

ISN 14448

Financiële prikkels bij verzuim geen wondermiddel

Arbeidsvoorwaardelijke prikkels om het ziekteverzuim te bestrijden worden in Nederlandse bedrijven op beperkte schaal toegepast. Financiële prikkels kunnen helpen om het verzuim terug te dringen, maar zijn geen wondermiddelen. Een goede regeling moet aan een groot aantal voorwaarden voldoen.

In weerwil van de grote belangstelling voor arbeidsvoorwaardelijke prikkels in relatie tot verzuim was tot voor kort nauwelijks iets bekend over het gebruik van dit soort maatregelen in Nederlandse bedrijven en instellingen. Voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid was dat aanleiding om een onderzoek te laten uitvoeren, waarin werd nagegaan:

- welk soort arbeidsvoorwaardelijke maatregelen in Nederland voorkomen, in welke mate en bij welk soort arbeidsorganisaties;
- welke problemen zich bij in- en uitvoering van dit soort maatregelen voordoen;
- welke effecten zulke maatregelen hebben, althans in de ogen van de betrokken arbeidsorganisaties (een werkelijke effectmeting is niet uitgevoerd).

Het onderzoek is uitgevoerd door het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA¹.

De literatuur

Uit de schaarse bronnen blijkt dat arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in het Nederlandse bedrijfsleven wel degelijk reeds gebruikt worden, alleen de schaal waarop was onduidelijk. Wat opvallend ontbreekt in de beschrijvingen zijn effectmetingen en kosten-batenanalyses. Alleen over het niet uitbetalen van wachtdagen zijn enkele uitspraken te vinden, onder andere dat het niet uitbetalen van wachtdagen weinig effect heeft op het verzuimvolume².

Uit een recente Amerikaanse studie van Rhodes en Steers blijkt het volgende³:

- er wordt (in de VS) veel meer gebruik gemaakt van negatieve prik-

kels 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 negatieve maatregelen het het slechtst doen;

- voor een blijvend effect is het van belang een maatregel goed onder de aandacht te brengen en te houden bij de werknemers;
- 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 werknemers bij het opstellen van dergelijke maatregelen te betrekken, als waarborg voor een goede vormgeving.

Het onderzoek

Het onderzoek was gericht op regelingen waarbij verzuimgedrag het belangrijkste, of een van de belangrijkste criteria is voor het toekennen van een beloning of het toepassen van een straf.

Het gebruik van verzuim als belangrijkste criterium voor toepassing van straf of beloning betekent overigens niet automatisch dat een maatregel beïnvloeding van verzuim expliciet als doel of effect heeft. Enerzijds blijken werkgevers lang niet altijd de

bedoeling te hebben om met dergelijke maatregelen het verzuim omlaag te krijgen. Het doel is vaak eerder het verbeteren van de sfeer en het functioneren van de organisatie. Anderzijds is het simpelweg koppelen van een primaire of secundaire arbeidsvoorwaarde aan aan- of afwezigheid niet zonder meer voldoende om verzuim te beïnvloeden. Daarvoor is nog wel iets meer nodig.

In eerste instantie zijn acht maatregelen geselecteerd waarvan het voorkomen en de aard van toepassing zijn onderzocht:

- aanwezigheidspremies;
- winstdelingsregelingen gebaseerd op de mate van aanwezigheid;
- bijdragen door de werkgever in spaarregelingen van werknemers gebaseerd op de mate van aanwezigheid;
- extra vakantie- of ADV-dagen bij weinig of geen verzuim;
- het laten vervallen van ADV-dagen bij ziekteverzuim;
- beloningen in natura bij weinig of geen verzuim;
- het niet omzetten van een tijdelijk in een vast dienstverband op grond van het verzuimpatroon;
- ontslag uit vaste dienst op grond van verzuim(patroon).

Het onderzoek is in drie fasen uitgevoerd. Eerst is een voor Nederland representatieve steekproef van 1973 bedrijven en instellingen onderzocht over het voorkomen van genoemde acht maatregelen. Vervolgens zijn van de 547 organisaties die aangaven een of meer van deze maatregelen toe te passen, er 221 uitgebreider geïnterviewd. Ten slotte zijn bij dertig bedrijven uit laatstgenoemde groep zowel werkgevers als werknemers geïnterviewd over hoe het gebruik van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen er in de praktijk uitziet.

1. S. Andriessen en A.M.H. Reuling, *Stimulans tot aanwezigheid? Een onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen gericht op het verzuimgedrag van werknemers in Nederland*, Vuga, Den Haag, 1992.

