

Omgaan met arbeids- voorwaardelijke prikkels en eigen risico

EEN MEDICIJN TEGEN ZIEKTEVERZUIM?

**Saskia Andriessen
Vincent Vrooland**



53-21

**Inkijk exemplaar
secretariaat team
Personeelsbeleid**

OMGAAN MET
ARBEIDSVOORWAARDELIJKE
PRIKKELS
EN EIGEN RISICO

Een medicijn tegen ziekteverzuim?

Saskia Andriessen
Vincent Vrooland

Amsterdam, april 1996

Uitgave van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Andriessen, Saskia

Omgaan met arbeidsvoorwaardelijke prikkels en eigen risico : een medicijn tegen ziekteverzuim? / Saskia Andriessen, Vincent Vrooland. Amsterdam : Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

ISBN 90-6365-113-9

Trefw.: ziekteverzuim, verzuimbeleid

Omslagontwerp: Marit van der Meer, Amsterdam

Te bestellen bij:

NIA, Klantenservice

Postbus 75665

1070 AR Amsterdam

Tel. (020) 54 98 404

Fax. (020) 64 43 102

Copyright © 1996 NIA

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.

INHOUD

Voorwoord		7
INLEIDING	DOEL EN OPZET VAN DIT BOEK	9
DEEL 1	BEDENKEN, VOORBEREIDEN EN UITVOEREN	13
Eerste overleg:	Discussie over financiële prikkels	14
Vorbereiding 1:	Inventarisatie van mogelijkheden	18
Vorbereiding 2:	Inventarisatie van referentiecijfers	20
Vorbereiding 3:	Verzuimanalyse van het bedrijf Koberg bv	24
Tweede overleg:	Naar een planmatige aanpak	27
Presentatie 1:	De gefaseerde aanpak	30
Presentatie 2:	Inzicht in beïnvloedbare factoren van verzuim	35
Presentatie 3:	Inzicht in ervaringen met financiële prikkels	41
Vorbereiding 4:	Gesprekken met sleutelfiguren van Koberg bv	49
Vorbereiding 5:	Pakket van eisen en de ijkpunten voor financiële prikkels	55
Derde overleg:	Besluitvorming over financiële prikkels	58
Implementatie:	Aandachtspunten en werkafspraken bij de uitvoering	63
Vierde overleg:	Evaluatie van het succes van Koberg bv	66
DEEL 2	INZICHTEN EN PRAKTIJKERVARINGEN	69
	Standpunten en ervaringen van andere bedrijven	71
DEEL 3	BIJLAGEN	83
Bijlage 1	Werkdocumenten	84
	Suggesties voor gebruik	
	De documenten:	
	1 Mogelijkheden en randvoorwaarden	
	2 Lijst van mogelijke maatregelen	

- 3 Gefaseerde aanpak voor het invoeren
- 4 Mogelijke doelen en opbrengsten; problemen of valkuilen
- 5 Kwantitatieve referentiecijfers over verzuim
- 6 Voorbeeld analyse-rapport van het verzuim
- 7 Modellen over oorzaken van verzuim
- 8 Oorzaken van verzuim en mogelijkheden voor beleid
- 9 De verzuim-meetlat
- 10 Het zingevingmodel
- 11 Beoordeling van financiële prikkels naar wenselijkheid en haalbaarheid
- 12 IJkpunten voor financiële prikkels
- 13 Beslispunten voor flankerend beleid

Bijlage 2	Voor- en nadelen per maatregel	101
Bijlage 3	Literatuur	107

VOORWOORD

Het terugdringen van het ziekteverzuim is al enige jaren een belangrijke doelstelling van kabinet en sociale partners. De verantwoordelijkheid hiervoor is, meer dan voorheen, gelegd op de plaats waar mogelijkheden aanwezig zijn om het probleem van het te hoge ziekteverzuim in ons land daadwerkelijk aan te pakken: de bedrijven. De Wet Terugdringing Ziekteverzuim bracht per 1 januari 1994 een eigen risico voor de werkgever van twee of zes weken. Sinds 1 maart 1996 is de Wet Uitbreiding Loondoorbetalingsverplichting Bij Ziekte van kracht, die het gehele eerste ziektejaar van de meeste werknemers voor rekening van de werkgevers brengt. Daarnaast verschaft de Arbeidsomstandighedenwet de bedrijven enkele belangrijke instrumenten om preventie- en verzuimbeleid te kunnen voeren. De arbodienst zorgt ervoor dat alle bedrijven van deskundige bijstand kunnen profiteren bij preventie, door goede arbeidsomstandigheden en, bij verzuimbegeleiding, gericht op verantwoorde werkhervatting. Het zelf dragen van financieel risico biedt bedrijven een kans om het bedrijfsresultaat te verbeteren door goed beleid te voeren op het terrein van arbeidsomstandigheden en verzuim.

Alle werkgevers zijn hierdoor voor de verantwoordelijkheid geplaatst om in goed overleg met de personeelsvertegenwoordiging een verzuimbeleid te ontwerpen. De overheid verschaft daarbij geen recepten. Een goed verzuimbeleid is maatwerk dat moet passen bij de concrete omstandigheden van elk bedrijf. Maar het wiel hoeft natuurlijk niet steeds opnieuw te worden uitgevonden. Bedrijven kunnen profiteren van de ervaringen die anderen al hebben opgedaan. Ik acht het daarom van groot belang dat zulke ervaringen worden opgeschreven en beschikbaar zijn.

Dit boek is daarvan een voorbeeld. Het is toegespitst op één mogelijk element in een verzuimbeleid: arbeidsvoorwaardelijke prikkels. Het gaat niet om een wondermiddel dat overal en altijd van toepassing is. Een van de lessen is dat het middel alleen werkt al onderdeel van een goed verzuimbeleid met meer elementen. Het boek besteedt daarom ook ruim aandacht aan de inpassing in een breder beleid.

De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,

R.L.O. Linschoten

Wat komt er allemaal kijken bij het eigen risico bij verzuim, en het invoeren van arbeidsvoorwaardelijke prikkels bij de aanpak van verzuim?

De aanleiding

De aanmerkelijke vergroting van het eigen risico van werkgevers bij ziekte is aanleiding tot grote veranderingen. De besluitvorming over bepaalde vormen van herverzekering is daarvan natuurlijk de grootste. Maar daarnaast zien ook veel bedrijven om naar mogelijkheden tot het doorgeven van een gedeelte van het eigen risico naar werknemers. Nog interessanter is het om te kijken of je met het eigen risico ook kan sturen op de hoogte en de frequentie van het verzuim in een bedrijf. Over dat laatste gaat dit boek.

Zouden mensen zich minder makkelijk ziek melden of, eenmaal ziek, zich eerder beter melden als ze daartoe op een of andere manier worden geprikkeld? En zouden ze dan in de tijd die ze meer aanwezig zijn ook goed werk leveren? En waarom is dat voor u interessant? Hecht u aan een lager verzuim vanwege uw grotere eigen risico bij ziekte van werknemers? Bent u verplicht tot het invoeren van arbeidsvoorwaardelijke prikkels omdat dat in een CAO is afgesproken? Wilt u uw grotere eigen risico enigszins doorrekenen naar het bedrijf als geheel en dus ook naar de medewerkers? Bent u een directeur of personeelsfunctionaris die zich zorgen maakt over het verzuim? Bent u een personeelsvertegenwoordiger en wilt u het beleid toetsen op billijkheid en effectiviteit? Of bent u iemand die zich eerst op dit terrein wilt oriënteren alvorens eventueel tot daden over te gaan?

Arbeidsvoorwaardelijke prikkels werken alleen onder bepaalde condities

Dit boek gaat over arbeidsvoorwaardelijke prikkels bij de aanpak van verzuim. De term arbeidsvoorwaardelijke prikkels is een algemene term. Arbeidsvoorwaardelijke prikkels worden in de wandelgangen vaak financiële prikkels genoemd. De eerste term is officieel beter

omdat ook niet financiële arbeidsvoorwaarden aan verzuim gekoppeld worden. In dit boek worden de termen doorelkaar gebruikt.

Op zich lijkt het werken met arbeidsvoorwaardelijke prikkels een gemakkelijke zaak. Een financiële tegenvaller bij ziekte kan mensen motiveren eerder weer aan de slag te gaan. Of een eventuele financiële meevaller bij constante aanwezigheid kan mensen ervan afhouden zich ziek te melden. Zo gemakkelijk ligt dat echter niet. In veel gevallen blijken prikkels niet of zelfs averechts te werken. In zo'n 40 procent van de bedrijven die iets op dit gebied hebben ingevoerd, is geen of een negatief resultaat bereikt. Zonde van de moeite. Anderzijds, in 60 procent van de gevallen worden positieve resultaten gemeld. Het werken met prikkels is dus ook vaak de moeite waard. Uit onderzoek blijkt dat financiële prikkels, positief of negatief, alleen een bijdrage leveren aan de aanpak van verzuim, en niet te vergeten aan een betere gang van zaken op het werk, als ze precies passen in de situatie van het betrokken bedrijf en is voldaan aan een aantal condities.

Soms is het beter om er niet aan te beginnen. Als een bedrijf eraan begint, is het een kwestie van maatwerk.

Er zijn altijd randvoorwaarden.

Er bestaat altijd het gevaar dat er moeite en geld wordt besteed aan de aanpak van niet bestaande problemen. Een maatregel zonder voorafgaande analyse kan de plank mis slaan. Ook kan een maatregel als onrechtvaardig worden ervaren en tegenstand oproepen. Ten slotte: met financiële prikkels wordt altijd getracht gedrag van mensen te beïnvloeden. In dat geval moet ook worden gezorgd dat mensen niet heel anders gaan reageren dan de bedoeling was. Het billijkheidsbeginsel en de acceptatie van maatregelen spelen een grote rol. Juist daarom kan het ook zijn dat formele maatregelen worden beantwoord met minder formele en onbeheersbare veranderingen in gedrag.

Randvoorwaarden

Uit onderzoek bij vele honderden bedrijven zijn de volgende randvoorwaarden duidelijk geworden:

- Financiële prikkels zijn er in vele soorten en maten. Waar het om gaat, is de juiste combinatie te vinden die bij het bedrijf past.
- Financiële prikkels moeten worden ontworpen op grond van een adequate analyse van de verzuimpatronen in het bedrijf.
- Er is een draagvlak nodig bij de sleutelfiguren in het bedrijf en bij de medewerkers in het algemeen.

- Ze moeten zorgvuldig worden voorbereid en ingevoerd.
- Er moeten duidelijke doelstellingen zijn en periodiek moet worden gecheckt of de maatregelen nog wel adequaat zijn, dan wel moeten worden bijgesteld.
- Er moeten criteria en doelen worden vastgesteld om het succes (of het gebrek daaraan) vast te kunnen stellen.
- Financiële prikkels werken beter als ze zijn ingebed in een goed verzuimbeleid.
- Meer aanwezigheid van werknemers betekent niet automatisch meer en beter werk: er is dus ook een beleid nodig dat zich daarop richt.

Een van de auteurs van dit boek heeft een omvangrijk onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in bedrijven verricht. Beide auteurs hebben de afgelopen jaren, onderzoekend, schrijvend en adviserend, kennis en inzicht verworven over de succesvolle inzet ervan bij de aanpak van verzuim.

De aanpak in dit boek: inzicht door meedenken met een voorbeeldbedrijf

Er zijn meerdere mogelijkheden om inzicht te krijgen in het kiezen en toepassen van financiële prikkels. De slechtste is: precies vertellen hoe het moet. De beste is: de kennis en instrumenten aanreiken waarmee voor het bedrijf de optimale keuze gemaakt kan worden. Daarbij gaat het om twee aspecten:

1 Het *technische* aspect:

Zijn financiële prikkels nuttig voor het bedrijf: 'Welke prikkels kunnen het beste gekozen worden en hoe kom ik daar achter?'

2 Het *veranderkundige* aspect:

'Hoe krijg ik het zo voor elkaar dat het goed werkt?'

In dit boek is ervoor gekozen, te werken met een voorbeeldbedrijf, waar een heel proces plaatsvindt. Het begint met de eerste losse gedachten en discussies over financiële prikkels en het eindigt, na een aantal stappen, met een succesvolle toepassing ervan. Per stap worden de overwegingen en besluitvorming gevolgd en worden instrumenten aangereikt die in het eigen bedrijf toegepast kunnen worden. Om dat te bevorderen zijn op cruciale plaatsen in het boek aparte schema's, tabellen en checklists toegevoegd waarin de noodzakelijke samenvattingen, achtergrond- en praktijkinformatie staan. In deel 3 zijn deze als werkdocumenten opgenomen.

Daarnaast hebben we een duidelijke *hulpindeling* gemaakt: Naast *Deel 1*, waarin het voorbeeldbedrijf Koberg bv aan de orde komt, vindt u de volgende delen:

- *Deel 2* geeft achtergrondinformatie afkomstig vanuit landelijk onderzoek.
- *Deel 3*
Bijlage 1 bevat alle instrumenten apart en zo nodig leeg, zodat ze voor het eigen bedrijf gebruikt kunnen worden.
Bijlage 2 geeft een zo compleet mogelijk overzicht van de voor- en nadelen van het nemen van veel maatregelen.

Het voorbeeldbedrijf

We hebben het voorbeeldbedrijf Koberg bv genoemd. Een productiebedrijf met 300 werknemers. Om het bedrijf herkenbaar te maken voor allerlei andere soorten bedrijven hebben we het samengesteld uit verschillende afdelingen: een staf- en beleidsafdeling, een productie-afdeling, een kantoorafdeling, een verkoopafdeling en een service-afdeling.

20 procent van de medewerkers is vrouw, 15 procent is van buitenlandse afkomst, met name in de productieafdeling, 30 procent van de medewerkers is ouder dan 40 jaar en daar weer de helft van is ouder dan 50 jaar. Er zijn nogal wat verschillen in de hoogte van het verzuim per afdeling en in de verzuimpatronen. Bij elkaar gaat het om 300 mensen.

Om ervoor te zorgen dat telkens de verschillende kanten van een bepaald discussiepunt of beleidsvoornemen aan de orde komen, moesten we de sleutelfiguren van Koberg bv bepaalde karaktertrekken toekennen. Vanzelfsprekend hoeven deze in het geheel niet overeen te komen met personen in uw eigen bedrijf. Waar het ons om ging, is herkenbare uitgangspunten te krijgen bij de discussies. Vanzelfsprekend horen daar de houdingen van mensen bij die je in bijna elk bedrijf vindt.

Prikkels als middel

Arbeidsvoorwaardelijke prikkels zijn in dit boek geen doel maar een middel. Inherent aan dit middel is namelijk de vraag: Hoe motiveer ik mensen en hoe zorg ik ervoor dat ze fluitend naar hun werk gaan en bereid en in staat zijn dat werk zo goed mogelijk te doen? Het doel van dit boek is juist daaraan een bijdrage te leveren.

DEEL 1

BEDENKEN, VOORBEREIDEN EN UITVOEREN

Henk is de directeur van Koberg bv. Henk is de 'ideeënman' van het bedrijf. Vandaag heeft hij een goed idee voor de wekelijkse vergadering. Normaal worden alleen enkele lopende en dringende zaken doorgesproken. Af en toe wordt de maandag echter ook gebruikt voor het ventileren van nieuwe ideeën. Zoals vandaag. Henk heeft gisteren op een bijeenkomst van de Kamer van Koophandel een felle en interessante discussie gevoerd over de aanpak van verzuim door middel van financiële prikkels. Stof genoeg om vandaag zijn medewerkers eens te polsen over de mogelijkheden ervan in zijn bedrijf.

Om acht uur is iedereen binnen. Omdat van iedereen wordt verwacht dat ze zich eerst op de hoogte stellen of alles goed verloopt, begint de vergadering altijd om kwart voor negen. Iedereen is aanwezig: Jan, de bedrijfsleider, Wilma, het hoofd personeelszaken, Willem van de produktie, Klaas van de administratie, Henk van de afdeling verkoop en Wouter van de service-afdeling.

Als het gebruikelijke eindejaarspunt, het invullen van de gratificatie-regeling, aan de orde komt, ziet Henk zijn kans schoon. "Kernpunt van onze gratificatie-regeling is de beloning van bijzondere prestaties van individuele medewerkers", zegt hij. "Daarover wil ik straks met jullie discussiëren. Wat wij doen met gratificaties is kijken naar werk en kijken naar prestaties. Maar wat we niet doen is kijken naar te weinig of minder goede prestaties. Wordt het geen tijd die er ook eens bij te betrekken? Bijvoorbeeld naar aanleiding van het ziekteverzuim van medewerkers, aanwezigheid en goed werk extra en afwezigheid minder te belonen? Aan de ene kant kunnen we daarmee een deel van ons eigen risico doorgeven en aan de andere kant kunnen we meteen het verzuim aanpakken. Misschien krijgen we het zo wel voor elkaar dat we door middel van financiële prikkels meer werk van meer mensen krijgen. Moeten wij ons eigen risico geheel of gedeeltelijk herverzekeren of willen we van de gelegenheid gebruik maken om ook iets te doen met arbeidsvoorwaardelijke prikkels? Wie wil daarover het woord?"

Meningen over verzuim en financiële prikkels

Iedereen wil daarover wel het woord. Financiële prikkels blijken een hot item bij Koberg bv.

Willem van de produktie blijkt een fel voorstander: "Daarover heb ik ook al enkele keren nagedacht. Op de meest ongelukkigste momenten zijn soms je beste mensen ineens ziek. En anderen zijn het wel erg vaak. Bijvoorbeeld, als er iets niet goed gaat op het werk, dan zijn er een paar snel weg. Dat levert altijd problemen op. Zowel voor de planning als voor de collega's. Je zou allereerst de wachtdagen niet kunnen uitbetalen. Misschien ook nog een daad kunnen stellen bij langdurig verzuim. Sommige mensen blijven wel erg lang weg".

Klaas van de administratie is minder enthousiast en heeft zo zijn bedenkingen. "Mij maakt het op zich niet veel uit", zegt hij. "Bij ons is het verzuim redelijk laag en onverwacht verzuim is minder lastig. Daarentegen zijn er wel wat bedenkingen. Ten eerste de administratieve rompslomp: hoe moet je dat nu regelen? En dan nog iets, zou het nou echt zo zijn dat de beste mensen zomaar zonder goede reden verzuimen in de produktie? Ik kan me dat niet voorstellen. Sommige minder gemotiveerde medewerkers misschien. Maar moet je die dan niet op een andere manier aanpakken? Bovendien, denk je dat je zo'n idee ook langs de OR kunt loodsen?"

Wilma vindt het op zich geen slecht idee. "Het moet ook uitvoerbaar zijn", zegt ze. "Want in andere bedrijven gebeurt het ook. De vraag is alleen wat je ermee wilt bereiken. Moet je uitgaan van de negatieve gebeurtenissen die Willem noemt en waar hij in de produktie last van heeft? Of van het doorberekenen van een eigen risico zoals Henk zegt? Allebei kan, natuurlijk. Maar stel dat je nu eens begint vanuit een heel andere invalshoek. Waar we voor staan, is goed werk voor een redelijke prijs. Daarmee staan we goed op de markt, bij onze klanten. Dat uitgangspunt moet je ook aan iedereen binnen het bedrijf kunnen verkopen. Niet de negatieve kanten, maar de positieve kanten moeten worden benadrukt. Financiële prikkels moet je niet richten tegen verzuim, maar juist op meer aanwezigheid en goed werk. Het moet positief gericht zijn, bijvoorbeeld op het bevorderen van de motivatie van de medewerkers. Misschien zou je prikkels kunnen invoeren en met de opbrengst ervan iets nuttigs kunnen doen, bijvoorbeeld extra activiteiten van de arbodienst ermee kunnen financieren. Of het in opleidingen kunnen stoppen. Dan snijdt het mes aan twee kanten."

Klaas ziet nog beren op de weg. “Gemotiveerde medewerkers hoef je niet nog eens extra te motiveren. Waarom zou je bijvoorbeeld aanwezigheid moeten belonen. Daar krijgt iedereen toch al loon voor? En dan nog: iedereen is meer aanwezig dan afwezig. Aanwezigheid belonen en werk extra belonen, is altijd duurder. Wat bedoelen Willem en Wilma eigenlijk met verzuim? Is dat ‘afwezig zijn’ wegens ziekte? En doktersbezoek dan? En sociaal verlof? Of een uurtje eerder naar huis vanwege een ziek kind? Kan je je niet voorstellen dat een medewerker die nooit ziek is, maar nu tegen een auto oploopt vreselijk gedemotiveerd raakt als de werkgever meteen aan zijn loon komt? En moeten de kantoor-mensen onder dezelfde regeling vallen als die van produktiemen-sen? Aan de ene kant zou je zeggen: gelijke monniken gelijke kappen. Anders kweek je onrust. Maar aan de andere kant zouden de kantoormedewerkers er weinig van merken en de die van de produktie des te meer. Zo komen de tegenvallers wel altijd op dezelfde plek terecht”.

Willem ziet nu ook de mogelijke problemen en is even stil. Maar Henk van de afdeling verkoop heeft een alternatief. “Bij mij bestaat zoiets al langer”, zegt hij. Zowel in de negatieve vorm waar-over Willem het heeft, als in de positieve vorm waarover Wilma het heeft. Verkopers die onder hun target blijven, worden daarop aangesproken. Het kan zijn dat ze het zich te makkelijk hebben gemaakt, maar het kan ook zijn dat er gewoonweg sprake is van tijdelijke pech. Of dat ze tegen problemen oplopen die ze niet kunnen oplossen, maar die ze niet hebben verteld. In principe heb ik alleen maar goede mensen. Degenen die het vak niet verstaan, zijn meestal al voor hun proeftijd vertrokken. Aan de andere kant: een bonus bij het overstijgen van je target werkt motive-rend en van echte rancune van anderen heb ik nog maar weinig gemerkt. Met andere woorden: als er iets fout gaat, moet je eerst goed kijken wat er aan de hand is en wat je eraan zou kunnen doen, voor je met sancties werkt. Als het goed gaat is er niets tegen een beloning”.

Een systematische aanpak

Wouter van de service-afdeling is gewend aan meningsverschillen. Hij is er ook aan gewend ze op te lossen door de gulden middenweg aan te wijzen. “Volgens mij komen we er wel uit”, zegt hij. “Je kan lang of kort praten, maar iedereen die iets zegt over financiële prikkels heeft altijd wel ten minste ten dele gelijk. Iedereen weet wel een voorbeeld waarbij het of juist wel of juist

niet werkt. Stel dat we nu eens besluiten om aan de hand van de notulen van deze vergadering alle zaken goed op een rij zetten. Welke valkuilen en welke mogelijkheden zijn er? Het is duidelijk dat een besluit over financiële prikkels goed moet worden voorbereid. Laten we ook dat eens op een rij zetten. Daarna kunnen we systematisch alle punten afwerken en tot een besluit komen. Zowel of we het wel of niet gaan doen, en als we die kant wel op gaan, wat daarbij voor voorbereidingen en stappen nodig zijn. Ik stel voor dat we dat niet allemaal gezamenlijk doen, maar dat eerst enkele van ons wat voorwerk leveren op hun eigen terrein. Wilma kan bijvoorbeeld in kaart brengen welke vormen van financiële prikkels er eigenlijk zijn. Vanuit de personeelsadministratie kan Klaas bijvoorbeeld een overzicht maken van de verzuimcijfers en ze nader analyseren.

