gemiddeld bijna 4 jaar te bestaan.

5.4.4 Aanleiding tot de maatregelen

Dat de aanleiding tot het nemen van deze maatregelen lang niet altijd het verzuim in branche of bedrijf is geweest maakt tabel 5.19 duidelijk. Bij vrijwel alle maatregelen spelen 'andere' aanleidingen een prominente rol. Dat is vooral het geval bij 'winstdeling' en 'beloning in natura'. Uit de open antwoorden blijkt dat:

- financiële regelingen als aanwezigheidspremie en winstdeling vooral gezien worden als algemene stimulerende maatregelen, bedoeld om de motivatie van werknemers te verhogen;
- het laten vervallen van ADV-dagen bij verzuim in de meeste gevallen al vanaf de invoering van de ADV in de CAO tot de standaardafspraken behoort en daarom niet gezien wordt als een (bedrijfs)maatregel die speciaal bedoeld is om het ziekteverzuim terug te dringen;
- de ontslagprocedure en het vaste dienstverband gezien worden als maatregelen om enkele veel verzuimende werknemers aan te pakken. De meeste respondenten gaven namelijk 'het verzuim van bepaalde personen' als aanleiding tot de maatregel op.

Tabel 5.19 *Percentage bedrijven naar aanleiding (exclusief 'weet niet'); centering per maatregel; meer dan een antwoord mogelijk*

Maatregel	Wat was de aanleiding tot de maatregel?			Aantal bedrijven (=100%)
	verzuim branche	verzuim bedrijf	anders	
aanwezigheidspremie	9	45	55	11
winstdeling	-	14	86	22
spaarregeling		(n=1)		1
extra ADV	13	63	38	8
vervallen ADV	24	21	55	38
beloning in natura	-	33	78	9
vast dienstverband	12	41	52	130
ontslagprocedure	5	59	38	80

In fase 1 is overigens ook gevraagd of maatregelen nog van kracht waren en, indien niet, wat de reden van beëindiging was. Bij alle bedrijven op één na bleken de maatregelen nog van kracht.

5.4.5 Wijze van vastlegging

Arbeidsvoorwaardelijke stimulansen zijn vaak niet formeel vastgelegd (tabel 5.20). Dat geldt met name voor stimulansen als extra ADV, beloning in natura, vast dienstverband en ontslag.

Tabel 5.20 Percentage bedrijven naar wijze van vastlegging (excl. 'anders' en 'weet niet'); percentering per maatregel; meer dan een antwoord mogelijk

Maatregel	Hoe is maatregel vastgelegd?				Aantal bedrijven (=100%)
	niet formeel vastgelegd	CAO	bedrijfs- reglement	sociaal plan	
aanwezigheidspremie	27	-	45	9	11
winstdeling	45	5	36	5	22
spaarregeling		(n=1)			1
extra ADV	75	13	-	-	8
vervallen ADV	21	39	34	3	38
beloning in natura	78	-	-	-	9
vast dienstverband	80	4	5	5	130
ontslagprocedure	71	10	6	9	80

Van substantiële formalisering via een bedrijfsreglement is alleen sprake bij de twee financiële prikkels (aanwezigheidspremie en winstdeling) en bij het vervallen van ADV-dagen (Zoals gezegd liggen aan de laatstgenoemde stimulans ook redelijk vaak CAO-afspraken ten grondslag).

Er is overigens een zeer duidelijk verschil tussen kleinere en grotere bedrijven voor wat betreft het wel of niet formeel vastleggen van maatregelen. Kleinere bedrijven geven veel vaker aan dat deze niet formeel zijn vastgelegd. Dat geldt voor alle stimulansen behalve de 'ontslagprocedure' en 'vast dienstverband' waar geen verschil is tussen kleine en grote bedrijven.

Naar branche zijn de verschillen minder opvallend. We constateerden een lichte tendens dat instellingen uit de kwartaire sector hun maatregelen iets vaker formeel vastleggen dan de bedrijven uit andere branches.

5.4.6 Beslissen over toekenning

In de meeste gevallen is het de directie die beslist over het al dan niet toepassen van een beloning of straf. Alleen het laten vervallen van ADV-dagen en de omzetting van een tijdelijk in vast dienstverband blijkt nogal eens tot de bevoegdheden van de directe chef te behoren (Tabel 5.21). Globaal kan men zeggen dat vrijwel altijd de directie beslist als het gaat om 'beloningen' (winstdeling, extra ADV-dagen en beloning in natura).

Ook op dit punt is er weer een groot verschil tussen kleinere en grotere bedrijven. Bij kleine bedrijven beslist vrijwel altijd de directie (82% van alle maatregelen), bij de middelgrote bedrijven is dat percentage 63% en bij de grote bedrijven nog slechts 33%.

Tabel 5.21 Percentage bedrijven naar besluitvorming over toekenning; percentering per maatregel; meer dan een antwoord mogelijk

Maatregel	Wie beslist over toekenning maatregel?			Aantal bedrijven (= 100%)
	directie	directe chef	anders	
aanwezigheidspremie	45	18	36	11
winstdeling	82	5	14	22
spaarregeling		(n=1)		1
extra ADV	88	-	13	8
vervallen ADV	32	37	32	38
beloning in natura	89	-	11	9
vast dienstverband	45	40	15	130
ontslagprocedure	53	21	26	80

5.4.7 Wijze van toepassing

Soms zijn maatregelen per definitie individu-gericht. De omzetting van een tijdelijk in een vast dienstverband zal zelden op groepsniveau toegepast worden en mutatis mutandis geldt hetzelfde voor een maatregel als ontslag. Andere, met name financiële prikkels, kunnen veel gemakkelijker op groepsniveau (afdeling, vestiging) toegepast worden (Dat wil zeggen dat het verzuim van de groep bepaalt of de beloning of straf wordt toegepast). Toch blijkt uit tabel 5.22 dat in de meeste gevallen van individuele toepassing sprake is.

Behalve dat maatregelen doorgaans individueel worden toegepast gelden ze meestal ook voor alle werknemers van een bedrijf en niet slechts voor specifieke groepen. In de praktijk blijkt verder dat voor de meeste maatregelen ook alle werknemers in aanmerking komen. Alleen bij de maatregelen 'vast dienstverband' en 'ontslag' is er sprake van een specifieke groep die met name getroffen wordt, te weten jongeren (< 35 jaar).

