

Aanwezigheidsprikkels Meer doen voor

SASKIA ANDRIESEN
Onderzoeker bij TNO

De verzuimmanagers hebben een nieuw instrument in hun gereedschapskist: geld. Vol trots vertellen ze dat hun ziekteverzuim met procenten is gezakt sinds ze het personeel een financiële prikkel in het vooruitzicht hebben gesteld. Een bonus bijvoorbeeld als ze zich een paar maanden niet ziek melden. Of een sanctie als ze dat wél doen. Maar welke prikkel is voor een bedrijf het meest geschikt?

Enthousiaste verhalen van een ander bedrijf. Dat bracht de directeur van het Afval Energie Bedrijf in Amsterdam er een paar jaar terug toe om het bij zijn bedrijf ook te proberen: een bonus voor aanwezigheid. En óf het werkte: het verzuim daalde van zo'n twaalf procent naar onder de zes procent. Bovendien kwam het bedrijf uitgebreid in de publiciteit. Veel werkgevers wilden het voorbeeld navolgen. Maar zij staan voor een lastige keuze, want een bonus is maar één van de mogelijke prikkels. Daarnaast zijn er nog opties als wachtdagen, het niet volledig doorbetalen bij ziekte en het inhouden van vakantiedagen.

Welke prikkel werkt dan het best? Een eenvoudige vraag, met helaas geen eenvoudig antwoord. Kortweg kun je zeggen:

- » het verschilt per bedrijf;
- » het hangt af van de manier waarop je het invoert en
- » het is onvoldoende onderzocht.

MAATWERK

Uit praktijkervaring en onderzoek in Nederland is inmiddels wel duidelijk dat een aanwezigheidsprikkel maatwerk moet zijn. Wat bij de één werkt, hoeft bij de ander niet effectief te zijn.

Bedrijven hebben bijvoorbeeld een verschillend verzuimpatroon. Sommige hebben te maken met kort frequent verzuim, andere met langdurig verzuim. Aanwezigheidsprikkels zijn het effectiefst als medewerkers vaak kort wegblijven.

In het ene bedrijf is geld bovendien effectiever als bonus, in het andere zijn dat vrije dagen, een cadeautje of een schouderklapje. Bespreek als werk-

gever met de werknemers wat zij als effectief zien. Ook met maatwerk bereik je niets als de invoering niet goed is. Als werknemers niet weten dat er een aanwezigheidsprikkel is, dan beïnvloedt die hun verzuimgedrag niet. Een bedrijf moet dus uitgebreid aandacht besteden aan zo'n nieuwe maatregel. Verder spreekt het vanzelf dat een eerlijke uitvoering niet mogelijk is, als een bedrijf zijn verzuimregistratie niet sluitend heeft.

Is er onvoldoende draagvlak voor invoering, dan kan er veel onrust in het bedrijf ontstaan. Een goede manier om draagvlak te krijgen, is door werknemers bij het hele proces van vormgeving, besluitvorming en invoering te betrekken.

Werknemers zullen overigens weinig begrip voor een dergelijke maatregel hebben als de werkgever de basale verzuimmaatregelen niet goed op de rails heeft. Dan gaat het om zaken als preventie (goed leidinggeven, regelmatige functioneringsgesprekken), verzuimprotocol (verzuimmelding, begeleiding en controle) en reïntegratie (vervangend werk aanbieden, werkaanpassingen realiseren).

EFFECTIVITEIT

Aanwezigheidsprikkels zijn een populaire verzuimmaatregel, maar gek genoeg is er weinig goed onderzoek gedaan naar de effectiviteit. Vandaar dat niet goed bekend is welke prikkel het meest effectief is. In de praktijk brengen sommige bedrijven het verzuim en de kosten enorm naar beneden met bonus- en sancties, terwijl andere bedrijven maar een klein effect zien of zelfs een negatief resultaat. Ook neemt het effect vaak binnen een paar jaar in kracht af.

en sancties bij verzuim of meer poen?

Een Amerikaans onderzoek van zo'n vijftien jaar geleden zette oudere effectstudies op een rijtje. Het bleek dat een combinatie van positieve en negatieve aanwezigheidsprikkels het meest effectief was, gevolgd door alleen positieve prikkels. Sancties waren het minst effectief. Of dat in Nederland ook zou gelden, is onduidelijk. Een andere wet- en regelgeving en een andere bedrijfscultuur kunnen namelijk van invloed zijn op het effect.