Problemen en mogelijkheden op een rij

Zo kunnen we om te beginnen eerst te weten komen welke problemen we eigenlijk hebben en welke mogelijkheden er zijn om het aan te pakken. Voorzover we kennis te kort komen, kan Henk misschien nog eens te rade gaan bij de mensen die hij op de bijeenkomst van de Kamer van Koophandel heeft gesproken. Dat zijn tenslotte allemaal sleutelfiguren in bedrijven waar ze kennelijk al eens eerder met dat bijltje hebben gehakt. Is dat niet een idee dat over twee weken kan zijn uitgewerkt zodat we voor de volgende discussie wat meer beslagen ten ijs komen?"

Iedereen is het ermee eens. Alleen doet Henk nog een voorstel. Toevallig heeft hij gehoord van een adviesbureau in Zaandam waar ze van dit onderwerp nogal veel schijnen te weten. Hij zal eens bellen. Als het nuttig lijkt, kan een adviseur van dat bureau een presentatie houden.

VOORBEREIDING 1 INVENTARISATIE VAN MOGELIJKHEDEN

Wilma, het hoofd personeelszaken, had verschillende mogelijkheden om een overzicht te maken van de mogelijke financiële prikkels. In personeelsbladen staan vaak informatieve stukken die zijn gebaseerd op overzichten van het ministerie van Sociale Zaken. Op grond daarvan kon ze zowel een overzicht van de verschillende soorten van arbeidsvoorwaardelijke prikkels maken, als een idee krijgen in hoeveel bedrijven ze worden gebruikt. Het blijkt dat tussen de 5 en 15 procent van de bedrijven, afhankelijk van het soort, financiële prikkels als instrument gebruiken.

Een eerste indeling van mogelijkheden

Ruwweg zijn de instrumenten te verdelen in vier soorten:

- *financiële prikkels*
- *prikkels die met werktijden te maken hebben*
- *prikkels in de vorm van allerlei soorten beloningen in natura*
- *sancties ten aanzien van carrière of dienstverband*

Erg veel schoot ze daarmee niet op. De enige winst was dat ze merkte dat financiële prikkels een te smal begrip was. Arbeidsvoorwaardelijke prikkels is een betere term omdat zo inderdaad alle mogelijkheden worden omvat. Uiteindelijk besloot ze een kort overzicht van de mogelijkheden te maken en daarover eerst met enkele collega's in discussie te gaan. "Achter die lijst met prikkels", zo vertelde ze bedrijfsleider Jan, "zitten veel valkuilen. Stel bijvoorbeeld, dat je 25 gulden per dag aftrekt van het loon van iedereen die een maand ziek is, hoe moet dat dan met zwangerschap? En moet dat dan niet als je iemand sociaal verlof toekent? Het kan natuurlijk ook dat je iemand geen betere baan geeft als hij of zij vaak ziek is. Maar als er weinig promotiekansen zijn, motiveer je mensen niet". Zomaar een lijst opstellen, leek haar daarom niet voldoende.

Systematisch werken

Jan zei dat je ook niet alles in één keer moet doen. Bij het inzetten van financiële prikkels, is je eerste voorbereiding: alle moge-

lijkheden in kaart brengen. Maar daarmee ben je pas in de eerste fase van voorbereiding. Vervolgens moet je een inventarisatie maken van het verzuim in het bedrijf. Misschien moet je daarna nog eens met een aantal sleutelfiguren in het bedrijf gaan praten over de mogelijkheden en eventuele kosten en baten van die afzonderlijke regelingen.

In je eentje op de meningen van anderen vooruitlopen kan meer kwaad dan goed opleveren.

Om die reden besloot Wilma dan toch maar een complete lijst met mogelijkheden te maken. In de vergadering van het managementteam moest dan maar worden besloten of en welke maatregelen verder zouden worden onderzocht. De lijst zag er zo uit:

Lijst van mogelijke prikkels

1 Financiële stimulansen

- het toekennen van een aanwezigheidspremie
- een winstdeling naar aanwezigheid
- het inhouden van loon of ziekgeld bij ongeoorloofd verzuim
- het niet of maar gedeeltelijk uitbetalen van loon bij ziekte
- het uitbetalen van wachtdagen afhankelijk stellen van bijvoorbeeld het zich houden aan de controlevoorschriften (zoals zich op tijd bij de juiste persoon ziekmelden en thuis zijn bij controle)
- een prestatiebeloning waarbij aanwezigheid één van de criteria is
- een soort prestatiebeloning voor leidinggevendenden die het verzuim weten te verlagen of laag weten te houden

2 Stimulansen gekoppeld aan vakantie-, ADV- of wachtdagen

- het toekennen van extra ADV-dagen bij een goede aanwezigheid
- het laten vervallen van ADV-dagen bij een hoge afwezigheid

3 Beloning in natura

- (het verloten van) een vakantiereis bij een goede aanwezigheid
- weinig verzuim als voorwaarde voor het lidmaatschap van een personeels-vereniging 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

VOORBEREIDING 2 INVENTARISATIE VAN REFERENTIECIJFERS

Klaas was inmiddels gestart met zijn deel van de voorbereiding: de analyse van het verzuim.

Op het eerste gezicht was dat heel makkelijk. Het verzuim van het bedrijf was immers bekend en bedroeg 6,1 procent. Niet hoog. Maar ook niet laag.

Op zich zegt zo'n cijfer overigens nog niet zo veel. Om te weten wat er mogelijk te verdienen valt met financiële prikkels (of op een andere manier), is het noodzakelijk minstens een idee te hebben of en waar nog iets te verdienen valt, en hoeveel.

Het eerste wat Klaas natuurlijk onmiddellijk zag, was dat er aanzienlijke verschillen waren tussen de verschillende afdelingen. Bij de ene afdeling was het verzuim aanzienlijk lager, bij de andere hoger.

Daarnaast waren er ook seizoensverschillen: in de zomer was het verzuim gemiddeld 20% lager dan in de winter. Behalve dan begin januari, in die maand is er de afgelopen jaren ook steeds een laag verzuim geweest. Vanwege de Kerst, Nieuwjaar en de wintersport natuurlijk.

Ook Klaas besloot er iemand bij te halen. Wilma leek hem daar toe de aangewezen persoon. Die onderhield als hoofd personeelszaken tenslotte ook het contact met de arbodienst en had meer overzicht van de zieken dan wie ook. Samen kwamen ze er echter nog niet uit, zodat ze nog twee mensen consulteerden. In de eerste plaats Willem, omdat het verzuim bij het productiepersoneel het hoogst was. In de tweede plaats de bedrijfsarts.

Soorten verzuim

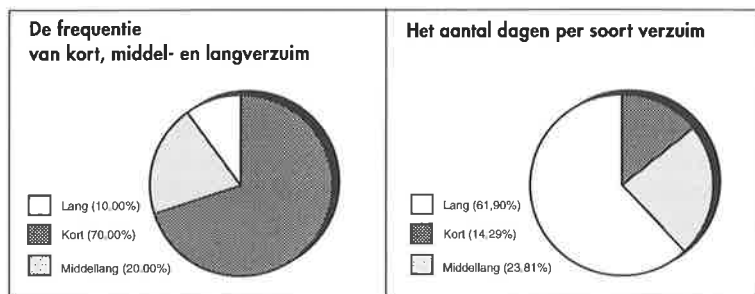
Met Willem kwamen ze al meteen een stuk verder. Er zijn verschillende soorten verzuim, vertelde hij. In de meeste gevallen zijn de mensen maar enkele dagen ziek. Wat hem dwars zat, en veel van de medewerkers ook, was dat daarmee vaak de planning in de war wordt gegooid. Anders dan op kantoor kon hij geen dag iemand missen. Dat zou ook wel bij verkoop en zeker bij de service-afdeling het geval zijn. Niet de ziekte zelf maar het onverwachte karakter van het verzuim zat hem dwars. Als iemand

lang ziek is, is dat makkelijker op te vangen. Er zat hem ook nog iets anders dwars: sommige mensen waren nooit ziek, en anderen juist weer heel vaak. En dan altijd zonder ernstige klachten. Vandaar dat hij een voorstander was van financiële prikkels bij de ziekmelding. En minder gericht op lang verzuim, want dan gaat het meestal om zeer ernstig zieken waarvan het verzuim eigenlijk niet te beïnvloeden is.

Robert, de bedrijfsarts, had echter een heel andere mening. Natuurlijk, het korte verzuim is het meest storend, maar het langdurige verzuim kost het bedrijf het meeste geld en levert voor mensen en bedrijf de meeste sores op. Hij tekende twee cirkels: de eerste met alle verzuimgevallen en de tweede met alle verzuimdagen. Daarbij maakte hij verschil in:

- *Kort verzuim*: verzuim dat binnen een week afgelopen is.
- *Middellang verzuim*: verzuim dat langer dan een week duurt maar korter dan zes weken.
- *Lang verzuim*: verzuim dat langer dan zes weken duurt, en soms wel maanden.

Die cirkels zagen er zo uit:



Eigenlijk is het een logisch verhaal. Tien keer twee dagen ziek kost 20 dagen. Eén keer twee dagen ziek kost 90 dagen. Met andere woorden:

- Pak het kort verzuim aan vanwege de overlast en de relatie met kwaliteit en werksfeer.
- Pak het lang verzuim aan vanwege de kosten.

Referentiecijfers

De bedrijfsarts houdt trouwens nog enkele referentiegegevens bij de hand:

Waarschijnlijk zijn er in een bedrijf niet alleen verschillen tussen afdelingen, maar ook tussen diverse functies en tussen verschil-

lende leeftijdsgroepen. Hoe lager de functie des te hoger het verzuim. Daarbij verzuimen jongeren weer vaker maar korter dan ouderen. Er is natuurlijk ook nog het verschil tussen mannen en vrouwen. En, maar daar wordt alleen besmuikt over gepraat, tussen Nederlanders en niet-Nederlanders. Heel vaak zie je verschillen. Iedereen denkt daar weer wat over. Een nadere analyse leert overigens dat die verschillen niet te maken hebben met man of vrouw, maar met de verschillen in soort werk. Vrouwen en allochtonen vind je gemiddeld in de lagere functies. Zie je verschillen terwijl het om gelijke functies gaat dan is het nodig om maatregelen te nemen. Ten slotte, kijk eens naar het gemiddelde verzuim in de bedrijfstak. Hoe hoog is dat? Ook zes procent? Dan gelden de volgende twee vuistregels.

- 1 *Een kwart van de verschillen in verzuim tussen vergelijkbare bedrijven (of afdelingen) is te verklaren door oorzaken waaraan weinig is te doen, zoals de gemiddelde leeftijd van het personeel, de bedrijfsgrootte en het salarisoniveau. Met andere woorden: aan driekwart van de verschillen is wel wat te doen.*
- 2 *Gemiddeld zit een kwart van de vergelijkbare werkgevers 25% onder het gemiddelde van de bedrijfstak. Stel dus als norm om datgene te bereiken dat al door een kwart van de collega's vorig jaar is bereikt.*

Alles bij elkaar genomen besloten Klaas, Willem en Robert de referentiecijfers op te zoeken op een aantal cruciale aspecten. Daarbij kwamen ze tot de volgende rij (zie ook deel 3: Werkdocumenten, blz. 89):

(De bedrijfsgegevens van Koberg bv zijn niet ingevuld om de lezer in staat te stellen daar zijn eigen cijfers in te vullen.)

Referentiecijfers over verzuim

Verzuimpercentage	sectorgemiddelde, namelijk:	-
Wat is haalbaar?	20% van de bedrijven zit 25% onder het sectorgemiddelde	
Het eigen bedrijf	verzuimpercentage algemeen verzuimpercentage per afdeling gemiddelde frequentie frequentie per afdeling	- - - -
Onderverdeling	percentage nulverzuimers percentage gemiddelde verzuimers percentage problematisch verzuimers	30% 55% 15%
Het voorkomen van verzuim	kort verzuim (tot een week) middellang verzuim (> 1 week < 6 weken) lang verzuim (> 6 weken < 1 jaar)	70% 22% 8%
Gemiddelde frequentie	1,6 tot 1,8 keer per jaar	
Aantal dagen (verhouding)	kort verzuim: 15% met een maximumpercentage van 1,4% verzuim middellang verzuim: 25% lang verzuim: 60%	
Verskil tussen mannen en vrouwen	voor correctie voor soort werk: na correctie voor soort werk:	20% 0%

Oorzaken van verschillen waar op korte termijn weinig aan te doen is

- leeftijd
- salarisniveau
- bedrijfsgrootte (>500)
- urbanisatiegraad (Amsterdam versus Schin op Geul)

Deze factoren verklaren 25% van de variantie in verzuim: alle overige verschil heeft dus te maken met: **beleid**

Jongeren verzuimen wat vaker maar wel aanzienlijk korter. **Ouderen** verzuimen veel minder vaak maar wel aanzienlijk langer. Omdat soms nog maar weinig ouderen actief zijn, vind je vaak een andere verhouding: alleen de gezondste oudere werknemers zijn nog over.

De **vervangingskosten** bij verzuim hangen af van sector en functie.

Problematisch verzuim wordt gedefinieerd als:

- frequentie F = vier keer of vaker per jaar
 - duur D = 1 maand of langer per ziektegeval
 - totale duur T = meer dan 42 dagen (6 weken) in totaal per jaar
- Gemiddeld komt dit voor bij 15% van de werknemers

Verzuim door **zwangerschap** hangt af van de sector.

Referentiepercentages voor kort, middel- en lang verzuim zijn:

- bij hoog opgeleid kantoor/technisch personeel 1 : 1 : 0,5
- bij lager opgeleid personeel 1 : 1,5 : 2
- bij zware beroepen 1 : 2 : 3

Eventuele targets zijn af te leiden door de eigen cijfers van deze referentiegetallen af te trekken.

(Bronnen voor de verdeling kort/middellang/lang: vergelijking over 5 jaar tussen PTT-Post (handarbeid) en PTT-Telecom (hoger opgeleid en technisch personeel))

Bronnen voor vergelijking van verzuimpercentages in dezelfde sector: onderwijs, gevangeniswezen, KPN)

VOORBEREIDING 3 VERZUIMANALYSE

VAN HET BEDRIJF KOBERG BV

Klaas besloot nu uit zijn verzuimregistratiesysteem dezelfde gegevens op te vragen als de bedrijfsarts had gebruikt bij zijn referentiegegevens. Dat bleek nog een hele klus, want tot nog toe had hij volstaan met een maandelijks uitdraai van de verzuimpercentages en de aparte administratieve verwerking van zwangerschapsverlof en verzuim met zwangerschap als achtergrond. Helaas wist hij niet erg veel van computers.

Gelukkig bleek een van zijn medewerkers er wel verstand van te hebben. Binnen een week wilde hij dit wel oplossen. Hoezo binnen een week? De betrokken medewerker bleek in zijn enthousiasme bezig met het concipiëren van een rapport van vele tientallen bladzijden. Computers kunnen alles. Dus wou de medewerker ook alles. Het bleek dat er een groot verschil was tussen het verzuim van ouderen en jongeren. Ook was er een groot verschil tussen mannen en vrouwen. Maar hoe zat het dan met oudere en jongere vrouwen? En het verschil tussen oudere en jongere mannen binnen de produktie-afdeling? Een heel leuk idee leek hem ook zijn overzichten wat visueel te maken met mooie grafieken en taartpunten. Jammer alleen dat zijn computer niet alles in een keer goed verwerkte en dat zijn baas hem maar een week de tijd had gegeven. Maar misschien kon hij in die week wel laten zien welke analyses allemaal mogelijk waren...

Toen Klaas na een week om het resultaat vroeg, moest de medewerker het antwoord schuldig blijven: het analyserapport was al bijna op de helft. Nog even en dan... "Je begrijpt toch ook wel, dat zoiets nauwkeurig moet gebeuren?", vroeg hij. Klaas, al niet de grootste optimist, was er bijna ingelopen. Net op tijd herinnerde hij zich een eerdere triomf van een automatiseerder, de nooit gecompleteerde nieuwe versie van de kwaliteitsregistratie. Een adviseur had hem toen als gouden regel meegegeven:

Laat altijd een gebruiker de eindverantwoordelijkheid houden voor automatiseringsopdrachten en zorg ervoor dat die gebruiker in de buurt blijft!

Hij haalt Willem, de praktische produktiechef erbij, en binnen een dag was het gereed. "Hoe groot het bedrijf ook is", zegt Willem,

“het kan altijd op een of twee A-4tjes. Zeker bij cijfers. Taartpunten, diagrammen en grafieken zijn nuttig als je iets in een oogopslag wilt bekijken. Maar niet als je iets precies wilt weten. Dat is nu nodig. Hoe kan je nu een goede discussie voeren als de een de ander om de oren kan slaan met de grafiek op pagina zus en die weer wat kan terug zeggen vanwege de taartpunt op pagina zo? Zo wordt geen enkel bedrijf bestuurd”. Samen met Klaas heeft hij een precieze lijst gemaakt van de vragen waarop ze een kort en bondig antwoord willen hebben.

Het lukt. Na een dag heeft de medewerker een pagina kerncijfers geproduceerd. (Die pagina staat ook in dit boek op blz. 26 afgebeeld maar is alleen als voorbeeld van belang.) Klaas en Willem doen de eerste poging om het verzuim van Koberg bv te analyseren.

Gezamenlijk trekken ze de volgende conclusies:

- 1 Het verzuim door zwangerschap valt erg mee.
- 2 Ons feitelijk probleem betreft:
 - het verzuim bij jongeren (motivatie, sancties, gesprekken?)
 - het langdurig verzuim bij het direct personeel
 - het verzuim op de afdelingen C en E
 - de mensen die tien jaar bij ons werken, hebben al het verzuim van oudere werknemers

Op grond van hun analyses zien ze meer aspecten om beleid te vernieuwen dan alleen met financiële prikkels mogelijk is. Vandaar dat ze hun verzuimanalyse completeren met enkele voorstellen.

Voorstellen:

- 1 Binnen een maand gesprekken met veel verzuimende jongeren.
- 2 Overleg over begeleiding en functieverlichting vanaf 10 jaar dienstverband.
- 3 Invoering verzuimaspecten in functioneringsgesprekken.
- 4 Bijeenkomst afdelingschefs onder leiding van de directie.
- 5 Training verzuimgesprekken voor alle leidinggevenden.

Voorbeeld analyserapport verzuim

De algemene verzuimgegevens zijn: frequentie (F) gemiddeld 1,6
verzuimpercentage 6,1%

Het verzuim is als volgt opgebouwd:

mannen/vrouwen	leeftijd		verzuim	lengte dienstverband	
man: 5,5%	t/m 25	F 2,3	4%	2 jaar	4%
vrouw: 7%	t/m 35	F 2,1	6%	5 jaar	5%
	t/m 45	F 1,9	9%	10 jaar	10%
	t/m 55	F 1,7	11%	20 jaar	11%
	55+	F 1,6	9%	20+	9%

Correctie mannen vrouwen voor soort werk levert op dat alleen op afdeling C nog een verschil tussen mannen en vrouwen overblijft.

Andere relevante aspecten zijn:

functie		direct/indirect		duurklassen kort/middel/lang	
laag 7%		direct 7,5%		direct 1 + 2,3 + 4,3	
middel 5%		indirect 4%		indirect 1 + 1,4 + 1,6	
hoog 3%					

Loon en vervangingskosten per man: f 80.000,-

afdeling	kosten	verzuim door zwangerschap
A 5%	Totaal f 1,4 miljoen	0,4%
B 4%	Eigen kosten ?	
C 8%	Per afdeling ?	
E 9%	Kosten lang verzuim: f 700.000,-	

Percentage FDT-verzuim: 19%

Weer is het maandagochtend. Op de vergadering die straks begint, zullen twee dingen gebeuren. In de eerste plaats een overleg over de resultaten van het werk van Wilma, Klaas en Willem. Gedegen werk, vindt Henk. En knap van Willem dat hij zich kennelijk heeft laten overtuigen door de cijfers. Eerst dacht hij dat het frequente verzuim een probleem was. Maar de cijfers wijzen op het langdurig verzuim als grootste kostenpost. Henk is benieuwd naar ieders inbreng. Maar zelf heeft hij ook een goed idee gehad. Overeenkomstig zijn afspraak op het eerste overleg is hij nog eens gaan informeren bij dat adviesinstituut. Hij heeft een volgens hem heel deskundige adviseur in huis gehaald om een presentatie te geven op de vergadering van het managementteam. Mevrouw Anland, heet ze. Afsproken is dat ze eerst de discussie aanhoort en dan haar presentatie geeft. Twee dagen geleden heeft ze de stukken van Wilma en Klaas ontvangen.

Henk ziet het zitten. Met drie goede stukken, een overzicht van de mogelijkheden, de referentiecijfers en de verzuimanalyse, moeten vandaag spijkers met koppen worden geslagen. Zijn idee van vorige keer krijgt vorm. Nu nog een plan van aanpak.

Voorbereiding voldoende voor besluiten?

Niet alleen Henk, maar iedereen blijkt tevreden over de stukken. Kort, krachtig en duidelijk. Er is alleen één maar. Klaas en Wilma vullen elkaar aan. O.k., er zijn goede stukken. Maar er blijven twee vragen. De eerste is: is er nu voldoende materiaal om besluiten te nemen? De tweede is: volgens welke criteria nemen we dan die besluiten? Bij Klaas gaat het in de eerste plaats om de zorgvuldigheid naar alle betrokkenen en om de haalbaarheid van het plan. Bij Wilma gaat het om iets anders. Ze heeft het idee dat er iets moois kan ontstaan, maar dat er nog enkele stukjes van de puzzel ontbreken.

Willem heeft eens zitten rekenen. Stel dat je 25 gulden inhoudt op elke dag dat iemand ziek is. Bij 6 procent verzuim op 300 medewerkers is dat al snel een ton. Mooi meegenomen. Jan, de bedrijfsleider die altijd zo enthousiast is, maakt nu een bedenking. Willem gaat hem te vlug. Stel dat iemand nu eens niets kan doen aan zijn eigen verzuim, moet het hem of haar dan geld kosten? Stel dat het om een bedrijfsongeval gaat waarbij niet de mede-

werker maar het bedrijf verantwoordelijk is? Een kosten-batenanalyse heeft meer om het lijf dan alleen een opsomming van de baten. Jan is duidelijk bezorgd om de motivatie van de medewerkers. "Kan een te snel en lucratief lijkend besluit niet meer kosten dan het oplevert? Waarom reageert Willem niet op de analyse van het verzuim? Waarom kijkt hij alleen maar naar een korting bij afwezigheid? Er zijn toch nog meer mogelijkheden?"