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

3. R. Rhodes en M. Steers, *Managing employee absenteeism*, Adison-Wesley Publishing Company, Reading (Massachusetts), 1990.

Tabel 1. Voorkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen naar grootteklasse; in procenten per grootteklasse

Stimulans	Aantal werknemers				Aantal bedrijven per maatregel	
	2-9	10-99	100+	Totaal		
Aanwezigheidspremie	2,9	1,5	1,9	2,7	7.340	(30) ^a
Winstdeling	1,6	3,7	1,8	2,0	5.420	(57)
Spaarregeling	0,4	0,1	0,6	0,3	870	(8)
Extra ADV	1,5	0,2	0,1	1,3	3.510	(10)
Vervallen ADV	2,4	6,7	8,6	3,2	8.870	(112)
Beloning in natura	2,7	1,0	0,0	2,4	6.650	(15)
Vast dienstverband	5,8	18,3	25,9	8,2	22.830	(319)
Ontslagprocedure	8,7	13,2	19,9	9,7	26.800	(263)
Wachtdagen	10,0	9,0	5,1	9,8	24.750	(103)

a. Tussen haakjes het absolute aantal bedrijven in de steekproef.

Tabel 2. Voorkomen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen naar branche^a; in procenten per branche

Stimulans	Branche					Totaal	Aantal bedrijven p.m.	
	I	B	HH	OD	K			
Aanwezigheidspremie	1,4	1,7	4,3	0,0	0,0	2,7	7.340	(30)
Winstdeling	4,3	2,4	1,4	2,0	2,5	2,0	5.420	(57)
Spaarregeling	0,1	0,2	0,0	1,4	0,0	0,3	870	(8)
Extra ADV	2,6	0,1	1,8	0,0	0,6	1,3	3.510	(10)
Vervallen ADV	4,2	5,5	2,8	2,7	3,8	3,2	8.880	(112)
Beloning in natura	0,4	0,7	2,9	2,9	1,6	2,4	6.650	(15)
Vast dienstverband	15,1	4,3	7,5	8,6	9,0	8,2	22.830	(319)
Ontslagprocedure	13,3	6,6	10,2	9,0	5,8	9,7	26.800	(263)
Wachtdagen	4,6	6,7	10,6	12,2	6,0	9,8	24.750	(103)

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

In een later stadium is nog een negende maatregel onderzocht: het niet uitbetalen van wachtdagen voor de Ziektewet aan de werknemer. Daarvoor is een nieuwe steekproef getrokken. Van de 1383 bedrijven die aangeven onder de werking van de Ziektewet te vallen, waren er 103 die onder bepaalde omstandigheden wachtdagen niet uitbetalen. Zeventien daarvan zijn nader geïnterviewd.

Er wordt niet ingegaan op de verschillende vormen die van één type maatregel kunnen voorkomen.

Resultaten

Mate van voorkomen

Het niet, of niet in alle gevallen, uitbetalen van wachtdagen voor de Ziektewet blijkt door 10% van de Nederlandse bedrijven te worden toegepast. De maatregel komt in alle branches voor, maar vooral in de handel/horeca en de overige dienstverlening. Opvallend is dat bedrijven tot 100 werknemers twee keer zo vaak gebruik maken van deze maatregel als grotere bedrijven (tabel 1 en 2).

De andere acht maatregelen zijn bij in totaal 21% van de Nederlandse werkgevers aan te treffen, de beide ontslagmaatregelen het meest frequent. Daarnaast blijkt een op de tien werkgevers gebruik te maken van een of meer van de zes eerstgenoemde stimulansen. In opvallend weinig gevallen wordt expliciet melding gemaakt van verzuimdaling als doel, ondanks het feit dat de regelingen verzuim koppelen aan een arbeidsvoorwaarde. Vaak vormde een hoog verzuim wel de aanleiding om een arbeidsvoorwaarde verzuimafhankelijk te maken.

De verschillende arbeidsvoorwaardelijke stimulansen zijn niet gelijkmatig verdeeld. Ontslagmaatregelen komen naar verhouding veel meer voor bij grotere bedrijven. Aanwezigheidspremie, extra ADV en een beloning in natura treffen we daarentegen verhoudingsgewijs juist veel meer aan bij de kleinere arbeidsorganisaties, terwijl winstdeling op basis van aanwezigheid met name in middelgrote bedrijven wordt toegepast.