Tabel 5.22 *Percentage bedrijven naar vorm van toepassing van maatregelen; percentering per maatregel*

Maatregel	Vorm van toepassing:				Aantal bedrijven (=100%)
	individueel	op werkeenhed	op vestiging	anders	
aanwezigheidspremie	91	-	9	-	11
winstdeling	91	9	-	-	22
spaarregeling					1
extra ADV	100				8
vervallen ADV	82	3	5	11	38
beloning in natura	56	11	11	-	9
vast dienstverband	*	*	*	*	130
ontslagprocedure	*	*	*	*	80

* = niet van toepassing

5.5 De effecten van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen

5.5.1 De gepercipieerde effecten

Het onderhavige project had niet tot doel een effectmeting uit te voeren om na te gaan hoe effectief arbeidsvoorwaardelijke stimulansen zijn in het beperken van ziekteverzuim. Wel was het de bedoeling een indruk te krijgen van de meetbaarheid van effecten van dit soort maatregelen (zie paragraaf 5.5.2). In de loop van het project is echter toch een aantal vragen toegevoegd over effecten, zij het dat het hierbij voornamelijk ging om de mening van de geïnterviewden.

Hoe de bedrijven het effect van de onderzochte stimulansen beoordelen blijkt uit tabel 5.23. Hoewel tussen de helft en tweederde van de respondenten het effect van een stimulans positief waardeert, worden niet alle maatregelen even positief beoordeeld. Vooral het laten vervallen van ADV-dagen heeft volgens hen niet zo vaak het gewenste effect gehad.

Overigens moeten we bij de term 'gewenste effect' niet uitsluitend denken aan effecten op het ziekteverzuim. Zoals we al eerder zagen is een aantal maatregelen niet uitsluitend gericht op een vermindering van verzuim. In die gevallen zal bij 'gewenste effect' ook, en misschien wel meer, gedacht moeten worden aan een verhoogde motivatie van werknemers, verbetering van de werksfeer, grotere betrokkenheid en produktiviteit en dergelijke.

Tabel 5.23 *Percentage bedrijven en gewenste effect; centering per maatregel*

Maatregel	Heeft maatregel gewenste effect?			Aantal bedrijven (=100%)
	ja	nee	weet niet	
aanwezigheidspremie	55	37	9	11
winstdeling	68	27	5	22
spaarregeling		n=1		1
extra ADV	50	25	25	8
vervallen ADV	29	39	32	38
beloning in natura	78	-	22	9
vast dienstverband	64	12	25	130
ontslagprocedure	68	20	13	80

Een duidelijke indicatie voor het effect van maatregelen zou de vergelijking zijn van het verzuimpercentage vóór de invoering van een maatregel met het verzuimpercentage na de invoering. Helaas bleken de respondenten niet goed in staat zulke percentages te geven. Slechts van twee maatregelen (vast dienstverband en ontslagprocedure) beschikken we over een redelijk aantal respondenten met informatie over de verzuimpercentages vóór en na invoering van de maatregel (Zie ook § 5.3.6 en 5.3.7). We moeten daarom afzien van een beschrijving van effecten in kwantitatieve termen.

De vraag welke maatregelen 'goed' dan wel beter werken, is niet zonder meer te beantwoorden. Arbeidsvoorwaardelijke stimulansen blijken in ieder geval geen wondermiddelen waarmee met geringe investering een groot effect op verzuim te bereiken valt. Maatwerk is namelijk vereist.

In de eerste plaats moet de sterkte van de prikkel voldoende zijn; dat is onder meer afhankelijk van de bedrijfscontext. Er is echter weinig bekend over hoe sterk zo'n prikkel (minimaal) moet zijn en wat de relatie is met de bedrijfscontext.

Verder behoeft ook de acceptatie van de stimulans door werknemers aandacht en zorg. Het invoeren van een stimulans, die als een verslechtering ervaren wordt (zoals in geval van het bedrijf dat een voorheen gebruikelijke bonus van f 500,= opeens koppelde aan het verzuim), is niet effectief en kan mogelijk zelfs contraproductief werken. Maar wat voor werknemers acceptabel is i.c. door hen als rechtvaardig ervaren wordt, verschilt per bedrijf.

Tot slot lijkt het erop dat in die bedrijven waar de verhouding tussen directie en werknemers te wensen overlaat, dit soort maatregelen helemaal weinig effect sorteren.

Het is overigens de vraag of het invoeren van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen alléén voldoende is om het verzuim omlaag te krijgen. Zo was bij die bedrijven, waar wél een effect op verzuim werd aangegeven, naast de arbeidsvoorwaardelijke stimulans bijna steeds een meer omvattend verzuimbeleid aanwezig.

We kunnen dan ook geen uitspraak doen over de effectiviteit van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen als *enige* maatregel om het ziekteverzuim te verlagen, te meer niet omdat ook duidelijk geworden is dat bedrijven niet volledig gebruik maken van conclusies uit eerder onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen: vormgeving en inhoud van de regelingen zijn nog niet optimaal, ze worden vaak niet aan het personeel gepresenteerd als maatregel om het verzuim te beïnvloeden en er wordt weinig aandacht besteed aan publiciteit rond de maatregel op het bedrijf. Allemaal zaken die volgens Rhodes en Steers (1990) voorwaarden zijn voor het bereiken van een effect.

5.5.2 De meetbaarheid van de effecten

Een van de doelstellingen van dit onderzoek was het krijgen van inzicht in de mogelijkheden van een eventueel toekomstig effectonderzoek, met name op welke praktische en theoretische problemen dat zal stuiten.¹¹

De vraag naar de onderzoekbaarheid van effecten van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen valt uiteen in twee deelvragen: a) welke onderzoeksdesigns zijn adequaat en b) hoe is het met de praktische uitvoerbaarheid gesteld? Met andere woorden, zijn er voldoende bedrijven bereid om aan zo'n onderzoek mee te doen en beschikken ze tevens over de benodigde gegevens?

Ad a) onderzoeksopzet

Het ziekteverzuim van een bedrijf is de optelsom van het verzuim van individuele werknemers en wordt door veel meer factoren beïnvloed dan arbeidsvoorwaardelijke stimulansen alleen. Om deze invloeden in kaart te brengen wordt meestal een vierdeling gebruikt: maatschappelijke, bedrijfsgebonden, werkplekgebonden en individuele factoren.