Henk grijpt in. "Op deze manier lijken we, ondanks de goede voorbereiding, nog niet veel verder dan onze eerste discussie", zegt hij. "Toch zijn we in werkelijkheid al verder. De twee vragen van Wilma en Klaas vragen om twee antwoorden. In de eerste plaats zijn de voorbereidingen kennelijk nog onvoldoende en hebben we eerst inzicht nodig in de feitelijke mogelijkheden van de verschillende soorten prikkels. Daarvoor moeten we eigenlijk eerst iets meer weten over de oorzaken van verzuim en de mate waarin die worden of kunnen worden beïnvloed door financiële prikkels. In de tweede plaats hebben Jan en Willem beiden gelijk met hun tegenovergestelde ideeën. Daar kunnen we echter uitkomen als we ook inventariseren wat de leidinggevenden van verschillende afdelingen voor mogelijkheden en effecten zien. Misschien moet er ook vooraf eens worden gesproken met de OR. Kortom: het gaat er niet om meteen een besluit te nemen. Het gaat erom vandaag een goed besluit te nemen over een plan van aanpak. Zodat we over zeg twee weken tot gerichte besluiten kunnen komen die hout snijden, geen weerstanden oproepen maar daarentegen het profijt opleveren dat we ervan verwachten".

Doelen duidelijk maken

Iedereen is het erover eens dat eerst de doelen helder moeten worden. Mevrouw Anland, de adviseur, zegt: "De eerste opgave voor een adviseur is er achter te komen wat nu eigenlijk het probleem is dat moet worden opgelost. Maar misschien is dat te negatief geformuleerd. Het kan ook anders: wat zijn jullie ideeën over wat je met het invoeren van financiële prikkels zou willen bereiken?"

Wouter, hoofd van de service-afdeling, ziet zijn kans schoon om de besluitvorming te bespoedigen. "Alle kans dat de discussie over wat je nu eigenlijk wil bereiken met financiële prikkels ons weer terug brengt bij het begin", zegt hij. "Voor iedereen staan de financiële redenen voorop. Het betekent een zekere doorvertaling en doorberekening van het eigen risico van de werkgever naar de

werknemers. Dan gaat het om de feitelijke omvang van de opbrengst van een dergelijke maatregel. Ook de werknemers betalen enigszins mee aan ziekteverzuim en als dat niet meer via de overheid loopt, is er dus ruimte voor beleid. Het kan echter ook zijn dat iemand die financiële prikkels meer ziet als middel om het verzuim omlaag te krijgen. Of om goede medewerkers te motiveren. In dat geval gaat het meer om de beweging die je beoogt en de inhoudelijke en financiële gevolgen daarvan dan om het geld van de maatregel zelf. Een ton besparen op verzuim is niet niets. Maar de effecten kunnen mogelijk veel lucratiever zijn als we beleidsmatig te werk gaan. Zullen we besluiten om nu in een eerste ronde op de rij af eens te zeggen wat we als mogelijke doelen en opbrengsten zien, daarover niet over te discussiëren maar aan de adviseur te vragen dat mee te nemen bij haar presentatie?"

Iedereen noemt de opbrengsten en doelen. Enkelen melden ook wat mogelijke problemen. Alles komt in de notulen te staan. Ook de adviseur noteert de punten. Het resultaat is als volgt (zie ook deel 3: Werkdocumenten, blz. 89):

Mogelijke doelen en opbrengsten

- de financiële opbrengst van de maatregel zelf
- het effect op het verzuim als geheel
- het effect op de frequentie van het verzuim
- het effect op de verzuimduur
- meer betrokkenheid bij het eigen risico van het bedrijf
- een betere motivatie van de medewerkers
- een extra waardering voor sommige medewerkers
- duidelijk minder waardering voor sommige andere medewerkers
- minder storingen bij de planning
- verbetering van de werksfeer
- verbetering van de kwaliteit
- een bijdrage aan een rechtvaardiger personeelbeleid
- een bijdrage aan waardering voor medewerkers en/of leidinggevers met een grote inzet

Problemen of valkuilen

- meer aanwezigheid betekent niet automatisch meer werk
- ziek doorwerken vergroot later de kans op meer lang verzuim
- informele tegenwerking door sommige leidinggevers of medewerkers
- veel moeite doen voor weinig opbrengst
- de noodzaak een gelijke regeling voor iedereen te maken, levert altijd onrechtvaardigheid op in afzonderlijke gevallen
- wordt een regeling niet als wantrouwen gezien?
- wordt een maatregel niet ontdoken?
- wat is het image van een bedrijf dat zoiets wel of niet doet?

PRESENTATIE 1 DE GEFASEERDE AANPAK

Na de exercitie die in het vorige hoofdstuk is beschreven, krijgt de adviseur het woord. “In de eerste plaats”, zegt ze, “moet er een plan van aanpak worden bedacht dat recht doet aan de vraag hoe kunnen we snel en goed tot een effectief beleid komen. Daarbij hoort dan meteen de vraag wat we van dat beleid verwachten en hoe we de opbrengsten ervan kunnen waarborgen. Het eerste, het plan van aanpak, hoeft niet anders te zijn dan bij ander beleid op andere terreinen. Voor het tweede gelden twee uitgangspunten. Er is inzicht nodig in de mogelijke aangrijpingspunten van de diverse maatregelen, en ook is inzicht nodig in de oorzaken van verzuim. Daarnaast is er inzicht nodig in het werken aan het draagvlak voor acceptatie en implementatie”. Daarna begint de adviseur haar presentatie.

Hoe werken financiële prikkels?

Op zich is van elke soort financiële prikkel meteen duidelijk wat je ervan zou kunnen verwachten. Verloot een brommer onder de medewerkers die een jaar niet ziek zijn geweest en je weet dat je iemand gelukkig hebt gemaakt.

Of niet soms?

Nee.

Soms niet.

Bijvoorbeeld als die iemand al een brommer heeft, of er te oud voor is of als dat aanleiding geeft tot jaloezie in het bedrijf.

Het voorbeeld van de brommer is het meest duidelijk. Maar ook een financiële korting of beloning zou zo kunnen werken. Met andere woorden: je moet meer van je eigen bedrijf weten om te kunnen besluiten of en welke financiële prikkels nuttig zijn en welke averechts of niet werken.

Een ander punt, dat daarmee samenhangt, en dat jullie ook al hebben genoemd, is op welk aspect van het verzuim zo'n financiële prikkel werkt. Er kunnen oorzaken zijn voor iemand om zich ziek te melden. Sommigen daarvan kun je proberen te beïnvloeden. Bij andere heeft dat geen zin. Misschien heeft de een de neiging om zich snel ziek te melden. Maar een ander heeft de neiging om ziek door te werken. Het verzuim is soms onvermijdelijk. Daarbij kan het ook van een andere kant bekeken worden.

Het gaat niet alleen om de ziekmelding, maar ook om de herstel-melding. Daar zie je weer hetzelfde. De een blijft met dezelfde kwaal veel langer weg dan de ander. Waar ligt dat aan? Wat weten we daarvan? Of beter: kunnen we dat beïnvloeden en hoever reikt dat? Met andere woorden: we moeten inzicht hebben in de oorzaken van verzuim en met name in de relatie tussen verschillende oorzaken die je wel en die je niet kunt beïnvloeden.

En dan het volgende: hoe is de relatie tussen besluitvorming, beleid en werkelijkheid? Vaak wordt beleid bedacht zonder dat dat werkelijk gaat leven in het bedrijf. Wil je effectief beleid, wil je resultaat, dan zul je moeten zoeken naar een zodanige besluitvorming en communicatie dat het voorgestelde beleid aansluit bij de mogelijkheden van je mensen, dat het feitelijk ook wordt uitgevoerd, dat het draagvlak heeft en dat het ook uitgedragen wordt.

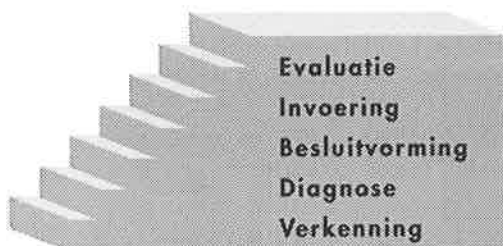
Uitgangspunten

Het gaat uiteindelijk om drie uitgangspunten:

1. Ga uit van welk deel van het verzuim nu wel of niet te beïnvloeden is.
2. Ga uit van een beoordeling van het inzicht in het bedrijf en de in mensen, voordat er een keus gemaakt wordt voor de ene of de andere prikkel.
3. Zorg dat in het besluitvormingsproces de ideeën en belangen van een aantal sleutelfiguren opgenomen worden, zodat draagvlak en enthousiasme verzekerd zijn.

Mevrouw Anland hoedt zich ervoor een 'expert-model' aan het bedrijf op te leggen. Zoiets werkt niet. In plaats daarvan laat ze een overheadsheet zien aan de hand waarvan de leden van het managementteam zelf hun beleid kunnen bepalen. Die eerste overheadsheet zag er zo uit:

Een gefaseerde aanpak



Verkenning

Zomaar een besluit nemen, daarbij vertrouwend op alleen jezelf, is bedrijfskundig niet zo slim. Zonder dat je alle aspecten nu heel zwaar gaat uitpakken, zal er een stapsgewijze aanpak moeten volgen. Wat jullie al gedaan hebben is: uitzoeken welke prikkels er zijn, wat de eigen verzuimcijfers zijn en welke referentiecijfers voor KOberg bv gelden. Die activiteiten vat ik samen met de term verkenning.

fase	inhoud	resultaat
verkenningsfase	<ul style="list-style-type: none">• inventarisatie mogelijke prikkels• inventarisatie referentiegetallen• verzuimanalyse van het eigen bedrijf	<ul style="list-style-type: none">• inzicht in de mogelijkheden, basis voor verdere stappen op grond van feiten

Bij een goede aanpak komen daarna de volgende stappen:

- diagnose
- besluitvorming over precieze doelen en aanpak
- invoering
- evaluatie resultaat en eventueel bijstellen

De vraag is wat er volgens jullie nog moet gebeuren aan deze vier volgende stappen.

Logischerwijs was even iedereen stil. Heb je een adviseur en dan vertelt die je niet wat je doen moet maar begint je vragen te stellen. Dat is even wennen. Behalve voor Henk, de directeur, want die weet als geen ander dat geen bedrijf gelijk is en dat er geen standaardrecepten bestaan.

Hij richt zich tot zijn teamleden. "We hebben wel allemaal ideeën over wat er met financiële prikkels mogelijk zou moeten zijn en wat ieder van ons misschien zou willen, maar wat er nu in werkelijkheid mogelijk is dat kan heel anders zijn. Misschien denken we er allemaal anders over, misschien is er meer of minder mogelijk dan we ons voorstellen. Ik zou willen dat we inderdaad:

Eerst een diagnose stellen op grond van de vraag wat er nu te beïnvloeden is aan verzuim. En wat daarbij de aanknopingspunten zijn.

Bij de daarop volgende besluitvormingsfase wil ik beschikken over de meningen van een paar sleutelfiguren. In de eerste plaats

zijn dat een aantal leidinggevenden. En dan niet alleen de leidinggevenden met een hoog verzuim op hun afdeling, maar ook enkele leidinggevenden die een veel lager verzuim op hun afdeling hebben dan je eigenlijk zou verwachten. Wat zien zij als mogelijkheden, welke keuze zouden zij maken en wat zien zij als mogelijke opbrengsten? In dit bedrijf wordt gestuurd met een inbreng van de sleutelfiguren. Zowel bij de diagnose als bij de invoering van het beleid”.

“Wie zijn de sleutelfiguren?” vroeg de bedrijfsleider, “het is goed meer leidinggevenden bij de voorbereiding en de diagnose te betrekken maar ik weet er nog wel een paar. Bijvoorbeeld de OR en de arbodienst. Zowel bij de diagnose als de besluitvorming zal dat meer draagvlak en effectiviteit opleveren”.

“Moeten we ook niet wat meer weten over de ervaringen in de praktijk bij andere bedrijven?” vroeg Klaas “Straks gaan we aan de slag en maken we een misser omdat we niets geleerd hebben van anderen”. “Zolang ieder van ons zijn kennissenkring gebruikt om juist bij andere bedrijven zijn licht op te steken, zullen we in dat opzicht geen risico lopen”, zei Willem, “dankzij kennis van de ervaringen bij anderen hoeven wij ons geen zorgen te maken over de toepasbaarheid van onze ideeën. Maar het hoort natuurlijk wel thuis in het rijtje van mevrouw Anland”.

Wilma, het hoofd PZ wil ook dat er bij de besluitvorming rekening wordt gehouden met de administratieve mogelijkheden. Elke prikkel stelde zo zijn eigen eisen. Is het systeem in staat eventuele loonverschillen en individuele verzuimpatronen aan elkaar te koppelen? Hoeveel tijd is er voor nodig om dat bij te stellen?

En stel, kwam Klaas weer, dat we precies weten wat we willen. Dan moeten we ook een plan maken om de uitvoering even succesvol te maken als we de zaken hebben voorbereid.

Op dat laatste haakte Willem meteen in: “Implementeren van plannen, uitvoeren van plannen bedoel ik, gebeurt bij ons volgens een vast patroon. Het invoeren van financiële prikkels hoeft niet anders te verlopen dan normaal.

De normale stappen zijn:

1. Het beleid goed en eenduidig op schrift stellen.
2. Een goede taakverdeling maken: wie licht wie in.
3. De direct-leidinggevenden een korte schriftelijke instructie geven inclusief antwoorden op de meest voorkomende vragen.
4. Iedereen een duidelijke brief sturen en gedurende de invoering moet er steeds iemand, ik denk Wilma of een van haar medewerkers, beschikbaar zijn als achterwacht.

“En dan is er nog het feest”, zo liep Jan op de zaken vooruit. “Dat is les 1 bij succesvol beleid: heb je wat te vieren, vier het dan en heb je niets te vieren, zoek dan wat te vieren. Stel dat we besluiten wat we willen en hoe de uitvoering wordt georganiseerd dan kunnen we ook meteen besluiten welke opbrengsten we voldoende vinden, wie dat bepaald en wanneer. Kortom, wie besluit wanneer tot het feest. Want dat we succes hebben weet ik wel zeker!”

Alles bijelkaar werd zodoende besloten tot een aantal goed benoembare activiteiten in een gefaseerde aanpak. De rij zag er nu zo uit (zie ook Bijlage 1: Werkdocumenten, blz. 87):

Gefaseerde voorbereiding

fase	inhoud	resultaat
Verkenning	<ul style="list-style-type: none"> • inventarisatie mogelijke prikkels • inventarisatie referentiegetallen • verzuimanalyse van het eigen bedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> • inzicht in de mogelijkheden, basis voor verdere stappen op grond van feiten
Diagnose	<ul style="list-style-type: none"> • inventarisatie aangrijpingspunten van prikkels op verzuim • gesprek met sleutelfiguren in het bedrijf (leiding, arbodienst, werknemersvertegenwoordiging) • inventarisatie praktijkervaringen bij andere bedrijven (literatuur, gesprekken) • mogelijkheden van de personeelsadministratie 	<ul style="list-style-type: none"> • informatie en beoordeling in relatie tot de doelstellingen • informatie over technische uitvoerbaarheid • inzicht in mogelijke opbrengsten
Besluitvorming over precieze doelen en aanpak	<ul style="list-style-type: none"> • precieze doelen stellen • implementatieplan maken 	<ul style="list-style-type: none"> • concrete doelstellingen • uitvoeringsplan, taken en verantwoordelijkheden
Invoering	<ul style="list-style-type: none"> • taakverdeling • instructies • communicatie aan allen • verantwoordelijke begeleider aanstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • plan van aanpak realiseren
Evaluatie resultaat en eventueel bijstellen	<ul style="list-style-type: none"> • tijdpaden en criteria voor evaluatie en bijstelling afspreken • opbrengsten vaststellen • besluitvorming over successen vieren en eventueel beleid bijstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • materiële en immateriële opbrengsten • beleidsvernieuwing

Wat is er nu wel of nu te beïnvloeden bij verzuim, zo begon mevrouw Anland haar tweede presentatie. Welke theorieën zijn daarover, welke kennis is er en welke modellen kan je gebruiken bij je besluitvorming? Feit is dat iedereen zichzelf al enige jaren tot deskundige rekent. Iedereen kan ook altijd bewijzen dat hij of zij gelijk heeft. Iemand die zegt dat verzuim een bedrijfskenmerk is, kan wijzen op de grote verschillen tussen het ene en het andere bedrijf. Maar iemand die stelt dat het een mentaliteitskwestie is, heeft altijd ook voldoende voorbeelden bij de hand. Het is net zo makkelijk om te 'bewijzen' aan de hand van tal van gevallen, dat verzuim vooral te maken heeft met werkomstandigheden, de werkorganisatie, de opstelling van en de werkafspraken met de arbodienst, dan dat het voor een groot deel te wijten is aan toeval zoals chronische ziekte, ongevallen, griep, kortom alle ellende waar nooit iemand om heeft gevraagd maar die sommige van ons helaas overkomt. Dan heb ik de relatie met leeftijd of de verschillen tussen ons verzuim en dat in het buitenland nog niet eens genoemd. Vooralsnog lijkt er maar één conclusie: met verzuim en de discussie over verzuim kan je alle kanten op. Er zijn maar twee aspecten die niet ter discussie staan: het is duur en het is niet leuk voor mens en bedrijf.

Laten we nog maar eens opnieuw beginnen en wat gegevens en modellen op een rij zetten.

Een vergelijking met het buitenland

Vaak wordt gezegd dat Nederland een hoger verzuim kent dan het buitenland. Tot voor kort was dat ook zo. Maar de hoogte van de officiële verzuimstatistieken worden vaak kunstmatig bepaald door regelgeving en arbeidsverhoudingen. Kijk eens naar andere landen.

Japan heeft een lager verzuim. Dat wordt gedeeltelijk veroorzaakt door het gegeven dat alleen de grote modelbedrijven in de statistiek worden opgenomen. Werknemers met een te hoog verzuim worden vaak afgestoten naar kleine toeleveringsbedrijven. Aan de andere

kant nemen Japanse werknemers ook liever vakantiedagen op dan zich ziek te melden. In de Verenigde Staten wordt alleen het verzuim bijgehouden waar de werkgever last van heeft. Dat is het kortdurend verzuim. Bij langdurend verzuim volgt veel vaker ontslag.

In België is het aantal arbeidsongeschikte werknemers veel lager. In Duitsland eveneens. Dat klopt. In België vallen de meeste langdurig arbeidsongeschikte werknemers gewoon onder de WW-regelingen. Ze zijn er wel, maar niet meer zichtbaar.

Nu WAO en WW elkaar niet veel meer ontlopen, zal dat ook in Nederland gaan gebeuren.

In Duitsland vallen verschillende soorten van arbeidsongeschiktheid onder verschillende verzekeringen. Dat heeft met name te maken met de verschillende uitkeringsinstanties op grond van de oorzaken van het verzuim. Ook zo kom je officieel tot andere getallen.

Wat kan met elkaar vergeleken worden?

De Nederlandse hoogleraar Vroege heeft eens uitgerekend dat als je voor de Europese landen het aantal stakingsdagen, vakantiedagen, feestdagen en ziektedagen bij elkaar optelt je dan overal ongeveer op het zelfde uitkomt. Zou er sprake zijn van communicerende vaten?

Een overzicht van oorzaken

Wat zijn nu de oorzaken van verzuim? Ook daarmee kan je in principe alle kanten op. Hiervoor zijn verschillende modellen.

Brede model

Volgens het 'brede model' is er onderscheid naar:

- *maatschappelijke oorzaken:*
sociale zekerheid, cultuur, bedrijfstakverschillen
- *bedrijfsgebonden oorzaken:*
soort werk, opleidingsniveau, bedrijfsgrootte, managementstijl, beleid
- *persoonsgebonden oorzaken:*
sport, motivatie, gedrag, fysieke kenmerken, leeftijd
- *toeval:*
'normale ziektes', epidemieën, ongelukken

Gedragsmodel

In het 'gedragsmodel' staat het individu centraal. Volgens dit model wordt verzuim veroorzaakt door:

- verzuimgelegenheid (regels, beleid)
- verzuimnoodzaak (aanwezigheid van ziekte/probleem)
- verzuimgeneigdheid (motivatie)

Op grond van dit gedragsmodel wordt veelal getracht de 'meldingsdrempel' te verhogen en de 'terugkeerdrempel' te verlagen. Maar daarmee zijn we er nog niet:

Kleurmodel

Volgens het 'kleurmodel' staat ook het individu centraal. De begrippen uit het vorige model worden hier toegepast in kleuren:

- wit verzuim: er bestaat een duidelijke noodzaak
- grijs verzuim: er is een probleem maar de verzuimge-negdheid speelt ook een rol, niet iedereen met hetzelfde probleem zou even vaak of even lang verzuimen
- zwart verzuim: er is geen probleem maar wel een ziekmel-ding
- ziek doorwerken: mensen werken door terwijl dat niet ver-standig is

Wat moeten we daar nu mee? In elk geval niet wat maar al te vaak gebeurt, namelijk dat iedereen naar elkaar begint te wijzen. We noemen dat *de fundamentele attributiefout: de algemene nei-ging om fouten toe te delen aan het gedrag van anderen*.

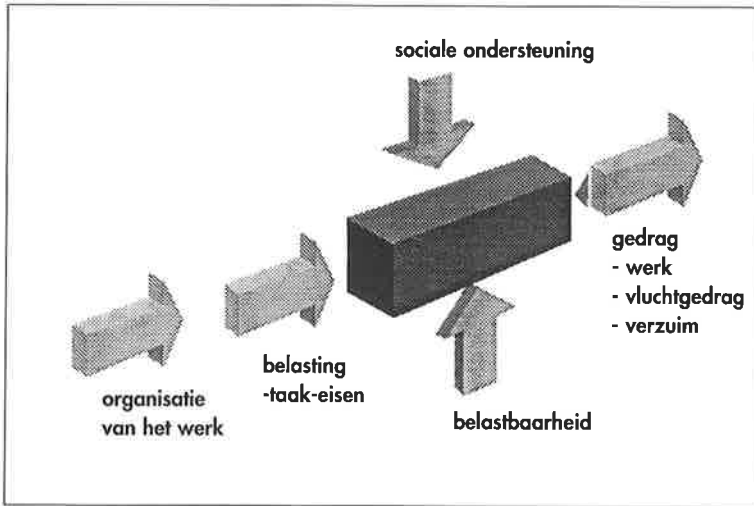
Bij verzuim lopen toeval, maatschappelijke-, bedrijfsgebonden en persoonsgebonden oorzaken altijd door elkaar. Werknemersverte-genwoordigers wijzen volgens onderzoek echter meer op arbeids-omstandigheden en managers meer op motivatie. Door deze attri-butiefout is er soms weinig draagvlak voor een breed en effectief beleid: iedereen kijkt immers naar elkaar en te weinig naar zichzelf.

Elke keuze doet de werkelijkheid tekort en is ook niet nuttig

Jammer genoeg brengen de deskundigen ons ook niet veel ver-der, want ook bij de deskundigen zijn er felle voor- en tegenstan-ders van deze of gene theorie. Kennelijk zijn ieders belangen te groot om de redelijkheid op te kunnen brengen voor het idee dat er bij verschillende soorten verzuim voldoende verschillende fac-toren een rol spelen. Mogelijk is het zelfs het meest effectief om er vanuit te gaan dat niemand helemaal gelijk of helemaal onge-lijk heeft. Voor ook hier iedereen naar elkaar of de ander gaat kij-ken en zijn eigen gelijk bewijst aan de hand van een voorbeeld, en dan bedoel ik ook de arbodienst of de verschillende visies die je bij de werknemers zelf aantreft, is het misschien nuttig om eens kort en goed een werkbaar model te presenteren waarmee ieder-een uit de voeten kan. Dat kan dienen als basis voor een beleid dat door iedereen wordt gedragen.