AANWEZIGHEIDSPRIKKELS

Toch is er wel iets te zeggen over de voor- en nadelen van een aantal veelgebruikte prikkels. We bespreken er hier een aantal.

» Wachtdagen

In Nederland is het wettelijk mogelijk om de eerste twee dagen van een verzuimperiode niet door te betalen, de zogenaamde wachtdagen. In veel CAO's is deze afspraak vastgelegd. Deze maatregel is als een van de weinige uitgebreid onderzocht en de conclusie is duidelijk: hij werkt niet. De gemiddelde ziekteduur per ziekmelding neemt er vaak door toe en de kosten ook. De werknemer 'pakt dagen terug' of moet door uitstel van ziekmelding op een later moment langer verzuimen. Toch hebben wachtdagen één voordeel: de maatregel vermindert het aantal ziekmeldingen, wat het werkproces kan verbeteren omdat het minder vaak wordt verstoord.

Maar een bedrijf met vooral lang verzuim zal deze maatregel dus niet moeten overwegen.

Uit onderzoek en de praktijk blijkt dat een aanwezigheidsprikkel maatwerk moet zijn. Wat bij de één werkt, hoeft bij de ander niet effectief te zijn

» Inhouden vakantiedagen en extra dagen

Elke werknemer in Nederland heeft recht op minimaal twintig vakantiedagen per jaar bij een volledig dienstverband. Gewoonlijk krijgen werknemers meer vrije dagen, wat het mogelijk maakt vakantiedagen in te houden bij een ziekmelding. Voor deze maatregel geldt waarschijnlijk hetzelfde als voor wachtdagen, hoewel dat niet is onderzocht: hij vermindert het aantal ziekmeldingen, maar kan de verzuimduur verlengen.

Sommige CAO's kennen deze sanctie in combinatie met een bonus: per periode zonder verzuim (bijvoorbeeld vier maanden) krijgt de werknemer er een vakantiedag bij. Het is mogelijk dat deze combinatie effectiever is (gezien het eerder genoemde Amerikaanse onderzoek).

De sanctie verliest echter haar werking als de werknemer op het minimumaantal vakantiedagen is uitgekomen. Ook deze maatregel beïnvloedt het aantal ziekmeldingen en helpt niet bij lang verzuim.

» Financiële bonus

Een bonus kan erg effectief zijn om het verzuim te verlagen, vooral als het personeel 'gevoelig is voor extra geld'. Dat laat het voorbeeld van het Afval Energie Bedrijf zien. Daar is de bonus overigens hoog: € 150 per kwartaal zonder verzuim, € 300 extra voor een jaar zonder verzuim. Een werknemer kan dus € 900 per jaar extra verdienen.

Geen ziekmelding betekent bij een bonus overigens niet altijd geen ziekte. Werknemers bij Van Vuuren Mode krijgen de kans om een collega te vinden die op dat moment niet werkt en waarmee ze eenmalig een werkdag kunnen ruilen. Zo hoeven ze zich niet ziek te melden en kunnen ze de bonus behouden. »

BELONEN OF STRAFFEN

Aanwezighedsprykkels worden ook wel financiële prikkels, verzuimprykkels of arbeidsvoorwaardelijke prikkels genoemd. De prikkel koppelt aanwezigheid en verzuim aan een onderdeel van de arbeidsvoorwaarden, zoals loon, vrije dagen, beloning in natura, winstdeling of het dienstverband (ontslag, verlenging, vast contract, promotie). Belonen van aanwezigheid of straffen van verzuim dus. De variatie in verzuimprykkels bij Nederlandse bedrijven is groot (zie de TNO-publicatie 'Prykkels en sancties').

Bij andere bedrijven is het mogelijk om een vakantie-dag in te zetten. Zo'n ruilmogelijkheid maakt een aanwezigheidsprikkel waarschijnlijk extra effectief. Wel moet een bedrijf ervoor waken dat werknemers ziek aan het werk gaan omdat ze hun bonus niet willen verliezen.

De bonusmaatregel heeft net als de twee vorige vooral effect op het aantal ziekmeldingen. Bij sommige bedrijven helpt de maatregel echter ook om de 'verzuimcultuur' te doorbreken en verzuim bespreekbaar te maken. Dan is de werking veel verdergaand dan het effect op de ziekmelding.