Met invloeden op maatschappelijk niveau worden zaken bedoeld als: de maatschappelijke betekenis van arbeid (bijvoorbeeld de nadruk die gelegd wordt op arbeidsparticipatie), de eisen die aan het werk gesteld worden met betrekking tot scho-

¹¹ Met effectonderzoek wordt hier zowel een 'formatieve' als een 'summatieve' (Scriven 1967) evaluatie bedoeld.

lingsniveau, de waarde die wordt gehecht aan gezondheid en welbevinden, de werking van de gezondheidszorg, wettelijke regelingen met name in het kader van de Ziektewet en WAO, de Arbowet, WAGW, enzovoort.

Bedrijfsgebonden invloeden komen voort uit of hangen samen met het sociaal, arbo- en VGW-beleid, het aanstellings- en promotiebeleid, werktijdenregelingen, de kwaliteit van de personeelsdienst, de visie op en aandacht voor verzuim, de organisatiestructuur en bedrijfscultuur (wij-gevoel, stijl van leidinggeven), de aard van de bedrijfsactiviteiten, omvang van het bedrijf, enzovoort. Bij de bedrijfsgebonden invloeden horen natuurlijk ook belonings- en strafmaatregelen met betrekking tot verzuim, waaronder arbeidsvoorwaardelijke stimulansen.

Werkplekgebonden invloeden zijn onder andere: taakinhoud en -variatie, arbeidsverhoudingen, kwaliteit van het midden- en lager kader, omvang van de werkeenheden, tempo en tempodwang, machine-afhankelijkheid, ergonomische aspecten en inrichting van de werkplek.

Tenslotte onderscheidt men nog een aantal factoren die in het individu gelegen zijn: fysieke en mentale belastbaarheid, leeftijd, geslacht, opleiding en ervaring, gezondheid, de wijze waarop men met problemen omgaat (coping behavior), arbeidsethos en arbeidsvoldoening, attitudes ten aanzien van werk, gezondheid en verzuim, belasting in privé-sfeer en herstelmogelijkheden (huishouden, hobby's, studie, tweede baan, sport, leefgewoonten, reistijden woon/werk, kwaliteit van de woonomgeving).

Tussen de groepen factoren bestaan vele, soms complexe relaties: de verschillende niveaus beïnvloeden elkaar zowel direct als indirect. In elk onderzoek naar de effectiviteit van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen zal daarom op een of andere manier rekening gehouden moeten worden met de doorkruisende invloeden van de overige factoren.

De onderzoeksopzet, waarmee de meeste controle verkregen kan worden op neveneffecten is het veldexperiment. In de kern komt het erop neer dat groepen bedrijven met en zonder arbeidsvoorwaardelijke stimulansen worden vergeleken. De metingen en de selectie/matching van bedrijven zijn echter zodanig dat neveneffecten zo goed mogelijk (statistisch) gecontroleerd kunnen worden (zie bijvoorbeeld Campbell & Stanley 1976). Of er in de praktijk ook voldoende bedrijven te vinden zullen zijn voor een dergelijk onderzoek hangt mede af van het aantal (bedrijfs)variabelen dat men onder controle wil houden.

Zo'n veldexperiment kan in principe zowel retrospectief als prospectief worden uitgevoerd.

Een veldexperimentele aanpak valt weliswaar vanuit wetenschappelijk standpunt te prefereren maar is ook kostbaar, al was het maar omdat er voor sommige designs een groot aantal bedrijven bij betrokken moet worden. En dat geldt a fortiori als men ook nog enige spreiding naar bijvoorbeeld bedrijfssector en -grootte wil toelaten.

Eenvoudiger zijn de volgende alternatieven:

1. een quasi-experimentele opzet, waarbij men weliswaar ook bedrijven mét bepaalde stimulansen vergelijkt met een controlegroep zonder stimulansen, maar afziet (moet afzien) van sommige controlemogelijkheden die de hardheidsgraad van de conclusies verhogen
2. case studies. Wanneer ook een quasi-experimentele opzet onhaalbaar is, dan blijft nog de mogelijkheid tot case-studies: men onderzoekt, met voorbijzien van controlegroepen, een aantal bedrijven waarvan bekend is dat zij een of meer arbeidsvoorwaardelijke stimulansen toepassen en over goede cijfers en documentatie beschikken, zowel vóór als na invoering van de stimulans(en). Bestudering van dit materiaal, eventueel aangevuld met extra interviews, kan mogelijk aanwijzingen opleveren over de effectiviteit van stimulansen. De hardheidsgraad en reikwijdte van conclusies zal echter beperkt zijn.

Voor de uitvoering van dergelijk onderzoek staan meerdere wegen open: naast het rechtstreeks benaderen van bedrijven zou ook gepoogd kunnen worden om het benodigde materiaal te halen bij instanties die q.q. over de nodige gegevens beschikken, zoals de bedrijfsverenigingen of de Loontechnische Dienst van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Eventueel kunnen ook verzuimexperts geraadpleegd worden, althans voor zover zij over uitgewerkte cases beschikken.

Ad b) de beschikbaarheid van gegevens

Voor de praktische uitvoering van een effectonderzoek is het niet onbelangrijk te weten in hoeverre bedrijven beschikken over relevante gegevens en bereid zijn om deze aan onderzoekers te verstrekken. Uit dit onderzoek blijkt het volgende:

beschikbaar over de laatste 5 jaar	% bedrijven (n=221)
- gegevens over personeelsverloop	69
- gegevens over verzuim	71
- gegevens over WAO-instroom	57

Bijna een kwart (23%) van de bedrijven beschikt over geen van deze gegevens.

Er is niet veel verschil tussen kleinere en grotere bedrijven als het gaat om het bijhouden van dit soort gegevens. Een uitzondering hierop vormt de WAO-in-stroom: bedrijven met minder dan 10 werknemers houden deze minder vaak bij dan grotere bedrijven (respectievelijk 36% en 61%), hetgeen begrijpelijk is: een klein bedrijf zal in de praktijk minder vaak met arbeidsongeschikte werknemers te maken hebben dan grotere.