Het volgende beeld kwam nu op de overheadprojector.

Integraal model oorzaken verzuim



Toelichting

Heel kort gezegd: normaal is verzuim een effect van een verkeerde balans tussen de belasting die het werk met zich meebrengt en de belastbaarheid van de betrokken medewerker. Zowel aan de ene als aan de ander kant kan je wat doen. Je kan de belasting verminderen of veranderen. Je kan ook de belastbaarheid vergroten, bijvoorbeeld door opleiding, meer bevoegdheden of functioneringsgesprekken. In het midden staat dan de werknemer, met zijn eigen fysieke en psychische kwaliteiten. Op die manier komen al vier aangrijpingspunten in beeld. Maar er moeten er nog twee worden genoemd. In elk stress-onderzoek of onderzoek naar werkbeleving komt naar voren dat de mate van sociale ondersteuning, door de leiding van de werknemer, grote invloed heeft op de belastbaarheid van de werknemer. Bot gezegd: bij een goede leidinggevende weegt een steen van een kilo maar een ons, bij een minder goede leidinggevende wordt een onsje aan problemen al gauw opgevat als een te zware belasting. Tenslotte vind je links nog het begrip organisatie van het werk. Goede organisatie vermindert afstemmingsproblemen, zorgt voor inzicht in het hoe en waarom van het werk, laat de mensen meer ruimte om de eisen die het werk stelt ook tegemoet te treden met eigen verantwoordelijkheden en levert hen zowel meer zelfrespect als verantwoordelijkheidsgevoel op.

Je kan met dit model, zo vervolgde mevrouw Anland, redelijk makkelijk verklaren waarom het verzuim bij het ene bedrijf lager of hoger is dan bij het andere. En wat nu het effect van mogelijke maatregelen kan zijn. Het kan niet zo zijn dat bij het ene bedrijf alle mensen ineens een betere of slechtere mentaliteit of motivatie hebben. Dat zou iets heel raars zeggen over het personeelsbeleid! In principe zou je, los van individuele psychische hoedanigheden van een persoon, kunnen stellen dat je per groep of per bedrijf waarschijnlijk een gemiddelde aantreft. Maar dat gemiddelde wordt dan beïnvloed door andere factoren.

Duidelijk is dat je die factoren bij de aanpak van verzuim altijd in je achterhoofd met hebben.

Factoren bij de aanpak van verzuim zijn:

- de fysieke belastbaarheid van mensen
- de psychische startpositie en belastbaarheid van mensen
- de taakbelasting en de mogelijkheden om de belastbaarheid van werknemers te vergroten
- de managementstijl en -kwaliteit
- de organisatie van het werk

De persoon zelf is een 'black box' met psychische en fysieke eigenaardigheden en kenmerken. Wat er uit die black box komt, is niet alleen afhankelijk van die persoon zelf maar ook van wat een bedrijf met de verschillende 'pijlen' uit het model doet.

Kenmerkend voor financiële prikkels is nu dat ze betrekking hebben op slechts een betrekkelijk klein deel van het model!

Aan jullie nu de keus om te beslissen wat je nu wel of niet wilt beïnvloeden.

"Als ik het goed begrijp", zei Henk, "vertel je ons dat we wel met financiële prikkels een bepaald gedrag zouden kunnen beïnvloeden, maar dat de vraag of dat lukt mede afhankelijk is van de andere mogelijkheden die we zelf geven, zoals een goede organisatie van het werk, een goede managementstijl, een aangepaste werkbelasting, collegialiteit en een duidelijke afstemming tussen mens en werk. Dus is het dan ook zo dat financiële prikkels niet goed werken als ze niet zijn ingebed in een breder en goed verzuimbeleid?" "Zowel uit de literatuur als uit een onderzoek bij Nederlandse bedrijven blijkt inderdaad dat het effect van financiële prikkels maar ten dele afhangt van die prikkels zelf en voor een groter deel van het overige beleid. Zowel het verzuimbeleid als het algemene bedrijfsbeleid", zei mevrouw Anland.

"Dan lijkt het me een goed idee als Wilma, Jan en Klaas samen ons bestaand verzuimbeleid bestuderen en een voorstel doen

voor eventuele verbeteringen”, zei Henk “dan kunnen ze de kwantitatieve analyse die is gemaakt zowel gebruiken voor het maken van een voorstel voor financiële prikkels als voor een aangepast verzuimbeleid. Maar nu wil ik vooral ook eerst iets horen over de ervaringen met prikkels in andere bedrijven”.

“In de literatuur bleek vrij weinig te vinden over de toepassing van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen om het ziekteverzuimgedrag van werknemers in Nederland te beïnvloeden”, zo begon mevrouw Anland haar derde presentatie. 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 positieve 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 wacht-dagen/eerste ziekte-dagen.

Als vormen van negatieve stimulansen:

- Korting op het loon.
- Het niet uitbetalen van het variabele deel van het loon.
- Het ontslaan van veelverzuimers.
- Het beoordelen van leidinggevend op basis van het verzuim van hun ondergeschikten.

Ongeveer een miljoen werknemers hebben met een of meer financiële prikkels te maken.

In bijna de helft van de gevallen werken arbeidsvoorwaardelijke prikkels niet

Of het allemaal even succesvol is geweest valt echter te betwijfelen. Ruwweg zegt de helft tot tweederde van de bedrijven dat hun beleid effect heeft gehad op hun verzuim. Maar in het merendeel van de gevallen ontbreken dan de cijfers die dat kunnen staven. Dat betekent niet dat het dan geen effect heeft gehad. In veel bedrijven die financiële prikkels hanteren, ging het niet in de eerste plaats om de aanpak van het verzuim of van het verzuim alleen. Ook doelen rond produktiviteit en motivatie worden vaak genoemd.

Het toepassen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen blijkt lang niet in alle gevallen uitsluitend gekoppeld te zijn aan 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. De toekenning van winstdeling en beloning in natura blijkt bij de meerderheid van de betreffende bedrijven ook op grond van andere criteria te geschieden, zoals functioneren of produktiviteit.

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 respectievelijk de branche, aanleiding was tot het nemen van de maatregel dan wel andere zaken, bleek dat bij alle stimulansen behalve de extra ADV-dagen het verzuim niet altijd de (voornaamste) aanleiding vormde.

Wel is duidelijk dat het vaak mislukt. Het waarom daarvan is in Nederland niet onderzocht. Gelukkig is daar in het buitenland wel literatuur over. *Een bekende 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 daarnaast zien dat aan de presentatie en vormgeving van een maatregel veel aandacht moet worden besteed, omdat dat in veel gevallen bepalend zal zijn voor het effect van een maatregel. Vanwege verschillen tussen de Amerikaanse en Nederlandse situatie kan je hun mening echter niet meteen vertalen naar het Nederlandse bedrijfsleven. De Amerikanen trekken de volgende conclusies, zie eerstvolgend schema.

Amerikaanse conclusies

- Er wordt (in de VS) veel meer gebruik gemaakt van negatieve prikkels dan van positieve, ondanks het feit dat bestaande effectmetingen geen ondersteuning geven voor zo'n gedrag: regelingen met een gemengde vormgeving (een combinatie van beloning en straf) leveren het grootste en meest bestendige effect, vervolgens komen (uitsluitend) positieve maatregelen, terwijl uitsluitend negatieve maatregelen het het slechtst doen.
- Voor een blijvend effect is het van belang een maatregel bij de werknemers goed onder de aandacht te brengen én te houden.
- De vormgeving van de maatregel is bepalend voor de mate van effect. Voelen de werknemers de consequenties van beloning of straf wel voldoende? Zijn er geen factoren die afwezigheid belonen? (De auteurs doelen hiermee onder andere op loondoorbetaling.) Zijn de criteria realistisch en gelden ze voor allen? Is de regeling rechtvaardig?
- Rhodes en Steers raden aan om werknemers bij het opstellen van dergelijke maatregelen te betrekken, als waarborg voor een goede vormgeving.

Wat gebeurt er in Nederland?

Het NIA heeft in 1991 onderzocht wat Nederlandse bedrijven doen. Een kwart van de Nederlandse bedrijven hanteert wel een of andere financiële prikkel. Het blijkt dat het niet (automatisch) uitbetalen van wachtdagen in 1991 voorkwam bij 10% van de Nederlandse bedrijven. De maatregel wordt verhoudingsgewijs meer toegepast in het midden- en kleinbedrijf. 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-dagen bij weinig verzuim, het laten vervallen van ADV-dagen bij (veel) verzuim of een beloning in natura.

Daarbij zijn er nogal wat verschillen die samenhangen met de grootte van het bedrijf en/of met de sector waartoe het bedrijf behoort.

Vóórkomen van prikkels naar bedrijfsgrootte

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

Deze tabel geeft het percentage bedrijven met prikkels onderverdeeld naar bedrijfsgrootte weer

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

(Andriessen en Reuling, 1993)

Vóórkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen naar branche

stimulans	branche						be- drijven
	I	B	HH	OD	K	totaal	
aanwezigheidspremie	1.4	1.7	4.3	0.0	0.0	2.7	(30)*
winstdeling	4.3	2.4	1.4	2.0	2.5	2.0	(57)
spaarregeling	0.1	0.2	0.0	1.4	0.0	0.3	(8)
extra ADV	2.6	0.1	1.8	0.0	0.6	1.3	(10)
vervallen ADV	4.2	5.5	2.8	2.7	3.8	3.2	(112)
beloning in natura	0.4	0.7	2.9	2.9	1.6	2.4	(15)
vast dienstverband	15.1	4.3	7.5	8.6	9.0	8.2	(319)
ontslagprocedure	13.3	6.6	10.2	9.0	5.8	9.7	(263)
wachtdagen	4.6	6.7	10.6	12.2	6.0	9.8	(103)

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

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

(NIA, 1992)

Strafmaatregelen

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
- ontslag

N.B. Het niet aanvullen van de verplichte 70% loonbetaling bij ziekte is in 1991 niet onderzocht.

Overige maatregelen

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.

Anders dan door de Amerikaanse onderzoekers wordt aangeraden, worden negatieve sancties veel vaker toegepast dan positieve: meer dan 90% van de 221 bedrijven die uitvoeriger onderzocht werden, past (onder andere) negatieve sancties toe. Waarbij de grote bedrijven vaker uitsluitend negatieve sancties hanteren en kleine bedrijven op hun beurt vaker dan andere uitsluitend positieve.

Over de afzonderlijke maatregelen kan het volgende worden gezegd: 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).

Andere stimulansen komen veel minder voor: van 0,3% (spaarregeling) tot 3,2% (vervallen ADV-dagen), 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 ongeveer 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).

Toepassing

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 functie-groepen). 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 één derde van de bedrijven dat deze maatregel gebruikt, 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.

Effecten

Het effect van een stimulans wordt doorgaans (namelijk door 50 tot 70 procent van de respondenten) positief beoordeeld, al moet er op worden gewezen dat het daarbij lang niet altijd om een effect op verzuim gaat maar (ook) om zaken als een verhoogde motivatie, betere werksfeer, grotere produktiviteit en dergelijke. Alleen over de effectiviteit van het laten vervallen van ADV-dagen zijn werkgevers minder te spreken. Uit onderzoek blijkt dat slechts weinig werkgevers vertrouwen hebben in het effect van het niet of niet volledig uitbetalen van wachtdagen.

In het begin van deze presentatie is al gezegd dat de opbrengst van prikkels lang niet altijd duidelijk is. Dat is het zelfs niet als de prikkels expliciet zijn gekoppeld aan het verzuimbeleid.

Opvallend is overigens dat, zelfs wanneer een maatregel wel specifiek gekoppeld is aan, of 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		aanwezigheidspremie	winstdeling	sparregeling	extra ADV	vervallen ADV	beloning in natura	vast dienstverband	ontslagprocedure	wachtbogen
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	0	*
maatregel formeel vastgelegd	0	0	*	-	+	-	*	*	*	*
directie beslist over toekenning	0	+	*	+	-	+	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

Conclusies

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 verzuimbestrijdingsinstrument 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 worden vastgesteld.

VOORBEREIDING 4 GESPREKKEN MET SLEUTELFIGUREN VAN HET BEDRIJF KOBERG BV

De rolverdeling voor de rondgang door het bedrijf was bedrijfsleider Jan niet moeilijk gevallen. Uitgangspunt voor zijn keuze was dat er zo veel wederzijds vertrouwen in het bedrijf was dat je er geen probleem van hoefde te maken. Voor elke afdeling werd er een gesprek bedacht tussen de afdelingsleiding en twee of drie direct-leidinggevendenden. De enige afspraak die erbij werd gemaakt, was dat Wilma er steeds bij zou zijn en het voortouw in de gesprekken zou nemen. Onderwerpen zouden zijn:

- de ideeën, visies en mogelijke belangen van alle betrokkenen bij financiële prikkels
- andere aspecten van verzuimbeleid zowel gericht op oorzaken als op de voorgestelde oplossingen
- de relatie met onderwerpen zoals bedrijfscultuur

Volgens afspraak werden er eerst bezoeken afgelegd bij de bedrijfsarts en bij de werknemersvertegenwoordiging.

De analyse van de bedrijfsarts: maak verschil in kort en lang verzuim

Het bezoek aan de bedrijfsarts was in eerste instantie een teleurstelling. Wilma, die zekerheidshalve Jan had meegebracht werd zwaar teleurgesteld. Normaal was er altijd een goede relatie geweest met de arbodienst en met de bedrijfsarts. Maar nu bleek voorzichtigheid troef. Het leek wel of de arbodienst niet echt voor haar mening durfde uit te komen. In de loop van het gesprek kwam echter de aap uit de mouw. In de eerste plaats had de bedrijfsarts een zeker moreel probleem. Hetzelfde probleem dat al bij de eerste discussie in het management-team had gespeeld. Ging het erom zieke medewerkers aan het werk te krijgen? Toen hem werd uitgelegd dat dat niet de bedoeling was, ontdeedte de bedrijfsarts een beetje. Natuurlijk vond ook hij dat verzuim niet alleen uit ziekte maar ook uit allerlei gedragscomponenten bestond. Maar, zei hij er uitdrukkelijk bij, dat gedrag wordt dan niet alleen vertoond door de medewerkers zelf, maar ook door hun collega's en, niet te vergeten, de leidinggevendenden.

Temidden van de macho-cultuur bij de afdeling verkoop was het voor vrouwelijke medewerkers niet echt prettig werken zei hij. En op de afdeling Services was er onvoldoende contact tussen de medewerkers die klanten afliepen, het bedrijf en de collega's. Meestal werd dat door hen als prettig ervaren. Het is zeer zelfstandig werk. Maar als het niet goed ging voelden ze zich toch vaak in de steek gelaten. Hij voelde dan ook voor een grotere aandacht voor het beleid op afdelingen en niet direct voor maatregelen naar individuele medewerkers. Tegelijkertijd maakte hij ook een voorbehoud. Wat hij van het bedrijf zag, was natuurlijk altijd een verkeerde selectie. Welke medewerker die nooit wat mankeert, kwam ooit bij hem langs? Ook met het meeste korte verzuim had hij weinig of niets te maken. Alleen de mensen die in het sociaal medisch team werden besproken kregen extra aandacht. Dat was echter nog geen tien procent van de medewerkers in het bedrijf. Soms hoorde hij van ruzie. Maar dan meestal van een kant. Zijn derde punt was dat hij wel bereid was tot allerlei vormen van medewerking, maar daar stond dan tegenover dat hij dan wel in staat moest worden gesteld zich beter van het bedrijf op de hoogte te stellen. Vanuit een vertekend beeld door te weinig contacten op afdelingsniveau kon hij Jan en Wilma maar weinig helpen. Zowel Wilma, Jan, als de bedrijfsarts waren eigenlijk best tevreden geweest over het standaardcontract dat KOBORG BV met de arbodienst had afgesloten. Maar ze begrepen wel dat enige deskundige ondersteuning ook een aanpassing van dat contract zou vergen. Afsproken werd de besluitvorming over de financiële prikkels af te wachten en daarna de consequenties ervan met de bedrijfsarts te bespreken.

Aan het eind van het gesprek had de bedrijfsarts overigens een verrassing in petto. Een adviseur in Groningen had een wet uitgevonden, die door anderen naar hem zelf was genoemd, *de wet van Hellinga*. En die luidde: *als je de frequentie aanpakt, zal het verzuim evenveel dalen als de daling van de frequentie*. Met andere woorden: als er een afdeling is met een hoge verzuimfrequentie, bijvoorbeeld 2,2 gemiddeld per jaar, en je zou die frequentie terugbrengen tot 1,6 dan zou je verzuimpercentage met $2,2 - 1,6 = 0,6$ procent dalen. Met andere woorden: veel energie steken in het kort verzuim levert in besparing aan kosten niet veel op, het verzuimpercentage gaat er niet veel door omlaag. Tenzij je een andere doelstelling hebt, lijkt de aanpak van het korte verzuim niet de makkelijkste en meest effectieve weg. Een andere doelstelling van waaruit het korte verzuim wel belangrijk is, heeft te maken met planningsproblemen door het korte verzuim. Een daling van de frequentie van het verzuim van 2,2 tot

1,6 keer per jaar levert een sterke vermindering van planningsproblemen op. De daling van het verzuimpercentage met 0,8 lijkt dan niet veel, maar in termen van minder overlast en een beter werkklimaat is dat veel meer dan een daling van 3 procent door twee langdurig zieken weer aan de slag te krijgen.

Het gesprek met de OR

Het volgende gesprek, met de OR, leverde nieuwe dingen op. Natuurlijk had Jeroen, voorzitter van de OR en tegelijkertijd ook voorzitter van de VGW-commissie, al van de plannen van de directie gehoord. Hij had een nogal genuanceerde mening. Aan de ene kant, zei hij, had hij alle reden om tegen de plannen te zijn. Hij had zelfs nagezocht in hoeverre de OR ze zou kunnen tegenhouden. In principe heeft de werknemersvertegenwoordiging instemmingsrecht met maatregelen op het gebied van verzuim zei hij. Ze hadden ook instemmingsrecht bij de keuze van een arbodienst. Tegenhouden kon hij het waarschijnlijk niet, maar voor vertraging en bedenkingen zorgen kon hij wel. Hij haalde een voorbeeld aan dat nogal dreigend klonk. In een ander bedrijf had de directeur met voorgaan aan de OR besloten alle werknemers f 25,- per dag te korten op hun ziekte dagen. Een Amerikaanse onderneming, waarvan de directeur even indruk wilde maken. Dat was heel anders gelopen. Jazeker, de OR was buitenspel gezet. Tot de OR een brief had gestuurd naar alle medewerkers met het verzoek om in een persoonlijke brief aan de directie te reageren. Dat had de directie 200 brieven opgeleverd. De mensen waren niet alleen bezorgd gebleken over hun eigen inkomen maar hadden ook verontwaardigd gereageerd, omdat enkele van de meest getrouwe oudere medewerkers de dupe zouden worden en omdat er geen enkele waardering van de directie bleek over het vele overwerk dat door de mensen werd verricht. Waarom vertelde Jeroen dat verhaal eigenlijk? In de eerste plaats omdat hij eigenlijk vond dat de OR veel eerder bij de besluitvorming had moeten worden betrokken. In de tweede plaats om ervoor te zorgen dat dat bij het vervolg zeker het geval zou zijn. Voor Wilma en Jan was de boodschap wel duidelijk. In deze tijden van turbulentie over het eigen risico bij ziekte zijn de werknemersvertegenwoordigers extra alert. Zij niet alleen trouwens, ook de bonden bleken op het vinkentouw te zitten. Die kunnen ook rekenen. Zo bleek er een plan te zijn om voor Koberg bv de mogelijke opbrengsten van de veranderingen in de regelingen rond verzuim te berekenen en dat te laten meespelen bij de komende cao-onderhandelingen op bedrijfstakniveau en, binnen het bedrijf, bij de discussies over gratificatieregelingen, op-

leidingen en ga zo maar door. Een actieve club, de werknemers-vertegenwoordiging van Koberg BV.

De OR-voorzitter had twee inhoudelijke reacties op de plannen van het bedrijf. Het ging daarbij om punten die bij veel werknemersvertegenwoordigers zwaar wegen:

- 1 in de eerste plaats een eigen werknemersreactie op het gedragsmodel bij ziekteverzuim
- 2 in de tweede plaats een eigen inbreng in de vorm van de billijkheidstheorie

Niet alleen negatief

Wat het gedragsmodel betreft, lagen de zaken genuanceerd. Aan de ene kant zouden financiële prikkels geen aanleiding moeten kunnen zijn voor werknemers om ziek door te werken of te vroeg te beginnen. Maar aan de andere kant valt het niet te ontkennen dat op sommige afdelingen de meeste medewerkers wel iets voelen voor financiële prikkels. Soms omdat ze er dan zelf op vooruit denken te gaan. Maar soms ook omdat ze eigenlijk wel vermoeden dat sommige andere collega's dan wat meer bij de les zullen zijn. Het kortdurend verzuim van iedereen, maar van sommige mensen in het bijzonder, bleek zowel hinderlijk voor de planning, het werk zelf maar ook het werkklimaat. Als er wat ging gebeuren, dan moest dat gebeuren in een breder kader waarin niet uitsluitend negatief werd gedacht over verzuim en niet uitsluitend de schuld bij het gedrag van werknemers werd gelegd. Als daarmee rekening werd gehouden, dan zou er best wel draagvlak zijn bij het personeel. Zeker als, zoals Jan en Wilma hadden verteld, niet het 'prikkelgeld' maar het motiveren van mensen voorop stond. Dat zou trouwens, ook volgens Jeroen, veel meer opleveren. Zou er dan nog een mogelijkheid zijn dat motiveren ook nog eens ter sprake te brengen bij de opleidingsbudgetten, eventuele trainingen in managementkwaliteit en in de faciliteiten voor de OR?

Het zingevingsmodel en de billijkheidstheorie

Het tweede onderwerp dat Jeroen inbracht was betrekkelijk nieuw en zette Wilma en Jan ook op een ander spoor.