De aanwezigheidspremie is vooral in gebruik in de handel/horeca; in de

industrie daarentegen komen met name winstdeling, extra ADV en ontslagmaatregelen voor. Spaarregelingen komen in het geheel weinig voor en worden eigenlijk alleen aangetroffen in de overige dienstverlening. Een beloning in natura op grond van aanwezigheid wordt weinig gegeven in de industrie en bouw, waar het laten vervallen van ADV juist wel weer vaker voorkomt.

Vanuit bedrijfskundig oogpunt wekt het geen verbazing dat arbeidsvoorwaardelijke stimulansen niet algemeen toegepast worden. Het is immers een vorm van symptoombestrijding. De grootste winst op het punt van verzuimbepaling valt te halen uit beleid dat bronnen van verzuimfrequentie of -duur aanpakt: goede arbeidsomstandigheden, vermindering van werkstress, een goede stijl van leidinggeven, reïntegratie van langdurig zieken, enzovoorts.

Bedrijven die arbeidsvoorwaardelijke prikkels wél toepassen blijken voor bepaalde vormen een grotere voorkeur te hebben dan voor andere; de maatregelen verschillen immers nogal in frequentie van toepassing. Dat heeft ons inziens drie oorzaken: het te verwachten effect speelt een rol, de geschatte kosten en de administratieve rompslomp die de regeling met zich meebrengt.

Het wekt geen verbazing dat beide ontslagmaatregelen een brede toepassing kennen. Ze leveren een direct zichtbaar effect op voor de werkgever (het verzuim van de veelverzuimer vervalt), en de kosten zijn beperkt.

Hoewel uit de literatuur blijkt dat het niet uitbetalen van wachtdagen niet veel effect oplevert in termen van verzuimbeheersing, is het administratief een redelijk eenvoudige maatregel die de werkgever bovendien een besparing oplevert.

Een aanwezigheidspremie, een spaarregeling op basis van aanwezigheid, extra ADV en beloning in natura brengen kosten met zich mee, die blijkbaar in de ogen van veel werkgevers niet opwegen tegen de te verwachten opbrengsten, gezien de geringe toepassing. Het toekennen van extra vrije dagen bij weinig verzuim is bovendien administratief vaak ingewikkeld; het opnemen van deze extra dagen kan ook bezettingsproblemen opleveren. Een winstdelingsregeling op basis van aanwezigheid betekent natuurlijk een kostenpost, die

echter soms minder hoog is dan bij een uniforme winstdeling voor alle werknemers.

Het laten vervallen van ADV-dagen bij ziekte, of het beperken van de opbouw van recht op ADV, is in veel gevallen een regulier onderdeel van een ADV-regeling, die lang niet altijd gericht is op verzuimbepaling. Vandaar waarschijnlijk, dat deze maatregel in bepaalde sectoren vrij veel wordt toegepast.

Acceptatie

Slechts in weinig gevallen blijkt de invoering van een arbeidsvoorwaardelijke stimulans onrust onder werknemers te hebben opgeleverd, hetgeen kan samenhangen met het feit, dat maatregelen vaak niet formeel zijn vastgelegd, soms niet eens officieel zijn aangekondigd, en er door werkgevers en werknemers nauwelijks over is onderhandeld.

Aan welke eisen moet een goede maatregel nu voldoen, wil deze opgevat worden als terechte waardering voor aanwezigheid en niet als onterechte straf voor ziekten (die in veel gevallen toch terecht thuisblijven en door wel te verschijnen niet alleen voor zichzelf maar ook voor anderen risico's opleveren)? Als we de bevindingen van Rhodes en Steers combineren met onze interviews, dan blijkt het volgende van belang:

- een maatregel moet realistische criteria bevatten. Onrealistisch kan bij voorbeeld zijn: alleen een bonus bij volledige aanwezigheid gedurende een geheel jaar (iedereen kan wel eens griep krijgen);
- criteria moeten duidelijk zijn. Onduidelijk is het opleggen van een sanctie aan werknemers 'met een verzuimpercentage dat hoger ligt dan gemiddeld'. Alleen Personeelszaken kan zoiets berekenen;
- criteria moeten eenduidig toegepast worden, niet naar willekeur. Dat betekent dat ze op schrift moeten staan, zodat de uitvoering voor iedereen te controleren is;
- een regeling moet enerzijds geen categorieën werknemers uitsluiten, maar anderzijds aan iedereen gelijke kansen bieden. Het kan bij voorbeeld gewenst zijn verschillende normen te hanteren naar functie en leeftijd;
- regelingen die een verslechtering inhouden van de bestaande situatie worden al snel als onrechtvaardig beschouwd. Een bedrijf, dat

een reeds bestaande winstdelingsregeling plots afhankelijk maakte van aanwezigheid, kreeg te maken met verzet van de werknemers, die dit als straf ervoeren;