Bijna 90% van alle bedrijven uit de steekproef zegt op dit moment ziekteverzuim te registreren, de grote en grotere meer dan de kleinste: respectievelijk 95, 88 en 68%. In de helft van de gevallen gebeurt dat door personeelszaken (48%) en in ongeveer 1 op de 11 à 12 keer door directie (8%) of directe chef (9%).¹²

Wie de verzuimregistratie bijhoudt hangt samen met de grootte van het bedrijf: bij de grotere bedrijven (10 werknemers of meer) is het vaker de afdeling Personeelszaken (53% tegen 23% bij de kleine bedrijven), bij de kleinste bedrijven vaker de directie of directe chef (30% tegen 8% van de grotere). Van die bedrijven die het antwoord 'anders' gaven noemt 80% de administratie (financiële, salaris-, enz.) als plaats waar de verzuimregistratie wordt bijgehouden.

Bijna 85% van alle ondervraagden was in principe bereid om mee te doen aan vervolgonderzoek en daarvoor gegevens beschikbaar te stellen. In de praktijk zal het derhalve, ondanks de altijd optredende uitval van bedrijven bij een daadwerkelijk verzoek om medewerking, wel mogelijk zijn een redelijk aantal bedrijven te vinden dat arbeidsvoorwaardelijke stimulansen toepast en de voor een effectmeting benodigde verzuimgegevens kan leveren.

¹² We hebben vanwege de omvang van het interview niet nader geïnformeerd wat de geïnterviewden onder ziekteverzuimregistratie verstaan. Uit ander onderzoek (Andriessen en Swaan, 1991) is bekend dat de termen "melding" en "registratie" door respondenten in bedrijven nogal eens verward worden. Het doorgeven van een ziekmelding aan de bedrijfsvereniging wordt soms ten onrechte als registratie-activiteit opgevat. De bevinding dat in sommige bedrijven de directe chef de verzuimregistratie bijhoudt, wat vrij ongebruikelijk is, zou op deze begripsverwarring kunnen duiden. Een andere mogelijkheid is dat de directie als directe chef wordt aangeduid. Bij kleine bedrijven vallen deze functies immers vaak samen.

6 Conclusies

Uit ons onderzoek onder 1.973 bedrijven blijkt dat 21% van de Nederlandse bedrijven ten minste een van de volgende acht arbeidsvoorwaardelijke stimulansen hanteert: aanwezigheidspremie, winstdeling, bijdrage in spaarregeling, extra ADV-dagen, vervallen van ADV-dagen, beloning in natura, het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband en ontslag op grond van verzuim. Laten we de twee laatst genoemde maatregelen buiten beschouwing, dan blijkt een op de tien bedrijven gebruik te maken van een of meer van de eerste zes stimulansen.

Interviews onder een tweede steekproef van 1.462 arbeidsorganisaties leverde als resultaat dat bovendien zo'n 10% van de bedrijven de wachtdagen voor de Ziekte-wet (soms) niet uitbetaalt aan werknemers.

De acht eerstgenoemde arbeidsvoorwaardelijke stimulansen komen relatief vaker voor bij bedrijven met 10 of meer werknemers en met name in de industriële sector: meer dan 45% van de grotere industriële bedrijven kent een of meer van deze maatregelen. Het (soms) niet uitbetalen van wachtdagen wordt daarentegen meer aangetroffen bij de kleinere bedrijven.

Meest voorkomende maatregelen zijn: het niet uitbetalen van wachtdagen (10% van de bedrijven), ontslag in verband met veel verzuim (10%) en het niet verlenen van een vast dienstverband (8%). De overige maatregelen komen bij 0 tot 3 procent van de bedrijven voor.

Stimulansen die uitsluitend als negatieve sanctie gehanteerd kunnen worden (het laten vervallen van ADV-dagen, het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband, de ontslagmaatregel en het niet uitbetalen van wachtdagen), komen veel vaker voor dan stimulansen die als positieve prikkel gehanteerd kunnen worden: 81% van de 221 geïnterviewde bedrijven kent uitsluitend (een van) beide aan het dienstverband gekoppelde maatregelen en/of laat ADV-dagen vervallen.

De resultaten laten echter geen conclusies toe van het type "in zo'n 3 procent van de bedrijven wordt een aanwezigheidspremie toegepast als een *op verzuim gerichte* arbeidsvoorwaardelijke stimulans". Verzuim is weliswaar meestal één van de aspecten die een rol spelen bij het toepassen van een maatregel, maar vaak is zo'n maatregel eerder gericht op het functioneren van de werknemer in het algemeen dan specifiek op het verlagen van verzuim.

Het is daarnaast de vraag of er in alle gevallen wel gesproken kan worden van een arbeidsvoorwaardelijke *stimulans*, en wel om de volgende redenen:

- Het onderwerp arbeidsvoorwaardelijke stimulansen is pas zo recent onder de aandacht gekomen, dat de terminologie er omheen nog absoluut niet uitgekristalliseerd is. Dát het werkgevers en werknemers in veel gevallen onduidelijk is of een bepaalde maatregel nu wel of niet opgevat kan worden als een arbeidsvoorwaardelijke stimulans moge blijken uit het feit dat òf dezelfde gesprekspartners op verschillende momenten verschillende mededelingen deden over het al dan niet vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in hun bedrijf, dan wel dat verschillende gesprekspartners van eenzelfde bedrijf daarover van mening verschilden.
- Dát de terminologie nog niet uitgekristalliseerd is, heeft ook te maken met de complexiteit van het concept. Het is naar onze mening niet eenvoudig het begrip arbeidsvoorwaardelijke stimulans eenduidig te omschrijven. Er kan geen duidelijke grens getrokken worden tussen regelingen die wel of geen stimulerende werking op de aanwezigheid hebben. Het is eerder zo dat een regeling meer of minder aspecten omvat die stimulerend op de aanwezigheid kunnen werken. We hebben veeleer te maken met een glijdende schaal dan met een duidelijk af te perken concept.
- Eén aspect van de complexiteit van het begrip betreft de situatie-gebondenheid: eenzelfde regeling met eenzelfde vormgeving kan, afhankelijk van de situatie, door werkgevers al of niet als stimulans opgevat worden. Een voorbeeld hiervan is de gewone ADV-regeling: in bijna elke ADV-regeling is een bepaling opgenomen dat een ADV-dag vooraf moet worden vastgelegd, en dat deze vervalt als een werknemer op de betreffende dag ziek wordt. Een bedrijf dat deze bepaling altijd strikt gehanteerd heeft, zal zo'n ADV-regeling nauwelijks als arbeidsvoorwaardelijke stimulans ter beperking van ziekteverzuim zien. Anders kan dat liggen bij een bedrijf dat flexibel met de regeling omging (ADV-dagen mochten bij ziekte verschoven worden), maar nu overgaat tot strikte hantering: nu vat de werkgever de regeling waarschijnlijk eerder op als een maatregel met een stimulerende werking op de aanwezigheid.