"Wel eens van de billijkheidstheorie gehoord?", had Jeroen gevraagd. Vervolgens bleken er veel verschillende billijkheidstheorieën en modellen te bestaan. Die allemaal overigens wel hetzelfde

de kenmerk hadden: een maatregel wordt des te meer geaccepteerd naarmate hij als rechtvaardig wordt ervaren. Dat betekent dat er niet uitsluitend naar zondebokken mag worden gezocht, dat de oorzaken van malheur niet uitsluitend aan een kant moeten worden neergelegd, dat er behoefte is aan een regeling die ten eerste voor iedereen duidelijk is, ten tweede redelijk onomstreden is en ten derde ook niet bepaalde zwakke groepen onrechtvaardig benadeelt of andere bevoorrechte groepen juist extra. Daarbij moet je dus laveren tussen het 'gelijke-monniken-gelijke-kappen-uitgangspunt en tegelijkertijd moeten er ook nuanceringen mogelijk zijn. De verzuimnorm voor een kantoorafdeling zou eigenlijk lager moeten liggen dan bij een produktie-afdeling. Voor individuele gevallen moet er altijd een soort beroepsprocedure bestaan. Soms op te starten door de werknemer zelf, soms door zijn leidinggevende of door Personeelszaken. Een vertrouwenspersoon zou geen onaardig idee zijn. Maar dan wel in alle duidelijkheid. Het bedrijf, de leiding en de individuele werknemer hebben bij financiële prikkels altijd behoefte aan duidelijkheid en eenduidigheid. Ze moeten blijvend kunnen beoordelen of het nu rechtvaardig werkt of niet. Daarbinnen kan een bedrijf dan zeker wel enkele maatregelen nemen. Ook maatregelen die niet aan de magere kant zijn: voor een riks per dag wordt niemand sneller beter. Een tweede, heel ander, aspect was dat je van een billijkheidstheorie ook altijd een zekere ruil kan verwachten. Als er verandering in beleid wordt beoogd dan moet je je altijd afvragen wat dat toevoegt of afneemt aan de het streven dat het het beste is als werknemers fluitend naar hun werk gaan en genegen zijn hun werk zo goed mogelijk te doen. Hij had daarvoor een model gezien bij en van de OR-trainingen. Het heette het *zingevingsmodel*.

Dit model werkt als volgt:

Een bedrijf eist in de eerste plaats continuïteit. Veel werk gaat 'alsmaar door'. Daarnaast zijn veel bedrijven in verandering. Er moeten nieuwe dingen gebeuren, de organisatie verandert.

De centrale vraag bij het continuïteit-strategiemodel is:

Wat hebben mensen nodig om fluitend naar hun werk te gaan en hun werk goed te willen doen? Dit is de vraag naar de zingeving van arbeid.

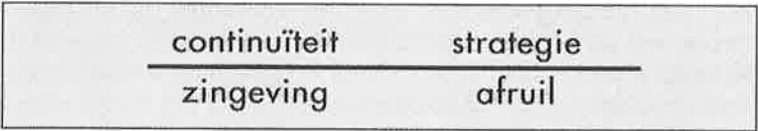
De daaropvolgende vraag is:

Wat voegen continuïteits-eisen of strategie-eisen nu toe aan die zingeving of wat nemen ze er van af. En als ze er wat van afnemen wat is er dan in afruil?

Wat medewerkers nodig hebben, is voor velen direct duidelijk: zekerheid, inkomen, vakmanschap, duidelijkheid, werksfeer, goed gereedschap, goede informatie, waardering enzovoorts . Maar wat blijft er over bij veranderingen? Als er bij het een wat afneemt, kan je dan bij de andere rij iets toevoegen? Geld? Collegialiteit? Managementstijl? Teamgevoel?

Het idee is duidelijk: bij veranderingen moet de leiding ervoor zorgen dat als er links in de rij wat weggaat dat er rechts wat bijkomt. Bij het invoeren van financiële prikkels hoort bijvoorbeeld ook een extra inzet qua managementstijl en een breder verzuimen reïntegratie-beleid. Zonder 'tegenprestatie' vanuit het bedrijf kan je problemen verwachten.

Het zingevingsmodel



Samen werkten Jeroen, Jan en Wilma een denkbeeldige opdracht uit in het kader van een zingevingsmodel met betrekking tot financiële prikkels. Dit is het resultaat voor Koberg bv.

zingeving nu	zingeving of afruïl straks
<ul style="list-style-type: none"> • werkzekerheid • vakmanschap • managementstijl • collegialiteit • goed werk kunnen leveren • werkklimaat • duidelijke opdrachten • waardering voor het werk • redelijk loon • goed instrumentarium 	<ul style="list-style-type: none"> • verbetering managementstijl • meer reïntegratie mogelijkheden voor langdurig zieken • meer waardering voor goede prestaties • bevorderen van motivatie en teamspirit

VOORBEREIDING 5 PAKKET VAN EISEN EN DE IJKPUNTEN VOOR FINANCIËLE PRIKKELS

Voor de tweede ronde, langs een groot aantal sleutelfiguren, kwamen Jan, Wilma en Klaas eerst een keer bij elkaar. Het zingeving-model was hen zo goed bevallen dat ze besloten tot een veel meer open gesprek met de leidinggevenden. De inzet zou zijn:

- wat gaat hier goed
- wat is er nodig om het nog beter te laten functioneren
- welke betekenis heeft het verzuim in de zin van respectievelijk overlast, kosten, kwaliteit, werkklimaat en motivatie
- wat zou de rol van financiële prikkels kunnen zijn

Grote verschillen tussen afdelingen

Op die manier zouden ze zowel tegemoet kunnen komen aan de managementvisie die ze inmiddels hadden ontwikkeld als aan de billijkheidstheorieën die ze vanuit de OR hadden gehoord.

Vanzelfsprekend viel het in het begin niet mee om alles in een eenduidig kader te plaatsen. Soms vielen hen de schellen van de ogen als ze zagen hoe goedwillende direct-leidinggevenden dan wel door gebrek aan kennis, aan goede informatie of stuurinformatie de weg gedeeltelijk kwijt waren geraakt, dan wel vervielen in bekende attributiefouten zoals het aanwijzen van één ziektegeval ter ondersteuning van de stelling dat het daar allemaal aan lag. Soms troffen ze ook een zekere moedeloosheid aan. Bijvoorbeeld vanwege het feit dat een leidinggevende naar eigen idee (en vaak terecht) alles al geprobeerd had maar dat zijn en andermans inspanningen op niets waren uitgelopen. Platweg vanwege de ernst van de kwaal of de ongrijpbaarheid van het probleem. Ondertussen voelde hij of zij zich dan ten onrechte negatief afgerekend op een te hoog verzuim. Los van dat alles bleek wel dat voor het werk het korte verzuim het meest verstorend was en daarom ook de meeste invloed had op kwaliteit en motivatie. Het meest merkwaardige was echter dat wat voor de ene leidinggevende een probleem was juist door de ander makkelijk en hanteerbaar werd gevonden. Zou het niet zo kunnen zijn dat meer uitwisseling tussen de leidinggevenden, misschien zelfs het 'uitwisselen van probleemgevallen' ervoor zou kunnen zorgen dat ieders vaardigheden erop vooruit zouden gaan?

Uiteindelijk kwamen ze tot de volgende inzichten:

- Bij elk besluit in de richting van financiële prikkels hoort een flankerend beleid, een inbedding in een breder beleid.
- Bij de beoordeling van financiële prikkels moet een aantal ijkpunten worden toegepast.

De onderstaande lijsten geven daarover een nader inzicht.

Beslispunten flankerend beleid

- 1 Welke maatregelen ook worden voorgesteld, er moet altijd sprake zijn van flankerend beleid. Dat flankerend beleid zou volgens Koberg bv moeten bestaan uit een verbreding van het verzuimbeleid tot meer dan alleen de gedragsaspecten. Ook de fysieke arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen en de organisatie van het werk zouden er bij moeten worden betrokken.
- 2 Voor een succesvol verzuimbeleid en voor een succesvol beleid door middel van financiële prikkels, is het noodzakelijk ook aan de andere aspecten van verzuim recht te doen. In dit geval vergt dat:
 - meer ondersteuning van de bevordering van managementkwaliteit
 - een betere planning-uitvoering-controlecyclus van het verzuimbeleid
 - niet alleen waardering voor de motivatie van werknemers maar ook een meting en waardering voor de inspanningen van de leidinggevenden
- 3 Een betere verzuimregistratie om aard en ontwikkeling van het individuele en collectief verzuim bij te kunnen houden en periodiek de vorderingen (of het gebrek daaraan) te kunnen beoordelen voor eventuele bijstelling van het beleid.
- 4 Bij de beoordeling van de feitelijke financiële prikkels geldt het uitgangspunt dat elke keuze een impliciete en expliciete boodschap betekent aan alle werknemers, ook aan eventuele komende werknemers, en in een aantal gevallen ook aan de klanten.

Ten aanzien van de feitelijke maatregelen kwamen ze tot een lijst van ijkpunten waaraan de prikkels zouden moeten voldoen. Die lijst ziet er als volgt uit:

Ijkpunten voor financiële prikkels

- 1 Hanteer deze maatregel nooit als enige verzuimbeperkende maatregel. Besteed in eerste instantie aandacht aan preventie (zoals goede arbeidsomstandigheden en -verhoudingen), een verzuimprotocol (meldingsprocedure, begeleiding) en aan reïntegratie (het weer aan het werk helpen van langdurig zieken en arbeidsongeschikten).
- 2 Ga na welk (verzuim)gedrag u wilt benadrukken: wilt u het extreem lage ver-

zuim belonen (zoals nulverzuim over lange tijd), het extreem hoog frequente verzuim bestraffen, of alle werknemers beïnvloeden om wat minder of korter te verzuimen. Let wel: uit Amerikaans onderzoek blijkt dat negatieve sancties het minste effect hebben, positieve prikkels iets meer, en dat gecombineerde regelingen het meeste en meest langdurige effect hebben. Uit het NIA-onderzoek blijkt overigens dat het situatie-afhankelijk is of een maatregel als straf of beloning wordt opgevat.

- 3 Betrek de werknemers(vertegenwoordiging) bij het opstellen van de regeling. Dit geeft een betere waarborg dat de vormgeving van de maatregel acceptabel zal zijn voor het personeel. Dat hangt onder meer samen met de ervaren rechtvaardigheid van de regeling: worden zwakke groepen binnen het werknemersbestand (bijvoorbeeld chronisch zieken en zwangeren) niet onevenredig benadeeld?
- 4 Leg de definitieve regeling aan de ondernemingsraad voor (het kan zijn dat instemmingsrecht bestaat volgens de Wet op de Ondernemingsraden).
- 5 Laat de regeling voor alle werknemers gelden.
- 6 Ga na welk soort prikkel binnen deze onderneming sterk genoeg als positief of negatief ervaren wordt. In een arbeidsorganisatie met laag betaald werk is een weekpremie van f 25,- een sterkere prikkel dan in een organisatie met een gemiddeld hoog salaris. Houd er rekening mee, dat bij werknemers snel een gewinningseffect optreedt: een bonus die ze enige tijd achtereen ontvangen, wordt al snel als een regulier onderdeel van het loon opgevat. De prikkel werkt dan niet meer als zodanig, integendeel, tegen het afnemen van de bonus zal geprotesteerd worden als ware het een loonsverlaging. Is er wel voldoende budget voor een effectieve beloning?
- 7 Ga na wat het effect is van de regeling bij 1, 2, 3, 4 en meer keer verzuimen en bij korte en lange verzuimgevallen. Een bonus bij maximaal twee verzuimmeldingen per jaar heeft bijvoorbeeld geen effect meer bij werknemers die al twee keer verzuimd hebben.
- 8 Construeer de regeling zó, dat het effect door de werknemers te beoordelen is. Een regeling die werknemers beloont wanneer ze onder het gemiddelde verzuimen, is bijvoorbeeld onduidelijk. Bij ziekmelding weet een werknemer dan niet, of hij of zij daarmee de norm overschrijdt.
- 9 Bedenk welk effect de maatregel zal hebben als deze tot minder verzuim leidt: mogelijk zijn er dan minder fitte of minder gezonde mensen in uw organisatie aanwezig. Kan dit nadelige gevolgen hebben?
- 10 Zorg voor een betrouwbare verzuimregistratie, leg duidelijk vast wie beslist over toepassing en zorg voor een beroepsprocedure.
- 11 Breng en houdt alle werknemers goed op de hoogte van het bestaan van de maatregel en van de resultaten (hoe vaak toegepast, hoogte verzuim).
- 12 Evalueer periodiek de effecten, zowel wat betreft de frequentie van toepassing, het verzuim als de kosten. Ga na of er positieve of negatieve bijeffecten zijn. Stel zo nodig de maatregel bij.

OVER FINANCIËLE PRIKKELS

Het is weer maandagochtend kwart voor negen. Vergadering van het managementteam. Er is twee maanden voorbereiding geweest naar aanleiding van Henk zijn idee over financiële prikkels. Maar het heeft heel wat opgeleverd. Vandaag worden de besluiten genomen. Drie keer is een adviseur langs geweest. Daarnaast hebben Jan, Klaas en vooral Wilma veel werk verzet. Eigenlijk heeft Henk ook veel waardering voor Jeroen van de OR die wel wat verdedigend begon maar uiteindelijk met zijn billijkheidstheorie en zijn genuanceerde opstelling binnen het kader van die theorie meer draagvlak heeft gegeven dan Henk had verwacht.

Belangen- en doelendiagnose

Nu wordt het dus het laatste managementoverleg over financiële prikkels. Henk heeft een klein stapeltje stukken bij zich. Hij heeft ze op de volgorde gelegd waarin hij zich de besluitvorming voorstelt.

Eerst een algemene openingsronde waar iedereen zijn laatste zetje nog eens kwijt kan.

Maar daarna wil hij vrij kort en bondig aan de slag. In de eerste plaats wil hij de doelstellingen nog eens vaststellen. Dan de ijkpunten. En dan, maar dat kan heel kort, een rondvraag over de kwantitatieve diagnose en het verslag van de inhoudelijke gesprekken van Wilma en Jan met de leidinggevendenden. Henk noemt dat: *de belangen- en doelendiagnose*.

Henk bedenkt dat het slim is om op bepaalde momenten, mocht het even wat moeilijk worden zijn afdelingshoofd Services aan het woord te laten, meteen gevolgd door Jan. Hijzelf, als directeur, zal het voortouw moeten nemen bij het formuleren van zijn eindstandpunt. Niet zo moeilijk, want de voorbereidende rapporten spreken eigenlijk al voor zichzelf.

Een goede voorbereiding is bijna tachtig procent van het werk. Als hij het anders had gedaan, zat hij nu te ploeteren en zijn tijd te verdoen met formele en informele tegenstand.

Henk opent de vergadering met waardering voor ieders inbreng. De goede voorbereiding heeft ervoor gezorgd dat er nog nauwe-

lijks hoefde te worden gediscussieerd. Na een uur wordt de vergadering gesloten. Eigenlijk was de besluitvorming heel eenvoudig nadat het eerste punt, de concrete doelstellingen, was afgehandeld.

Wat willen we precies?

De vraag was: *Wat zijn nu onze precieze doelstellingen nu we de bedrijfsdiagnose kennen?*

Iedereen was het eens geworden over de volgende items:

- 1 We willen een bedrijf zijn waar goed wordt gewerkt met gemotiveerde medewerkers
- 2 Voor zover de managers daaraan kunnen bijdragen, willen we daarover concrete visies uitdragen, en eenduidige maatregelen kunnen nemen. Met duidelijke budgetten, doelen, criteria en ondersteuning.
- 3 Voorzover de werknemers daaraan kunnen bijdragen willen we maatregelen nemen met een redelijk gewicht aan budget, concrete criteria en doelen.
- 4 De rechtvaardigheid eist gelijke monniken en gelijke kappen. In een ongelijke situatie, zoals bij KOBERG BV wordt aange troffen met afdelingen met een verschillend verzuimrisico vanwege opleiding, soort werk en gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand, kun je geen gelijke doelen stellen ten aanzien van de uitkomsten maar wel ten aanzien van de inspanningen van medewerkers en leidinggevendenden.
- 5 Doelstelling was niet het geld dat met de financiële prikkels zelf zou kunnen worden verdiend, maar het geld dat verdiend zou worden met minder verzuim en een grotere motivatie van de medewerkers. Om dat te meten, zou overigens de administratieve organisatie moeten worden verbeterd.

Criteria vanuit de eigen managementvisie

Wilma en Jan hadden niet alleen gezorgd voor de lijsten met mogelijke prikkels en ijkpunten, maar hadden ook al samen de lijst met mogelijke financiële prikkels van beoordelingscijfers (in schoolcijfers van 1 tot 10 en uitgedrukt in wenselijkheid en haalbaarheid) voorzien en van te voren uitgedeeld. Daaruit kwam naar voren dat zij op grond van het interne en externe imago van KOBERG BV niet kozen voor beloningen in natura. Ook vage criteria zoals het koppelen van vakantie-, ADV- of wachtdagen aan

een 'goede aanwezigheid, verzuimgedrag of hoge afwezigheid', wezen zij af. In plaats daarvan wilden zij duidelijke en dus ook harde criteria kunnen aanleggen. Daar waar dat tot onrechtvaardigheden zou leiden, wilden zij een beroepsprocedure mogelijk maken.

Het toekennen van een aanwezigheidspremie vonden zij principiële onjuist. In het arbeidscontract was immers de aanwezigheid al afgesproken. Je mocht volgens hen niet het idee propageren dat je baas je extra betaalt voor elke dag dat je op je werk komt. Bovendien hadden ze een rekenkundig bezwaar: iedereen is toch veel meer dagen aan- dan afwezig, dus zou je per dag zo kleine vergoedingen moeten toekennen dat ze nauwelijks nog opzien zouden baren. Of je zou heel veel geld kwijt zijn.

Ook ontslag bij voortdurend frequent verzuim, om reden van dat verzuim zelf, wezen ze af. In dergelijke gevallen zou inderdaad ontslag een oplossing kunnen bieden, maar dan op inhoudelijke en functionele gronden.

Financiële prikkels op aparte groepen zoals jongeren of mensen met een langer dienstverband wezen ze af omdat dat ongelijkheid zou betekenen. Maar ze wezen er wel op dat de bij Koberg bv, op dat gebied gebleken problemen, wel moesten worden aangepakt.

De voorstellen bij Koberg bv

Een aantal harde mogelijkheden had van hen wel een hoog cijfer gekregen:

- Het wel of niet omzetten van een tijdelijk dienstverband in een vaste aanstelling, afhankelijk van het ziekteverzuimpatroon.
- Het uitbetalen van wachtdagen afhankelijk stellen van de vraag of medewerkers zich wel of niet zouden houden aan de afgesproken controle-voorschriften. Hierbij wilden ze zelfs verder gaan: wie zich niet aan de voorschriften houdt is ongelegitimeerd afwezig waarna looninhouding volgt, voorzover dat wettelijk mogelijk is.

Daarna hadden ze een voorstel gemaakt. De inzet werd gevormd door het antwoord op twee vragen:

- Richten we ons alleen op resultaat (doelen in verzuimhoogte) of ook op inspanningen en motivatie?
- Richten we ons op het korte verzuim vanwege de overlast of op het lange verzuim vanwege de kosten?

Hun antwoord was het volgende voorstel:

- Een financiële prikkel op het korte verzuim, dat wil zeggen op elke ziekmelding, omdat het terugdringen van de frequentie

ons doel: betere kwaliteit, betere planning en beter werkklimaat voor meer gemotiveerde medewerkers het meest ondersteunt.

- Geen prikkel op de verzuimduur, maar daarover wel harde afspraken maken met de leidinggevenden en de arbodienst zodat het een speerpunt wordt.
- Kort en lang verzuim wordt een onderwerp in de beoordeling en in de functioneringsgesprekken. Daarbij wordt een budget vastgesteld dat tot beloning van de werknemer leidt als er naar het oordeel van de leidinggevende sprake is van een goede combinatie van motivatie, prestatie en een laag verzuim. De beoordeling wordt getoetst door de afdelingshoofden.
- Alle afdelingshoofden krijgen een jaarlijks doel toegewezen bestaande uit een verlaging van het verzuim en een inspanningsverplichting. Dat kan leiden tot een bonus bij goede prestaties. Met name deze maatregel werd door hen vanwege het positieve karakter en vanwege de mogelijke impact sterk ondersteund. De opzet en beoordeling ervan zou moeten worden geregeld door contract-afspraken vooraf tussen afdelingshoofd en directie over jaarlijks te behalen doelen.
- Afwijkend verzuimgedrag wordt door middel van FDT-lijsten bijgehouden. Na bespreking in het sociaal medisch team wordt gekozen voor een combinatie van begeleiding door arts en management en functioneringsgesprekken. Voorzover conflicten een rol spelen bij verzuim zou Wilma als vaste bemiddelaar worden aangesteld, als het betrokken afdelingshoofd er zelf niet binnen een maand uit zou komen.
- Wat niet in de lijst met financiële prikkels voorkwam maar toch aandacht verdiende was het stellen van resultaatmetingen bij de activiteiten van de arbodienst, althans voorzover het activiteiten buiten de minimaal verplichte ondersteuning betrof. Zij wilden immers ook de arbodienst meer dan gemiddeld motiveren om vernieuwend aan de slag te gaan.

In essentie was hun voorstel dus:

- *Geen risico's meer nemen bij het aanstellen van personeel.*
- *Een negatieve financiële prikkel op het storende verzuim.*
- *Een positieve financiële prikkel op managementsinspanningen.*
- *Een positieve prikkel op goed functioneren inclusief verzuim van medewerkers.*
- *Een duidelijke scheiding tussen medische aspecten en functioneringsaspecten bij verzuim.*
- *Een beroepsprocedure voor onrechtvaardige of 'ongelukkige' gevallen.*

Nadat Henk deze voorstellen had ondersteund, was eigenlijk iedereen zonder veel discussie akkoord gegaan. Alleen de hoogte van de korting op de ziekmelding was nog een punt geweest. Een tientje telt niet had Klaas gezegd. Maar vijftig piek wel, had Jan meteen gereageerd. Daar was het bij gebleven. Het ging niet om het geld, maar om het signaal. En vijftig piek was duidelijk genoeg.

Vanzelfsprekend was daarmee de vergadering nog niet af. Volgens de aanpak-puntenlijst van mevrouw Anland zou er nog aandacht moeten worden besteed aan:

- *implementatie, inclusief taakverdeling, communicatie en instructies*
- *evaluatie-afspraken*

Volgens de ijkpuntenlijst van Wilma en Jan zouden zowel de communicatie als het flankerend beleid nog aan de orde moeten komen. Beiden waren door Wilma goed voorbereid en daarna nog met de anderen doorgesproken.

Wilma heeft in opdracht van het managementteam en met name voor Henk de uitvoering van het werken met financiële prikkels op zich genomen. Daarbij heeft ze de lijst van mevrouw Anland, en haar eigen lijst met ijkpunten afgewerkt.

Ze heeft daarbij de volgende aandachtspunten:

- 1 de *introdactie van het beleid* bij leidinggevend en medewerkers
- 2 de *begeleiding* van de introductie
- 3 extra activiteiten ten aanzien van het *flankerend beleid*

Als extra punt voor zichzelf heeft ze opgenomen:

- 4 een lijst met procedurele of persoonlijke *interventies* om ervoor te zorgen dat er geen verstoringen optreden bij de implementatie

1 De introductie van het beleid

Dit onderdeel is nu het makkelijkste deel van het werk geworden. Ze besluit tot het nemen van de volgende stappen:

- Het uitschrijven van de besluitvorming.
- Een personenlijst met daarachter de aantekening welke mensen welke achterliggende stukken krijgen. Met name de OR krijgt meer dan alleen maar het besluit en de begeleidende brief van de directeur.
- Een aparte brief aan de OR voor nader overleg over het definitieve plan.
- Een introductiebrief aan de afdelingshoofden waarin ook de aandachtspunten staan die ze de direct- leidinggevend en de medewerkers onder ogen kunnen brengen.
- Een uitgeschreven rapportje van één A-4tje waarin de taakverdeling staat zoals die is afgesproken:
 - voorbereiding en begeleiding door Wilma
 - introductie via de directeur (schriftelijk) en via de afdelingshoofden (op eigen wijze binnen veertien dagen)

- de bespreking ervan door de direct-leidinggevenenden in het werkoverleg
- Een werkinstructie voor de administratie, nader uit te werken door Klaas, het betrokken afdelingshoofd.