Een lage bonus heeft gewoonlijk weinig effect en een hoge bonus is duur (maar kan als hij effectief is ook geld opleveren). Wilt u een bonus invoeren, ga dan na of dat financieel is op te brengen, ook als het verzuim onverhoopt zou stijgen.

Een financiële bonus is op veel manieren vorm te geven. Een bonus bij nulverzuim heeft geen effect meer als een werknemer zich eenmaal ziek heeft gemeld, maar werkt pas weer de volgende periode. Sommige bedrijven kiezen daarom voor een stapsgewijze bonus: bij elke volgende ziekmelding gaat er iets van de bonus af. Zo'n bonus werkt echter weer minder goed, omdat er bij iedere ziekmelding een minder hoog bedrag op het spel staat. Andersom kan het ook: verzekeraar CZ geeft werknemers die een kwartaal niet verzuimen, een bonus die elk volgend kwartaal zonder verzuim sterk oploopt. De aanwezigheidsprikkel wordt zo steeds sterker.

» Geen volledige loondoorbetaling bij ziekte

Een hoger-loondoorbetaling bij ziekte gaat samen met een hoger verzuim, een lager-loondoorbetaling met een lager verzuim. Dat blijkt uit veel studies naar dit onderwerp, zowel op landelijk niveau als op bedrijfsniveau.

Maar velen vinden het onsympathiek om in de hoogte van het loon te snijden. Gehandicapten en langdurig of chronisch zieken worden dan immers onevenredig getroffen. Ook beschouwen veel bedrijven het als een uiting van 'goed werkgever-schap' om bij ziekte volledig door te betalen. Deze maatregel kent bovendien het gevaar van negatieve bijeffecten als ziek doorwerken en intern verzuim (onproductief aanwezig zijn), hoewel het onduidelijk is in welke mate.

Toch is het waarschijnlijk de enige aanwezigheids-prikkel die effect heeft op de duur van het verzuim en mogelijk ook minder gevoelig is voor uitdoving. Alleen is er, voor zover bekend, geen onderzoek gedaan naar de ideale hoogte van loondoorbetaling. Die moet in ieder geval niet te laag zijn in verband met de negatieve sociale effecten (ook is het wettelijke minimum 70 procent) en niet te hoog om voldoende effect te sorteren.

» Compliment geven

Een maatregel die in weinig bedrijven wordt toegepast, maar die meer aandacht zou verdienen, is het geven van een compliment of een kleine attentie bij laag verzuim. Amerikaanse onderzoekers stellen dat dit middel effectiever is dan een financiële

Een hoger-loondoorbetaling bij ziekte gaat samen met een hoger verzuim, een lager-loondoorbetaling met een lager verzuim, blijkt uit studies

bonus. Daarbij is het goedkoop en kan een werkgever het bij elk verzuimpatroon inzetten. Hoewel er weinig ervaring is met deze maatregel, veronderstellen we dat deze wel zorgvuldigheid vereist. Een bedrijf moet hem consequent toepassen bij alle werknemers met geen of een laag verzuim. Een niet-gemeen compliment zal waarschijnlijk een averechts effect hebben.

» Gedrag leidinggevende belonen

Het belonen van leidinggevendenden voor goed uitgevoerd verzuim- en reïntegratiebeleid is een maatregel die weinig wordt toegepast maar waar bedrijven goede ervaringen mee hebben. Een leidinggevende die creatief is in het vinden van vervangend of aangepast werk en die zijn werknemers ondanks beperkingen productief en inzetbaar houdt, kan dan een bonus verdienen.

CONCLUSIE

Concluderend: aanwezigheidsprikkel is vaak complexe maatregelen die elk bedrijf op maat moet samenstellen voor de eigen situatie. Daarbij kunnen ze op een groot aantal aspecten variëren.

Prikkel kunnen effectief zijn, maar ook duur of contraproductief. Bovendien moeten ze op de goede manier worden ingevoerd. Een stappenplan kan daarbij helpen. Zie voor meer informatie over de vormgeving, praktijkvoorbeelden en een stappenplan de recente TNO-publicatie 'Prikkel en sancties'. <<

MEER INFO

Andriessen, S, Vuuren, CV van, Smulders, PGW. Prikkel en sancties. Bouwstenen voor een modern ziekteverzuimbeleid. Hoofddorp, TNO Arbeid, 2004. Te downloaden via www.arbo.nl of te bestellen bij TNO (023-554 93 93).