Voor zover stimulansen expliciet wel gericht zijn op verzuim blijkt het vaak niet zozeer om ziekteverzuim te gaan maar meer om afwezigheid in het algemeen. Sommige bedrijven gebruiken een regeling zelfs om alle vormen van verzuim tegen te gaan *behalve* duidelijk gelegitimeerd ziekteverzuim.

Werkgevers gebruiken een maatregel soms zelfs om áánwezigheid te reguleren, zoals in het geval van extra ADV-dagen: het toekennen van extra ADV-dagen heeft

namelijk als effect dat werknemers op vooraf te plannen dagen afwezig zijn, zonder dat op voorhand duidelijk is dat het percentage afwezigheid (ADV + verzuim) erdoor wordt verlaagd.

Maatregelen gelden bijna altijd voor alle werknemers van een bedrijf. Toch blijken regelingen bij 70% van onze steekproef niet formeel te zijn vastgelegd en worden ze evenmin expliciet aan de werknemers meegedeeld. Dit mag opmerkelijk heten omdat uit de literatuur bekend is dat het vastleggen en meedelen van toe te passen regels een belangrijke voorwaarde is voor het bereiken van effect (Rhodes & Steers 1990).

Anticiperend op een eventuele wettelijke invoering van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen zijn ook mogelijke in- en uitvoeringsproblemen onderwerp van onderzoek geweest. De geïnterviewden (47 werkgevers- en 34 werknemersvertegenwoordigers) meldden echter nauwelijks enig problemen, hetgeen opvallend genoemd mag worden gezien de aandacht van bijvoorbeeld de vakbeweging en de pers voor dit thema.

Wat de effecten van de onderzochte maatregelen betreft kan het volgende worden geconcludeerd: voor zover de respondenten meenden dat een maatregel het gewenste effect had (hetgeen bij $\pm 60\%$ het geval was) betrof dat lang niet altijd een effect op verzuim maar veeleer op zaken als de werksfeer, produktiviteit en omzet. Slechts een minderheid meldt een verlaging van het verzuim als effect van de door hun bedrijf toegepaste stimulans(en) dat bovendien in bijna geen enkel geval bleek hard te maken met behulp van verzuimcijfers. De casebeschrijvingen laten zien dat een effect op verzuim vooral gemeld wordt door bedrijven die een aanwezigheidspremie kennen. Daarnaast geeft 12 procent van de bedrijven waar verzuim een rol speelt bij de omzetting van een tijdelijk in een vast dienstverband en 26 procent van de bedrijven met een ontslagmaatregel aan dat het verzuim gedaald is.

Op grond van de beschikbare gegevens is het echter niet mogelijk om tevens vast te stellen in hoeverre deze verlaging van het verzuim aan de betreffende maatregel kan worden toegeschreven.

Uit de beschikbare literatuur blijkt het volgende:

- het niet uitbetalen van wachtdagen lijkt weinig effect op verzuim te hebben;
- als wel een positief effect gemeld wordt, is het onduidelijk wat dat effect betekent. Vaak wordt alleen de verzuimfrequentie vermeld, en niet het verzuimper-

- centage. Soms is het verzuim gedaald, maar is het niet duidelijk of de aanwezigheid ook gestegen is (bijvoorbeeld bij het toekennen van extra vrije tijd);
- er is geen zicht op lange-termijn-effecten en een kosten-batenafweging wordt zelden gemaakt.

Volgens de door ons bestudeerde literatuur zou het belonen van aanwezigheid, of een combinatie van belonen van aanwezigheid en het straffen van verzuim, het sterkste effect op verzuim hebben. Wij kunnen deze stelling niet zonder meer ondersteunen, omdat uit ons onderzoek, tot onze verrassing overigens, blijkt dat maatregelen niet eenvoudig in te delen zijn in positieve (belonende) en negatieve (bestraffende) maatregelen. De antwoorden van onze respondenten maken duidelijk dat van een maatregel niet zonder meer te zeggen valt of hij door werknemers als beloning dan wel als straf opgevat wordt. Sterker nog, eenzelfde maatregel kan door werknemers van het ene bedrijf als straf en van het andere bedrijf als beloning beschouwd worden, afhankelijk van de *context* waarbinnen die maatregel geïntroduceerd wordt. Belangrijke aspecten van die context zijn de arbeidsverhoudingen (sfeer, sociale controle, stijl van leidinggeven) en het overige verzuimbeleid.

In overeenstemming met de literatuur is onze bevinding, dat acceptatie van een maatregel door de werknemers van belang is voor het slagen ervan i.c. het bereiken van een effect. Twee aspecten spelen een belangrijke rol in die acceptatie:

1. *de sterkte van de stimulans*. Als de sterkte van de prikkel, bijvoorbeeld de hoogte van de aanwezigheidspremie, te beperkt is, heeft de maatregel geen effect. ("... voor f 1,50 per dag word ik niet beter.");
2. *de door werknemers ervaren rechtvaardigheid van de maatregel*.

De interviews geven de indruk dat maatregelen meer effect hebben (ook neven-effecten in de vorm van een verbeterde werksfeer, e.d.) als de werknemers de maatregel rechtvaardig vinden i.c. als niet-onrechtvaardig ervaren. Een regeling wordt onrechtvaardig gevonden als die bijvoorbeeld gepaard gaat met een inperking van bestaande rechten, zoals in het bedrijf dat een verzuimafhankelijke bonus instelde, terwijl die bonus voorheen zonder meer toegekend werd.

Eveneens kan het door werknemers als onrechtvaardig ervaren worden wanneer een regeling niet differentieert naar soort werk en/of leeftijd. In een van de onderzochte bedrijven huldigde men het standpunt dat produktiewerk nu eenmaal een groter verzuimrisico met zich meebrengt dan kantoorwerk en dat aan produktiewerkers daarom voor wat betreft het verzuim iets minder strenge eisen gesteld zouden moeten worden om nog in aanmerking te komen voor een premie.

In tegenstelling tot wat wel eens verondersteld wordt, zijn werknemers, althans volgens onze respondenten, lang niet altijd tegen stimulansen zoals bijvoorbeeld het belonen van "nulverzuim" (het niet-verzuimen gedurende een bepaalde tijd). Integendeel, ze ervaren het soms als rechtvaardig. Dát ze het als rechtvaardig kunnen ervaren moge blijken uit het feit dat ook Ondernemingsraden het initiatief namen tot zulke maatregelen, meestal met als argument dat er daarmee aandacht is voor diegenen, die altijd aanwezig zijn en vaak het werk van andere, zieke collega's moeten opvangen.