Als verantwoordelijke begeleider had ze Jan bedacht, met zichzelf als ondersteuning.

2 De begeleiding

Wilma heeft de neiging om hierbij twee dingen door elkaar te halen: haar eigen neiging tot individuele hulp aan enkele leidinggevenenden die het waarschijnlijk niet makkelijk vinden om de prikkels aan hun medewerkers te verkopen en de begeleiding op het flankerend beleid. Uiteindelijk besluit ze daar toch een scheiding in aan te brengen.

Afgesproken was onder andere dat er een betere scheiding tussen medische en functionele aspecten van verzuim zou worden gemaakt en dat ook met de arbodienst inspannings- en resultaatdoelen (op die inspanningen natuurlijk, want Koberg bv zelf bleef verantwoordelijk voor de aanpak en hoogte van het verzuim) zouden worden afgesproken. Ze besloot eerst op zeer korte termijn een voorgesprek te hebben met de bedrijfsarts en de resultaten ervan mee te nemen in haar tweede begeleidende activiteit, te weten een korte bijeenkomst met belangstellende leidinggevenenden. De activiteitenlijst zag er als volgt uit:

- een voorgesprek met de bedrijfsarts
- een bijeenkomst voor belangstellenden (of door hun afdelingshoofd daartoe gestimuleerde) direct- leidinggevenenden, ter nadere informatie
- een toelichting in het personeelsblad

3 Het flankerend beleid

Op grond van de gesprekken met de sleutelfiguren en een aantal direct-leidinggevenenden had Wilma bedacht dat het flankerend beleid zou moeten bestaan uit:

- Een verbetering van de kwantitatieve ondersteuning vanuit de registratie, zowel naar de afdelingen en direct-leidinggevenenden toe als naar het management.
- Het maken van een procedure 'aanpak moeilijk verzuim' met de bedrijfsarts waarbij zowel ieders meer intensieve verantwoordelijkheden als de samenwerkingsafspraken zouden wor-

den vastgelegd. Ze zou willen samenwerken met Willem, die altijd de meest praktische afspraken wist te maken.

- Een goed geformuleerde aandachtspuntenlijst, gebaseerd op de resultaten van de gesprekken met de direct-leidinggevenden en de uitkomsten van de uitgezette 'Verzuim-meetlat'. Doel: binnen een maand een duidelijk overzicht van verzuimbeleid gericht op die aspecten in condities en werk-organisatie die verbeterd kunnen worden ter preventie van verzuim.
- Een gesprek met bedrijfsleider Jan om de nu al gebleken afstemmings- en samenwerkingsproblemen tussen de verschillende afdelingen aan te pakken waardoor irritatie over fout- en herstelkosten zouden kunnen worden aangepakt.
- Twee nuttige afspraken waren in elk geval:
 - De bedrijfsarts zou elke afdeling aanbieden op een apart overleg de onderlinge rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen met elkaar te bespreken.
 - De bedrijfsarts of iemand anders van de arbodienst zou aanbieden periodiek te verschijnen in een afdelingsoverleg en zo de rol van verzuimbegeleider langzaam te verruilen voor een werkbegeleider vanuit een sociaal-medische optiek. Dat zou straks waarschijnlijk de risico-inventarisatie ook een stuk makkelijker en effectiever maken en zorgen voor meer aansluiting bij de eigen doelstellingen van KOBORG BV.

4 Eigen interventies

Wilma besloot voor zichzelf een data-lijst te maken om de betrokken afdelingshoofden aan te spreken op:

- de voortgang van de gemaakte introductie-afspraken
- eventuele ondersteuning of uitwisseling bij problemen of vragen
- een inventarisatie van de eerste ervaringen op de werkplek

Een half jaar later. De directiekamer van Koborg bv. De personeelsmeeting waarop Henk alle medewerkers heeft toegesproken is net afgelopen. De aanleiding was de combinatie van het behalen van de Nederlandse Kwaliteits Prijs en het aflopen van de periode waarover de financiële prikkels zouden worden geëvalueerd. Beiden zijn een eclatant succes geworden. En tussen beiden heeft volgens Henk een grote samenhang bestaan. Door de wijze waarop de voorbereiding van de financiële prikkels is verlopen zijn leiding en staf, managers onderling en management en personeel zover gevorderd in hun onderlinge relatie dat de bestuurbaarheid van de onderneming aanmerkelijk is verbeterd en nieuw beleid veel makkelijker wordt bedacht en geïmplementeerd dan een jaar geleden voor mogelijk werd gehouden. Bedrijf, leiding en medewerkers hebben hier allemaal evenveel van geprofiteerd. Mooie woorden natuurlijk. Maar meer dan clichés. Aan die woorden was immers een uitgebreide evaluatie vooraf gegaan.

Evaluatie van voorbereiding, invoering en resultaten

In de laatste, besluitvormende, vergadering over financiële prikkels was een aantal evaluatie-methoden, criteria en tijdspaden afgesproken.

Het aardige was dat er twee soorten evaluaties waren gepland. *Eén was gericht op het proces van voorbereiding en invoering en één was gericht op de resultaten.*

Voor de proces-evaluatie had mevrouw Anland met alle betrokkenen gesproken aan de hand van de voorbereidende rapporten en de daarbij behorende lijst van werkafspraken.

Doel was geweest: na te gaan of op de juiste momenten de juiste voorbereidende taken en besluiten waren gevallen, de wijze van samenwerking en een beoordeling achteraf van de rolverdeling en verantwoordelijkheden. Voorzover er problemen waren geweest bleken die achteraf juist een goede rol te hebben gespeeld. Met name de ronde langs sleutelfiguren in het bedrijf en, later de

ronde langs de direct-leidinggegenden had aanvankelijk nogal veel attributiefouten en organisatorische tekortkomingen opgeleverd. Maar door het uitspreken ervan in een kader waarin niet attributiefouten maar juist de motivatie van iedereen tot doel van de aanpak was benoemd bleek de openheid van iedereen een winstpunt. Niet alleen ten aanzien van de financiële prikkels. En zelfs niet alleen ten aanzien van de overige resultaten die waren geboekt op grond van de gesignaleerde tekortkomingen. Het uiteindelijke grote winstpunt was de grotere ondersteuning, facilitair, budgettair en persoonlijk van de verschillende managementlagen. Het nieuwste effect was de gelijktijdig lopende vergroting van de gemeten onderlinge contacten en de stijging van de kwaliteit en de vermindering van de fout- en herstelkosten.

Daarmee liep de proces-evaluatie over in de evaluatie van de resultaten. Die waren op verschillende manieren gemeten.

In de eerste plaats door de registratiegegevens van het verzuim te vergelijken met die van het vorig jaar. Doel was in elk geval een verlaging van de frequentie van het verzuim met tien procent en een even grote verzuimdaling. Er was veel meer binnengehaald. De frequentie was met 17% gedaald en het verzuim met 20%. Dat laatste werd verklaard uit een tweede resultaatmeting bij leiding en medewerkers. Afsproken was dat er een serie interviews zou worden gehouden door een onpartijdig iemand, in dit geval mevrouw Anland, om volgens een open methode maar met redelijk betrouwbare criteria te meten of de doelen werkklimaat, motivatie en kwaliteit inderdaad waren verbeterd. Ofschoon niet overal gelijk bleek ook hier een reden tot tevredenheid. Met name omdat veel betrokkenen ook zelf de directe relatie tussen het verzuimproject, de bestuurbaarheid op afdelingsniveau en de economische doelstellingen van de onderneming hadden genoemd. Twee werknemers hadden inmiddels het bedrijf verlaten. De bedrijfsarts had de reden het best verwoord. Het leek wel een slecht huwelijk waarbij de partners te lang bij elkaar waren gebleven. In een van de twee gevallen was de betrokken werknemer trouwens beter af dan hij zelf gedacht had. Het ging immers om iemand die de kwaliteit en ervaring had om chef te worden zonder dat er op afzienbare tijd een vacature zou komen. Lang niet alle wrijving heeft een negatieve achtergrond. De financiële prikkels, zowel die op de ziekmelding maar met name die op de managementprestatie waren beide niet meer dan een aansporing geweest om beide gevallen op te pakken. Het waren kleine incidenten in een voor de rest soepel verlopen proces geweest. Dat de daling van het verzuim groter was dan werd verwacht, werd door leiding en

medewerkers tenslotte verklaard door een eigenlijk wel te verwachten relatie tussen kort en lang verzuim. In een beter werkklimaat hebben leiding en medewerkers meer voor elkaar over en wordt er net een wat meer energie besteed aan het zoeken van oplossingen bij voorkomende malheur. Bedrijf, medewerkers en bedrijfsarts hadden op dit moment geen behoefte om de bestaande financiële regelingen te vervangen. Ze hadden gewerkt, zowel in tastbare resultaten op termijn als in het denken van iedereen die betrokken is bij de dagelijkse praktijk van ziekte, afwezigheid, aanwezigheid en werk en het leveren van goed werk.

DEEL 2

INZICHTEN EN PRAKTIJKERVARINGEN

STANDPUNTEN EN ERVARINGEN VAN ANDERE BEDRIJVEN

In dit deel wordt enige achtergrondinformatie gegeven over arbeidsvoorwaarden en eigen risico bij verzuim. In de eerste plaats gaat dat om een kleine rondgang langs een aantal sleutelfiguren aan werkgevers- en werknemerskant. Het gevaar van een weergave daarvan is natuurlijk het tijdgebonden karakter van de huidige standpunten. Voor de lezer is daarom misschien het daarop volgende stuk interessanter: dit bevat een verkort verslag van onder andere een NIA-onderzoek.

Eigen risico

De vraag naar het voorkomen en de inhoud van financiële prikkels zal in de loop van de komende jaren waarschijnlijk anders worden behandeld. Uitspraken van blijvende waarde zijn moeilijk vanwege het toenemend eigen risico van bedrijven, de veranderende manier en de min of meer geregelde vrijheid om daarvoor herverzekeringen af te sluiten en de veranderende wetgeving.

Een tijdsbeeld geeft per definitie een verkeerd signaal. Zowel over feiten als over meningen. Van belang zijn wel algemene uitspraken die voor een langere tijd geldig zullen blijven. Daarvan zijn er voldoende.

Bijvoorbeeld de uitspraak dat met name de mate van eigen risico de meningsvorming en de belangen zal raken. Een bedrijf met een volledige herverzekering bij ziekte en dan nog eens een verzekering die bedrijfstakbreed is, merkt minder van de formele resultaten van een hoog verzuim (zij het dat het altijd van invloed is op de eigen bedrijfsvoering), dan een bedrijf waarbij bijvoorbeeld een bepaald eigen risico is genomen in de vorm van een stop-loss-verzekering of waarbij de werknemers zichzelf individueel hebben verzekerd. Anno 1996 gaat dat al om grote bedragen.

Een eerste opmerkelijk feit daarbij is dat het totaal bedrag aan verzekering per werknemer al snel kan oplopen tot zo'n f 1.200,- per werknemer, terwijl het bedrag voor preventie en begeleiding aan een arbodienst schommelt tussen minimaal f 45,- en maximaal f 300,-. Althans, los van de kosten van de maatregelen die bedrijven zelf treffen op het gebied van arbeidsomstandigheden, verhoudingen en organisatie. Een tweede belangrijk feit is dat een niet volledige herverzekering in de regel voor het bedrijf een eigen risico overlaat gedurende de eerste periode van het verzuim.

Het gevolg is dan dat de aandacht natuurlijk, zoals anno 1996 veelal al het geval is, gefocust blijft op het korte en betrekkelijk korte verzuim, van enkele dagen tot rond een maand. Per bedrijf zullen niet alleen de eigen situatie, bedrijfskenmerken en aard van het verzuim verschillen. Ook de cao-afspraken zullen verschillen en de wijze waarop elk bedrijf inhaakt op de wettelijke regelingen en het antwoord daarop van diverse marktpartijen zoals arbodiensten en verzekeringsmaatschappijen. Wat voor de een geldt, geldt dus niet voor de ander.

Een heel belangrijke factor is ten slotte dat het merendeel van de financiële prikkels, een deel ervan zelfs uitsluitend, werkt op individueel niveau.

Standpunten van werknemers en werkgevers

De vraag is dan in hoeverre algemene standpunten belangrijk zijn en van invloed zijn op financiële prikkels. Het antwoord is impliciet gegeven: standpunten, voorzover vertaald in bedrijfs- of sectorafspraken, kunnen niet meer dan enige invloed hebben en dan ook uitsluitend op formele regels die voor het personeel als geheel gelden.

Werknemers

Al in 1991 is door werkgevers en werknemers samen een behoedzaam afwijzend standpunt ingenomen is binnen de Stichting van de Arbeid. Periodiek wordt nagegaan in hoeverre dat in de praktijk nog wordt onderschreven. De indruk bestaat dat ook de werkgevers niet gelukkig zijn met het vergroten van het eigen risico en dat de herverzekering hoger op de agenda staat dan financiële prikkels. Aan-sluitend is het streven van werknemersorganisaties erop gericht het eerste zo laag, en het tweede zo volledig mogelijk op de onderhan-delingstafel te brengen. Maar dat het op de onderhandelingstafel ligt, dat wil zeggen onderwerp kan vormen van onderhandeling, is onontkoombaar. Twee punten verdienen daarbij dan aandacht. In de eerste plaats de invulling die werknemersorganisaties geven aan de afspraak binnen de Stichting van de Arbeid dat de herverdeling van eventuele financiële opbrengsten door lager verzuim of minder kos-ten aan het verzuim aanleiding moet geven tot een gesprek over de besteding van dat geld. Bijvoorbeeld aan arbeidsomstandigheden. Maar het is duidelijk dat daarbij de werkgever een sterkere startposi-tie heeft: daar komt het geld binnen (of: is er minder vertrokken). In de tweede plaats is de vraag hoe groot de invloed van een vakbond is bij collectieve, dan wel individuele regelingen en toepassingen in een bedrijf.

Werknemersorganisaties nemen het standpunt in dat financiële prikkels in principe uit den boze zijn. Als het echt niet anders kan, zou alleen genoeg moeten worden genomen met positieve prikkels, zoals extra vrije dagen bij weinig verzuim. En zeker wordt geen genoeg genomen met negatieve prikkels zoals loonkortingen. De Industriebond FNV bijvoorbeeld, richt zich op dit terrein ook nadrukkelijk op het flankerend beleid en heeft duidelijke ideeën over de zo volledige mogelijke herverzekering. De bond is zeer actief met eigen inspanningen op het gebied van arbeidsomstandigheden zorg, instemming van werknemersvertegenwoordigingen bij de keuze van een arbodienst en van verzuim- en arbo-beleid en van samenwerking met werkgeversorganisaties bij een groeiende hoeveelheid protocollen wat betreft de aanpak en begeleiding van verzuim.

Werkgevers

Bij werkgeversorganisaties ligt de beoordeling van financiële prikkels genuanceerd. Het verhogen van het eigen risico bij verzuim tot één jaar heeft velen niet aangesproken. Er bestaat bij een aantal organisaties de mening dat het van groot belang is ook de werknemers bij het dragen van een eigen risico te betrekken. Maar een verdergaand standpunt dan dat het van belang is dat financiële prikkels mogelijk blijven, is er niet. De keuze moet immers aan de individuele werkgever zelf worden overgelaten.

Praktijkervaringen

Bij praktijkervaringen is een tweedeling noodzakelijk tussen algemene conclusies en de voorbeelden van diverse financiële prikkels. Ter voorbereiding van algemene conclusies zijn vooral de feiten van belang op basisvragen.

- Wie komt er eigenlijk op het idee om financiële prikkels in te voeren?
- Welke prikkels liggen het meest voor de hand, welke minder en wie gaat erover?

De antwoorden daarop zijn bekend, maar geven toch geen eenduidig beeld omdat ze per financiële prikkel weer anders liggen. In het algemeen geldt dat het initiatief bij de bedrijfsleiding ligt, zij het dat daarbij in een deel van de gevallen gaat om de invulling van door anderen uit-onderhandelde CAO-regelingen.

Ondanks de grotere werking van positieve prikkels komen negatieve prikkels het meest voor. In 80% van de bedrijven die prik-

kels hanteren, gaat het uitsluitend om negatieve prikkels, in een kleine 10% om uitsluitend positieve prikkels en in nog eens 10% om een combinatie ervan. Bij kleine bedrijven ligt het percentage positieve prikkels hoger dan bij de 100+ bedrijven. De redenen om er aan te beginnen geven eveneens een verspreid beeld. Voor veel bedrijven was het verzuim van individuele werknemers de aanleiding. Maar voor nog meer bedrijven is het verbeteren van 'de motivatie' de aanleiding geweest. De uitwerking van de prikkels is meestal, zoals al gezegd, op individuele medewerkers gericht. In meer dan de helft van gevallen staat hiervan ook weinig of niets op papier zodat beoordeling of bijsturing moeilijk is. Deze cijfers worden overigens verklaard doordat de meest voorkomende maatregelen te maken hebben met besluitvorming van direct-leidinggevendenden over bijvoorbeeld het niet voordragen van een medewerker voor een vast contract of het laten vervallen van ADV-dagen. Bij regelingen als winstdeling, positieve prikkels als extra ADV-dagen en beloningen in natura (meestal geld, soms een uitje) heeft de directie vaak het voortouw. Bij de aanwezigheidspremie ligt de beslissing vaak gewoon bij de administratie.

De vraag welke maatregelen wel of niet goed werken, is niet eenvoudig te beantwoorden. In onderstaande tabel worden de antwoorden van een aantal onderzochte bedrijven weergegeven. Het blijkt dat bij alle maatregelen zowel mee- als tegenvallers worden geboekt. Nader contact met de bedrijven geven aan dat het nuttig is financiële maatregelen voor te bereiden op de manier zoals in dit boek is beschreven. Arbeidsvoorwaardelijke stimulansen blijken in elk geval geen wondermiddelen waarmee met een geringe investering een groot effect op het verzuim te bereiken valt. Meestal is maatwerk nodig.

Daarbij kan je denken aan verschillende aspecten. In de eerste plaats moet, zoals bekend, de sterkte van de prikkel voldoende zijn. In hoeverre dat het geval is, blijkt dan sterk samen te hangen met de bedrijfscontext. Een ander punt waar veel bedrijven tegenaan zijn gelopen is de acceptatie door de werknemers. De koppeling van bestaande beloningssystemen aan verzuim wordt meestal als verslechtering ervaren en werkt dan niet en soms zelfs contra-productief. Maar wat dan wel of niet acceptabel is dan wel als rechtvaardig wordt ervaren verschilt weer per bedrijf. In elk geval staat het vast dat in bedrijven met een minder goede verhouding tussen leiding en medewerkers financiële prikkels helemaal weinig effect sorteren. Vanuit een andere ingang wordt het beeld positiever, zij het niet minder genuanceerd. Bij de bedrijven waar financiële prikkels wel effect sorteerden, was steeds een meer omvattend verzuimbeleid aanwezig.

Met andere woorden: als enige maatregel werken ze niet of slecht, als aanvullende maatregel in een breder beleid en met een draagvlak bij de medewerkers is er meer te verwachten.

Overzicht effect van maatregelen

Maatregel	Gewenst effect? (percentages)			Aantal bedrijven
	ja	nee	?	
aanwezigheidspremie	55	37	9	11
winstdeling	68	27	5	22
spaarregeling	-	1	-	1
extra ADV	50	25	25	8
vervallen van ADV	29	39	32	38
beloning in natura	78	-	22	9
vast dienstverband	64	12	25	130
ontslagprocedure	68	20	13	80

Bron: Stimulans tot aanwezigheid. Andriessen en Reuling 1992. Vuga, Den Haag

In de praktijk komt men een zeer bonte mengeling tegen van in detail zeer verschillende regelingen. In een groot aantal bedrijven zijn de prikkels niet het enige instrument en wordt ook niet slechts een prikkel gehanteerd. In de hieronder beschreven cases wordt voor de duidelijkheid wel per soort van maatregel een voorbeeld uit de praktijk geïsoleerd. Ze zijn voor het grootste gedeelte afkomstig uit een NIA-onderzoek.

De aanwezigheidspremie

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 de werknemer langer of frequenter verzuimd heeft), als in de vorm van een alles-of-nietsregeling (alleen premie bij verzuim onder een bepaalde grens). Bij sommige bedrijven is de berekening van de premie gebaseerd op het aantal ziekmeldingen, bij anderen op het aantal verzuimde dagen en bij weer anderen op het verzuimpercentage. In enkele gevallen mag er in een bepaalde periode (i.c. een week en een halfjaar) helemaal geen verzuim zijn geweest. De periode waarover de berekening wordt uitge-

voerd kan variëren van een dag (premie per dag aanwezigheid) tot een jaar. Vaak bedraagt de berekeningsperiode zes maanden. Een aantal bedrijven betreft naast verzuim ook produktiviteit of functioneren in de berekening. Voor het al dan niet toekennen van de aanwezigheidspremie wordt bij de meeste bedrijven gekeken naar het verzuim van de individuele werknemer. Soms geldt daarnaast het verzuim van het hele bedrijf en of een vestiging; bij weer een ander bedrijf hangt het toekennen van de premie behalve van het individuele verzuim ook af van het verzuim van de werkeenheid (afdeling).

Voorbeeldbedrijf

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 is 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 functie-groep). Bij 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. Dit effect is volgens personeelszaken moeilijk te isoleren, omdat gelijktijdig ook andere maatre-

gelen werden toegepast (ziekteverzuimprojectgroep, doorlichten afdelingen, etcetera). Het effect van de maatregel is aan het begin van het jaar groter dan aan het eind. Mogelijk is men daarna de maatregel vergeten of werkt de maatregel niet meer, omdat een werknemer zich al een paar keer heeft ziek gemeld. Je ziet vooral een effect op de frequentie: het kortdurend verzuim is in drie jaar met 1 tot 3% gedaald. Het totale verzuim is met 1,3% afgenomen.

De OR is tevreden met de maatregel: frustraties werden hierdoor bespreekbaar, zeker in combinatie met het onderzoek naar arbeidsbeleving dat wordt uitgevoerd. Als neveneffect ziet de OR een betere motivatie van werknemers.

De winstdelingsregeling

Een toenemend aantal bedrijven kent winstdelingsregelingen. In een beperkt aantal daarvan wordt rekening gehouden met het verzuim van werknemers. Voor het al dan niet toekennen van een winstdelingspremie wordt bij bijna alle bedrijven het verzuim van de individuele werknemer meegenomen; de regeling geldt in bijna alle gevallen voor alle werknemers van een bedrijf of instelling. De bedrijven hadden een zodanige regeling dat afwezigheid wordt bestraft, dus bij verzuim werd er een aftrek toegepast op de winstdelings-som. 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.