- werkzaamheid prikkel: de effectiviteit van een prikkel hangt behalve van de ervaren rechtvaardigheid ook af van een voortdurende werkzaamheid. Een prikkel moet gedurende de volledige referentieperiode 'voelbaar' blijven. Wie na twee verzuimgevallen geen recht meer heeft op de jaarbonus, zou er bij wijze van spreken daarna 'op los kunnen verzuimen';
- sterkte prikkel: een stimulans moet ook voldoende sterk zijn om effect te kunnen hebben. Een bonus moet aantrekkelijk genoeg zijn en een sanctie onaantrekkelijk genoeg. Illustratief in dit verband is de volgende uitspraak van een werknemer: "Voor f 1,50 per dag word ik niet beter". Een premie van f 45 ineens voor iedere maand zonder verzuim zou het bij deze werknemer waarschijnlijk beter doen.

Uit ons onderzoek blijkt dat de meeste bestaande regelingen niet voldoen aan al deze criteria, zelfs niet aan de meeste (ze worden niet formeel vastgelegd, de werknemers worden niet betrokken bij de vormgeving, meestal wordt geen onderscheid aangebracht naar verzuimrisico), hetgeen aanleiding geeft tot de veronderstelling dat tot nu toe in Nederland toegepaste arbeidsvoorwaardelijke stimulansen aanzienlijk effectiever gemaakt kunnen worden.

Effectiviteit

En dan nu de belangrijkste vraag: werkt het? Een vraag die niet simpel te beantwoorden valt, onder meer omdat wij slechts naar de mening van de respondenten konden vragen en geen harde effectmeting hebben uitgevoerd. Met deze restrictie in het achterhoofd kunnen we er het volgende van zeggen: per onderzochte maatregel vindt tussen de helft en tweederde van de respondenten dat deze het gewenste effect heeft. Alleen het laten vervallen van ADV-dagen scoort duidelijk lager (1/3).

Complicerende factor is echter dat het lang niet altijd om een effect op verzuim gaat, maar ook (en soms veeleer) op zaken als werksfeer, produk-

tiviteit en omzet. Bovendien is een arbeidsvoorwaardelijke stimulans vaak niet de enige toegepaste verzuimmaatregel, hetgeen een effect moeilijk te isoleren maakt.

Duidelijk is wel dat arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, althans in de vorm waarin ze nu toegepast worden, geen wondermiddelen zijn waarmee met een geringe investering een groot effect op verzuim te bereiken valt. En dat zal zo blijven, ook al kan optimalisatie van vorm en inhoud zeker een hoger rendement opleveren. We zullen dit toelichten:

- het moge duidelijk zijn dat arbeidsvoorwaardelijke stimulansen vooral effect hebben op de motivatie van werknemers om aan het werk te blijven of weer aan het werk te gaan. Ze hebben geen invloed op voor verzuim eveneens essentiële zaken als arbeidsomstandigheden, taak- of functie-inhoud en dergelijke;
- het bestrijden van ziekteverzuim bij de bron zal meer effect opleveren dan het toepassen van een arbeidsvoorwaardelijke stimulans. Verschillende respondenten wazen er op, dat de bij hen gerealiseerde verzuimdaling zeker niet alleen aan de arbeidsvoorwaardelijke prikkel toe te schrijven was. Daarnaast had men ook een aantal andere verzuimbepalende maatregelen toegepast;
- een werkgever die denkt zijn verzuimbeleid te kunnen aanvullen met arbeidsvoorwaardelijke prikkels, kan daar mogelijk wel enig effect van verwachten als hij serieus aandacht besteedt aan de eerder genoemde criteria wat betreft vormgeving en invoering.

Samenvattend kunnen we stellen dat het toepassen van arbeidsvoorwaardelijke stimulansen, in tegenstelling tot wat werkgevers soms lijken te veronderstellen, niet eenvoudig is. Maatwerk op bedrijfs- of vestigingsniveau zal vaak noodzakelijk zijn. Over het dan te bereiken effect valt momenteel niet veel met zekerheid te zeggen.

S. Andriessen
A.M.H. Reuling

Beide auteurs waren ten tijde van het onderzoek senior-onderzoekers bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.