Samenvattend concluderen we het volgende:

- hoewel 21% van het Nederlandse bedrijfsleven maatregelen toepast, die als op verzuim gerichte arbeidsvoorwaardelijke stimulansen gebruikt kunnen worden, kunnen weinigen uitspraken doen over een effect op verzuim;
- respondenten die wèl een effect op verzuim melden, kunnen dat effect meestal niet kwantificeren;
- gezien de gemelde conceptuele problemen en de contextafhankelijkheid van het begrip "arbeidsvoorwaardelijke stimulans" is het onduidelijk of de door respondenten beschreven maatregelen wel steeds vergelijkbaar zijn. Vast staat dat in ieder geval dat lang niet in alle gevallen gesproken kan worden van een op verzuim gerichte arbeidsvoorwaardelijke stimulans. Soms is sprake van een (arbeidsvoorwaardelijke) stimulans met een breder doel dan alleen het terugdringen van verzuim, in andere gevallen is het twijfelachtig of er wel gesproken kan worden van een stimulans;
- er worden veel meer negatieve dan positieve maatregelen genomen, hetgeen niet strookt met wat daarover in de literatuur gezegd wordt. Bestaande studies duiden erop dat het effect van het bestraffen van afwezigheid dubieus is, dat van het belonen van aanwezigheid meer effect verwacht mag worden, in ieder geval op de korte termijn, en dat gemengde systemen, die het straffen en belonen combineren, ook voor de langere termijn een daling van het verzuim zouden kunnen opleveren. Anders gezegd, vanuit de literatuur komt weinig steun voor de sterke nadruk die door bedrijven (en de sociale partners in het arbeidsvoorwaardenoverleg) gelegd wordt op negatieve stimulansen. Aandacht voor positieve stimulansen zou meer voor de hand liggen;
- een effectonderzoek kan uitgevoerd worden met behulp van een (quasi) veldexperimentele opzet, waarbij bedrijven met en zonder arbeidsvoorwaardelijke stimulansen vergeleken worden. Afhankelijk van het aantal (bedrijfs)kenmerken

dat men onder controle wil houden en de gewenste hardheidsgraad van de conclusies resulteert dit in een meer of minder omvangrijk onderzoek. De meest eenvoudige opzet, die echter ook de minst harde conclusies oplevert, is een case studie van enkele bedrijven met arbeidsvoorwaardelijke stimulansen.

Wil men naast een summatieve evaluatie ook nog uitspraken kunnen doen over de meest wenselijke vorm van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen dan impliceert dit een veelvoud aan bedrijven en een veel complexere onderzoeksopzet.

Literatuur

Aartman, J.A.G., (1991), *Ziekteverzuim en Kostenbeheersing in het schilders- en afwerkingsbedrijf*, Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, Amsterdam.

Andriessen, S., Swaan, J., (1991), *Beleidsvaluerend onderzoek naar de melding en registratie van arbeidsongevallen (artikel 9 Arbowet)*, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.

Campbell D., J. Stanley, (1976), *Experimental and quasi-experimental design for research*, Rand McNally. Chicago

Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden (1991), *DCA-bevindingen 1990*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.

Loontechnische Dienst (1991), *Systemen en Maatregelen tot vermindering van het ziekteverzuim en de instroom in de WAO*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.

Putten, M., Steinweg, N., Vrooland, V. (1982), *Ziekteverzuimbeleid in de praktijk*, Stichting CCOZ, Amsterdam.

Rhodes, R., Steers, M., (1990), *Managing Employee Absenteeism*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts.

Scriven M., (1967), *the Methodology of evaluation*, In: Tyler R.W., R.M. Gagné, M. Scriven *Perspectives of curriculum evaluation*, AERA Monograph Series, Rand McNally & Co. 39-83

Smulders, P.G.M., (1980), *De effecten van maatregelen om het ziekteverzuim te beïnvloeden*, Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken, Den Haag.

Dataverzameling

Inleiding

In overleg met de opdrachtgever werd het onderzoek opgezet in twee fasen:

- fase 1 : Onderzoek naar het vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in Nederland. Gevraagd werd om zowel de mate van vóórkomen, het soort stimulansen als de wijze van toepassing te onderzoeken. Het veldwerk voor deze fase werd uitgevoerd in de periode juni - augustus 1991;
- fase 2 : Onderzoek naar in- en uitvoeringsproblemen van vóórkomende arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, waarvoor het veldwerk werd uitgevoerd in de periode oktober - december 1991.

Het dataverzamelingsinstrument was in beide fasen het telefonische interview, waarbij we ervoor gekozen hebben om de interviews van fase 1 in gesloten vorm te laten plaatsvinden en voor fase 2 gebruik te maken van open interviews.

Gezien de aard van de vraagstelling van fase 1 zou het trekken van een representatieve steekproef onontbeerlijk zijn. Daarzonder zijn uitspraken over de mate van vóórkomen van maatregelen in een populatie nauwelijks mogelijk.

In dit onderzoek bleek het zelfs nodig om twee keer zo'n representatieve steekproef te trekken vanwege het feite dat ná de start van het onderzoek nog een maatregel aan de lijst van te onderzoeken stimulansen werd toegevoegd.

In beide gevallen wordt de populatie gevormd door het Nederlandse bedrijfsleven, inclusief de Overheid. Op praktische gronden is besloten drie (kleine) branches, namelijk Landbouw & Visserij, Delfstoffenwinning en Nutsbedrijven, van trekking uit te sluiten, evenals bedrijven en instellingen met minder dan twee werknemers op de loonlijst.

Als respondenten binnen bedrijven werd gekozen voor 'hoofd Personeelszaken' dan wel 'algemeen directeur'.

In verband met een SER-advies over ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid (91/5) was het gewenst om vóór 12 juli 1991, de datum waarop het advies werd uitge-

bracht, al een eerste rapportage te hebben omtrent de mate van verspreiding van dit soort arbeidsvoorwaardelijke stimulansen. Gezien het tijdstip van de opdrachtverlening (begin juni 1991) was het echter niet mogelijk om fase 1 in zijn geheel voor te bereiden en uit te voeren. Vooral de ontwikkeling van een adequaat meetinstrument (de vragenlijst) zou meer tijd vergen.