Voorbeeldbedrijf

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 maand salaris. Op dit bedrag kan een zogenaamde 'persoonlijke correctiefactor' in mindering worden gebracht, hetgeen 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 correctie-factor 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.

Extra ADV-dagen bij weinig verzuim

Bij 1% van de Nederlandse bedrijven worden extra vrije dagen toegekend bij geen of zeer weinig verzuim. Omdat dergelijke dagen ADV-dagen worden genoemd wordt ook hier deze term gehanteerd.

Voorbeeldbedrijf

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. 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.

Het laten vervallen van ADV-dagen

Deze maatregel ligt moeilijk omdat ADV-dagen door de werknemers zelf wordt betaald in de vorm van minder loon. In 3% van de bedrijven treft men een dergelijke regeling aan.

In de vormgeving komt men variaties tegen die betrekking hebben op de totale duur van het verzuim van een werknemer, de frequentie, of als een bepaalde grens (in dagen of frequentie wordt overschreden).

Voorbeeldbedrijf

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 anderhalf uur krijgt voor een huisartsconsult en maximaal 2 uur voor therapie. Als een werknemer langer dan een half jaar ziek is, stopt de opbouw van ADV-dagen (CAO-afspraken).

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-dagen 6 uur gewerkt) krijgt hij de ADV-dagen ook niet terug. Ten tweede: werkende collega's worden dubbel gedupeerd door zieke collega's (meer werkdruk en de onmo-

gelijkheid om zelf een ADV-dag op te nemen). Enkele OR-leden bleven na beraad met de achterban toch bezwaren houden. Het voorstel is ingetrokken.

Bij een ander bedrijf werd een simpeler regeling getroffen: bij ziekte worden geen ADV-dagen opgebouwd: bij 11 dagen ziekte vervalt een ADV-dag.

Toename prikkels

Sinds de invoering van de Wet TZ in 1994 is het gebruik van bovengenoemde prikkels toegenomen. 21% van de bedrijven hanteert sindsdien één of twee wachtdagen of betaalt het loon niet volledig door. Het belonen van laag verzuim is in dezelfde periode toegenomen van 6% tot 9% van de bedrijven.

Beloning in natura

Bij twee procent van de Nederlandse bedrijven worden beloningen in natura (meestal geld) uitgekeerd waarbij rekening wordt gehouden met verzuim. Daarbij treft men zowel regelingen aan die gericht zijn op individuele medewerkers als regelingen die regeren op het verzuim van groepen en/of afdelingen.

Niet continueren van een tijdelijk dienstverband

Deze maatregel komt in 1991 bij veel Nederlandse bedrijven voor. In het merendeel van de gevallen wordt deze maatregel overigens niet als financiële prikkel gezien. Verzuim is dan ook zelden de meest bepalende factor bij het besluit iemand wel of niet vast in dienst te nemen. Bij de toenemende selectie-tendens vanwege het groeiend eigen risico verandert dat natuurlijk, zoals uit een recente studie van de College van Toezicht Sociale Verzekeringen is gebleken.

Waar deze maatregel wordt gehanteerd (in 25% van de grotere bedrijven) vinden we weer de gebruikelijke verschillen in criteria:

- frequentie
- aantal verzuimde dagen
- het verzuimpercentage
- de werknemer mag niet verzuimd hebben

Aanleiding voor een dergelijke maatregel kan zowel de zorg voor de motivatie van het zittend personeel zijn als wel de werkdruk, die veel verzuim oplevert voor anderen.

Voorbeeldbedrijf

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.

Ontslag uit vaste dienst

Tien procent van de bedrijven in Nederland zegt, in 1991, 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.) Vooral veel grotere bedrijven blijken deze maatregel te kennen.

De criteria die daarbij worden toegepast zijn:

- De verzuimfrequentie in een periode moet laag zijn.
- Het aantal verzuimde dagen in een periode moet beneden een vastgesteld aantal blijven.
- Het verzuimpercentage mag in een bepaalde periode niet hoger zijn dan een vastgestelde norm.
- Er mag in een bepaalde periode helemaal geen verzuim zijn.

De redenen ervoor zijn dat men deze maatregel vaak als een laatste redmiddel ziet om de volgende redenen:

- Mensen verwijderen die zich niet aan de bedrijfsregels houden.
- Voorkomen van overbelasting door oneigenlijk verzuim.
- Verstorende werking van frequent verzuimers tegengaan.
- Verzuim omlaag brengen door afschrikking.

Niet uitbetalen wachtdagen

Bij 10% van de Nederlandse bedrijven kent men, in 1991, de re-

geling 1 of 2 werkdagen niet uit te betalen. Dit percentage ligt lager bij de grotere bedrijven en loopt op tot 25% bij de kleine bedrijven. Merkwaardig is dat deze maatregel zo vaak wordt toegepast terwijl tegelijkertijd de betrokken werknemers vrijwel allen teleurgesteld zijn over het uitblijven van enig effect.

(Vanaf pag. 74 tot hertoe is de tekst ontleend aan de uitgave: Stimulans tot aanwezigheid? Andriessen en Reuling. 1992, Vuga Den Haag)

Een bonus voor leidinggevenden

Dit komt met name bij zeer grote bedrijven voor en bij bedrijven die gewend zijn op doelen te sturen en elkaar daarop af te rekenen.

De vormgeving kan heel verschillend zijn:

- een specifiek doel voor een bepaalde periode
- gecombineerde doelen over meerdere onderwerpen
- doelen waarbij alleen de resultaten tellen
- doelen waarbij ook inspanningsverplichtingen meetellen

Voorbeeldbedrijf

In een groot Nederlands bedrijf worden voor alle managementlagen jaarlijks meerdere doelen vastgesteld die gecombineerd een bepaalde bonus opleveren. Sinds enige jaren zijn verzuimdoelen er een onderdeel van. In de praktijk worden jaarlijks grove doelen vastgesteld waaraan de eis wordt gesteld dat ze zowel uitdagend als uitvoerbaar moeten zijn. In 'onderhandelingen' tussen de verschillende managementlagen geeft het lager management de mogelijkheden en beperkingen aan voor het komend jaar. Bij het verzuim is daarbij een meer objectief criterium ontwikkeld waardoor van te voren vast staat wat per onderdeel van het bedrijf de mogelijkheden zouden kunnen zijn, rekening houdend met de specifieke situatie van elk bedrijfsonderdeel. Functieniveau, leeftijd en bedrijfsgrootte zijn daarbij de belangrijkste variabelen, terwijl verzuim door zwangerschap uit de berekeningen is verwijderd. Bij dit bedrijf is overigens wel om deze reden vaak discussie over de kwaliteit van de officiële berekeningen van verzuim. De berekeningen in kalenderdagen zijn immers wel betrouwbaar ten aanzien van ziekte, maar niet ten aanzien van de daarmee verbonden kosten. Met name vanwege de weekeinden en bij partiële dienstverbanden zijn er onberekenbare verschillen. De laatste jaren worden de doelen tot op het laagste leidinggevende niveau door de managers aan elkaar doorgerekend en afgesloten.

DEEL 3

BIJLAGEN

A. Suggesties voor gebruik

In dit deel van het boek over de besluitvorming, voorbereiding en toepassing van financiële prikkels vindt u veel van de in het eerste deel van het boek gebruikte documenten terug in een logische volgorde, waardoor u ze kunt gebruiken voor een stapsgewijze voorbereiding en invoering. De documenten zijn ook goed te gebruiken in voorbereidende gesprek bijeenkomsten. Waar nodig zijn ze aangepast.

Voor een logisch gebruik suggereren we u onderstaand stappenplan. (in de tekst staan de nummers van de werkdocumenten tussen haakjes vermeld).

1. Gebruik de inleiding over de mogelijkheden voor een eerste open discussie. (1)
2. Bespreek of beoordeel de mogelijke effecten van alle maatregelen. (2)
3. Inventariseer welke voorbereidende activiteiten voor u van belang zijn voor een goede besluitvorming. Stel aan de hand daarvan een eigen lijst op. (3)
4. Bespreek de mogelijke opbrengsten maar ook de eventuele problemen. (4a/b en 1)
5. Zorg voor eigen passende referentiecijfers en houd de in (5) gegeven verhoudingen in het oog.
6. Vergelijk deze referentie getallen met uw eigen verzuimcijfers, hou die rapportage kort en bespreekbaar zoals het voorbeeld aangeeft. (6)
7. Gebruik de formulieren (7) en (8) voor een discussie over de visies binnen het bedrijf over de oorzaken van verzuim en over mogelijke oorzaken. Kijk hierbij ook terug naar de registratiegegevens. (6)
8. Test eventueel de kwaliteit van het verzuimbeleid in het bedrijf op afdelingen (9). Laat eventueel mensen scoren met drie getallen (2= in orde, 1=kan beter en 0= moet beter). Bij elkaar zijn dan 60 punten te scoren. Een score boven de 45 geeft aan dat u het verzuim in de hand begint te krijgen. Trek hier ook conclusies uit ten behoeve van flankerend beleid.
9. Gebruik het zingeving-afruilmiddel voor zowel een discussie over wat er nodig is voor goed werk als voor een eventuele discussie over de mogelijke negatieve en positieve gevolgen van financiële prikkels. De wijze van werken staat op het formulier aangegeven. (10)
10. Geef de mogelijke financiële prikkels een schoolcijfer voor wenselijkheid en haalbaarheid. Laat dit door verschillende sleutelfiguren in het bedrijf doen. Op die manier krijgt u het grootste draagvlak. (11)

1 Mogelijkheden en randvoorwaarden

- Financiële prikkels zijn er in vele soorten en maten. Waar het om gaat is de juiste combinatie te vinden die bij uw bedrijf past.
- Financiële prikkels moeten worden ontworpen op grond van een adequate analyse van de verzuimpatronen in uw bedrijf.
- Er is een draagvlak nodig bij de sleutelfiguren in het bedrijf en bij de medewerkers in het algemeen.
- Financiële prikkels moeten zorgvuldig worden voorbereid en ingevoerd.
- Er moeten duidelijk doelstellingen aanwezig zijn en periodiek moet worden gecheckt of de maatregelen nog wel adequaat zijn dan wel moeten worden bijgesteld.
- Er moeten criteria en targets worden vastgesteld om het succes (of het gebrek daaraan vast te kunnen stellen).
- Financiële prikkels werken beter als ze zijn ingebed in een goed verzuimbeleid.
- Meer aanwezigheid van werknemers betekent niet automatisch meer en beter werk: er is dus ook een beleid nodig dat zich daarop richt.

2 Lijst van mogelijke prikkels

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 uitbetalen van loon bij ziekte
- het uitbetalen van wachtdagen afhankelijk stellen van bijvoorbeeld het zich houden aan de controlevoorschriften (zoals zich op tijd bij de juiste persoon ziekmelden en thuis zijn bij controle)
- een prestatiebeloning waarbij aanwezigheid één van de criteria is
- een soort prestatiebeloning voor leidinggevendenden die het verzuim weten te verlagen of laag weten te houden

2 Stimulansen gekoppeld aan vakantie-, ADV- of wachtdagen

- het toekennen van extra ADV-dagen bij een goede aanwezigheid
- het laten vervallen van ADV-dagen bij een hoge afwezigheid

3 Beloning in natura

- (het verloten van) een vakantiereis bij een goede aanwezigheid
- weinig verzuim als voorwaarde voor het lidmaatschap van een personeels-vereniging 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

3 Gefaseerde aanpak voor het invoeren

fase	inhoud	resultaat
Verkenning	<ul style="list-style-type: none"> • inventarisatie mogelijke prikkels • inventarisatie referentiegetallen • verzuimanalyse van het eigen bedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> • inzicht in de mogelijkheden, basis voor verdere stappen op grond van feiten
Diagnose	<ul style="list-style-type: none"> • inventarisatie aangrijpingspunten van prikkels op verzuim • gesprek met sleutelfiguren in het bedrijf (leiding, arbodienst, werknemersvertegenwoordiging) • inventarisatie praktijkervaringen bij andere bedrijven (literatuur, gesprekken) • mogelijkheden van de personeelsadministratie 	<ul style="list-style-type: none"> • informatie en beoordeling in relatie tot de doelstellingen • informatie over technische uitvoerbaarheid • inzicht in mogelijke opbrengsten
Besluitvorming over precieze doelen en aanpak	<ul style="list-style-type: none"> • precieze doelen stellen • implementatieplan maken 	<ul style="list-style-type: none"> • concrete doelstellingen • uitvoeringsplan, taken en verantwoordelijkheden
Invoering	<ul style="list-style-type: none"> • taakverdeling • instructies • communicatie aan allen • verantwoordelijke begeleider aanstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • plan van aanpak realiseren
Evaluatie resultaat en eventueel bijstellen	<ul style="list-style-type: none"> • tijdspaden en criteria voor evaluatie en bijstelling afspreken • opbrengsten vaststellen • besluitvorming over successen vieren en eventueel beleid bijstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • materiële en immateriële opbrengsten • beleidsvernieuwing

4a Mogelijke doelen en opbrengsten

- de financiële opbrengst van de maatregel zelf
- het effect op het verzuim als geheel
- het effect op de frequentie van het verzuim
- het effect op de verzuimduur
- meer betrokkenheid bij het eigen risico van het bedrijf
- een betere motivatie van de medewerkers
- een extra waardering voor sommige medewerkers
- duidelijk minder waardering voor sommige andere medewerkers
- minder storingen bij de planning
- verbetering van de werksfeer
- verbetering van de kwaliteit
- een bijdrage aan een rechtvaardiger personeelbeleid
- een bijdrage aan waardering voor medewerkers en/of leidinggevend met een grote inzet

4b Problemen of valkuilen

- meer aanwezigheid betekent niet automatisch meer werk
- ziek doorwerken vergroot later de kans op meer lang verzuim
- informele tegenwerking door sommige leidinggevend en medewerkers
- veel moeite doen voor weinig opbrengst
- de noodzaak een gelijke regeling voor iedereen te maken, levert altijd onrechtvaardigheid op in afzonderlijke gevallen
- wordt een regeling niet als wantrouwen gezien?
- wordt een maatregel niet ontdoken?
- wat is het image van een bedrijf dat zoiets wel of niet doet?

5 Kwantitatieve referentiecijfers over verzuim

Verzuimpercentage	sectorgemiddelde, namelijk:	-
Wat is haalbaar?	20% van de bedrijven zit 25% onder het sectorgemiddelde	
Het eigen bedrijf	verzuimpercentage algemeen verzuimpercentage per afdeling gemiddelde frequentie frequentie per afdeling	- - - -
Onderverdeling	percentage nulverzuimers percentage gemiddelde verzuimers percentage problematisch verzuimers	30% 55% 15%
Het voorkomen van verzuim	kort verzuim (tot een week) middellang verzuim (> 1 week < 6 weken) lang verzuim (> 6 weken < 1 jaar)	70% 22% 8%
Gemiddelde frequentie	1,6 tot 1,8 keer per jaar	
Aantal dagen (verhouding)	kort verzuim: 15% met een maximumpercentage van 1,4% verzuim middellang verzuim: 25% lang verzuim: 60%	
Verskil tussen mannen en vrouwen	voor correctie voor soort werk: na correctie voor soort werk:	20% 0%

Oorzaken van verschillen waar op korte termijn weinig aan te doen is

- leeftijd
- salarisniveau
- bedrijfsgrootte (>500)
- urbanisatiegraad (Amsterdam versus Schin op Geul)

Deze factoren verklaren 25% van de variantie in verzuim: alle overige verschil heeft dus te maken met: **beleid**

Jongeren verzuimen wat vaker maar wel aanzienlijk korter. **Ouderen** verzuimen veel minder vaak maar wel aanzienlijk langer. Omdat soms nog maar weinig ouderen actief zijn, vind je vaak een andere verhouding: alleen de gezondste oudere werknemers zijn nog over.

De **vervangingskosten** bij verzuim hangen af van sector en functie.

Problematisch verzuim wordt gedefinieerd als:

frequentie F = vier keer of vaker per jaar

duur D = 1 maand of langer per ziektegeval

totale duur T = meer dan 42 dagen (6 weken) in totaal per jaar

Gemiddeld komt dit voor bij 15% van de werknemers

Verzuim door **zwangerschap** hangt af van de sector.

Referentiepercentages voor kort, middel- en lang verzuim zijn:

bij hoog opgeleid kantoor/technisch personeel 1 : 1 : 0,5

bij lager opgeleid personeel 1 : 1,5 : 2

bij zware beroepen 1 : 2 : 3

Eventuele targets zijn af te leiden door de eigen cijfers van deze referentiegetallen af te trekken.

(Bronnen voor de verdeling kort/middellang/lang: vergelijking over 5 jaar tussen PTT-Post (handarbeid) en PTT-Telecom (hoger opgeleid en technisch personeel))

Bronnen voor vergelijking van verzuimpercentages in dezelfde sector: onderwijs, gevangeniswezen, KPN)

6 Voorbeeld analyse-rapport verzuim

De algemene verzuimgegevens zijn: frequentie (F) gemiddeld 1,6
verzuimpercentage 6,1%

Het verzuim is als volgt opgebouwd:

mannen/vrouwen	leeftijd		verzuim	lengte dienstverband	
man: 5,5%	t/m 25	F 2,3	4%	2 jaar	4%
vrouw: 7%	t/m 35	F 2,1	6%	5 jaar	5%
	t/m 45	F 1,9	9%	10 jaar	10%
	t/m 55	F 1,7	11%	20 jaar	11%
	55+	F 1,6	9%	20+	9%

Correctie mannen vrouwen voor soort werk levert op dat alleen op afdeling C nog een verschil tussen mannen en vrouwen overblijft.

Andere relevante aspecten zijn:

functie		direct/indirect		duurklassen kort/middel/lang	
laag 7%		direct 7,5%		direct 1 + 2,3 + 4,3	
middel 5%		indirect 4%		indirect 1 + 1,4 + 1,6	
hoog 3%					

Loon en vervangingskosten per man: f 80.000,-

afdeling	kosten	verzuim door zwangerschap
A 5%	Totaal f 1,4 miljoen	0,4%
B 4%	Eigen kosten ?	
C 8%	Per afdeling ?	
E 9%	Kosten lang verzuim: f 700.000,-	

Percentage FDT-verzuim: 19%

7 Modellen over oorzaken van verzuim

Er zijn verschillende modellen over de oorzaken van verzuim:

'Brede' model

Volgens het 'brede' model is er onderscheid naar:

<i>maatschappelijke oorzaken:</i>	sociale zekerheid, cultuur, bedrijfstakverschillen
<i>bedrijfsgebonden oorzaken:</i>	soort werk, opleidingsniveau, bedrijfsgrootte, managementstijl, beleid
<i>persoonsgebonden oorzaken:</i>	sport, motivatie, gedrag, fysieke kenmerken, leeftijd
<i>toeval:</i>	'normale ziektes', epidemieën, ongelukken

Gedragsmodel

In het 'gedragsmodel' staat het individu centraal. Volgens dit model wordt verzuim veroorzaakt door:

verzuimgelegenheid (regels, beleid)
verzuimnoodzaak (aanwezigheid van ziekte/probleem)
verzuimgeneigdheid (motivatie)

Op grond van dit model wordt veelal getracht de 'meldingsdrempel' te verhogen en de 'terugkeerdrempel' te verlagen. Maar daarmee zijn we er nog niet:

Kleurmodel

Volgens het 'kleurmodel' staat ook het individu centraal. De begrippen uit het vorige model worden hier toegepast in 'kleuren':

<i>wit verzuim:</i>	er bestaat een duidelijke noodzaak
<i>grijs verzuim:</i>	er is een probleem maar de verzuimgeneigdheid speelt ook een rol niet iedereen met hetzelfde probleem zou even vaak of even lang verzuimen
<i>zwart verzuim:</i>	er is geen probleem maar wel een ziekmelding
<i>ziek doorwerken:</i>	mensen werken door terwijl dat niet verstandig is

8 Oorzaken van verzuim en mogelijkheden voor beleid

Toetsing van evenwichtig beleid

Het is heel eenvoudig om te toetsen of het verzuimbeleid evenwichtig is - iedereen het volle pond krijgt - of dat het eenzijdig moet worden genoemd.

Het geheim van de smid is dat elk ziektegeval zijn eigen complex van oorzaken heeft en dat nog uit geen enkel onderzoek is gebleken dat de ene oorzaak belangrijker is dan de andere.

Met andere woorden: een beleid is evenwichtig als het niet te veel of te weinig aandacht schenkt aan enkele oorzaken, oftewel juist alle oorzaken van verzuim op zijn tijd de juiste aandacht geeft.

De mogelijke oorzaken van verzuim zijn daartoe op een rij gezet. Daarnaast worden de mogelijke activiteiten van het bedrijf genoemd. Door met een 'schoolcijfer' aan te geven in hoeverre het bedrijf op de problematiek ingaat, is het mogelijk het beleid te beoordelen.

checklist evenwichtig beleid

i/n

oordeel

maatschappelijke oorzaken

- regeling Ziektewet/WAO/ABP
- wachttijden in de gezondheidszorg

- goed overleg met uitvoeringsorganen
- inkorting wachttijden via arbodienst of zorgmakelaar, eventueel eigen bijdrage door het bedrijf

bedrijfsgebonden oorzaken

- gemiddeld verzuim in de sector
- bedrijfsgrootte
- bedrijfscultuur
- reorganisatie/fusie/afslanking
- kwaliteit ondersteuning door deskundige dienst

- sectorgerichte informatie over verzuim
- kleinschalig organiseren
- structuur/cultuurproject
- duidelijke besluitvorming en informatie
- periodieke kwaliteitsbespreking
- afdelingsgericht preventief onderzoek/beleid

werkgebonden oorzaken

- soort werk
- werkdruk
- stress
- salaris/opleiding/vrijheid in het werk

- taakverrijking/afwisseling
- vergroting zelfstandigheid in het werk
- verandering werkorganisatie/werk- en rusttijden
- groepsgericht werken
- carrière-planning

persoonsgebonden oorzaken

- leeftijd
- m/v
- afstemming werk-persoon
- ziektegedrag

- ouderenbeleid
- ongewenste intimiteiten
- beoordeling-, functionerings-, toekomst- en verzuimge-sprekken
- managementstijl/trainingen

gewone ziektes/toeval

- griep
- anders

- normale bezetting
- verlofregelingen

Vragen over registratie

- 1 Heeft u de afgelopen periode de kwantitatieve gegevens over uw eigen afdeling/groep geanalyseerd en blijft u dat voorlopig doen?
- 2 Krijgt uw afdeling maandelijks de verzuimcijfers?
- 3 Haalt u de frequent- en lang-verzuimers uit de registratie tevoorschijn?
- 4 Spreekt uw leidinggevende de cijfers periodiek met u door?