De oplossing voor dit tijdsprobleem werd gevonden in het verdelen van de vraagstellingen van fase 1 over twee deelfasen:

fase 1^a : waarin alleen het voorkomen van de negen maatregelen onder Nederlandse bedrijven onderzocht werd. Het veldwerk voor fase 1^a werd voor de eerste acht arbeidsvoorwaardelijke stimulansen uitgevoerd in juni 1991, voor de negende maatregel (het niet uitbetalen van wachtdagen) in juli 1991;

fase 1^b : waarin de overige vragen aan bod kwamen. In deze fase is ingegaan op zaken als: de aanleiding tot het nemen van maatregelen, de inhoud van de regeling en het ziekteverzuimbeleid van de betreffende bedrijven. Het veldwerk voor deze fase is voor wat betreft de eerste acht stimulansen uitgevoerd in juli en augustus 1991. Voor maatregel 9 werd het veldwerk van fase 1^b en 2 gecombineerd en in oktober - december 1991 uitgevoerd.

De steekproeven

Vanwege de bovenbeschreven fasering én het feit dat voor één maatregel de hele cyclus nog eens opnieuw moest worden uitgevoerd, is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van meerdere steekproeven. Om mogelijke verwarring en interpretatiemoelijkheden te voorkómen geven we van elke steekproef een beschrijving.

Steekproef fase 1^a, maatregel 1 t/m 8

Welke steekproef getrokken moet worden is vooral een vraag naar relevante stratificatiecriteria (welke verschillen tussen bedrijven zouden kunnen leiden tot verschillende keuzen van maatregelen of tot verschillen in toepassing) plus een gefundeerde schatting van de benodigde steekproefomvang. Besloten werd om de steekproef te stratificeren naar branche, grootte en regio. Op voorhand was echter niet duidelijk hoe groot het percentage bedrijven met arbeidsvoorwaardelijke stimulansen geschat moest worden. Ervan uitgaande dat de verspreidingsgraad van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen tussen de 10% en 20% lag, zouden we in een steekproef van ± 2.000 bedrijven tussen de 175 en 450 organisaties mogen verwachten, die een

of meer van de gevraagde maatregelen zouden hanteren. Een aantal dat voldoende groot werd geacht om verder onderzoek naar toepassingen te doen.

Er werd een bruto steekproef van 3.045 arbeidsorganisaties benaderd met vragen over het al dan niet vóórkomen van de acht maatregelen. Het netto-resultaat (interview geslaagd) was 1.973 (65% respons). Van deze 1.973 bedrijven en instellingen gaven er 547 aan een of meer arbeidsvoorwaardelijke stimulansen toe te passen. Het veldwerk voor fase 1^a werd in opdracht van het NIA uitgevoerd door AGB Intomart te Hilversum.

Steekproef fase 1^b, maatregel 1 t/m 8

Aan alle 547 bedrijven, die in fase 1^a aangaven dat zij een of meer van de acht gevraagde stimulansen toepasten, werd gevraagd of zij bereid waren tot een tweede interview over allerlei toepassingsaspecten en de context van de regeling. 405 Toonden deze bereidheid en werden in de periode juli - augustus 1991 opnieuw telefonisch benaderd (wederom via de veldwerkdienst van AGB Intomart). Uiteindelijk konden er 221 geïnterviewd worden over de toepassing van de maatregelen.

Steekproef fase 2, maatregel 1 t/m 8

Konden de vraagstellingen van fase 1^a en 1^b nog redelijk goed geoperationaliseerd worden in gesloten vragen, waardoor het mogelijk was om een groot aantal niet in de problematiek ingevoerde interviewers in te zetten, de vraagstelling van fase 2 was ons inziens van dien aard dat daarvoor inhoudelijk getrainde interviewers vereist waren. Daartoe werden drie NIA-onderzoeksassistenten getraind aan de hand van een inmiddels ontwikkeld interviewschema en werden in de periode oktober - december 1991 open telefonische interviews over in- en uitvoeringsproblemen afgenomen onder een selectie van bedrijven, die ook aan fase 1^a en 1^b hadden deelgenomen.

Als respondenten werden ditmaal niet alleen directeurs of hoofden Personeelszaken aangezocht. Vanwege de aard van de vraagstelling werd ernaar gestreefd om per bedrijf zowel de werkgever (svertegenwoordiger) als een werknemer te interviewen.

De selectie van bedrijven geschiedde op basis van de resultaten van fase 1^b. Geacht werd om een zo groot mogelijke variatie te bereiken voor wat betreft de toegepaste maatregel, de grootte van het bedrijf en de branche.

48 Bedrijven werden benaderd; 30 verleenden hun medewerking, waardoor 52 interviews gerealiseerd konden worden: 30 met werkgevers en 22 met werknemers. Drie van de 30 werkgeversinterviews zijn afgebroken omdat de maatregel waarover

geïnterviewd werd naar de mening van de respondent niet in het onderzoek thuis-
hoorde.

Steekproeven wachtdagen

Het overleg met de begeleidingscommissie leidde al snel tot het verzoek c.q. de opdracht om op identieke wijze als bij de eerste acht arbeidsvoorwaardelijke stimu-
lansen te onderzoeken hoe bedrijven in Nederland omgaan met het uitbetalen van
wachtdagen. Daartoe werd een nieuwe steekproef (wederom gestratificeerd naar
branche, grootte en regio) van 2.812 bedrijven benaderd. Met 1.462 daarvan (52%)
kon een interview gerealiseerd worden, waarbij bleek dat op 1.367 bedrijven de
Ziektewet van toepassing was. In 16 gevallen was sprake van enige twijfel. In totaal
werden derhalve aan $1.367 + 16 = 1.383$ bedrijven vervolgvragen gesteld.

Uit de antwoorden bleek dat bij 87% beide wachtdagen altijd worden uitbetaald.
Uiteindelijk kwamen 103 bedrijven (overeenkomend met 6% van de nederlandse
bedrijven) in aanmerking voor vervolgonderzoek.

In dit geval werden fase 1^b en 2 gecombineerd in één telefonisch interview, waar-
voor 29 geselecteerde bedrijven werden benaderd. De interviews werden uitgevoerd
door NIA-interviewers.

Het voorgaande in schema:

	maatregel	
	1 t/m 8	9
bruto steekproef fase 1 ^a (aantal benaderde bedrijven)	3.045	2.812
↓	↓	↓
netto steekproef fase 1 ^a (medewerking verleend)	1.973	1.462
↓	↓	↓
Ziektewet van toepassing	nvt	1.383
↓	↓	↓
aantal bedrijven met maatregel	547	103
↓	↓	↓
aantal bedrijven dat toestemming gaf tot interview fase 1 ^b en is benaderd	405	73
↓	↓	↓
aantal bedrijven geïnterviewd fase 1 ^b	221	*

↓	↓	↓
aantal bedrijven benaderd voor fase 2	48	29*
↓	↓	↓
aantal bedrijven geïnterviewd fase 2	30	17
(aantal werkgevers	30	17)
(aantal werknemers	22	12)

* fase 1^b en 2 tezamen

De gebruikte vragenlijsten zijn i.v.m. de omvang daarvan niet in het rapport opgenomen. Geïnteresseerden kunnen ze opvragen bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, afdeling Onderzoek, Postbus 75665, 1070 AR Amsterdam.

Non-respons

De respons van de verschillende steekproeven valt op één uitzondering na binnen de normale marges, die men bij dit type onderzoeken doorgaans aantreft. Die uitzondering is de respons in fase 1^b: slechts 221 gerealiseerde gesprekken op 405 pogingen.

Een reden derhalve om de non-respons wat nader te onderzoeken:

benaderd	405
afgebroken	2
geen gehoor	2
voortdurend in gesprek	3
lijn afgesloten	2
weigering	20
ziekte	1
onbereikbaar	110
weigering met reden	5
heeft geen maatregel	38
anders	1
geslaagd	221

Uitsplitsing van de reden van non-respons, in combinatie met de periode waarin geïnterviewd werd, geeft uitsluitel over dit magere resultaat. Gegeven het feit dat de interviewperiode in de maanden juli - augustus viel, is het grote aantal onbereikbare respondenten vrijwel zeker aan vakanties toe te schrijven en is er geen reden om de gerealiseerde steekproef als een selecte groep te beschouwen, die mogelijk niet representatief is voor de populatie.

Curieus is wel de uitval in 38 gevallen om reden van het ontbreken van een arbeidsvoorwaardelijke stimulans. Een dergelijk grote vervuiling van de steekproef is onwaarschijnlijk. Toch is het in de verschillende fasen van het onderzoek steeds voorgekomen dat of dezelfde gesprekspartners op verschillende momenten verschillende mededelingen deden over het al dan niet vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in hun bedrijf, of dat verschillende gesprekspartners van eenzelfde bedrijf daarover van mening verschilden. Op dit verschijnsel wordt in hoofdstuk 6 ingegaan.

Populatie, steekproef en weging

De populatie waarover we in (een deel van) dit onderzoek uitspraken willen doen bestaat in principe uit alle Nederlandse bedrijven en instellingen. Om praktische redenen werden buiten beschouwing gelaten:

1. de branches Landbouw en Visserij (SBI-code 1) en de Nuts-bedrijven (SBI-code 4);
2. alle bedrijven en instellingen met minder dan twee werknemers (eenmansbedrijven, bedrijven met 1 werknemer).

Onderscheiden werden:

- drie grootteklassen: 2-9 werknemers, 10-99 werknemers en 100 of meer werknemers;
- vijf branches: Industrie, Bouw, Handel/Horeca, Overige Dienstverlening en Kwartair;
- 28 regio's. Voor de regio-indeling werd de RBA-indeling aangehouden.

De populatie laat zich dan naar branche en grootteklasse als volgt beschrijven (opgave Vierhand BV stand mei 1991):

Tabel A.1 Populatie van nederlandse bedrijven en instellingen naar branche en grootte

	Aantal werknemers			
	2-9	10-99	100+	Totaal
- Industrie (SBI-code: 2, 3)	15.951	9.232	1.615	26.798
- Bouw (SBI-code: 5)	16.768	7.472	394	24.634
- Handel/Horeca (SBI-code: 6)	136.376	14.929	661	151.966
- Overige Dienstverlening (SBI-code: 7, 8, 98)	46.869	10.525	718	58.112
- Kwartair (SBI-code: 90 t/m 97)	9.469	5.055	918	15.432
Totaal	225.433	47.213	4.269	276.942

De tabel laat zien dat 49% van alle bedrijven en instellingen tot de kleine Handel/Horeca-bedrijven behoort en dat 100⁺-bedrijven slechts 1,6% van het totaal uitmaken.

Uit deze populatie werd voor de eerste acht maatregelen een representatieve steekproef van adressen getrokken (3.045 stuks) waaruit tenslotte de volgende netto-steekproef resulteerde:

Tabel A.2 Netto steekproef, uitgesplitst naar branche en grootte

	Aantal werknemers			
	2-9	10-99	100+	Totaal
- Industrie (SBI-code: 2, 3)	176	221	227	624
- Bouw (SBI-code: 5)	168	202	102	472
- Handel/Horeca (SBI-code: 6)	110	116	113	339
- Overige Dienstverlening (SBI-code: 7, 8, 98)	107	85	92	284
- Kwartair (SBI-code: 90 t/m 97)	68	96	90	254
Totaal	629	720	624	1.973

Uit tabel A.2 wordt duidelijk dat celverhoudingen in de netto-steekproef afwijken van de populatieverhoudingen. Dat betekent dat de steekproefcijfers herwogen moeten worden om uitspraken te kunnen doen over de populatie.

Een veel gebruikte en hier ook toegepaste methode is om de gewichten zodanig te kiezen dat het aantal cases van de resulterende gewogen steekproef gelijk blijft aan dat van de ongewogen steekproef. De formule voor de gewichtstoekenning luidt dan:

$$w_{ij} = (P_{ij} / s_{ij}) \times (n/N)$$

waarbij:

w_{ij} : gewicht van steekproefcel (i,j)

P_{ij} : populatie-aantal in cel (i,j)

s_{ij} : steekproefaantal in cel (i,j)

n : steekproeftotaal

N : populatietotaal



Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Centrale Directie Voorlichting, Bibliotheek en Documentatie
Postbus 90801, 2509 LV 's-Gravenhage

Verkoop
VUIGA Uitgeverij B.V.
Postbus 16400, 2500 BK 's-Gravenhage
Telefoon 070-3614011, Telefax 070-3632338



Ordernummer 4551
ISBN 90 5250 447 4