Vragen over individuele aanpak

- 5 Loopt de ziekmelding 'via de direct-leidinggevende' meestal goed?
- 6 Onderhoudt u normaal gesproken wekelijks contact met zieken?
- 7 Stimuleert u belangstelling van collega's voor zieke medewerkers?
- 8 Ondersteunt uw leidinggevende u bij de moeilijkste gevallen?
- 9 Wordt het verzuim af en toe in het werkoverleg besproken?
- 10 Worden er 'terugkeergesprekken' gehouden met medewerkers die langere tijd ziek zijn geweest?
- 11 Worden conflicten die de oorzaak kunnen zijn van verzuim aangepakt?
- 12 Is er een goede dossiervorming over de ziektegevallen?
- 13 Worden er termijnen vastgesteld bij het toekennen van 'aangepast werk'?
- 14 Is er een gericht beleid met betrekking tot reïntegratie of de overplaatsing van medewerkers naar andere bedrijfsonderdelen?
- 15 Is er goed beleid richting WAO of ABP?

Vragen over afdelingen en arbeid

- 16 Worden de arbeidsomstandigheden/-verhoudingen besproken op het werkoverleg. En de organisatie van het werk?
- 17 Zijn de arbeidsomstandigheden wel eens bekeken en besproken door de bedrijfsarts of staat dat in de planning?
- 18 Zijn EHBO-faciliteiten in orde?
- 19 Kunnen de medewerkers in voldoende mate hun eigen werk indelen of hebben ze anderszins voldoende eigen verantwoordelijkheden?
- 20 Hoe beoordeelt u uw eigen stijl van leidinggeven?
- 21 Denkt u dat de medewerkers vinden dat hun prestaties voldoende worden gewaardeerd.

Vragen over ondersteuning

- 22 Is de directie volgens u voldoende geïnteresseerd?
- 23 Heeft u opmerkingen over de ondersteuning door staffunctionarissen?
- 24 Zijn alle medewerkers wel eens schriftelijk geïnformeerd over de verzuimaanpak?
- 25 Hoe beoordeelt u de werkafspraken met de bedrijfsarts?
- 26 Wisselt u wel eens uw ervaringen bij de aanpak uit met anderen?
- 27 Worden de resultaten voldoende gecommuniceerd?
- 28 Heeft u target-afspraken ten aanzien van het verzuim en/of de moeilijkste gevallen?
- 30 Heeft u ook eigen nieuwe ideeën uitgetoetst die nog niet zijn genoemd?

10 Het zingevingsmodel

continuïteit	strategie
zinggeving	afruïl

Een bedrijf eist in de eerste plaats coninuiteit. Veel werkgaat 'als-maar door'. Daarnaast zijn veel bedrijven in verandering. Er moeten nieuwe dingen gebeuren, de organisatie verandert.

De centrale vraag bij het continuïteit-strategiemodel is: Wat hebben mensen nodig om fluitend naar hun werk te gaan en hun werk goed te willen doen? Dit is de vraag naar de zinggeving van arbeid. De daarop volgende vraag is: Wat voegen continuiteitseisen of strategie-eisen nu toe aan die zinggeving of wat nemen ze ervan af? Wals ze er wat van afnemen wat is er dan in afruïl?

Wat medewerkers nodig hebben, is voor velen direct duidelijk: zekerheid, inkomen, vakmanschap, duidelijkheid, werksfeer, goed gereedschap, goede informatie, waardering enzovoort. Maar wat blijft er over bij veranderingen? Als er bij het een wat afneemt, kan je dan bij de andere rij iets toevoegen? Geld? Collegialiteit? Management-stijl? Teamgevoel? Het idee is duidelijk: bij veranderingen moet de leiding ervoor zorgen dat als er 'links' in de rij wat weggaat, er 'rechts' wat bijkomt. Zonder dat komen er problemen.

Opdracht

Formuleer de beleidsverandering. Stel links een rij op voor het eigen werk/de afdeling. Rechts: maak keuzes welke onderwerpen versterkt moeten worden.

zinggeving nu	zinggeving of afruïl straks

11 Beoordeling financiële prikkels

Onderwerp	wenselijkheid	haalbaarheid
<p>1 Financiële stimulansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • het toekennen van een aanwezigheidspremie • een winstdeling naar aanwezigheid • het inhouden van loon of ziekgeld bij ongeoorloofd verzuim • het niet of maar gedeeltelijk uitbetalen van loon bij ziekte • het uitbetalen van wachtdagen afhankelijk stellen van bijvoorbeeld het zich houden aan de controlevoorschriften (zoals zich op tijd bij de juiste persoon ziekmelden en thuis zijn bij controle) • een prestatiebeloning waarbij aanwezigheid één van de criteria is • een soort prestatiebeloning voor leidinggevenden die het verzuim weten te verlagen of laag weten te houden 		
<p>2 Stimulansen gekoppeld aan vakantie-, ADV- of wachtdagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • het toekennen van extra ADV-dagen bij een goede aanwezigheid • het laten vervallen van ADV-dagen bij een hoge afwezigheid 		
<p>3 Beloning in natura</p> <ul style="list-style-type: none"> • (het verloten van) een vakantiereis bij een goede aanwezigheid • weinig verzuim als voorwaarde voor het lidmaatschap van een personeels-vereniging 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 		
<p>4 Sancties gekoppeld aan het dienstverband</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 		

12 IJkpunten voor financiële prikkels

- 1 Hanteer deze maatregel nooit als enige verzuimbepurende maatregel. Be-steed in eerste instantie aandacht aan preventie (zoals goede arbeidsomstan-digheden en -verhoudingen), een verzuimprotocol (meldingsprocedure, bege-leiding) en aan reïntegratie (het weer aan het werk helpen van langdurig zieken en arbeidsongeschikten).
- 2 Ga na welk (verzuim)gedrag u wilt benadrukken: wilt u het extreem lage ver-zuim belonen (zoals nulverzuim over lange tijd), het extreem hoog frequente verzuim bestraffen, of alle werknemers beïnvloeden om wat minder of korter te verzuimen. Let wel: uit Amerikaans onderzoek blijkt dat negatieve sancties het minste effect hebben, positieve prikkels iets meer, en dat gecombineerde rege-lingen het meeste en meest langdurige effect hebben. Uit het NIA-onderzoek blijkt overigens dat het situatie-afhankelijk is of een maatregel als straf of belo-ning wordt opgevat.
- 3 Betrek de werknemers(vertegenwoordiging) bij het opstellen van de regeling. Dit geeft een betere waarborg dat de vormgeving van de maatregel accepta-bel zal zijn voor het personeel. Dat hangt onder meer samen met de ervaren rechtvaardigheid van de regeling: worden zwakke groepen binnen het werk-nemersbestand (bijvoorbeeld chronisch zieken en zwangeren) niet onevenredig benadeeld?
- 4 Leg de definitieve regeling aan de ondernemingsraad voor (het kan zijn dat instemmingsrecht bestaat volgens de Wet op de Ondernemingsraden).
- 5 Laat de regeling voor alle werknemers gelden.
- 6 Ga na welk soort prikkel binnen deze onderneming sterk genoeg als positief of negatief ervaren wordt. In een arbeidsorganisatie met laag betaald werk is een weekpremie van f 25,- een sterkere prikkel dan in een organisatie met een gemiddeld hoog salaris. Houd er rekening mee, dat bij werknemers snel een gewinningseffect optreedt: een bonus die ze enige tijd achtereen onvan-gen, wordt al snel als een regulier onderdeel van het loon opgevat. De prikkel werkt dan niet meer als zodanig, integendeel, tegen het afnemen van de bo-nus zal geprotesteerd worden als ware het een loonsverlaging. Is er wel vol-doende budget voor een effectieve beloning?
- 7 Ga na wat het effect is van de regeling bij 1, 2, 3, 4 en meer keer verzuimen en bij korte en lange verzuimgevallen. Een bonus bij maximaal twee verzuim-meldingen per jaar heeft bijvoorbeeld geen effect meer bij werknemers die al twee keer verzuimd hebben.
- 8 Construeer de regeling zó, dat het effect door de werknemers te beoordelen is. Een regeling die werknemers beloont wanneer ze onder het gemiddelde verzuimen, is bijvoorbeeld onduidelijk. Bij ziekmelding weet een werknemer dan niet, of hij of zij daarmee de norm overschrijdt.
- 9 Bedenk welk effect de maatregel zal hebben als deze tot minder verzuim leidt: mogelijk zijn er dan minder fitte of minder gezonde mensen in uw organisatie aanwezig. Kan dit nadelige gevolgen hebben?

- 10 Zorg voor een betrouwbare verzuimregistratie, leg duidelijk vast wie beslist over toepassing en zorg voor een beroepsprocedure.
- 11 Breng en houdt alle werknemers goed op de hoogte van het bestaan van de maatregel en van de resultaten (hoe vaak toegepast, hoogte verzuim).
- 12 Evalueer periodiek de effecten, zowel wat betreft de frequentie van toepassing, het verzuim als de kosten. Ga na of er positieve of negatieve bijeffecten zijn. Stel zo nodig de maatregel bij.

13 Beslispunten flankerend beleid

- 1 Welke maatregelen ook worden voorgesteld, er moet altijd sprake zijn van flankerend beleid. Dat flankerend beleid zou volgens Koberg bv moeten bestaan uit een verbreding van het verzuimbeleid tot meer dan alleen de gedragsaspecten. Ook de fysieke arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen en de organisatie van het werk zouden er bij moeten worden betrokken.
- 2 Voor een succesvol verzuimbeleid en voor een succesvol beleid door middel van financiële prikkels, is het noodzakelijk ook aan de andere aspecten van verzuim recht te doen. In dit geval vergt dat:
 - meer ondersteuning van de bevordering van managementkwaliteit
 - een betere planning-uitvoering-controlecyclus van het verzuimbeleid
 - niet alleen waardering voor de motivatie van werknemers maar ook een meting en waardering voor de inspanningen van de leidinggevendenden
- 3 Een betere verzuimregistratie om aard en ontwikkeling van het individuele en collectief verzuim bij te kunnen houden en periodiek de vorderingen (of het gebrek daaraan) te kunnen beoordelen voor eventuele bijstelling van het beleid.
- 4 Bij de beoordeling van de feitelijke financiële prikkels geldt het uitgangspunt dat elke keuze een impliciete en expliciete boodschap betekent aan alle werknemers, ook aan eventuele komende werknemers, en in een aantal gevallen ook aan de klanten.

1. Financiële prikkels

1.1 Aanwezigheidspremie, bonus of bijdrage door de werkgever in de bedrijfsspaarregeling

Voordelen

- Beloont goed gedrag; de laagverzuimers krijgen aandacht.
- Is van toepassing op een meerderheid van de werknemers.

Nadelen

- Effectiviteit in de praktijk onbekend; zal mede afhangen van gekozen vormgeving (gericht op meldingen, op ziekte duur of op combinatie).
- Er treedt bij sommige vormen (zoals een premie per dag) snel gewenning op, zodat de effectiviteit afneemt.
- Indien gekoppeld aan meldingen: beïnvloedt kosten verzuim nauwelijks; kan verzuimduur doen stijgen.
- Sommige vormen (zoals geen bonus na de x-de melding) zijn na die x-de melding niet meer effectief.
- De premie zal vrij hoog moeten zijn om effect te geven, dus hoge kosten.
- Vergt registratietijd.
- Stelt eisen aan verzuimregistratiesysteem.

1.2 Winstdeling naar aanwezigheid

Voordelen

- Zie aanwezigheidspremie.
- Legt een iets grotere relatie met productiviteit dan de aanwezigheidspremie.

Nadelen

- Zie aanwezigheidspremie.

1.3 Prestatiebeloning met aanwezigheid als criterium

Voordelen

- Zie aanwezigheidspremie.
- Kan meer dan aanwezigheidspremie en winstdelingsregeling een relatie leggen tussen aanwezigheid, inzet en productiviteit.

Nadelen

- Als de beoordeling van de aanwezigheid en de daaraan gekoppelde premie werken via objectieve normen, zullen afhankelijk van de gekozen vorm, soms de nadelen aanwezig zijn zoals bij aanwezigheidspremie.
- Als niet via objectieve normen wordt gewerkt, is de regeling weinig inzichtelijk voor werknemers. Dat kan een negatieve werking hebben op de effectiviteit. Het kan bij invoering arbeidsonrust veroorzaken.

1.4 Niet uitbetalen wachtdagen

Voordelen

- Straft onwenselijk gedrag.
- Beïnvloedt mogelijk het aantal ziekmeldingen.

Nadelen

- Heeft per definitie geen invloed op de verzuimduur.
- Kan bij een strikte toepassing als onrechtvaardig ervaren worden.
- Effectiviteit is twijfelachtig (kan leiden tot daling frequentie, maar tot stijging verzuimduur).

1.5 Niet aanvullen loon boven de verplichte 70%

Voordelen

- Straft onwenselijk gedrag.
- Werkt op de verzuimduur en beïnvloedt daarmee de kosten sterker.
- Beperkt de kosten van loondoorbetaling.

Nadelen

- Zal bij invoering (als het een verslechterring van arbeidsvoorwaarden betreft) meestal arbeidsonrust veroorzaken.
- Heeft weinig effect op kort-frequent verzuim.
- Er is geen onderzoek gedaan naar de effectiviteit.
- Kan bij een strikte toepassing als onrechtvaardig ervaren worden.
- Zou kunnen leiden tot ziek doorwerken of te vroege werkhervatting, wat op den duur zou kunnen leiden tot verhoging van het verzuim en WAO-instroom.

1.6 Inhouden van loon bij ongeoorloofd verzuim

Voordelen

- Straft onwenselijk gedrag.
- Zeer sterke prikkel.
- Zal gewoonlijk door werknemers als een 'rechtvaardige straf' worden ervaren.
- Brengt weinig kosten met zich mee.

Nadelen

- Kan een negatieve uitwerking hebben op de arbeidsrelatie met de betreffende werknemer.
- Kan leiden tot een rechtszaak.
- Heeft geen invloed op het 'geoorloofd verzuim'.

1.7 Prestatiebeloning voor leidinggevend door verlagen of laag houden verzuim van hun medewerkers

Voordelen

- Stimuleert het voeren van een goed beleid en het ontwikkelen van een goede relatie met medewerkers.
- Kan zowel frequentie als duur van verzuim beïnvloeden.
- Kosten beperkt.

Nadelen

- Kan leiden tot het voeren van een 'schrikbewind' door leidinggevend, wat kan leiden tot arbeidsonrust, verloop en lagere productiviteit.

2. Prikkels gekoppeld aan vakantie of ADV-dagen

2.1 Toekennen van extra vakantie of ADV-dagen bij een goede aanwezigheid

Voordelen

- Beloont goed gedrag; de laagverzuimers krijgen aandacht.
- Is van toepassing op een meerderheid van de werknemers.

Nadelen

- Leidt tot minder aanwezigheid (hoewel beter gereguleerd dan afwezigheid bij ziekte).
- Onduidelijk of de afgenomen aanwezigheid wegens verdiende dagen gecompenseerd wordt door een betere aanwezigheid wegens minder verzuim. Als dat niet het geval is: mogelijk afname van productie, dus minder omzet (of kosten extra personeel).
- Sommige vormen (zoals geen extra dagen na de x-de melding) zijn theoretisch gezien na die x-de melding niet meer effectief.
- Effectiviteit in de praktijk onbekend; zal mede afhangen van gekozen vormgeving (gericht op meldingen, op ziekte duur of op combinatie).
- Vergt registratietijd.
- Stelt eisen aan verzuimregistratiesysteem.

2.2 Laten vervallen van vakantie- of ADV-dagen bij een hoog verzuim

Voordelen

- Regeling brengt geen kosten met zich mee.
- Straft onwenselijk gedrag.

Nadelen

- Indien gekoppeld aan meldingen: beïnvloedt kosten verzuim nauwelijks; kan verzuimduur doen stijgen.
- Effectiviteit in de praktijk onbekend; zal mede afhangen van gekozen vormgeving (gericht op meldingen, op ziekte duur of op combinatie).
- Kan bij een strikte toepassing als onrechtvaardig ervaren worden.
- Zou kunnen leiden tot ziek doorwerken of te vroege werkhervatting, wat op den duur zou kunnen leiden tot verhoging van het verzuim en WAO-instroom.
- Vergt registratietijd.
- Stelt eisen aan verzuimregistratiesysteem.

3. Beloning in natura

3.1 Vakantiereis, cadeaus, toegang tot speciale personeelsvereniging, schenking aan goed doel

Voordelen

- Beloont goed gedrag; de laagverzuimers krijgen aandacht.
- Is van toepassing op een meerderheid van de werknemers.

Nadelen

- Effectiviteit op langere termijn onbekend; zal mede afhangen van gekozen vormgeving (gericht op meldingen, op ziekte duur of op combinatie).
- Indien gekoppeld aan meldingen: beïnvloedt kosten verzuim nauwelijks; kan verzuimduur doen stijgen.
- Sommige vormen (zoals geen beloning na de x-de melding) zijn na die x-de melding niet meer effectief.
- Brengt kosten met zich mee.
- Vergt registratietijd.
- Stelt eisen aan verzuimregistratiesysteem.

4. Sancties gekoppeld aan dienstverband

4.1 Continueren tijdelijk dienstverband afhankelijk stellen van het verzuimpatroon

Voordelen

- Beloont goed gedrag.
- Straft onwenselijk gedrag.
- Verlaagt per definitie het verzuim: hoogverzuimers verdwijnen uit het bedrijf.
- Brengt geen kosten met zich mee.

Nadelen

- Effect op het gedrag van werknemers onbekend.
- Kan bij een strikte toepassing als onrechtvaardig ervaren worden.
- Zou kunnen leiden tot ziek doorwerken of te vroege werkhervatting, wat op den duur zou kunnen leiden tot verhoging van het verzuim en WAO-instroom.

4.2 Ontslagprocedure bij verzuim

Voordelen

- Verlaagt per definitie het verzuim: hoogverzuimers verdwijnen uit het bedrijf.

Nadelen

- Zal meestal leiden tot een rechtszaak.
- Effect op het gedrag van werknemers onbekend.
- Kan bij een strikte toepassing als onrechtvaardig ervaren worden.
- Zou kunnen leiden tot ziek doorwerken of te vroege werkhervatting, wat op den duur zou kunnen leiden tot verhoging van het verzuim en WAO-instroom.

4.3 Promotie en demotie mede afhankelijk stellen van verzuimpatroon

Voordelen

- Beloont goed gedrag.
- Straft onwenselijk gedrag.
- Brengt geen kosten met zich mee.
- Legt een relatie tussen aanwezigheid, inzet en productiviteit.

Nadelen

- Effect op verzuim onbekend.
- Heeft geen effect op werknemers die geen promotie/demotie kunnen maken.

Geraadpleegde literatuur

De presentaties van mevrouw Anland zijn gebaseerd op de volgende publikaties:

Stimulans tot aanwezigheid?

Andriessen, S., en A.H. Reuling

NIA in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Den Haag: Vuga, 1992.

Risicoselectie op de Nederlandse arbeidsmarkt

Andriessen, S., T.J. Veerman en J. Vijgen

College van toezicht sociale verzekeringen i.s.m. NIA en Bureau AS/*tri*, 1995.

Verzuimbeleid voor eigen risico: gedragsreacties van grote werkgevers op de financiële prikkels in de Ziektewet.

Veermans, T.J., S. Andreissen en M.K. Koster

NIA i.s.m. Bureau AS/*tri* in opdracht van het College van toezicht sociale verzekeringen.

Een jaar 'Terugdringing ziekteverzuim'.

Vijgen, J.

Zoetermeer: College van toezicht sociale verzekeringen.

Aanbevolen literatuur: relevante NIA-uitgaven

Willens en wetens

Ziekmelden als beredeneerd gedrag

L. Hopstaken

November 1994, 200 blz., f 55

Gezondheidsbevordering op de werkplek

Element van bedrijfsvoering

20 auteurs, redactie: Centrum voor Gezondheidsbevordering op de werkplek

Verschijnt mei 1996, 130 blz., f 40

Handleiding risico-inventarisatie: van vragenlijst tot verbetering.
Oktober 1995, 80 blz., *f* 38

Gezonder werken: minder verzuim
Draaiboek voor het opzetten en uitvoeren van gezondheidsbevorderende activiteiten binnen bedrijven.
P. Jansen, e.a.
Verschijnt mei 1996.

De Arbowet compleet: toelichting, wettekst, register, literatuurlijst.
November 1995, 96 blz., *f* 28

Andere uitgaven in de NIA-Verzuimreeks

Antwoord op de Ziektewet
F. Marcelissen
Verschijnt eind april 1996, 60 blz., *f* 30

Sociaal-medische begeleiding
Dé aanpak van verzuim voor werkgevers en werknemers. Be-
kroond met de Arbo Unie Prijs.
P. Buijs
Augustus 1995, 88 blz., *f* 32

Verzuimregistratie en personeelsinformatiesystemen
Mogelijkheden bekeken en vergeleken
M. Knotter en L. Hopstaken
Februari 1995. 64 blz., *f* 27

Ongevallenregistratie in bedrijf
Over melding, registratie en analyse van arbeidsongevallen
J. Klein Hesselink
September 1995, 119 blz., *f* 35

Aanpak ziekteverzuim.
Beter inzicht in wetgeving, registratie, kosten en achtergronden
van verzuim.
F. Heemskerk, H.J. Kruidenier, D.J. Klein Hesselink
September 1993, 96 blz., *f* 35

Afwijkende arbeidstijden in goed banen
Handvatten voor een veilig en gezond arbeidstijden regime
Najaar 1996, J. Klein Hesselink, J. Popma

Verzuimbalans

Verzuim berekenen en verzekeren: een rekenmodel voor kosten
en baten.

April 1996. Windowsprogramma. Prijs f 85

Het lijkt makkelijk. Een financiële tegenvaller motiveert de werknemer zich eerder beter te melden. Of een meevaller bij constante aanwezigheid werkt ziekmelden tegen. Zo gemakkelijk ligt dat echter niet. Ervaringen van bedrijven laten zien dat in veel gevallen prikkels niet of averechts werken. Aan de andere kant melden ook velen positieve resultaten. Onderzoek toont aan dat arbeidsvoorwaardelijke prikkels - positief of negatief - alleen effect hebben als ze goed aansluiten bij de bedrijfssituatie én als het verzuimbeleid, de sociaal-medische begeleiding, goed is ingevuld. Dit boek geeft inzicht in het kiezen en toepassen van arbeidsvoorwaardelijke prikkels door het verhaal te vertellen van een voorbeeldbedrijf. Dat begint met de eerste losse gedachten en discussies over financiële prikkels en eindigt, na een aantal stappen, met de toepassing ervan. Per stap maakt de lezer de overwegingen en besluitvorming mee en worden instrumenten aangereikt die in het eigen bedrijf kunnen worden toegepast.

OOK IN DE VERZUIMREEKS

- Verzuimbalans: verzuim berekenen en verzekeren. Rekenmodel voor kosten en baten (Diskette, Windows, april 1996).
- Antwoord op de Ziekwet: meest gestelde vragen én informatie over WULBZ, verzekeren en reïntegratie (mei 1996).
- Afwijkende arbeidstijden in goede banen: handvatten voor veilig en gezond arbeidstijdenregime (najaar 1996).
- Sociaal-medische begeleiding: dé aanpak van verzuim voor werkgevers en werknemers (augustus 1995).
- Ongevallenregistratie in bedrijf: over melding, registratie en analyse van arbeidsongevallen (september 1995).
- Verzuimregistratie en personeelsinformatiesystemen: mogelijkheden bekeken en vergeleken (februari 1995).